



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan Estratégico para Frutas Alba S.L.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Barber Vega, Vicent

Tutor/a: Capó Vicedo, Josep

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024



RESUMEN

Durante el desarrollo de este Trabajo Final de Grado se va a elaborar un Plan Estratégico para la empresa Frutas Alba S.L. ubicada en Xeraco y cuya actividad es la compra, confección y venta de cítricos, especialmente de naranjas y mandarinas. El área de actividad de la empresa se reduce a España en cuanto a abastecimientos mientras que las ventas se extienden por Europa de forma principal.

El entorno tan cambiante y turbulento que rodea a la empresa hace que surja la necesidad de elaborar un Plan Estratégico que le pueda ayudar a amoldarse a estas nuevas situaciones. De esta forma, factores como los conflictos bélicos o nuevas legislaciones, sumado a otros problemas como la alta competitividad del sector pueden ver reducido su impacto negativo sobre el negocio.

Los fundamentos sobre los que asienta este Plan Estratégico pasan primero sobre analizar la situación del entorno de la empresa, tanto a nivel general como específico, así como observar cual es la situación interna de la misma.

De esta manera, se podrá obtener la información necesaria para asentar las bases de unas líneas estratégicas que se elaborarán mediante las fases de formulación, evaluación y selección, contando también con análisis de viabilidad económico-financiero y planes de acción.

PALABRAS CLAVE

Sector cítrico; Análisis del entorno; Planificación estratégica; Análisis del sector; Naranjas; Mandarinas



ABSTRACT

During the development of this Final Degree Project, a Strategic Plan will be elaborated for the company Frutas Alba S.L. located in Xeraco and whose activity is the purchase, packaging and sale of citrus fruits, especially oranges and mandarins. The company's area of activity is limited to Spain in terms of supplies, while sales are mainly spread throughout Europe.

The changing and turbulent environment that surrounds the business makes it necessary to develop a Strategic Plan that can help the company to adapt to these new situations. In this way, factors such as war conflicts or new legislation, together with other problems such as the high competitiveness of the sector, can reduce their negative impact on the business.

The foundations on which this Strategic Plan are built on are based on analysing the situation of the company's environment, both at a general and specific level, as well as observing the internal situation of the company.

In this way, it will be possible to obtain the necessary information to lay the foundations of strategic lines that will be elaborated through the phases of formulation, evaluation and selection, also counting on economic-financial feasibility analysis and action plans.

KEY WORDS

Citrus sector; Environment analysis; Strategic planning; Sector analysis; Oranges; Mandarins



Índice de contenidos

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG	8
1.1. OBJETIVO	8
1.2. MOTIVACIÓN	8
1.3. JUSTIFICACIÓN	9
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. LA EMPRESA COMO SISTEMA	11
2.2. ESTRATEGIA	11
2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	13
2.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
2.4.1. <i>El Planificador Estratégico</i>	16
2.4.2. <i>Modelos y enfoques de la Planificación Estratégica</i>	17
3. ANTECEDENTES	19
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	19
3.1.1. <i>Productos confeccionados</i>	19
3.1.2. <i>Modo de funcionamiento</i>	25
3.2. HISTORIA DE LA EMPRESA	28
4. ANÁLISIS EXTERNO	31
4.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	31
4.1.1. <i>Análisis PEST</i>	32
4.1.2. <i>Perfil estratégico</i>	68
4.1.3. <i>Tabla resumen de amenazas y oportunidades</i>	69
4.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	70
4.2.1. <i>Segmentación estratégica</i>	70
4.2.2. <i>5 fuerzas de Porter</i>	73
4.2.3. <i>Tabla resumen de amenazas y oportunidades</i>	84
5. ANÁLISIS INTERNO	87
5.1. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	87
5.1.1. <i>Análisis de recursos</i>	87
5.1.2. <i>Análisis de capacidades</i>	91
5.2. PERFIL ESTRATÉGICO.....	93
5.3. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	95
5.4. TABLA RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	96
5.5. ANÁLISIS DAFO.....	97
6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN, SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS	101
6.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	101
6.1.1. <i>Matriz DAFO</i>	101
6.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	103
6.2.1. <i>Ajuste de las estrategias</i>	104
6.2.2. <i>Aceptabilidad de las estrategias</i>	105
6.2.3. <i>Factibilidad de las estrategias</i>	107
6.3. PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS	109
7. PLANES DE ACCIÓN Y PROYECCIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS	113



7.1.	PLANES DE ACCIÓN	113
7.1.1.	<i>Plan de acción para la estrategia E6</i>	113
7.1.2.	<i>Plan de acción para la estrategia E7/10</i>	115
7.1.3.	<i>Plan de acción para la estrategia E8</i>	117
7.1.4.	<i>Plan de acción para la estrategia E9</i>	119
7.2.	PROYECCIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS	120
7.2.1.	<i>Escenario pesimista</i>	121
7.2.2.	<i>Escenario realista</i>	122
7.2.3.	<i>Escenario optimista</i>	123
8.	CONCLUSIONES	126
	BIBLIOGRAFÍA	129
	ANEXOS	135
	ANEXO 1. RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, AGENDA 2030	135

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.	Niveles de estrategia de la empresa. Fuente: Elaboración propia.....	12
Ilustración 2.	Fases de la Dirección Estratégica. Fuente: Elaboración propia.	14
Ilustración 3.	Variedad de naranjas de mesa Navel Lane Late. Fuente: Frutas Alba S.L.	20
Ilustración 4.	Variedad de naranjas de zumo Salustiana. Fuente: Frutas Alba S.L.	20
Ilustración 5.	Variedad de mandarina de zumo Ortanique. Fuente: Frutas Alba S.L.	21
Ilustración 6.	Bolsas de 2 kg naranjas. Fuente: Frutas Alba S.L.	22
Ilustración 7.	Mallas de 2 kg de naranjas. Fuente: Frutas Alba S.L.	22
Ilustración 8.	Platones de 10 kg de naranjas. Fuente: Frutas Alba S.L.	23
Ilustración 9.	Pitufo de 2,3 kg de mandarinas. Fuente: Frutas Alba S.L.	23
Ilustración 10.	Bandeja de 8 kg de naranjas. Fuente: Frutas Alba S.L.....	24
Ilustración 11.	Granel de 15 kg de naranjas en caja de cartón. Fuente: Frutas Alba S.L.....	24
Ilustración 12.	Palot de cítrica. Fuente: Frutas Alba S.L.	25
Ilustración 13.	Finca comprada con naranjas pendientes de madurar en Sevilla. Fuente: Frutas Alba S.L.	26
Ilustración 14.	Interior de la zona de confección. Fuente: Frutas Alba S.L.....	27
Ilustración 15.	Antigua nave de Frutas Alba en Almoines. Fuente: Frutas Alba S.L.....	28
Ilustración 16.	Nave actual de Frutas Alba en Xeraco. Fuente: Frutas Alba S.L.....	29
Ilustración 17.	Niveles del entorno. Fuente: Elaboración propia.	31
Ilustración 18.	Huelga de agricultores manifestándose en Valladolid mediante una columna de tractores. Fuente: Nacho Gallego. (Gallego, 2024)	37
Ilustración 19.	Glosario de consumo de cada variante "veggie". Fuente: Lantern. (Lantern, 2021)	53
Ilustración 20.	Mutación en la forma de las naranjas consecuencia del cambio climático. Fuente: El Periódico Mediterráneo. (El Periódico Mediterráneo, 2023).....	55
Ilustración 21.	Pirámide de consumo de la dieta mediterránea. Fuente: Fundación Dieta Mediterránea. (Fundación Dieta Mediterránea, 2010)	56
Ilustración 22.	Instalación de placas solares en una empresa industrial. Fuente: Total Energies. (Total Energies, 2021).....	61
Ilustración 23.	Drones agrícolas. Fuente: Todo Agrícola. (Todo Agrícola, s.f.)	65
Ilustración 24.	Envases de cartón para uso doméstico desarrollados por The Greenery. Fuente: Fresh Plaza. (Fresh Plaza , 2022).....	66
Ilustración 25.	Envase de pulpa de papel desarrollado por PulpVision. Fuente: Fresh Plaza. (Fresh Plaza, 2023).....	67
Ilustración 26.	Envase Agrolife desarrollado por Smurfit Kappa. Fuente: Aenverde. (Aenverde, 2024)...	68



Ilustración 27. Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.....	73
Ilustración 28. Tipología de recursos. Fuente: Elaboración propia.....	88
Ilustración 29. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.....	102
Ilustración 30. Confección de mandarinas en Flow-Pack. Fuente: Frutas Alba S.L.....	115
Ilustración 31. Logo de la International Organization for Standardization (ISO). Fuente: ISO. (International Organization for Standardization, 2024).....	117

Índice de tablas

Tabla 1. Variación en el consumo doméstico de fruta de 2022 a 2021 y de 2022 a 2019. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022)	58
Tabla 2. Perfil estratégico. Fuente: Elaboración propia.	69
Tabla 3. Tabla resumen de amenazas y oportunidades del análisis PEST. Fuente: Elaboración propia.....	70
Tabla 4. Comparación de competidores de Frutas Alba en 2022. Fuente: Sabi. (Sabi, 2024)	74
Tabla 5. Precio medio de algunas frutas en 2022. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).....	80
Tabla 6. Tabla resumen de amenazas y debilidades de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.	85
Tabla 7. Recursos de Frutas Alba. Fuente: Elaboración propia.	91
Tabla 8. Capacidades de Frutas Alba. Fuente: Elaboración propia.....	93
Tabla 9. Perfil estratégico del análisis interno de Frutas Alba. Fuente: Elaboración propia.	94
Tabla 10. Tabla resumen de Fortalezas y Debilidades. Fuente: Elaboración propia.....	97
Tabla 11. Análisis DAFO de Frutas Alba. Fuente: Elaboración propia.....	99
Tabla 12. Resultados del proceso de ajuste. Fuente: Elaboración propia.....	105
Tabla 13. Aceptabilidad de las estrategias. Fuente: Elaboración propia.....	106
Tabla 14. Plan de acción para la E4. Fuente: Elaboración propia.	114
Tabla 15. Plan de acción para la E7/10. Fuente: Elaboración propia.....	116
Tabla 16. Plan de acción para la E8. Fuente: Elaboración propia.	118
Tabla 17. Plan de acción para la E9. Fuente: Elaboración propia.	120
Tabla 18. Cuenta de resultados previsional a 3 años en un escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	122
Tabla 19. Cuenta de resultados previsional a 3 años en un escenario realista. Fuente: Elaboración propia	123
Tabla 20. Cuenta de resultados previsional a 3 años en un escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	124
Tabla 21. Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: Elaboración propia.....	135

Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución del SMI entre 2017 y 2024. Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social. (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024)	36
Gráfico 2. Evolución del PIB de España (%) 2005-2022. Fuente: Elaboración Propia con datos del Banco Mundial. (Banco Mundial, 2024)	40
Gráfico 3. Evolución del PIB de la Unión Europea (%) 2005-2022. Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial. (Banco Mundial, 2024)	41
Gráfico 4. Evolución del PIB per cápita de España (US\$ a precios actuales) 2005-2022. Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial. (Banco Mundial, 2024b)	42
Gráfico 5. Evolución del PIB per cápita de la UE y distintos países de la UE (US\$ a precios actuales) 2005-2022. Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial. (Banco Mundial, 2024b)	43



Gráfico 6. IPC en España desde 2005 hasta abril de 2024. Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024)	44
Gráfico 7. IPC armonizado en la UE y diferentes países entre 2012 y 2023. Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat. (Eurostat, 2024)	45
Gráfico 8. Tasa de desempleo por trimestre en España (2002-2023). Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024b)	46
Gráfico 9. Tasa de desempleo anual en la UE y algunos países de la UE (2009-2023). Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat. (Eurostat, 2024b)	47
Gráfico 10. Tasa de desempleo juvenil en España (2002-2023). Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024b)	48
Gráfico 11. Tasa de desempleo juvenil de la UE y algunos países de la UE (2009-2023). Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat. (Eurostat, 2024b)	49
Gráfico 12. Evolución de los tipos de interés del Banco Central Europeo entre 1999 y 2024. Fuente: Euribor rates. (Euribor rates, 2024)	50
Gráfico 13. Evolución de la deuda pública sobre el PIB en España (%) 2004-2022. Fuente: Elaboración Propia con datos de Eurostat. (Eurostat, 2023)	51
Gráfico 14. Evolución de la deuda pública sobre el PIB en la UE y algunos de sus principales países. (%) 2004-2022. Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat. (Eurostat, 2023)	52
Gráfico 15. Satisfacción de la población con su tiempo libre por grupos de edad (Del 0 al 10). Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2022)	54
Gráfico 16 . Importancia de los tipos de fruta fresca y su evolución en el consumo. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).....	59
Gráfico 17. % de población mayor de 65 años en España Y media de la UE (2001-2023). Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat. (Eurostat, 2024c).....	60
Gráfico 18. Pirámide poblacional de 2022 y predicciones de 2052 y 2072. Fuente: INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2022b).....	60
Gráfico 19. Segmentación estratégica del sector citrícola. Fuente: Elaboración propia con imágenes extraídas de las webs corporativas.....	72
Gráfico 20. Matriz de Fortalezas y Debilidades de Frutas Alba. Fuente: Elaboración propia.....	96
Gráfico 21. Matriz de Priorización de Estrategia de Frutas Alba. Fuente: Elaboración propia.....	110



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



CAPÍTULO 1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG



1. Objetivo, motivación y justificación del TFG

En este primer capítulo del Trabajo de Fin de Grado se expondrán una serie de contenidos que permitirán comprender el por qué de la elaboración de este plan estratégico para Frutas Alba. En primer lugar se desarrollará el objetivo del TFG y se seguirá con la motivación y justificación de este.

1.1. Objetivo

El principal objetivo de este TFG es poder ayudar a la empresa Frutas Alba a mejorar en su gestión mediante la elaboración de unas líneas estratégicas de actuación.

Para formular estas líneas estratégicas se habrá de estudiar a fondo la situación actual de la empresa así como sus antecedentes y perspectivas futuras. Además, también es importante conocer en qué entorno se mueve la empresa, tanto a nivel general como del sector citrícola. De este modo, se podrá explorar de qué forma será más conveniente que actúe la empresa para obtener una mayor ventaja de su situación.

Gracias a esto se espera que la empresa tenga oportunidad de crecer de forma sostenida en el tiempo, reduciendo la influencia de factores externos y aumentando la facturación hasta el nivel que permita un expansión del negocio de forma segura.

1.2. Motivación

Hay varias motivaciones que han llevado a la elaboración de este trabajo académico, siendo una de ellas de carácter obligatorio y es que resulta como requisito indispensable para la obtención del título universitario la entrega de un Trabajo de Fin de Grado donde se reflejen los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios cursados. De esta forma, combinada esta con las otras motivaciones desembocan en la realización de este trabajo.

Por otro lado, también es muy importante la influencia de la empresa sobre el alumno, ya que se trata del negocio familiar fundado varias generaciones atrás y que tiene un gran componente sentimental.

Además, el hecho de poder aplicar todo lo estudiado y aprendido durante los años del grado hace que también resulte en una buena motivación para elaborar este trabajo, y más todavía cuando se trata de una empresa con tanto significado para el alumno. De esta forma, resulta igualmente una gran forma de ganar experiencia y enfrentarse a problemas que muy posiblemente se encontrará en un futuro.



1.3. Justificación

Actualmente, tanto las empresas como la sociedad en general se encuentran en una espiral de cambios donde surge la necesidad de adaptarse rápidamente o, en cambio, sufrir las consecuencias. La aparición constante de eventos con efectos negativos a nivel general como puede ser el conflicto entre Israel y Palestina o la crisis del covid-19 unos años atrás hace que las empresas se planteen la necesidad de actuar ante estos cambios tan bruscos en el entorno y minimizar los daños, o incluso obtener una ventaja de la situación.

Ante esta perspectiva se presenta la Dirección Estratégica como un gran baza de la que disponen las empresas para afrontar los cambios desde la propia dirección del negocio. De esta forma, se generan unas líneas de actuación después de analizar el entorno y a la propia empresa, unas líneas de actuación que permitirán que esta se pueda enfrentar a diversas situaciones evitando posibles circunstancias adversas que impliquen un daño para la propia empresa.

Ante esto, el Trabajo de Fin de Grado pretende crear esas líneas de actuación para que la empresa Frutas Alba se pueda beneficiar de su entorno o, al menos, no salir perjudicado si la situación se presenta negativa. Para ello, se deberán atravesar varias etapas hasta obtener finalmente un Plan Estratégico completo. A continuación se verá una secuenciación de los contenidos incluidos en este Plan Estratégico.

En este primer capítulo se ha visto que es lo que ha llevado a la realización de este TFG a través del objetivo, la motivación y la justificación. Seguidamente, en el segundo capítulo, se verá un marco teórico que llevará a comprender mejor los conceptos asociados al Plan Estratégico y a la forma de desarrollarlo.

En el capítulo tercero, se hace una aproximación a la empresa Frutas Alba de forma que se consigue tener una mejor comprensión sobre ella, tratando temas como su historia o sus estrategias seguidas hasta el momento.

En el cuarto capítulo, se iniciará el análisis del entorno de la empresa, tanto el entorno general como el específico, de forma que se pueda extraer una serie de amenazas y oportunidades para el negocio. En el capítulo quinto, se hace un análisis interno de Frutas Alba para obtener sus debilidades y fortalezas. La combinación de estos dos capítulos dará lugar a un análisis DAFO que servirá para confeccionar los siguientes capítulos.

Con el análisis DAFO, en el sexto capítulo se formularán, evaluarán y seleccionarán las estrategias a llevar a cabo en la empresa. Seguidamente, será en el séptimo capítulo donde se realizarán los planes de acción para implantar las estrategias, analizando también su viabilidad económico-financiera dentro de la empresa.

Por último, se extraerán unas conclusiones en el octavo capítulo sobre todo el Plan Estratégico elaborado.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO



2. Marco teórico

En este segundo capítulo se tratará de poner en contexto todos los conocimientos teóricos que posteriormente se aplicarán prácticamente en otros capítulos de este Trabajo de Fin de Grado. De esta forma, se facilita la comprensión del mismo y se genera una visión general de las bases sobre las que se asienta este proyecto.

2.1. La empresa como sistema

En la actualidad, las empresas no se comportan como un todo en uno, sino que existen unas partes diferenciadas dentro de la propia empresa que actúan entre sí para la consecución de unos objetivos. Estas partes o elementos son interdependientes una de otra y se comportan como subsistemas que al actuar de forma coordinada forman un sistema con un objetivo común.

Cuando las partes de la empresa actúan al unísono, forma lo que comúnmente se denomina el Sistema Empresa. Este sistema se encuentra delimitado por una frontera, que lo separa del entorno con el que está en constante interacción.

El entorno de la empresa se compone de un conjunto de elementos que pueden ejercer influencia positiva o negativa, este entorno afecta de forma diferente a las empresas en función de diversos factores como el sector o la zona de actividad. Estos factores del entorno podrán convertirse en factores estratégicos en función de las circunstancias de la empresa y teniendo un efecto significativo sobre la actividad de esta. Para relacionarse con el entorno y no salir perjudicado el sistema empresa ha de recurrir a la estrategia y a sus derivados dentro de la empresa.

2.2. Estrategia

Al buscar la palabra estrategia en el diccionario de la Real Academia Española se aportan tres significados a esta palabra: “Arte de dirigir las operaciones militares”, “Arte, traza para dirigir un asunto” y “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento” (Diccionario de la lengua española, 2024). De todas estas definiciones se podría obtener una única, principalmente combinando los términos “dirigir” y “decisión óptima”, en este caso, “dirigir” una organización a la “decisión óptima”, aunque haya una serie de pasos intermedios para conseguir esa finalidad.

Históricamente, el término estrategia ha ido asociado a temas militares, como se veía en la primera definición del párrafo anterior. El general chino Sun Tzu ya hablaba sobre el término estrategia en su libro “El arte de la guerra”, uno de los más antiguos del



mundo, por lo que se puede ver como este término lleva presente en el mundo desde muchos años atrás.

La aplicabilidad de este término acabó por llegar al mundo de los negocios de la mano de varios autores e investigadores de éxito como Henry Mintzberg, Michael Porter, Peter Drucker, Alfred Chandler o Igor Ansoff, llegando incluso a convertirse Porter y Ansoff en creadores de métodos que se utilizan de forma extendida en la Planificación Estratégica.

