



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE UNA
EMPRESA DE COMERCIO AL POR MAYOR DE FRUTAS
Y HORTALIZAS EN SU PROCESO DE EXPANSIÓN.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Salom Ferrer, Carla

Tutor/a: Aparisi Torrijo, Sofia

Cotutor/a: Perelló Marín, María Rosario

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultat d'Administració
i Direcció d'Empreses /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis y propuesta de mejora de una empresa de comercio al por mayor de frutas y hortalizas en su proceso de expansión.

Trabajo final de grado

Grado en administración y dirección de empresas

Carla Salom Ferrer

Tutora: Sofia Aparisi Torrijo.

Cotutora: María Rosario Perelló Marín.

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN	6
1.1.	RESUMEN.	6
1.2.	OBJETIVO.....	7
1.3.	ANTECEDENTES	8
1.4.	RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN.....	8
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	10
2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	10
2.2.	ORGANIZACIÓN	14
2.3.	ANÁLISIS ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.4.	CARTERA DE PRODUCTOS	21
2.5.	ANÁLISIS DEL MARKETING DE LA EMPRESA.....	22
2.5.1.	Marketing y metodología de la empresa.....	23
-	Público objetivo.....	23
-	Marketing mix.....	23
o	Producto.....	23
o	Precio.....	26
o	Canales de distribución.....	26
o	Comunicación.....	27
2.6.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	28
2.6.1.	Análisis balance situación.....	28
2.6.2.	Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.....	32
2.6.3.	Conclusiones	35
3.	ANÁLISIS EXTERNO	36
3.1.	Entorno.....	36
3.2.	MACROENTORNO - Análisis PESTEL.....	37
	Factores políticos.....	37
	Entorno económico.....	38
	Entorno ecológico.....	43
	Entorno socio - demográfico.....	44
	Entorno tecnológico.....	45
	Entorno jurídico – legal.....	46
3.3.	MICROENTORNO	49
	Análisis del entorno específico: Cinco Fuerzas de Porter.....	49
4.	COMPETENCIA DIRECTA	53
4.1.	Identificación de los competidores.....	53
4.2.	Características generales de la competencia.....	56
5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	58
5.1.	Análisis DAFO.....	58
5.2.	Análisis CAME.....	61
6.	PROPUESTA DE MEJORA Y CONCLUSIONES	64

6.1. Propuesta de mejora	64
6.2. Descripción y planificación del plan de integración.	65
6.3. Conclusiones.....	68

Índice de tablas

Tabla 1: Balance de situación. (€) Fuente: Elaboración propia 2023.....	28
Tabla 2 :Fondo de maniobra. Fuente: Elaboración propia 2023.	29
Tabla 3: Ratios de liquidez. Fuente: Elaboración propia 2023.....	30
Tabla 4: Ratios de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia 2023.	31
Tabla 5: Cuenta de pérdidas y ganancias (€). Fuente: Elaboración propia 2023.	32
Tabla 6: Rotación de activos. Fuente: Elaboración propia 2023.	33
Tabla 7: Rentabilidad económica y financiera. Fuente: Elaboración propia 2023.	34
Tabla 9: principales competidores TNFC. Fuente: Elaboración propia, 2023	56
Tabla 10: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia, 2023.	60

Índice de figuras

Figura 1: Historia de TNFC. Fuente: Documento interno TNFC, 2022.....	10
Figura 2: Historia de TNFC. Fuente: Documento interno TNFC, 2022.....	11
Figura 3: Mapa con las distintas direcciones de las plantas de TNFC (2023). Fuente: Documento interno TNFC, 2023.	13
Figura 4: Lema empresa. Fuente: Página web TNFC (2023).....	15
Figura 5: Organigrama departamento RR.HH. TNFC. Fuente: Elaboración propia.	16
Figura 6: Misión TNFC. Fuente: Documento interno "Quiénes somos y qué producimos".....	17
Figura 7: Visión TNF, Fuente: Documento interno "Quiénes somos y qué producimos"	17
Figura 8: Valores TNFC, Fuente: Documento interno "Quiénes somos y qué producimos".....	18
Figura 9: Variedad de cítricos. Fuente: Página web The Natural Fruit Company (2023)	21
Figura 10: Mapa de la distribución comercial de TNFC. Fuente: Documento interno "Quiénes somos y qué producimos", 2023.	22
Figura 11: Packaging TNFC. Fuente: Página web TNFC 2023.....	24
Figura 12: Malla tipo clip to clip. Fuente: Página web Giró, 2023.	24
Figura 13: Malla tipo girsac. Fuente: Página web Giró. 2023.....	25
Figura 14: Packaging TNFC. Fuente: Página web TNFC 2023.....	25
Figura 15: Packaging TNFC. Fuente: Página web TNFC 2023.....	25
Figura 16: Packaging TNFC. Fuente: Página web TNFC 2023.....	26
Figura 17: Evolución del PIB de España. Fuente: INE 2023.	39
Figura 18: PIB de España. Productor Interior Bruto. Fuente: Datosmacro.com.....	39
Figura 19: Evolución anual del IPC. Fuente: INE 2020.....	41
Figura 20: Evolución anual del IPC. Fuente: INE 2022.....	42
Figura 21: Evolución anual del IPC. Fuente: INEC 2023.	42
Figura 22: Diagrama de Porter. Fuente: ISO 9001:2015 (2020).....	49

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN.

A lo largo de este trabajo de fin de grado (TFG) estudiaré la estructura interna de la empresa The Natural Fruit Company (TNFC), todos los productos que ofrece y las distintas formas en las que comercializa dicho producto, así como el sector en el que desarrolla su actividad.

Este análisis se realiza debido a que la empresa está en pleno proceso de expansión ya que recientemente ha realizado adquisiciones de otras empresas. Este proceso puede presentar una serie de desafíos y problemas como problemas de integración de personal, de comunicación o posible pérdida de clientes, por esto se ha decidido realizar un análisis y proponer una propuesta de mejora para ayudar a la empresa en este proceso.

Para ello, analizaré tanto el entorno interno, desde su cartera de productos hasta su situación financiera, como el entorno externo de la empresa, el macroentorno y el microentorno, para saber qué factores le afectan a esta y cómo le repercuten.

De esta manera, para el **análisis interno** estudiaré y analizaré en profundidad a la empresa, conociendo su creación, sus recientes adquisiciones, los ODS que defienden, los distintos productos que comercializan...etc.

También realizaré un análisis del marketing de la empresa a través del marketing mix, mediante un estudio de las 4Ps: Producto, Precio, Distribución y Comunicación. Y por último también se llevará a cabo un análisis económico – financiero a través del cual se estudiará la situación patrimonial de la empresa.

Y para el **análisis externo** utilizaré el análisis PESTEL para estudiar el macroentorno con sus respectivos análisis del entorno político, económico, ecológico, sociodemográfico, tecnológico y jurídico-legal, y el modelo de las 5 fuerzas de Porter para el microentorno mediante el cual estudiaremos la amenaza de entrada de nuevos competidores, de productos y servicios sustitutivos, del poder de negociación del proveedor y del cliente y la rivalidad entre competidores existentes.

Por otra parte, mediante el análisis de la competencia sabremos cuáles son los principales competidores y los grupos estratégicos de la empresa.

Y, por último, una vez analizados todos los aspectos anteriormente mencionados realizaré un análisis DAFO a partir del cual se desarrollará un análisis CAME con recomendaciones para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Gracias a estos análisis se realizará una propuesta de mejora para la empresa.

1.2.OBJETIVO.

Este trabajo tiene como objetivo poner en práctica los conocimientos y herramientas necesarias para este análisis que se han ido adquiriendo a lo largo del grado.

Para esto, analizaré la empresa “The Natural Fruit” que se dedica al comercio por mayor de frutas y hortalizas, además de ser proveedores de cítricos bio. Realizaremos un estudio interno para identificar sus debilidades y fortalezas, y un estudio del entorno para identificar amenazas y oportunidades.

Una vez obtenida la información y los resultados, se realizará la propuesta de mejora con el fin de proponer estrategias que ayuden a la empresa y a sus empleados a adaptarse.

Mediante este trabajo de fin de grado se pretende conseguir los siguientes objetivos:

- Conocer el sector de actividad en el que se desarrolla la empresa elegida para así poder saber en qué entorno trabaja y cómo ayudarla.
- Conocer los principales competidores de la empresa y saber cómo le afectan.
- Analizar los estados financieros para saber si las adquisiciones de las recientes empresas le han supuesto un gran esfuerzo o si han sido una buena estrategia de crecimiento.
- Obtener las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con un análisis DAFO y a través de este realizar un análisis CAME.

- Realizar la propuesta de mejora de la empresa para ayudarla en mejorar la eficiencia, la innovación, la retención de empleados y sobre todo a adaptarse a los recientes cambios.

1.3. ANTECEDENTES

Los cítricos son cultivados desde hace muchos años atrás, ya desde la mitología griega se tenía al naranjo como un árbol divino, el jardín de Hespérides estaba lleno de naranjos. Estos provienen principalmente de las zonas tropicales y subtropicales de Asia y del archipiélago malayo, es decir, estos se desarrollan dentro de la banda delimitada por la línea de 40° de latitud N y S.

El lugar de origen de estos se dice que es la zona del noroeste de India y Birmania según Tanaka (1954), aunque también gran parte de ellos provienen de China. Se cree que este género apareció durante el Terciario, entre 20-30 millones de años atrás. (Zaragoza, S. (2016)).

Por otra parte, los cítricos, en concreto el naranjo amargo, procedente del sur del Himalaya, noreste de la India y Nepal, fueron introducidos en España en el siglo X por los árabes. Pero hasta el siglo XVII prácticamente no existían plantaciones de cítricos en España, se empezó con la naranja dulce, originaria del noroeste de la India, sureste de China y Birmania, con la que poco a poco se fue expandiendo por todo el país, sobre todo en la Comunidad Valenciana por el buen clima que representa para este tipo de cultivos. A partir de esta, la producción aumentó significativamente y empezó a ganar gran importancia económicamente.

Y así, más tarde la naranja se posiciona como uno de los productos españoles más exportados.

1.4. RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN.

Las asignaturas relacionadas con el trabajo final de grado son:

- **Microeconomía:** Con esta asignatura se estudió el entorno más cercano de la empresa.

- **Macroeconomía:** Esta es vital para conocer el mercado nacional al cual se enfrenta la empresa, y los factores políticos a los que se enfrenta.
- **Dirección comercial y Marketing Empresas Servicios Industriales:** A través de los conocimientos adquiridos en estas asignaturas podemos analizar el plan de marketing existente y realizar uno nuevo para la propuesta de mejora a través del marketing mix (producto, precio, publicidad y distribución).
- **Introducción a la Administración de Empresas, Derecho de la empresa y Derecho del trabajo:** mediante estas conocemos la organización, la gestión y la administración de la empresa, así como los derechos básicos y el marco legal en el que desarrolla su actividad.
- **Gestión del comercio exterior:** con esta obtenemos todos los conocimientos necesarios para comprender la globalización y el mercado internacional en el que se desenvuelve la empresa.
- **Dirección de Recursos Humanos:** el capital humano es el factor más importante dentro de cualquier organización y más en aquellas en las que casi toda la actividad de la empresa depende de los empleados. Con lo cual esta asignatura es imprescindible puesto que nos ayuda a saber cómo se desenvuelve la empresa a la hora de seleccionar, reclutar, organizar, formar y motivar al personal.
- **Contabilidad financiera, Introducción a la contabilidad, Análisis y consolidación contable, Dirección financiera e Introducción a las finanzas:** gracias a estas podremos analizar la situación económica financiera de la empresa.
- **Estrategia de diseño y organización:** Mediante esta realizamos el análisis DAFO y el CAME.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

La primera parte de este trabajo aborda de la situación interna de The Natural Fruit, su historia, sus objetivos y productos, así como su organización y acciones que hayan llevado a cabo recientemente. Todo esto con el fin de establecer una base para poder seguir más adelante con el desarrollo del trabajo.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

“The Natural Fruit Company” es una empresa dedicada al comercio al por mayor de frutas y verduras, es la tercera generación de empresas familiares que han ido creciendo y a día de hoy tiene su sede en Madrid. En la figura 1 vemos las fundaciones de las respectivas empresas que se unieron y formaron la empresa que estamos analizando:

- Fruxeresa, fundada en 1982, que a día de hoy se compone de 3 plantas, una en Alzira, que produce Naranjas, una en Xeresa, que produce mandarinas y una en Corbera, que produce Mandarina con hoja y Kaki.
- Frutas Naturales, fundada en 1980, ubicada en Torreagüeras especializada en limones.
- Frugarva, fundada en 1984, ubicada en Alhama que también está especializada en limones.

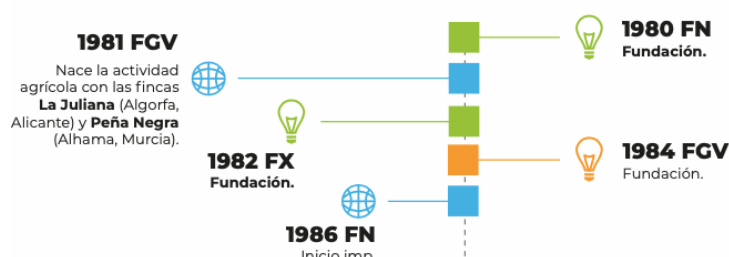


Figura 1: Historia de TNFC. Fuente: Documento interno TNFC, 2022.

Así pues, The Natural Fruit Company (TNFC) nació en 2019 a raíz de la unión de Fruxeresa, y Frutas Naturales. Y un año más tarde, en 2020 se unió Frugarva.

En 2022 adquirió la empresa valenciana “SG marzal” ubicada en Bellreguard, dedicada a la producción de naranja roja (sanguinelli) y de clementina con intención de consolidarse en el sector de los cítricos.

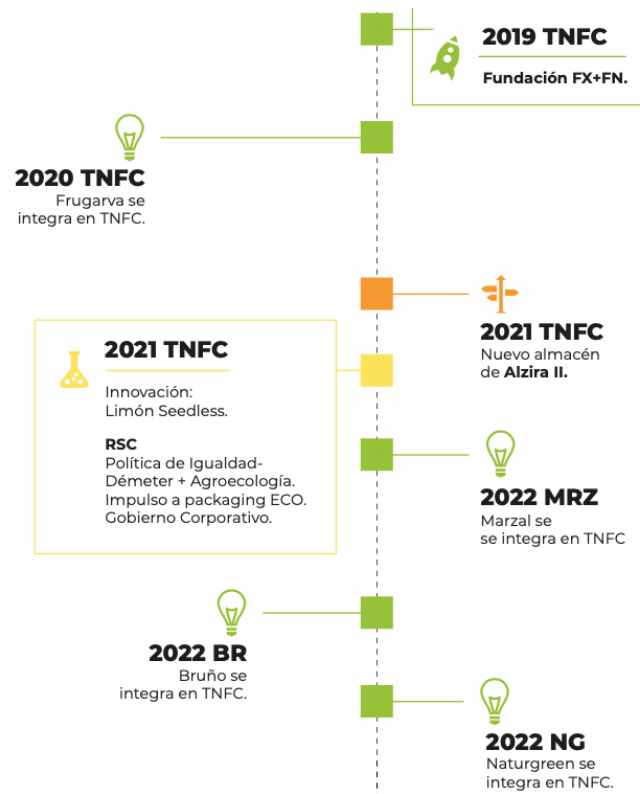


Figura 2: Historia de TNFC. Fuente: Documento interno TNFC, 2022.

Y, por otra parte, también adquirió la empresa Naturgreen de Sevilla la cual produce naranjas y mandarina, y la empresa Hermano Bruñó en Alcalá que produce naranjas, mandarinas, melón y sandía (Figura 2)

Consecuencia de esta unión, TNFC se consolida como uno de los principales líderes en la distribución y comercialización de cítricos en Europa, con una facturación superior a los 200 millones de euros, destacando por su oferta completa de cítricos durante los doce meses, su cada vez más amplio surtido de referencias BIO, sus afianzadas relaciones comerciales con las principales cadenas de distribución europeas, sus áreas de cultivo seleccionadas en España y su red de instalaciones de envasado.” (Sobre The Natural Fruit Company, 3 marzo 2022).

A día de hoy la empresa ha pasado a llamarse “Bollo Natural Fruit” después de la adquisición del Grupo Bollo por parte de “The Natural Fruit Company”. Con esta adquisición el Grupo Bollo ya es la tercera empresa valenciana que adquieren junto a Hermanos Bruñó y S.G. Marzal, consiguiendo una mayor

presencia en el mercado e introduciendo el melón y la sandía en su cartera de productos.

