



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

***Estrategias de internacionalización en el sector  
agroalimentario del “Kaki Ribera del Xúquer” de la  
Comunidad Valenciana***

**Autora: Marta Golfe Aguilar**

**Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Tutora: Inanna Catalá Miguel**

**Curso Académico 2018-2019**

## AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, fuente inagotable de paciencia, energía y sabiduría.  
A mis padres, por apoyarme de forma incondicional durante estos años.  
Y a Ana, por la fuerza diaria durante esta etapa que finaliza.

# Índice

Índice de gráficos .....	4
Índice de ilustraciones .....	4
Índice de tablas .....	5
<b>Capítulo 1. Introducción y objetivos .....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 2. Análisis del sector agroalimentario.....</b>	<b>9</b>
<b>El sector a nivel nacional.....</b>	<b>9</b>
1. Características generales.....	9
2. Análisis por producto agroalimentario .....	13
3. Innovación en el sector agroalimentario.....	16
<b>El sector agroalimentario en la Comunidad Valenciana .....</b>	<b>17</b>
1. Características generales.....	17
2. El futuro del sector en la Comunidad Valenciana .....	19
3. Subsector: cultivo de frutales no cítricos.....	20
<b>Capítulo 3. Marco Conceptual .....</b>	<b>25</b>
<b>Herramientas estratégicas de análisis .....</b>	<b>26</b>
1. Análisis de la cadena de valor .....	27
2. Análisis PESTEL.....	27
3. Análisis DAFO.....	28
4. Análisis PORTER.....	29
<b>Estrategias de internacionalización .....</b>	<b>32</b>
1. Concepto de internacionalización .....	32
2. Motivos para la internacionalización empresarial .....	33
3. Desarrollo de la estrategia de internacionalización.....	36
4. Proceso de selección de mercado para la internacionalización.....	38
5. Modos de entrada: estrategias.....	40
<b>Capítulo 4. Diagnóstico del subsector .....</b>	<b>43</b>
<b>Análisis de la cadena de valor.....</b>	<b>43</b>
1. Problemas identificados en la cadena de valor del “Kaki Ribera del Xúquer” .....	44
<b>Análisis PESTEL .....</b>	<b>45</b>
<b>Análisis DAFO .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo 5. Desarrollo de las estrategias de internacionalización para el subsector del “Kaki Ribera del Xúquer” .....</b>	<b>54</b>
<b>Dirección estratégica para la Internacionalización.....</b>	<b>54</b>
<b>Desarrollo del nuevo producto .....</b>	<b>56</b>
1. Criterios para la selección del producto a desarrollar .....	56
2. Selección del producto nuevo a desarrollar .....	59
3. Condiciones a tener en cuenta para el desarrollo del zumo de “Kaki Ribera del Xúquer” .....	60
<b>Proceso de selección de mercados para la internacionalización.....</b>	<b>62</b>
1. Exploración de mercados.....	62
2. Identificación de mercados .....	67
4. Selección de mercados .....	73
<b>Modos de entrada a mercados internacionales aplicados al caso de estudio .....</b>	<b>75</b>
<b>Capítulo 7. Conclusiones y futuras investigaciones.....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>79</b>

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolución de las exportaciones del sector agroalimentario en España. En millones de euros. ....	12
Gráfico 2: Principales países de destino de las exportaciones del sector agroalimentario español en 2017. En porcentaje.....	13
Gráfico 3: Principales productos de exportación del sector agroalimentario en España. Año 2000. En porcentaje.....	14
Gráfico 4: Principales productos de exportación del sector agroalimentario en España. Año 2017. En porcentaje.....	14
Gráfico 5: Cuota de mercado del sector agroalimentario de la UE. Año 2017. En porcentaje.....	15
Gráfico 6: Evolución del número de empresas exportadoras del sector agroalimentario español. Años 2000-2017.....	15
Gráfico 7: Gasto empresarial I+D del sector agroalimentario español. 2006-2015. En miles de euros. ....	16
Gráfico 8: Superficie (ha) de los principales cultivos de la Comunidad Valenciana. Año 2017. En porcentaje. ....	18
Gráfico 9: Producción de los principales cultivos de la Comunidad Valenciana. Año 2017. En porcentaje. ....	18
Gráfico 10: Toneladas de Kaki exportado por España a países de la Unión Europea en 2018.....	64
Gráfico 12: Toneladas de Kaki exportadas por España a Alemania en 2018. ....	65
Gráfico 13: Toneladas de Kaki exportadas por España a Italia en 2018. ....	66
Gráfico 14: Toneladas de Kaki exportadas por España a Francia en 2018. ....	66

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Retos del futuro del sector agroalimentario en la Comunidad Valenciana.....	20
Ilustración 2: Brecha entre el estado actual y el estado deseado.....	25
Ilustración 3: Herramientas estratégicas de análisis seleccionadas.....	27
Ilustración 5: Análisis DAFO a nivel teórico.....	29
Ilustración 6: Posibles consecuencias ante una rivalidad elevada entre competidores.....	30
Ilustración 7: Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	32
Ilustración 8: Niveles de estrategias referentes al grupo seleccionado.....	33
Ilustración 9: Matriz de Ansoff.....	37
Ilustración 10: Esquema de las fases de internacionalización.....	39
Ilustración 11: Esquema de las vías de internacionalización.....	41
Ilustración 12: Cadena de valor del "Kaki Ribera del Xúquer".....	43
Ilustración 13: Esquema del análisis PESTEL del subsector.....	45
Ilustración 14: Análisis DAFO del subsector.....	53
Ilustración 15: Matriz de Ansoff.....	55

Ilustración 15: Proceso básico de elaboración de zumo.....	61
Ilustración 18: Fases para la selección de mercados .....	62
Ilustración 19: Análisis Porter de Alemania.....	68
Ilustración 20: Análisis Porter de Italia.....	70
Ilustración 21: Análisis Porter de Francia.....	72

## Índice de tablas

Tabla 1: Ayudas económicas al sector agroalimentario en la Comunidad Valenciana .....	49
Tabla 2: Valoración de las alternativas a la comercialización del fruto "Kaki Ribera del Xúquer" en su estado natural .....	58
Tabla 3: Toneladas de Kaki que exporta España .....	62
Tabla 4: Principales países importadores de Kaki español de la UE .....	64

## Capítulo 1. Introducción y objetivos

La **globalización** está presente en todos los sectores de nuestro país motivada por la necesidad de las empresas de ampliar sus mercados y hacer frente a la crisis económica que, a nivel global, estamos sufriendo desde el 2008. La desaceleración económica provocada por dicha crisis, junto a un conjunto de causas, no sólo coyunturales, sino también estructurales propias de cada sector, ha provocado la necesidad de que las empresas se relacionen, cada vez más, a nivel comercial, con **el resto del mundo**.

Entendido como aquel proceso por el que los mercados de las diferentes economías **desarrollan vías comunicativas** que les permiten adquirir una **dimensión mundial**, la globalización favorece la creciente dependencia del mercado exterior y la decreciente influencia reguladora de los gobiernos propios. (Real Academia Española, 2018)

En este contexto, la **crisis** que atraviesa el sector cítrico tradicional valenciano supone, inevitablemente, una serie de consecuencias para todos los participantes en el mismo. La supervivencia del agricultor valenciano depende, en gran parte, de su **capacidad de adaptación** a los mercados dinámicos y globalizados a través de sus sistemas de organización democrática mayoritarios: las **cooperativas agrícolas**.

Es por ello que planteamos la **diversificación del sector como método para minimizar riesgos** e incrementar rentabilidades y, con ello, se propone una alternativa orientada hacia un mercado internacional, global y proactivo, en definitiva, actual. La diversificación que se plantea se basa en el desarrollo mercados internacionales para la comercialización del **“Kaki Ribera del Xúquer”**.

De manera subsidiaria, este trabajo plantea la posibilidad de que el sector cítrico se diversifique hacia el cultivo y transformación de otros productos agrícolas como el kaki. Es por ello, que esta diversificación no sólo se plantea como estrategia de crecimiento, sino también como cimiento en el que fundamentar la supervivencia a largo plazo de un sector de calidad y resolutivo como el agroalimentario valenciano.

La pertenencia a la **Unión Europea**, lo que conlleva el libre comercio entre sus países miembros, supone una ventaja a la hora de plantearse llevar a cabo la internacionalización de un determinado producto. Además, en el caso del objeto de nuestro estudio, la ya conocida calidad del producto agroalimentario valenciano constituye un valor añadido que contribuye aun más, si cabe, al éxito de las estrategias de internacionalización que se plantean en el sector.

Ante esta voluntad, se nos plantean infinidad de posibilidades y vías de desarrollo que, mediante el uso de **herramientas de decisión estratégica**, son tratadas a lo largo de este trabajo, logrando así conclusiones útiles, prácticas y viables.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el objetivo de este documento es identificar las oportunidades de internacionalización del “*Kaki Ribera del Xúquer*” y, a partir del análisis del sector proponer un conjunto de estrategias que ayuden a las empresas del sector, las cooperativas, a penetrar mercados internacionales. Para ello, el documento ha sido dividido, además de ésta, en las siguientes secciones:

- **Capítulo 2. Análisis del sector agroalimentario:** centrado en las características más generales, se busca contextualizar la situación en la que se encuentra en estos momentos el sector agroalimentario, tanto a nivel nacional, como a nivel comarcal, llegando a estudiar también el subsector de los frutales no cítricos, así como sus perspectivas de futuro. Es un capítulo de carácter teórico que sienta las bases de los siguientes capítulos a tratar.
- **Capítulo 3. Marco conceptual :** el cual está dividido en dos subcapítulos, por una lado las **herramientas estratégicas de análisis**, en el que se desarrolla el marco conceptual sobre el que trabajaremos en los siguientes capítulos, tratando de forma teórica herramientas de análisis como el análisis PESTEL, en análisis DAFO o análisis de las cinco fuerzas elaborado por el ingeniero y profesor *Michael E. Porter* en 1979. Y por otro lado, las **estrategias de internacionalización**, al igual que el subcapítulo anterior, en este capítulo se establece la base teórica sobre la que trabajaremos en los capítulos referentes a la internacionalización.
- **Capítulo 4. Diagnóstico del sector:** tras asentar las bases teóricas sobre las que se trabajará, en este capítulo diagnosticaremos al sector agroalimentario valenciano mediante las herramientas expuestas anteriormente. Esto nos permitirá alcanzar **conclusiones** sobre el estado coyuntural del sector, información de gran relevancia para poder continuar con el proceso de creación de unas estrategias de internacionalización, las cuales trataremos en el capítulo 5.
- **Capítulo 5. Desarrollo de las estrategias de internacionalización para el subsector del “Kaki Ribera del Xúquer”:** Una vez diagnosticado el sector, seleccionaremos aquellas alternativas de comercialización del “Kaki Ribera del Xúquer” y las evaluaremos para determinar la más conveniente en función al objetivo principal planteado del trabajo.

Presentando como finalidad el planteamiento de las **estrategias de internacionalización**, comenzaremos analizando las estrategias de crecimiento empresarial a seguir, empleando como herramienta la *Matriz de Ansoff*, también serán definidos los niveles de estrategia y las fases a necesarias para completar este proceso, entre las que se incluye como etapa final la selección de mercados que, reconociendo sus aspectos previos a tener en cuenta y a sus potenciales destinos, nos determinará los mercados óptimos para llevar a cabo esta estrategia. La selección de un modo de entrada también será tratada en este capítulo.

El proyecto finaliza con la exposición de las **conclusiones** obtenidas, dejando abierto, al mismo tiempo, la posibilidad de continuar con **futuras investigaciones**.

## Capítulo 2. Análisis del sector agroalimentario

### El sector a nivel nacional

#### 1. Características generales

Teniendo en cuenta el informe que realizó *Cajamar (2017)* sobre el sector agroalimentario español, en el que se incluye tanto las ramas productivas del sector primario como la industria agroalimentaria, éste se caracteriza por poseer una **estructura muy atomizada**, lo que supone una composición de mercado basada en la existencia de numerosos compradores y vendedores sin que ninguno ocupe un lugar preponderante.

Es considerado también un **sector de “alto impacto”** debido a su repercusión no sólo ambiental, sino también en términos de salud pública, presentando además una dependencia vital de los recursos naturales. Alteraciones en los comportamientos de tipo demográficos, climáticos o socioeconómicos suponen un aumento de la presión sobre la facilidad de acceso a los recursos propios del sector, lo que implica una **modelización progresiva** de la cadena de valor para poder hacer frente a estos retos. Es por ello que podemos confirmar el **gran dinamismo del sector**.

Dentro de la industria manufacturera nacional, las empresas agroalimentarias se corresponden con un 16% del total, lo cual representa un cifra relevante. Además, se debe tener en cuenta que, de este porcentaje, el 96% se corresponden con **PYMES**. Esta presencia mayoritaria de pequeñas y medianas empresas dentro del sector provoca dificultades ante los procesos de innovación, la mejora de la productividad o la internacionalización, lo que acaba entorpeciendo el proceso de adaptación constante que requiere el mercado agroalimentario actual.

En cuanto a niveles de facturación, podemos afirmar que dicho sector supera los 93.000 millones de euros, suponiendo además una **plataforma laboral directa** para cerca de medio millón de personas, e indirecta para más de 1.2 millones de personas, según los datos publicados por el *Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo (2017)*. Esto supone una aportación récord al PIB español de una cifra de casi 62.000 millones de euros, es decir, una aportación cercana al 6% del PIB.

En relación al resto de países de la UE, según la misma fuente, el sector agroalimentario español creció con mayor intensidad que el total de la economía europea, siendo su tasa de crecimiento de valor añadido del 3.5%, lo que supuso alcanzar los 62.000 millones de euros (de valor añadido). Esto sitúa al mercado español inmediatamente por detrás de Francia, Alemania e Italia, representado una contribución al sector europeo del 11.4%. Además, la media de aportación de

este sector al PIB de la economía de cada país europeo es del 3.6%, mientras que el sector español presenta una aportación del 5.8%, lo que sitúa a España en un 2.2% por encima de la media.

Este dato nos muestra la importancia que tiene el sector a nivel nacional, resaltando que, para el PIB este sector es mucho más importante (un 2.2% exactamente) que para muchos países de la Unión Europea. Esto justifica el esfuerzo y los recursos que se emplean en el mismo, identificando al gobierno español como un gobierno involucrado y consciente de la realidad del sector. Todo esto provoca la identificación de España en una **4ª posición**, por detrás de Francia, Alemania e Italia, en términos de **economías que más valor aportan al sector agroalimentario de la UE**.

A continuación, analizaremos una serie de indicadores económicos clave así como su evolución y comparativa con respecto al sector agroalimentario a nivel europeo.

El valor de los componentes que forman un producto terminado y listo para el consumo por separado es menor al precio del bien acabado, esto es debido a la existencia del **valor añadido**, así pues, podemos definir el valor añadido como esa utilidad adicional que el producto aporta tras sufrir un proceso de transformación. (EAE Business School, 2018)

Diferenciar y medir en base al Valor Añadido Bruto (VAB) en términos reales nos permite tener una **visión más realista** ya que no tiene en cuenta los precios de cada sector o sus posibles variaciones.

Tras un largo periodo perdiendo peso a nivel nacional, el sector ha presentado durante varios años consecutivos una **tendencia al alza**, aportando a la economía española cada vez más valor añadido. Los datos recopilados durante 2017 nos permiten observar una contribución del 5.85%, según *Eurostat*. Las bajas cifras que se dieron durante los años de crisis económica han dado paso a una recuperación de carácter intenso.

Por otro lado, si comparamos al sector agroalimentario español con el resto de sectores agroalimentarios europeos, podemos observar un mayor impacto de la crisis económica que a la media, lo que nos muestra una **sensibilidad** mayor a los diferentes momentos del ciclo económico, pero también se produjo una recuperación más intensa que la media.

Respecto del empleo, desde el año 2000 hasta el 2013, el sector agroalimentario español experimentó un descenso continuado del número de personas empleadas en el mismo. Dicha destrucción se aproxima entorno al 20% del total en función a los datos que muestra el informe de *Cajamar* (2017).

Con el resto de la economía española, **el sector comenzó su lenta recuperación a mediados de 2013**, coincidiendo con el fin de la recesión económica nacional. Esta tendencia no se ha producido en Europa a nivel global ya que, en términos generales, el descenso de empleados ha continuado. En España, durante el último año, se han producido incrementos de empleo superiores al 3% conservando su **sexta posición en las economías europeas que mayor número de empleados poseen en el sector agroalimentario**.

Según la encuesta publicada por *Eurostat* en 2016, la denominada *Labour Force Survey*, con la finalidad de conocer el estado del mercado laboral y las características no solo individuales, si no también sectoriales de los encuestados, los trabajadores del sector agroalimentario español que tenían entre 25 y 49 años suponían el 63.1% del sector, lo que supone estar 10 puntos porcentuales por encima de la media de la Unión Europea (54.3%).

Por otro lado, la **productividad del sector** y sus subsectores es mucho más superior en España que en la Unión Europea, en datos, España es un 52% más productiva en el sector que la Unión Europea, según el informe anual de *Eurostat* (2016). Sin embargo, **España presenta un menor incremento que la Unión Europea**.

Dentro la productividad, es importante mencionar el **Coste Laboral Unitario** (CLU) nacional que caracteriza al sector. España ha empeorado su posición competitiva puesto que los CLU se han visto incrementados en un 8.8% acumulado si medimos de 2000 a 2017. Esta tendencia contrasta con la media de la Unión Europea, en la que los CLU se han visto disminuidos en un 10.7% acumulado teniendo en cuenta el mismo periodo de tiempo.

**Esto significa que España crece más lento y, aunque es más productiva a nivel sectorial, sus CLU presentan una tendencia alcista continuada, lo que provoca, inevitablemente, consecuencias en los costes totales de la producción.** Este aspecto que deberá tenerse en cuenta a la hora de llevar a cabo las estrategias de internacionalización, puesto que afecta de forma directa a la competitividad del producto en cuanto a precios.

Si consideramos el centro del sector el **consumo**, conocer el peso que los consumidores otorgan a los productos característicos del mismo resulta interesante a la hora de establecer las estrategias de internacionalización, puesto que determinará las tendencias de consumo. Así, según datos del pasado 2018, en la denominada cesta de la compra, los españoles otorgan un peso del **19.6% a productos alimenticios** y bebidas, este porcentaje se reparte brindando un 17.5% de este valor a los alimentos y el 2.1% restante a las bebidas.

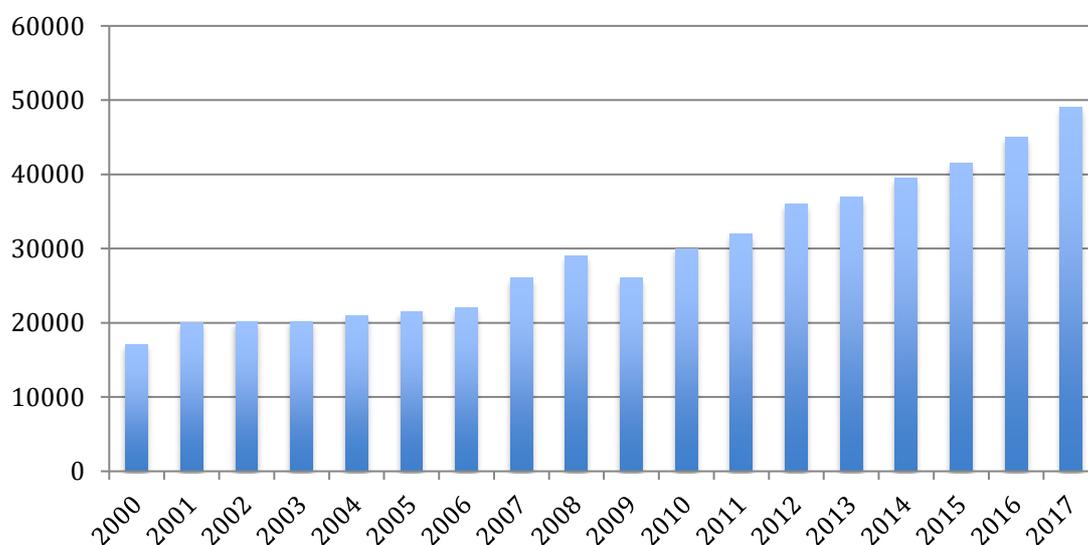
En cuanto al grado de apertura de las exportaciones propias del sector agroalimentario en España, más de 20 puntos nos separan de la media que

presenta la Unión Europea. Pese a una tendencia creciente observada desde el año 2000, con excepción del año 2009, hasta la actualidad, España se sitúa como el **cuarto país exportador del sector** por detrás de los Países Bajos, Alemania y Francia. El grado de apertura que caracteriza a las exportaciones españolas propias de este sector es similar al de Italia y Francia, países que también se sitúan por debajo de la media de la Unión Europea.

Los principales países miembros muestran una tendencia creciente a **incrementar el grado de apertura**, la cual observamos desde principios de siglo. Las exportaciones agroalimentarias propias de la Unión Europea presentan una concentración intensa en siete países: Países Bajos, Alemania, Francia, España, Italia, Bélgica y Reino Unido. Esto supone que tres cuartas partes de las exportaciones de este sector europeas se produzcan en estos citados miembros, concretamente más del 70%.

Así pues, ante la innegable tendencia alcista de las exportaciones en este sector, es importante saber qué importancia tienen con respecto al total de bienes exportados. En el caso de España representan el 17.3%, la más elevada, por delante de los Países Bajos o Francia.

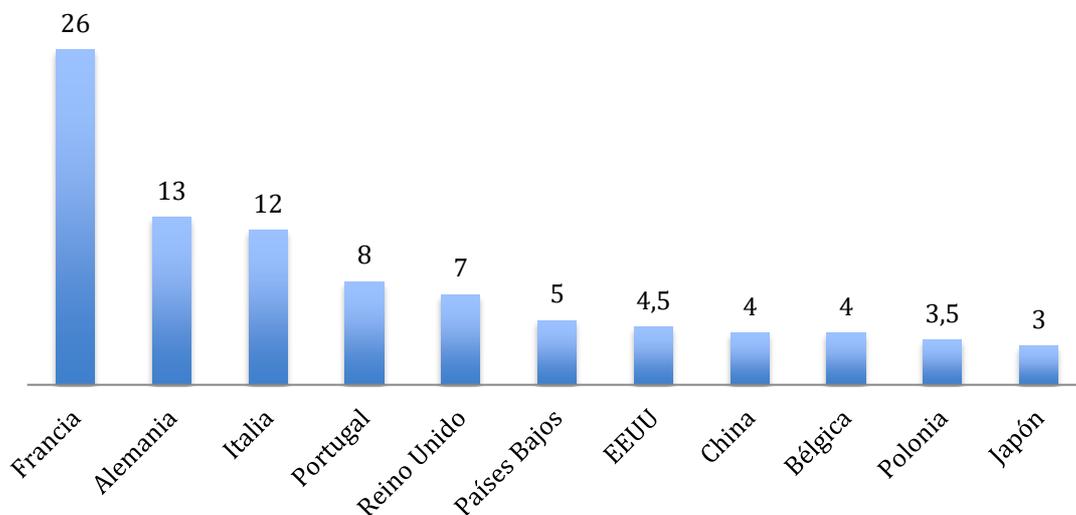
**Gráfico 1: Evolución de las exportaciones del sector agroalimentario en España. En millones de euros.**



*Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, informe técnico Cajamar y elaboración propia.*

Si nos centramos únicamente en las exportaciones, según datos correspondientes al año 2017, las exportaciones agroalimentarias españolas han crecido a un ritmo del 6.6%, superando la media de la Unión Europea, la cual se sitúa en el 5.9%. En la siguiente gráfica podemos observar cuáles son los **destinos de exportación del sector agroalimentario español**, resaltando que un 83% del total se distribuye entre los estados miembros.