Dentro del mundo empresarial se consideran tres niveles de estrategia:

- 1) **Estrategia corporativa:** Es la parte más alta de la escala y se ocupa del alcance general de la empresa. Son decisiones sobre la organización en su conjunto y la base de los otros niveles. Por ejemplo: la misión, visión y objetivos de la empresa
- 2) **Estrategia competitiva:** Se refiere a cómo compite la empresa en los mercados donde opera para ser exitosa. Tratan de mejorar las posición competitiva de las Unidades Estratégicas de Negocio en el sentido de cómo desarrollar su actividad de la mejor forma posible.
- 3) **Estrategia funcional:** Es la estrategia propia de cada subsistema o área funcional de la empresa para que gestione sus recursos y capacidades de la forma más productiva posible y apoyar las estrategias superiores maximizando su impacto.



ILUSTRACIÓN 1. NIVELES DE ESTRATEGIA DE LA EMPRESA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La necesidad de aplicar el término estrategia al área empresarial viene de la creciente competitividad derivada de la globalización en la que se vive desde hace aproximadamente medio siglo. Ante esta situación, las empresas se dan cuenta de que cada vez cambian más rápido las necesidades de sus clientes y es más difícil hacerse hueco en el mercado con la constante amenaza de la competencia, ya no solo desde su propio país sino incluso desde la otra punta del mundo. Además de batallar con la



competencia, la globalización hizo que fenómenos que surgían en otros países y que en otras circunstancias no hubieran significado nada acabarían convirtiéndose en un problema, como puede ser el caso de la crisis financiera del 2008 que nació en Estados Unidos y que zarandó a las empresas españolas como si hubiera empezado aquí mismo.

Por tanto, surge la estrategia como una gran oportunidad empresarial para luchar contra estos problemas, relacionarse con su entorno de forma positiva y poder cumplir con sus objetivos fijados.

2.3. Dirección Estratégica

La Dirección Estratégica es una parte de la alta dirección empresarial que tiene como objetivo principal la formulación de estrategias aplicables a la empresa que ayuden a la creación de valor.

Hay tres factores clave de éxito que han de ser llevados a cabo por la alta dirección para implementar las estrategias de forma efectiva en el ámbito de la Dirección Estratégica, estos factores son:

- 1) Fijar metas a largo plazo que sean sencillas, específicas y consistentes.
- 2) Conocer el entorno empresarial de forma amplia en todas sus facetas.
- 3) Ser realista y valorar los recursos y capacidades de la empresa de forma coherente, coordinándolos para hacer buen uso de ellos en el cumplimiento de los objetivos.

Dentro de la Dirección Estratégica existen tres fases diferenciadas que ayudarán a la creación de valor para la empresa, estas tres fases son el Análisis Estratégico, la Formulación de Estrategias y la Implantación de Estrategias. (Navas López & Guerras Martín, 2015)



ILUSTRACIÓN 2. FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El Análisis Estratégico trata de comprender cuál es la posición estratégica sobre la que parte la empresa. Para ello, se analizan en primer lugar las expectativas de la empresa y la influencia de sus partes interesadas mediante la misión, visión y objetivos de la empresa. En segundo lugar, se estudia el entorno de la empresa para observar cuales son las amenazas y oportunidades a las que se ha de enfrentar. Por último, se estudian los recursos y capacidades de los que dispone la empresa para poder destacar sus debilidades y sus fortalezas. De este modo, la empresa puede analizar su situación de partida mediante un diagnóstico completo de su situación.

La Formulación de Estrategias es la fase donde la empresa formulará las estrategias alternativas en función de distintos escenarios que se puedan presentar en un futuro. El objetivo de esta fase es diseñar estrategias que consigan poner el foco en las fortalezas de la empresa al mismo tiempo que se evitan las debilidades y esquivar las amenazas mientras se benefician de las oportunidades. La Formulación de las Estrategias puede derivar en diversos resultados, de donde posteriormente se elegirán los más apropiados, algunas estas estrategias pueden ser de liderazgo en costes o de diferenciación, crecimiento interno o externo e incluso internacionalización, entre otras alternativas.

La última fase, Implantación de Estrategias, consiste en evaluación y selección, puesta en práctica y control de las estrategias desarrolladas en la anterior fase. Los objetivos de esta fase es habilitar que se realicen las estrategias al mismo tiempo que resultan desarrollarse de forma exitosa.

2.4. Planificación Estratégica



La Planificación Estratégica consiste en un proceso donde se aplica un método para obtener un plan estratégico que posteriormente se traslada al estilo de la directiva para que mantengan la posición competitiva de la empresa dentro de un entorno sujeto a cambios constantes.

La Planificación Estratégica involucra a todo el conjunto de la organización al tratarse de decisiones que se toman desde lo más alto de la pirámide. Estas decisiones tratarán de poner en marcha medidas que mejorarán a la empresa en todos los aspectos posibles, por lo que todos los niveles del negocio se han de adaptar a ello para alinear objetivos y conseguir esa mejora. (Navas López & Guerras Martín, 2015)

Las características del Plan Estratégico hacen que surjan una gran cantidad de ventajas derivadas de su uso, como las que se pueden ver a continuación:

- 1) **Alineación y enfoque:** La Planificación Estratégica establece un marco formal y sistemático para unificar la dirección de la empresa hacia objetivos comunes.
- 2) **Vigilancia del entorno:** Impulsa un análisis más sistemático y continuo del entorno, permitiendo identificar oportunidades y amenazas con mayor anticipación.
- 3) **Mayor capacidad de respuesta:** Fortalece la capacidad de la empresa para reaccionar con eficacia ante cambios inesperados en el mercado o en su contexto.
- 4) **Visión integral:** Brinda una perspectiva global de la empresa, integrando el análisis, la formulación y la implementación de estrategias en un solo proceso.
- 5) **Pensamiento a largo plazo:** Promueve una cultura de reflexión y análisis estratégico a largo plazo, guiando la toma de decisiones hacia objetivos sostenibles.
- 6) **Diálogo y consenso:** Fomenta la comunicación y el debate entre los directivos, facilitando la comprensión y el consenso sobre los principales desafíos y soluciones.
- 7) **Participación del personal:** Permite la participación activa del personal en la toma de decisiones, generando mayor compromiso e involucramiento con los objetivos de la empresa.

De la misma forma, también hay algunas limitaciones o desventajas que pueden surgir en el proceso de la Planificación Estratégica:

- 1) **Burocratización:** El proceso de planificación puede ser complejo y generar exceso de papeleo, lo que dificulta su implementación.
- 2) **Imprevisibilidad del entorno:** Es difícil realizar predicciones precisas sobre el futuro, lo que puede afectar la eficacia del plan estratégico.
- 3) **Desconexión entre planificación y ejecución:** A veces, existe una brecha entre quienes diseñan la estrategia y quienes la ponen en práctica, lo que reduce su efectividad.
- 4) **Choque entre planes y acción diaria:** La planificación a gran escala puede entrar en conflicto con la mejora continua que surge del trabajo cotidiano.



2.4.1. El Planificador Estratégico

Un aspecto importante necesario para el éxito del Plan Estratégico es definir el papel del Planificador Estratégico. Esta persona, que se encuentra bajo el mandato de la alta dirección, ha de tener una dedicación total a la Planificación Estratégica. Además, es conveniente que no dedique tiempo a tareas marginales de la planificación, por lo que siempre se recomienda que disponga de un mínimo de equipo que variará en función del tamaño de la empresa.

Dentro de su papel, el Planificador ejerce multitud de funciones. Estas son muy variadas y cada una es de suma importancia para que la Planificación Estratégica se desarrolle correctamente. Las funciones del Planificador son:

- 1) **Diseño de la sistemática:** Establece las bases del proceso de Planificación Estratégica. Además, define los roles que cada persona o grupo tendrá dentro del proceso, así como los principios que guiarán la toma de decisiones y las herramientas y técnicas que se utilizarán para el análisis, la formulación y la evaluación de la estrategia. También determina qué documentos se producirán en cada etapa.
- 2) **Difusión y aplicación de los principios, técnicas y metodología:** La difusión de los principios, técnicas y metodología es de gran importancia ya que ella radica que los miembros del equipo de la Planificación Estratégica muestren aceptación hacia ellos, por tanto, es clave que tengan un completo conocimiento de todos los procedimientos. La mejor forma de conseguirlo es mediante la formación cuando los grupos o individuos intervienen en las etapas del proceso.
- 3) **Generación de adhesión:** El Planificador no solo se encarga de la parte técnica de la planificación, sino que también tiene la responsabilidad de motivar e interesar a directivos y personal en el proceso.
- 4) **Dirección y facilitación de reuniones:** Participa activamente en las reuniones clave del proceso de planificación estratégica, de forma que consiga guiar y facilitar las discusiones para que sean productivas y se alcancen resultados concretos.
- 5) **Estímulo del proceso:** Toma responsabilidad de que el proceso de planificación avance de acuerdo con lo previsto, respetando y controlando los plazos establecidos. Para ello, utiliza diversas herramientas de comunicación para mantener informados a los miembros.
- 6) **Exigencia del control:** El Planificador debe de estar en constante contacto con los encargados para recordarles y asegurar que implementan el control de los planes de acción en sus tareas diarias.
- 7) **Coordinación de planes parciales:** Es el responsable de asegurar que los planes de diferentes áreas de la empresa sean compatibles entre sí y se integren en un plan general coherente que englobe a toda la organización.



Para poder cumplir con todas sus funciones de forma exitosa, el Planificador Estratégico va a requerir de unas cualidades que habrán de cumplirse generalmente. Algunas de estas cualidades pueden ser las capacidades de relaciones interpersonales, la capacidad de síntesis, la mentalidad estratégica, la capacidad creativa, la capacidad de organizar el trabajo en equipo, la formación económico-contable, el conocimiento de la empresa y el sector, los dotes de negociación y persuasión y, el dominio de los sistemas, modelos y técnicas de planificación.

2.4.2. Modelos y enfoques de la Planificación Estratégica

Generalmente, hay dos modelos que son los más ampliamente utilizados en el proceso de la Planificación Estratégica, estos son el modelo y el modelo emergente. Los dos tipos de modelos funcionan de manera paralela en la empresa en muchas ocasiones, derivado de las variedad de decisiones que se necesitan tomar a diario y la necesidad de darle respuesta, a veces de forma rápida. (Navas López & Guerras Martín, 2015)

- 1) **Modelo racional:** Se trata de un proceso deliberado e intencional que se desarrolla cuando las decisiones a tomar son de gran importancia para la empresa y el coste de fracasar es muy alto, por ejemplo, una internacionalización. En el modelo racional, se le da una mayor importancia a la formulación de la estrategia que a su implantación.
- 2) **Modelo emergente:** Son consecuencia de la necesidad de aparición de respuestas a problemas enfrentados a la empresa, suelen estar basadas en experiencia o poder vigente. Está más centrada en el proceso de toma de decisiones estratégicas y la problemática de la organización para implantarlas. Se considera más apropiada para crear capacidades valiosas que proporcionen ventajas competitivas a largo plazo para la empresa.

En la Planificación Estratégica, se han de combinar los procesos de formulación e implantación de estrategias, por lo que ambos modelos se combinan y se obtiene una ventaja de su uso.

Los enfoques o prismas de la Planificación Estratégica son las diferentes formas por las cuales se puede analizar las cuestiones que inciden en el desarrollo de la estrategia. Se encuentran tres tipos de enfoques: la estrategia como diseño, la estrategia como experiencia y la estrategia como ideas. (Navas López & Guerras Martín, 2015)

- 1) **Estrategia como diseño:** Se trata de un proceso lógico responsabilidad de la alta dirección y que requiere del uso de técnicas analíticas.
- 2) **Estrategia como experiencia:** Es un enfoque más clásico cuyo punto de partida es la propia experiencia de directivos donde desarrollan las estrategias futuras adaptando las estrategias anteriores en función de sus resultados.
- 3) **Estrategia como ideas:** La estrategia se configura dentro y fuera de la organización en base a la resolución de problemas relacionados con la incertidumbre generada por el entorno.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES



3. Antecedentes

En este tercer capítulo, se aportará información de los antecedentes de la empresa, Frutas Alba, a modo de aportar contexto sobre la misma, conocer mejor su funcionamiento y poder proporcionar más información para un estudio posterior más afinado.

En concreto, se verá en este capítulo una descripción de la empresa, viendo cuales son los productos que trabaja y su modo de funcionamiento, y también la historia de la empresa, donde se expresa todos los hechos significativos de lo que ha vivido la empresa.

3.1. Descripción de la empresa

Frutas Alba es una empresa mediana familiar con más de 76 años de historia dedicada a la compra, confección y distribución de cítricos, actualmente naranjas y mandarinas. Lleva a cabo sus labores de confección en su nave ubicada en Xeraco, Valencia. La empresa está dirigida por su principal socio, Vicente Juan Barber Gregori.

Las compras de la empresa se realizan principalmente en las provincias de Valencia, Alicante y Sevilla. Las ventas de productos confeccionados se venden de manera principal a través de diversos países de Europa, con destino a supermercados, enviando también contenedores a terceros países de forma muy ocasional.

Actualmente, Frutas Alba cuenta con casi 70 trabajadores en su plantilla entre la nave de confección, oficinas y los cortadores del campo, teniendo en cuenta que esta plantilla se mantiene únicamente en los meses de campaña de los productos trabajados, estando esto reflejado en el convenio.

3.1.1. Productos confeccionados

Los productos que trabaja Frutas Alba hoy en día son dos variedades de cítricos, las naranjas y las mandarinas. En ambos casos, se trabaja dos ramas dentro de la misma variedad, por un lado, la de mesa y, por otro lado, la de zumo. En el caso de las naranjas, se trabajan diversas variedades en sus distintas ramas, mientras que con las mandarinas solo se trabaja una variedad en el caso de mesa y otra variedad para el zumo, teniendo ambas distintas épocas.

Además de las variedades trabajadas, hay que contar con las confecciones que se elaboran dentro de la empresa. Actualmente, se elaboran 6 tipos de confecciones, bolsa, malla, bandeja, granel, platón y pitufo.

Variedades de cítricos trabajadas

Dentro de las naranjas de mesa, encontramos las variedades de Navelina y Navel Lane Late forma principal, aunque también se trabajan otras variedades como la Navel Powel o la Newhall, pero en mucha menor medida. No se suele trabajar con las mismas variedades al mismo tiempo, ya que cuando acaba la temporada de una comienza la de la otra. En el caso de las variedades trabajadas por Frutas Alba, la temporada de Navelina comprende desde finales de octubre o principios de noviembre hasta finales de diciembre o principios de enero, mientras que la temporada de Navel Lane Late empieza a principios de enero y finaliza en abril.



ILUSTRACIÓN 3. VARIEDAD DE NARANJAS DE MESA NAVEL LANE LATE. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

En cuanto a las naranjas de zumo, las dos variedades que se trabajan en Frutas Alba son la Salustiana y la Valencia Late. Al igual que con las naranjas de mesa, cada variedad comprende una temporada, siendo los meses donde se trabaja Salustiana de diciembre hasta marzo y los meses de Valencia Late desde la finalización de la Salustiana en marzo hasta el mes de junio.



ILUSTRACIÓN 4. VARIEDAD DE NARANJAS DE ZUMO SALUSTIANA. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

Respecto a las mandarinas, comenzando por las de mesa, encontramos la variedad Clemenvilla, cuya temporada es de noviembre a febrero. Al finalizar con la Clemenvilla en febrero, se empieza con la confección de Ortanique, una mandarina de zumo cuya temporada se alarga hasta casi el mes de junio.



ILUSTRACIÓN 5. VARIEDAD DE MANDARINA DE ZUMO ORTANIQUE. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

Confecciones trabajadas

De todas las variedades trabajadas, se realizan diversos tipos de confecciones, como ya se comentaba al inicio del apartado. A continuación, se explican cada una de ellas.

- 1) Bolsa:** Es la confección más habitual, consta de una malla de plástico con una banda adherida, a la que se asocia la marca del producto, y que contiene una etiqueta con la información del producto. El peso de las bolsas puede ir desde 1kg hasta 5kg, siendo la de 2kg la confección más habitual. Se confeccionan con bolsa todas las variedades.



ILUSTRACIÓN 6. BOLSAS DE 2 KG NARANJAS. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

- 2) **Malla:** Se trata de una bolsa hecha de malla de plástico pero que el único componente que contiene es una etiqueta con los datos del producto que recibe el nombre de “corbata”. Se suele utilizar para naranjas, tanto de zumo como de mesa, y el peso habitual es de 2 kg. En los últimos años, algunos supermercados demandan más las confecciones de malla debido a que el producto tiene una menor cantidad de plástico al no incorporar las bandas de la bolsa.



ILUSTRACIÓN 7. MALLAS DE 2 KG DE NARANJAS. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

- 3) **Platón:** Consiste en una caja de cartón o madera que incorpora naranjas, de zumo o de mesa, y que se presenta con una decoración que consiste en una malla en la parte superior de la caja y unas bandas de papel en los laterales donde se muestra la marca, la etiqueta del producto con su respectiva información se

puede encontrar en el lateral de la caja. Los pesos de los platonos confeccionados son de 10 kg o 15 kg.



ILUSTRACIÓN 8. PLATONES DE 10 KG DE NARANJAS. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

- 4) **Pitifo:** El pitifo se considera una confección más premium, y se trata de una caja de madera que alcanza los 2,3 kg una vez confeccionada. Cuenta con una malla en la parte superior y unas bandas con la marca en los laterales, donde también se ubica la etiqueta del producto. Los pitifos se suelen utilizar para la confección de mandarinas, tanto de mesa como de zumo.



ILUSTRACIÓN 9. PITIFO DE 2,3 KG DE MANDARINAS. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

- 5) **Bandeja:** Consiste en una caja de plástico Ifco que contiene un alveólo sobre el que se colocan las naranjas o las mandarinas, ya sean de zumo o de mesa. La etiqueta del producto se sitúa en uno de los laterales de la caja Ifco. El peso de la

confección es de 8kg en naranjas y de 7 kg en mandarinas. Es una de las confecciones con mayor rentabilidad.



ILUSTRACIÓN 10. BANDEJA DE 8 KG DE NARANJAS. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

- 6) **Granel:** Se trata de una confección simple donde las naranjas o mandarinas, de ambas ramas, se sitúan dentro una caja, que puede ser de plástico Ifco o cartón. El peso de la confección es de 10 kg en las mandarinas, mientras que en las naranjas los pesos son de 15 kg o 20kg. La etiqueta del producto se encuentra en el lateral de la caja. Es la confección que mayor rentabilidad aporta.



ILUSTRACIÓN 11. GRANEL DE 15 KG DE NARANJAS EN CAJA DE CARTÓN. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

- 7) **Cítrica:** No se trata de una confección como tal, pero forma parte de las ventas de la empresa. Se tratan de naranjas con algún defecto que se seleccionan por

personal de la empresa y van a parar a palots que son recogidos para hacer zumo por la industria de forma principal, aunque también pueden tener otros destinos. Estos cítricos no se consideran aptos por los mercados para venta al público final, aunque sean perfectamente comestibles, de ahí su destino. Se utiliza para todas las variedades de forma complementaria a las otras confecciones.



ILUSTRACIÓN 12. PALOT DE CÍTRICA. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

3.1.2. Modo de funcionamiento

El modo de funcionamiento de la empresa se podría considerar dividido por fases, la de compra y corte, pedido y confección, y envío y cobro.

- 1) **Compra y corte:** El primer paso del proceso es la compra de los cítricos, realizada por los corredores de la empresa que visitan a diversos proveedores que poseen fincas de las variedades trabajadas y que observan diversas variables como el calibre, calidad o cantidad de fruta para posteriormente decidir si se realiza la compra. Si la valoración de la finca es positiva, se acuerda un precio con el propietario. El precio es muy variable en función de los años, lo que hace que en ocasiones el riesgo de las compras sea muy elevado.

Cuando la fruta comprada ya está madura se corta para ser transportada hasta la nave de confección, donde se almacena hasta ser confeccionada. Los cortadores de naranja pueden ser o bien las cuadrillas que forma parte de la plantilla de la empresa o trabajadores externos en caso de cortar en zonas más lejanas o de tener una sobrecarga de trabajo.