Cabe destacar que el accionista principal de la compañía hoy en día es *Fremman Capital*, empresa de inversiones en servicios comerciales y tecnológicos, atención médica, bienes de consumo y distribución e industriales. Ésta proporciona las estrategias necesarias para que las empresas se posicionen como líderes internacionales.

En total cuenta con una capacidad de 350.000 toneladas de envasado y una facturación superior a los 250 millones de euros.

Como vemos en figura 3, TNFC tiene situada su sede corporativa en Madrid. Y luego tiene diferentes plantas situadas en Andalucía, donde tiene una planta en Sevilla, en la Comunidad Valencia, con plantas en Alzira, Xeresa, Corbera, Bellreguard y Alcalá de Chivert, y en Murcia donde tiene plantas en Alhama, Torreagüera y en Alquería – Los Ramos.

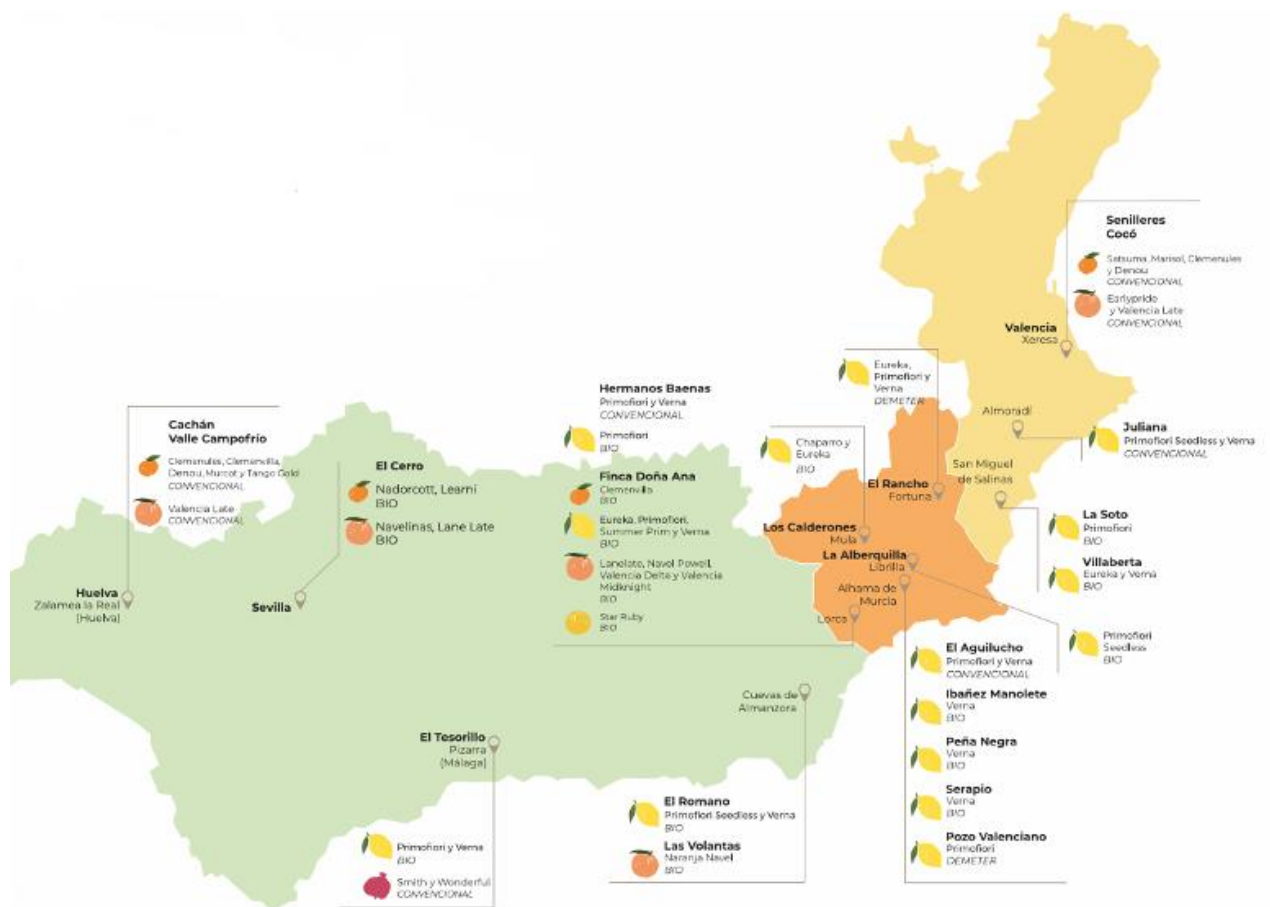


Figura 3: Mapa con las distintas direcciones de las plantas de TNFC (2023). Fuente: Documento interno TNFC, 2023.

Por otra parte, la compañía destaca por su oferta de cítricos BIO (en este caso BIO significa, según la Real Academia Española, respetuoso con el medio ambiente. Es decir, la empresa elabora cítricos de forma natural, sin utilizar productos químicos y ni que hayan sido modificados genéticamente.), el 60% de sus cultivos son BIO y tiene un 15% de agricultura biodinámica.

Y estos los elabora durante los doce meses del año, gracias a la posesión de fincas propias con una Agricultura Biodinámica, un sostenimiento y contribución a los ecosistemas y fauna y flora nativa. Su objetivo es “desarrollar una actividad agrícola sostenible, eficiente y resiliente, que sea respetuosa con el medio ambiente y que garantice su continua protección”. Se caracteriza por estar muy comprometida con el medio ambiente y con la Agenda 2030, en concreto con los siguientes ODS:

ODS 15: “Vida de Ecosistemas Terrestres”. Esto lo consiguen a través de:

- El abonado verde: “técnica basada en el cultivo de gramíneas o leguminosas entre las calles del cultivo.”
- Los hoteles de insectos y las sueltas de insectos auxiliares: la primera consiste en refugios de insectos polinizadores que protegen el cultivo de plagas y patógenos. La segunda se lleva a cabo cuando la primera no es suficiente para proteger el cultivo del ataque de plagas y trata de aumentar de forma deliberada la presencia de este tipo de insectos para un desarrollo y producción adecuada.

Estas prácticas disminuyen la contaminación del suelo, ya que se reduce el uso de productos fitosanitarios, además contribuyen al aumento de biodiversidad en los cultivos y ecosistemas terrestres.

ODS 6: “Agua limpia y saneamiento”.

Según The natural Fruit la protección de los recursos hídricos es un pilar básico en su actividad productiva por ello trabaja día a día para reducir la **Huella Hídrica**. Y por otra parte dispone de una **planta depuradora de aguas residuales** que se encarga de la gestión y el saneamiento del agua que utilizan en su proceso productivo. Con el objetivo de reducir la contaminación y hacer un uso más eficiente de las materias primas, recursos y energía.

2.2. ORGANIZACIÓN

Como hemos visto, TNFC es una empresa de grandes dimensiones con varias plantas en distintas ciudades y ahora más al haber realizado la reciente adquisición de la empresa Bollo. Por ello, la empresa está dividida en varios departamentos que le ayudan a funcionar de manera más eficiente.

Los departamentos en los que se divide la empresa son los siguientes:

1. Departamento de operaciones.
2. Departamento de finanzas.

3. Departamento de RRHH.
4. Departamento comercial.
5. Departamento de compras.

Debido a la reciente adquisición que se ha mencionado anteriormente se analizará con más profundidad el departamento de RRHH, ya que posteriormente tendrá mucha importancia para la propuesta realizada.

Además, este departamento es el que se encarga de que haya un entorno de trabajo que fomente el éxito puesto que los empleados son un recurso vital para la empresa, y tiene un gran papel para el buen funcionamiento de la empresa, la comunicación clara y transparente entre la empresa y los empleados es de especial importancia para evitar confusiones y estar actualizados de posibles cambios en todo momento.

2.3. ANÁLISIS ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos es una de las partes más importantes para la empresa puesto que esta es la que se encarga de la gestión de uno de los recursos más valiosos: el talento humano. Una gestión efectiva de los recursos humanos puede marcar la diferencia en términos de productividad, rentabilidad y competitividad. Por esto, se pasa a estudiar el departamento de recursos humanos de la empresa que estamos analizando:

En primer lugar, destaca el lema de la empresa “Nuestra gente es nuestra familia” (Figura 4), apuesta por el talento joven a través de políticas de promoción, defiende la igualdad de género y la integración de minorías contratando a personas discapacitadas para su mejora profesional...entre otros.

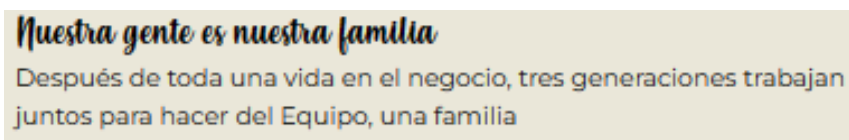


Figura 4: Lema empresa. Fuente: Página web TNFC (2023)

Estructura del departamento de recursos humanos

Por otra parte, se analiza la estructura del departamento de recursos humanos que se realizará a través de la Figura 5:

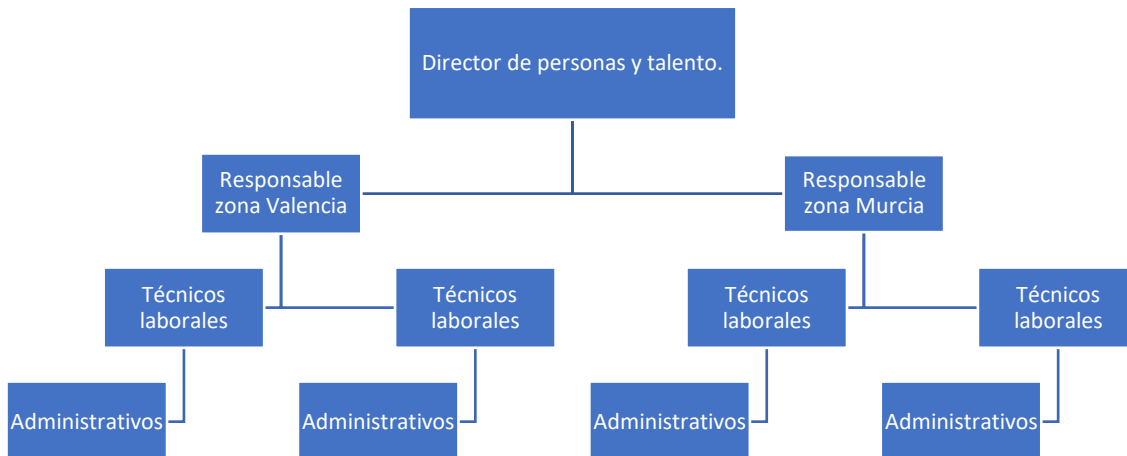


Figura 5: Organigrama departamento RR.HH. TNFC. Fuente: Elaboración propia.

En este podemos observar de forma clara que hay 4 niveles de mando y sus funciones son:

- Director de personas y talento: Es el encargado de organizar todos los departamentos de recursos humanos a nivel global de cada una de las plantas de producción de la empresa.
- Responsable de la zona de Valencia y Responsable de la zona de Murcia: Estos coordinan los equipos de Murcia y Valencia respectivamente, la gestión y planificación laboral, selección de personal...
- Técnicos laborales: Los técnicos laborales realizan
- Administrativos: Los administrativos del departamento de recursos humanos se encargan de tareas más mecánicas dando soporte a los técnicos laborales.

Cultura empresarial

La cultura empresarial define la personalidad de una organización, así como su ideario. Hace referencia a todos los valores, creencias, acciones, pensamientos, metas o normas que comparten los miembros de una misma organización. (Endalia, 2022)

Así pues, se estudia la cultura empresarial que define y defiende la empresa.

En primer lugar, la visión (figura 7), y la misión (figura 6) donde se pueden ver reflejados los propósitos y los objetivos de esta, que resumidamente es llegar a ser líder en el mercado aportando valor y calidad.

VISIÓN

Mejorar la calidad de vida de la sociedad con frutas saludables, protegiendo la tierra.

Figura 7: Visión TNF, Fuente: Documento interno "Quiénes somos y qué producimos"

MISIÓN

Ser un líder global del sector cítrico, haciendo crecer su valor en todos los grupos de interés superando sus expectativas.

Figura 6: Misión TNFC. Fuente: Documento interno "Quiénes somos y qué producimos"

Y seguidamente están los valores (figura 8) que son los que definen la personalidad de la compañía. Entre ellos destacan su compromiso con el medio ambiente, la importancia de los trabajadores, el buen ambiente laboral, la calidad de sus productos y la mejora continua.

VALORES



EMPATÍA.

Para superarnos día a día.

Somos cercanos, escuchamos activamente y aprendemos rápido los unos de los otros desde el respeto. Avanzamos siendo flexibles y con una actitud colaborativa hacia un crecimiento sostenible y sano.



EXCELENCIA.

Como parte de nuestro ADN.

Como la solvente calidad de nuestros cítricos, nuestro día a día se orienta al resultado impulsado por la mejora continua. ¡Damos lo mejor de nosotros mismos!



SOSTENIBILIDAD.

Por el futuro de todos

Construimos una compañía consciente de que es vital cuidar nuestro planeta y actuamos con integridad y transparencia para contribuir al equilibrio social. Nos mueve la gratitud hacia la tierra así lo transmitimos a nuestros clientes, empleados y accionistas.



INNOVACIÓN.

Reconociendo nuestro origen.

Afrontamos con valentía nuevos retos, orientados a la creación de valor mediante la búsqueda de soluciones más sostenibles. Como líderes, apoyamos a nuestros clientes, fortalecemos nuestro equipo y contribuimos con el sector impulsando el I+D+i.

Figura 8: Valores TNFC, Fuente: Documento interno "Quiénes somos y qué producimos"

Continuando con la cultura empresarial se va a ver las políticas de la empresa, las cuales son muy importantes dentro de cualquier entidad puesto que son las normas internas que pautan las reglas de conductas de los trabajadores, los principios, las formas de actuar....

Con lo cual las políticas a seguir que establece TNFC son las siguientes (Código de conducta. Documento interno TNFC):

- **Igualdad de oportunidades:** Todos los trabajadores serán valorados en base a sus competencias, desempeño y compromiso sin tener en cuenta aspectos como la raza, el género, la religión, nacionalidad u orientación sexual.
- **Confidencialidad, seguridad y protección de la propiedad:** Los trabajadores tienen absolutamente prohibido la divulgación de toda la información, hechos y datos de cualquier actividad relacionada con la compañía.
- **Comunicaciones externas:** Respecto a la política anterior, esta remarca que en caso de que terceros pidan información sobre

cuestiones internas de la empresa, esta petición será remitida a la Dirección de Marketing.

- **Abuso de sustancias:** Queda totalmente prohibido trabajar bajo la influencia del alcohol o de las drogas, así como del consumo de estos en las instalaciones o en cualquier evento de la compañía.
- **Violencia:** No se permite ningún tipo de violencia física, de trato o intimidación en las instalaciones o eventos organizados por la empresa.
- **Conflicto de intereses:** Se debe mantener la integridad en el trabajo y se prohíbe cualquier acción que cree un conflicto de intereses entre los intereses personales y los de la compañía. En concreto, se prohíbe trabajar para cualquier empresa competidora, realizar un contrato en nombre de la empresa con un familiar, realizar trabajos personales en horario laboral, realizar transacciones económicas con empleados a quien supervisa e intervenir en transacciones empresariales con la empresa que no estén programadas. Además, también hay cuestiones que no están prohibidas pero que si se deberán comunicar a un supervisor como una relación sentimental con un/a empleado/a o de regalos entre empleados.
- **Integridad en el mercado:** Este punto trata de la confidencialidad de la información sobre productos o precios, que no se podrá revelar de ninguna manera a la competencia.
- **Libros, registros e informes financieros:** En este declara que la empresa no puede tener fondos ocultos o no declarados ya que lleva unos registros financieros y cuenta con controles internos que justifican todas las operaciones realizadas.
- **Ética social:** Defiende las leyes, usos y costumbres de todos los países con los que la empresa se ve relacionada.
- **Seguridad y Utilización de los Sistemas de Tecnología de Información:** En este establece que los sistemas de tecnologías de la información de la empresa son sólo de uso exclusivo para el trabajo, no se podrán utilizar para usos personales ni podrán ser difamatorios, ofensivos, de acoso...
- **Procedimiento disciplinario:** Se establecen los principios a seguir en caso de conductas indebidas o bajo desempeño que serán sancionadas.