**Gráfico 2: Principales países de destino de las exportaciones del sector agroalimentario español en 2017. En porcentaje.**



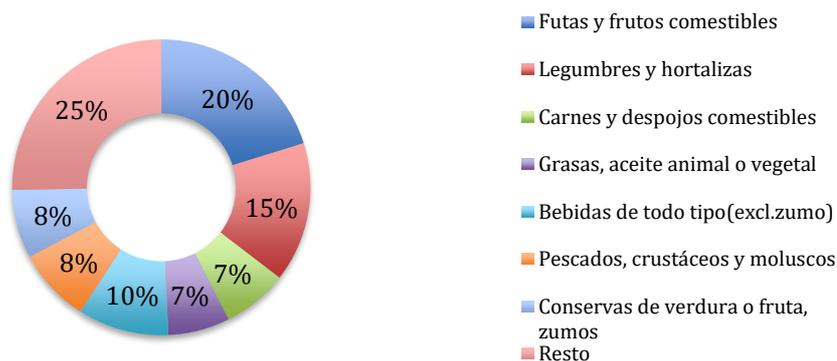
Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, informe técnico Cajamar y elaboración propia.

## 2. Análisis por producto agroalimentario

Las **frutas** son el producto agroalimentario de mayor exportación de España concentrando el 17.5%, según el *Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo* elaborado por Cajamar (2017), del total exportado durante el año 2017. Además, si añadimos a este producto otros propios del sector agroalimentario como son las legumbres, la carne, las hortalizas, el aceite animal o vegetal y los despojos comestibles y grasas, nos encontramos con más de la mitad de las exportaciones del sector, concretamente con el 52.4%.

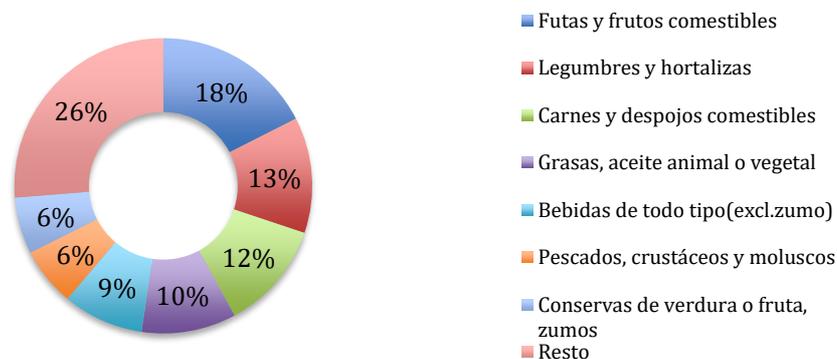
Pese a que presentan una tendencia decreciente, los productos citados propios del sector, se han posicionado a la cabeza de los productos agroalimentarios de mayor exportación. A continuación, podemos observar la importancia de los diferentes productos de exportación del sector agroalimentario en España, y, comparando ambos gráficos podemos observar su evolución en los 17 años comprendidos pudiendo observar una tendencia, aunque leve, decreciente de las frutas y frutos comestibles españoles.

**Gráfico 3: Principales productos de exportación del sector agroalimentario en España. Año 2000. En porcentaje**



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, informe técnico Cajamar y elaboración propia.

**Gráfico 4: Principales productos de exportación del sector agroalimentario en España. Año 2017. En porcentaje.**

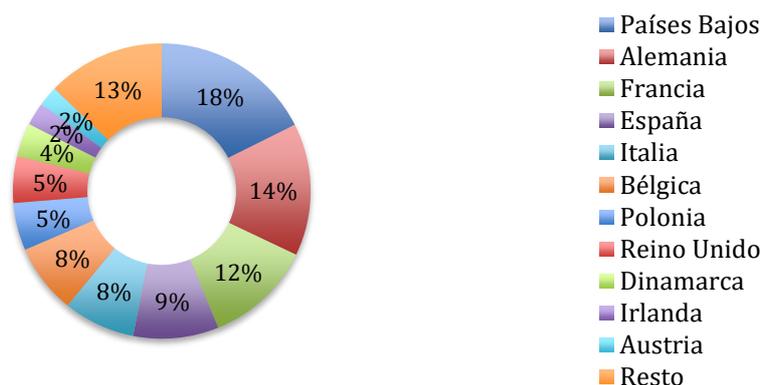


Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, informe técnico Cajamar y elaboración propia.

De los 526.606 millones de euros exportados por la Unión Europea en 2017, 49.065 millones fueron españoles, lo que supone **una cuota de mercado del 9.3%**, según datos del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, lo que la justifica como la cuarta economía del sector agroalimentario entre los estados miembros.

En el siguiente gráfico podemos ver el reparto de cuota de mercado del sector agroalimentario entre los diferentes estados miembros de la Unión Europea.

**Gráfico 5: Cuota de mercado del sector agroalimentario de la UE. Año 2017.  
En porcentaje.**

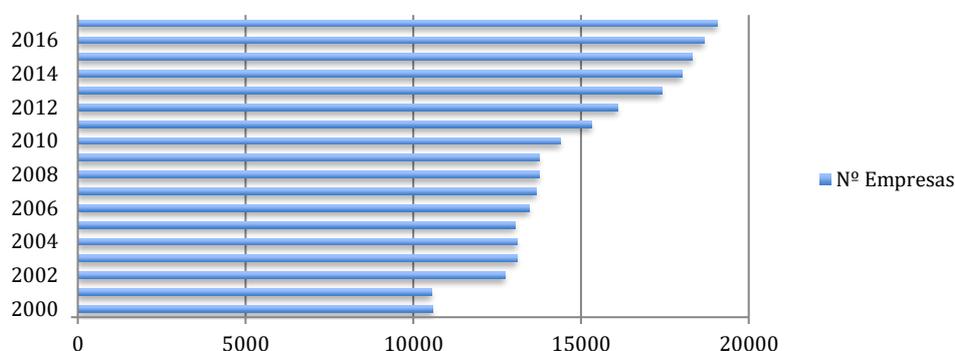


*Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, informe técnico Cajamar y elaboración propia.*

Definimos, por tanto, un sector agroalimentario Español dinámico y en sintonía con el resto de países europeos, lo que debería potenciar la internacionalización de empresas pertenecientes al mismo.

**La tendencia de empresas exportadoras es creciente desde principios de siglo con una tasa anual de crecimiento que ronda el 4%,** con excepción de los años 2001 y 2005. La crisis del mercado interno español empujó a muchas empresas a buscar vías alternativas de rentabilidad en las exportaciones, por lo que el crecimiento de empresas exportadoras durante estos años fue intenso. Esto ha hecho que se observe recientemente una ralentización del número de empresas que consideran la exportación como vía de negocio viable puesto que la situación del mercado interior no es tan crítica como durante los años de crisis económica grave y, por tanto, **la idea de exportar ha pasado de ser una necesidad vital a una opción de crecimiento en muchas empresas.**

**Gráfico 6: Evolución del número de empresas exportadoras del sector agroalimentario español. Años 2000-2017.**



*Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Informe técnico Cajamar y elaboración propia.*

Contamos con 19.070 empresas pertenecientes al sector agroalimentario que son exportadoras, lo que supone un incremento de casi el 50% con respecto al año 2000. **Estas empresas representan el 11,8% del total de las empresas exportadoras de la economía.**

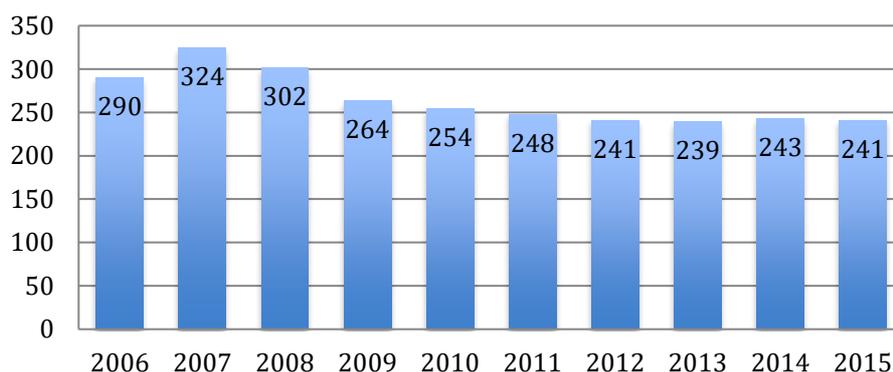
### 3. Innovación en el sector agroalimentario

Desde 2008 observamos una **tendencia decreciente** en el gasto que las empresas del sector agroalimentario destinan para I+D. Aunque la caída del gasto para este fin se haya visto ralentizada en los últimos años, sigue siendo **insuficiente**, y España se encuentra muy por debajo de la media que los países de la Unión Europea destinan, en promedio, a esta actividad.

El sector agroalimentario europeo presenta un crecimiento acumulado del 36.6% en gasto de I+D si tenemos en cuenta los últimos 10 años. Este dato contrasta con el -16.6% que presenta España para el mismo periodo de estudio. El dato del último año al que tenemos acceso, según datos del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad 2017, cuantifica en **241 millones de euros** el gasto total en I+D, esto representa el 3.5% del total destinado al I+D en España.

Los Países Bajos destinan el 2.1% (entendido el porcentaje como el gasto que supone el I+D con respecto a su VAB), Dinamarca destina el 1.3% y Bélgica destina el 1.2% siendo estos son los países que mayor esfuerzo de inversión realizan en I+D.

**Gráfico 7: Gasto empresarial I+D del sector agroalimentario español. 2006-2015. En miles de euros.**



Fuente: Eurostat, informe técnico Cajamar y elaboración propia.

El *Programa Nacional de Innovación e Investigación Agroalimentaria y Forestal*, elaborado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, colabora con el avance del sector teniendo como objetivos principales:

1.- Ofrecer un **diagnóstico** de la I+D+i de los sectores en los que se centra el programa identificando los ámbitos, las medidas estratégicas y los desafíos que se presentan en la innovación e investigación con la finalidad de contribuir a mejorar la competitividad y sostenibilidad del mismo.

2.- **Promover y acelerar** la innovación tanto del sector forestal como del agroalimentario español a través de la divulgación y la búsqueda de soluciones accesibles a todos aquellos que, a pesar de no estar familiarizados con el mundo de la I+D+i, presenten una voluntad de avance en este campo.

Además, junto con la Unión Europea, el estado español ha facilitado una **guía de ayudas** que, de manera sencilla, expone la información más importante a tener en cuenta a la hora de solicitarlas, así como sus convocatorias. Dirigidos a los productores de estos sectores, este programa se centra en facilitar mecanismos de financiación que promuevan la innovación, la investigación y el desarrollo de los mismos.

## **El sector agroalimentario en la Comunidad Valenciana**

### **1. Características generales**

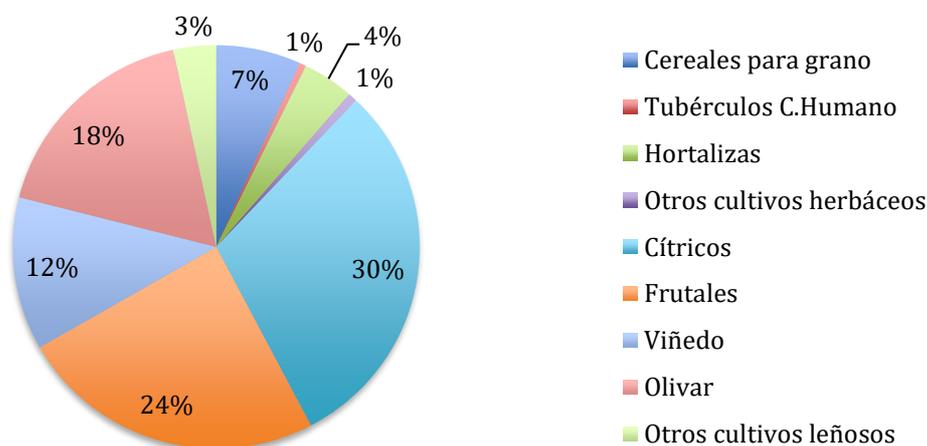
La Comunidad Valenciana está compuesta por Castellón, Valencia y Alicante, y se caracteriza por una orografía poco regular que le ha supuesto dificultades con las comunicaciones y el aprovechamiento del suelo históricamente. Sin embargo, **el eje litoral facilita las conexiones con Europa de esta comunidad**, bien sea por vía marítima, a través de Mediterráneo, o por vía terrestre cruzando la Comunidad de Cataluña.

El clima propio de la Comunidad es el mediterráneo y su régimen de lluvias es escaso, además, en lo que respecta a minerales, el territorio valenciano escasea. Teniendo en cuenta su clima, debemos conocer que sus **recursos hídricos son escasos**, y su demanda de agua es superior a su oferta, agravándose este problema en las comarcas del sur. Mediante restricciones de su uso y la explotación de acuíferos la comunidad trata de paliar esta necesidad. Este clima mediterráneo favorece el cultivo de cítricos y hortalizas, resultando especialmente importante para la Comunidad Valenciana el cultivo de la naranja. (Consellería D'Educació, Cultura i Esport, 2018)

Definimos como tierra arable toda aquella que pueda ser usada con el fin de la explotación agraria, así pues, la superficie ocupada por este tipo de tierra en la comunidad se incrementó en 518 hectáreas en 2017 si lo comparamos con el año anterior. Estos datos muestran que, el total de tierra arable en la Comunidad Valenciana supone el 5,7% del total de su extensión.

Los **cultivos mayoritarios continúan siendo los cítricos** con un 30% sobre el total de cultivos, seguidos de los frutales con un 24% y los olivares con un 18%, encontramos porcentajes menores en los viñedos, que suponen un 12%. En el siguiente gráfico podemos observar la superficie en hectáreas que se destinó en la Comunidad Valenciana a cada uno de sus principales cultivos.

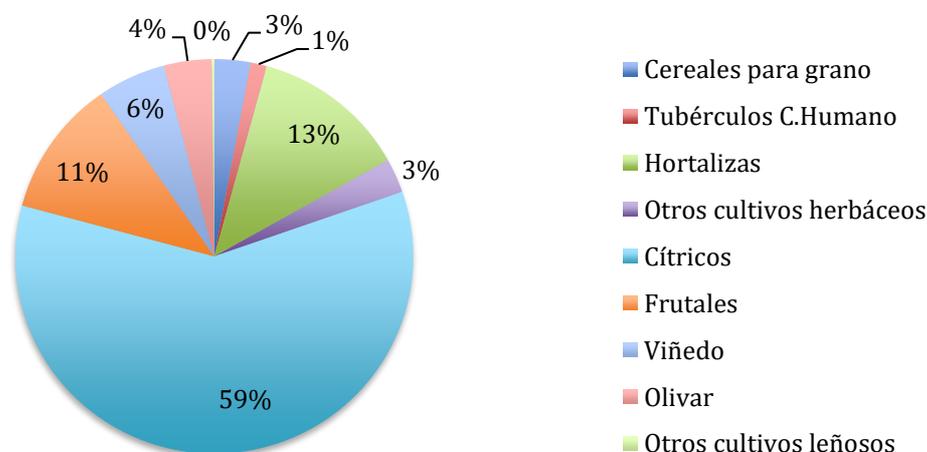
**Gráfico 8: Superficie (ha) de los principales cultivos de la Comunidad Valenciana. Año 2017. En porcentaje.**



*Fuente: Conselleria de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural*

Sin embargo, tal y como podemos extraer de dicho documento, la evolución de los cultivos ha resultado irregular con respecto a 2016, observándose un **incremento en 1.338 hectáreas de los terrenos dedicados al cultivo de frutales no cítricos**. En el siguiente gráfico podemos observar la producción de los principales cultivos de la Comunidad Valenciana en 2017:

**Gráfico 9: Producción de los principales cultivos de la Comunidad Valenciana. Año 2017. En porcentaje.**



*Fuente: Conselleria de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural*

En marzo del pasado 2018, el *IVACE* junto con la *Generalitat Valenciana* publicaron un informe con datos relevantes sobre el sector agroalimentario de la Comunidad Valenciana y, en especial, sobre su **mercado internacional**.

De este informe podemos obtener los siguientes datos que nos ayudarán a comprender la situación del sector en esta comunidad en concreto: 5.970 millones de euros es la cifra que se alcanzó en 2017 fruto de las **exportaciones** de productos agroalimentarios propios, esto se corresponde con un **crecimiento del 4%** si lo comparamos con las cifras de 2016. Además, se corresponde con el 20% del total exportado por la Comunidad Valenciana. Es por esto que podemos afirmar que se trata de un sector relevante y de que dependen un número importante de familias valencianas.

Como 3ª región exportadora de productos agroalimentarios a nivel nacional, la Comunidad Valenciana exporta principalmente a **Alemania**, y su producto más exportado es la **fruta**. Es la primera región española más exportadora de este producto, con un **36% del total nacional**, pero si fijamos este porcentaje basándonos solamente en los cítricos éste se incrementa hasta el 67%.

En cuanto a la extensión dedicada a este tipo de cultivos, en términos relativos, esta comunidad aporta más de la mitad de la superficie nacional dedicada a la producción de cítricos, en concreto el 54.1%, según *Cajamar* (2017).

Las explotaciones de la comunidad tienen una dimensión menor a 1/3 de la media española, esta característica define uno de los déficits del sector del levante español. Tras las Islas Canarias, la Comunidad Valenciana es la autonomía más **minifundista** a nivel nacional. Además, si analizamos la estructura de propiedad de estas explotaciones, más del 85% se trabajan en régimen de propiedad, lo que contrasta con el 73% que caracteriza al sector a nivel nacional. Sin embargo, esta estructura es compatible con las principales producciones que se llevan a cabo. Además, en la Comunidad Valenciana, tiene especial relevancia el **trabajo familiar frente a la actividad asalariada**.

## 2. El futuro del sector en la Comunidad Valenciana

En cuanto al futuro del sector agroalimentario valenciano, se plantean **3 grados retos**: el cambio demográfico, el desafío tecnológico y las nuevas necesidades y demandas del consumidor. (FEDACOVA y AINIA, 2016)

## Ilustración 1: Retos del futuro del sector agroalimentario en la Comunidad Valenciana



*Fuente: Elaboración propia*

En primer lugar, el **desafío demográfico** supone, ante el aumento de las clases medias en los países emergentes y el envejecimiento de la población en la Unión Europea, la necesidad de un tipo de alimentación variada y saludable con el fin de paliar, además de determinadas enfermedades relacionadas con la edad, el gasto sanitario.

En lo que respecta al **desafío medioambiental**, podríamos resumir el objetivo en: producir más con menos, es decir, producir más alimentos con menos recursos, lo que supone, en muchas ocasiones, identificar y desarrollar nuevas materias primas que permitan un desarrollo sostenible que mejore la eficiencia, la productividad y la competitividad, de forma que crecimiento y empleo queden asegurados.

Por último, el **desafío tecnológico**, muy relacionado con los desafíos anteriores, sea quizá el que más empuje necesite, especialmente en la Comunidad Valenciana, puesto que sus cifras de inversión en I+D se encuentran por debajo de la media española, la cual ya se encuentra por debajo de la media europea.

La industria 4.0 trata de implementar sistemas de producción avanzados en la industria actual mediante procesos de adaptación que incluyen instalaciones inteligentes y, en muchas ocasiones, la **fusión de lo tradicional con lo innovador** con el objetivo de desarrollar nuevas formas de comercialización como, por ejemplo, el **e-commerce**, que satisfagan las nuevas necesidades del consumidor cada vez más exigente en la calidad del producto.

Estos desafíos deben gestionarse conjuntamente con un plan de internacionalización continuado, de forma que el crecimiento constante de mercado sea, también, una de las prioridades.

### 3. Subsector: cultivo de frutales no cítricos.

El sector agroalimentario mayoritario en la Comunidad Valenciana es, sin duda, el cítrico, sin embargo, diversificando la producción de los cultivos se logra

minimizar el riesgo de los beneficios por cosecha de los agricultores. Además, en los últimos años, el modelo citrícola tradicional está presentando diversas limitaciones que han hecho al agricultor valorar la **diversificación de su cultivo** como una apuesta de apoyo, la cual ha presentado una tendencia alcista en los últimos años.

La pasada campaña de recolección de naranjas y mandarinas fue, para muchos agricultores, dramática. La incertidumbre del mercado y las heladas continuadas junto con una bajada de precios significativa hizo que la situación de **crisis** en el sector se agravase.

A estos factores añadimos que la estructura de las propiedades de los agricultores valencianos, principalmente en **minifundios**, no favorece a la explotación y gestión, lo que supone una desventaja con respecto al resto de comunidades autónomas que se caracterizan por estructuras más latifundistas.

Otro de los aspectos que debemos tener en cuenta al valorar esta crisis es el nivel de **exigencia medioambiental** que tienen los productos citrícolas valencianos con respecto a sus competidores directos. Las exigencias en materia de seguridad alimentaria, medioambiental y de calidad son más elevadas, esto podría verse como una ventaja en cuanto al posicionamiento del producto valenciano, sin embargo, se trata de un producto altamente dependiente del clima.

Por otro lado, la sobreproducción cítrica valenciana provoca que los precios tiendan a bajar, además, se trata de un **precio altamente elástico ante las posibles variaciones que presenta la oferta**.

Se debe tener en cuenta que las crisis se producen por varios factores que las detonan, es difícil que un único factor provoque una crisis agroalimentaria en un sector como el citrícola. Sin embargo, no todos los factores problemáticos presentan carácter coyuntural, sino que muchos se consolidan como estructurales, como por ejemplo:

- **Escasa evolución tecnológica:**

La falta de recursos provoca, en muchas ocasiones, unos medios de producción obsoletos que suponen una pérdida de productividad y eficiencia con respecto a los competidores. La inversión en nuevos métodos y sistemas de cultivo, así como la formación de los jóvenes agricultores podría favorecer la mejorar la rentabilidad del sector.

- **Estrategia atomizada:**

La cual se presenta como atrasada si el sector pretende hacer frente a un mercado cada vez más globalizado. Concentrando la oferta se lograrían mayores beneficios, no solo para los agricultores, sino también para el consumidor final. Este problema trata de ser paliado mediante las cooperativas.

#### - **Adecuación de la oferta a la demanda:**

De forma que el propio sector no provoque bajadas de precios. En este caso, la diversificación de cultivos se presenta como una estrategia potencialmente favorable.

Así, con estos objetivos, muchos agricultores ya han comenzado a cultivar, además de cítricos, **otro tipo de productos que les permitan obtener buenas rentabilidades**, como, por ejemplo: el arroz, la uva de mesa, los melocotones o los caquis.

Muchos organismos agrícolas y entidades referentes en el sector, como por ejemplo *Cajamar*, muestran su apoyo a todos aquellos agricultores que cultivan en la Comunidad Valenciana y quieren **diversificar su producción**. Como alternativa de diversificación se han seleccionado los caquis, los cuales analizaremos en el siguiente apartado.

#### **Análisis del kaki “Rojo Brillante”: Persimon©**

De entre los posibles cultivos alternativos, centraremos nuestro análisis en el **kaki**, un cultivo procedente de China cuyas zonas idóneas de cultivo son las tropicales y las subtropicales. En España podemos apreciar la localización del mismo en la Cuenca Mediterránea pese a que se ha tratado históricamente como un cultivo menor.