Un factor importante para tener en cuenta sobre la compra de cítricos es la cantidad a comprar. Hacer compras sobre pedido resulta imposible en el sector debido a que la competencia se llevaría esos productos. Esto conlleva que las compras se tengan que realizar sobre previsiones, por lo que se debe de afinar al máximo, implicando también un riesgo para la empresa.



ILUSTRACIÓN 13. FINCA COMPRADA CON NARANJAS PENDIENTES DE MADURAR EN SEVILLA. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

- 2) Pedido y confección:** Una vez arranca la temporada de naranjas o mandarinas empiezan a entrar los pedidos a la empresa. Conforme entran los pedidos, se valora desde la dirección la posibilidad de elaborarlos o no, tomando en cuenta algunas variables como el cliente, el tipo de confección o la variedad.

En caso de aceptar el pedido, se traslada la orden de producción a los trabajadores de la nave de confección, que empiezan con la producción del mismo. El proceso arranca con la fruta pasando por un periodo de volcado y triaje antes de pasar por la lavadora y el encerado. Posteriormente, la fruta se vuelve a triar y pasa por el calibrador donde, a partir de ahí se volverá a triar antes de ser confeccionada, encajada y apilada en palets. La tria es un aspecto muy importante ya que evita que se vayan a las confecciones la fruta con defectos, que irá a la cítrica, o la fruta podrida.



ILUSTRACIÓN 14. INTERIOR DE LA ZONA DE CONFECCIÓN. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

La zona de confección de la nave cuenta con dos líneas de máquinas, que hacen la malla y la bolsa, dos líneas de encajado, donde se hacen las bandejas, pitufos y platonos, y una granelera, cuyas cajas después pasan por las líneas de encajado para ser apiladas en palets.

- 3) Envío y cobro:** Antes de realizar el envío, se debe acordar el horario de carga con la empresa de transportes, ya que no se cuenta con transporte propio. El transportista cargará los palets de cítricos hasta el destino final, donde los controladores de calidad inspeccionarán el pedido para comprobar que cumple con las condiciones acordadas y ver que la fruta no tiene ningún defecto.

En caso de que todo este correcto, el producto pasa a ser vendido al consumidor final por parte del supermercado correspondiente y se procede al cobro de la fruta enviada.

Si la fruta es rechazada, se devuelve a la empresa de forma total o parcial, no cobrando la fruta que se devuelve. Hay ocasiones en las que la fruta devuelta ya no se considera apta para volver a vender por el tiempo transcurrido, de forma que tiene que ser destinada a la cítrica o desechada al podrido. Esto constituye un problema importante para la empresa a evitar a toda costa, ya que son unas ganancias que se transforman en pérdidas repentinamente. Por este motivo, las fases anteriores han de garantizar que la fruta se envíe siempre en las mejores condiciones.

3.2. Historia de la empresa

La historia empieza con Salvador Barber Morant, que en el año 1953 comenzó en la localidad de Almoines con su propio almacén de confección de cítricos a modo de trabajador por cuenta propia hasta el 15 de marzo de 1958, cuando fundó Frutas Alba como Sociedad Limitada. El nombre de la empresa lo formó Salvador juntando las palabras Almoines, su ciudad de origen, y Barber, su propio apellido, formando así Alba.



ILUSTRACIÓN 15. ANTIGUA NAVE DE FRUTAS ALBA EN ALMOINES. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

Salvador estuvo dirigiendo Frutas Alba hasta su fallecimiento en 1964. Fue entonces cuando la dirección del negocio cayó a sus tres hijos, Salvador, Vicente y José, y al marido de su hija Rosalía, Ramón Morant. En el año 1971, tras el fallecimiento de Ramón, los tres hermanos compraron la parte de Rosalía y dirigieron el negocio hasta 1984, cuando murió Salvador. José y Vicente compraron la parte de Salvador a su viuda, y pasaron ambos a tener el 50% de la empresa cada uno y dirigieron el negocio de forma conjunta hasta 1994, cuando Vicente le compró un 40% de la empresa a su hermano y Vicente Juan, hijo de Vicente, adquiere su otro 10% restante. La participación del 33,33% que poseía Vicente después de la muerte de Ramón la dividió entre sus hijos María José, Daniel y Vicente Juan, este último ahora teniendo un 21,11% de la empresa después de la compra del 10% a su tío José. Vicente se jubiló en 2002 y la dirección pasó a manos únicas de Vicente Juan, hasta día de hoy, coincidiendo el mismo año con la salida de Daniel de la empresa, donde estaba como trabajador, para emprender otro negocio en el sector, aunque se mantuvo como socio hasta 2014 cuando Vicente Juan compró sus participaciones.

La empresa siempre se ha dedicado al sector de la naranja, muy típico y arraigado en la Comunidad Valenciana. La temporada de naranjas antes era más corta, ya que duraba desde octubre hasta marzo al no haber tantas variedades como las que se encuentran a día de hoy. Por este motivo, la empresa dedicaba los meses de inactividad de la naranja a confeccionar verduras, principalmente en los meses de verano hasta que se abandonó esta rama de actividad en 1985 para centrarse en las naranjas y otros cítricos. Además, la empresa también probó con la compraventa de melones, pero las malas compras

hechas a ojo y una mala campaña llevaron a unas pérdidas de 20 millones pesetas, haciendo que ese fuera el último y único año donde se trabajaron melones en Frutas Alba.

En mayo de 1999, Frutas Alba se muda a la localidad de Xeraco, debido a que la anterior nave ubicada en Almoines era alquilada. La nueva nave, de titularidad propia, era una nueva oportunidad para la empresa gracias a los muelles de carga y a las cámaras frigoríficas.



ILUSTRACIÓN 16. NAVE ACTUAL DE FRUTAS ALBA EN XERACO. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

En los años iniciales de actividad, la empresa enviaba sus productos a mercados tradicionales, pero actualmente la gran mayoría de la producción se destina a supermercados modernos como Aldi o Lidl.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



CAPÍTULO 4. ANÁLISIS EXTERNO

4. Análisis externo

En esta parte situada dentro de la fase del Análisis Estratégico se va a realizar un análisis externo. De esta forma, se podrá observar el entorno, en sus distintos niveles, que afecta a la empresa de forma positiva o negativa y que puede tomar relevancia dentro de las decisiones estratégicas.

Al tener el entorno de la empresa distintos niveles, se deberá de realizar dos análisis diferentes para poder obtener una serie de amenazas y oportunidades de todos ellos. Por un lado, se encuentra el microentorno, que se refiere a la parte más próxima a la empresa ya que se trata del sector o rama económica a la que se dedica el negocio. Por otro lado, se presenta el macroentorno, formado por diversas variables que afectan de manera genérica a la empresa y que generan influencia sobre ella a través del medio externo.

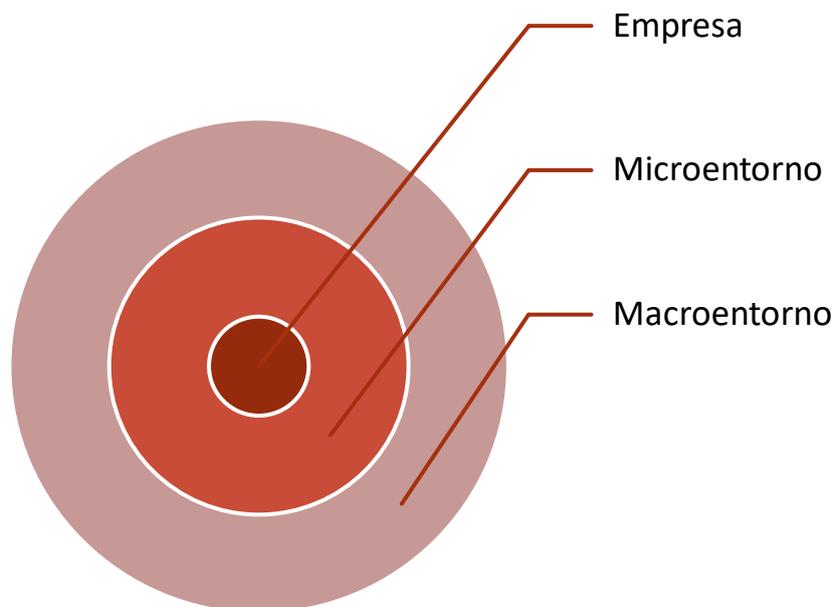


ILUSTRACIÓN 17. NIVELES DEL ENTORNO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

4.1. Análisis del macroentorno

En este apartado se llevará a cabo el análisis del macroentorno que, como se comentaba anteriormente, se trata de la parte del entorno de la empresa que se encuentra más alejado a ella y que le afecta de una forma más genérica.

Para realizar el análisis del macroentorno se va a utilizar el análisis PEST, que permite analizar 4 variables pertenecientes al entorno general. Con el análisis PEST se podrán obtener amenazas y oportunidades derivadas del entorno general y que se podrán ilustrar de forma esquematizada en un perfil estratégico para ver el grado de impacto de estas dentro de la empresa. En último lugar, se visualizarán de forma resumida las



variables extraídas en forma de tabla y se dividirán en función de si son amenazas u oportunidades.

4.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST consiste en extraer una serie de variables del entorno que puedan tener una repercusión sobre la empresa. Hay 4 dimensiones desde donde se extraen las variables: Político-legal, Económica, Sociocultural y Tecnológica.

El primer paso del análisis PEST será delimitar el área de actividad de la empresa para acotar la búsqueda de información. Frutas Alba es una empresa la cual lleva sus labores de confección en Xeraco, España, aunque posteriormente la venta de sus productos la realiza en muchos países de Europa. Por tanto, la Mitación geográfica la situaremos en Europa.

4.1.1.1. Dimensión Político-legal

Falta de estabilidad política plena en España

Actualmente, en España hay un gobierno de coalición progresista entre PSOE y Sumar presidido por Pedro Sánchez, quien consiguió revalidar su mandato en las elecciones de 2023 gracias a los apoyos de los partidos políticos ERC, Junts, EH Bildu, PNV, BNG y Coalición Canaria.

Un aspecto clave para contar con el apoyo de los partidos ERC y Junts en la investidura de Pedro Sánchez como presidente del país fue el consenso sobre la Ley de Amnistía. Esta ley, supondría un 'olvido judicial' de los delitos cometidos por los políticos catalanes el 1 de octubre de 2017 mediante el referéndum ilegal sobre la independencia de Cataluña (de la Riva, 2024). Este hecho, hizo que se convocaran desde el bloque conservador manifestaciones el pasado 12 de noviembre de 2023 en contra de esta Ley de Amnistía generando controversia entre la población española y sobre los distintos bloques políticos. Aunque con mucha controversia y de dificultad de conseguir pactos con los partidos, la Ley de Amnistía fue finalmente aprobada en el Congreso por mayoría absoluta el 14 de marzo de 2024. (EITB Media, 2024)

Por otro lado, se encuentran los presupuestos generales del Estado, los cuales todavía no han sido elaborados ni aprobados. Esto ha hecho que se prorrogaran de forma automática los presupuestos del año 2023 desde el 1 de enero de 2024. Unas declaraciones de la vicepresidenta del Gobierno y ministra de Hacienda, María Jesús Montero, hacían ver que este iba a ser un año sin unos nuevos presupuestos debido a las próximas elecciones de Cataluña, recalcando la importancia de poner el foco en los presupuestos de 2025 (Montero, 2024). Además, en caso de seguir adelante con el Proyecto de Ley de los Presupuestos se debe de alcanzar un acuerdo entre partidos,



siendo Junts un ala resistente al afirmar que no van a apoyar de cualquier forma los nuevos presupuestos solo por la Ley de Amnistía. También oponía resistencia el Partido Popular, que se negaba a ir por la senda del déficit y la deuda, rechazando el trámite inicial con su mayoría en el Senado (Zabala, 2024).

Otro de los aspectos que inundaban el noticiero político en España al inicio de 2024 es el del caso Koldo. Se trata de un caso de corrupción el cual involucra a Koldo García Izaguirre, antiguo asesor político, chófer y asistente personal del exministro de Fomento (2018-2020) y de Transportes (2020-2021), José Luis Ábalos. La corrupción del caso se relaciona con el cobro de comisiones irregulares por la compra de mascarillas durante la crisis sanitaria del covid-19. Este caso de corrupción salpica de forma directa a José Luis Ábalos, quien ha sido despojado de su militancia del PSOE aunque no este imputado en el caso, además, afecta al propio partido, el cual se enfrenta con oposiciones del bloque conservador que dicen que eran sabedores de este caso desde antes del escándalo público, aunque ellos lo nieguen. (Grande, 2024)

Dentro de la política española reciente, también se encuentra el caso de fraude fiscal de Alberto González Amador, pareja de Isabel Díaz Ayuso, presidenta de la Comunidad de Madrid. Se acusa a Alberto González de utilizar empresas pantalla y de expedir facturas falsas para defraudar a Hacienda más de 350.000€. La trama de fraude escaló hasta el punto de que María Jesús Montero realizará unas declaraciones relacionando a la pareja de Ayuso con comisiones en la compra de mascarillas y la residencia de Isabel y Alberto, la cual según Montero estaría pagada con dinero defraudado. Este caso tiene enfrentado al PP y PSOE, habiendo investigaciones abiertas e incluso intención de denuncias en firme por parte de la pareja de Ayuso hacía María Jesús Montero por revelación de secretos por un presunto fraude. (Tadeo Altolaguirre, 2024)

El hecho más reciente del contexto político español se dio en la última semana del mes de abril de 2024 cuando el presidente, Pedro Sánchez, suspendió su actividad pública y contacto con el exterior tras unas acusaciones de malversación por un sindicato denominado “Manos Limpias” hacia su mujer, Begoña Gómez. Sánchez planteó la posibilidad de abandonar la presidencia ante estas presiones que le estaban afectando tanto a él como a su familia, aunque finalmente anunció el 29 de abril en rueda de prensa que iba a continuar su mandato. (Prieto & de Diego, 2024)

Guerra de Ucrania

Ya han pasado dos años desde que estalló la guerra de Ucrania, conflicto que ya se ha saldado con más de 31.000 muertos para el bando ucraniano y que se encuentra según palabras del presidente Volodymyr Zelensky “en su momento más difícil”. Actualmente, un 18% del territorio ucraniano se encuentra bajo ocupación rusa, una Rusia que se encuentra atrincherada con poderosas fortificaciones ante una Ucrania con una reserva de municiones cada vez menor, sumado a una reducción de ayuda internacional ante una falta de perspectivas reales sobre una victoria en esta guerra. Resulta difícil



pronosticar el final y resultado de esta contienda, aunque hay predicciones como las de una guerra de desgaste que finalizaría más tarde de 2025 o una escalada del conflicto en otras partes del mundo como en China-Taiwán o Medio Oriente. La evolución de la guerra también depende de otros factores como el resultado de las elecciones de Estados Unidos o el conflicto de Palestina-Israel. (Khinkulova & Prisedskaya, 2024)

La guerra de Ucrania ha tenido grandes consecuencias sobre toda la población tanto española como europea y de otras partes del mundo, incluyendo así a las empresas. Al tener una dependencia europea sobre el gas ruso y ejercer el veto sobre la compra a Rusia de esta fuente de energía se incrementaron los precios del combustible y la electricidad, llegando a batir récords de inflación que no se veían desde 1985 y que alrededor del 70% se debía al conflicto de Ucrania y el veto a Rusia, según el Ministerio de Asuntos Económicos. (CincoDías, 2023)

El conflicto de Rusia y Ucrania no es algo nuevo ya que las tensiones entre estos dos países de remontan a tiempo atrás. Otro hecho remarcable con consecuencias sobre terceros fue la anexión de Crimea por parte de Rusia, que ya conllevó sanciones a Rusia y que esta respondió con el cierre de fronteras a productos agrícolas de la UE, entre otros, y que por supuesto se ha mantenido hasta día de hoy. Según un informe de la Unió de L'auradors, antes del veto las exportaciones valencianas representaban un 70% sobre el total de las españolas a Rusia, teniendo un valor aproximado de 24 millones de euros anuales (B., 2020). Esto no solo supone una reducción de ingresos para el sector agroalimentario español, sino que se deriva en un aumento de la competencia al tener que buscar otro destino para sus productos las empresas que exportaban a territorio ruso.

Conflicto de Israel-Palestina

El conflicto entre Israel y Palestina lleva latente desde hace muchos atrás, aunque el nivel de escalabilidad que alcanzó el pasado 7 de octubre de 2023 no había tenido precedentes hasta el momento. El grupo terrorista Hamás y otros grupos armados palestinos lanzaron una ofensiva con misiles hacía el sur de Israel y cruzaron la frontera llevando a cabo ejecuciones y secuestros, en su mayoría de civiles. El gobierno israelí respondió de forma rápida mediante bombardeos a la Franja de Gaza y declarando que el país se declaraba en guerra. Desde ese momento hasta la actualidad, se ha seguido con ataques constantes entre ambos bandos, sobre todo por el lado de Israel, realizando un bloqueo sobre Gaza, ascendiéndola y ordenando la evacuación del norte del territorio, así como otras zonas de Palestina. (Amnistía Internacional, 2024)

El conflicto parece no tener un fin próximo ya que no cesan los ataques de Israel al territorio palestino. El primer ministro israelí, Benjamín Netanyahu, mantuvo conversaciones con el presidente estadounidense, Joe Biden, sobre la situación del conflicto. En declaraciones de la oficina de Netanyahu sobre las conversaciones entre ambos se afirmó que los objetivos de Israel antes de dar por finalizada la guerra eran



eliminar a Hamás por completo, la liberación de todos los rehenes y la promesa de que Gaza ya no representará ninguna amenaza para Israel. (El Observador, 2024)

El 14 abril de 2024, Irán organizó un ataque con drones y misiles al territorio israelí, derivado de otro ataque pasado al consulado iraní en Siria el 1 de abril llevado a cabo por Israel. Ante esto, se especula que el conflicto entre Palestina e Israel desemboque en una guerra regional, aunque Irán preadvirtió de su ataque indicando que solo se trataba de un acto de legítima defensa, sin ninguna intención de llevar el conflicto más allá. (Berg, Spender, & Beale, 2024)

Otra de las consecuencias recientes del conflicto entre Israel y Palestina es la muestra de apoyo de rebeldes hutíes de Yemen mediante el ataque a buques que circulan por el Mar Rojo, todo esto bajo el apoyo de Irán. Este hecho ha derivado en un cierre parcial del Mar Rojo y, por tanto, del tráfico marítimo a través de esta zona, haciendo que se incrementen el coste de los fletes (Blandón Ramírez, 2024). El cierre del Mar Rojo también ha tenido consecuencias para el sector citrícola español, ya que la incapacidad de Egipto, otro gran productor de cítricos a nivel mundial, de enviar sus productos a través del Mar Rojo a sus destinos más habituales como China u Oriente Medio hace que le surja la necesidad de encontrar un nuevo destino para emplazar sus productos, siendo la Unión Europea una gran opción para ellos y resultando en un grave problema para el sector citrícola español al no poder competir con los precios de los cítricos de Egipto (Campos & Ordaz, 2024).

Subida del SMI

A principios de año 2024 llegaron a un acuerdo el Ministerio de Trabajo y Economía Social con los sindicatos para una subida del SMI en un 5%, hasta los 1134€ al mes distribuidos en 14 pagas, siendo la subida de 54€ al mes.