Gestión del talento

Ahora bien, pasamos a explicar cómo la empresa lleva la gestión y atracción del talento. (*Atracción del talento. Documento interno TNFC, 2020*) Esta parte es muy importante para el éxito a largo plazo de una empresa ya que es la que atrae y retiene a los mejores empleados y con ellos aumenta y mejora la productividad y la innovación. Además, una buena gestión del talento ayuda también a disminuir la tasa de rotación de los empleados al generar un buen ambiente de trabajo.

El reclutamiento de nuevos empleados se hace a través de **canales externos**, como portales de universidades ofertando puestos de prácticas, canales específicos como Infoagro o de Escuelas de Negocio Especializadas, o en el canal corporativo de LinkedIn, y **canales internos** como el newsletter semanal, el tablón de anuncios o en el portal del empleado/a. También hay un programa llamado “**Únete a nuestra #naturalpeople**” en el que empleados/as de TNFC podrán presentar solicitudes de su red de contacto y si estos son contratados, la persona que recomienda obtendrá una gratificación monetaria siempre que ambos permanezcan al menos 6 meses en la empresa.

Y, por último, respecto al proceso de selección, tendrán lugar varias fases: una entrevista inicial con el departamento de Personas y Talento, entrevista con el responsable del área, y pruebas técnicas como una prueba de inglés o de Excel, entre otras más. Después de todo esto se les pasará a los entrevistados un cuestionario para obtener feedback y saber qué mejorar.

2.4. CARTERA DE PRODUCTOS

The Natural Fruit Company comercializa con naranjas, limones, clementinas, pomelos, limas, kakis, granadas, durante todo el año gracias a la gran variedad de cítricos con los que trabaja lo que le permite tener una cobertura total todo el año (Figura 9). A día de hoy, como ya he mencionado en la descripción de la empresa, también comercializa con melones y sandías.



Figura 9: Variedad de cítricos. Fuente: Página web The Natural Fruit Company (2023)

Estos productos son producidos en las plantas que tiene la empresa ubicada entre la Comunidad Valencia, Murcia y Sevilla.

En la planta de **Alhama**, se produce el limón convencional, en **Alzira** la naranja, en **Xeresa** se produce la variedad Satsuma, la mandarina y la clementina, en Corbera kakis y clementinas con hoja, en **Torreagüera** el limón convencional, en **Bellreguard** se produce la variedad de naranjas sanguinelli, naranjas y clementinas, en **Alquerías – Los Ramos** se producen clementinas, naranjas, melón y sandía, y en **Sevilla** la naranja y la mandarina. Luego todos estos son distribuidos a una amplia red de clientes de diferentes países, principalmente en Europa (Francia, Italia, Irlanda, Alemania, Reino Unido...), como vemos en la figura 10, aunque también se comercializa a Estados Unidos, Canadá, Oriente Medio y Angola.

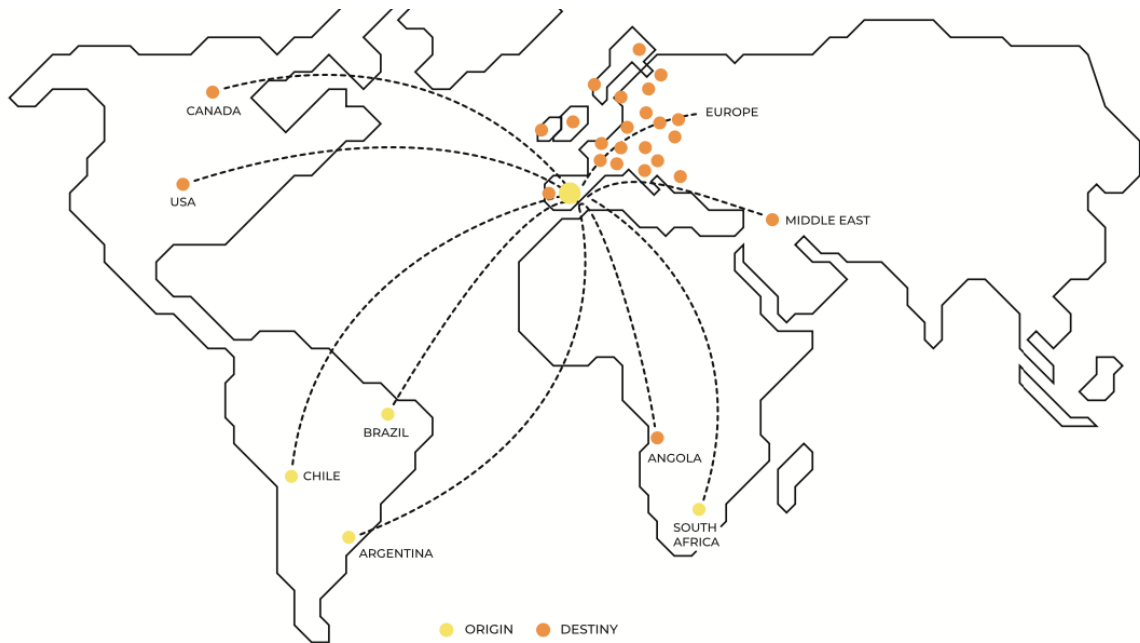


Figura 10: Mapa de la distribución comercial de TNFC. Fuente: Documento interno "Quiénes somos y qué producimos", 2023.

2.5. ANÁLISIS DEL MARKETING DE LA EMPRESA.

Después de conocer los productos con los que comercializa la empresa es muy importante conocer cómo los comercializa y con qué estrategias, con lo cual se va a analizar el marketing que sigue la empresa para conocer cómo se está comunicando con el mercado y si es necesario redirigir recursos hacia enfoques más efectivos.

Primero definimos el concepto de marketing: "Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, la fijación del precio, la promoción y la distribución de las ideas, los bienes y los servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones". (Apuntes asignatura Marketing de Empresas de Servicios e Industriales. Fuente: American Marketing Association, 1985)

Por lo tanto, para un buen funcionamiento de esta actividad la empresa debe conocer los cambios que se producen en el mercado para poder satisfacer de la mejor forma las necesidades de los consumidores y para ello toda la organización deberá trabajar de forma coordinada e integrada centrándose en el éxito a largo plazo.

2.5.1. Marketing y metodología de la empresa.

- Público objetivo.

Por lo que hace al público objetivo de The Natural Fruit Company, en este caso se dirige en la mayor parte a abastecer a grandes supermercados de fuera de España, principalmente Alemania, Francia, Holanda, Polonia e Italia, y también tienen presencia fuera de Europa, en Reino Unido, aunque en muy poca medida ya que los productos con los que trabaja la empresa son productos perecederos y a mayor distancia mayor peligro de que se pierdan sus propiedades y se estropeen. Se trata por lo tanto de una empresa B2B (“de negocio a negocio”) ya que tiene relaciones comerciales con otras empresas y no tiene contacto directo con los consumidores finales.

- Marketing mix.

o Producto.

En primer lugar, vamos a ver cuál es la estrategia de crecimiento que sigue TNFC a través de la matriz de Ansoff, la cual es una matriz Producto/Mercado que principalmente utilizan las empresas con el objetivo de crecer (Martínez Lobatón, J. (2006)

De este modo y después de conocer la empresa podríamos decir que esta sigue la estrategia de diversificación (desarrollar nuevos productos para nuevos mercados) debido a las mencionadas adquisiciones que ha realizado recientemente la empresa, está entrando en un nuevo mercado con nuevos productos, la sandía y el melón. Al adquirir las empresas como Bollo o Hermanos Bruñó está entrando en un nuevo mercado con nuevos productos como la sandía y el melón.

Respecto a los productos con los que comercializa TNFC son principalmente los cítricos como ya hemos mencionado anteriormente. No obstante, esta empresa apuesta por la innovación y el pasado Julio de 2022 adquirió Hermanos Bruñó, empresa valenciana especializada en la producción de melón y sandía. Con esta adquisición lo que destaca es su proceso de expansión y consolidación de la marca en el mercado ampliando su cesta de productos.

Y, por otra parte, continuamos con el proceso de innovación con el lanzamiento de un Panettone estas últimas navidades. El lanzamiento ha sido con la colaboración del obrador de Juanfran Asencio, clasificado como Mejor pastelería de España en 2018 y mejor Pastelería de Europa. Esta

edición limitada incorpora la fruta imperfecta de The Natural Fruit Company como iniciativa para reducir el desperdicio alimentario. Además, donó 500 panettones a diversas ONGs.

Ahora bien, por lo que respecta al packaging de sus productos este dependerá de lo que el cliente demande:

Puede pedir los productos en **mallas normales** o **mallas clip to clip** (figura 11 y figura 12), las cuales se componen por la malla en sí, un fleje metálico, que es una cinta de plástico de alta resistencia, una corbata y las correspondientes etiquetas en las que aparece la marca, la variedad, el peso....

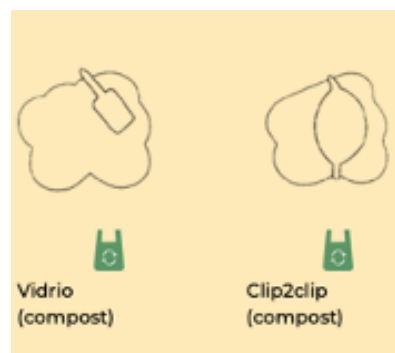


Figura 11: Packaging TNFC. Fuente: Página web TNFC 2023.



Figura 12: Malla tipo clip to clip. Fuente: Página web Giró, 2023.

También puede pedir un tipo de envase llamado **Girsac** (figura 13 y figura 14) que consiste en una malla rodeada de dos bandas de plástico (una por cada lado) donde contiene la marca y la información del cliente. La banda y la malla se unen en los dos externos del paquete por termosellado



Figura 13: Malla tipo girsac. Fuente: Página web Giró. 2023



Figura 14: Packaging TNFC. Fuente: Página web TNFC 2023.

Y en **Ultrabag**, **Earthbag** o **Bolsa de asa** los cuales son 100% reciclables (Figura 15). Estos son muy parecidos al girsac, también contienen dos bandas de plástico que rodean la malla donde se especifica la marca y la información para el cliente. Pero la banda y la malla van soldadas en toda la superficie del paquete y además incorpora una asa en la parte de arriba.



Figura 15: Packaging TNFC. Fuente: Página web TNFC 2023.

O simplemente poner la fruta dentro de **cajas de cartón, madera o plástico**, confección la cual se denomina “encajado” (figura 16).

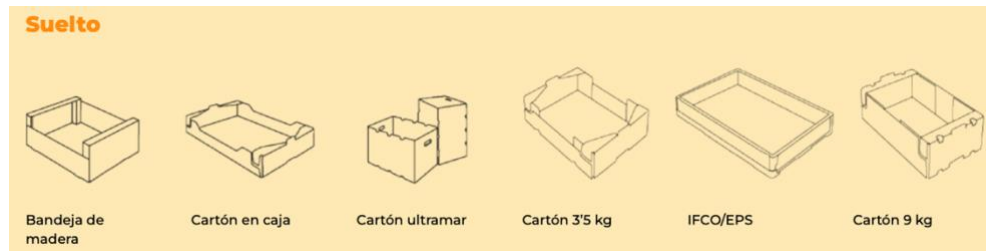


Figura 16: Packaging TNFC. Fuente: Página web TNFC 2023.

○ Precio.

Respecto a la política de precios se podría decir que siguen una estrategia basada en precios dinámicos ya que esta va a depender de muchos factores, principalmente en si el producto proviene de sus propias implantaciones o de proveedores. En el primer caso, la empresa va a disponer de un mayor margen a la hora de fijar el precio que en el segundo caso.

Por otra parte, también va a afectar:

- El tipo de variedad de producto y la época del año que sea. No tiene el mismo coste un producto en temporada que fuera de temporada.
- Los costes indirectos. Mano de obra, transporte, materiales,
- El mercado. Hay temporadas en las que los consumidores prefieren comprar un tamaño de bolsa más o menos grande, un tipo de variedad u otro...

Con lo cual el margen del que hablábamos antes no es fijo, este va a depender, entre muchos otros, de los factores mencionados anteriormente. Además, también tiene en cuenta a sus competidores ya que al ser un mercado con productos genéricos muchas veces los líderes de mercado son aquellos quienes ofertan precios más bajos. Aunque cabe destacar que con las recientes adquisiciones que ha realizado se ha hecho con parte de su competencia pudiendo ofertar precios más competitivos.

○ Canales de distribución.

TNFC está compuesta por 10 plantas que hemos mencionado anteriormente, cada una especializada en un producto o varios. Cada una de estas plantas dispone de camiones que realizan la tarea de distribución.

Esta distribución puede ser o bien directamente desde la planta hasta el consumidor final, o indirectamente a través de intermediarios o de centros logísticos.

También participan en subastas o en centros agroalimentarios como Merca Valencia, pero en menor medida.

- **Comunicación.**

TNFC realiza sus acciones de comunicación y promoción asistiendo a ferias comerciales donde expone sus productos, genera y establece relaciones comerciales con clientes potenciales.

Una de la ferias que ha asistido la compañía ha sido la 14ª edición de Fruit Attraction el pasado octubre de 2022 en el cual integró los dos nuevos colores que caracterizan a la marca por sus dos nuevos productos, la naranja sanguinelli y el melón, tras las adquisiciones de SG Marzal, Bruñó y la sevillana Naturgreen. También asistió al XX Foro de Empleo de la UPV con el objetivo de captar talento joven y darse a conocer entre el público más joven.

Además, también tiene blog en su página web y un perfil en LinkedIn.

En su blog publica todas las acciones que realiza, desde lanzamientos de nuevos productos, como el panettone mencionado anteriormente, adquisiciones de otras empresas, acciones de responsabilidad medioambiental, como packaging sostenible también mencionado anteriormente, o proyectos sociales.

2.6. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.

En este apartado vamos a estudiar el análisis económico financiero de la empresa.

Para ello analizaremos su Balance de situación, su Cuenta de Pérdidas y Ganancias, y su Estado de Origen y aplicación de Fondos, datos los cuales hemos obtenido a través de SABI. (Los últimos datos disponibles son los de la campaña del 2019 y del 2018 puesto que posteriormente se han realizado dichas adquisiciones y no se han actualizado aún)

2.6.1. Análisis balance situación.

A través del análisis del balance evaluamos la situación económica y financiera de la empresa, así como si es solvente, si tiene capacidad para generar beneficios y liquidez, el nivel de endeudamiento que tiene o cómo gestiona sus inversiones. Escuela mare Nostrum. (2021) ¿Qué es un análisis de balances y qué importancia tiene para las empresas?

Situación patrimonial.

Tabla 1: Balance de situación. (€) Fuente: Elaboración propia 2023.

ACTIVO	2019	%	2018	%
Activo No Corriente	21.260.741	40,88%	18.418.458	37,60%
Inmovilizado inmaterial	43.080	0,08%	46.141	0,09%
Inmovilizado material	19.486.777	37,47%	16.496.884	33,67%
Otros activos fijos	1.730.883	3,33%	1.875.432	3,83%
Activo Corriente	30.745.509	59,12%	30.570.520	62,40%
Existencias	855.371	1,64%	663.696	1,35%
Realizable	4.002.561	7,70%	4.466.287	9,12%
Efectivo	25.887.577	49,78%	25.440.537	51,93%
Total Activo	52.006.250	100%	48.988.978	100%
PN + PASIVO	2019	%	2018	%
Patrimonio Neto	34.955.944	67,21%	30.926.791	63,13%
Capital suscrito	120.400	0,23%	120.400	0,25%
Otros fondos propios	34.835.544	66,98%	30.806.391	62,88%
Pasivo No Corriente	9.740.479	18,73%	12.789.271	26,11%
Acreedores a l/p	9.682.588	18,62%	12.709.012	25,94%
Otros pasivos fijos	57.891	0,11%	80.259	0,16%
Provisiones	0	0,00%	0	0,00%
Pasivo Corriente	7.309.826	14,06%	5.272.914	10,76%
Deudas financieras	3.142.017	6,04%	2.721.741	5,56%
Acreedores comerciales	1.608.378	3,09%	904.029	1,85%
Otros pasivos líquidos	2.559.432	4,92%	1.647.144	3,36%
Total PN y Pasivo	52.006.249	100%	48.988.976	100%

Como vemos en la tabla 1, el total del activo y el total pasivo y patrimonio neto nos indica que la empresa está en crecimiento económico ya que de 2018 a 2019 se produce un aumento, posiblemente sea porque la empresa esté intentando unir el capital suficiente para poder adquirir las mencionadas empresas, aun así, no lo puedo decir con total seguridad ya que como he dicho anteriormente no se disponen de datos más recientes.