Según la *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*, comúnmente conocida como FAO, la producción mundial de caqui en 2012 fue de 4.468.955 toneladas repartidas en una superficie de 813.536 hectáreas.

**China** no es solo su país de origen, sino que también es el país con mayor producción, cultivando **más de tres toneladas anuales de caquis**. En segunda posición encontramos a Corea del Sur, y en tercera a Japón, la cuarta posición se corresponde con **España**, donde se ha observado durante los últimos años un crecimiento del cultivo exponencial debido, en gran parte, **al cultivo del kaki “rojo brillante”**, variedad de gran calidad.

El *Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias (IVIA)* desarrolló un tratamiento a llevar a cabo de forma posterior a la cosecha del fruto que elimina la astringencia del mismo. Esto supuso un crecimiento notorio del cultivo de esta variedad en la zona de la **Ribera Alta** y , actualmente, cuenta con alrededor del **90% de la producción española de esta variedad**. Durante 2008 y 2009 un hongo, denominado *Mycosphaerella nawae Hiura & Ikatam*, detuvo el crecimiento de su cultivo, sin embargo, las campañas de 2010 y 2011 tuvieron lugar con normalidad

puesto que, una vez implantadas las medidas que frenaron esta enfermedad, su cultivo continuó creciendo de forma sostenida.

La Comunidad Valenciana distribuye anualmente más de 150.000 toneladas de la variedad “Rojo Brillante”, sin embargo, otra comunidad que merece mención es **Andalucía**, que produce 12.000 toneladas anuales, así, estas dos ubicaciones conforman las principales zonas españolas de este cultivo.

Otro aspecto a tener en cuenta es la gran **expansión** que se ha producido en los últimos 10 años, en los que se ha pasado de cultivar alrededor de **2.000 a más de 16.000 hectáreas** de kakis en función a la Encuesta Sobre Superficies y Rendimientos de Cultivos elaborada por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2016).

En 1997 nació el **Consejo Regulador de la Denominación de Origen (CRDO) “Kaki Ribera del Xúquer”**, cuyo objetivo era el de asegurar no solo la procedencia del kaki, sino también su alta calidad. Son comunes las promociones a nivel nacional e internacional de este cultivo por parte del “*CRDO Kaki Ribera del Xúquer*”, las cuales han sido de gran ayuda para internacionalizar el producto y consolidarse en nuevos mercados, principalmente el mercado alemán, italiano y francés.

El proceso que citamos con anterioridad, que permite eliminar la astringencia del caqui “Rojo Brillante”, supone, además, una ventaja comercial, puesto que su recolección puede llevarse a cabo antes de que madure por completo, lo que supone la **comercialización de la fruta con pulpa firme**, menor proporción de azúcares y una vida comercial más larga si lo comparamos con el caqui blando tradicional.

La marca “**Persimon**” registrada por el CRDO “*Kaki Ribera del Xúquer*”, certificado por la ENAC<sup>1</sup>, ha impulsado el crecimiento de este cultivo en la Comunidad Valenciana. Dicha marca comercial, registrada por el Consejo Regulador, es de uso exclusivo para aquellas empresas inscritas, y además certificadas, lo que supone una garantía de origen y de calidad del fruto única.

La denominación de origen, en su función de **entidad certificadora**, es la encargada de la supervisión de la producción, la calidad, el aspecto, el sabor e incluso el envasado del caqui que finalmente llegará al consumidor final. Todo este proceso se hace con la finalidad de asegurar las **máximas garantías**. Además, todas las cajas expedidas de kakis *Persimon*© llevan una contraetiqueta que contiene: el logo del Consejo Regulador y la Denominación de Origen Protegida Europea, así como un número que se utiliza para obtener un mayor control del producto garantizando su trazabilidad. ([www.persimon.eu.com](http://www.persimon.eu.com), 2019).

---

<sup>1</sup> Entidad Nacional de Acreditación

La zona de cultivo de este caqui está formada por los aquellos terrenos aptos para el desarrollo correcto del cultivo situados en los términos municipales de: Albalat de la Ribera, Alberic, Alcàntera de Xúquer, L'Alcúdia, Alfarp, Algemesí, Alginet, Almussafes, Alzira, Antella, Beneixida, Benicull de Xúquer, Benifaió, Benimodo, Benimuslem, Carcaixent, Cárcer, Carlet, Catadau, Corbera, Cullera, L'Ènova, Favara, Fortaleny, Gavarda, Guadassuar, Llaurí, Llombai, Manuel, Masalavés, Monserrat, Montroy, La Pobla Llarga, Polinyà de Xúquer, Rafelguaraf, Real de , Montroi, Riola, San Juan de Énova, Sellent, Senyera, Sollana, Sueca, Sumacàrcer, Tous, Turís, Villanueva de Castellón, **todos ellos pertenecientes a la provincia de Valencia**. Actualmente encontramos alrededor de 2300 hectáreas dedicadas a este cultivo. (Consellería d'Agricultura, Pesca, Alimentació i Aigua, 2010).

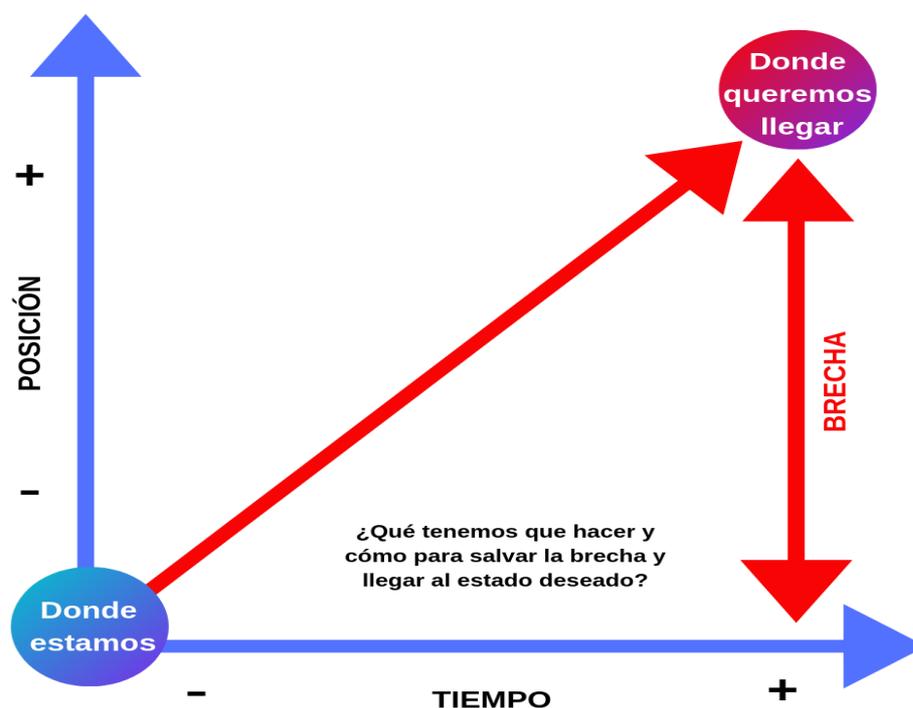
En cuanto a los mercados internacionales, la introducción de este caqui *Persimon*® no se ha presentado de forma regular puesto que, dependiendo del **conocimiento del cultivo** por parte del mercado receptor, su introducción ha gozado de mayor o menor éxito. Otro aspecto a tener en cuenta es que, debido a su recolección previa a la maduración, algunos consumidores perciben a esta fruta como similar al tradicional caqui blando, que se presentaba como inmaduro y astringente.

Es importante saber que, en países como **Alemania**, con el que el sector agroalimentario español, y, en concreto el valenciano, tienen muy buenas relaciones comerciales, esta fruta ha sido percibida con gran interés. Centrándonos fuera de la Unión Europea, Canadá, EEUU o Brasil se presentan como mercados potencialmente importantes, pues se han producido recientemente exportaciones con una aceptación comercial relevante. A día de hoy se considera este cultivo como importante para la Comunidad Valenciana por el incremento de superficie de cultivo dedicada al mismo. Este incremento ha llevado a desarrollar numerosos organismos que ayudan a paliar la presencia de plagas o enfermedades que puedan afectar al fruto y a su comercialización, lo cual supone una ventaja a la hora de iniciarse en la producción de los mismos.

## Capítulo 3. Marco Conceptual

Todo ejercicio de planificación estratégica implica la caracterización de la **situación actual** de la organización (punto de partida) y la definición de la **meta** que ésta quiere. Como se observa en la ilustración 2, la diferencia entre la posición deseada y la actual supone una **brecha** que la organización debe salvar para conseguir el cambio deseado. Las estrategias que se definan como resultado del proceso de planificación estratégica guiarán a la organización para diseñar e implementar las acciones que harán posible lograr la meta deseada.

Ilustración 2: Brecha entre el estado actual y el estado deseado



Fuente: (Catalá y Seaton, 2008)

En la literatura existen una gran diversidad de herramientas de análisis y de elaboración de estrategias. Para el objeto de estudio de este trabajo, la identificación de estrategias de internacionalización del “Kaki Ribera del Xúquer”, vamos a aplicar las siguientes:

- **Herramientas de Análisis:**

Para identificar el punto de partida del subsector del “Kaki Ribera del Xúquer” se aplicarán:

- Análisis de la **cadena de valor**, para identificar las actividades que se llevan a cabo en el subsector de la variedad de Kaki seleccionada desde su cosecha hasta su comercialización.

- Análisis **PESTEL**, el cual nos permitirá una caracterización del entorno a nivel macro.
- Análisis **DAFO**, análisis del subsector, a nivel interno y externo.

Para identificar los mercados internacionales que mayores oportunidades ofrecen al subsector del "*Kaki Ribera del Xúquer*" se aplicará el análisis de las **cinco fuerzas** de **PORTER** a cada uno de estos mercados de forma individual.

- ***Estrategias de Internacionalización:***

Para definir las estrategias para la internacionalización del "*Kaki Ribera del Xúquer*", se aplicarán los conceptos y prácticas encontrados en la literatura que, por su naturaleza y características, he considerado más idóneos para aplicar al objeto de este trabajo, como son:

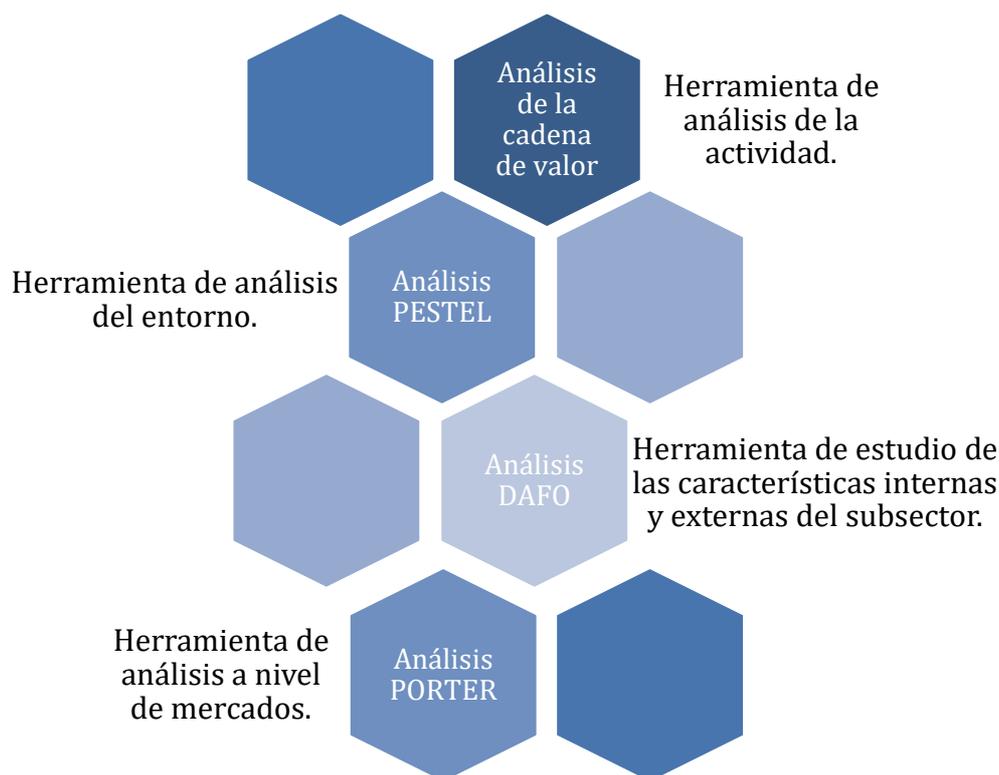
- **Matriz Ansoff:** considerada una de las principales herramientas de determinación de la dirección de crecimiento empresarial.
- Definición de las tres fases de internacionalización referentes al subsector seleccionado, siendo estas: **la exploración, la identificación y la selección**, según el modelo planteado por José Luis Jerez y Álvaro García-Mendoza.
- Estudio de los **modos de entrada en los mercados internacionales** según el modelo de J. A. Alonso y V. Donoso.

En los apartados a continuación se describen con detalle cada una de estas herramientas.

## **Herramientas estratégicas de análisis**

Para estudiar la situación actual del subsector del caqui haremos uso de una serie de herramientas estratégicas de análisis, las cuales servirán para identificar de forma robusta la situación en la que se encuentra el sector y, de esta forma, podremos formular estrategias que resulten acordes tanto a esta situación como a los objetivos fijados. (Yesid Ariza Osorio, 2018). Se llevará a cabo este proceso estratégico utilizando las siguientes herramientas:

### Ilustración 3: Herramientas estratégicas de análisis seleccionadas



*Fuente: Elaboración propia*

#### 1. Análisis de la cadena de valor

Según Michael Porter, la cadena de valor es una **herramienta de análisis** de las fuentes de ventajas competitivas básicas, quedando definida como un método sistemático que logra examinar las actividades que se llevan a cabo y su relación entre sí. (Michael E. Porter, 2009).

Mediante el análisis de la cadena de valor buscamos, además de comprender el proceso necesario que el fruto ha de sufrir para lograr su comercialización, analizar los **fallos** que se puedan producir en la misma de forma que, ante el planteamiento de las estrategias de internacionalización, sean tenidos en cuenta con el fin de evitar posibles inconvenientes que afecten su la viabilidad comercial.

En primer lugar, describiremos la cadena de valor del “*Kaki Ribera del Xúquer*” y, en el siguiente apartado, definiremos los fallos detectados gracias a su estudio.

#### 2. Análisis PESTEL

Presentamos el análisis PESTEL como una herramienta estratégica que nos permite analizar el entorno desde un punto de vista macro, identificando, no solo aquellos factores que influyen actualmente en el sector, sino también realizando una previsión sobre aquellos que, potencialmente, le afectarán en un futuro. Esta

herramienta **colabora con la toma de decisiones** permitiendo llevar a cabo aquellas medidas estratégicas más favorables desde una base de análisis y conocimiento. Los factores a estudiar son los siguientes: P: Político, E: Económico, S: Socio – Cultural, T: Tecnológico, E: Ecológico, L: Legal. (Ana Trenza, 2018)

#### Ilustración 4: Análisis PESTEL a nivel teórico



Fuente: Elaboración propia a partir de (Ana Trenza, 2018)

Mediante el análisis de estos factores externos, lograremos un análisis que nos permitirá valorar el grado en el que están ejerciendo su influencia en el subsector del kaki. Este análisis nos ofrece ventajas como la ayuda a la previsión de las tendencias futuras del mercado.

En conclusión, mediante el análisis PESTEL logramos definir un camino de los posibles escenarios futuros que resultan determinantes para la sostenibilidad de las estrategias de internacionalización. (Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2018)

### 3. Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una **herramienta de análisis** empresarial que ayuda en la toma de decisiones.

No solo es útil como herramienta de reflexión en situaciones empresariales ya existentes, sino que también puede resultar determinante para valorar nuevos proyectos empresariales determinando la estrategia más viable. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018). Dentro del análisis DAFO podemos identificar dos partes:

- **Análisis interno:** en el cual incluiremos las Fortalezas y las Debilidades analizando así de manera coyuntural la situación del proyecto o empresa.

- **Análisis externo:** el cual incluirá las Amenazas y las Oportunidades referentes al exterior del proyecto. Deben ser consideradas para, en caso de que sean amenazas, tomar las decisiones pertinentes para superarlas o, en caso de que sean oportunidades, aprovecharlas.

De esta forma, potenciando las fortalezas, controlando las amenazas, sobrepasando las debilidades y aprovechando las oportunidades fijaremos una estrategia que sea compatible tras realizar el análisis.

#### Ilustración 5: Análisis DAFO a nivel teórico



*Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018).*

#### 4. Análisis PORTER

Mediante el análisis PORTER se pretende plasmar un **modelo estratégico** que colabore a la hora de determinar la rentabilidad de la alternativa seleccionada para estudio. En este caso, y de forma individual, se analizarán las alternativas

geográficas de internacionalización propuestas más adelante. (Michael E. Porter, 2009)

Conoceremos el grado de competencia existente en cada uno de los mercados, lo cual nos permitirá tomar una decisión fundamentada sobre la alternativa que se muestre más viable.

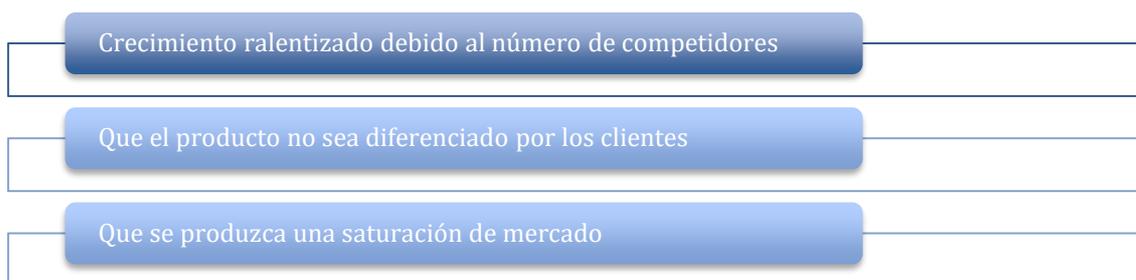
**PORTER** considera que todo **sector** presenta estas cinco fuerzas a analizar (Michael E. Porter, 2009):

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: barreras de entrada.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Con el fin de mejorar el análisis, Porter sostenía que la división del sector en estas cinco fuerzas permite una apreciación mucho más acertada, y así distinguimos:

En cuanto a la **rivalidad entre competidores**, se refiere a las empresas o cooperativas que suponen la competencia ofreciendo el mismo producto directamente a los mismos mercados, siendo el grado de rivalidad mayor a cuantas más empresas encontremos en el sector (Matías Riquelme Leiva, 2015). Fruto de esta rivalidad podemos encontrarnos ante:

#### **Ilustración 6: Posibles consecuencias ante una rivalidad elevada entre competidores**



*Fuente: Elaboración propia con información de Riquelme Leiva, Matias (2015)*

**La amenaza de entrada de nuevos competidores** hace referencia a la potencial entrada de empresas que ofrezcan el mismo o un producto sustitutivo al mercado que afecte de forma directa en las ventas.

Un medidor de la rentabilidad de un determinado mercado viene determinado por la posibilidad y facilidad de los nuevos competidores de adentrarse en el mercado. Esta capacidad se dificulta con la existencia de **barreras de entrada**, ya sean

naturales o creadas (Michael E. Porter, 2009). Podemos identificar como barreras de entrada los siguientes ejemplos: un alto nivel de inversión inicial, exigentes regulaciones de mercado, la existencia de patentes y propiedad industrial o la necesidad de una ubicación geográfica concreta.

Si analizamos las **amenazas de ingreso de productos sustitutos** estaremos estudiando aquellas alternativas que, resultando atractivas para el consumidor, podrían sustituir a nuestra oferta.

Los productos considerados como sustitutos fijan el límite superior al precio a cobrar por un producto y, de esta forma, limitan la rentabilidad del mercado. A medida que se incrementan los sustitutos disponibles, la demanda y el precio se vuelven más elásticos presentando así una sensibilidad mayor a los cambios (Información y Negocios QuimiNet, 2012).

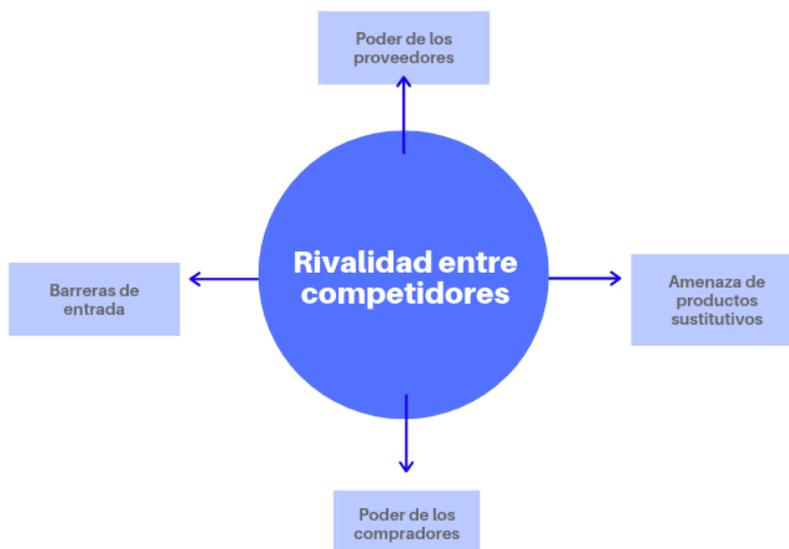
El **poder de negociación de los proveedores** es referido a la capacidad de influencia o negociación con la que cuentan los proveedores del sector, es decir, en este caso los agricultores, será más holgada a mayor concentración de empresas.

Un mercado con proveedores organizados, con fuertes recursos y con la capacidad de imponer precios y tamaños de pedido en función a sus condiciones, pierde atractivo. Además, en caso de productos especializados, en muchas ocasiones, resulta caro cambiar de proveedores. (Información y Negocios QuimiNet, 2012)

Hacemos referencia a la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector cuando tratamos el **poder de negociación de los consumidores** siendo conscientes de que a mayor volumen de compra por parte de un cliente, mayor poder de negociación, además, si nos encontramos en un mercado que posee pocos compradores y estos presentan una comunicación activa entre ellos, el poder de negociación por su parte se incrementa llegando incluso a acordar el precio por el que están dispuestos a comprar. (Michael E. Porter, 2009). En el caso de encontrarnos en un mercado con varios proveedores y un proceso de cambio de proveedor sencillo, a pesar del posible reducido tamaño del cliente, su poder de negociación aumenta debido a la facilidad de cambio. (Michael E. Porter, 2009)

La evaluación conjunta de estas cinco fuerzas colabora con la **determinación de la potencial rentabilidad del sector**, así, para determinar la misma, la acción que las fuerzas tienen sobre la competitividad y por lo tanto, el atractivo de un mercado, pudiendo clasificarlas como positivas o negativas. Estas fuerzas competitivas señaladas por Porter en 1979 reflejan el alcance de la competencia, siendo considerada mucho mayor a los competidores (Michael E. Porter, 2009).