Esta medida tendrá carácter retroactivo desde el 1 de enero de 2024, beneficiando a más de 2'5 millones de personas según el propio Ministerio de Trabajo. Esta última subida supone un aumento acumulado total del 54% desde el año 2018. (A., 2024)

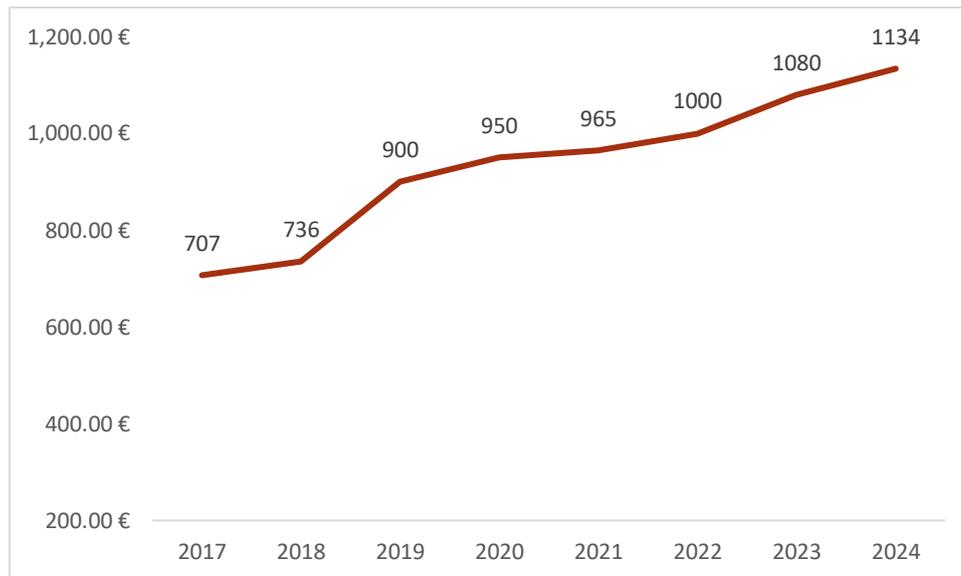


GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DEL SMI ENTRE 2017 Y 2024. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL. (MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL, 2024)

Huelga de agricultores

Uno de los acontecimientos más sonados de principios de 2024 han sido las numerosas manifestaciones de agricultores a lo largo de Europa, habiendo tenido en 25 de los 27 Estados de la Unión Europea, incluyendo España. Hay varios motivos que han llevado a los agricultores a reivindicarse en las calles, siendo los dos principales la transición ecológica y el control de las importaciones (Barrucho & Gallagher, 2024).

- 1) Transición ecológica:** Los agricultores están sufriendo plenamente la transición ecológica que busca la Unión Europea mediante una excesiva burocratización y penalizaciones para reducir las emisiones de carbono y el uso de pesticidas y otros productos químicos en el campo.
- 2) Control de las importaciones:** Los agricultores europeos protestan por la entrada de productos de fuera de la UE por los acuerdos de libre comercio que lo permiten. Según los agricultores, estas importaciones se hacen sin control ya que esos terceros países usan hormonas de crecimiento, antibióticos y pesticidas que no están permitidas en la UE y que los agricultores europeos no pueden utilizar en sus cultivos. Esto supondría una fuente de competencia desleal ya que estos alimentos entran a un precio mucho menor con unas condiciones más favorables.



ILUSTRACIÓN 18. HUELGA DE AGRICULTORES MANIFESTÁNDOSE EN VALLADOLID MEDIANTE UNA COLUMNA DE TRACTORES. FUENTE: NACHO GALLEGO. (GALLEGO, 2024)

Las protestas de los agricultores han conseguido avances en materia de política agrícola. Por un lado, se han presentado unas exenciones a la PAC sobre el mantenimiento de tierras improductivas sin que afecte a recibir financiación de este mecanismo. Por otro lado, se han establecido límites para el libre comercio con Ucrania, cuya competencia ha resultado feroz para los países del este por el grano (Castro, Eldiario.es, 2024). Además, la presidenta de la UE, Ursula Von der Leyen, anunció la paralización de la Ley que buscaba reducir a la mitad el uso de productos químicos fitosanitarios, al menos de forma inmediata ya que se buscará retomarla en el próximo mandato europeo a través del diálogo (Castro, Eldiario.es, 2024b).

El gobierno español liderado por Pedro Sánchez también ha tomado acción en las protestas anunciando que iba a fortalecer la Ley de Cadena Alimentaria, que impide a los agricultores vender a pérdidas y que es de difícil cumplimiento antes el incremento de los costes, y simplificando la burocracia de los tramites de la PAC (20 Minutos, 2024).

Las protestas de los agricultores han derivado también en enfrentamientos entre los distintos bloques políticos, tanto en España como en distintos países de Europa e incluso en el propio Consejo Europeo, aumentando así las tensiones. En España, el consejero de Vivienda, Transportes e Infraestructuras de la Comunidad de Madrid, Jorge Rodrigo, perteneciente al Partido Popular, declaró que el Gobierno de la Comunidad “siempre va a apoyar” las movilizaciones y que “sobre todo lo que le pedimos en este caso al Gobierno de España es que los escuche” (20 Minutos, 2024).

Estas protestas pueden aportar beneficios al sector agrícola gracias a la liberación de algunas medidas referentes al modo de cultivo y a la burocracia, aunque en otros aspectos resulta negativo como en el caso de las manifestaciones de Francia, que impidieron el comercio de productos españoles mediante el bloqueo de camiones en las



carreteras de territorio francés, llegando incluso a cometer actos vandálicos con las mercancías que contenían los camiones españoles (de Jesús, 2024).

Parece que las protestas momentáneamente se han relajado, aunque siempre está la opción de que vuelvan de forma extendida y traigan consecuencias negativas para las empresas que comercian con productos hortofrutícolas si los gobiernos no cumplen con las peticiones de agricultores.

Brexit

El pasado 1 de enero de 2021 se formalizó la salida de Reino Unido de la Unión Europea, esto significaba una serie de nuevas relaciones entre ambos territorios. El Brexit supone consecuencias directas para las exportaciones de productos a Reino Unido, incluidos los productos cítricos.

En los dos años posteriores al Brexit, España se mantiene como la mayor fuente de importaciones de productos cítricos para Reino Unido, aunque reduciendo la cuota de mercado de mercado en beneficio de Egipto y Sudáfrica. Los principales motivos que han podido llevar a esta situación son la complicación de los trámites de importación y los nuevos costes asociados.

Por otro lado, tras la salida de la UE, Reino Unido puede obtener una mayor ventaja de sus acuerdos comerciales con países extracomunitarios al reducir el papeleo y las trabas aduaneras a la importación de cítricos de estos países, pudiendo responder de forma más rápida ante variaciones de demanda sin tener que pasar por la burocracia europea.

Otro aspecto importante es la introducción de sus propias regulaciones en materia de plaguicidas y productos fitosanitarios. Los niveles máximos de residuos de pesticidas sufrirán variaciones en función de lo que se considerado necesario por el gobierno de Reino Unido en cada momento. Dando todavía más manga ancha a la importación de productos hortofrutícolas de países extracomunitarios.

Esto afecta de forma significativa al sector cítrico español, ya que Reino Unido era el tercer país donde más cítricos se exportaban desde territorio nacional, después de Alemania y Francia. (Valencia Fruits, 2023)

Códigos GGN y CoC

En los últimos años, dentro del sector agroalimentario han surgido algunos códigos o certificados que aseguran su calidad a través de la trazabilidad del producto gracias a su etiquetado. Hay dos certificados que son los más utilizados y que cada vez más supermercados exigen su cumplimiento, se trata del Global G.A.P. Chain of Custody (CoC) y el Global G.A.P. Number (GGN).



El código GGN identifica a los productores hortofrutícolas, que deben ser auditados para asegurar que cumplen con las condiciones Global G.A.P. sobre un origen seguro y sostenible de los productos. Este código garantiza el origen del producto e incluso los clientes finales pueden realizar la trazabilidad introduciendo el código de 13 dígitos que se ha de encontrar de forma obligatoria en la etiqueta del envase si así lo requiere el supermercado.

El CoC es un código que muestra la transparencia del producto a lo largo de su cadena de suministro y que garantiza la integridad del producto, desde la explotación agrícola hasta el minorista. Este código indica que el producto ha cumplido con todas las restricciones de Global G.A.P. a lo largo de la cadena de suministro, por lo que todas las partes del proceso han de contar con la certificación adecuada, siendo el código GGN la parte del productor.

Esta nueva exigencia de certificaciones supone problemas para el sector, ya que han de incurrir en costes extras para poder pasar las auditorías así como sufrir reestructuraciones y cambios en el modo de trabajo para poder cumplir con los requisitos del certificado en el caso del código CoC. Por otro lado, el código GGN dificulta las labores de compra de productos hortofrutícolas directamente a los agricultores debido a que muchos de ellos no disponen de la capacidad para conseguir el certificado, por lo que posteriormente muchas empresas no podrán trabajar con estos productos al no cumplir con los requisitos Global G.A.P. que les exigen muchos clientes como los supermercados.

Real Decreto de Envases y Residuos de Envases

Se trata de una legislación que ha traído mucha controversia en el sector agroalimentario desde hace no mucho tiempo atrás y que tiene que ver con la sostenibilidad y la reducción de residuos plásticos en los envases de frutas y hortalizas. Actualmente, en España, el Real Decreto de Envases y Residuos de Envases hace que los envases de productos hortofrutícolas de menos de 1,5kg no puedan contener plásticos, debiendo de presentarse a granel, excepto en determinados casos como cuando el granel represente riesgo de merma o en los productos de agricultura ecológica.

Esta ley también se está regulando a nivel europeo, siendo los órganos del Comisión, Parlamento y Consejo Europeo las que están negociando sobre el futuro de esta legislación, siendo la última propuesta la prohibición de plásticos en envases de productos hortofrutícolas de menos de 1kg.

Esto representa un problema para el sector agroalimentario, ya que los envases actuales facilitan la logística y la distribución del producto, así como suponen una mayor comodidad para el cliente. Por otro lado, los costes de adaptación también supondrían un coste extra para las empresas del sector, las cuales están mostrando sus inquietudes a raíz de las oleadas de protestas de agricultores en el inicio de 2024. (Romera, 2024)



4.1.1.2. Dimensión Económica

Crecimiento económico

Para comenzar la dimensión económica tenemos el crecimiento económico, medido por el PIB, la variable macroeconómica que mide el valor de los bienes y servicios producidos por una zona determinada, habitualmente países o uniones de países, durante un período determinado.

A continuación, en la siguiente gráfica se puede comprobar la evolución del PIB de España desde el año 2005 hasta 2022.

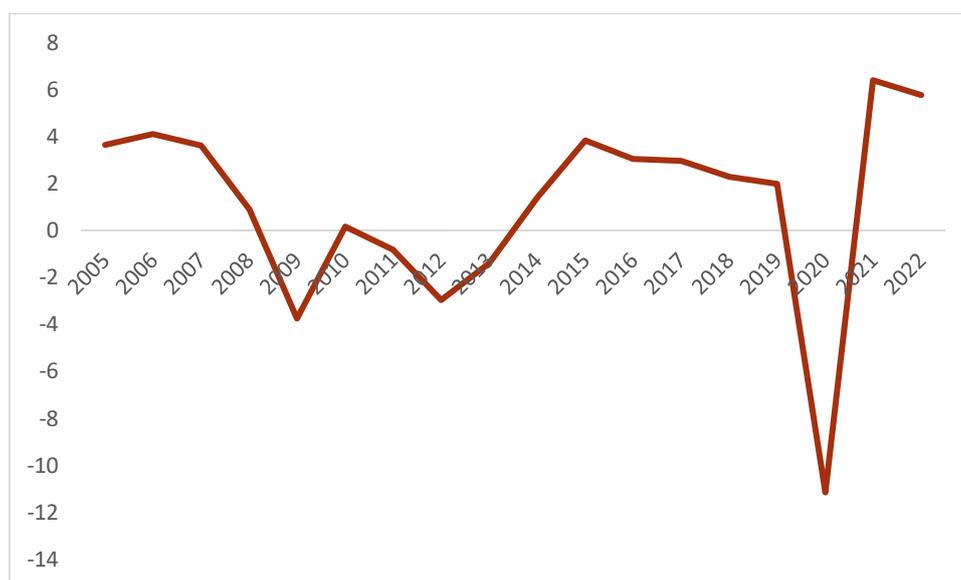


GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DEL PIB DE ESPAÑA (%) 2005-2022. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL BANCO MUNDIAL. (BANCO MUNDIAL, 2024)

Como se puede observar en el gráfico 2, el PIB ha ido sufriendo altibajos a lo largo de los años, siendo notables las bajadas del PIB entre 2009 y 2013 por la crisis financiera y la de 2020 por la crisis sanitaria del covid-19. En estos últimos años después de la pandemia, la recuperación del PIB español ha sido incluso superior a la prevista, impulsada principalmente por el consumo de las familias, el sector exterior y una mejora del desarrollo de las actividades del sector manufacturero y actividades profesionales, según fuentes de la Web oficial del presidente del Gobierno y el Consejo de Ministros (La Moncloa, 2023). Según la misma fuente, el crecimiento de 2023 se mantuvo al de los dos años postpandemia, siendo uno de los mayores crecimientos de la zona euro, algo remarcable en el contexto de una estricta política monetaria.

En cuanto a las previsiones del PIB para los próximos años, desde el Banco de España afirman que tras crecer el PIB en 2023 un 3'8%, el aumento de 2024 se ralentizará hasta el 1'2%, mientras que en 2025 y 2026 lo hará hasta un 1'7% y 1'5% respectivamente. De esta forma, el consumo privado continuaría como uno de los principales motores de crecimiento del PIB, así como la inversión. El consumo de las familias se ve potenciado



por la reducción de la inflación, la robustez del mercado laboral y la mejora de las condiciones financieras, por lo que mientras están condiciones se encuentren en el contexto económico español la previsión es que el consumo siga por esta senda expansiva (El Economista, 2024).

En el siguiente gráfico, se puede observar la evolución del PIB de los mismos años ya vistos en España, pero del conjunto de la Unión Europea.

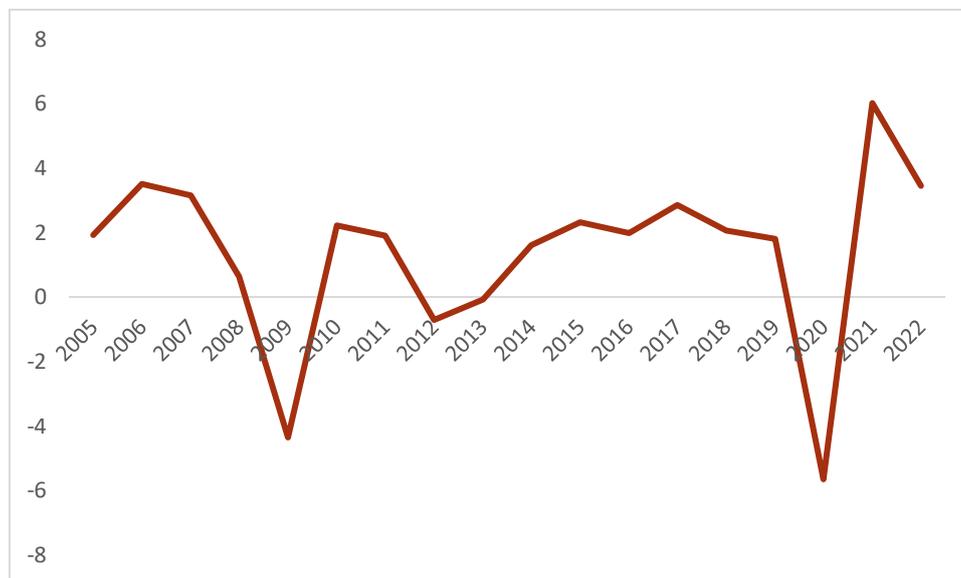


GRÁFICO 3. EVOLUCIÓN DEL PIB DE LA UNIÓN EUROPEA (%) 2005-2022. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL BANCO MUNDIAL. (BANCO MUNDIAL, 2024)

La tendencia del PIB de la UE se muestra bastante similar a la de España, como se puede ver en el gráfico 3. Las principales diferencias es el tiempo que se mantuvieron las bajadas de la crisis financiera y el impacto porcentual que tuvo la crisis del covid-19.

El último año con cifras, 2023, la Unión Europea creció un 0'4%, una cifra relativamente baja frente a la subida del 3'4% de 2022. Los principales motivos de esta bajada en la UE son las incertidumbres geopolíticas por el conflicto de Rusia y Ucrania y la crisis energética vinculada. Además, la inflación provocada por estos hechos ha llevado a los organismos monetarios europeos a enfriar la economía mediante mecanismos de política monetaria, decelerando así el nivel de actividad económica y el PIB de la zona euro y la UE (Gómez, 2024).

Por otra parte, las previsiones de PIB para la UE en los próximos años se sitúan alrededor del 0'8% para 2024, habiendo bajado en 0'4% respecto a las proyecciones iniciales por el estancamiento de finales de 2023 (France 24, 2024). Algo importante para tener en cuenta respecto a la evolución del PIB en los años venideros es la estructura que busca alcanzar la UE en materia medioambiental, cambiando el modelo de crecimiento y descarbonizando la economía. Esta transición va a necesitar de un período de adaptación que reducirá la competitividad de la zona durante un tiempo, además de requerir de una inversión del sector privado y público, estando este último encallado reduciendo su nivel de deuda (Gómez, 2024).



Seguidamente, se analizará el PIB per cápita, tanto de España como de la UE y de algunos de sus principales países. Comenzando por España, se muestra a continuación la evolución de su PIB per cápita entre 2005 y 2022.

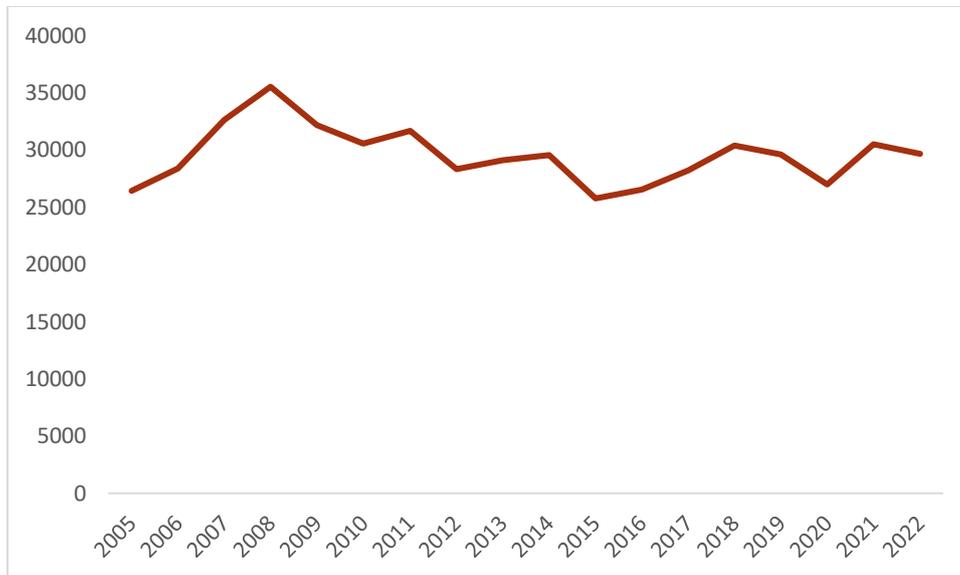


GRÁFICO 4. EVOLUCIÓN DEL PIB PER CÁPITA DE ESPAÑA (US\$ A PRECIOS ACTUALES) 2005-2022. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL BANCO MUNDIAL. (BANCO MUNDIAL, 2024B)

Como se observa en el gráfico 4, el PIB per cápita de España se ha mantenido entre el rango de 25.000 y 35.000 entre los años comprendidos, siendo el punto más alto los 35.000 en el año 2008, precediendo a una bajada significativa por la crisis financiera. En los años posteriores, se mantiene relativamente estable con algunas subidas hasta los años 2019 y 2020 donde vuelve a descender y seguido a esto se experimenta de nuevo una subida. Los motivos que llevan a las variaciones del PIB per cápita son prácticamente los mismos que el PIB absoluto, aunque mediante este indicador se puede comprobar, entre otras formas, la capacidad económica de la población.

Para entender mejor este indicador y mejorar el contexto, se mostrarán a continuación los datos sobre otras economías de Europa pertenecientes a la UE así como la Unión Europea en su conjunto.