Si analizamos la estructura vemos que el activo corriente es la partida con más peso con un 59% en 2019 y un 62% en 2018, del cual la mayor parte proviene del efectivo que representa el 50% lo que nos indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos para hacer frente a sus deudas a corto plazo y no va a tener problemas para atender a sus pagos, pero si podría tener problemas de pérdida de rentabilidad del efectivo.

Con lo cual para analizar esto con más profundidad vemos el Fondo de Maniobra de la empresa para saber la situación de liquidez de la empresa, este nos indicará si la empresa puede hacer frente a sus deudas a corto plazo en función de su signo.

Tabla 2 :Fondo de maniobra. Fuente: Elaboración propia 2023.

	2019	2018
Fondo de Maniobra	23.435.682	25.297.604

Como vemos en la tabla 2, en ambos ejercicios el resultado es positivo, lo que a primera visita nos indica que la empresa tiene equilibrio económico financiero. Y que como hemos dicho anteriormente la empresa tiene suficientes activos líquidos para hacer frente a todas sus deudas más inmediata, así como también tiene suficiente financiación para financiar sus inversiones.

Por otra parte, vemos que la segunda partida con más peso es la del inmovilizado material lo cual tiene sentido ya que al ser una empresa industrial necesita un gran nivel de instalaciones y maquinaria para llevar a cabo su actividad.

Respecto a la estructura financiera vemos que el patrimonio neto supera al total del pasivo, además de haber aumentado en un 4% de un año a otro, lo

que nos indica que es una empresa capitalizada y que gran parte de su financiación proviene de financiación propia ya que del 100% de las fuentes de financiación solamente el 33% provienen de deudas, financiación ajena.

Situación liquidez.

Ahora bien, analizamos la situación de liquidez de la empresa a través de tres ratios (tabla 3) que sirven para evaluar la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo ya que en el cálculo de estos se utilizan las partidas del activo y el pasivo corriente.

Tabla 3: Ratios de liquidez. Fuente: Elaboración propia 2023.

	2019	2018
Liquidez	4,21	5,80
Tesorería	4,09	5,67
Disponibilidad	3,54	4,82
FM sobre Activo	0,45	0,52
FM sobre deudas a c/p	1,37	1,40

El *Ratio de Liquidez* nos indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con su Activo Corriente. Como vemos el valor que toma está muy por encima de la unidad lo que se podría traducir como posible ociosidad y pérdida de rentabilidad, como hemos visto anteriormente. Aunque, por otra parte, este ratio ha disminuido de un año a otro lo que es positivo puesto que está en valores demasiados altos.

La diferencia entre el ratio de liquidez y el de tesorería es mínima lo que nos indica que el valor de las existencias no es relevante para hacer frente a las deudas que tiene la empresa.

Al igual con la diferencia entre el ratio de tesorería y disponibilidad nos indica que el realizable tampoco es necesario para hacer frente a las deudas más inmediatas.

Con esto vemos que el ratio de disponibilidad toma valores elevados y bastante más grandes que a los recomendados (entre 0,2 y 0,3) con lo cual se confirma que el activo corriente más predominante es el efectivo y que podría haber problemas de pérdida de rentabilidad.

Por otra parte, vemos también esta situación en los *Ratios de Fondo de Maniobra* que son superiores a los valores adecuados (entre un 0,15 y un 0,25 para FM/A y entre un 0,5 y un 1 para FM/PC).

Situación endeudamiento.

Ahora pasamos a estudiar la cantidad y calidad de la deuda de la empresa a través de la tabla 4:

Tabla 4: Ratios de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia 2023.

	2019	2018
Endeudamiento	0,33	0,37
Autonomía	3,59	2,42
Solvencia	4,21	5,80
Calidad de la deuda	0,43	0,29
Gastos Financieros sobre ventas	0,0012	0,0004
Coste de la deuda	0,03	0,01
Cobertura de gastos financieros	56,18	165,90

El *Ratio de Endeudamiento* mide el peso de la deuda en la estructura financiera, vemos que toma valores alrededor de 0,3 lo que nos confirma que se trata de una empresa capitalizada, con mucha financiación propia y pocas deudas. Esto se ve reflejado en el *Ratio de Autonomía*, que toma valores elevados, indicando que la empresa cuenta con una gran fuerza a la hora de la toma de decisiones tanto en 2019 como en 2018 aunque hay un crecimiento de este en 2019 que indica que la empresa es más independiente financieramente.

Respecto a los ratios de deuda, *Ratio de Solvencia* y *Ratio de Calidad de la Deuda*, ambos toman valores adecuados. La empresa tiene suficiente capacidad para hacer frente a sus deudas las cuales son de buena calidad desde el punto de vista de la exigibilidad puesto que el 57% son a largo plazo, de un año a otro esta situación ha empeorado, pero aun así se sigue manteniendo entre unos valores buenos.

Ahora pasamos a analizar los ratios que evalúan la carga financiera. Como hemos dicho en varias ocasiones se trata de una empresa capitalizada, es decir, con muy poca financiación externa por lo tanto va a soportar unos

gastos financieros muy bajos lo que se confirma con los valores obtenidos con los ratios de *Gastos Financieros sobre ventas* y con el de *Coste de la deuda* que son bastante bajos.

Y por último tenemos un Ratio de Cobertura de los Gastos Financieros muy elevado, es decir, la empresa tiene una gran capacidad para hacer frente a los gastos financieros con el BAI. Este valor ha disminuido bastante de un año a otro debido al aumento de los gastos financieros en el 2019 como vemos en la tabla 6 más abajo.

2.6.2. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Cuenta de pérdidas y ganancias preparada para el análisis.

Tabla 5: Cuenta de pérdidas y ganancias (€). Fuente: Elaboración propia 2023.

	2019	% sobre ventas	2018	% sobre ventas
Ventas netas	79.461.787	100%	83.005.346	100%
Coste de ventas	48.438.156	60,96%	54.090.570	65,17%
Margen Bruto	31.023.631	39,04%	28.914.776	34,83%
Gastos de explotación	12.849.097	16,17%	10.365.327	12,49%
Ingresos de explotación	226.556	0,29%	167.401	0,20%
VAB	18.401.090	23,16%	18.716.850	22,55%
Costes personal	11.968.386	15,06%	11.935.537	14,38%
EBITDA	6.432.704	8,10%	6.781.313	8,17%
Amortizaciones y deterioros	1.047.849	1,32%	1.039.101	1,25%
Otros gastos e ingresos	44	0,00%	0	0,00%
BAI	5.384.899	6,78%	5.742.212	6,92%
Gastos financieros	95.842	0,12%	35.807	0,04%
Ingresos financieros	1.009	0,00%	0	0,00%
Otros gastos e ingresos	0	0,00%	0	0,00%
BAI	5.290.066	6,66%	5.706.405	6,87%
Impuestos	1.212.488	1,53%	1.381.486	1,66%
Operaciones interrumpidas	0	0,00%	0	0,00%
Resultado ejercicio	4.077.578	5,13%	4.324.919	5,21%

Si analizamos la cuenta de pérdidas y ganancias (tabla 5) de la empresa podemos determinar cuál ha sido el desempeño final de la empresa.

En primer lugar, vemos que la empresa ha obtenido resultados positivos, aunque si los comparamos con el INCF estos resultados son muy escasos (por cada 100 unidades monetarias vendidas, la empresa gana 0'0513 unidades en 2019 y 0'0521 unidades en 2018)

Tiene unos costes de ventas de un 60'96% lo que significa que tiene una estructura de gastos flexible, predominan los costes variables. Esto por una parte es positivo ya que la empresa podrá ajustar la producción en función de la demanda del mercado, pero también es negativo puesto que estos suponen un alto coste para la empresa que se ve reflejado en el margen bruto que cae considerablemente con un valor del 39'04%.

Respecto al BAI, toma un valor muy bajo, 6'92%, de este podemos deducir que la empresa no cuenta con una buena sostenibilidad en relación con la cifra de ventas y que tiene poca capacidad para hacer frente a los gastos financieros. Pero si analizamos los gastos financieros vemos que estos son adecuados, 0'04%, y tienen poco impacto sobre el BAI.

Finalmente, si comparamos el resultado del ejercicio de un año a otro vemos que este empeora ligeramente debido principalmente a la bajada del importe neto de la cifra de negocios.

Rotación activos.

Tabla 6: Rotación de activos. Fuente: Elaboración propia 2023.

	2019	2018
Rotación activo	1,53	1,69
Rotación Activo no corriente	3,74	4,51
Rotación Activo corriente	2,58	2,72
Rotación existencias	93,16	125,32

Ahora bien, respecto a la rotación de los activos lo idóneo sería que tomaran los valores más altos posibles. En este sentido, vemos que los 4 ratios bajan de un año a otro (tabla 6).

Esto se debe a la bajada que ha tenido la empresa en el importe neto de la cifra de ventas y en la subida del valor del activo, tanto corriente como no corriente. Lo cual, se podría decir que el activo de la empresa ha sido menos productivo este año, pero aun así sigue tomando valores altos.

En cuanto el ratio de rotación de existencias vemos que ha disminuido debido a un aumento de la existencias y una disminución de los ingresos de explotación.

En resumen, aunque los ratios bajen de un año a otro presentan buenos valores.

Rentabilidad económica y financiera.

Tabla 7: Rentabilidad económica y financiera. Fuente: Elaboración propia 2023.

	2019	2018
Rotación activo	1,53	1,69
Margen de ventas	0,068	0,069
Apalancamiento financiero %	36,85	50,15
Efecto fiscal %	77,08	75,79
Rentabilidad financiera %	15,13	18,45
Rentabilidad económica	10,35%	11,72%

Como podemos ver la rentabilidad económica (ROA) (tabla 7) de la empresa se ha visto reducida en un 1,37%, aun así, sigue tomando valores muy buenos puesto que está bastante por encima de la unidad y es mayor al coste de la deuda, $10'35\% > 0'03\%$ (Tabla 4: Ratios de endeudamiento) lo que significa que el rendimiento del activo es mayor al coste de financiarlo.

Respecto a la estrategia que sigue se podría decir que sigue una estrategia de alta rotación y bajo margen, que da como resultado una buena rentabilidad económica.

Por otro lado, la rentabilidad financiera (ROE) (tabla 7) 15'13% también disminuye de un año a otro debido a la disminución del resultado y el aumento de los fondos propios. Tiene una estrategia conservadora de financiación (Endeudamiento del 33%, tabla 4) con lo cual tendrá inversores de perfil conservador.

El apalancamiento financiero es el que mayor disminución sufre en comparación a los otros, pero sigue siendo favorable para la empresa ya que es mayor a la unidad y además el ROA es mayor al coste de la deuda. Con lo cual en un principio el uso de la deuda es conveniente para aumentar la rentabilidad financiera de la empresa.

Y, por último, el efecto fiscal aumenta ligeramente, lo que disminuye la presión fiscal.

2.6.3. Conclusiones

Después del análisis económico financiero se sacan las siguientes conclusiones:

- Empresa con una estructura financiera conservadora y bastante capitalizada.
- Posibles pérdidas de rentabilidad del efectivo.
- Buena gestión de la deuda.
- Resultados positivos.
- Empresa solvente y con gran capacidad de hacer frente a sus deudas.

Con lo cual se puede decir que la empresa se encuentra en una buena situación económica ya que dispone de suficientes recursos para afrontar posibles deudas y seguir realizando su actividad. Sin embargo, tiene un exceso de liquidez debido principalmente a la excesiva disponibilidad que presenta (ociosidad del efectivo) con lo cual debería invertir este efectivo para disminuir deudas, invertir en la empresa misma, utilizarlo para conseguir descuentos a la hora de comprar productos a través de las economías de escala, invertir en inversiones financieras...etc.

3. ANÁLISIS EXTERNO

A continuación, se realizará un estudio de mercado del sector en el cual trabaja nuestra empresa.

3.1. Entorno

Primeramente, se va a estudiar en qué mercado opera nuestra empresa para especificar cuáles son los factores que influyen en su actividad. Así pues, primero definimos entorno como “Conjunto de factores que influyen en la actividad de una compañía. Pueden tener un origen interno o externo y son de distinta naturaleza. Engloba entonces a todas las variables que pueden afectar directa o indirectamente a la organización, y respecto a lo cual debe desenvolverse.” (José Francisco López, 2020).

The Natural Fruit es una empresa familiar especializada en comercialización de cítricos a toda Europa, en especial en Alemania, Francia, Holanda, Polonia e Italia. También destaca por su certificado BIO en sus productos (limones, naranjas, mandarinas, pomelos y limas). Con lo cual, nuestro análisis se centrará en los factores que más influyen en este tipo de mercado.

Cabe destacar que este mercado es muy demandado por los países de la UE lo que supone que España sea el primer exportador citrícola de Europa y tercero del mundo (Sergio Diaz, 2022). Además, esta demanda aumentó en la COVID-19, en concreto en un 40% para España a causa de la preocupación de los consumidores europeos por comprar este tipo de productos caracterizados por reforzar el sistema inmunológico lo que supuso también un incremento en el precio.

3.2. MACROENTORNO - Análisis PESTEL.

Ahora bien, se estudiará el macroentorno de “The Natural Fruit” a través de un análisis PESTEL. Este nos ayudará a identificar todos aquellos factores externos y ajenos que afectan a la organización, a los patrones de consumo y a los comportamientos de compra de los consumidores, así como las amenazas y debilidades, que posteriormente utilizaremos para elaborar un análisis DAFO.

Para este análisis se van a ver los factores políticos, económicos, ambientales, tecnológicos y sociales.

Factores políticos

Los factores políticos que pueda tener una empresa u otra variaran dependiendo de donde este ubicada esta y a qué países exporta. Del análisis interno sabemos que la empresa exporta a países como Estados Unidos o Canadá, pero principalmente exporta más a países europeos como Francia, Irlanda, Italia, Alemania o Irlanda.

Con lo cual, los factores políticos que puedan afectar a la empresa serán aquellos relacionados con el marco legal de los países, las regulaciones legislativas vigentes, acuerdos comerciales, ayudas estatales, estabilidad política y social...etc.

La empresa objeto de estudio se encuentra situada en la Comunidad Valenciana, en España. España tiene un entorno político de monarquía constitucional en democracia parlamentaria que si comparamos con el entorno político de algunos países con los que comercializa la empresa objeto de estudio se ve que guardan características muy similares entre sí.

Tenemos a Alemania y Holanda con una democracia parlamentaria (el pueblo gobierna a través de los representantes que son elegidos mediante el voto de este). Asimismo, tenemos a Polonia y a Italia con una república parlamentaria y a Francia con una república presidencialista, (el poder del pueblo no se ejerce de forma directa, sino que éste delega su poder a los representantes)

Así pues, en todos los países interviene la participación popular de forma directa o indirecta, como en España, lo que es muy positivo a la hora de comercializar entre países ya que habrá más facilidades respecto a aranceles, aduanas, barreras de entrada...etc.

Entorno económico.

En este analizamos los factores económicos que influyen en el mercado al que las empresas se enfrentan. En nuestro caso vamos a estudiar el **Producto Interior Bruto (PIB)** de España, la **inflación** y el **Índice de Precios del Consumo (IPC)** que son los principales indicadores macroeconómicos.

- Producto Interior Bruto (PIB)

Se empieza definiendo qué es el PIB: “El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un territorio en un determinado periodo de tiempo. Se utiliza para medir la riqueza que genera un país.” (Cristóbal, A. C., 2007).

La evolución de la economía española se ha visto afectada por la COVID-19 y la guerra de Ucrania, que como vemos en la figura 17 durante el periodo de 2019 – 2020 el PIB sufre una considerable caída situándose en valores negativos. Pero aun así ha sabido salir de la crisis permitiendo obtener un crecimiento del 5,1% del PIB en el segundo semestre de 2021 gracias al mantenimiento del empleo y la inversión en bienes de equipo (bienes utilizados por las empresas para su propia actividad) y en propiedad intelectual (bienes económicos o culturales intangibles y/o físicos).