## Ilustración 7: Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de (Michael E. Porter, 2009)

## Estrategias de internacionalización

### 1. Concepto de internacionalización

Conocemos la **internacionalización** como el proceso de internacionalizar la actividad o producto que lleva a cabo una empresa abriéndose hacia mercados exteriores, hasta el momento, desconocidos. Es decir, el proceso mediante el cual la entidad pasa a desarrollar parte de su actividad en otro país distinto al de origen. (Enrique Fanjul, 2018)

Este proceso puede realizarse siguiendo diversas estrategias de entrada en estos mercados, así, podríamos optar por la introducción en el mercado exterior a través de la **exportación de productos**, lo que se conoce como internacionalización comercial, mediante **acuerdos** con empresas extranjeras o mediante la **inversión directa en el país destino** de forma que se establezca un centro de producción. Dependiendo de la estrategia de entrada escogida incurriremos en diferentes grados de compromiso y, al mismo tiempo, beneficios potenciales diferentes.

La empresa puede exportar de forma indirecta o de forma directa, lo que supone hacerlo a través de intermediarios o mediante la creación de empresas propias que gestionen esta exportación. Entendemos la **exportación indirecta** como aquella menos arriesgada, además de ser la que menos recursos iniciales precisa, sin embargo, mediante la **exportación directa** se obtiene mayores garantías, así como rentas potencialmente mayores.

A través de los acuerdos comerciales con empresas extranjeras se obtienen mayores niveles de compromiso, sin embargo, normalmente estos contratos tienen una duración temporal y permiten, a la empresa interesada, introducirse de forma indirecta en el país destino.

Como última alternativa de internacionalización citada encontramos la **inversión directa**, la cual se corresponde con la que mayor grado de compromiso presenta. Esta alternativa requiere una cantidad de recursos mayor que las anteriores, pues la empresa decide invertir en otro país estableciendo un punto de distribución o de producción. Sin embargo, y siempre potencialmente, es la que mayores beneficios puede originar.

Cuanto mayor sea el grado de compromiso de la estrategia seleccionada, mayores serán las posibilidades de crecimiento a largo plazo. Mediante estas tres vías expuestas, una empresa puede ampliar su actividad hacia el mercado exterior.

Conociendo que nos encontramos en una economía cada vez más globalizada, parece vital para la **sostenibilidad a largo plazo de las empresas operar fuera de sus lugares de origen**, explorando así nuevos mercados que les permitan, a través de procesos de internacionalización, competir en otros mercados que ofrezcan oportunidades de negocio provechosas.

## 2. Motivos para la internacionalización empresarial

De acuerdo a los diferentes niveles donde se toman las decisiones relativas a las estrategias en la empresa, mostrando cada uno de ellos competencias diferentes, y considerando la compenetración entre los tres como clave a la hora de lograr el objetivo fijado, (EAE Business School, 2018), identificamos la **estrategia de internacionalización perteneciente a la estrategia corporativa** en función a la *ilustración 8*, mostrada a continuación:

### Ilustración 8: Niveles de estrategias referentes al grupo seleccionado



*Fuente: Elaboración propia*

Como se observa en la figura, en la organización se desarrollan tres tipos diferentes de estrategias, de las cuales cada una se corresponde con un nivel diferente de la organización y, por tanto, con diferentes competencias a la hora de tomar decisiones. En organizaciones grandes y con diferentes unidades de negocio, estos tres niveles aparecen bien diferenciados. Sin embargo, en una organización pequeña o de actividad única, las estrategias corporativas y las competitivas se unen.

Identificamos la estrategia corporativa como la **base** del resto de decisiones de carácter estratégico. Su objetivo principal es el de añadir valor a las diferentes partes de la organización, determinando así la orientación estratégica que la empresa debe seguir, en su conjunto.

La integración vertical, la creación de empresas conjuntas, la diversificación o lograr las expectativas de los *stakeholders* de la empresa son algunas de las decisiones que se toman en este nivel de estrategia.

Definimos la estrategia corporativa como un “**patrón de decisiones**” que establece los objetivos de una empresa, determina las principales políticas para lograr esos objetivos y fija el rango de negocios a los que la entidad va a dedicarse. (Kenneth R. Andrews, 1971)

**Bruce Henderson**<sup>2</sup> la define como “*la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique*” y para **Michael Porter** significa “*ser diferente, seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado para ofrecer una mezcla de valor única*”.

La estrategia competitiva, conocida también como **estrategia de negocio**, se centra en las formas de competir exitosamente en ciertos mercados afectando directamente a los productos a desarrollar, a los mercados en los que presentarlos o a la forma de lograr una ventaja que permita a la entidad lograr las metas fijadas. Mediante el desarrollo de capacidades y recursos que le permitan alcanzar una **posición competitiva** mejor que el resto de su competencia se busca prosperar en el sector al que la entidad pertenece. (EAE Business School, 2018)

La variación de la calidad del producto, planes de reducción de costes o la inversión en I+D son decisiones que se toman en este nivel de estrategia.

Con una orientación a largo plazo, se pretende mediante esta estrategia lograr fomentar las fortalezas propias de la empresa de forma que se desarrollen nuevas capacidades capaces de permitir el **aprovechamiento de nuevas oportunidades**

---

<sup>2</sup> Fundador de Boston Consulting Group

con la finalidad de evitar aquellos riesgos y amenazas presentes en el mercado mediante la creación de una ventaja competitiva **sostenible** que colabore con el posicionamiento en el mercado de la empresa.

Finalmente, la **estrategia funcional**, tiene como objetivo coordinar a la empresa para que las diferentes partes ejecuten de forma eficaz las estrategias de negocio, es decir, se centra en cómo hacer uso y aplicar los recursos en cada área funcional de cada negocio con el objetivo de maximizar la productividad de los mismos.

La fijación de las políticas comerciales o las políticas de recursos humanos son algunas de las decisiones que deben tomarse en este nivel. Su correcta aplicación resulta vital para que las estrategias de los niveles superiores tengan éxito.

La compenetración entre las decisiones de estrategia funcional y la estrategia empresarial es de vital importancia.

En nuestro caso, los kakis son cultivados por empresas muy pequeñas, incluso por productores que son autónomos y con ninguno o un reducido número de trabajadores, que comercializan sus productos a través de las *Cooperativas de la Ribera del Xúquer*. En consecuencia, este va a ser un caso en el que **las estrategias corporativas y competitivas estarán unidas y definidas en el mismo nivel de la organización**.

De acuerdo a los estudios realizados (Arnoldo Araya Leandro, 2009), la dirección de una organización puede plantearse una estrategia de internacionalización, por **dos razones o motivos principales: internos y externos**. Sin embargo, pese a ser los más importantes, no son los únicos, ya que cada empresa presenta una situación diferente que puede no quedar reflejada en estas causas. En los párrafos a continuación se exponen estos motivos:

Conocemos como **motivos internos** aquellos fundamentados en variables que son **controladas** por la empresa, como, por ejemplo, la reducción de costes, lo que podría suponer el traslado de las actividades que llevan a cabo a otro país que presente menores costes en: mano de obra, presiones fiscales o materias primas, es lo que conocemos como estrategia de "**deslocalización**".

Por otro lado, la saturación del mercado fruto de una creciente competencia, acrecentada por la entrada al mercado de nuevos competidores extranjeros, lleva a muchas empresas a adoptar estrategias defensivas <sup>3</sup> que suponen la internacionalización.

---

<sup>3</sup> "La estrategia defensiva se enfoca y dirige a bloquear los competidores que están tratando de hacerse con parte de la cuota de mercado del negocio." (www.encyclopediainanciera.com)

La empresa también podría optar por encontrar, fuera de su mercado nacional, un incremento de ventas que le suponga la rentabilidad suficiente para posicionarse como mínimamente eficiente y, de este modo, disminuir el riesgo en la aceptación de los productos que lance.

Se comprende como **motivo externo** aquellos que radican en una motivación que surge **ajena** a la empresa, como puede ser el ciclo de vida de la industria. Cuando las empresas se aproximan a su **fase de madurez**, al no existir mayores posibilidades de desarrollo nacional, y teniendo en cuenta el riesgo de **estancarse**, optan por una internacionalización que les permita seguir creciendo. Debemos tener en cuenta que estos motivos o factores no dependen únicamente de la fase del ciclo de vida en la que se encuentre la empresa o la industria, hay ocasiones en las que, independientemente del momento vital de la empresa, la demanda interna es insuficiente o, por otro lado, el mercado exterior presenta un gran potencial.

Otro motivo de internacionalización externo viene determinado por las **tendencias internacionales**. Conociendo y estudiando mercados internacionales podemos observar que, en determinados países, el producto que ofrece la empresa tendría una elevada adaptación y aceptación por parte del mercado.

Sin duda, la razón más influyente en los últimos años es la **globalización industrial**. La posibilidad de internacionalización viene determinada por la necesidad de adaptación a un **mercado dinámico y conectado**. Con la finalidad de aprovechar las **oportunidades comerciales** que supone la pertenencia a un mercado de este tipo, la empresa toma la decisión de iniciar un proceso de internacionalización.

Por último, existen **otros factores que facilitan el proceso de internacionalización**, los que definimos como aquellos que, sin impulsar directamente al proceso de internacionalización a la empresa, lo convierten en mucho más sencillo. Un ejemplo de estos factores podrían ser: la facilidad de entrada determinados países debido al **libre comercio**, como es el caso de la Unión Europea, la **facilidad de comunicación** mediante las nuevas tecnologías, lo que supone una ventaja a la hora de llevar a cabo este tipo de relaciones comerciales, la amplia visión de los nuevos directivos de las empresas que, tras formarse en el extranjero, poseen una mentalidad mucho más globalizada, normalmente, que sus antecesores.

### 3. Desarrollo de la estrategia de internacionalización

A continuación, definiremos la **Matriz de Ansoff**, escogida como herramienta de determinación del tipo de crecimiento empresarial a llevar a cabo, así como, el proceso de selección de mercado para la internacionalización que se ejecutará y sus respectivas fases a seguir.

## Matriz de Ansoff

Creada por Igor Ansoff en 1957, la **Matriz de Ansoff** tiene como objetivo principal identificar aquellas oportunidades de crecimiento empresarial más oportunas, guiando el camino a seguir mediante la relación de la naturaleza, nuevos o actuales, de los productos y los mercados. Se diferencian así cuatro estrategias (H. Igor Ansoff, 1969):

1.- **Estrategias de penetración de mercado**: las cuales se encuentran dirigidas al incremento de la presencia en el mercado de los productos actuales. Este objetivo se logra mediante planes centrados en la comercialización del producto y conlleva medidas como, por ejemplo, aumentar la cantidad de puntos de venta, aumentar el número de campañas publicitarias, ofrecer facilidades de compra o promociones especiales.

2.- **Estrategias de desarrollo de mercado**: centradas en la introducción de productos actuales en mercados nuevos. Las empresas se plantean las expansiones geográficas o bien la introducción en nuevos segmentos.

3.- **Estrategias de desarrollo del producto**: vinculadas principalmente al desarrollo, mejora o modificación de producto con la finalidad de incrementar las ventas en los mercados actuales. Este tipo de estrategias requieren, por lo general, una inversión en investigación y desarrollo que les permita alcanzar su objetivo.

4.- **Estrategia de diversificación**: siendo considerada la más arriesgada por la naturaleza de los mercados y los productos, ambos nuevos. La principal ventaja que esta estrategia presenta es que, en caso de que los resultados de llevarla a cabo fueran negativos, el resto de la empresa no se vería afectado directamente, puesto que no estarían relacionados los mercados ni los productos.

**Ilustración 9: Matriz de Ansoff**

	PRODUCTOS		
		NUEVOS	ACTUALES
MERCADOS	NUEVOS	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	ACTUALES	Desarrollo de nuevos mercados	Estrategia de diversificación

Fuente: Elaboración propia a partir de (H. Igor Ansoff, 1969)

Esta serie de estrategias estarán orientadas a ser aplicadas por las **cooperativas** agrarias, las cuales son las sociedades más comunes en la comunidad valenciana debido, principalmente, a la estructura minifundista del terreno de cultivo agrario.

Estas sociedades están constituidas por personas, agricultores, que realizan actividades relacionadas mediante las cuales pretenden satisfacer las mismas necesidades no solo económicas, sino también sociales. Su forma de organización y estructura está basada en la democracia.

Los principales motivos por los que orientaremos estas estrategias a este tipo de sociedades radican en la naturaleza del sector en la Comunidad Valenciana. Al tratarse de una zona con predominio minifundista, la agrupación en cooperativas permite, tanto a nivel nacional como internacional, el **aumento del poder de negociación**. (Cooperativas Agroalimentarias España, 2019)

Este tipo de organizaciones, además de facilitar o incrementar el poder de negociación, mejoran la competitividad de los participantes del sector. Debe tenerse en cuenta que las cooperativas no solo mejoran la posición de los agricultores, en este caso, sino que también colabora con los clientes.

Más allá de satisfacer necesidades que puedan surgir de tipo nutricional, **el cooperativismo agrario favorece a la globalización progresiva** que está teniendo lugar en nuestra sociedad actual, así, hace frente a los retos del mercado de forma eficaz. Las cooperativas son capaces de dar este tipo de respuestas a las exigencias debido a su posición de conexión entre los productores y el proceso de transformación y comercialización. (Cooperativas Agroalimentarias España, 2019)

#### **4. Proceso de selección de mercado para la internacionalización.**

Teniendo en cuenta todas las consideraciones evaluadas anteriormente, distinguiremos tres fases de internacionalización referentes al subsector seleccionado, siendo estas: **la exploración, la identificación y la selección**.

Estas fases han sido defendidas por infinidad de expertos en los procesos de internacionalización, como por ejemplo José Luis Jerez y Álvaro García- Mendoza, autores de numerosas obras relacionadas con los procesos de internacionalización, entre ellas: *Marketing Internacional* (1991) y *Comercio Internacional* (2007, 3ª edición). (Jose Luis Jerez y Álvaro García-Mendoza, 2015).

## Ilustración 10: Esquema de las fases de internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de (Jose Luis Jerez y Álvaro García-Mendoza, 2015)

La primera fase de **exploración**, en función a los autores descritos, se presenta como la base a asentar tras determinar la viabilidad de la internacionalización. Se centra en la preselección de aquellos mercados que, mediante procesos de investigación, resulten interesantes teniendo en cuenta las **características básicas** de cada uno de ellos, estas son:

- La presión de la demanda actual en el mercado objeto de estudio.
- La dificultad/facilidad de acceso del producto al mercado objeto de estudio.

Así, podremos clasificar los mercados de una forma jerárquica que nos permita realizar una preselección que se acerque a la identificación de aquellos mercados con mayor potencial, en definitiva, aquellos que posean condiciones competitivas óptimas para la sostenibilidad del proyecto.

La segunda fase, que conocemos como **identificación**, se centra en realizar una investigación de carácter más profundo de cada mercado preseleccionado, de forma que no solamente conozcamos las características principales, sino que también reconozcamos al público y a los diferentes agentes que conformarían la cadena comercial, como, por ejemplo, los distribuidores.

Además, esta fase será completada con un **análisis de las cinco fuerzas de Porter** individual a cada una de las alternativas de internacionalización geográficas expuestas.

La tercera, y última fase, es la **selección**, se deben tener en cuenta las ventajas comparativas que cada país destino ofrece a la hora de seleccionar el mercado objetivo final. Esta fase se llevará a cabo, en este caso<sup>4</sup>, mediante la valoración de una serie de características que conforman, en su conjunto, una herramienta de decisión. Estas son:

**1.- Facilidad de comercialización:** pudiendo ser: alta, baja o media. Esta característica tendrá en cuenta las barreras de entrada al mercado del producto a

---

<sup>4</sup> Estas características han sido elegidas de forma subjetiva y, por tanto, dependiendo del proyecto y la orientación de estudio del mismo (rentabilidad económica, productiva, reducción de costes... ) los criterios cambiarán y, es posible, que el país destino también lo haga.

comercializar. Así, por ejemplo, un país con una regulación legislativa exigente presentará menores facilidades de comercialización que otro que promueva las importaciones mediante leyes que favorezcan a las mismas. Al evaluar esta característica, la pertenencia a la **Unión Europea** supone una ventaja por la ley de **libre comercio** entre los estados miembros.

**2.- Nivel de competidores:** el mercado no presentará la misma situación comercial si existe mucha competencia, los consumidores tienen la opción de sustituir el producto fácilmente, y, al tratarse de un producto en fase de introducción, este factor puede afectar negativamente a su rendimiento. Es por ello que trataremos como ventaja la existencia de pocos competidores y como desventaja la presencia elevada de los mismos.

**3.- Nivel de demanda:** la tendencia de consumo del producto debe ser creciente de forma que se asegure la sostenibilidad de la comercialización. Esta característica se presenta como coyuntural, puesto que las tendencias de consumo varían de forma dinámica con el paso del tiempo, sin embargo, existen previsiones que nos permiten prever el potencial comportamiento de los consumidores. Así, si la demanda de la alternativa planteada se presenta positiva y creciente, el nivel de demanda será considerado **positivo-creciente**, si se presenta positiva pero constante, el nivel de demanda será considerado **constante**, y si se presenta negativa pero creciente será considerado **negativo decreciente**.

**4.- Distancia geográfica:** al tratarse de un producto perecedero y con una vida comercial limitada, la distancia geográfica es un factor a tener en cuenta a la hora de seleccionar el país destino definitivo. Así, en función a los kilómetros de distancia de las alternativas planteadas al origen de su producción, en este caso la Comunidad Valenciana, se formará un baremo que nos permitirá determinar la distancia como: corta, media o larga.

A pesar de tratarse de productos perecederos, el transporte de frutas y hortalizas españolas hacia Europa se realiza, mayoritariamente, **por carretera**. La posibilidad de su almacenaje en contenedores refrigerados hace que los camiones presenten una cuota de 98.3% en el transporte de este tipo de perecederos. (Ministerio de Fomento: Dirección General de tráfico, 2018). Así pues, evaluaremos esta característica en función a los kilómetros de distancia que presenten las alternativas con respecto a la Comunidad Valenciana.

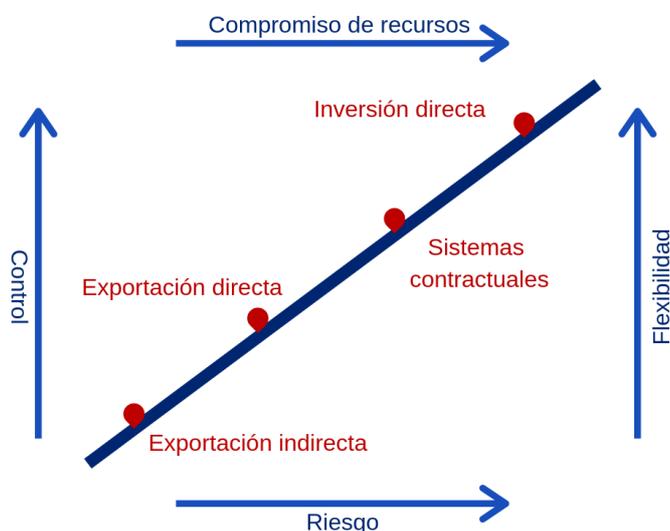
## 5. Modos de entrada: estrategias

### Modos de entrada en los mercados internacionales

Al tratarse de un proceso de crecimiento internacional, existen **diferentes modos de entrada**, los cuales analizaremos con la finalidad de determinar aquella forma más acorde al objetivo fijado teniendo en cuenta el tipo de producto a comercializar. Las vías de internacionalización a estudiar se muestran en el

siguiente esquema, el cual está ordenado en función al nivel de control sobre el producto, al compromiso de recursos que suponen las diferentes alternativas, a la flexibilidad y al riesgo que suponen. (Jose Antonio Alonso y Vicente Donoso, 1997).

### Ilustración 11: Esquema de las vías de internacionalización



Fuente: elaboración propia a partir de L.A Alonso y V. Donso - Competir en el exterior

Las empresas comienzan normalmente a comercializar su producto en el mercado internacional mediante la **exportación**, lo que les permite comenzar a tener presencia en estos nuevos mercados asumiendo un riesgo bajo. El mayor inconveniente de este método de entrada es la **falta de control del proceso de venta**, así como el limitado o incluso inexistente feedback de los nuevos consumidores.

Si tratamos la exportación, debemos diferenciar entre directa e indirecta. La **exportación indirecta**, también conocida como pasiva, surge de forma espontánea: son los mercados exteriores los que requieren el producto, y la empresa no buscaba especialmente esta vía de crecimiento internacional. Este tipo de exportación supone un riesgo para empresa por la **cesión del control** de los productos a terceros. Un ejemplo de exportación indirecta podría ser la existencia de un comercial extranjero que comprase el producto nacional para venderlo en otros países asumiendo, por su parte, el riesgo de venta. Este comercial no pertenece a la plantilla de trabajadores de la empresa ya que opera de forma totalmente autónoma.

Por otro lado, encontramos la **exportación directa**, la cual se diferencia de la anteriormente expuesta en el origen de la exportación, en este caso, surge de la entidad la idea de vender su producto al exterior como método de crecimiento empresarial y, normalmente a través de **agentes** que mantienen una relación continua con la empresa y los cuales obtienen un margen sobre las ventas, ofrecen su producto en los mercados seleccionados. Habitualmente, cuando la empresa

decide llevar a cabo la exportación directa suele crear un departamento que gestione estas relaciones.

Las **diferencias principales entre la exportación directa y la indirecta** son los riesgos y la inversión que cada alternativa supone. Además, con la exportación directa se logra un mayor conocimiento del país destino, del *know-how*<sup>5</sup> y del potencial de ventas, lo que se traduce en mayores beneficios debido a la posibilidad de adaptación dinámica a las necesidades del mercado destino.

Asumiendo mayor control, así como mayor compromiso de recursos encontramos los **sistemas contractuales**, conocidos también como **inversión indirecta**, los cuales se basan en la colaboración comercial con una empresa situada en el país destino que se ocupa de la actividad comercial en dicha zona. Las licencias y franquicias son los sistemas contractuales más comunes.

En el caso de las **licencias**, la empresa nacional le cede el derecho de fabricación a la empresa extranjera y es esta quien aporta la mayoría del capital para llevar a cabo el proceso. En el caso de las **franquicias**, se cede más que el derecho a fabricación, se cede el *know-how* propio, la marca o la tecnología, de forma que el franquiciado es el responsable de la empresa en el mercado objetivo. Como inconveniente principal, se resalta la cesión a una parte ajena a la empresa el producto, compartiendo las bases del negocio lo que puede provocar que la imagen se vea distorsionada en el caso de una gestión deficitaria de la marca por parte del franquiciado.

La última alternativa de entrada en un mercado internacional que estudiaremos es la **inversión directa**, siendo esta la opción que mayor riesgo supone debido, principalmente, al nivel de inversión. Se trata de a transferencia de la entidad al país objetivo pudiendo ser a través de filiales de venta o producción. Las **filiales de venta** se refieren a la presencia de la entidad en el mercado objetivo a través del establecimiento propio, lo que supone poder competir directamente con las empresas de la zona. En el caso de las **filiales de producción**, su objetivo principal suele estar relacionado con los recursos de la zona, los cuales le permiten obtener mayores beneficios, por ejemplo, reduciendo costes.