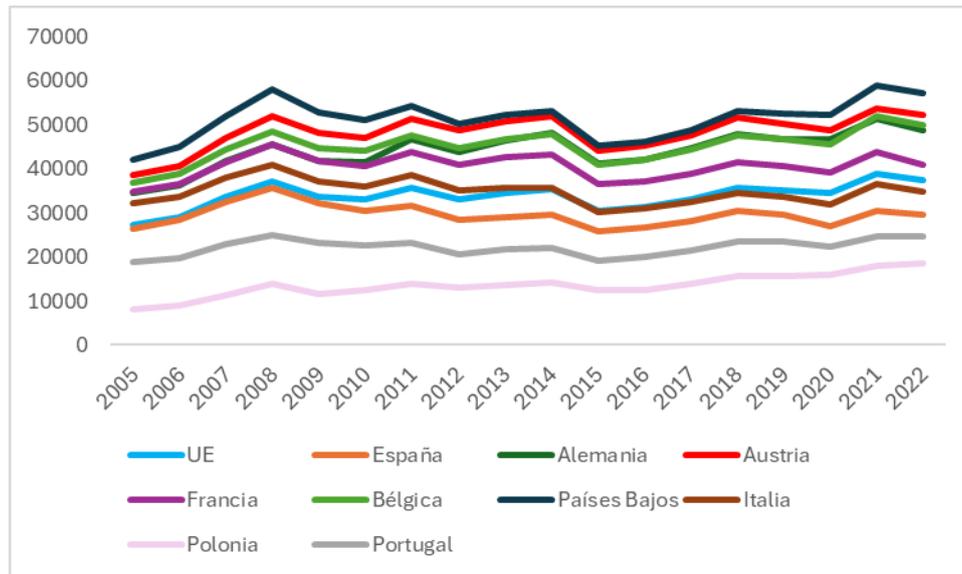


GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN DEL PIB PER CÁPITA DE LA UE Y DISTINTOS PAÍSES DE LA UE (US\$ A PRECIOS ACTUALES) 2005-2022. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL BANCO MUNDIAL. (BANCO MUNDIAL, 2024B)

Como se observa en el gráfico 5, España es uno de los países con menor PIB per cápita dentro de la UE, dentro del rango de países más importantes seleccionados, encontrándose Países Bajos, Austria y Bélgica a la cabeza, a pesar de que España, Alemania, Francia, Italia y Polonia se consideren como los países con mayor influencia de la UE.

En el gráfico 5, también se puede observar que las tendencias del PIB per cápita de todos los países es muy similar, viéndose afectados por las distintas crisis. Lo más remarcable puede ser el hecho de que la tendencia de Polonia no se vea tan variada, o que la crisis del covid-19 no impactó en tan gran medida en Países Bajos.

Según proyecciones de la OCDE, España presentará un estancamiento muy elevado en sus niveles de PIB per cápita hasta el año 2060, siendo adelantada por multitud de países europeos como Portugal, Polonia, Lituania, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Turquía, Estonia, Grecia o Letonia. Los problemas que desencadenan esta situación son la baja productividad y competencia de las empresas españolas, que significan un lastre para conseguir un mayor crecimiento. Además, la mala demografía no ayuda para un aumento a largo plazo de este indicador, y el camino del crecimiento con deuda tampoco resulta una alternativa viable por las altas cifras de déficit, que se verán más adelante. (Nieves, 2024)

A pesar de las proyecciones futuras, los datos actuales no se presentan negativos en España en términos de crecimiento, aunque sí que lo hacen más los europeos al tener un mayor estancamiento.



Inflación

Continuando con la dimensión económica, se analizará la inflación, que se refleja a través del indicador del IPC o Índice de Precios de Consumo, que sirve para medir la evolución de los precios de bienes y servicios que consumen las familias.

En primer lugar, se verá la inflación de España, que se aprecia en el siguiente gráfico donde se muestra el IPC desde el año 2005 hasta abril de 2024.

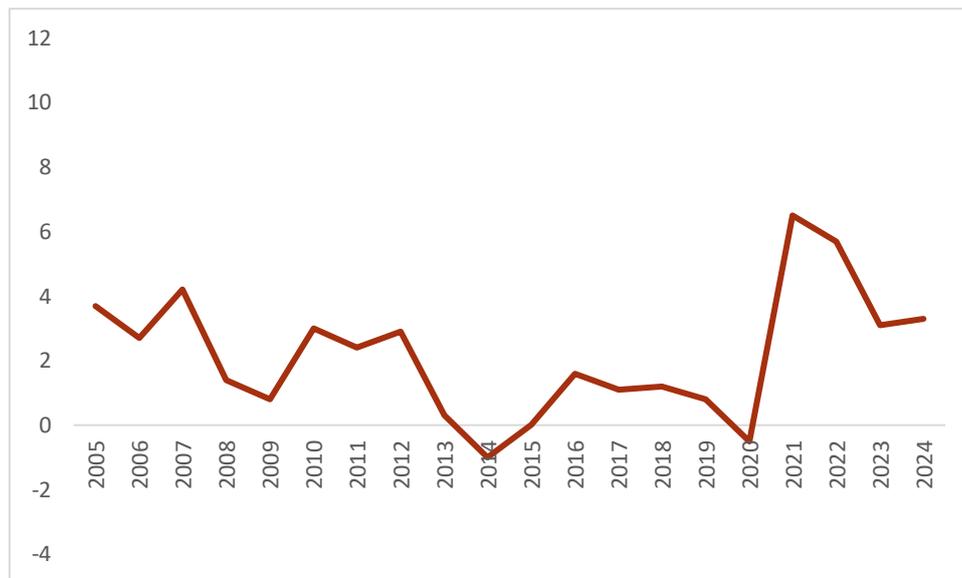


GRÁFICO 6. IPC EN ESPAÑA DESDE 2005 HASTA ABRIL DE 2024. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL INE. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2024)

Como se puede observar en el gráfico 6, el IPC de España ha ido variando a lo largo de los años, consecuencia del ciclo económico y de otras variables macroeconómicas y el contexto internacional. Por ejemplo, se ven bajadas de inflación por la crisis financiera, en 2014 por el bajo precio de los carburantes o en 2020 por la crisis del covid-19. Lo más destacable sobre los datos del IPC es la subida abrupta de los años posteriores a la crisis sanitaria del covid-19, causados por los cuellos de botella en los aprovisionamientos y por la guerra de Ucrania, en mayor medida.

En la siguiente gráfica también se pueden encontrar datos referentes a la inflación pero a nivel de la Unión Europea y algunos de sus principales países. En términos de comparación europea, se utiliza el IPC armonizado, que homogeniza el método de cálculo para poder realizar así comparaciones internacionales.

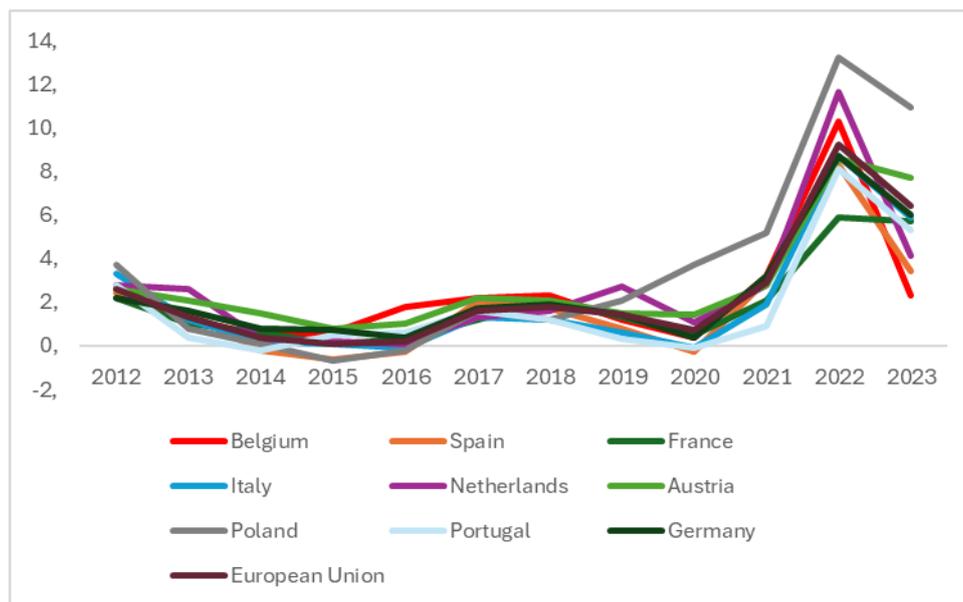


GRÁFICO 7. IPC ARMONIZADO EN LA UE Y DIFERENTES PAÍSES ENTRE 2012 Y 2023. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE EUROSTAT. (EUROSTAT, 2024)

Como se puede observar en el gráfico 7, las tendencias entre los diferentes países de la UE e incluso la propia Unión Europea en su conjunto se presentan similares. España se encuentra en el punto medio de los países representados en los últimos años donde la inflación se ha disparado, aunque en 2023 ha cogido ventaja con respecto a los demás, siendo solo superada por Bélgica, cuya inflación ha bajado considerablemente sobre la de 2022. En el último año, Austria y Polonia son los países que más alto han mantenido el indicador de los precios, siendo los únicos representados que superan a la media de la UE.

La evolución de la inflación en España se predice de un 3'3% para el conjunto del 2024, siendo del 2'5% las predicciones de 2025. En la zona euro, los datos son más favorables, ya que la inflación esperada para 2024 es del 2'6%, mientras que la del 2025 se rebajaría hasta el 2'2%. No se puede hablar todavía de una contención de la inflación debido principalmente a los conflictos latentes como el de Ucrania o el de Israel y Palestina, que puede llevar en cualquier momento a una nueva escalada de los precios, así como el crecimiento de los costes laborales unitarios y las presiones sobre los precios de los servicios (Europa Press, 2024).

A pesar de la mejoría de los datos de España y el resto de la UE, la inflación sigue siendo un problema grave que reduce el poder adquisitivo de las familias en el país, cosa que también sucede en el resto de los países europeos. En los años que se ha disparado la inflación en Europa, el Banco Central Europeo ya inició su actuación ante esta situación mediante una política monetaria restrictiva aumentando los tipos de interés, que se verá más adelante.



Desempleo

A continuación, se pasará a analizar el desempleo de España y de la UE, así como algunos de sus principales países. Para ello, se utilizará la tasa de desempleo, que mide el porcentaje de personas desempleadas con edad de trabajar y que quieren trabajar, lo que se denomina población activa. El desempleo es importante dentro las variables económicas, ya que a mayor cantidad de desempleados menor poder adquisitivo dispondrán los habitantes de un país por norma general.

En primer lugar, se verá el desempleo de España y su evolución, que se puede observar en el siguiente gráfico.

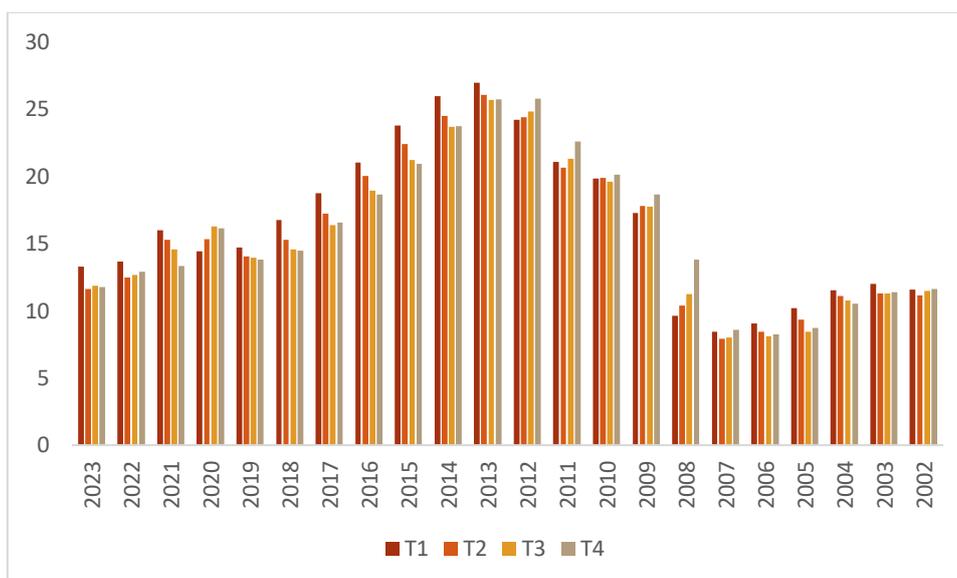


GRÁFICO 8. TASA DE DESEMPLEO POR TRIMESTRE EN ESPAÑA (2002-2023). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL INE. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2024B)

Como se ve en el gráfico 8, la tasa desempleo de España siempre se ha ubicado en cifras altas, principalmente después de la crisis financiera. Los datos de desempleo han ido mejorando incluso después del covid-19 en un contexto de incertidumbre económica mundial. Si se va a los datos mensuales más recientes, los de febrero de 2024, se observa como el desempleo se ha visto reducido hasta la cifra de 2.760.408 personas, siendo así los datos más favorables para este mes desde el año 2008 (La Moncloa, 2024).

Seguidamente, se analizarán los datos de desempleo de la Unión Europea y algunos de sus principales países, incluyendo España, por lo que se podrá ver cuál es la situación de otros lugares de la UE así como realizar una comparación con el territorio nacional. En el siguiente gráfico se puede observar la tasa de desempleo de una serie de países europeos y de la media de la UE.

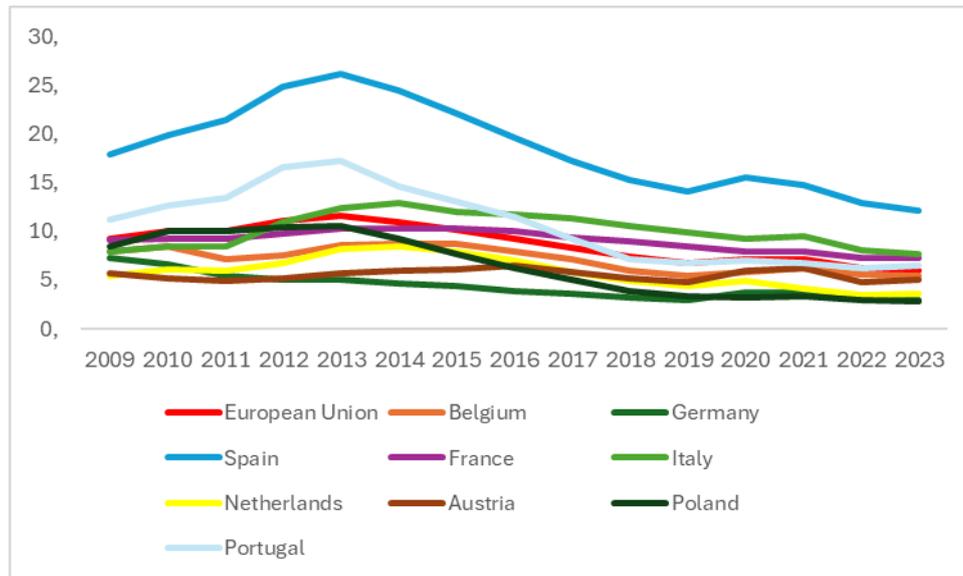


GRÁFICO 9. TASA DE DESEMPLEO ANUAL EN LA UE Y ALGUNOS PAÍSES DE LA UE (2009-2023). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE EUROSTAT. (EUROSTAT, 2024B)

Como se puede observar en el gráfico 9, el desempleo en España destaca sobre manera respecto al resto de países seleccionados, siendo Portugal e Italia históricamente los que más se le han acercado, aunque no superado, sumado a Grecia que no se encuentra en el gráfico. Los datos de la UE a nivel general no son negativos, manteniéndose siempre por debajo del 10%, excepto algunos años posteriores a la crisis financiera, lo que habla positivamente de la fuerza laboral europea. De esta gráfica, también se puede extraer la conclusión de que a España le queda pendiente poner su mercado laboral en orden para poder alcanzar a otras de las principales potencias europeas y tomar fuerza dentro de la Unión.

A continuación, se analizarán los datos en España relacionados con el desempleo juvenil, un aspecto muy importante dentro de las cifras del mercado laboral ya que supone la inserción al mismo de los más jóvenes, siendo estos el futuro del país. En el gráfico que se muestra a continuación se puede observar la evolución de la tasa de desempleo juvenil.

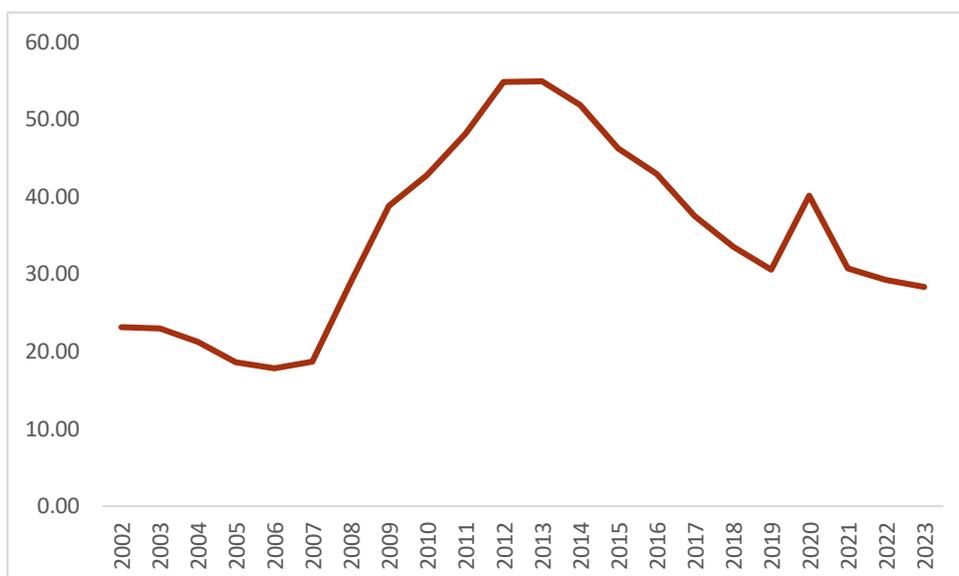


GRÁFICO 10. TASA DE DESEMPLEO JUVENIL EN ESPAÑA (2002-2023). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL INE. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2024B)

En el gráfico 10, se puede comprobar como los datos de España respecto a la tasa de desempleo juvenil son muy negativos, habiéndose incrementado de forma significativa después de la crisis financiera hasta más de la mitad de la población activa joven y habiendo disminuido situándose alrededor del 30% según las últimas cifras. Estos datos indican que se presenta una situación complicada para los jóvenes españoles, que actualmente y en los próximos años verán dificultada su búsqueda de empleo. Una de las posibles consecuencias que puede derivar de esta situación es que los jóvenes españoles con falta de empleo busquen oportunidades en otros países, provocando así una fuga de talento.

Para comprender la situación del desempleo juvenil español en el contexto internacional, se presenta a continuación una gráfica donde se puede observar el desempleo juvenil de la UE y de algunos de sus principales países.

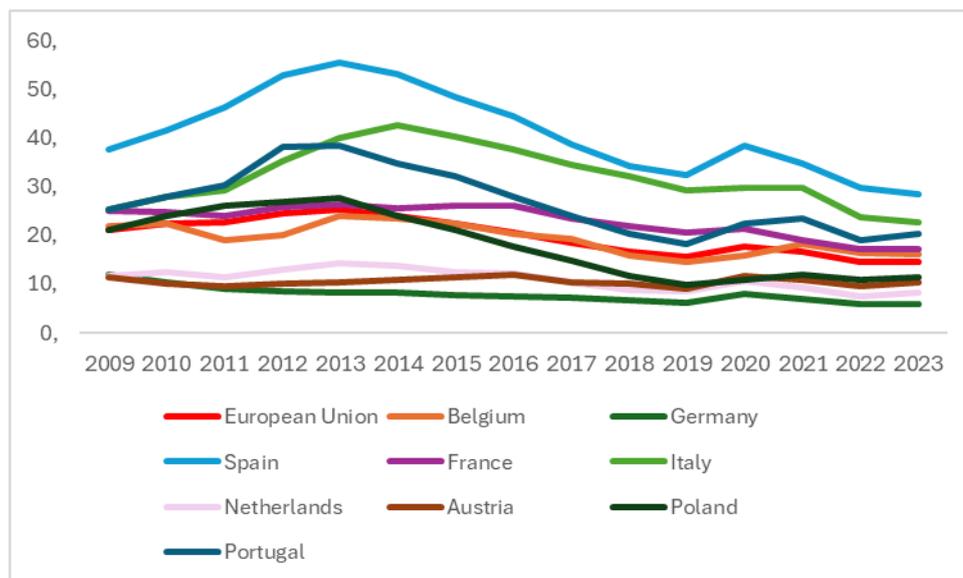


GRÁFICO 11. TASA DE DESEMPLEO JUVENIL DE LA UE Y ALGUNOS PAÍSES DE LA UE (2009-2023). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE EUROSTAT. (EUROSTAT, 2024B)

Como se puede observar en el gráfico 11, la situación europea respecto al desempleo juvenil está mejor que en España, aunque son datos todavía mejorables, estando la media de la UE cerca del 20%. España se sitúa a la cabeza de la Unión en cifras de paro juvenil, seguido de Grecia, que no se encuentra en el gráfico, Italia y Portugal. Viendo los datos, se puede afirmar que el desempleo juvenil representa un problema estructural europeo, aunque parece que hay países que lo tienen más controlado, como puede ser el caso de Alemania o Países Bajos.