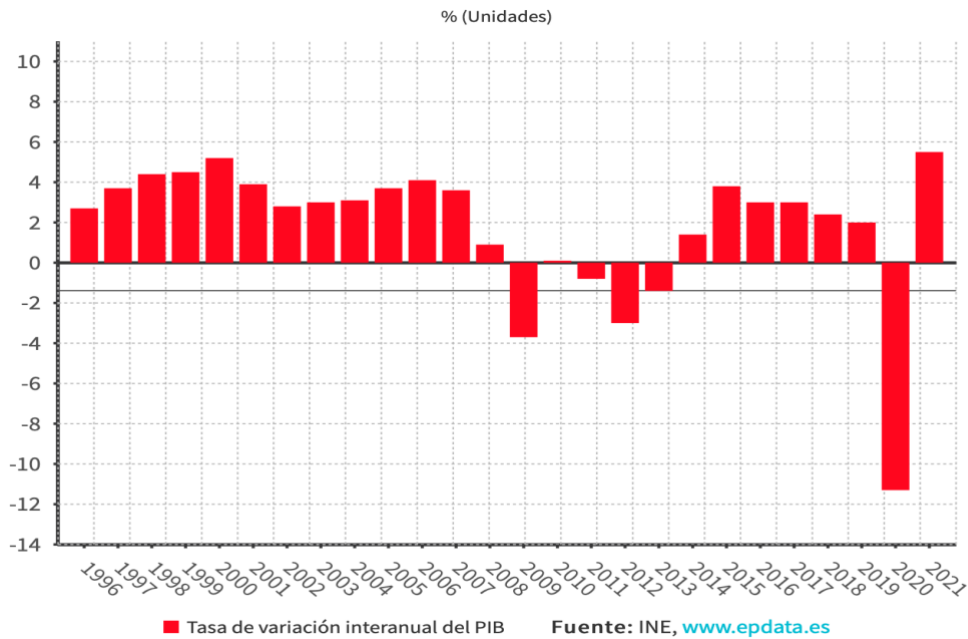


Figura 17: Evolución del PIB de España. Fuente: INE 2023.

También se debe hablar del PIB per cápita que es el nivel de ingresos o de renta por persona, con lo cual lo lógico es que el consumo o compra de productos se reduzca si los ingresos también lo hacen.

Como se ve en la siguiente figura (figura 18) el PIB per cápita disminuyó a mediados de 2020 y 2021, periodo el cuál coincide con la COVID-19 donde muchas empresas tuvieron que cerrar y muchos empleados fueron despedidos. A días de hoy vemos que el PIB ha empezado a mejorar notablemente gracias a la vuelta a la normalidad después de dicha pandemia.

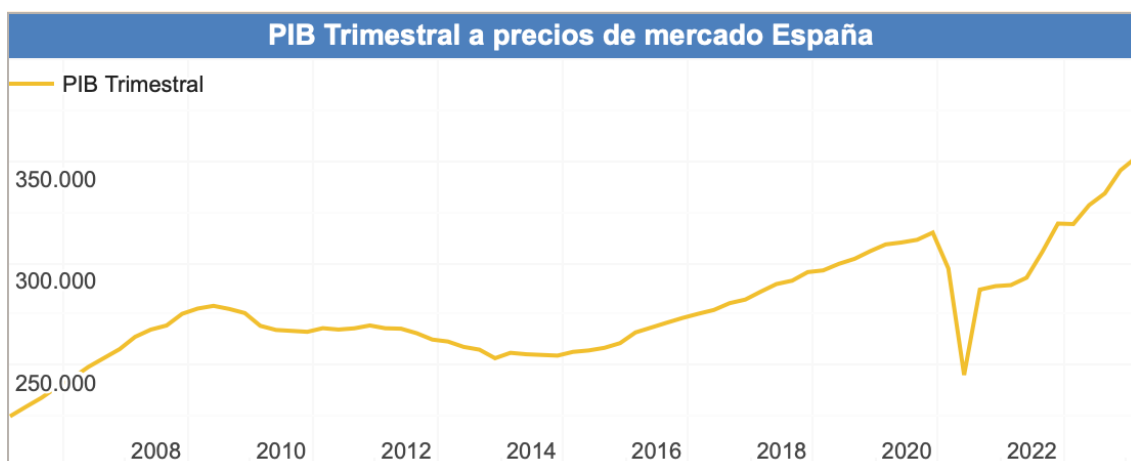


Figura 18: PIB de España. Productor Interior Bruto. Fuente: Datosmacro.com

Aun así, como he explicado anteriormente esta caída del PIB per cápita no afectó tan negativamente al sector en el que trabaja nuestra empresa, ya que además de pertenecer al sector de los cítricos, los cuales fueron muy

demandados durante esta etapa por la gran cantidad de beneficios que tienen para la salud pertenecen al sector de alimentos los cuales son productos básicos en el día a día de cualquier persona.

- **Inflación e Índices de Precios de Consumo (IPC).**

Se define qué es la inflación y el IPC: “La **inflación** es la tasa de aumento de los precios en un cierto período de tiempo. [...]Refleja cuánto más caro se ha vuelto el conjunto pertinente de bienes o servicios en un período dado, por lo general un año.” (Oner, C. 2009).

“La inflación subyacente es un indicador que muestra la variabilidad de los precios de consumo a corto plazo más precisa que la inflación general o convencional.” (Ucha, A.P, 2020).

Este indicador no tiene en cuenta el petróleo, los productos energéticos ni los alimentos sin procesar ya que estos suelen ser los más afectados ante factores externos, como un conflicto bélico o un desastre natural, que hacen que los precios cambien más rápidamente y por lo tanto sean más volátiles. Con lo cual, lo que se consigue con este indicador es conocer la evolución de los precios con más exactitud y saber qué impacto tienen dichos factores externos en la inflación de un país. (Santander ,2023).

“El **Índice de precios de consumo (IPC)** es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo” (Instituto Nacional de Estadística, 2023)

La COVID-19 hizo que la inflación experimentara fuertes bajadas, situando al IPC con valores negativos como vemos en la figura 19 debido al confinamiento y a la poca actividad que había. Estos valores negativos procedieron principalmente de los precios de los productos energéticos, del petróleo y de los alimentos no elaborados, (Fernández, M. J., 2021). que

como hemos dicho anteriormente en la definición del IPC subyacente son productos muy volátiles.

Evolución anual del IPC¹
Índice general. Porcentaje

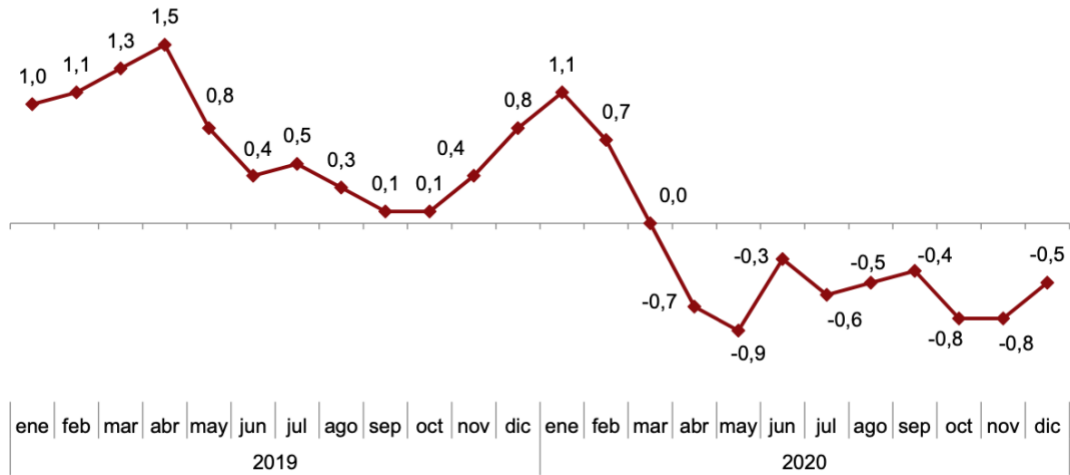


Figura 19: Evolución anual del IPC. Fuente: INE 2020.

A finales de 2020 y principios de 2021 la inflación ya empieza a aumentar, como vemos en la figura 20, gracias al avance de las vacunas y a la eliminación de las restricciones de confinamiento.

Cuando se empezó a salir de dicha pandemia se sumó la guerra entre Rusia y Ucrania que hizo que la inflación aumentara y con esto el IPC, situándolo en una tasa de variación anual del 7,3% en octubre de 2022, como vemos en la figura 21. Y si se compara entre la inflación general y la inflación subyacente vemos que hay una gran diferencia entre ambas lo que nos indica el gran impacto que ha tenido este conflicto para los productos que he mencionado anteriormente. Esto afecta muy negativamente a la empresa que estamos estudiando puesto que, dentro de los alimentos, las frutas han sido los productos con mayor repercusión negativa en la tasa mensual del IPC, situándola en un -3,5%, como vemos en la tabla 7 (INE, abril 2023).

Evolución anual del IPC¹
Índice general y subyacente. Porcentaje

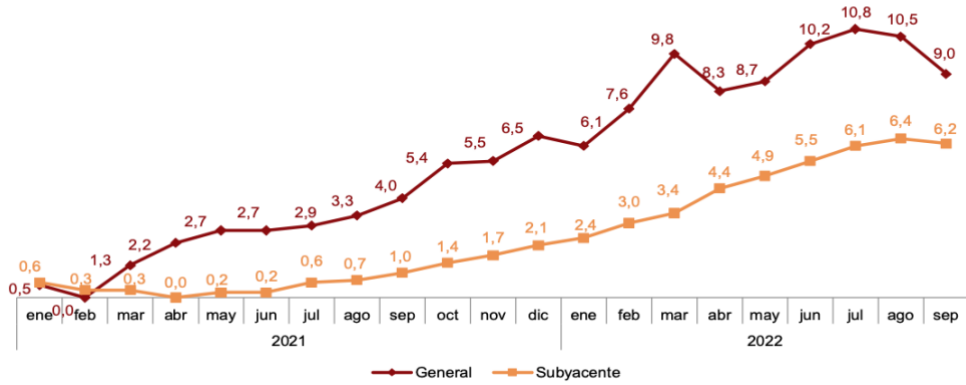


Figura 20: Evolución anual del IPC. Fuente: INE 2022.

Evolución anual del IPCA. Base 2015
Índice general. España y Unión Monetaria¹

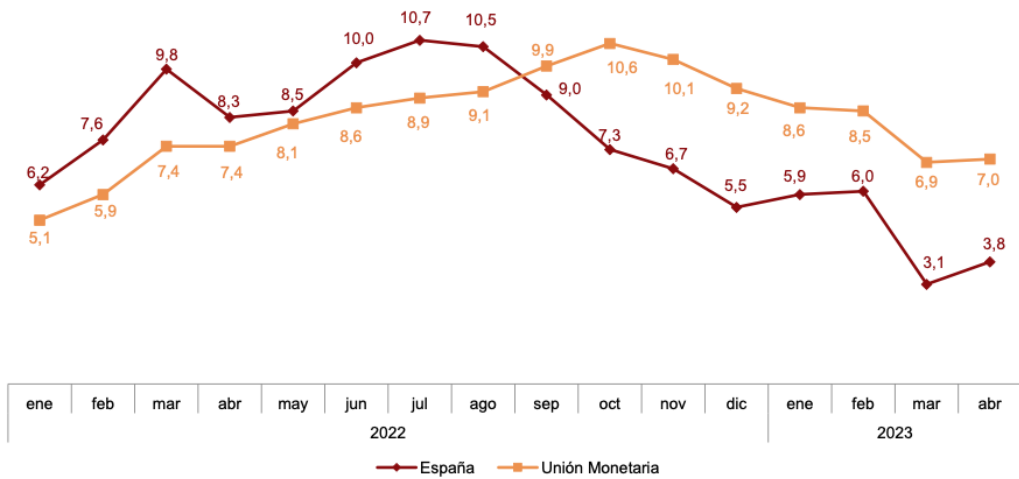


Figura 21: Evolución anual del IPC. Fuente: INEC 2023.

Entorno ecológico.

En este influyen los factores relacionados con el medioambiente como el cambio climático y el nivel de contaminación.

Al ser un sector que tiene gran impacto con el medio ambiente hay diversas leyes vigentes que afectan al ámbito empresarial entre ellas:

- **La Ley 21/2023 de Evaluación Ambiental**, que es la principal ley reguladora del medio ambiente la cual se encarga de los *mínimos impactos ambientales permitidos* a las empresas.
- **La Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental**, esta trata de que cualquiera que dañe los recursos naturales deberá devolverlos a su estado original asumiendo todos los costes necesarios. En esta se podría decir que “*quien contamina paga*”.
- **La Ley 22/2011 de Residuos y Suelos Contaminados**, esta establece las normas a seguir sobre la *gestión de los residuos* resultantes de la actividad económica de las empresas.

En el caso de TNFC como se ha mencionado al principio del trabajo, es una empresa que destaca por su gran oferta de productos BIO, es decir, son respetuosos con el medio ambiente. De esta forma, la empresa cumple con las leyes citadas ya que garantiza que sus productos se producen de manera sostenible y que cumplen con algunos estándares de calidad.

A parte de estas normas hay otras normas internacionales como las **normas ISO** de gestión ambiental entre las cuales son:

- **Normas ISO 14001** establecen los *requisitos a seguir* en la gestión del medio ambiente y permiten a aquellas empresas que los cumplen demostrar su responsabilidad con el medio ambiente.
- **Normas ISO 50001** esta proporciona requisitos para una *gestión eficaz de los recursos energéticos*.

- **Normas ISO 45001** estas sirven para *asegurar la salud de los trabajadores* en el puesto de trabajo y evitar accidentes y enfermedades laborales.

Respecto a las normas ISO, la primera que tiene que ver con el medio ambiente, TNFC cumple con esta por lo mencionado anteriormente al caracterizarse de poseer productos bio, además de utilizar la modalidad de agricultura biodinámica (“La agricultura biodinámica es un tipo de agricultura que se caracteriza por emplear los recursos propios de la naturaleza de manera responsable, evitando el empleo de sustancias químicas, fertilizantes, pesticidas y compuestos artificiales y tóxicos”). (Fervalle)

Por lo que hace a la norma ISO 50001, como se ha visto en el apartado de ODS de la empresa, esta defensa la protección de los recursos híbridos, la reducción de la contaminación y el uso eficiente de las materias primas, recursos y energía.

Y, por último, respecto a la Norma ISO 45001, TNFC está muy comprometida con el bienestar de sus trabajadores como se explica en el apartado de cultura empresarial.

Por último, en este aspecto The Natural Fruit posee una ventaja competitiva muy buena puesto que se caracteriza por ofrecer productos bio con políticas respetuosas y sostenibles.

Entorno socio - demográfico.

Este engloba todos los factores que afectan al comportamiento del consumidor durante la decisión de compra como son la cultura, el género, la edad, la religión, las creencias sociales, o el tamaño de población, por ejemplo. Cabe destacar que una de las principales amenazas para las empresas son los consumidores puesto que estos tienen gustos y preferencias distintas que van cambiando a lo largo del tiempo.

Según la guía de *agricultura ecológica 2016*, la demanda hacia productos ecológicos está creciendo puesto que cada vez más los consumidores valoran

con mayor medida aquellos productos que sean buenos para su salud y la del medio ambiente. “En el periodo de 2009-2012 el gasto en alimentos ecológicos ha sido del 10,15%”.

Se menciona también que este tipo de mercado está en crecimiento debido a varios problemas que ocasiona la alimentación convencional como la contaminación de los acuíferos por abono o pesticidas, deforestación, consumo de combustibles fósiles y liberación de gases invernadero...etc.

Como hemos mencionado anteriormente, esto también supone una ventaja competitiva para la empresa, puesto que garantiza que sus productos son de origen español, bio y sin tratamientos ni residuos.

Entorno tecnológico.

El sector agroalimentario introduce cada vez más a sus procesos productivos la tecnología para ser más competitivos, más eficientes y para posicionarse en el mercado.

En este caso la pandemia de la COVID-19 aceleró la digitalización de las empresas ya que la tendencia de compra online se intensificó, además de los nuevos métodos de pago que obligan a las empresas a modernizarse si quieren continuar con su posición en el mercado. Según un estudio sobre *tendencias del consumidor* realizado por el **Ministerio de Industria, Comercio y Turismo** revela que un 52% no piensa que haya cambiado con sus hábitos de compra, y entre los que si uno de los principales cambios en su comportamiento durante los años ha sido el aumento de compra por internet.

Según datos extraídos del INE el 99,20% empresas con más de 10 trabajadores disponen de ordenadores, así como el 98,34% tienen conexión a internet y el 78,49% tienen conexión a internet y página web, valores bastante altos. También según el estudio realizado por el Libro Blanco de las TIC en el Sector Agroalimentario muestra que hay un 42% de empresas del sector agroalimentario que no disponen de página web y sólo el 16% utiliza Internet para promocionarse en redes sociales.