---

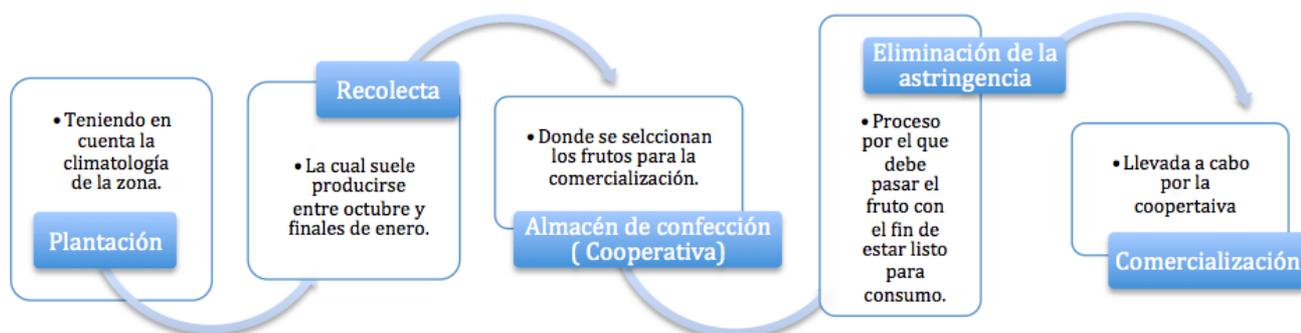
<sup>5</sup> Conocimientos de carácter técnico-administrativos que son necesarios gestionar un proceso comercial y que no se encuentran patentados.

## Capítulo 4. Diagnóstico del subsector

En función a las herramientas de análisis estratégico expuestas en el capítulo anterior, a continuación, procederemos a la aplicación de las mismas al caso planteado de estudio. Estas servirán para **obtener un mayor conocimiento del sector que orientará la estrategia a desarrollar.**

Comenzaremos con el análisis de la **cadena de valor**, al que seguirá el análisis sectorial a través del **PESTEL**, lo cual nos ayudará a identificar los factores que influyen en el subsector. El diagnóstico continuará con el estudio de las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades que presenta el sector (Análisis **DAFO**), lo que muestra las características tanto internas como externas en una matriz cuadrada.

### Análisis de la cadena de valor



**Ilustración 12: Cadena de valor del "Kaki Ribera del Xúquer"**

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la web oficial Persimon.*

Definimos la cadena de valor del "Kaki Ribera del Xúquer" en **5 fases básicas**, comenzando por la **plantación** del árbol, el cual, se va tratando y podando (los árboles pueden alcanzar alturas de hasta 10 o 12 metros) con el fin de, además de facilitar la segunda fase, asegurar la calidad del cultivo en el momento de la recolecta. Durante esta primera fase cobran vital importancia las condiciones climatológicas, debiendo tomar especiales precauciones con el viento, ya que se trata de un factor que puede afectar al fruto de forma que su comercialización resulte inapropiada.

Como segunda fase encontramos la **recolecta**, la cual tiene lugar normalmente entre octubre y finales de enero. Estas fechas no son fijas, pueden sufrir variaciones dependiendo de la evolución de la cosecha durante el año y de la climatología del mismo.

Una vez recolectados, los kakis pasan por un **almacén de confección**, el cual es propio de las cooperativas. En estos almacenes, los trabajadores se encargan de realizar una selección de los frutos aptos para la comercialización y los no aptos. Además, el fruto es lavado y colocado en las cajas en las que se comercializará.

Antes de salir al mercado, se debe **eliminar la astringencia** del kaki para que sea apto para el consumo. Este proceso consiste en lograr que el fruto permanezca 24 horas en un ambiente sin oxígeno. En las cooperativas, este proceso se logra mediante unas cámaras en las que se elimina el oxígeno y se aplica etanol o se introducen otros gases como son el anhídrido carbónico, mediante el cual obtenemos el mismo resultado.

El fruto estaría listo para la última fase, la **comercialización**, la cual se lleva a cabo principalmente por las cooperativas que han estado tratándolo.

### 1. Problemas identificados en la cadena de valor del “Kaki Ribera del Xúquer”

Estos problemas han sido identificados teniendo en cuenta las necesidades que el propio sector tiene y, en especial, el fruto en su comercialización. Uno de los inconvenientes del fruto es la **duración de su campaña**, la cual se presenta como corta teniendo en cuenta que se produce principalmente de octubre a diciembre. Este problema se ha solucionado, en parte, con la aplicación de tecnologías de conservación que han permitido prolongar la vida del producto y que el periodo de comercialización sea más largo. Sin embargo, sigue siendo corta para el volumen de producción del kaki y, por tanto, el subsector se enfrenta al desafío de encontrar soluciones que alarguen la vida comercial del producto, o de ampliar las vías de comercialización para que puedan absorber dicho producto.

Otro de los inconvenientes es la **sensibilidad del fruto a los factores externos**, como pueden ser el manchado de la piel del fruto o el parpadeamiento interno de la pulpa, lo que puede afectar a la calidad del fruto y, por tanto, limitan su comercialización.

En ocasiones, los **métodos de desastringencia**, dependiendo del momento en el que se aplican, pueden resultar insuficientes para paliar el problema. Es por ello que el producto ha sido rechazado en algunos mercados y, por esa razón, en este trabajo se plantea como alternativa la comercialización del producto transformado.

Sin embargo, estas alternativas todavía no han sido valoradas desde un ángulo comercial en España. Muchas son las recetas que incluyen al “*Kaki Ribera del Xúquer*” como ingrediente principal. En la página web oficial del Persimon incluyen ideas que van más allá del consumo del fruto en sí, como, por ejemplo: milhojas de

kaki con langostinos, terrina de foie con puré de persimon, tarta de persimon, brownie de persimon con nueces y helado de vainilla ...

Todas estas recetas, que incluyen al kaki, implican la transformación del fruto original en sorbete, espuma, finas láminas o smoothie, por tanto, podría resultar interesante, desde el punto de vista comercial, exportar el producto ya transformado.

## Análisis PESTEL

Tal y como se explica en el marco conceptual, estudiaremos los factores de influencia: políticos, económicos, socio-culturales, ecológicos y legales que presenta el subsector. En primer lugar, se muestra un esquema, el cual es posteriormente desarrollado en función a cada factor.

**Ilustración 13: Esquema del análisis PESTEL del subsector**



Fuente: Elaboración propia

## FACTOR POLÍTICO:

Tanto el gobierno español como la Unión Europea se muestran involucrados en el fortalecimiento e internacionalización del sector, esto se plasma en la dedicación de ayudas al sector. Específicamente, a nivel de la Comunidad Valenciana, podemos observar esta preocupación en los diferentes programas de ayudas dirigidos al sector entre los que resaltamos:

- Programa de Desarrollo Rural de la Comunidad Valenciana (2014-2020) que cuenta, entre otros, con el objetivo de **fomentar la competitividad de las exportaciones agrarias** y diversificar la actividad económica de las zonas rurales mediante ayudas económicas a través del FEADER, la Administración General del Estado y la Generalitat Valenciana
- Las ayudas recibidas por los productores del sector procedentes de la PAC mediante la existencia de diferentes programas que colaboran con la evolución y diversificación del sector, como, por ejemplo: el programa de ayudas a las inversiones dirigidas a la mejora de las condiciones de transformación y comercialización de los productos agrícolas y de la alimentación.

Estos son solo dos ejemplos de los programas de ayudas que actualmente se encuentran funcionando en la Comunidad Valenciana. Sin embargo, desafortunadamente, en muchas ocasiones, los beneficios que los productores obtienen del sector son insuficientes para lograr una reinversión de los mismos en innovación o desarrollo, por lo que encontramos una fuerte dependencia de las ayudas procedentes de la administración pública para hacer frente a procesos de mejora que resulten significativos.

Los programas de ayudas se presentan en periodos de tiempo determinados y finitos, y además, los gobiernos resultan cambiantes, por lo que están ligadas a una inestabilidad que, en muchas ocasiones, resulta determinante para llevar a cabo proyectos de innovación o desarrollo de nuevas técnicas de cultivo.

Con la finalidad de estudiar más a fondo las ayudas económicas que se prestan en la Comunidad Valenciana, se ha desarrollado el siguiente apartado.

Con esta finalidad de apoyo y promoción por parte del gobierno fueron creados el **ICEX**, a nivel nacional, y el **IVEX**, a nivel de la Comunidad Valenciana. El **ICEX** presenta como objetivo principal la promoción de la internacionalización por parte de las empresas valencianas, así como la labor de promocionar la inversión extranjera. Por su parte, el **IVEX** tiene entre sus principales misiones el apoyo a la internacionalización, al emprendimiento o a la innovación de las empresas valencianas.

Estos dos organismos corroboran la importancia, preocupación e implicación que presentan los gobiernos por el sector.

### **Ayudas económicas a la internacionalización referentes al grupo seleccionado.**

A la hora de tratar las ayudas económicas que recibe el sector en la Comunidad Valenciana, nos centraremos en los datos del **Fondo Español de Garantía Agraria** (FEGA), que tiene como misión hacer que los fondos procedentes del **Fondo Europeo Agrícola de Garantía Agraria** (FEAGA), **Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural** (FEADER) y, por tanto, la **Política Agrícola Común** (PAC), asignados a España, se apliquen de forma correcta y acorde con los requisitos de concesión y plazos, entre otros. Definimos la *Política Agraria Común* (PAC) como un sistema institucional de la Unión Europea encargado de gestionar las subvenciones que los agricultores y ganaderos reciben en base a su actividad. (Consellería de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural, 2019).

Entendemos el sector agrario como un sector generador de riqueza y empleo, además, se trata de un sector que proporciona beneficio directo a la ciudadanía, es por ello que el valor añadido que se crea tanto en las zonas rurales como en la industria agroalimentaria debe ser protegido y promocionado. Así, los **objetivos de la PAC**, en función a la página web oficial de la Generalitat Valenciana, los podríamos resumir como:

- Asegurar una producción viable de los alimentos propios del sector.
- Garantizar la sostenibilidad de la gestión de los recursos naturales y la adopción de medidas que hagan frente al cambio climático, en sintonía con los objetivos marcados en la Estrategia 2020.
- Lograr un desarrollo territorial equilibrado, que promueva la **diversificación** agrícola y la viabilidad de las zonas más rurales.

Podríamos definir la naturaleza de los objetivos de esta política como estratégica y operativa, pues no solo buscan un incremento de la productividad, sino que pretenden lograrlo por la vía de la **sostenibilidad** y la **eficiencia**. Con el objetivo de que estos objetivos se cumplan, la financiación de estas propuestas y medidas se realizan mediante: el *Fondo Europeo Agrícola de Garantía* (FEAGA) y el *Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural* (FEADER).

Centrándonos en la **distribución de las ayudas directas en el ejercicio 2017 a la Comunidad Valenciana**, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, el total de importe recibido en el sector en concepto de ayudas fue de 82.018.438,63€, afectando a un total de 57.999 perceptores. El rango de edad mayoritario entre estos perceptores es de entre 40 y 65 años, según apuntan datos

oficiales del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, lo que nos muestra un sector formado por personas de edad media. Solo 134 personas de las 57.999 a las que se les concedieron ayudas resultaban menores de 25 años, y 1.952 menores de 40 años, sin embargo, más de 28.000 personas eran mayores de 65 años. Es por todo ello que observamos un **gobierno preocupado e implicado con el sector** que, consciente de la importancia del mismo en la Comunidad Valenciana, se muestra favorable a proporcionar ayudas y planes de seguimiento a los procesos de internacionalización que hagan que esta tendencia creciente a la globalización resulte sostenible. Además de estas ayudas, a finales del año 2011 surge el **Grupo de Trabajo Interministerial sobre Apoyo a la Internacionalización de las Empresas Españolas**, cuyo objetivo es el de colaborar con la internacionalización empresarial española.

Este grupo de ayuda permite un mayor grado de coordinación interministerial permitiendo que las estrategias de internacionalización del sector agroalimentario, entre otros, se presenten comunes y armonizadas. Además de este trabajo de unificación de estrategias, el **GTISA** sirve como foro en el que plasmar los problemas y buscar las soluciones que puedan surgir en el sector al llevar a la práctica el proceso de internacionalización. Mediante este grupo se logra suplir la **necesidad de coordinación** entre los organismos a nivel estatal y a nivel autonómico gracias a la eliminación de barreras administrativas o el control de la duplicidad de tareas que provoca, en muchas ocasiones, un proceso burocrático lento que dificulta el proyecto. El GTISA elaboró un documento en el que recoge las *“Líneas Estratégicas para la internacionalización del Sector Agroalimentario”*, 2013. En este trabajo de investigación se recogen medidas que se recomienda tomar a todas aquellas empresas que busquen internacionalizarse. Especial importancia recibe la **asistencia a ferias y eventos promocionales** que permitan un mayor conocimiento del producto a exportar en aquellos países objetivo.

En la siguiente tabla se muestran las ayudas a la internacionalización que se encuentran activas este año en la Comunidad Valenciana, para la concesión de las mismas se deben cumplir diversos requisitos que, en caso de solicitud deben ser estudiados. Estas subvenciones corresponden al ejercicio 2019 y, por tanto, no se puede asegurar su permanencia en el tiempo, además, algunas de ellas se conceden con fondos internacionales.

**Tabla 1: Ayudas económicas al sector agroalimentario en la Comunidad Valenciana**

<b>Programa de ayuda</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ayuda de tipo</b>	<b>Fecha de solicitud</b>
Ayuda de apoyo a la promoción exterior de la CV	Ayudas de apoyo concedidas a la promoción exterior de la Comunidad Valenciana para el ejercicio 2019.	Subvención	Del 4 de febrero al 10 de julio de 2019
Cheque tutorías internacionalización	Se convocan subvenciones destinadas al asesoramiento a empresas en materia de internacionalización.	Subvención: 250.000,00€	Del 15 de enero al 28 de febrero de 2019, del 1 de marzo al 31 de mayo de 2019, del 1 de junio al 30 de septiembre de 2019
tutorías de internacionalización	Subvenciones convocadas a los planes de seguimiento y ejecución de los programas de internacionalización, para pymes.	Subvención: 2.314.900,00€	Hasta el 14 de junio de 2019
Plan internacional de promoción	Convocatoria de ayudas para promover la participación en el programa plan internacional de promoción, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) de la Unión Europea.	Subvención: 78.000,00€	Hasta el 9 de julio de 2019

*Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Cámara de Comercio.*

Además de las ayudas o subvenciones públicas, existen programas de promoción internacional, como es el caso de **Xpande Digital**<sup>6</sup>: dirigido a pymes españolas que busquen desarrollar su marketing digital como plataforma para fomentar su posicionamiento en aquellos mercados internacionales que le resulten interesantes, que colaboran con aquellas propuestas que presenten proyectos viables y sostenibles de internacionalización.

### FACTOR ECONÓMICO:

A nivel global, económicamente encontramos al mercado en un periodo de recuperación económica, lo que supone un factor económico favorable para la rentabilidad del subsector que, tras la grave crisis económica sufrida, comienza a presentar datos más positivos.

Por otro lado, se debe resaltar la **importancia de las cooperativas en el sector**, pues mediante la unificación de las cosechas de los diferentes agricultores pertenecientes a la zona se logran acuerdos favorables a todos los agentes participantes en el proceso, además del acceso a nuevos mercados de forma más rentable, con mayor poder de negociación. Es por ello que destacamos a los mercados de economía social como preponderantes en el sector.

Las cooperativas agrícolas presentan una relación directa con las administraciones públicas, ejerciendo lobby en los gobiernos de forma que estos sean consciente de las dificultades que el sector atraviesa en cada momento, y al tratarse de un ámbito que afecta a muchos valencianos, la Generalitat se muestra **favorable a proporcionar ayudas y facilidades que conviertan a este sector, y por tanto el subsector analizado, en competitivo, dinámico y rentable.**

Otra aspecto económico a tener en cuenta con el incremento de la globalización es la competencia de países en los que, gracias su clima, pueden cosechar cultivos similares a los valencianos. Es por ello que España, y en concreto la Comunidad Valenciana, debe diferenciar sus cultivos en calidad, haciendo especial énfasis en la denominación de origen, en este caso, del "*Kaki Ribera del Xúquer*".

### SOCIO-CULTURAL:

Los mercados han aceptado el caqui de forma prácticamente inmediata, el estilo de vida orientado hacia rutinas mucho más saludables hacen que la **fruta sea alimento imprescindible en la dieta.** (Organización Mundial de la Salud, 2018)

El aumento de la esperanza de vida está fuertemente ligado con una **alimentación saludable** y equilibrada, es por ello que el kaki se presenta como triunfador en

---

<sup>6</sup> Cofinanciado por Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), con un presupuesto de hasta 162.116,25€ en 2019.

estas nuevas tendencias, lo cual hemos podido ver reflejado en el aumento exponencial de su demanda no solo a nivel nacional, sino también internacional, según datos del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

Debe tenerse en cuenta también que, como todas las modas, el Kaki corre el **riesgo** de ser una **tendencia con fecha de caducidad**, es por ello que el gran reto se presenta a la hora de gestionar de forma eficiente la demanda, pero sobretodo la oferta, con el fin de evitar que este boom llegue a explotar.

Otra de las posibles amenazas a su consumo es la **ignorancia o desconocimiento de las cualidades** y beneficios que esta fruta puede tener, así, los mercados que conocen el fruto lo consumen de forma más regular, lo que significa que, a la hora de expandir o internacionalizar el producto deberemos tener en cuenta **campañas de comunicación** que preparen al mercado para la aceptación del fruto, lo cual, innegablemente, conlleva un coste asociado.

### TECNOLÓGICO:

Si nos centramos en el “*Kaki Ribera del Xúquer*”, muchas han sido las **amenazas que la tecnología ha permitido convertir en oportunidades**, dando lugar a procesos de innovación abiertos y colaborativos. De esta forma se logró la desasperización del fruto y la creación de la marca “*Persimon*”©, fruto de una innovación empresarial que dio lugar al *Grupo Persimon* de Anecoop con la finalidad de lograr una comercialización y distribución del producto rentable y eficiente. Además, este grupo se encarga de llevar a cabo inversiones que dan lugar a innovaciones tecnológicas que complementan y apoyan a la cadena de valor del cultivo.

Es por esto que definimos al “*Kaki Ribera del Xúquer*” como pionero en muchos de las estrategias y métodos de cultivo, las cuales se pueden llevar a cabo gracias a la creación de las **cooperativas**, mucho más fuertes económicamente que los agricultores de forma individualizada. Sin embargo, pese a que se presenta un fuerte desarrollo tecnológico del sector, en general se muestra poca aplicación del mismo.

### ECOLÓGICO:

La capacidad de penetrar nuevos mercados conociendo el producto y sabiendo que se trata de un fruto saludable, **ecológico** y cuyo cultivo no implica técnicas o métodos invasivos con el medio ambiente. Es por esto que se ofrece como producto compatible con las dietas vegetarianas y veganas, suponiendo una oportunidad de mercado mucho más amplia puesto que cuenta con un mayor número de consumidores potenciales. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018)

En cuanto al factor ecológico, debe tenerse en cuenta también que el proceso de desasperización puede ser entendido como alteración de la naturaleza del fruto y, por tanto, **invasivo** para el mismo. Esta amenaza debe ser relativizada mediante campañas de concienciación que den lugar a un conocimiento del proceso mayor de forma que conceptualmente no se presente como amenaza. Además, si tenemos en cuenta los factores externos como las plagas o posibles enfermedades que puedan afectar al cultivo debemos conocer y estudiar las formas de paliarlas que no supongan alteraciones que se postulen como contrarias a una actividad social y agrícola respetuosa con los participantes del proceso.

### LEGAL:

La **fuerte regulación legal** que soportan las exportaciones de productos alimentarios, con el fin de cumplir ciertos requisitos fitosanitarios, provoca que la calidad de producto exportado sea, con excepciones puntuales, elevada. Lo que implica un consumo del producto español a nivel internacional con garantías que refuerzan la compra del consumidor final.

Además, que el “*Kaki Ribera del Xúquer*” se encuentre bajo la **denominación de origen** hace que, especialmente, se comprueben las calidades del fruto para que cumplan, no solo con la normativa, sino con el alto nivel de calidad exigido y característico del mismo.

Las leyes de exportación colaboran con la existencia de un mercado justo, libre y colaborativo, de esta forma, entre países de la Unión Europea, son tremendamente frecuentes los flujos de comercio de este tipo de productos.

**Considerado un sector de “alto impacto”** debido a su repercusión no solo ambiental, sino también en términos de salud pública, goza de una estructura legal muy desarrollada.

La fuerte legislación puede ser considerada también como una amenaza, provocando **pérdidas de competitividad frente a otros países** que, suponiendo la competencia, no presentan requisitos tan exigentes y, por tanto, su proceso de comercialización es más rápido y económico.

### **Análisis DAFO**

A partir de la información obtenida a través del análisis PESTEL y del estudio del subsector a nivel interno, a continuación, procederemos al análisis de esta información determinando si se trata de debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades en forma de matriz cuadrada:

## Ilustración 14: Análisis DAFO del subsector

### Debilidades

- Escasa formación específica.
- Necesidad de inversión constante en investigación y desarrollo para ser competitivos.
- Producto perecedero.
- Predominio del minifundismo en la zona, dispersión y atomización de las explotaciones agrarias.
- Sector envejecido y, frecuentemente, escasez de relevo generacional.
- Reducida iniciativa empresarial.
- Falta de recursos propios para destinar a I+D+i.
- Temporalidad limitada de las cosechas y, por tanto, del empleo.
- Concentración temporal de la cosecha.
- Incremento progresivo de los CLU.
- Abandono de la mano de obra en busca de sectores más rentables y constates.
- Limitado relevo generacional.

### Amenazas

- Gran dependencia de la climatología.
- Países competidores con menores costes.
- Incertidumbre en la estabilidad de las ayudas económicas.
- Exposición a plagas y enfermedades que afecten al cultivo.
- Exigente regulación legal para comercializar internacionalmente.
- Políticas agrarias nacionales y comarcales favorables a grandes explotaciones y desfavorables para el agricultor minifundista.
- Fragmentación sectorial ligada al tamaño de las explotaciones.

### Fortalezas

- Cooperativas fuertes que trabajan de forma abierta y al servicio del agricultor facilitando la cooperación.
- Producción de gran calidad.
- Clima idóneo para el cultivo del *Persimon*®.
- Concienciación de la necesidad de incorporación al sector agroalimentario valenciano de innovaciones de producto, proceso y gestión.
- Distinción del producto mediante su Denominación de Origen.
- Fuerte compromiso de las cooperativas con el sector.
- Subsector respetuoso con el medio ambiente.

### Oportunidades

- Fruto con gran demanda en nuevos mercados con posibilidad de cultivo en la Comunidad Valenciana.
- Existencia de vías de diversificación del cítrico tradicional.
- Gran crecimiento de la demanda de productos ecológicos.
- Concesión de subvenciones y ayudas.
- Mayor concienciación sobre la calidad de los productos frente al precio.
- Clima idóneo para el cultivo del *Persimon*®.
- Apoyo desde la Generalitat al sector y, en especial, a la diversificación.
- Respaldo de un marco legal regulador referido al sector.

*Fuente: Elaboración propia*

## Capítulo 5. Desarrollo de las estrategias de internacionalización para el subsector del “Kaki Ribera del Xúquer”

Varios son los **motivos** que llevan a las cooperativas a tomar la decisión de internacionalización. En el caso de nuestro estudio, las cooperativas propias de la Ribera del Xúquer comercializan además de Kakis, otros productos cítricos. Así, en este caso, la crisis de los cítricos obliga a estas cooperativas a buscar nuevas fuentes de ingresos. Podemos hablar, por tanto, de motivos internos que impulsan a la internacionalización del kaki.

El dinamismo actual de los mercados, que implican una competencia feroz y la necesidad de actuar a nivel global, suponen un factor externo motivador de poner en marcha estrategia de internacionalización.