Por todo ello, se puede concluir sobre el desempleo que todavía es un desafío económico para España, tanto a nivel general, a pesar de que esté mejorando, como el desempleo juvenil, llegando a convertirse también en un problema general europeo.

Tipos de interés del BCE

Seguidamente, se verá otro aspecto importante dentro de la dimensión económica, los tipos de interés, concretamente el del Banco Central Europeo. Los tipos de interés de los bancos centrales son una herramienta de control de los precios dentro de la política monetaria, de esta forma, tienen un impacto directo en la economía de una determinada zona o país al regular los costes de financiación o los beneficios del ahorro. En el caso de España y la zona euro, los tipos de interés son fijados por el BCE, una entidad común para una moneda única.

A continuación, se puede observar una evolución de los tipos de interés fijados por el BCE entre 1999 y 2024.

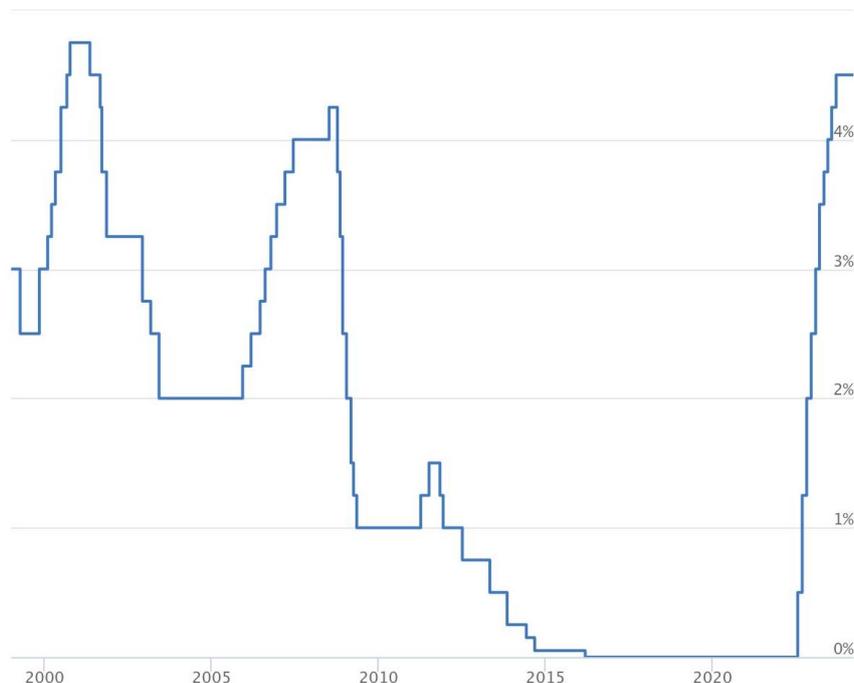


GRÁFICO 12. EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE INTERÉS DEL BANCO CENTRAL EUROPEO ENTRE 1999 Y 2024. FUENTE: EURIBOR RATES. (EURIBOR RATES, 2024)

Como se observa en el gráfico 12, los tipos de interés del BCE han ido experimentando variaciones a lo largo del tiempo en función del contexto económico internacional, intentando así regular la economía mediante la política monetaria subiendo o bajando los tipos. Por ejemplo, se ven bajadas posteriormente a la crisis financiera hasta la pandemia del covid-19 para reactivar así la economía de la zona euro al tener también durante esos períodos una inflación más reducida, como se veía en el gráfico 7. Actualmente, los tipos de interés se encuentran muy altos debido a la intención del BCE de controlar los precios por la alta inflación que ocasionaron los cuellos de botella en los aprovisionamientos después del covid-19 y el conflicto de Ucrania y Rusia.

Desde el BCE, a pesar de las previsiones a la baja sobre la inflación siguen sin bajar los tipos de interés, justificando su decisión con “presiones inflacionistas internas” que “siguen siendo intensas”. Algunos economistas han criticado esta decisión de la presidenta del BCE, Christine Lagarde, afirmando que esto solo reduce el poder adquisitivo de los ciudadanos europeos (Coto, 2024).

El hecho de que los tipos de interés se sitúen en cifras elevadas, afecta de forma directa a las empresas, que pueden ver incrementados sus gastos financieros al pagar intereses por los mecanismos de financiación interna utilizados.



Déficit público

En último lugar, dentro de la dimensión económica, se hará un análisis sobre el déficit público de España y de la UE, así como algunos de sus principales países. El déficit público es una situación que se da cuando los gastos de un país superan a sus ingresos. Una forma común de medir este dato es haciendo una comparación con el PIB del país, observando cual es el porcentaje que representa la deuda pública sobre el PIB.

En primer lugar, se verá cual es la situación de España sobre la deuda pública, que se puede ver en el siguiente gráfico, observando la evolución de la deuda sobre el PIB entre 2004 y 2022.

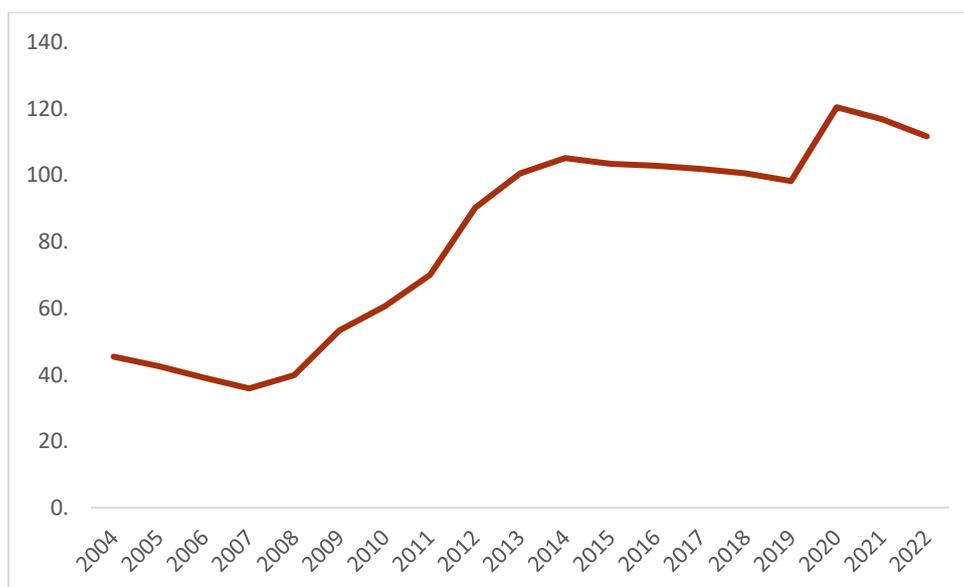


GRÁFICO 13. EVOLUCIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA SOBRE EL PIB EN ESPAÑA (%) 2004-2022. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE EUROSTAT. (EUROSTAT, 2023)

Como se observa en el gráfico 13, la deuda pública de España sobre el PIB fue subiendo desde 2007, posterior a la crisis financiera hasta 2014, donde se estabilizó en el 100% del PIB hasta el año 2019 donde subió a cifras del 120% del PIB y teniendo una leve bajada hasta alrededor del 115%. En el año 2023, las cifras de deuda pública sobre el % del PIB se redujeron hasta el 107,7% (La Moncloa, 2024b). Estas cifras siguen siendo bastante elevadas, ya que significa que España necesitaría 1'077 veces el valor del PIB y no tener gasto público durante un año para sufragar la deuda, aunque no sería necesario reducirlo hasta el 0%, siendo uno de los criterios de convergencia de la UE tener la deuda por debajo del 60% del PIB.

Seguidamente, se analizará la deuda pública de la UE y algunos de sus principales países para poder comprobar la situación de la región europea y realizar una comparación con España.

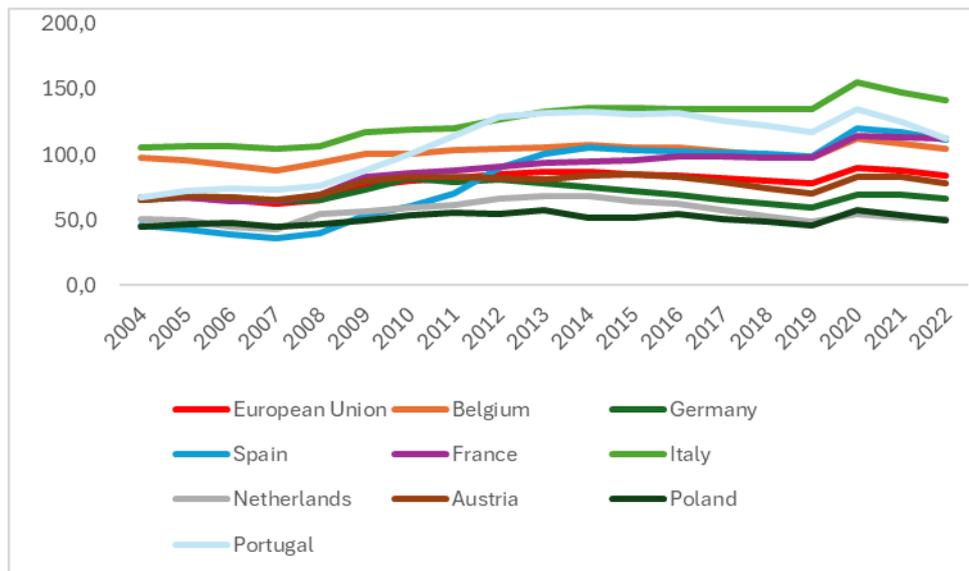


GRÁFICO 14. EVOLUCIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA SOBRE EL PIB EN LA UE Y ALGUNOS DE SUS PRINCIPALES PAÍSES. (%) 2004-2022. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE EUROSTAT. (EUROSTAT, 2023)

Como se observa en el gráfico 14, la situación de deuda pública es similar a España de forma extendida en varios países de la UE, habiendo países como Italia con un mayor porcentaje de deuda pública sobre el PIB, aunque sí que hay países que cumplen los criterios de convergencia, como Polonia o Países Bajos.

Tener una alta deuda pública puede suponer un problema para los países debido a que en casos de crisis se puede desencadenar una cadena de impagos y de reducción de gastos, viéndose privados los ciudadanos de algunos servicios. Además, paliar los efectos de la deuda puede llevar a los países a aplicar políticas fiscales restrictivas, lo que supondría un mayor pago de impuestos para las empresas y para los habitantes del país.

4.1.1.3. Dimensión Sociocultural

Tendencias de consumo alimentario

En los últimos años, se ha visto como han cambiado las tendencias alimentarias de la población con el auge de movimientos como la alimentación vegana o vegetariana, alcanzando en España cifras como el 1'4% de la población adulta identificándose como vegetariana, el 0'8% haciéndolo como vegana y el 10'8% como flexitarianos, según el estudio "The Green Revolution" de Lantern en 2021 (Lantern, 2021). De esta forma, cerca de 5 millones de personas formarían parte del movimiento "veggie" en España.



ILUSTRACIÓN 19. GLOSARIO DE CONSUMO DE CADA VARIANTE "VEGGIE". FUENTE: LANTERN. (LANTERN, 2021)

Por otra parte, la Plataforma Europea de Innovación (EIT-Food) elaboró un perfil con las nuevas tendencias alimentarias para el pasado año 2023 en base a los retos del sector y el contexto internacional (Fundación Vasca para la Seguridad Agroalimentaria, 2023). En concreto, son 5 estas nuevas importantes tendencias, que se explican a continuación.

- 1) **Impulso de un sistema sostenible:** Se busca ejercer una mayor presión para acelerar la búsqueda de métodos de producción sostenibles y soluciones alimentarias innovadoras con bajo impacto medioambiental.
- 2) **Diversidad de alimentos distintos a la carne:** Al mismo tiempo que baja el consumo de carne, los alimentos de origen vegetal suman ventas en Europa. Esto sumado a estrategias como la europea de "Estrategia de la granja a la mesa" hace que se promueva una dieta más vegetariana.
- 3) **Soluciones nutricionales dirigidas:** Se pone el foco en las necesidades específicas de cada individuo en términos de alimentación, barajando las alternativas y tomando decisiones sobre consumo alimentario en base a conocimientos y datos tangibles.
- 4) **Mejora del sistema con base tecnológica:** Se da cada vez una mayor importancia a la automatización, conectividad y trazabilidad como medio para aumentar la seguridad y resiliencia del sistema alimentario. De este modo, tecnologías como el IoT o la blockchain podrán ayudar a las empresas a gestionar riesgos y mejorar la seguridad de la cadena alimentaria.
- 5) **Soluciones al desperdicio alimentario:** Se esperan soluciones que puedan crear un sistema alimentario más circular y poder reducir así el desperdicio alimentario, tanto por el lado de alimentos como de los residuos generados.

Como se ha visto, son nuevas tendencias que llevan a la población a aumentar cada vez más su consumo de productos saludables y sostenibles, siendo el caso de los productos hortofrutícolas. De este modo, las empresas del sector pueden obtener una ventaja ante esta situación.



Tiempo libre de la población

En una Encuesta de Condiciones de Vida realizada por el INE en el año 2022, mediante el Módulo de Calidad de Vida se pudieron obtener unos datos sobre la satisfacción de la población sobre su tiempo libre. A continuación, se puede observar una gráfica donde se desglosa por grupos de edad la satisfacción de la población española con su tiempo libre.

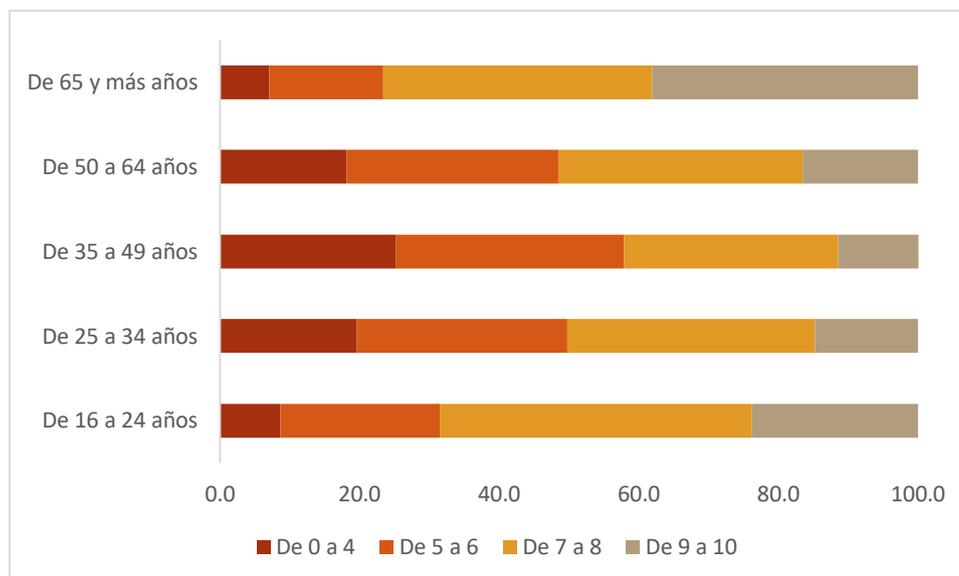


GRÁFICO 15. SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN CON SU TIEMPO LIBRE POR GRUPOS DE EDAD (DEL 0 AL 10).

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL INE. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2022)

Como se puede observar en el gráfico 15, exceptuando los niveles más jóvenes y mayores de la población, la valoración del tiempo libre no llega a ser muy positiva. El rango de edad que peores datos presenta es el de 35 a 49 años, donde casi el 60% de las personas de este grupo valoran con una puntuación menor que 6.

Estos datos pueden llevar a pensar en qué aspectos de la vida cotidiana de estas personas se pueden ver afectados por la insatisfacción del tiempo libre, siendo uno de ellos la alimentación al no tener el suficiente tiempo para cocinar o no quererle dedicar una parte del día a ello. De aquí surge una ventaja para alimentos como las frutas o algunas verduras que no necesitan una inversión de tiempo en ser cocinadas.

Cambio climático

El cambio climático es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta por la gran cantidad de aspectos a los que puede acabar afectando. Uno de ellos, son las regulaciones que se buscan aplicar desde los organismos gubernamentales para luchar contra esta situación, como los que se comentaban en la dimensión político-legal y que han llevado a los agricultores a manifestarse en contra de ello.

Por otro lado, otro de los problemas más importantes derivados del cambio climático son las sequías. Las sequías tienen un impacto directo sobre las producciones hortofrutícolas por su necesidad de riego, además de impactar también en los cereales y la ganadería. En el caso de la producción de cítricos valenciana, según el secretario general de la Unió Llauradora, Carlos Peris, la sequía ha provocado un incremento de costes de entre el 10% y el 15%, coste que deben de asumir los agricultores. Por otro lado, también se ha visto reducido el calibre de la fruta un 10% en naranjas y mandarinas y los agricultores se han visto en la situación de tener que regar sus campos en noviembre y diciembre, una situación que no se había visto hasta el momento. (Galarza, 2023)

Además de la sequía, también hay otros factores del cambio climático que han impactado en la producción citrícola. Durante la primera mitad del año de 2023, el calor de marzo y las precipitaciones de mayo llevaron a situación muy inusual que hizo que los árboles de cítricos alteraran su floración, afectando a la cosecha de la campaña 2023-2024 en una menor cantidad de producción y una fruta de peor calidad que en muchos casos solo va a poder aprovecharse para el zumo y no para el consumo fresco. Esta situación es muy grave para los agricultores valencianos, y de otras partes de España, que ven como por culpa de lluvias torrenciales, heladas primaverales, plagas o sequías, entre otros aspectos derivados del cambio climático, se exponen a problemas serios para sus producciones. (Pérez Pardo, 2023)



ILUSTRACIÓN 20. MUTACIÓN EN LA FORMA DE LAS NARANJAS CONSECUENCIA DEL CAMBIO CLIMÁTICO. FUENTE: EL PERIÓDICO MEDITERRÁNEO. (EL PERIÓDICO MEDITERRÁNEO, 2023)

En la ilustración 20, se puede observar otra de las consecuencias del cambio climático en las naranjas de la producción destinada a la campaña 2023-2024, la naranjas en forma ovalada o “aperada”. Esto es otra de las consecuencias del estrés en la floración y afecta de forma grave al sector citrícola ya supone una merma en la imagen de la fruta al no ser considerada aceptada en muchos destinos por su forma.

Por último, el cambio climático también tiene repercusiones directas sobre el consumo. En el caso de los cítricos, al ser unas frutas consumidas generalmente en invierno acompañadas del frío, siendo la naranja considerada culturalmente como una solución para el resfriado por su Vitamina C, hace que al subir las temperaturas se reduzca el consumo.

Prestigio de la dieta mediterránea

La dieta mediterránea tiene una fama extendida por todo el mundo gracias a los beneficios que aporta en términos de salud y longevidad. Por séptimo año consecutivo, la revista US News & World Report ha seleccionado entre más de 30 dietas a la mediterránea como la mejor, por encima de otros extendidos planes de alimentación como el DASH o el MIND. Además de ser catalogada como la mejor dieta general, también resultó vencedora en otros certámenes como mejor dieta para la diabetes, para la salud del corazón, más fácil de seguir, para los huesos y las articulaciones, mejor dieta para la familia y para una alimentación saludable (Clarín, 2024).