Las **redes sociales** (Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.) son una herramienta de marketing muy importante para las empresas hoy en día ya que les permiten *atraer a nuevos clientes* y estar en un *contacto continuo* con estos para mantener relaciones, también son una herramienta muy económica de *promocionar sus productos* ya que la mayoría son gratuitas. En este caso “The Natural Fruit” cuenta con LinkedIn, donde realizan publicaciones constantemente sobre sus productos, su compromiso con el medio ambiente y con sus empleados, o de las diferentes acciones que hagan, aparte de publicar empleos. Y por otra parte también cuenta con canal de YouTube desde hace 1 año, además de página web.

Por otra parte, con lo que respecta a la **inversión en I + D** ha sido de 3.991 millones de euros, un 4% superior al año pasado, (La Moncloa, 2022). Aun así, España no se sitúa en un puesto elevado como país innovador. Este es un factor fundamental para el desarrollo de las empresas, permite producir con menos recursos consiguiendo ser más eficientes y competitivos.

Entorno jurídico – legal.

Como se ha dicho anteriormente, este sector está muy regulado ya que estamos hablando de alimentos de consumo, con lo cual los factores legales que más afectan a la empresa son los relacionados con la sanidad.

Luego pues, algunas de la normativas que afectan a este sector en España son:

- **El Real Decreto 191/2011**, de 18 de febrero, sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos.
“Tiene como finalidad la protección de la salud pública y de los intereses de los consumidores, facilitando el control oficial de las empresas y establecimientos sometidos a inscripción”
- **Ley 17/2011**, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición.
“En desarrollo del artículo 43 de la Constitución, el objeto de esta ley es el reconocimiento y la protección efectiva del derecho a la seguridad alimentaria, entendiendo como tal el derecho a conocer los riesgos potenciales que pudieran estar asociados a un alimento y/o a alguno de sus componentes; el derecho a conocer la incidencia de los riesgos emergentes en la seguridad alimentaria y a que las

administraciones competentes garanticen la mayor protección posible frente a dichos riesgos.”

Además, por lo que respecta a la exportación de cítricos de España a la Unión Europea, se rige según *el Reglamento de Ejecución 543/2011*, 7 de junio de 2011, que reúne normas de calidad, madurez, marcado y tolerancia. Además, es requisito necesario que los cítricos lleven un certificado fitosanitario si van a transitar por territorio europeo para asegurar que están libres de organismos perjudiciales.

Como hemos visto, estas normativas se imponen para proteger al consumidor en materia de higiene, salud pública y sanidad alimentaria. Por lo tanto, todas las empresas alimentarias y de alimentos deben cumplir con la legislación teniendo un control periódico de sus instalaciones y transacciones para evitar perjuicios o cualquier tipo de contaminación perjudicial para el consumo humano.

En el caso de TNFC esta cumple con la seguridad, calidad y legalidad de los alimentos como publicó recientemente en su blog de haber renovado las certificaciones de calidad BRCGS e IFS. (TNFC, junio 2023)

También, se debe mencionar una ley muy importante en Italia y Francia, que afecta a las exportaciones de España a estos países, la **Ley 7/2022**, de 8 de abril, con efectos desde el 1 de enero de 2023: “Se aprueba el modelo 592, «Impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables. Autoliquidación».” “Se aprueba el modelo A22, «Impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables. Solicitud de devolución».”

Ley que afecta en gran medida a la empresa “The Natural Fruit Company” puesto que parte de sus productos son comercializados en mallas y etiquetas hechas de plástico.

Francia ha prohibido el comercio de frutas y verduras embaladas en plástico si pesan menos de 1,5 kilos. Asimismo, en España también hay un “impuesto especial a los envases de plástico no reutilizable”, con un 0.45€ por kilogramo extra por envase.

Después de haber visto leyes y normativas relacionadas con la sanidad y el medio ambiente vamos a ver otras leyes que hacen referencia al mercado laboral y también afectan a las empresas del sector:

Cabe destacar que el 30 de diciembre de 2021 salió la nueva **reforma laboral**, siendo vigente a partir del 30 de marzo de 2022, con el objetivo de reducir la precariedad y los contratos temporales. De esta forma los contratos temporales se eliminan y se exige que se realicen contratos indefinidos, aunque hay excepciones en las que, si se pueden realizar contratos temporales como en caso de las sustituciones, en los aumentos de la producción, en contratos de tipo formativo también se permite este tipo de contratos a las ETT. (Wolters Kluwer TAA España, 2022.)

Y, por último, el 23 de noviembre de 2021 se registró y publicó el *Convenio colectivo de manipulado y envasado de cítricos, frutas y hortalizas para la Comunidad Valenciana* el cual estará vigente hasta el 31 de agosto de 2024.

En este se establecen las condiciones laborales y los derechos y obligaciones de la relación laboral entre el trabajador y el empresario.

Los artículos que han sido modificados han sido aquellos relacionados con la jornada laboral, que se ha pasado de una jornada máxima laboral de 9 horas a 8 horas y por lo tanto pasarán a ser horas extraordinarias aquellas que sobrepasen de las 40 horas semanales y a partir de la 8ª hora de trabajo efectivo diario de lunes a viernes, las horas extraordinarias y la jornada irregular, que ahora en esta también se incluyen los trabajadores del Grupo III.

3.3.MICROENTORNO

El microentorno recoge todos aquellos factores externos y cercanos a la empresa que están en contacto continuo con la misma, la cual sí puede influir en estos. En este caso voy a analizarlos a través de las Cinco Fuerzas de Porter que nos ayudarán a saber el grado de competitividad de nuestra empresa y como se ve en la figura 22 los 4 principales factores que se van a analizar son: Nuevos competidores, Clientes, Proveedores y Productos sustitutos.

Para este análisis he utilizado el análisis estratégico del sector agroalimentario en las regiones interiores. (Villaverde, P. M. G., Ussman, I. I. Y., Moreno, J. J. J., & Martinez, F. J. S. (2001)).

Análisis del entorno específico: Cinco Fuerzas de Porter.



Figura 22: Diagrama de Porter. Fuente: ISO 9001:2015 (2020)

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Este recoge los posibles competidores que pueden entrar en el mercado, en un mercado donde exista un riesgo financiero bajo habrá multitud de competidores ya que será fácil entrar en este, en cambio, un mercado altamente regulado donde sea necesaria una inversión considerable para entrar será más difícil.

En nuestro caso nos encontramos ante un mercado altamente regulado puesto que existen numerosas leyes en el sector comercial de cítricos, como hemos visto anteriormente.

Con lo cual, nos encontramos ante la segunda situación donde es mucho más complicada la entrada de nuevos competidores ya que existen barreras de entrada al sector como la *alta necesidad de inversión inicial* (grandes inversiones en equipos productivos y activo circulante), o la *diferenciación del producto* (ya que en este sector el consumidor compra en función de una marca u otra que valora y paga el precio que sea), donde la calidad y la imagen del producto juegan un papel importante.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos.**

En este caso hay productos sustitutos, productos procesados (envasados, congelados, yogures y helados con fruta, fruta en almíbar...etc.) y los productos frescos como tales. Aunque según un análisis estratégico del sector agroalimentario en las regiones interiores (Villaverde, P. M. G., Ussman, I. I. Y., Moreno, J. J. J., & Martínez, F. J. S. (2001)). los productos sustitutos como tal no resultan una amenaza grave sino los precios a los que se venden, ya que normalmente suelen ser a precios inferiores.

Y, por otra parte, tener una ventaja específica en comparación a productos similares puede ayudar a reducir la amenaza de sustitutos, como que sean ecológicos o bio que en el caso de “The Natural Fruit” su diferenciación se basa en el comercio de cítricos bio.

- **Poder de negociación del proveedor.**

Los proveedores son el primer eslabón en el sector agroalimentario los cuales suelen ser los recolectores y agricultores quienes tienen cierto poder de negociación sobre las empresas agroalimentarias. A estos les interesa vender a precios altos y reducir sus costes.

El poder de negociación de los proveedores será muy alto cuando se trate de un producto difícil de conseguir y que sea esencial para el funcionamiento de la empresa.

En este caso, es muy fácil encontrar productos sustitutivos puesto que la Comunidad Valenciana se trata de la principal región citrícola a nivel nacional (Citricultura Valenciana, Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias.). Por lo tanto, en dicho sector el poder de negociación de los proveedores es muy reducido ya que existen numerosos proveedores de cítricos y no resultaría ningún problema en encontrar otro proveedor de cítricos.

En el caso de The Natural Fruit cuenta con más de 3000 agricultores asociados lo que le permite tener una buena posición, además como hemos mencionado anteriormente, durante 2022 ha absorbido ya tres empresas hortofrutícolas (SG marzal, Hermano Bruñó y NaturGreen) lo que le permite reforzar su posición líder como principal proveedor de cítricos.

“Como resultado de esta integración y junto con las recientes adquisiciones de SG Marzal y Hermanos Bruñó, TNFC refuerza su posición líder en los principales mercados europeos, especialmente en Francia, Polonia y Alemania, donde ya es uno de los principales proveedores de cítricos” (The Natural Fruit Company, 3 octubre 2022)

- **Poder de negociación del cliente.**

Este se refiere a la presión que ejercen los consumidores sobre las empresas para conseguir unos precios lo más bajos posibles y un mejor servicio al cliente.

Según el informe “Análisis estratégico del sector agroalimentario en las regiones interiores. (Villaverde, P. M. G., Ussman, I. I. Y., Moreno, J. J. J., & Martínez, F. J. S. (2001)). este factor es el más relevante para las empresas ya que a los consumidores les resulta muy fácil *cambiar de un proveedor a otro* el cual ofrezca el mismo producto o parecido con un precio más asequible o unas características más atractivas.

En nuestro caso se trata de una empresa que principalmente comercializa frutas y hortalizas al por mayor a grandes mayorista, y en menos medida a supermercados.

Este depende mucho del *poder adquisitivo de los consumidores*, puesto que la decisión de compra de estos viene determinada por su *sensibilidad al precio* (un cambio mínimo en el precio de los productos afecta sensiblemente en sus decisiones) o por ejemplo también por la *existencia de productos sustitutivos*, este caso es muy parecido al de cambio de proveedor ya que si el consumidor encuentra un producto similar con mejores condiciones no le resultará difícil cambiarlo.

- **Rivalidad entre competidores existentes.**

Esta rivalidad será más alta cuantos más competidores haya lo que se traducirá en que las empresas adopten numerosas estrategias con las que posicionarse y diferenciarse en el mercado.

Algunos de los factores relacionados en este punto son:

- *Barreras de salida*: Los costes de salida del mercado son elevados ya que es un sector donde se hacen grandes inversiones en activos los cuales raramente se pueden utilizar en otras actividades que no sean las agrícolas. Con lo cual como es difícil salir del mercado, la rivalidad y la competencia es alta.
- *Costes de sustituir clientes*: Los consumidores son sensibles a la hora de un cambio en el precio de los productos lo que les hace a veces cambiar de un proveedor a otro que ofrezca un producto similar con mejores condiciones. Por lo tanto, esto también hace que la rivalidad entre los competidores aumente. (los precios que puede ofrecer The Natural Fruit

en las naranjas y los que puede ofrecer Naranjas Papillon Ripoll no presentan grandes diferencias).

- Diferencias entre los productos: El grado de rivalidad es alto también debido al bajo grado de diferenciación de los productos en el sector agrícola puesto que son alimentos básicos y primarios que difícilmente se les pueden agregar características diferenciadoras. En este caso The Natural Fruit realiza una pequeña diferenciación en sus productos al tratarse de productos bio.

4. COMPETENCIA DIRECTA

Para terminar con el análisis del entorno de la empresa voy a analizar la competencia directa de la organización ya que como hemos visto en el anterior apartado del trabajo (microentorno) los competidores juegan un papel muy importante a la hora de la toma de decisiones en una empresa.

Como hemos visto al principio del trabajo, se trata de una empresa en proceso de expansión y con una presencia importante en el sector, por lo tanto, sus competidores serán aquellas empresas que se dediquen a la comercialización de cítricos aunque los principales serán las que también cuenten con una presencia importante en el sector puesto que los pequeños comercios locales no pueden llegar a competir con este tipo de empresas ya que, dado a su bajo poder en el mercado no pueden competir en guerras de precios, promociones o en innovaciones de productos al mismo nivel que las grandes empresas que cuentan con beneficios e ingresos mucho más mayores.

4.1. Identificación de los competidores

Ahora bien, vamos a ver los principales competidores de TNFC gracias a una entrevista personal con Alexis Caldes Terol (Tutor durante las prácticas de empresa) en la cual se proporcionaron los nombres de estos:

- **FONTESTAD**

“Fontestad es una empresa familiar, de reconocido prestigio en el sector de manipulación y distribución de cítricos” (Página web Fontestad.)

Esta empresa, al igual que TNFC, es una empresa valenciana la cual tiene su central en Museros y presencia en Madrid y Francia.

Por otra parte, parte de su producción también se realiza en la Comunidad Valenciana, Andalucía y Murcia, consiguiendo 160 millones de kilos de cítricos al año y una facturación de 145.758.169€ (elEconomista).

Otra similitud con TNFC es que Fontestad también apuesta por la seguridad y el bienestar de sus trabajadores, y por el medio ambiente, proporcionando autobuses gratuitos a sus trabajadores para evitar el uso de vehículos individuales y además trabaja con una empresa de zumos para reducir el desperdicio de los alimentos. Además, destaca por una fuerte sostenibilidad a través de sistemas de gestión del agua, de residuos, del suelo, de la biodiversidad, del ruido, de la energía y de las emisiones atmosféricas.

Y por lo que respecta a los productos que comercializa, esta ofrece una gran variedad de naranjas y mandarinas también los 12 meses del año, aun así, TNFC ofrece mucha más variedad de cítricos.

- **AMC Group**

“AMC Group es una compañía líder en frutas y bebidas naturales de alto valor añadido. Nuestros pilares son innovación, salud, naturalidad y sostenibilidad.” (Página web AMC Group.)

En similitud con TNFC es una empresa familiar y además también tiene presencia internacional. También destaca por apostar por el talento joven realizando contratos de prácticas, y por el cuidado del medio ambiente produciendo productos sostenibles y realizando sus actividades bajo el concepto de economía circular.

Esta se divide en dos sociedades:

- AMC Natural Drinks que como su nombre indica se dedica a “la investigación, desarrollo, producción y comercialización de zumos de frutas refrigerados, smoothies y otras bebidas vegetales” y,
- Fruit Tech Natural que es la encargada de exprimir y procesar las frutas y verduras.

En total reúne una facturación de 628 millones en 2022 según Financialfood (18 abril 2023).

- **ALBENFRUIT**

Esta empresa también es una empresa valenciana dedicada a la recolección y exportación de mandarinas, naranjas y clementinas por Europa.

También apuesta por el compromiso con el medioambiente participando en un Programa de ahorro y eficiencia energética en la industria, además de la instalación de una planta fotovoltaica con la que ahorran un 30% de la energía.

A diferencia de TNFC este solo comercializa con 3 tipos de cítricos, como hemos mencionado anteriormente, los cuales los comercializa a través de 2 marcas solamente aun así su facturación ha sido de 54.739.214€ según Las Provincias.

- **VICENTE GINER**

Vicente Giner también es una empresa familiar valenciana dedicada a la investigación, producción, envasado, distribución y exportación de cítricos. Sus principales mercados son EU, UK y América del Norte.

Los productos con los que trabaja son la mandarina, la naranja, el limón y el kaki en un periodo que comprende de septiembre a julio. Y su facturación media anual es de 13 millones según su perfil en LinkedIn.

- **CITR&CO**

Citr&Co es el líder europeo en producción y distribución de fruta fresca. Al igual que TNFC este ha ido realizando adquisiciones e integrándose con otras compañías del sector hasta ser un grupo formado por 5 compañías: Martinavarro, Rio Tinto, Perales & Ferrer, Frutas Esther y Sunpack.

Sus especialidades son los cítricos, cítricos bio, la fruta de hueso, melones y sandías, los cuales ofrecen durante todo el año, produciendo más de 850k toneladas de fruta por año con una presencia en más de 35 países y con una

facturación cerca de los 400 millones de euros según la página web “Castellónplaza”.

Además, también apuesta por una agricultura sostenible minimizando el impacto de su actividad en el ecosistema y por el trabajo en equipo con un comportamiento ético, responsable y transparente.