Conociendo estos motivos, y teniendo claro que se trata de una estrategia de crecimiento empresarial, el desarrollo de las estrategias es una parte fundamental del proceso que debe realizarse con la finalidad de orientar, determinar o definir el camino a seguir para lograr este objetivo de internacionalización.

La estrategia de internacionalización que se plantea en este trabajo se corresponde con una **estrategia corporativa y, al mismo tiempo competitiva**. Como se citó anteriormente, la comercialización del producto se realiza a través de las cooperativas, las cuales trabajan con los kakis que son cultivados por empresas muy pequeñas, incluso por productores que son autónomos y con plantillas de trabajadores muy reducidas, es por ello que, en nuestro caso las estrategias corporativas y competitivas quedan definidas por el mismo nivel de la organización: la dirección de las cooperativas.

### Dirección estratégica para la Internacionalización

Tal y como se describió en el capítulo tres, haremos uso de la **Matriz de Ansoff** (Ilustración 15). De acuerdo a este modelo, la estrategia que se decide es la de **desarrollo de nuevos productos**. La introducción de un **nuevo producto** se justifica con el análisis realizado de la cadena de valor y los respectivos problemas identificados, planteándose la posibilidad de comercializar el fruto tras un proceso de transformación industrial.

Por otro lado, la consideración del **mercado actual** radica en varias razones: por un lado, el hecho de que el consumidor ya conozca el producto base, el “Kaki Ribera del Xúquer”, provoca una mayor aceptación en los mercados del producto nuevo a internacionalizar, lo que minora el riesgo de rechazo por parte del mercado hacia el producto, además, las redes de comercialización ya están estudiadas en estos

mercados y, por tanto, el proceso de exportación no resultaría totalmente nuevo, lo que facilitaría la aplicación de dicha estrategia de internacionalización.

Esta opción se plantea como novedosa en el sector y es por ello que, en caso de resultar exitosa, podría ser adoptada por otros empresarios o cooperativas, por ejemplo, los que actualmente están enfocados a los cítricos, de manera que supusiera una **alternativa de diversificación** capaz de contribuir a paliar la crisis que actualmente está sufriendo este sector.

**Ilustración 15: Matriz de Ansoff**

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración de mercados	<b>Desarrollo de nuevos productos</b>
	NUEVO	Desarrollo de nuevos mercados	Estrategia de diversificación

*Fuente: Elaboración propia a partir de (H. Igor Ansoff, 1969)*

La elección de esta estrategia supone por parte de la cooperativa un esfuerzo importante en el sentido de desarrollar nuevas capacidades tecnológicas y de marketing, así como una fuerte inversión para, teniendo como base el mismo producto, el “*Kaki Ribera del Xúquer*”, desarrollar nuevos productos mediante procesos de transformación industrial.

De acuerdo a la información consultada en la página web oficial de la marca Persimon, a partir del Kaki Ribera del Xúquer se pueden obtener multitud de productos fruto de su transformación industrial. Teniendo en cuenta la **facilidad de elaboración** de los mismos, han sido seleccionadas cinco alternativas de posibles productos nuevos:

- Zumo
- Gazpacho
- Carpaccio
- Helado
- Bizcocho

Como ya se ha mencionado, en este caso se ha definido, de forma subjetiva, el criterio **facilidad de elaboración** como característica determinante para una primera selección de los productos más interesantes para su exportación. A efectos de este trabajo, consideramos que es conveniente centrarnos en uno solo de los productos con el fin de facilitar la identificación de la estrategia de internacionalización más adecuada para él.

Para esta segunda selección, dado que un estudio más riguroso de la factibilidad técnica y la viabilidad económica de cada uno de ellos exige un esfuerzo y un análisis que se escapa del alcance de este trabajo, hemos vuelto a elegir, de manera subjetiva, unos criterios de valoración de elaboración propia: **el proceso de transformación, el proceso de elaboración y su vida comercial.**

Estos criterios los consideramos como atributos del producto y la comparación entre los mismos, a partir de una valoración que se describe con detalle en el apartado siguiente, nos ha permitido seleccionar el producto más adecuado para enfocar los esfuerzos de internacionalización, así como aplicar en este trabajo algunos de los conceptos y prácticas aprendidos en el grado relacionados con marketing, y comprender, por la propia experiencia, la convergencia de este campo de conocimiento con el de la estrategia a la hora de plantearse acciones de internacionalización.

## **Desarrollo del nuevo producto**

### **1 Criterios para la selección del producto a desarrollar**

A continuación, se describen con detalle los criterios usados para la valoración y el resultado de dicho proceso.

1.- **Proceso de transformación:** pudiendo ser: breve, medio o largo dependiendo de los días necesarios para lograr el estado objetivo del fruto. Estos datos comparativos han sido obtenidos tras el consultar el tiempo medio estimado en el sector, debemos tener en cuenta que se trata de **productos perecederos** y, por tanto, su proceso de transformación no puede ser muy largo. Además, esta variable depende de la maquinaria necesaria para dicha transformación:

- Proceso de transformación breve  $\leq$  1 día
- Proceso de transformación medio  $\cong$  2 a 4 días
- Proceso de transformación largo  $>$  más de 4 días

2.- **Proceso de elaboración:** pudiendo ser básico, medio o complejo, dependiendo de los elementos o productos externos que el producto necesite añadir para resultar comercializable. Estos datos comparativos se corresponden con cadenas de elaboración de productos cuya base son piezas de fruta y, en especial, productos naturales derivados de las piezas de fruta:

- Proceso de elaboración básico  $\leq$  “*Kaki Ribera del Xúquer*” + 1- 10 adicionales principales
- Proceso de elaboración medio  $\cong$  “*Kaki Ribera del Xúquer*” + 10-20 adicionales principales
- Proceso de elaboración complejo  $>$  “*Kaki Ribera del Xúquer*” + 20 o más adicionales principales

3.- **Vida comercial**: dependiendo de los días que el producto se encuentre en condiciones aptas para su venta pudiendo clasificarlo en: corta, media o larga. Los varemos utilizados son los medios del sector según las propiedades de la fruta teniendo como fuente el trabajo de investigación realizado por Dña. Mónica Porcar Muñoz en 2016, y sabiendo que cada pieza tiene propiedades ligeramente diferentes:

- Vida comercial corta  $\leq$  60 días
- Vida comercial media  $\cong$  120 días
- Vida comercial larga  $>$  120 días

A continuación, se muestra una tabla (tabla 2) en la que se tienen en cuenta todas las alternativas planteadas y los criterios de valoración citados.

**Tabla 2: Valoración de las alternativas a la comercialización del fruto "Kaki Ribera del Xúquer" en su estado natural**

<b>Alternativa</b>	<b>A favor</b>	<b>En contra</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Zumo de "Kaki Ribera del Xúquer"</b>	Proceso de transformación breve. Elaboración básica.	Vida comercial media/alta.	Alternativa rápida y sin aditivos excesivos pero que, debido a su carácter 100% natural, presenta una perdurabilidad comercial media/alta.
<b>Gazpacho de "Kaki Ribera del Xúquer"</b>	Proceso de transformación breve. Vida comercial alta.	Elaboración media.	Alternativa con un proceso de transformación rápido y con una perdurabilidad comercial alta pero una elaboración media.
<b>Carpaccio de "Kaki Ribera del Xúquer"</b>	Proceso de transformación breve. Elaboración básica.	Vida comercial baja.	Producto con un proceso de transformación y elaboración básica ya que no requiere muchos aditivos, sin embargo, al tratarse de un producto tan natural, su perdurabilidad comercial es baja.
<b>Helado de "Kaki Ribera del Xúquer"</b>	Perdurabilidad alta.	Proceso de transformación alto. Elaboración media.	Se trata de un producto con una perdurabilidad alta puesto que es congelado, sin embargo, su proceso de transformación y elaboración se presentan como inconvenientes.
<b>Brownie de "Kaki Ribera del Xúquer"</b>		Elaboración alta Proceso de transformación alto Perdurabilidad media.	Esta alternativa no se presenta como viable debido a su necesidad de elaboración elevada, un proceso de transformación alto y una perdurabilidad media.

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del sector.*

## 2 Selección del producto nuevo a desarrollar

Teniendo en cuenta que tenemos **3 factores determinantes**, y habiendo razonado el por qué no se tiene en cuenta el factor del coste de producción, el método de evaluación será el siguiente: cada factor que encontremos como “**ventaja**” propia de la alternativa sumará 1 punto y cada factor que sea considerado como “**desventaja**” restará como un punto negativo, considerándose la puntuación máxima 3 y la puntuación mínima -3.

De esta forma, otorgando a cada factor el mismo valor, lograremos, mediante puntuaciones numéricas, **determinar qué alternativa es la más conveniente** en función a este criterio, sin embargo, debemos tener en cuenta que, aunque estas características sí son determinantes, dependiendo del momento y el analista que lo lleve a cabo, estas pueden variar y, por tanto, obtendríamos un resultado posiblemente diferente.

En este sentido, la cadena de valor actual del “*Kaki Ribera del Xúquer*” puede variar de forma que mejore y, por ejemplo, la duración de la campaña puede ser, en un futuro, más larga, o se puede desarrollar otra variedad de igual calidad con menor sensibilidad a los factores externos, de forma que, la consideración de estas alternativas resulte diferente. Sin embargo, con las características actuales, y contando con los factores referidos como influyentes a la hora de comercializar un producto internacionalmente, podemos observar varios puntos de vista: las **preferencias del consumidor** (productos de calidad), las **preferencias de las cooperativas** (facilidad de elaboración y larga vida comercial) y las **preferencias de los mercados destino** (producto de calidad con larga vida comercial y de calidad).

En cuanto al método de evaluación, se determina que, en caso de que la cualidad se encuentre entre desventaja y ventaja, supondrá la mitad de la puntuación, es decir, 0.5 puntos, como es el caso de la **perdurabilidad** comercial del Zumo de “Kaki Ribera del Xúquer”, la cual encontramos entre media y baja. Teniendo en cuenta los criterios y las alternativas, valoramos:

- **Zumo de “Kaki Ribera del Xúquer” = 1 + 1 + 0.5 = 2.5**
- Gazpacho de “Kaki Ribera del Xúquer” = 1 + 1 - 1 = 1
- Carpaccio de “Kaki Ribera del Xúquer” = 1 + 1 - 1 = 1
- Helado de “Kaki Ribera del Xúquer” = 1 - 1 - 1 = - 1
- Brownie de “ Kaki Ribera del Xúquer” = -1 -1 -1 = -3

En función a esta evaluación, por tanto, la alternativa seleccionada como más viable se correspondería con **la transformación industrial del fruto en zumo**, de forma que, mediante la combinación de un proceso de transformación breve, una

elaboración básica y una vida comercial media/baja logramos la opción preferida sobre el resto de alternativas.

Hemos de tener en cuenta que en esta valoración no se ha tenido en cuenta la factibilidad técnica y la viabilidad económica del producto, y en el caso de que este estudio fuese llevado a la práctica, sería necesario realizar un plan de costes, así como el estudio de su viabilidad técnica.

Por otra parte, dado que el método de evaluación elegido no es único, si se eligiesen otros métodos de evaluación y, por tanto, otros criterios, los resultados podrán variar y se podrían obtener conclusiones diferentes.

### **3. Condiciones a tener en cuenta para el desarrollo del zumo de “*Kaki Ribera del Xúquer*”**

Una cualidad que determina en muchas ocasiones la calidad de la fruta es su **frescura**, así, si nuestro objetivo es ofrecer un producto de gran calidad, debemos ofrecer un producto fresco y, por tanto, debemos trabajar con una vida comercial media/baja, es decir, nuestro producto puede encontrarse en los mercados alrededor de 120 días, lo que implica una **rotación de stocks alta** en relación con los valores del sector, al igual que los productos frutícolas naturales.

En función a lo analizado, el consumo de zumos de frutas presenta una tendencia alcista en los países europeos a los que la Comunidad Valenciana ya exporta “*Kaki Ribera del Xúquer*” y, por tanto, los consumidores son conocedores del fruto, según un informe realizado por *FoodRetail*, cuyos resultados fueron publicados en septiembre de 2018.

Esto supone una ventaja frente a la introducción en el mercado de productos totalmente desconocidos por la público objetivo, **únicamente se plantea un cambio de formato de un fruto ya consumido.**

A continuación, se muestra el **proceso básico de elaboración de zumo** describiendo brevemente en qué consiste. En caso de llevar a la práctica estas estrategias de internacionalización, este proceso debería ser estudiado y analizado al detalle para asegurar su correcta ejecución teniendo en cuenta las características del fruto.

## Ilustración 16: Proceso básico de elaboración de zumo



Fuente: Elaboración propia a partir de *Asozumos*

El primer paso es la **recepción** de la fruta, la cual llega a la planta y se analiza para confirmar que cumple con los requisitos establecidos y, una vez confirmados, se procede a procesar. Se continúa con el **lavado**, paso que se sitúa como el primero en la línea de procesado, la finalidad es garantizar la higiene del producto. A continuación, se sigue con la **selección**, mediante la cual se seleccionan aquellos frutos que son aptos para convertir en zumo.

El siguiente paso depende del tipo de fruta, en el caso estudiado, debería eliminarse la piel del fruto y proceder a la obtención del zumo, este paso se conoce como **extracción**. Por lo general, posteriormente el fruto es tamizado para que no presente pulpa o restos de la piel.

El siguiente paso es la **pasterización**, mediante la cual se asegura que el producto no sufre alteraciones. El zumo debe someterse a un tratamiento térmico.

En la **concentración**, que es el siguiente paso, se elimina la parte del agua del zumo, concentrando su sabor y, además, reduciéndose la cantidad a almacenar. Por último, el **envasado**, para que el producto pueda ser comercializado (Asozumos, 2018).

Una vez definido el producto a internacionalizar, procedemos a desarrollar el proceso de selección de mercados para la internacionalización, cuyo objetivo principal es lograr una conclusión que determine aquellos países que se presentan como óptimos para llevar a cabo esta internacionalización.

## Proceso de selección de mercados para la internacionalización

A la hora de desarrollar **selección de mercados** para las estrategias de internacionalización propuestas se debe tener en cuenta: el objetivo principal, la compatibilidad con las aspiraciones y posibilidades de forma que se seleccione dónde puede el sector expandirse y crecer de forma dinámica, tal y como el mercado exige.

Para ello, seguiremos las fases expuestas anteriormente (Jose Luis Jerez y Álvaro García-Mendoza, 2015), que recordamos eran:

### Ilustración 17: Fases para la selección de mercados



Fuente: *Elaboración propia a partir de* (Jose Luis Jerez y Álvaro García-Mendoza, 2015)

#### 1. Exploración de mercados

Fijándonos en sus datos de exportación de 2018, y comparando las exportaciones totales, en toneladas, que realiza España a países de la Unión Europea con respecto al exterior de la misma, se observa:

**Tabla 3: Toneladas de Kaki que exporta España**

	Toneladas de Kaki exportadas 2018	% de representación sobre el total
Países de la Unión Europea	141.324	83,95%
Países externos a la Unión Europea	27.017	16,05%
	168.341	100%

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas*

Comprobamos, por tanto, que la importancia de las exportaciones hacia países de la Unión Europea es mucho más notoria que aquella destinada hacia países

externos, es por ello que nuestra exploración de mercados se centrará en ésta, y ello porque, siendo el mercado europeo el mayor mercado único a nivel mundial, la **Unión Europea** es una de las economías con mayor orientación al exterior, además, el principio del libre comercio es una de las bases de la UE. Dicha comunidad política de derecho es la encargada de la política comercial entre sus países miembros, negociando al mismo tiempo acuerdos para ellos.

Mediante la unificación de todos los países miembros se consigue **un mayor poder de negociación** del que tendría cada país por separado. Además, la Unión Europea colabora de forma activa con los países o las agrupaciones regionales con la finalidad de lograr acuerdos comerciales que faciliten el acceso al mercado tanto para ellos como a los países con los que se produzcan las negociaciones. Estos acuerdos se presentan como únicos y pueden tratar diversos beneficios comerciales mutuos como, por ejemplo, la reducción de aranceles.

Defensora de la industria y la empresa europea, la UE trabaja continuamente para eliminar **barreras de comercio** de forma que aquellos exportadores europeos gocen de condiciones equitativas, así como del acceso a otros mercados. Junto con la *Organización Mundial del Comercio* (OMC), la UE colabora en el establecimiento de las normas que regulen un comercio mundial que elimine los obstáculos entre los miembros de la OMC. (Trade - Unión Europea, 2019)

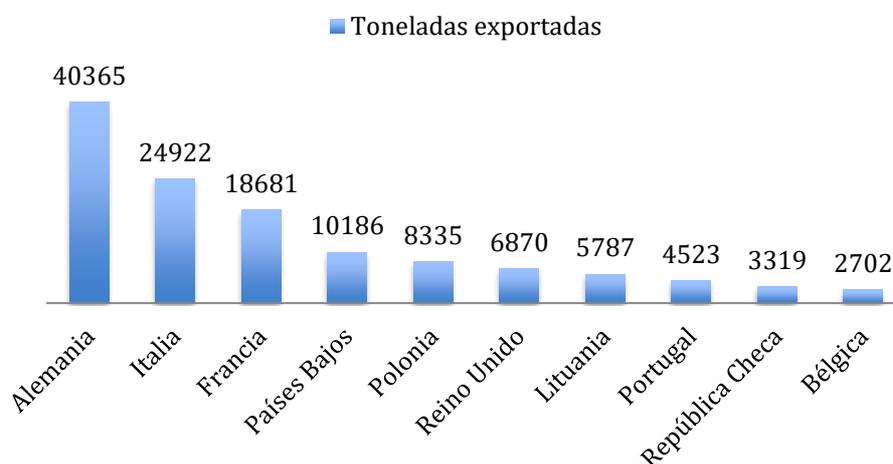
Ante tal comunidad política de derecho y teniendo en cuenta las ventajas citadas a lo largo de todo el estudio, la exploración de mercados de esta investigación se limitará al mercado europeo. Además, la UE ofrece al mercado valenciano las siguientes ventajas:

- Situación geográfica: el eje litoral Valenciano facilita las conexiones con Europa.
- A pesar de tratar con productos perecederos, el transporte de frutas y hortalizas españolas hacia Europa se realiza, mayoritariamente, por carretera.
- El consumo de zumos de frutas presenta una tendencia alcista en los países europeos a los que la Comunidad Valenciana ya exporta "*Kaki Ribera del Xúquer*" como son Alemania, Italia y Francia, y, por tanto, los consumidores son conocedores del fruto, según apunta el informe realizado por FoodRetail publicado en Septiembre de 2018.
- De los destinos de exportación del sector agroalimentario español un 83.95% se corresponde con estados miembros.

Dentro de la UE, nuestra exploración se limitará a tres países. Estos coinciden con los principales importadores internacionales de "*Kaki Ribera del Xúquer*" (Gráfico

10 y tabla 4 ), sin embargo, al no disponer de datos oficiales que tengan en cuenta únicamente al “*Kaki Ribera del Xúquer*”, se tendrán en cuenta los datos globales del mercado del Kaki, (Gráfico 10 y tabla 4) los cuales tienen en cuenta todas las variedades del mismo:

**Gráfico 10: Toneladas de Kaki exportado por España a países de la Unión Europea en 2018.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas.

**Tabla 4: Principales países importadores de Kaki español de la UE**

País	Alemania	Italia	Francia	Países Bajos	Polonia	Total
Toneladas exportadas de Kaki	40.365	24.922	18.681	10.186	8.335	102.489
Porcentaje sobre el total de cinco	39.38%	24.31%	18.22%	9.93%	8.13%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas.

En consecuencia, nuestro proceso de exploración de mercados se ha centrado en los **tres países europeos principales** con los que el sector agroalimentario español del Kaki, cuya producción mayoritaria tiene su origen en la Comunidad Valenciana tal y como se explica anteriormente, mantuvo mayores relaciones comerciales, estos son: **Alemania, Italia y Francia.**

Para llevar a cabo dicha exploración, este apartado se centrará en la preselección de aquellos mercados potenciales, Alemania, Italia y Francia, mediante el estudio de sus **características básicas** (Jose Luis Jerez y Álvaro García-Mendoza, 2015):

- La presión de la demanda actual en el mercado objeto de estudio.
- La dificultad/facilidad de acceso del producto al mercado objeto de estudio

Teniendo en cuenta que únicamente vamos proceder al estudio de países pertenecientes a la Unión Europea, la dificultad o facilidad del producto al mercado que estudiaremos se considerará **constante** y, por tanto, podremos diferenciar estos mercados, en esta fase, según la tendencia de su demanda sobre el sector de los frutos. En la siguiente fase, la cual conocemos como identificación, se procederá al análisis más exhaustivo de cada mercado, además de un análisis de las **cinco fuerzas de Porter de cada país**.

A la hora de realizar este análisis **se ha considerado el mercado de cada país de forma global**, no diferenciando entre las posibles diferencias de mercados que se originen dependiendo de la zona del país estudiada.

Comenzamos analizando los tres países citados anteriormente en función a la demanda que cada mercado presenta sobre el consumo de frutos, al no disponer de datos oficiales relativos únicamente al “*Kaki Ribera del Xúquer*” se tendrán en cuenta los relativos al Kaki, englobando la totalidad de sus variedades, proporcionados por la *Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas y Hortalizas* (Fepex):

**Alemania:**

**Gráfico 11: Toneladas de Kaki exportadas por España a Alemania en 2018.**

País	Toneladas de Kaki exportadas
Alemania	40.365

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de Fepex*

Situado como el principal receptor de las exportaciones de Kaki europeo, el país, que cuenta con cerca de 83 millones de habitantes, presenta un **consumo por habitante medio de 100kg de fruta anuales**, según el estudio de horticultura relatado en *interempresas en 2018*, lo que se corresponde con alrededor de **8 millones de toneladas demandadas de frutas anuales**.

Por otro lado, el estudio realizado por EAE Business School en 2015, señaló que los alemanes gastan una media de **235€ al año en fruta**, situándose entre los primeros de Europa.

### Italia:

**Gráfico 12: Toneladas de Kaki exportadas por España a Italia en 2018.**

País	Toneladas de Kaki Exportadas
Italia	24.922

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de Fepex*

Con más de 60 millones y medio de habitantes, los italianos presentan una dieta que presenta un **consumo alcista de productos orgánicos**, en concreto, según la publicación que realizó European Supermarket Magazine, de 2016 a 2017, teniendo solo en cuenta los meses de enero y febrero, se produjo un incremento del 4% en el consumo de frutas y verduras.

Estos niveles de consumo aseguran desde el estudio realizado por European Supermarket Magazine, no se registraban en Italia desde hacía 17 años. Sin duda, estos datos muestran un estilo de vida cada vez más ecológico y en sintonía con la preocupación creciente de la salud y el medio ambiente.

Gracias a un estudio realizado por EAE Business School en 2015, conocimos que **un italiano gasta una media de 217€ anuales en fruta y verdura**, observándose una alteración significativa en la composición de su cesta de compra en detrimento de la carne y a favor de productos como la fruta o la verdura.

### Francia:

**Gráfico 13: Toneladas de Kaki exportadas por España a Francia en 2018.**

País	Toneladas de Kaki exportadas
Francia	18.681

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de Fepex*

El saldo comercial que presenta Francia en cuanto a sus frutas y hortalizas se presenta deficitario, así, Francia únicamente exporta un 12% de las frutas y hortalizas de la Unión Europea.