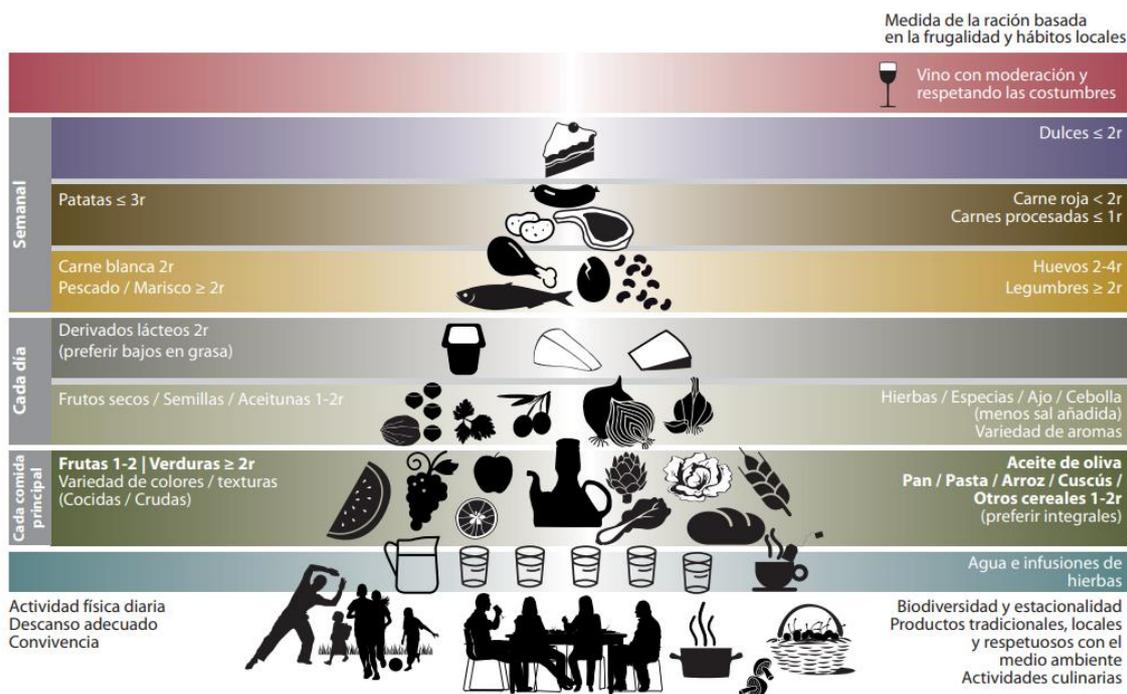


ILUSTRACIÓN 21. PIRÁMIDE DE CONSUMO DE LA DIETA MEDITERRÁNEA. FUENTE: FUNDACIÓN DIETA MEDITERRÁNEA. (FUNDACIÓN DIETA MEDITERRÁNEA, 2010)

Uno de los aspectos importantes dentro de la dieta mediterránea es el elevado consumo de frutas y verduras. Al estar extendida esta dieta entre la población y estar demostrados ampliamente sus beneficios es una importante motivación para el consumo de productos hortofrutícolas.



Robos en los cultivos

En los inicios de la campaña de cítricos de 2023-2024 se ha desatado una ola de robos en los campos de cítricos de la Comunidad Valenciana y Andalucía.

Dentro de la Comunidad Valencia, la Asociación Valenciana de Agricultores (AVA) denunció que fue en la comarca de La Ribera donde se iniciaron los robos, llegando a afectar al delegado de AVA-Castellón, Rafael Soro, que reclamaba una mayor vigilancia policial y un mayor control a la recepción de los cítricos después de haber sufrido un robo incluso después de vallar el terreno como medida preventiva (Delgado, 2023).

En Andalucía, la provincia de Córdoba está siendo una de las más perjudicadas, tanto es así que la Guardia Civil reforzó su presencia tanto en las parcelas como en los puntos de venta para evitar que proliferen los robos y controlar las ventas de fruta sustraída (Canal Sur, 2024).

El inicio de estos robos viene motivado por el aumento del precio de la naranja de zumo y la escasez de la producción el inicio de la temporada. De este modo, se dificulta la labor de las empresas citrícolas que lleven de forma regular el desarrollo de su actividad, al poder perder volumen de una parcela ya adquirida y enfrentarse a otro tipo de competencia.

Consumo de fruta

Seguidamente, dentro de la dimensión sociocultural, está la variación en el consumo de fruta por parte de las familias españolas. Es un hecho, de que a pesar del conocimiento de los beneficios que puede aportar a la salud este tipo de alimentos, su consumo se ha visto reducido con el paso de los años.

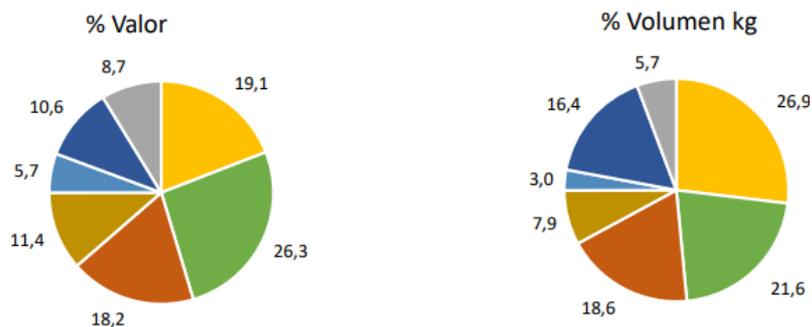
En las siguiente tabla, extraída del informe del consumo alimentario en España en 2022, se puede observar una variación del consumo de fruta de los españoles respecto a los años anteriores.



	Consumo doméstico de T.FRUTAS FRESCAS	% Variación 2022 vs. 2021	% Variación 2022 vs. 2019
Volumen (miles kg)	3.731.057,96	-12,2 %	-11,0 %
Valor (miles €)	7.242.781,58	-0,2 %	11,9 %
Consumo x cápita (kg)	80,67	-12,1 %	-11,3 %
Gasto x cápita (€)	156,59	-0,1 %	11,6 %
Parte de mercado volumen (%)	13,83	-0,04	-0,05
Parte de mercado valor (%)	9,80	0,01	0,05
Precio medio (€/kg)	1,94	13,7 %	25,8 %

TABLA 1. VARIACIÓN EN EL CONSUMO DOMÉSTICO DE FRUTA DE 2022 A 2021 Y DE 2022 A 2019. FUENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, 2022)

Como se observa en la tabla 1, el consumo en volumen de fruta de 2021 a 2022 se redujo en un 12'2%, mientras que si ve la variación del 2019 al 2022 el consumo disminuye en un 11%. Uno de los posibles causantes de la disminución del consumo es el aumento del precio, habiéndose visto incrementado el precio medio por kilogramo en un 13'7% de 2021 a 2022 y en un 25'8% de 2019 a 2022, del mismo modo que el gasto por cápita, que no varía prácticamente de 2021 a 2022 pero que se incrementa en un 11'6% de 2019 a 2022.



% Evolución 2022 vs 2021	Valor	Volumen
T.FRUTAS FRESCAS	-0,2 %	-12,2 %
CITRICOS	-4,3 %	-8,0 %
EXOTICAS	0,6 %	-14,2 %
FRUTA DE PEPITA	-4,2 %	-8,0 %
FRUTAS CON HUESO	3,3 %	-10,6 %
FRUTOS ROJOS	13,0 %	-7,3 %
MELONES Y SANDIAS	8,8 %	-20,3 %
OTRAS FRUTAS	-5,9 %	-15,4 %

GRÁFICO 16 . IMPORTANCIA DE LOS TIPOS DE FRUTA FRESCA Y SU EVOLUCIÓN EN EL CONSUMO. FUENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, 2022)

En el gráfico 16, se puede observar las frutas más afectadas por la disminución del consumo, siendo las más afectadas los melones y sandías, las exóticas y otras frutas en lo que a volumen se refiere, ya que hay algunas que han aumentado en valor derivado de la menor cantidad de producción por condiciones climatológicas y posterior subida de precios.

En cuanto a los cítricos, se reduce tanto su valor como el volumen, a pesar de que sigan liderando en ambos campos. El valor de la producción se vio disminuido en un 4'3% de 2021 a 2022 mientras que el volumen bajó un 8%.

Envejecimiento de la población

En último lugar, dentro de la dimensión sociocultural, se encuentra el envejecimiento de la población. Esto es un factor importante ya que las personas mayores son el sector de la población que más fruta consumen, consumiendo fruta de forma diaria el 83'9% de los mayores de 65 años (65ymás, 2023).

En el siguiente gráfico, se puede observar cual ha sido la evolución del porcentaje de mayores de 65 años sobre el total de la población, tanto en España como la media de la UE.

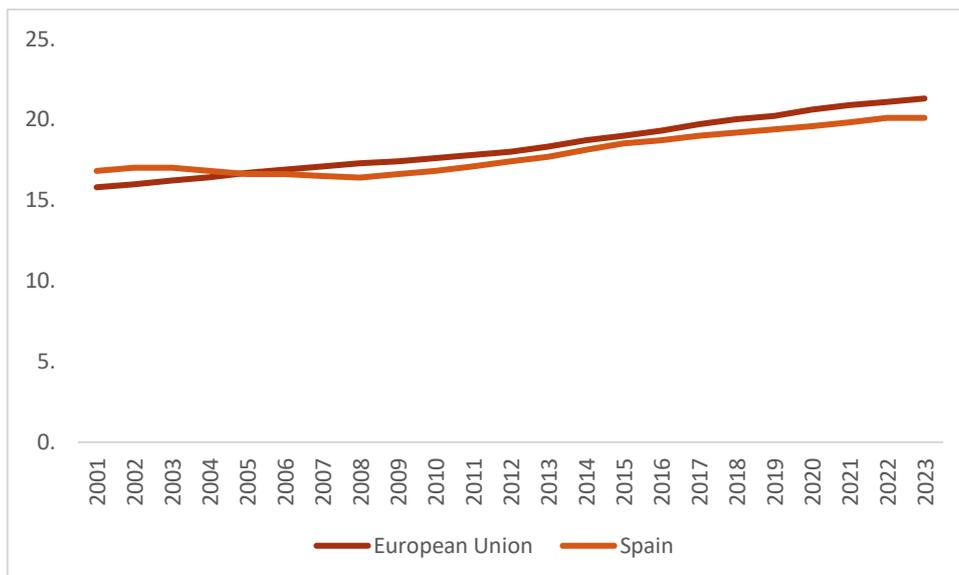


GRÁFICO 17. % DE POBLACIÓN MAYOR DE 65 AÑOS EN ESPAÑA Y MEDIA DE LA UE (2001-2023). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE EUROSTAT. (EUROSTAT, 2024c)

Como se observa en el gráfico 16, el porcentaje de personas mayores de 65 años sobre el total poblacional ha ido aumentando con el paso de los años, acercándose actualmente a cifras de alrededor de 20% en España y superiores al 20% en la media de la UE, por lo que se puede afirmar que España tiene una población menos envejecida que la media de la Unión Europea, aunque siga siendo una población bastante envejecida.

A continuación, en el próximo gráfico, se puede ver la pirámide poblacional de España en 2022 y las proyecciones futuras de la pirámide en la población española.

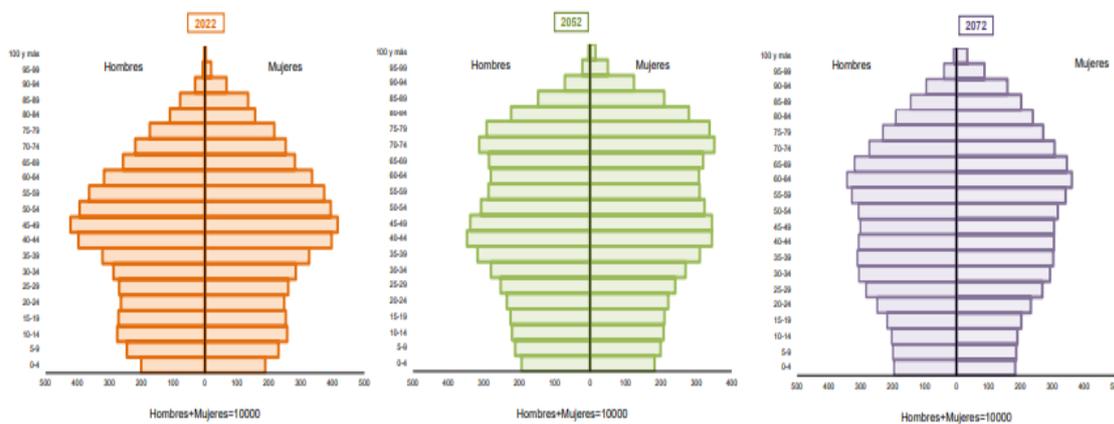


GRÁFICO 18. PIRÁMIDE POBLACIONAL DE 2022 Y PREDICIONES DE 2052 Y 2072. FUENTE: INE. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2022B)

Como se observa en el gráfico 17, la pirámide poblacional se va a ir invirtiendo con el paso de los años, lo que indica que la población española se va a ir envejeciendo cada vez más. Esto se debe principalmente a las bajas tasas de natalidad y a la alta esperanza de vida española, una de las más altas del mundo.

Como consecuencia de esta situación, el consumo de productos hortofrutícolas puede verse aumentado debido a que, como se comentaba anteriormente, el consumo entre los mayores es el más extendido.

4.1.1.4. Dimensión Tecnológica

Uso de energías renovables

Ante el incremento del precio de la energía por los conflictos internacionales, las energías renovables surgen como una alternativa viable, principalmente la energía solar por la gran capacidad que tiene de utilizarse en proyectos de autoconsumo.

España se presenta como uno de los mejores países del mundo para llevar a cabo instalaciones fotovoltaicas por la cantidad de horas de sol que hay a lo largo del año, más de 2000 de media. Tanto es así, que en España, el paso año 2023 más del 50% de la energía que se generó fue procedente de fuentes renovables, encontrándose a la cabeza la energía eólica y la solar. De esta forma, España se convierte en el segundo país europeo que más energía eólica y solar genera (DatacenterDynamics, 2024). Aunque, a pesar de ello, en el cómputo global de energía renovable se sitúa en el séptimo lugar de la región europea, por detrás de Suecia, Dinamarca, Austria, Portugal, Croacia y Letonia. A nivel general de la UE, la energía renovable supone un 41'2% del total de energía generada (Soziabile, 2024).

A nivel de la Comunidad Valenciana, en 2023 el 19'4% de la energía total producida es renovable, principalmente energía eólica y solar, un dato que supone un aumento del 13'7% respecto al año anterior. (Rodilla, 2024)



ILUSTRACIÓN 22. INSTALACIÓN DE PLACAS SOLARES EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL. FUENTE: TOTAL ENERGIES. (TOTAL ENERGIES, 2021)

Las energías renovables pueden ser aprovechadas por las empresas para reducir la dependencia energética de las fuentes no renovables, cuyo precio puede incrementar de forma repentina por conflictos internacionales como el de Ucrania y Rusia. Para una empresa industrial, una instalación de placas con una capacidad de 76.000 kWh anuales



y formada por 35-40 placas puede tener un coste a partir de los 26.000€ (Sotysolar, 2023).

Industria 4.0

La Industria 4.0 es una corriente que está cambiando la forma en que las empresas producen, mejoran y distribuyen sus productos. Está basada principalmente en elementos tecnológicos que hacen que las empresas puedan mejorar en sus eficacia y eficiencia, poniendo también énfasis en un mayor control sobre la cadena de valor de un producto.

Las fábricas que incorporan las tecnologías de la Industria 4.0 son denominadas fábricas inteligentes, que cuentan con sensores, software integrado o robótica que recogen información de forma constante para apoyar a la toma de decisiones y tener un mayor control sobre los procesos. De esta forma, también se integran los datos a través de sistemas ERP y otros sistemas empresariales para otorga un mayor valor a la información disponible e interconectar a la empresa para mejorar su funcionamiento.

Las principales tecnologías que potencian la Industria 4.0 son las siguientes:

- 1) Internet de las cosas (IoT):** Se incorporan sensores a las máquinas con una dirección IP que les permite conectarse a otros dispositivos, de forma que se pueden recopilar, analizar e intercambiar una gran cantidad de datos.
- 2) Cloud computing:** Es una pieza clave que ayuda a integrar las diferentes fases de la cadena de valor de un producto dentro de la empresa. Se basa en el uso de servidores remotos donde se almacena la información, de modo que permite el acceso a los datos de forma más rápida y sencilla para ser analizados eficientemente. El cloud computing tiene la ventaja de ser fácilmente escalable, por lo que puede ir aumentando su capacidad al mismo tiempo que el negocio lo hace.
- 3) IA y machine learning:** Se trata de una máquina que cumple la función de cerebro artificial con capacidad de autoaprendizaje que emula un cerebro humano, siendo los propios humanos los que entrenan a las máquinas para que sean capaces de realizar predicciones reconociendo patrones basados en datos. De esta manera, la IA y el machine learning pueden aportar soluciones a las empresas interactuando con las otras tecnologías y obteniendo datos que ayuden para realizar predicciones y mejorar aspectos de los procesos y la gestión de la empresa.
- 4) Edge computing:** Son análisis de datos llevados a cabo en el propio sitio donde se generan los datos, minimizando así el tiempo de respuesta en caso de detectar problemas potenciales. Al no tener que viajar los datos para ser analizados, se aumenta también la seguridad de la red.
- 5) Ciberseguridad:** Al aumentar el uso de la tecnología también se incrementan las vías de ataque hacía las empresas a través de estas. Para ello surgen diversos



métodos que puedan proteger a la empresa de esos mismos ataques que se llevan a cabo a través de los dispositivos de tecnologías de la información.

- 6) **Gemelo digital:** Se trata de la capacidad de crear réplicas digitales para poder llevar a cabo simulaciones digitales sin implicaciones reales en caso de fracaso. Por ejemplo, una empresa puede crear un gemelo digital de una línea de producción para llevar a cabo pruebas sin tener que incurrir en grandes costes. Esto se ha de combinar con otros elementos de la Industria 4.0 para poder crear de forma fiel el gemelo digital, que una vez creado y puesto a prueba puede ser muy útil para las empresa en lo que mejora de sus procesos se refiere.

Las tecnologías de la Industria 4.0 puede ser bastante accesibles para las empresas, que con una mínima inversión pueden conectar, por ejemplo, dispositivos de IoT a través de la nube que interactúen con IA para detectar anomalías en los procesos de producción y corregirlas al instante. (IBM, s.f.)

Nueva maquinaria para la confección de fruta

Además de los avances de la Industria 4.0 que se indicaban en el apartado anterior, y que pueden ser utilizados por prácticamente todas las empresas industriales a nivel general, también existen avances específicos en maquinaria para la confección de fruta que incorporan algunas de las tecnologías mencionadas y que pueden aportar ventajas a las empresas del sector en términos de eficacia y eficiencia.

Una de las compañías más importantes en maquinaria de confección, Maf Roda, presentó en la pasada feria Fruit Attraction de 2023 dos nuevas novedades significativas para las empresas que confeccionan cítricos, se tratan de un software para los sistemas de calidad y una maquinaria de encajado automático. (Valencia Fruits, 2023)

El software para los sistemas de calidad se adaptará a su máquina ya comercializada Goblalscan 7. Se trata de un software que utiliza algoritmos basados en Inteligencia Artificial y que facilita la tarea de los operarios simplificando la gestión de la línea para que los ajustes y cambios en el análisis externo sean rápidos e intuitivos. Mediante este software, se reducen los ajustes que ha de hacer el operario al poder adaptarse haciendo un solo clic para capturar la imagen de la fruta e incluso poder reajustarse de forma automática. Además, gracias a los sistemas de inteligencia artificial el algoritmo adquiere capacidad de mejora y puede adaptarse a parámetros como las especificaciones de clientes.

Por otro lado, se encuentra la nueva maquinaria de encajado automático de cítricos Line Pack Citrus, una gran alternativa a las tradicionales mesas de confección. Esta nueva maquinaria, es capaz de adaptar el encajado de la fruta a las necesidades del cliente automatizando completamente el proceso de encajado.

Estos nuevos productos, sumados a otros que ya se presentaron con anterioridad como volcadores automáticos o sistemas de trazabilidad de la propia empresa Maf Roda y de



otras compañías constituyen un avance significativo hacia la oportunidad de poder contar con líneas automatizadas que funcionen de forma autónoma.

Innovaciones en los cultivos hortofrutícolas

Al igual que la Industria, los cultivos hortofrutícolas también están sujetos a cambios significativos basados en tecnología y datos que suponen grandes avances en lo que a mejoras de eficacia y eficiencia se refiere.