Tabla 8: principales competidores TNFC. Fuente: Elaboración propia, 2023

<p>FONTTESTAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar valenciana. - Seguridad y bienestar de los empleados. - Naranjas y mandarinas. - Facturación de 145.758.169€ 	<p>AMC GROUP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar. - Frutas y bebidas naturales. - Presencia internacional. - Apuesta por el talento joven y el cuidado del medio ambiente. - Facturación de 628 millones
<p>ALBEN FRUIT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa valenciana. - Mandarinas, naranjas y clementinas. - Comprometida con el medioambiente. - Facturación de 54.739.214€ 	<p>VICENTE GINER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar valenciana. - Presencia internacional. - Mandarina, naranja, limón y kaki. - Facturación de 13 millones de €.
<p>CITR&CO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo formado por 5 compañías. - Cítricos, cítricos bio, fruta de hueso, melones y sandía. - Apuesta por una agricultura sostenible. - Facturación de unos 400 millones de €. 	

Así pues, a modo de resumen tenemos la tabla 9 con los principales rasgos de cada uno de los principales competidores de TNFC.

4.2. Características generales de la competencia

Una vez analizadas las principales empresas rivales para TNFC, las cuales son similares puesto que se desarrollan en un sector con dificultades para la diferenciación y las he seleccionado según unos criterios, como según su alcance en el mercado, el tipo de productos que comercializan, su

compromiso con el medio ambiente o el período en que la empresa esta activa, entre otros, vamos a ver en qué se parecen más o menos a TNFC.

Como vemos todas comercializan cítricos, algunas con menos variedad de productos como Albenfruit y Fontestad que serán un rival menos fuerte para TNFC ya que este ofrece mucha más variedad de cítricos, y otras con una gama de productos más amplia como Citr&Co, Vicente Giner, y AMC Group que ya incorporan más variedades distintas a solamente naranjas y mandarinas con lo cual son rivales más fuertes.

Por otra parte, este sector está enfocado mucho a la exportación ya que nuestro país reúne características muy favorables para la producción de cítricos. Como hemos mencionado al principio del presente trabajo, TNFC se caracteriza por ser una empresa exportadora tanto dentro como fuera de Europa, de este modo las empresas Citr&Co y AMC Group podrían suponer grandes rivales ya que tienen una fuerte presencia fuera y dentro de Europa también.

Por lo que respecta al compromiso con el medio ambiente, están todas bastante concienciadas con esto y tienen implantadas distintos sistemas que ayudan a reducir el impacto de sus actividades en el ecosistema.

Y la última diferencia es sobre la facturación las empresas competidoras que más destacan son AMC Group y Citr&Co ya que en 2022 TNFC facturó cerca de los 500 millones según la página web Murciaplaza en el artículo “La murciana The Natural Fruit, que ya factura casi 500 millones, seguirá con la compra de empresas”.

Como conclusión, podemos decir que este sector se caracteriza por una fuerte competencia ya que, como hemos dicho anteriormente, conseguir diferenciarse es bastante complicado al trabajar con productos tan homogéneos. Aun así, TNFC tiene una fuerte presencia en el mercado situándolo entre los líderes del sector gracias a su proceso de expansión reciente gracias al cual está adquiriendo empresas del sector y ampliando su cartera de productos.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez hemos analizado el entorno interno y externo de la empresa, vamos a pasar a realizar un análisis para identificar los factores que más destacan de la compañía, tanto positiva como negativamente.

5.1. Análisis DAFO.

En este punto vamos a analizar el entorno externo de la empresa con las oportunidades y las amenazas en el mercado, y las características internas de la misma a través de las fortalezas y de las debilidades. Con este se pretende mejorar las debilidades, potenciar los puntos fuertes, evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades para que pasen a ser fortalezas.

1. Debilidades

- **Productos homogéneos:** En el análisis de la cartera de productos con los que trabaja la empresa se ve que son productos básicos muy difíciles de diferenciar lo que es una debilidad ya que deben establecer precios similares a los de la competencia.
- **Exceso de disponibilidad:** Durante el análisis económico financiero se ha podido concluir que la empresa podría tener pérdidas de rentabilidad de efectivo debido a su alto volumen en disponible.
- **Dependencia de mercados externos:** Durante la descripción de la empresa se ha visto que gran parte de la producción de la empresa se destina a diferentes países europeos con lo cual puede tener problemas a la hora de comercializar como barreras comerciales o regulaciones legislativas vigentes como se ha explicado en el análisis del macroentorno en concreto en los factores políticos.

2. Amenazas

- Sector muy regulado: Una vez realizado el análisis PESTEL se concluye que el sector al que pertenece la empresa, el de los cítricos y el de la alimentación está muy regulado ya que hay muchas leyes relacionadas con la seguridad alimentaria.
- Intensidad de competencia elevada: Después de realizar el análisis de la competencia sabemos que el sector de los cítricos es altamente competitivo, hay numerosos productores y distribuidores que compiten para lograr la cuota de mercado.
- Demanda de los consumidores: Las preferencias de los consumidores son cambiantes en el tiempo y puede ser que durante un período de tiempo se demanda más un tipo de producto que otro.
- Economía española y crisis. Durante los últimos años España ha experimentado diversas crisis, como la del COVID 19 lo que afectó muy negativamente a las empresas ya que les supuso enormes pérdidas, como se explica durante el análisis del macroentorno en el entorno económico.
- Digitalización de procesos. Del análisis del entorno tecnológico obtenemos que cada vez hay más empresas que añaden procesos productivos mecanizados o que añaden un canal online y esto les puede suponer un gran problema si no están al día con las nuevas tecnologías.

3. Fortalezas

- Gran potencial de crecimiento y posibilidad de posicionarse como líder de mercado: Gracias al proceso de expansión que está llevando está absorbiendo a gran parte de su competencia, convirtiéndose en un grupo de gran tamaño.
- Visión, misión y valores bien establecidos: TNFC tiene una cultura empresarial muy bien definida donde pone en énfasis la mejora continua. (apartado cultura empresarial)
- Conocimiento del sector: Son la tercera generación de empresas familiares desde 1980.

- Amplia cartera de productos: Tiene una gran variedad de cítricos además de melones y sandías. Y también gracias a la ampliación mencionada que ha realizado ha logrado ampliar su oferta de productos.
- Productos BIO: Como se ha mencionado en el análisis de la situación interna de la empresa , el 60% de sus cultivos son BIO y tiene un 15% de agricultura biodinámica. Esto le es de gran ayuda ya que hoy en día cada vez la gente está más concienciada con el medio ambiente y demanda más los productos bio.
- Compromiso con la Agenda 2030. En la descripción de TNFC vemos que esta defensa continuamente el compromiso con el medio ambiente, así como de la igualdad laboral.

4. Oportunidades

- COVID-19: Como consecuencia de la pandemia la gente empezó a demandar más los cítricos por sus propiedades beneficiosas para el sistema inmunitario.
- Innovación en productos: La empresa podría desarrollar nuevas variedades de productos relacionadas con los cítricos como zumos, snacks para llevar.... y así atraer a un público más moderno.
- Tendencias hacia estilos de vida más saludables: A día de hoy , como vemos en el análisis del entorno socio – demográfico, hay una creciente consciencia sobre la importancia de una alimentación saludable y equilibrada. Esta puede ser de gran ayuda para la empresa ya que gracias al contenido de vitamina C que aportan los cítricos, puede aumentar la demanda de estos.

Tabla 9: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia, 2023.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Productos homogéneos. • Exceso de disponibilidad. • Dependencia de mercados externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector muy regulado. • Elevada intensidad de competencia. • Demanda de los consumidores. • Cambios en los costes y los precios.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Economía española y crisis. ● Digitalización de procesos.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gran potencial de crecimiento y posibilidad de posicionarse como líder de mercado. ● Conocimiento del sector. ● Amplia cartera de productos. ● Certificados BIO ● Compromiso con la Agenda 2030. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● COVID-19. ● Innovación en productos. ● Tendencia hacia estilos de vida más saludables.

5.2. Análisis CAME.

El análisis CAME se utiliza para dar solución e implementar estrategias al análisis previo “DAFO”. Las siglas de CAME significan: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, y su objetivo es aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas, corregir las debilidades y mantener las fortalezas. (Patricia Galiana, 16 enero 2023. ¿Qué es y cómo hacer un análisis CAME? IEBS)

1. Debilidades – Corregir.

- El exceso de disponibilidad que tiene la empresa le puede suponer un problema ya que puede estar perdiendo rentabilidad al no utilizar este efectivo para inversiones. Con lo cual, por ejemplo, podría aprovecharlo para realizar un plan de integración debido a la reciente unificación que ha realizado de la empresa Bollo, al igual que también podría incluir capacitación y asesoramiento para ayudar a sus empleados a adaptarse a los cambios.
- La homogeneidad de productos supone un problema a la hora de competir con empresas similares ya que no pueden establecer precios especiales. Si la empresa quisiera diferenciarse del resto una acción que podría llevar a cabo sería invertir en investigación y desarrollo para mejorar sus productos y/o desarrollar nuevos, como mermeladas, zumos, aderezos para ensaladas... lo que le permitirá expandir su línea de productos y alcanzar nuevos mercados.

- Al comercializar con mercados extranjeros la empresa deberá tener las correspondientes certificaciones, estándares de calidad y de seguridad alimentaria, y demás en orden para poder exportar los productos. Por otra parte, asistir a ferias comerciales internacionales puede ser de muy buena ayuda puesto que se establecen contactos con posibles compradores, distribuidores y socios comerciales.

2. Amenazas – Afrontar.

- Las regulaciones para el sector de los cítricos pueden variar según el país, con lo cual, la empresa debe estar en continuo conocimiento sobre las normas de calidad, las normas de seguridad alimentaria, las regulaciones fitosanitarias y de comercio internacional, y sobre el etiquetado y la información correspondiente exigida, como el origen o la variedad.
- Para afrontar la exigente competencia del sector es muy importante implementar varias estrategias como la diferenciación y la innovación de productos, la calidad constante, buenas y fuertes relaciones con clientes y proveedores...
- Estar al día con los cambios en el mercado y ser flexibles para adaptarse a nuevas situaciones.
- Ante una posible crisis económica la empresa debe estar muy bien preparada para que el impacto sea lo menos perjudicial posible. Para esto deberá gestionar un equipo de gestión de crisis, realizar un análisis de riesgos y determinar prioridades...
- Por lo que respecta a las tecnologías TNFC está bastante actualizada, como se ha dicho en el apartado de entorno tecnológico. Aun así es muy importante que atraiga y mantenga al talento joven ya que al fin y al cabo las nuevas generaciones están altamente familiarizadas con las últimas tecnologías y herramientas digitales.

3. Fortalezas – Mantener.

- Para mantener la buena posición en el mercado y mejorarla con la reciente adquisición, la empresa debería estar en una innovación continua, realizar una integración efectiva de la empresa adquirida, analizando procesos y equipos para identificar las mejores prácticas y

aplicarlas, y utilizar estrategias de marketing diferenciadas para destacar en el mercado y construir una fuerte imagen de marca, entre otras.

- Seguir con una cartera de productos amplia y sólida implica una gestión cuidadosa y estratégica que la empresa deberá llevar a cabo con por ejemplo la evaluación del rendimiento de cada uno de sus productos o la investigación de mercado continua.
- Seguir produciendo productos BIO y comprometidos con el medio ambiente.
- Comprometerse con la Agenda 2030 le va a servir de gran ayuda ya que es muy beneficioso desde una perspectiva ética y social. Además contribuirá con el desarrollo sostenible en todo el mundo.

4. Oportunidades – Explotar.

- Hacer campañas de marketing para promocionar el consumo de alimentos saludables como los cítricos que son fuentes de vitamina C y ayudan a la mejora del funcionamiento del sistema inmunológico.
- Innovar con nuevos productos puede generar valor y destacar en el mercado.
- Aprovechar los días como el Día Mundial de la Salud o el Día Mundial del Agua para lanzar campañas de marketing y promocionar sus productos saludables y su responsabilidad ambiental.

6. PROPUESTA DE MEJORA Y CONCLUSIONES

Después del análisis realizado y conociendo la empresa y su entorno a fondo se presenta la propuesta de mejora para esta.

6.1. Propuesta de mejora

Del análisis DAFO y CAME surgen varias ideas y estrategias para ayudar a la empresa a mejorar, como la innovación en productos, campañas de marketing o investigación de mercado. Pero la estrategia que se va a desarrollar en profundidad es sobre cómo se podría mejorar el proceso de unificación entre TNFC con su reciente adquisición de la empresa Bollo. Se ha decidido desarrollar este tema puesto que como hemos visto, la empresa tiene una buena posición en el mercado gracias a su gran variedad de cítricos, además de otras frutas, a sus buenas relaciones comerciales con clientes y proveedores, a las pasadas adquisiciones de empresas líderes en el sector, eliminando así posible competencia... con lo cual, la unificación de ambas empresas puede presentar desafíos y riesgos potenciales que podrían afectar negativamente a la empresa, ya que cada una tiene una forma distinta de trabajar y pueden surgir problemas como conflictos culturales, incertidumbre por parte de los empleados, pérdida del talento clave, dificultades operativas o pérdidas de clientes.

Una vez explicada la justificación del porqué se ha decidido el tema de la propuesta de mejora el siguiente paso es desarrollar la estrategia propuesta.

En esta, el departamento de recursos humanos juega un papel muy importante, es el responsable de la gestión del cambio, de la integración de las culturas empresariales, las políticas y las prácticas, la gestión del talento, el cumplimiento legal y sobre todo de la comunicación interna.

Con lo cual, para garantizar una transición exitosa se ha decidido realizar un plan de integración con el objetivo de minimizar posibles conflictos y maximizar los beneficios de la unión.

6.2. Descripción y planificación del plan de integración.

Llevar a cabo un plan de integración le aportará varios beneficios a la empresa, entre otros:

- Mantener la productividad y la eficiencia gracias a una transición suave.
- Tener una cultura empresarial unificada que fomente la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo.
- Conservar el talento clave, las habilidades y competencias valiosas.
- Nuevas oportunidades de crecimiento, a nuevos mercados, nuevos productos, una posición más sólida en el mercado...
- Creación de un ambiente laboral estable y positivo.

Por lo tanto, para ello se ha decidido realizar un plan de integración progresivo el cual se dividirá en 4 fases:

Fase 1: Preparación y Evaluación.

Esta primera fase es la más importante puesto que es la etapa inicial donde la empresa se prepara para llevar a cabo la fusión, establece los objetivos y analiza sus recursos existentes.

Respecto a los objetivos, la empresa tiene que establecer unos objetivos claros para que no haya confusiones, en este caso como se ha visto en el apartado de misión, visión y valores, los objetivos que TNFC busca son liderar el mercado no solo a través de su excelencia en productos y servicios, sino también a través de su responsabilidad social, cuidado ambiental y bienestar de sus trabajadores.

Con lo cual, como hemos visto, TNFC cuenta con muy buenos recursos tanto económicos como humanos, lo que es muy útil puesto que el departamento de recursos humanos es el que más va a intervenir en este proceso.

Y, por otra parte, al contar con recursos financieros suficientes la empresa no tendrá problemas a la hora de contratar personal, de mejorar sus procesos productivos o de invertir en técnicas que reduzcan la contaminación.

Fase 2: Planificación de la Unificación.

Ahora bien, la segunda fase establece cómo se llevará a cabo la integración y como ya he ido mencionando, el principal encargado de llevar a cabo este plan va a ser el departamento de recursos humanos quien será el responsable de supervisar y dirigir el proceso.

Para esta se han establecido varios puntos:

- **Comunicación clara y transparente.** El departamento de recursos humanos será el que se encargue de informar a los empleados de todos los cambios realizados, así como asegurarse de que todos estos sean escuchados y no haya confusiones. Para esto, recursos humanos deberá promover la utilización de los canales de comunicación abiertos para consultas y sugerencias e informar de posibles cambios.

Deberá asegurarse que toda aquella información que se proporcione sea clara y con un lenguaje sencillo, y también puede realizar encuestas periódicas y reuniones con grupos de trabajo para discutir temas importantes, así como de proporcionar capacitación en comunicación a los líderes que incluya habilidades de escucha activa o gestión de conflictos, por ejemplo.

- **Cultura empresarial unificada.** Se deberá analizar la cultura empresarial de ambas empresas para conocer la filosofía empresarial, las normas y los valores que tienen cada una. Se identificarán los valores comunes que tengan y que servirán como base para la cultura empresarial. A partir de estos se establecerá la visión y la misión de la empresa que ayudaran a unificar los objetivos. Además, otra estrategia que puede ayudar a que los empleados se adapten a la nueva cultura empresarial son los programas de formación y capacitación, a través de los cuales se abordarán los valores, las políticas, y los cambios realizados en la organización. Y no se debe olvidar la importancia que tiene el reconocimiento y la compensación a los empleados por los logros conseguidos.
- **Aprovechamiento del talento.** Este consiste en reconocer y retener a los empleados clave de ambas organizaciones. Se deberá identificar a los empleados de cada departamento que tengan potencial para liderar y así guiar a los demás en el proceso de unificación para evitar la pérdida del talento ya que muchos no pueden sentirse identificados con la nueva cultura empresarial. Para esto se pueden implementar estrategias de retención como programas de recompensas,

oportunidades de crecimiento dentro de la empresa o beneficios competitivos como incentivos salariales.