Por otro lado, las importaciones francesas se encuentran en alza, sobre todo de producto agroalimentario español, país que se presenta como su principal proveedor. Las importaciones de frutas y hortalizas alcanzan el 14% del total importado por la Unión Europea, tal y como confirma la Fepex. A pesar de esta tendencia alcista, el gasto medio por habitante francés es de **189€ al año**, lo que sitúa al país entre los que menos gastan. Según un estudio realizado por EAE Business School en 2015.

## 2. Identificación de mercados

Esta segunda fase se centra en un análisis más profundo de cada mercado europeo preseleccionado. Con esta finalidad estudiaremos de cada mercado las características principales como son: el público objetivo, principales vías de comercializar el producto y la renta per cápita media de cada consumidor como indicador de estado de la economía. Además, y con la finalidad de analizar más en profundidad cada mercado, se elaborará un análisis de las **cinco fuerzas de Porter de cada país**.

### ALEMANIA:

Los consumidores alemanes identifican una preferencia al consumo de frutas definida por: la **frescura** del producto, su **apariencia** y su origen **ecológico**. Es importante resaltar la importancia del mercado de productos orgánicos en Alemania, pues se trata de uno de los países de la unión Europea que mayor atención prestan a la procedencia y proceso de transformación de los productos que consumen. Presentan una **tendencia al estilo de vida orgánico** cada vez mayor, lo que colabora con el consumo de cultivos que presenten características respetuosas con el medio ambiente, como, por ejemplo, un packaging ecológico.

Además, por parte del gobierno, están teniendo lugar campañas de promoción de este estilo de vida, como la llamada: “*5 al día*”, la cual promueve el consumo de frutas y hortalizas 5 veces al día mediante, por ejemplo, el control de la comida que consumen diariamente los más pequeños en el colegio.

Es por estas razones que se considera que Alemania, además de ser un país receptor de gran cantidad de los kakis producidos en la Comunidad Valenciana, y en especial de los “*Kakis Ribera del Xúquer*”, presenta un **mercado abierto a la fruta y con una tendencia creciente al consumo de la misma, ya sea presentada en su forma natural o en forma de zumo**.

El país presenta un PIB/habitante de 48.100 USD, lo que le otorga el puesto 31 a nivel mundial, así pues, los consumidores alemanes gozan de un **buen poder adquisitivo**, lo que colabora a priorizar la calidad del producto sobre el precio. (Banco Santander, 2019)

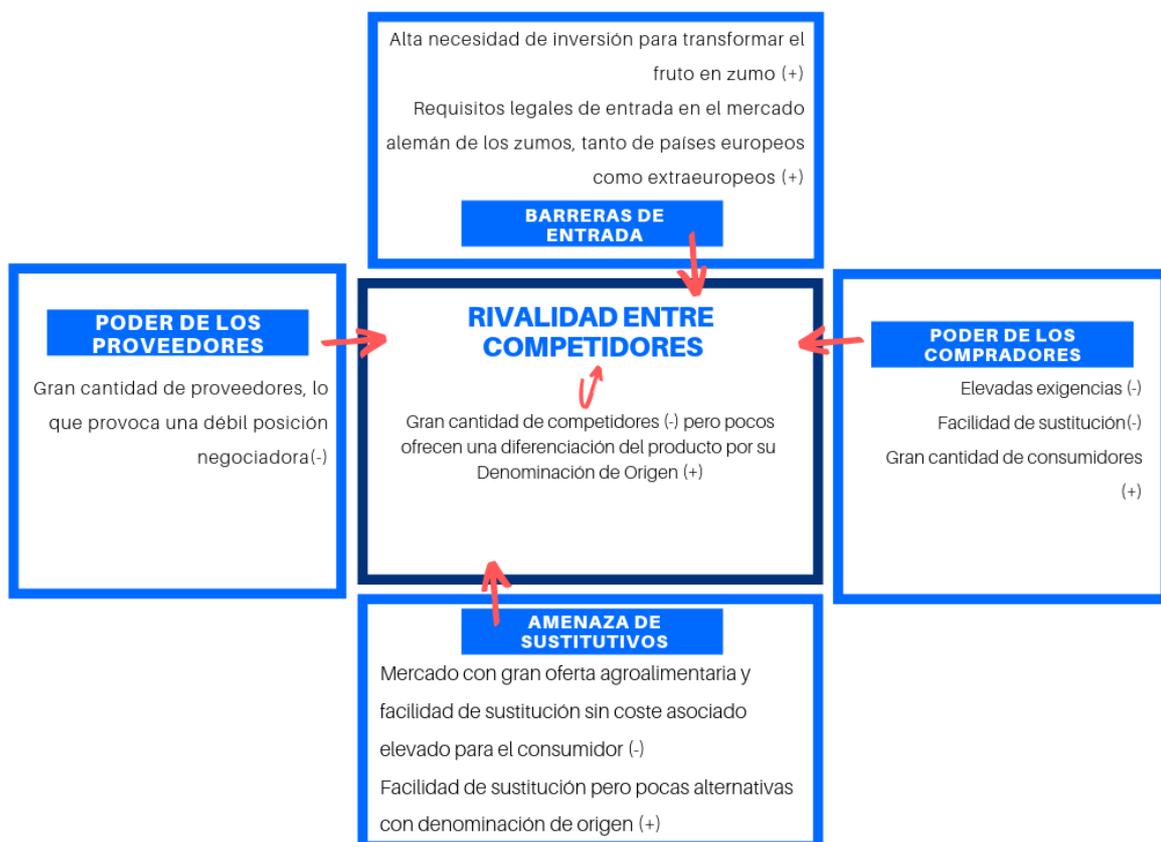
Su población se encuentra **envejecida**, la edad media que presentan supera los 47 años, lo que confirma que, el grupo que mayor poder adquisitivo tiene está formado por consumidores que oscilan los 50 años. Este factor hace que se genere una demanda considerable de productos relacionados con la salud y el estilo de vida saludable.

Por otro lado, el consumidor alemán muestra tendencia a la compra en **grandes superficies alimenticias** que, frecuentemente, presentan descuentos u ofertas especiales, siendo muy estricto en los criterios de selección dependiendo del tipo de producto que desea comprar.

Además, España es el principal país al que Alemania importa productos agroalimentarios, es por ello que, pese a la gran cantidad de proveedores que se encuentran en el sector, España mantiene, desde hace años, una fuerte posición provocada por el conocimiento de los productos por parte de los consumidores alemanes, quienes los relacionan con altos estándares de calidad.

A continuación (Ilustración 16) se muestra el análisis de las cinco fuerzas de Porter en función al mercado alemán:

**Ilustración 18: Análisis Porter de Alemania**



*Fuente: Elaboración propia a partir del ICEX*

A pesar de existir gran cantidad de proveedores y, por tanto, tratarse de un mercado con una gran oferta agroalimentaria, como se observa en el análisis Porter, el consumidor alemán valora la calidad por encima de cualquier otro factor de compra estando dispuesto a pagar un mayor precio a cambio de una mayor calidad.

Presentando el “*Kaki Ribera del Xúquer*” como zumo, y contando con la denominación de origen, las exigencias de los proveedores en cuanto a calidad no supondrían un inconveniente, además, el conocimiento del fruto por parte de los consumidores alemanes, junto con la confianza que tienen en el mercado agroalimentario español, el cual posicionan como mercado de alta calidad, sitúan a este mercado como **favorable para llevar a cabo las estrategias de internacionalización planteadas**, sin embargo, en el siguiente apartado se procederá a la selección de mercados en función a las características estudiadas.

## **ITALIA**

El instituto de investigación italiano Censis, junto con Nestlé, estudiaron los hábitos del consumidor italiano en los últimos años, así, han sido capaces de conocer que, lejos de mantenerse estables, los italianos han evolucionado hacia un perfil más **práctico y saludable** cuando compran alimentos.

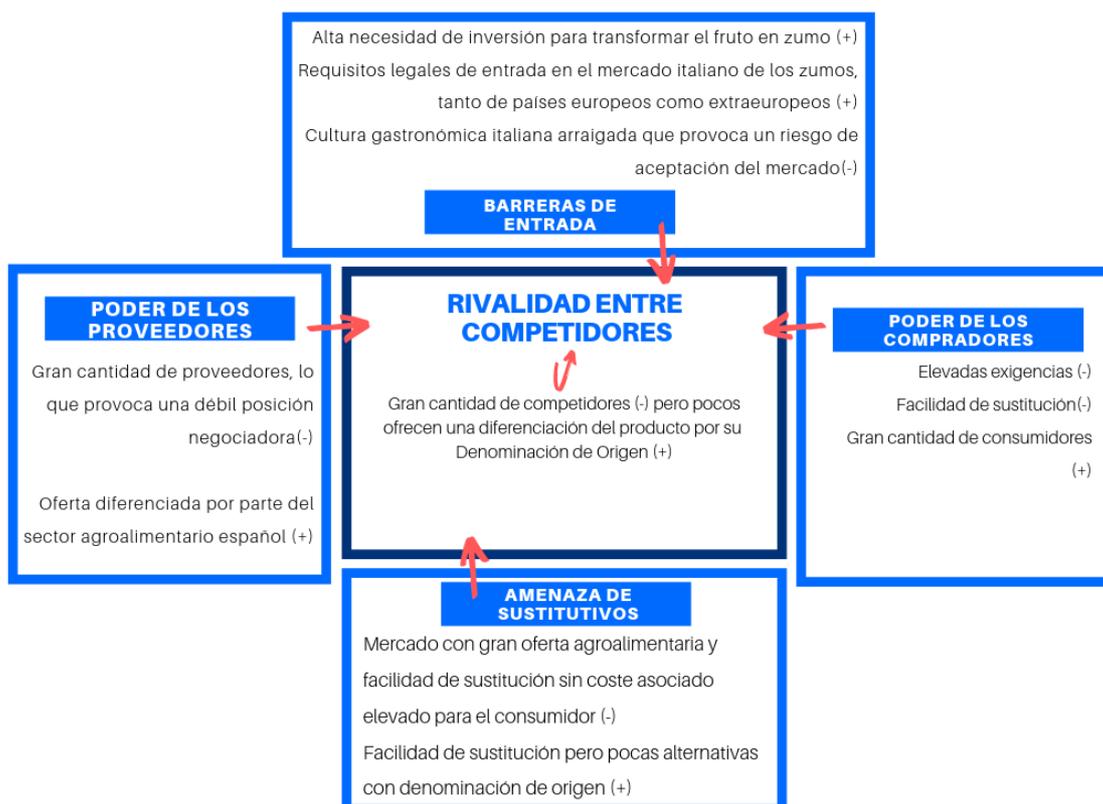
Durante 2007 y 2016 el consumo de carácter alimentario se redujo en a un 10,9% del total del gasto de los italianos, según apunta el estudio, lo cual contrasta con la cuota actual, la cual situamos en 14,3%. Esta cifra, además de presentarse como superior a la media europea, presenta una tendencia alcista.

En cuanto a los factores determinantes que valoran los italianos a la hora de comprar, el precio supone un factor determinante únicamente para el 1,3% de los encuestados, el gusto lo supone para el 29% y la marca para el 18%, sin embargo, para el 69,9% de los italianos, factores como la **procedencia**, la **funcionalidad** o su **carácter saludable** suponen una prioridad.

La encuesta fue más allá y reveló que, el 67,3% de los italianos está dispuesto a **pagar un precio mayor** si se trata de marcas de confianza y alta calidad. Factores como la naturaleza o el servicio post-venta del producto son muy importantes en la decisión de compra de los italianos.

El **conocimiento del producto** es también un factor clave para los italianos, quienes presentan tendencia a consumir productos italianos, aunque las novedades son bien aceptadas. (Banco Santander, 2019).

## Ilustración 19: Análisis Porter de Italia



Fuente: Elaboración propia a partir del ICEX

A pesar de presentar una fuerte cultura gastronómica italiana, los consumidores italianos se muestran favorables a comprar nuevos productos agroalimentarios, mostrando un consumo de zumos por encima de la media europea en función al estudio realizado por Mónica Porcar Muños (2016).

Las elevadas exigencias por parte de los compradores y la multitud de proveedores no supondrían un grave problema para la introducción del producto puesto que, además de las características nombradas anteriormente, el consumidor italiano es conocedor del “Kaki Ribera del Xúquer” y, por tanto, de su elevada calidad, característica diferenciadora de los productos.

Por otro lado, el mercado italiano está dispuesto a pagar un mayor precio siempre y cuando se trate de productos naturales, de procedencia clara y con altos estándares de calidad, lo cual encaja a la perfección con la alternativa del zumo de “Kaki Ribera del Xúquer” planteada.

## FRANCIA

En cuanto a la visión global del mercado francés, y en especial de los consumidores franceses, cabe señalar que el mercado hortofrutícola francés es muy **maduro y exigente**. Los requisitos para la venta en Francia son muy rigurosos .

Su balanza comercial, tanto de frutas como de verduras, se presenta deficitaria, es por ello que cuentan con **España como su principal proveedor**. Si fijamos la mirada en la fruta, los productos procedentes de España representan el 50% de la cifra total de importaciones francesas. Estos productos son concebidos como **competitivos**, por sus precios, y como piezas de gran calidad, sin embargo, muchos franceses están comenzando a concebir a los productos de algunos mercados emergentes, como Marruecos, como sustitutivos de los españoles.

Otro de los inconvenientes del mercado francés, de carácter estructural, es que los franceses, por lo general, **tienden a preferir los productos locales cuando existe producción nacional**. Además, el gobierno realiza campañas para apoyar y promover este tipo de comportamientos.

El hecho de que Francia linde con España, es decir, su proximidad geográfica, supone un factor importante, y una ventaja frente a los mercados emergentes, pues los productos españoles siempre llegarán más frescos y, por tanto, se asociarán a una mayor calidad.

Según un estudio realizado por el Centre *Technique au service de la Filière fruits et Légumes*, **la calidad de los productos es el factor más valorado por los franceses**, por encima del precio o cualquier otro.

La preocupación creciente, al igual que los países estudiados con anterioridad, a cerca de la salud y el bienestar presentan una tendencia creciente en los franceses que les impulsa a consumir cada vez más frutas y hortalizas. Así, todo aquello bio se presenta como un nicho de mercado de considerable proyección en Francia.

Un estudio que realizó la *Agence Bio*, recogido por Food Navigator en 2018, afirmaba que siete de cada diez consumidores franceses reconocieron haber comprado artículos “bio” una vez al mes, y ocho de cada diez consideraron “importante” este tipo de alimentación.

Con una población envejecida, con edad media de 41,4 años, los consumidores franceses presentan un poder adquisitivo alto, presentando un PIB/habitante de 42.300 USD.

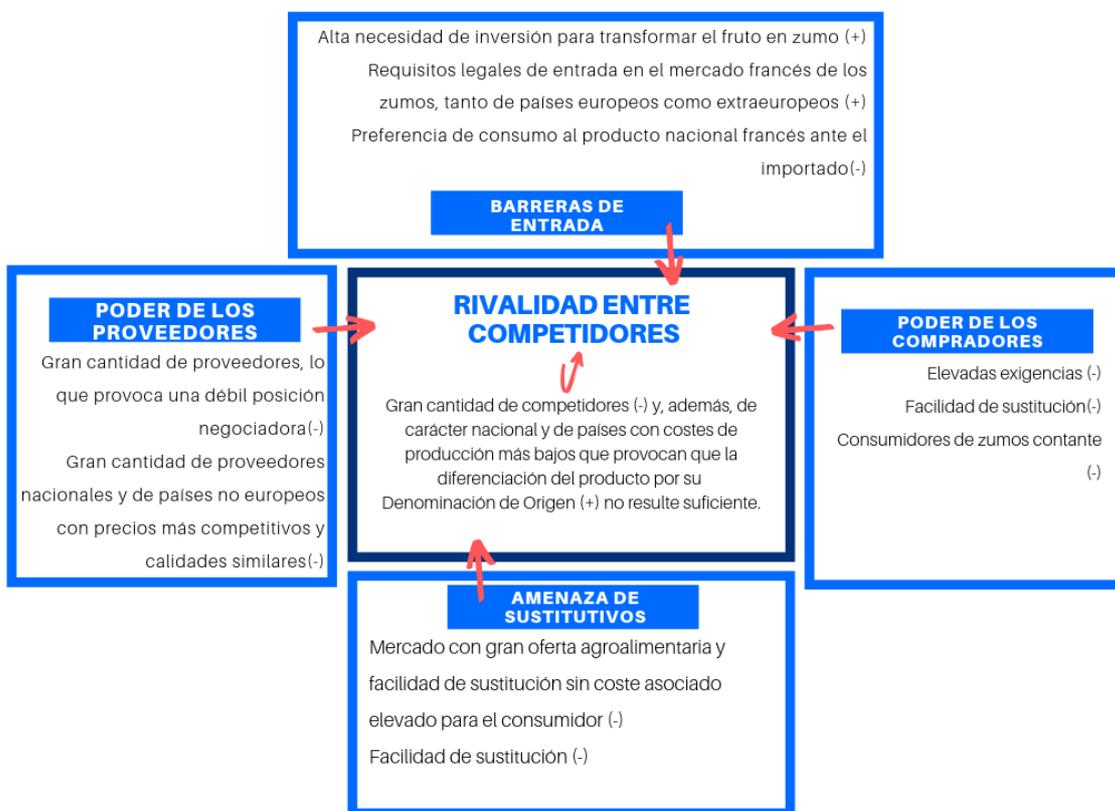
Estos consumidores asocian el momento de la compra con un momento placentero, y prefieren productos que se presenten cuidadosamente y que a su vez sean llamativos. Además, el comercio online presenta en Francia una tendencia al

alza, y el 80% de los consumidores de 30 a 44 años, dicen realizar la compra por internet. (Banco Santander, 2019)

Por otro lado, es importante mencionar que, entre los franceses, **la compra de zumos de frutas se mantiene estable**, pese al descenso que se observó en su consumo durante la crisis, los franceses vuelven a ser grandes consumidores de fruta en zumos, además, en cuanto al tipo de zumos, el zumo puro encabeza las ventas en cualquier canal de distribución según el informe realizado por Pablo Navajas Martínez sobre el mercado de los zumos en Francia en 2016.

Teniendo en cuenta el estado del mercado francés, y su comportamiento y tendencias, se presenta como un mercado maduro y con un nivel creciente de competidores.

### Ilustración 20: Análisis Porter de Francia



Fuente: Elaboración propia a partir del ICEX

Pese a presentar una concepción del producto español como **competitivo**, por sus precios y su calidad. Muchos franceses están comenzando a concebir a los productos de algunos mercados emergentes, como Marruecos, como sustitutivos de los españoles, de forma que la facilidad de sustitución es cada vez mayor y, pese a la diferenciación de los productos españoles en cuanto a la calidad, la entrada en el mercado de estos terceros junto con la preferencia de consumo de los productos nacionales hacen que Francia no se presente como una posibilidad de internacionalización viable, teniendo en cuenta lo estudiado.

Por otro lado, y como mencionamos anteriormente, el consumo de zumos se presenta constante y sin grandes variaciones, lo que, junto con el conocimiento de que se trata de un mercado saturado, se presenta como inconvenientes relevantes a tener en cuenta a la hora de valorar la viabilidad de llevar a cabo las estrategias de internacionalización en este país.

Su proximidad geográfica a España no contrarresta los inconvenientes observados gracias al análisis más profundo del mercado y del estudio de sus cinco fuerzas de *Porter*.

#### 4. Selección de mercados

Ante cualquier proceso de internacionalización, la compenetración y colaboración entre la dirección, en este caso las cooperativas, y los principales agentes de la cadena, en este caso los agricultores, es vital. La transparencia del proceso debe ser una realidad y el objetivo final debe ser la base de todas las decisiones que se tomen a cualquier nivel, de forma que se logre una internacionalización eficiente, así como eficaz.

Teniendo en cuenta todos los factores analizados, y con la finalidad de proponer un método que permita la selección de mercados, se tendrán en cuenta las siguientes características de cada uno de los tres países analizados, las cuales serán sintetizadas en forma de tabla:

**1.- Facilidad de comercialización:** pudiendo ser: alta, baja o media. Esta característica tendrá en cuenta las **barreras de entrada** al mercado del producto a comercializar. Así, por ejemplo, un país con una regulación legislativa exigente presentará menores facilidades de comercialización que otro que promueva las importaciones mediante leyes que favorezcan a las mismas. Al evaluar esta característica, la pertenencia a la **Unión Europea** supone una ventaja por el **libre comercio** entre los estados miembros.

**2.- Nivel de competidores:** el mercado no presentará la misma situación comercial si existe mucha competencia, los consumidores tienen la opción de sustituir el producto fácilmente, y, al tratarse de un producto en fase de introducción, este factor puede afectar negativamente a su rendimiento. Es por ello que trataremos como ventaja la existencia de pocos competidores y como desventaja la presencia elevada de los mismos. Esta característica está relacionada con la **amenaza de sustitutivos**, así como con la **rivalidad de entre los competidores y el poder de los proveedores**.

**3.- Nivel de demanda:** la tendencia de consumo del producto debe ser creciente de forma que se asegure la sostenibilidad de la comercialización. Esta característica se presenta como coyuntural puesto que las tendencias de consumo

varían de forma dinámica con el paso del tiempo, sin embargo, existen previsiones que nos permiten prever el potencial comportamiento de los consumidores. Esta característica está relacionada con el **poder de los consumidores**.

Así, si la demanda de la alternativa planteada se presenta positiva y creciente, el nivel de demanda será considerado **positivo-creciente**, si se presenta positiva pero constante, el nivel de demanda será considerado **constante**, y si se presenta negativa pero creciente será considerado **negativo decreciente**.

**4.- Distancia geográfica:** al tratarse de un producto perecedero y con **una vida comercial limitada**, la distancia geográfica es un factor a tener en cuenta a la hora de seleccionar el país destino definitivo. Así, en función a los kilómetros de distancia de las alternativas planteadas al origen de su producción, en este caso la Comunidad Valenciana, se formará un baremo que nos permitirá determinar la distancia como: corta, media o larga.

A pesar de tratarse de productos perecederos, el transporte de frutas y hortalizas españolas hacia Europa se realiza, mayoritariamente, **por carretera**.

País	Facilidad de comercialización	Nivel de competidores	Nivel de demanda	Distancia geográfica
<b>Alemania</b>	Alta (+)	Medio	Positivo-creciente (+)	1900km
<b>Italia</b>	Alta (+)	Medio	Positivo-creciente (+)	1800km
<b>Francia</b>	Alta (+)	Alto (-)	constante	1200km (+)

Consideramos alta **facilidad de comercialización** en las tres alternativas planteadas ya que se trata de países pertenecientes a la Unión Europea y, por tanto, justificamos dicha facilidad al libre comercio entre los estados miembros.

En cuanto al **nivel de competidores**, Francia se sitúa por encima del resto de países expuestos como alternativa ya que muestra un mercado, además de maduro, con una creciente incorporación de competencia cuyo origen son, principalmente, países que no pertenecen a la Unión Europea, como Marruecos. Es por estos motivos que descartamos dicho país como primera opción para llevar a cabo las estrategias de internacionalización propuestas.

En cuanto a la **demanda**, en general, en toda Europa, se observa una tendencia hacia un estilo de vida más saludable, relacionado directamente con el incremento de la esperanza de vida, es por ello que el consumo de productos compatibles con esta tendencia se encuentra en alza. En este contexto, los zumos de frutas naturales, como es el caso del zumo de “*Kaki Ribera del Xúquer*”, se presentan como productos con gran potencial en este tipo de mercados cuyos consumidores principales son, tal y como hemos estudiado, personas alrededor de los 50 años.