Por otro lado, la formación de equipos mixtos con empleados de ambas empresas puede ayudar a desarrollar una mejor colaboración, intercambio de conocimientos y la construcción de relaciones sólidas entre estos. Para ello, sería recomendable agrupar a los empleados de ambas empresas por departamentos así la comunicación sería más clara y efectiva ante posibles dudas sobre cómo realizar el trabajo tras los cambios producidos.

- **Aprovechar la oportunidad de crecimiento.** La empresa debe identificar qué procesos y recursos son mejores, así como evaluar la nueva cartera de productos y determinar si hay posibilidades de expandirla a través de nuevas ofertas, productos, segmentos de clientes o nuevos mercados geográficos.

Después de la adquisición la empresa está más cerca de convertirse en un líder de mercado y debe aprovechar esta situación. Como cada una de ellas tiene una base de clientes es muy importante aprovecharse de esta para expandir el alcance y la entrada en nuevos mercados. Por otro lado, será muy importante también que asista a ferias para presentar la nueva imagen de marca y que clientes y proveedores conozcan los nuevos productos, estableciendo así relaciones comerciales más sólidas.

En resumen, para que las recientes adquisiciones sean un éxito y no haya confusiones ni conflictos entre departamentos, el departamento de recursos humanos será el que se encargue de que los trabajadores sean conocedores de cada nuevo cambio en la empresa, y de los valores y las políticas de esta. Así como también se identificarán aquellos trabajadores y productos con un alto potencial para aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Fase 3: Ejecución de la Unificación.

Durante la tercera fase se llevarán a cabo las acciones planificadas, se ha planificado que esta tendrá una duración de unos cuatro meses ya que habrá cambios en los puestos de trabajo, en la cultura organizativa, en tecnologías...

y será totalmente necesario que estos cambios se realicen de manera progresiva para que se asienten de la mejor manera.

Con lo cual, en esta fase se pondrán en marcha los puntos descritos en la fase 2 integrando procesos y cambios en la estructura organizativa y operativa, proporcionando capacitación y desarrollo profesional para ayudar a los empleados a adaptarse...

Fase 4: Evaluación y Ajustes.

Una vez ejecutado el plan de integración establecido en esta fase se evalúa el progreso y los resultados, y si fuera necesario también se realizan los ajustes para que los objetivos se cumplan de manera eficaz y eficiente. Con las principales cuestiones a tratar serán las siguientes:

- Se deberá revisar si los objetivos y metas establecidos se han alcanzado. En esta ya deberán intervenir más departamentos como el de compras o de operaciones, puesto que, si durante el proceso de integración la empresa está teniendo pérdidas o está facturando en menor medida, se tendrá que analizar el porqué de esto. Por otra parte, por lo que hace al departamento de recursos humanos será el encargado de pasar un cuestionario de satisfacción para conocer la opinión de los empleados tras el plan ejecutado.
- Optimización de sinergias: Aprovechar al máximo las ventajas y oportunidades que surgen de la integración como, por ejemplo: combinación de talento, retener el mejor talento de ambas organizaciones o identificar áreas donde haya posibles duplicaciones y eliminarlas para ahorrar costos.
- Utilizar KPIs: Los KPIs son indicadores clave de rendimiento útiles en las organizaciones para realizar la medición de variables establecidas al momento de decidir qué factores presentan gran influencia o tienen mayor impacto en una organización. (Ortiz, V. & Pardo, H. F. (2021)). Con lo cual, al final del plan algunos KPIs que la empresa puede utilizar son: ver los *ingresos totales* que ha conseguido desde la adquisición, los *clientes nuevos vs. Clientes retenidos*, o la *tasa de conversión de marketing*, por ejemplo.

6.3. Conclusiones.

Finalmente, una vez se ha analizado la empresa The Natural Fruit Company, las conclusiones del trabajo son:

- Los factores económicos y sociales tienen un gran impacto en el sector cítrico, por una parte, al tratarse de una agricultura bastante mecanizada exige altas inversiones en mano de obra, maquinaria, productos fitosanitarios, agua, y abono entre otros, y, por otra parte, los cítricos van dirigidos al consumo humano, la demanda de los cuales es cambiante según sus preferencias. Aun así, hemos visto que TNFC obtiene resultados positivos, de esta manera no tiene problemas vendiendo sus productos ni soportando los costes generados.
- Como hemos visto en el análisis del macroentorno, este sector presenta varias dificultades al ser uno de los sectores más regulados. La importancia de los certificados sanitarios juega un papel muy importante al tratarse de empresas que comercializan productos para el consumo humano. Ante estas exigencias TNFC cuenta con todos los certificados necesarios además de tratarse de una empresa con certificados bio, con lo cual también contribuye al medio ambiente.
- Este tipo de empresas presentan una alta competencia y con pocas oportunidades de diferenciación. Además, también tienen una alta exigencia por parte de los consumidores respecto a la calidad y seguridad de los productos. De este modo es necesario que el funcionamiento interno de las empresas sea correcto y no se produzca cualquier tipo de imprevisto que pueda afectar negativamente.
- Por otra parte, respecto a las adquisiciones que acaba de realizar la empresa son una muy buena oportunidad para abrirse a nuevos mercados. Cada vez hay más países que demandan cítricos de España gracias al buen clima que posee y a la cantidad de vitaminas que aportan, de esta forma abrirse al exterior es una muy buena opción de crecimiento.
- Por todo esto, la propuesta realizada es un plan de integración para mejorar el proceso de unificación entre empresas. La elección de esta es debido a que durante este proceso pueden surgir muchos problemas y confusiones a causa de todos los nuevos cambios que se vayan a realizar y que puedan ocasionar problemas financieros, resistencia al cambio, o pérdida del talento o de clientes, por ejemplo.

De este modo, el plan de integración propuesto está dirigido en evitar los posibles problemas que puedan surgir y así no perder la oportunidad de crecimiento ni de ser más eficiente y productivo.

BIBLIOGRAFÍA.

Álvarez Ramos, J. (2021). *Comercio internacional de frutas y hortalizas Nuevas oportunidades*. Blog IICA. [Consulta: 14/04/2023]

<https://blog.iica.int/blog/comercio-internacional-frutas-hortalizas-nuevas-oportunidades>

Castro, J. J. S., Suárez, O. M., & Baena, E. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. *Scientia et technica*, 3(23), 61-66.

Comisiones obreras. (2018). *Convenio colectivo de manipulado y envasado de cítricos, frutas y hortalizas para la comunidad valenciana 2016 a 2020*. [Consulta: 15/06/2023]

<https://industria.ccoo.es/60d650f5c2a80c51423d4f1524678d33000060.pdf>

CTMA consultores. (2019). ¿Cumple tu empresa con las normativas medioambientales? [Consulta: 04/04/2023]

<https://ctmaconsultores.com/normativas-medioambientales/>

Escuela mare Nostrum. (2021) *¿Qué es un análisis de balances y qué importancia tiene para las empresas?* [Consulta:07/03/2023]

<https://escuelamarenostrom.lat/analisisbalances/#:~:text=El%20análisis%20de%20balances%20forma,la%20gestión%20de%20las%20inversiones.>

Española, C. (1978). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. *Código del Sector Hortofrutícola*. [Consulta: 14/06/2023]

https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=191_Codigo_del_Sector_Hortofruticola&modo=2

Española, C. (1978). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. [Consulta: 15/06/2023]

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2019-80410>

Española, C. (1978). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. *Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental*. [Consulta: 18/06/2023]

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-18475>

Estatuto de trabajadores: de España, G. (2002). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. [Consulta: 18/06/2023]

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430&p=20220908&tn=2>

Iberley. (2021). *Convenio colectivo de manipulado y envasado de cítricos, frutas y hortalizas para la comunidad valenciana 2020 al 2024*. [Consulta: 15/06/2023]

<https://www.iberley.es/convenios/sector/convenio-colectivo-manipulado-ensvasado-frutas-hortalizas-comunidad-valenciana-1800053>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2022). *Uso de TIC y comercio electrónico en empresas*. [Consulta: 23/06/2023]

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799

Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias. (s.f.) *Citricultura valenciana*. [Consulta: 22/05/2023]

<http://gipcitricos.ivia.es/citricultura-valenciana>

Ministerio de industria, comercio y turismo. *Tendencias del consumidor español*. [Consulta: 15/06/2023]

https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones_competitividad/Estudios/CI_20_TendenciasConsumidor.pdf

Murcia diario. (2021) *The Natural Fruit Company: Qué es*.

[Consulta: 08/02/2023]

<https://www.murciadiario.com/articulo/directorio-empresas/the-natural-fruit-company-que-es/20210930154227055307.html>

Murcia Economía. (2022). *The Natural Fruit Company crece con la compra de la valenciana Hermanos Bruñó*. [Consulta: 08/02/2023]

<https://murciaeconomia.com/art/87171/the-natural-fruit-company-crece-con-la-compra-de-la-valenciana-hermanos-bruno>

Página web oficial de Alben Fruit (2023). [Consulta 21/07/2023]
<http://www.albenfruit.es/calidad/>

Página web oficial de AMC group. (2023). [Consulta 21/07/2023]
<https://www.amcgrupo.eu>

Página web oficial de Citr&Co. (2023). [Consulta 21/07/2023]:
<https://www.citricoglobal.com>

Página web oficial de Fontestad. (2023). [Consulta 21/07/2023]:
<https://fontestad.com>

Página web oficial de TNFC. (2023) [Consulta 13/12/2022 – 1/09/2023]
<https://thenaturalfruit.com/es/tnfc/>

Página web oficial de Vicent Giner. (2023). [Consulta 21/07/2023]
<https://www.vicenteginer.com>

PolyNatural. (2022). *El boom de los cítricos durante la pandemia del COVID-19*. [Consulta: 08/02/2023]
<https://polynatural.com/es/2022/04/26/el-boom-de-los-citricos-durante-la-pandemia-del-covid-19/>

RLC Transportes. (s.f.) *Normativa a tener en cuenta en la exportación de cítricos*. [Consulta: 20/06/2023]
<https://rlc.es/normativa-exportacion-de-citricos/>

Santa Eulària m'agrada. (2022). *Francia estrena 2022 diciendo adiós al plástico en el envasado de frutas y verduras*. [Consulta: 20/06/2023]
<https://santaeulariamagrada.net/francia-estrena-2022-diciendo-adios-al-plastico-en-el-ensado-de-frutas-y-verduras/>

Valenciafruits. (2021). *Los cítricos españoles conservan su posición líder en Europa*. [Consulta: 20/07/2023]
<https://valenciafruits.com/citricos-espanyoles-conservan-posicion-lider-europa/>

Villaverde, P. M. G., Ussman, I. I. Y., Moreno, J. J. J., & Martínez, F. J. S. (2001). *Análisis estratégico del sector agroalimentario en las regiones interiores: un estudio comparativo de las regiones de Castilla-La Mancha y Beira interior* (No. 1102-2016-91077, pp. 81-108). [Consulta: 16/06/2023] https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_reap%2Fr191_04.pdf

Referencias

Ucha, A.P. (20 junio 2020). *Inflación subyacente*. Economipedia. [Consulta: 03/05/2023] <https://economipedia.com/definiciones/inflacion-subyacente.html>

Cristóbal, A. C. (2007). *El índice deflactor del producto interior bruto*. *Revista Índice*, 8-9.

Díaz Sergio (2022). *Cítricos: un sector puntero pese al complicado contexto*. *CaixaBank*. [Consulta: 25/05/2023] <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/agroalimentario/citricos-sector-puntero-pese-al-complicado-contexto>

elEconomista (s.f.) *Datos comerciales de Fontestad Citrus Sociedad Limitada*. [Consulta: 03/09/2023] <https://ranking-empresas.eleconomista.es/FONTESTAD-CITRUS.html#:~:text=Posición%202024%20en%20el%20sector,facturación%20de%20145.758.169%20€>.

Endalia. 11 mar 2022. *Cultura empresarial: definición, elementos e importancia*. [Consulta: 08/04/2023] <https://www.endalia.com/news/cultura-empresarial-definicion-elementos-e-importancia/>

Fernández, M. J. (2021). *El impacto de la COVID-19 en la inflación*. *Artículos. Funcas. Madrid, España*. [Consulta: 03/06/2023]

<https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/01/07-2101-Fernandez.indd .pdf>

Fervalle. (s.f.) *Agricultura Biodinámica. Método de cultivo ecológico*. [Consulta: 04/09/2023]

<https://www.fervalle.com/agricultura-biodinamica/>

Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023). *Índice de precios de consumo*. [Consulta: 02/03/2023].

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607

López, J. F. (2020, 1 de mayo). *Entorno empresarial*. *Economipedia*. [Consulta: 11/06/2023]

<https://economipedia.com/definiciones/entorno-empresarial.html>

La Moncloa. (2022). *El Ministerio de Ciencia e Innovación cuenta en 2023 con el mayor presupuesto en I+D+I de la historia de nuestro país*. [Consulta: 10/06/2023]

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/ciencia-e-innovacion/Paginas/2022/071022-morant-pge-2023.aspx>

Lobatón, J. I. M. (2006). *La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?* *Contabilidad y negocios*, 1(1), 41-44.

Oner, C. (2009). *¿Qué es la inflación?* *Finance & Development*.

Ortiz, V. & Pardo, H. F. (2021). *Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos: enfoque de procesos en el sector petrolero*.

Santander (2023). *Inflación subyacente: ¿qué es y en qué se diferencia de la inflación?* [Consulta: 27/06/2023]

<https://www.santander.com/es/stories/inflacion-subyacente#:~:text=En%20cambio%2C%20la%20subyacente%20no,%2C%20restauración%2C%20comunicaciones%2C%20etc.>

Ucha, A.P. (20 junio 2020). *Inflación subyacente*. Economipedia.

[Consulta: 03/05/2023]

<https://economipedia.com/definiciones/inflacion-subyacente.html>

Villaverde, P. M. G., Ussman, I. I. Y., Moreno, J. J. J., & Martínez, F. J. S. (2001). *Análisis estratégico del sector agroalimentario en las regiones interiores: un estudio comparativo de las regiones de Castilla-La Mancha y Beira interior* (No. 1102-2016-91077, pp. 81-108)

Wolters Kluwer TAA España (2022). *Reforma laboral 2021-2022: los puntos clave*. [Consulta: 27/06/2023]

<https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/reforma-laboral-2021-2022>

Zaragoza, S. (2016). *El origen geográfico de los cítricos*. Levante Agrícola: Revista internacional de cítricos, (434), 257-261.

ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.	X			
ODS 4. Educación de calidad.				X
ODS 5. Igualdad de género.	X			
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.		X		
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.		X		
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.		X		
ODS 10. Reducción de las desigualdades.	X			
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				X
ODS 12. Producción y consumo responsables.		X		
ODS 13. Acción por el clima.		X		
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.	X			
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.		X		

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

Los ODS que tienen relación con el presente trabajo son cuatro: Salud y bienestar (Objetivo 3), Trabajo decente y crecimiento económico (Objetivo 8), Reducción de las desigualdades (Objetivo 10) y Paz, justicia e instituciones sólidas (Objetivo 16).

El ODS 3 de salud y bienestar busca garantizar una vida sana y promover el

bienestar de todos. De este modo, al tratarse de una empresa de comercialización de frutas, se promueve el consumo de estos alimentos y además garantiza en todo momento la sanidad y seguridad de estos a través de certificados.

El ODS 8 de trabajo decente y crecimiento económico busca mejorar las condiciones laborales, reducir el desempleo, el empleo productivo y decente, así como la mejora en las condiciones de vida de las personas. Con el plan de integración propuesto una de las cosas que se propone es la comunicación clara y transparente ya que gracias a esta se reducirán confusiones y posibles conflictos mejorando así el clima laboral. Además, también se propone el aprovechamiento del talento.

El ODS 10 de reducción de las desigualdades ya que a través del aprovechamiento del talento lo que se garantiza es la igualdad de oportunidades y la reducción de la desigualdad de resultados.

EL ODS 16 de paz, justicia e instituciones sólidas está ligado al trabajo ya que como hemos dicho anteriormente el plan de integración propone una comunicación clara y transparente con la que se consigue una institución eficaz y transparente, así como también inclusiva, participativa y representativa.