**Alemania e Italia** se sitúan como los países que mayor demanda de este tipo de productos presentan, por delante de Francia que, pese a presentar cifras de demanda constantes, todavía presenta un gasto anual en fruta por habitante inferior a la media europea.

Si analizamos la **distancia geográfica**, y teniendo en cuenta, como previamente estudiamos, que la mayor parte de las exportaciones agroalimentarias en la Unión Europea se realizan por **carretera**, el país más próximo es Francia, vecino geográfico de España y, por tanto, con mayor rapidez de exportación. En cuanto a Alemania e Italia, presentan distancias muy similares.

Teniendo en cuenta los criterios seleccionados se presentan como potenciales países en los que llevar a cabo las estrategias de internacionalización **Alemania e Italia**, presentando similar nivel de competidores, similar nivel de demanda y una distancia que se diferencia en apenas 100 kilómetros.

Pese a su cercanía geográfica, Francia ha quedado descartada debido al alto nivel de competidores que, ofreciendo productos sustitutivos, podrían suponer un problema a la hora de la introducción en el mercado de la alternativa propuesta, el zumo de “*Kaki Ribera del Xúquer*”, además de esta razón, el hecho de que el consumo de zumos se presente constante y sin grandes variaciones, junto con el conocimiento de que se trata de un mercado saturado, no colaboran con la valoración positiva de este país como una alternativa de internacionalización viable.

## **Modos de entrada a mercados internacionales aplicados al caso de estudio**

En nuestro caso estudiado, basando el mismo en el documento: “*Competir en el Exterior: La Empresa Española y los Mercados Internacionales*” por José Antonio Alonso y Vicente Donoso, no buscamos internacionalizar la producción del zumo “*Kaki Ribera del Xúquer*” sino que buscamos una alternativa de producto al fruto en su estado natural, es decir, tras un proceso de transformación industrial que lo convierta, en este caso, en zumo.

Es por ello que descartamos la inversión directa y los sistemas contractuales para alcanzar nuestro objetivo principal. La idea de crecimiento empresarial mediante

procesos de diversificación del cultivo no posee un origen espontáneo, no son los mercados los que buscan especialmente esta alternativa, aunque sí tiene viabilidad comercial en función a lo estudiado, y es la empresa, en este caso las cooperativas, quienes tomarían esta decisión de estratégica.

Es por todo ello que podemos definir, en función a este estudio y a las características tenidas en cuenta, que la mejor forma de entrada en el mercado internacional para el tipo de producto planteado es la **exportación directa**.

De esta forma las cooperativas tienen cierto control sobre el producto, no asumen niveles de riesgos excesivos además de no necesitar en una necesidad de recursos inicial elevada.

Otro aspecto a tener en cuenta en este tipo de exportación es, como se cita anteriormente, la **capacidad de adaptación dinámica** a las necesidades del mercado destino, de esta forma las cooperativas pueden garantizar, mediante estos procesos de adecuación, la sostenibilidad del producto siempre y cuando sean capaces de hacer frente a ese dinamismo.

A la hora de llevar a cabo estas exportaciones directas a los países seleccionados, Alemania e Italia, debería realizarse un estudio que determinase la mejor forma de realizar estas exportaciones, ya sea, por ejemplo, a través de agentes que conozcan el mercado o mediante la creación de una red de distribución propia.

## Capítulo 7. Conclusiones y futuras investigaciones

El objetivo que se persigue a lo largo de este estudio es la determinación de estrategias de internacionalización para el subsector del **“Kaki Ribera del Xúquer”**.

Mediante el estudio del sector agroalimentario y del subsector de los frutales no cítricos se logra asentar un contexto sobre el que desarrollar el análisis del subsector del **“Kaki Ribera del Xúquer”**. Así, a través del uso de herramientas de análisis estratégicas se ha determinado que la **transformación industrial del fruto comercializada en forma de zumo** sea la alternativa de internacionalización para llevar a cabo en Alemania o Italia.

Estas decisiones se corresponden, según determina la matriz de *Ansoff*, con una estrategia de **desarrollo del producto**, pues no se busca la ampliación hacia nuevos mercados, sino la introducción en los mercados existentes de un nuevo producto, el zumo de **“Kaki Ribera del Xúquer”**.

El modelo escogido determina una **exportación directa** como método de internacionalización del producto planteado, **Alemania e Italia**, considerados como mercados globales, son los países idóneos para llevar a cabo esta estrategia en función al proceso de selección de mercados llevado a cabo.

Gracias al análisis del fruto más en profundidad hemos podido comprobar que se trata de un fruto con altos estándares de **calidad**, respaldados por su Denominación de Origen, lo que, dadas las **tendencias de consumo** del mercado europeo actual, puede considerarse un elemento capaz de otorgar a las cooperativas de Ribera del Xúquer una **ventaja competitiva** característica de una **estrategia de diferenciación**.

Además, al tratarse de un **producto saludable**, compatible con una dieta equilibrada y con múltiples beneficios para la salud, encaja con el **envejecimiento de la población** generalizado que consume, cada vez más, productos que colaboran con un estilo de vida sano.

De acuerdo al estudio realizado, y teniendo en cuenta los límites de la información empleada, la internacionalización del **“Kaki Ribera del Xúquer”** transformado en zumo se presenta como una alternativa capaz de ofrecer oportunidades de crecimiento al subsector. Sin embargo, a la hora de llevar a la práctica estas estrategias sería necesario realizar un estudio de factibilidad técnica y de viabilidad económica, para comprobar si realmente dicha transformación del fruto es rentable para la empresa.

Un aspecto interesante de este estudio es su posible aplicación como **modelo para el planteamiento de estrategias de internacionalización en otros sectores**

**con características similares.** En ese sentido este trabajo puede suponer un punto de partida para futuras investigaciones en las que, incorporando conceptos y prácticas de otros ámbitos de conocimiento como puede ser el diseño y desarrollo de productos, así como, trabajo de campo (entrevistas y cuestionarios a empresas y actores relevantes del sector) se pudieran identificar nuevas **oportunidades de crecimiento necesarias para la supervivencia** de sectores afines como, por ejemplo, el citrícola, de forma que, contribuyeran a paliar la crisis que sufre actualmente.

## Bibliografía

Albert S. Humphrey. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. United States.

Ana Trenza. (2018). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve*. España.

Arnoldo Araya Leandro. (2009). *El Proceso de internacionalización de empresas* (Vol. 3). España: TEC Empresarial.

Asozumos. (2018). *Proceso de elaboración*.

Banco Santander. (2019). *Análisis de mercados - Alemania*. España: Banco Santander.

Banco Santander. (2019). *Análisis de mercados - Francia*. (B. Santander, Ed.) España.

Banco Santander. (2019). *Analizar los mercados - Italia*. (B. Santander, Ed.) España.

Cajamar. (2015). *Análisis del sector cítrico español*. (U. d. Almería, Ed.) España.

Catalá y Seaton. (2008). *Guía para elaborar un Plan Estratégico*. (C. ALCOY, Ed.)

Consellería d'Agricultura, Pesca, Alimentació i Aigua. (2010). *PLIEGO DE CONDICIONES DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN "KAKI RIBERA DEL XÚQUER"*. Valencia, Comunidad Valenciana, España.

Consellería de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural. (2019). *PAC*. Comunidad Valenciana, España.

Consellería D'Educació, Cultura i Esport. (2018). *Cultura Valenciana*. Comunidad Valenciana: Generalitat Valenciana.

Cooperativas Agroalimentarias España. (2019). *Características y Ventajas de Cooperativismo*. España.

Dña. Mónica Porcar Muñoz. (2016). *ESTUDIOS DE VIDA ÚTIL DE ZUMOS DE FRUTA ENVASADOS*. (U. P. Valencia, Ed.) Valencia, España.

EAE Business School. (2018). *Niveles de la gestión estratégica empresarial*. España.

EAE Business School. (2018). *¿Qué es el valor añadido y cómo lo utilizan las empresas?*

- Enrique Fanjul. (2018). *Comercio Exterior: ¿Qué es la internacionalización?* iBerglobal.
- FEDACOVA y AINIA. (2016). *Por el futuro del sector agroalimentario de la Comunidad Valenciana*. Comunidad Valenciana, España.
- Generalitat Valenciana. (2010). *PLIEGO DE CONDICIONES DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN "KAKI RIBERA DEL XÚQUER"*. Comunidad Valenciana, España.
- H. Igor Ansoff. (1969). *Business Strategy (Modern Management Readings)*.
- Información y Negocios QuimiNet. (2012). *Las cinco fuerzas de Porter*.
- Jose Antonio Alonso y Vicente Donoso. (1997). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid, España.
- Jose Luis Jerez y Álvaro García-Mendoza. (2015). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. (ESIC, Ed.) España.
- Kenneth R. Andrews. (1971). *The concept of Corporate Strategy*. (D. Jones-Irwin, Ed.) University of California.
- Liam Fahey y V. K. Narayanan. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.
- Matías Riquelme Leiva. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*.
- Michael E. Porter. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide.
- Michael Eugene Porter. (1979). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Ministerio de Fomento: Dirección General de tráfico. (2018). *Direcciones Generales de Transporte Terrestre*. España.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2018). *DAFO*. España.
- Narayanan, L. F. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *El futuro de la alimentación y la agricultura*. FAO.

Organización Mundial de la Salud. (2018). *Boletín de la Organización Mundial de la Salud: Vida saludable, bienestar y objetivos de desarrollo sostenible*.

RAE. (2019). España.

Real Academia Española. (2018). (2. e. española", Ed.)

Real Academia Española. (2018). 23ª Edición del "Diccionario de la lengua española".

Trade - Unión Europea. (2019). *Hacia un comercio mundial abierto y justo*.

Universidad Nacional de Educación a Distancia. (2018). *LAS VENTAJAS DEL ANÁLISIS PESTEL*. España.

www.persimon.eu.com. (2019). *D.O.P KAKI RIBERA DEL XÚQUER*. Comunidad Valenciana.

Yesid Ariza Osorio. (2018). *TOOLS FOR STRATEGIC ANALYSIS*.

## **INFORMES**

*Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo* realizado por el grupo cooperativo Cajamar en 2017.

*Spain - Rural Development Programme (Regional)*-Comunidad Valenciana- Generalitat Valenciana. The European Agricultural for rural development: Europe Investing in rural areas. (2018)

*El mercado de frutas y verduras frescas en los Países Bajos*. Instituto Español de Comercio Exterior. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en La Haya. (2006)

*El mercado de los zumos en Francia*. ICEX: España Exportación e Inversiones. Pablo Navajas Martínez, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París. (2016)

*Estrategias de internacionalización de la empresa*. ARAL ITS consultores. (2016)

*Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario*. Gobierno de España. (2013)

*Cómo seleccionar los mercados de destino*. Thomson Reuters. Juan Ramón SUÁREZ TEROL. Con la colaboración de Acocex (Asociación de Consultores de Comercio Exterior de España) y Cesma Business School. (2018)

*Hábitos de consumo de bebidas y su asociación con la ingesta total de agua y de energía en la población española: resultados del estudio científico ANIBES.* Número 8. Fundación Española de la Nutrición. (2011)

*Datos actuales sobre el consumo de zumos de frutas en España y sus propiedades nutricionales* Fundación Española de la Nutrición (FEN). Paula Rodríguez, Alonso Alma, Durán Villalobos, Emma Ruiz Moreno, Teresa Valero Gaspar, José Manuel Ávila Torres, Gregorio Varela Moreiras. (2018)

*La preselección de mercados internacionales.* Mediterranean Consulting. (2016)

## WEB

- Soria, J. (2017). *Comunidad Valenciana: Desarrollo Rural.* [online] Ruralpoint.com. Available at: <http://www.ruralpoint.com/comunidades/comunidad-valenciana.html> [Consultado. 15 Feb. 2019].
- CV, C. (2018). *Cooperatives Agro-alimentàries Comunitat Valenciana.* [online] Cooperativesagroalimentariescv.com. Available at: <http://www.cooperativesagroalimentariescv.com/citricos-y-frutales-ocupan-el-49-de-las-tierras-de-cultivo-de-la-comunitat-valenciana/> [Consultado. 17 Feb. 2019].
- Economia48.com. (2018). *ATOMIZACIÓN - Enciclopedia de Economía.* [online] Available at: <http://www.economia48.com/spa/d/atomizacion/atomizacion.htm> [Consultado.10 Dec. 2018].
- Eru.gov.co. (2017). *Uso Industrial de alto impacto | Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano - ERU.* [online] Available at: <http://www.eru.gov.co/es/transparencia/informacion-interes/glosario/uso-industrial-alto-impacto> [Consultado.12 Dec. 2018].
- Blog Solunion. (2018). *Exportaciones del sector agroalimentario español | Blog Solunion.* [online] Available at: <https://www.solunion.es/blog/sector-agroalimentario-espanol-entre-los-principales-exportadores-mundiales/> [Consultado.14 Dec. 2018].
- Economipedia. (2018). *Valor añadido - Definición, qué es y concepto | Economipedia.* [online] Available at: <https://economipedia.com/definiciones/valor-anadido.html> [Consultado. 27 Dec. 2018].
- Marketing y Publicidad Alimentos, Bebidas y Gran Consumo. (2017). *Sector Alimentario y Agroalimentario. Tendencias y oportunidades.* [online] Available at:

<https://www.marketing4food.com/el-sector-alimentario-y-agroalimentario-tendencias-y-oportunidades/> [Consultado. 22 Dec. 2018].

- Fega.es. (2018). *La PAC y los Fondos Europeos Agrícolas* / *fega.es*. [online] Available at: [https://www.fega.es/es/PwfGcp/es/financiacion\\_de\\_la\\_pac/la\\_pac\\_y\\_los\\_fondos\\_europeos\\_agricolas/index.jsp](https://www.fega.es/es/PwfGcp/es/financiacion_de_la_pac/la_pac_y_los_fondos_europeos_agricolas/index.jsp) [Consultado. 3 Jan. 2019].
- Agroambient.gva.es. (2018). *Agroambient*. [online] Available at: <http://www.agroambient.gva.es/documents/163019129/167864771/P.+Orden+FEADER/ce6088e5-9fcd-4247-80c1-316f86d996d1> [Consultado. 5 Jan. 2019].
- Fega.es. (2017). *Ayudas Directas y Desarrollo rural*. [online] Available at: [https://www.fega.es/sites/default/files/Fega\\_Informe\\_Ayudas\\_Directas\\_y\\_Desarrollo\\_rural\\_2017\\_edad\\_ysexo\\_0.pdf](https://www.fega.es/sites/default/files/Fega_Informe_Ayudas_Directas_y_Desarrollo_rural_2017_edad_ysexo_0.pdf) [Consultado. 10 Feb. 2019].
- Dacoruna.gal. (2018). *EuropeDirect - Deputación de A Coruña : Fondo Europeo Agrícola de Garantía (FEAGA)*. [online] Available at: <https://www.dacoruna.gal/europedirect/axudas-europeas/programas/agricultura/fondo-europeo-agricola-de-garantia-feaga/> [Consultado. 14 Feb. 2019].
- CV, C. (2018). *Cooperatives Agro-alimentàries Comunitat Valenciana*. [online] Cooperativesagroalimentariescv.com. Available at: <http://www.cooperativesagroalimentariescv.com/citricos-y-frutales-ocupan-el-49-de-las-tierras-de-cultivo-de-la-comunitat-valenciana/> [Consultado. 16 Feb. 2019].
- Ainia.es. (2019). *FEDACOVA y AINIA reflexionan con más de 300 empresarios el futuro del sector*. [online] Available at: <https://www.ainia.es/noticias/prensa/fedacova-y-ainia-reflexionan-con-mas-de-300-empresarios-el-futuro-del-sector/> [Consultado. 22 Feb. 2019].
- Cinco Días. (2017). *Análisis | Por qué está en crisis el sector de los cítricos*. [online] Available at: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/22/companias/1550855498\\_524054.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/22/companias/1550855498_524054.html) [Consultado. 21 Mar. 2019].
- Agroambient.gva.es. (2018). *Agroambient gva memoria*. [online] Available at: <http://www.agroambient.gva.es/documents/163214705/167210331/01+MEMORIA+INFORMATIVA/4d91c28b-4642-45a5-9259-1d8f814df484> [Consultado. 23 Abr. 2019].

- Avfga.gva.es. (2014). *PDR CV 2014-2020 - Generalitat Valenciana*. [online] Available at: <http://www.avfga.gva.es/es/pdr-cv-2014-2020> [Consultado. 18 Abr. 2019].
- Dafo.ipyme.org. (2018). *Herramienta DAFO*. [online] Available at: <https://dafo.ipyme.org/> [Consultado. 22 Abr. 2019].
- Sierranieves-desarrollo.com. (2018). *DAFO-AGRICULTURA-GANADERIA-Y-AGROINDUSTRIA*. [online] Available at: <http://www.sierranieves-desarrollo.com/sierranieves2020/wp-content/uploads/2016/07/AGDRSN-DAFO-AGRICULTURA-GANADERIA-Y-AGROINDUSTRIA.pdf> [Consultado. 25 Abr. 2018].
- Blog de MBA, información académica. (2017). *Una estrategia a partir del Análisis DAFO*. [online] Available at: [http://www.mbaonline.es/disenio-estrategia-analisis-dafo/#Estrategias\\_adaptativas\\_o\\_reorientacion](http://www.mbaonline.es/disenio-estrategia-analisis-dafo/#Estrategias_adaptativas_o_reorientacion) [Consultado. 26 May 2018].
- Cursos.aiu.edu. (2018). *Administración Estratégica*. [online] Available at: <http://cursos.aiu.edu/Diplomados/Administracion%20y%20MKT/Administracion%20Estrategica/Leccion%207/WORD/Sesi%C3%B3n%207%20Tutorial%20Administraci%C3%B3n%20Estrategica.pdf> [Consultado. 27 Jun. 2019].
- www.2cs.es, C. (2017). *Características y Ventajas*. [online] Agro-alimentarias.coop. Available at: <http://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo> [Consultado. 3 Jun. 2019].
- Agroambient.gva.es. (2018). *Proyecto integral del caqui*. [online] Available at: <http://www.agroambient.gva.es/documents/163228750/163232604/Proyecto+integral+del+caqui.pdf/406cbb2b-7395-4323-b5c7-0709925b3c90> [Consultado. 11 Jun. 2019].
- Kaki Persimon®. (2016). *Recetas - Kaki Persimon®*. [online] Available at: <https://persimon.eu/recetas/> [Consultado. 12 May 2019].
- La Cultura del Marketing. (2017). *Herramientas claves Plan de Marketing (II): análisis Porter o matriz Porter*. [online] Available at: <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/> [Consultado. 9 Jun. 2019].
- Ifema.es. (2019). *España se consolida como primer país exportador de caquis y segundo en materia de producción*. [online] Available at: [http://ifema.es/Institucional\\_01/noticias/NoticiasdeFerias/ferial/INS\\_120364](http://ifema.es/Institucional_01/noticias/NoticiasdeFerias/ferial/INS_120364) [Consultado. 10 Jun. 2019].
- Interempresas. (2019). *El mercado de frutas y hortalizas en Alemania, un referente para España*. [online] Available at:

<http://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/141737-El-mercado-de-frutas-y-hortalizas-en-Alemania-un-referente-para-Espana.html> [Consultado. 16 Jun. 2019].

- Interempresas. (2019). *El mercado de frutas y hortalizas en Francia, difícil pero constante*. [online] Available at: <http://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/131697-El-mercado-de-frutas-y-hortalizas-en-Francia-dificil-pero-constante.html> [Consultado. 15 Jun. 2019].
- Interempresas. (2018). *¿Qué consumen los holandeses?*. [online] Available at: <http://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/74315-Que-consumen-los-holandeses.html> [Consultado. 17 Jun. 2019].
- Ivace.es. (2013). *Polonia: distribución alimentaria*. [online] Available at: [http://www.ivace.es/Internacional\\_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Polonia/POLONIA\\_distribucion\\_alimentaria\\_2013\\_.pdf](http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Polonia/POLONIA_distribucion_alimentaria_2013_.pdf) [Consultado. 11 Jun. 2019].
- ICEX España Exportación e Inversiones, M. (2017). *Estudio de mercado. El mercado de las frutas tropicales en Polonia 2017*. [online] Icx.es. Available at: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017774483.html?idPais=PL> [Consultado. 16 Jun. 2019].
- Portafolioplaneacionerick. (2017). *Niveles de estrategia*. [online] Available at: <https://sites.google.com/site/portafolioerickplaneacion/niveles-de-estrategia> [Consultado. 17 Jun. 2019].
- Ipyme.org. (2017). *Guía de internacionalización*. [online] Available at: [http://www.ipyme.org/\\_layouts/15/ipyme/guiaayudasinternacionalizacion.aspx](http://www.ipyme.org/_layouts/15/ipyme/guiaayudasinternacionalizacion.aspx) [Consultado. 17 Jun. 2019].
- Camara.es. (2018). *Xpande Digital | Cámara de España*. [online] Available at: <https://www.camara.es/comercio-exterior/xpande-digital> [Consultado. 21 Jun. 2019].
- Mapa.gob.es. (2018). *Calendario de actividades y ferias internacionales*. [online] Available at: <https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/lineas-estrategicas-para-la-internacionalizacion-del-sector-agroalimentario/calendario.aspx> [Consultado. 14 Jun. 2019].

- Agustín Grau - La Fórmula del Éxito. (2018). *Más beneficios: cómo conseguirlos donde hay menos competencia*. [online] Available at: <https://agustingrau.com/mas-beneficios-menos-competencia/> [Consultado. 22 Jun. 2019].
- La Cultura del Marketing. (2017). *Herramientas claves Plan de Marketing (II): análisis Porter o matriz Porter*. [online] Available at: <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/> [Consultado. 17 Jun. 2019].
- <http://www.asozumos.org>. (2018). *En 2017 se consumieron 9.187 millones de litros de zumo de fruta en Europa*. [online] Available at: [http://www.asozumos.org/asozumos/notas-de-prensa-2018/en-nbsp2017-se-consumieron-9187-millones-de-litros-de-zumo-de-fruta-en-europa\\_10741\\_217\\_12789\\_0\\_1\\_in.html](http://www.asozumos.org/asozumos/notas-de-prensa-2018/en-nbsp2017-se-consumieron-9187-millones-de-litros-de-zumo-de-fruta-en-europa_10741_217_12789_0_1_in.html) [Consultado. 23 Jun. 2019].
- Anibes. (2018). *Anibes. Hábitos de consumo*. [online] Available at: <http://www.fen.org.es/anibes/es/habitos-consumo-bebidas> [Consultado. 24 Jun. 2019].
- Anibes. (2019). *Anibes. Resultado de los datos*. [online] Available at: [http://www.fen.org.es/anibes/es/datos\\_resultados](http://www.fen.org.es/anibes/es/datos_resultados) [Consultado. 22 Jun. 2019].
- Estrategia competitiva: definición, t. and Estrategia competitiva: definición, t. (2018). *Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento | OBS Business School*. [online] Obs-edu.com. Available at: <https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/mba/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento> [Consultado. 23 Jun. 2019].
- Diccionarioempresarial.wolterskluwer.es. (2017). *Niveles de la estrategia*. [online] Available at: [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTC2MDtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAhoSYFTUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTC2MDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAhoSYFTUAAAA=WKE) [Consultado. 24 Jun. 2019].