Además de la tecnología que ya se expresaba en el apartado de la Industria 4.0, hay tecnologías que surgen con fuerza en el sector agrícola. Aunque muchas de ellas resulten de combinaciones con algunas de las ya mencionadas como el IoT o la IA, se juntan con algunas máquinas u otras tecnologías para crear aplicaciones novedosas y con funcionalidades únicas. Algunas de ellas, se pueden ver a continuación.

- 1) Sensores y sistemas robóticos inteligentes:** Gracias a tecnologías como el IoT, se pueden utilizar sensores para ubicarlos en los cultivos y obtener información en tiempo real de datos importantes para el correcto desarrollo de las producciones como niveles de luz, temperatura o pH del suelo. De esta forma, los agricultores pueden optimizar sus recursos en términos de productos fitosanitarios y recursos hídricos y mejorar la calidad de sus cosechas, evitando también el desperdicio alimentario. (International School of Agri Management, 2023)
- 2) Sistemas agrícolas autónomos:** Gracias a sistemas GPS, sensores y algoritmos de control, se pueden desarrollar sistemas autónomos aplicados a la agricultura que pueden realizar tareas adaptándose al terreno y a las condiciones de los cultivos. Algunos de estos sistemas autónomos pueden tractores o pulverizadores, que también puede incorporar inteligencia artificial. (Jacto, 2023)
- 3) Imágenes multispectrales:** Los agricultores, mediante el uso de aviones, drones o satélites especializados, obtienen fotografías aéreas de sus cultivos. Estas imágenes les permiten obtener información valiosa, como la composición del suelo y las necesidades específicas del mismo en cuanto a abono, agua y nutrientes. (International School of Agri Management, 2023b)
- 4) Drones:** Se trata de una innovación que ha encontrado su uso dentro del sistema agrícola. Mediante esta tecnología, se puede realizar un control de la parcela y estar al corriente en todo momento de las condiciones de la misma gracias a un sistema remoto e inteligente (Jacto, 2023). Además, también pueden cumplir la funcionalidad de pulverizar de forma autónoma o controlada remotamente.



ILUSTRACIÓN 23. DRONES AGRÍCOLAS. FUENTE: TODO AGRÍCOLA. (TODO AGRÍCOLA, S.F.)

- 5) **Semillas inteligentes:** Combinan la genética tradicional y la tecnología para crear cultivos inteligentes que se adapten al cambio de las condiciones ambientales y mejoren la eficiencia y la productividad de los campos. Algunas de las características que se obtiene de su uso es la resistencia a enfermedades o la tolerancia a situaciones climatológicas adversas.

Estos avances pueden resultar beneficiosos para toda la cadena de valor, incluidos los consumidores, ya que con una mejora de la productividad de los cultivos el precio de los productos hortofrutícolas puede verse disminuido.

Nuevos envases

En último lugar, dentro de la dimensión tecnológica, se tratará el surgimiento de nuevos envases. Esto constituye un tema muy importante ya que se alinea con las nuevas regulaciones sobre el uso de antiguos envases y la sostenibilidad de los productos, además de ser una buena forma de presentar los productos de forma novedosa.

Uno de los materiales que más se asocia como sustituto del plástico en los envases hortofrutícolas es el cartón. Actualmente, ya existen empresas como The Greenery que cuentan con una línea de envases de cartón de estilo doméstico disponible para hortaliza y frutos rojos. Un aspecto positivo de estos envases es el diseño colorido y reconocible que se le atribuye, siendo relacionado también de forma directa con la sostenibilidad del producto, que aunque todavía cuenta con elementos de plástico como las etiquetas, se busca que próximamente sean sustituidos. (Fresh Plaza , 2022)



ILUSTRACIÓN 24. ENVASES DE CARTÓN PARA USO DOMÉSTICO DESARROLLADOS POR THE GREENERY. FUENTE: FRESH PLAZA. (FRESH PLAZA, 2022)

La estrategia del uso de cartón para envases de estilo doméstico puede ser adoptada por muchas empresas, pudiendo aportar un estilo y diseño propios a sus envases y consiguiendo crear así una identidad asociada que consiga así una distinción respecto al resto.

Por otro lado, se encuentran innovaciones en materiales como es el caso de la empresa holandesa PulpVision, que desde 2022 lleva produciendo envases destinados a productos hortofrutícolas fabricados con pulpa de papel 100% completamente reciclable y 100% compostable. Estos envases pueden ser utilizados en máquinas automáticas gracias a su superficie lisa, también permiten ahorrar espacio en el transporte y el almacenamiento gracias a su delgadez, al mismo tiempo que proporcionan seguridad al producto. (Fresh Plaza, 2023)



ILUSTRACIÓN 25. ENVASE DE PULPA DE PAPEL DESARROLLADO POR PULPVISION. FUENTE: FRESH PLAZA. (FRESH PLAZA, 2023)

Siguiendo con las alternativas a los envases de plástico, se encuentra otra alternativa respetuosa con el medio ambiente, reciclable y compostable, se trata de las mallas de celulosa ecológica, producidas por la empresa alemana NaturNetz GmbH. Estas mallas, están fabricadas a partir de madera de haya, y son compatibles con la maquinaria actual utilizada para la confección de fruta. (Fresh Plaza, 2023)

También existen otras alternativas resultantes de la combinación de dos materiales, como el caso de PunNet, fabricado por la compañía Smurfit Kappa, que consta de una barquelina hecha de cartón y una malla de papel que protege el producto al mismo tiempo que se presenta visible. Gracias al reemplazo de tereftalato de polietileno (PET) en la cubierta de las barquelinas, la empresa ha conseguido desarrollar un producto reciclable, renovable y totalmente sostenible.

Además, la compañía Smurfit Kappa ha desarrollado un tratamiento denominado AgroLife que se incorpora de forma directa al embalaje, haciendo que forme un conjunto con el mismo. AgroLife consiste en una solución que absorbe el etileno de los productos y aumenta su vida útil, planteando así una mejora considerable de cara al consumidor final. (Aenverde, 2024)



ILUSTRACIÓN 26. ENVASE AGROLIFE DESARROLLADO POR SMURFIT KAPPA. FUENTE: AENVERDE. (AENVERDE, 2024)

A nivel general, estos nuevos envases suponen un coste más elevado para las empresas de confección de fruta respecto a los envases tradicionales de plástico, aunque es una necesidad para las empresas adaptarse a ellos por las nuevas regulaciones de los próximos años. Además, el uso de estos nuevos envases puede servir para ofrecer una mejor imagen de empresa comprometida con la sostenibilidad.

4.1.2. Perfil estratégico

Después de haber analizado el macroentorno de la empresa, se va a proceder a la elaboración de un perfil estratégico para observar en qué medida afectan todas las variables analizadas en el PEST a Frutas Alba.

El perfil estratégico se presenta a modo de tabla y ofrece una valoración de entre “Muy negativo” y “Muy positivo” para las variables vistas en el análisis PEST, que se marcarán en una casilla, esta valoración se otorga en función de como puede verse afectada la empresa por ellas.

Una vez estén todas las variables valoradas, se unen con una línea las casillas de las valoraciones para obtener el perfil estratégico completamente elaborado y observar si la empresa se encuentra en una posición más o menos positiva.



		MN	N	I	P	MP
Dimensión Político-legal	Falta de estabilidad política plena en España		X			
	Guerra de Ucrania	X				
	Conflicto de Israel-Palestina	X				
	Subida del SMI		X			
	Huelga de agricultores		X			
	Erexit		X			
	Códigos GGN y CoC		X			
Dimensión Económica	Real Decreto de Envases y Residuos de Envases		X			
	Crecimiento económico				X	
	Inflación		X			
	Desempleo		X			
	Tiempo de interés del BCE	X				
Dimensión Sociocultural	Déficit público		X			
	Tendencias de consumo alimentario					X
	Tiempo libre de la población				X	
	Cambio climático	X				
	Prestigio de la dieta mediterránea					X
	Robos en los cultivos		X			
Dimensión Tecnológica	Consumo de fruta		X			
	Envejecimiento de la población				X	
	Uso de energías renovables					X
	Industria 4.0					X
	Nuevas máquinas de confección de fruta				X	
	Innovaciones en cultivos hortofrutícolas				X	
	Nuevos envases				X	

TABLA 2. PERFIL ESTRATÉGICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se puede observar en la tabla 2, del perfil estratégico se extraen 4 variables muy negativas, 11 variables negativas, 6 variables positivas y 4 muy positivas. De esta forma, se ve que hay más variables que puede afectar de peor forma a la empresa de las que lo pueden hacer mejor.

La principal fuente de desventaja viene de la dimensión Político-legal, donde no hay ninguna variable que afecte de forma positiva a la empresa, seguido de la dimensión económica, donde únicamente una variable afecta positivamente.

La dimensión más favorable para la empresa es la tecnológica, ya que todas las variables afectan de forma positiva. La dimensión sociocultural también se posiciona como favorable al contar con tres factores que afectan negativamente frente a cuatro que lo hacen de forma positiva.

4.1.3. Tabla resumen de amenazas y oportunidades

Para finalizar con el análisis del macroentorno de la empresa, se va a realizar una tabla resumen con todas las variables vistas en el análisis PEST catalogándolas como amenazas o como oportunidades para Frutas Alba.



Amenazas	Oportunidades
Falta de estabilidad política plena en España	Crecimiento económico
Guerra de Ucrania	Tendencias de consumo alimentario
Conflicto de Israel y Palestina	Tiempo libre de la población
Subida del SMI	Prestigio de la dieta mediterránea
Huelga de agricultores	Envejecimiento de la población
Brexit	Uso de energías renovables
Códigos GGN y CoC	Industria 4.0
Real Decreto de Envases y Residuos de Envases	Nuevas máquinas de confección de fruta
Inflación	Innovaciones en cultivos hortofrutícolas
Desempleo	Nuevos envases
Tipos de interés del BCE	
Déficit público	
Cambio climático	
Robos en los cultivos	
Consumo de fruta	

TABLA 3. TABLA RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ANÁLISIS PEST. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

A modo de resumen, se observa en la tabla 3 como del análisis PEST se han obtenido un total de 15 amenazas y 10 oportunidades. De esta forma, se podría catalogar la situación actual como desventajosa en términos del macroentorno al haber obtenido más variables negativas que positivas, derivado principalmente de los conflictos internacionales y de las decisiones políticas, así como de la delicada situación económica actual.

4.2. Análisis del microentorno

Una vez analizado el entorno general, se procederá a analizar el entorno específico de la empresa. De esta manera, se podrá conocer en mayor profundidad las variables que afectan le afectan de forma más directa.

Mediante el análisis del microentorno se obtendrá como resultado final una serie de amenazas y oportunidades, al igual que en el macroentorno, y que una vez combinadas se mejorará la visión general sobre el entorno de la empresa en todos los niveles como soporte para planear las líneas estratégicas.

Para analizar el microentorno de Frutas Alba, se va a elaborar en primer lugar una segmentación estratégica y posteriormente se realizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, obteniendo así una aproximación al sector donde opera la empresa y la situación del mismo.

4.2.1. Segmentación estratégica

Como se comentaba anteriormente, el primer paso dentro del análisis del microentorno es la segmentación estratégica. Esto consiste en agrupar a un conjunto de empresas que trabajan en el mismo sector en función se la similitud de las estrategias que planteen.



Para poder realizar la segmentación estratégica, se han de establecer las variables que van a definir los grupos. En el caso del sector cítrico, más concretamente las empresas dedicadas a naranja y mandarina como es el caso de Frutas Alba, es complicado establecer una división por más de una variable al tratarse de un producto poco diferenciado como es la fruta.

Sería posible establecer una segmentación entre marquistas y no marquistas, pero hay empresas que a pesar de tener una marca propia no se dedican únicamente a la producción de esa marca, sino que producen bajo otras como pueden ser la de algunos supermercados, factor que puede variar en función del tipo de producto o calidad del mismo.

Otra posible segmentación sería por facturación de las empresas, pero tampoco resultaría del todo viable al haber una gran cantidad de empresas que confeccionan naranjas y mandarinas pero que también se dedican a confeccionar otros productos hortofrutícolas, lo que dificulta la división mediante esta variable al no disponer de datos internos de los competidores.

Por tanto, la variable más factible para realizar la segmentación estratégica de la empresa sería por tamaño en función de si se trata de empresa pequeña, mediana o grande. Este hecho también se relaciona con el volumen trabajado ya que de forma habitual cuanto mayor es el tamaño de la empresa más volumen de fruta llega a trabajar durante el año.

Una vez establecida la variable, en el siguiente gráfico se puede observar la segmentación estratégica del sector de la naranja y la mandarina, donde también se observan algunas de las empresas que pueden encontrarse en cada grupo estratégico.



GRÁFICO 19. SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR CÍTRICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON IMÁGENES EXTRAÍDAS DE LAS WEBS CORPORATIVAS.

Como se puede observar en el gráfico 19, se han realizado grupos estratégicos acorde a la segmentación escogida en función del tamaño de las empresas y se han escogido a modo de visualización una serie de ellas que se puedan encontrar en cada uno de los segmentos. Las empresas que se incluyen en el gráfico son:

- 1) Pequeñas empresas:** Germans Fuster, Xeraco Fruit, Frutas Jorge, Frutas Alba y Emilio Esteve.
- 2) Medianas empresas:** Agrios Selectos (Brio Fruits), Frutas Gragon, Exportaciones Aranda (Filósofo), Hermanos Cañamás y Serifruit.
- 3) Grandes empresas:** Guillem Export, Vicente Giner, Martí Navarro, Bollo Natural Fruit y García Aranda.

Todas estas empresas tienen como principal o como una de sus principales actividades la confección y comercialización de naranjas y mandarinas, al igual que Frutas Alba, teniendo además un modo de funcionamiento muy similar.

Es importante añadir que además de estas empresas que se han utilizado para elaborar la segmentación estratégica hay muchas otras más dentro de cada uno de los grupos estratégicos.

4.2.2. 5 fuerzas de Porter

Una vez elaborada la segmentación estratégica, el siguiente paso será realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para Frutas Alba. Este análisis, permitirá a la empresa extraer una serie de amenazas y oportunidades que se añadirán a las ya obtenidas en el análisis PEST, reforzando así el estudio del entorno para conocer mejor este aspecto de la empresa.

El objetivo de las 5 fuerzas de Porter es proporcionar un perfil sobre el sector en el que opera la empresa, teniendo así una visión sobre los factores que le pueden afectar de una forma más inmediata.

El modelo, como su propio nombre indica, está formado por 5 componentes o fuerzas. En concreto, estos 5 componentes que se incluyen en el análisis de las 5 fuerzas de Porter son los competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores y clientes.

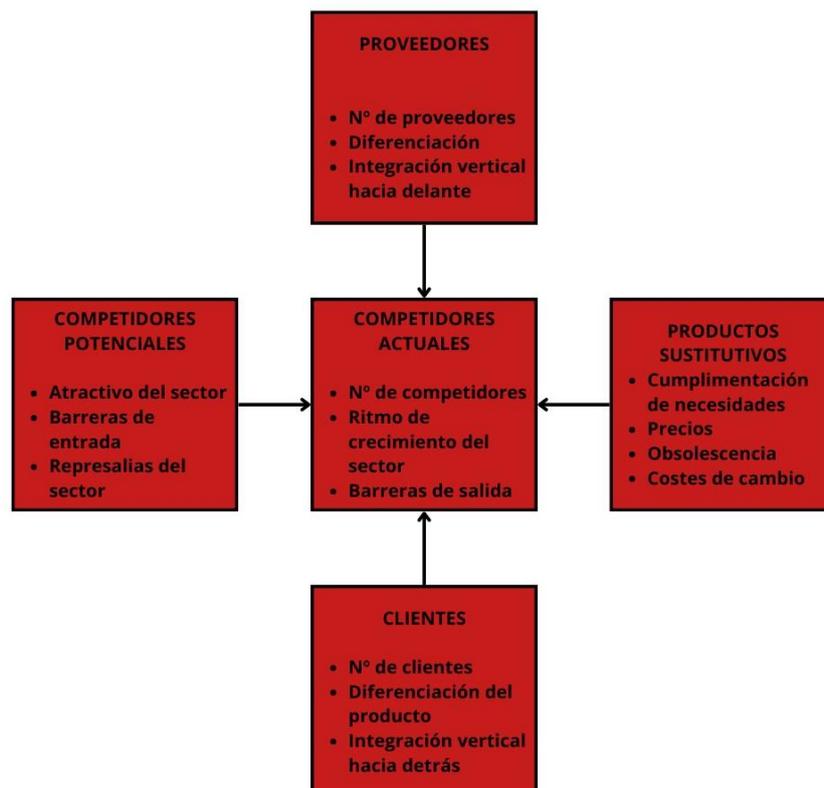


ILUSTRACIÓN 27. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

4.2.2.1. Competidores actuales

En este primer apartado de las 5 fuerzas de Porter se va a elaborar un análisis de los competidores actuales del sector donde opera Frutas Alba. Como se observaba en la ilustración 27, dentro de los competidores actuales se estudiarán tres factores



importantes para valorar la intensidad de la competencia, estos factores son el número de competidores, el ritmo de crecimiento del sector y las barreras de salida

Nº de competidores

Como ya se comentaba en la realización de los grupos estratégicos, existe una gran cantidad de competidores dentro de la confección de naranjas y mandarinas.

Es cierto que es complicado establecer una diferenciación entre las empresas dedicadas a la confección de naranjas y mandarinas, por lo que todas las empresas del sector se pueden considerar competidores directos, aunque de que algunas de ellas trabajen volúmenes mucho mayores a lo que la capacidad de Frutas Alba puede alcanzar actualmente. A pesar de esto, sí que se pueden establecer algunos rivales más directos por algunos factores como trabajar con las mismas confecciones, variedades y tener una capacidad de volumen de confección similar a la de Frutas Alba, principalmente las empresas de pequeño y mediano tamaño como las mencionadas en la elaboración de los grupos estratégicos, entre muchas otras más que se encuentran compitiendo actualmente en el sector.

Es difícil extraer información exacta sobre las empresas en cuanto a su modo de trabajo al tratarse de empresas industriales. Además, los datos de interés en cuanto a clientes, precios de venta o confecciones más elaboradas, entre otras cosas, no se puede encontrar en bases de datos como Sabi al tratarse de información interna, teniendo que acudir a la empresa objeto de estudio para obtener una información aproximada sobre sus competidores al poseer algo más de conocimiento sobre ellos. A pesar de ello, si que se puede realizar una comparación entre algunas empresas de tamaño similar al de Frutas Alba en términos más generales como número de trabajadores, facturación o activo.

Nombre	Ubicación	Nº de empleados	Facturación	Activo
Frutas Alba	Xeraco	90	6.399.769€	2.123.119€
Frutas Jorge	Xeraco	84	3.769.148€	1.225.135€
Xeraco Fruit	Xeraco	55	6.039.509€	2.466.044€
Germans Fuster	Daimús	119	9.934.239€	8.363.867€
Ferragud e Hijos	Xeresa	138	12.581.454€	2.534.623€
Emilio Esteve	Xeraco	60	4.012.906€	1.619.029€

TABLA 4. COMPARACIÓN DE COMPETIDORES DE FRUTAS ALBA EN 2022. FUENTE: SABI. (SABI, 2024)

En la tabla 4, se ha elaborado la comparativa respecto al año 2022 ya que no se encuentran publicadas las cuentas de 2023, teniendo tan solo disponibles las de Frutas Alba al disponer de información interna.



Como se observa en la tabla 4, de los competidores que se consideran de el mismo tamaño que Frutas Alba, pequeñas empresas, se posicionaría entre la zona media, teniendo más facturación que algunas de ellas con una cantidad de activo razonable. A pesar de ello, en este sector no es solo importante los datos económico-financieros, sino que, como se comentaba anteriormente, el tipo de confecciones realizadas o los clientes para los que se trabaja son datos a tener más en cuenta.

Ritmo de crecimiento del sector

En cuanto al ritmo de crecimiento del sector, hay varias perspectivas desde las que se puede abordar este tema, por el lado de la oferta y por el de la demanda.

Por el lado de la oferta, se encuentra la producción anual de cítricos, que según el último Análisis de la campaña de cítricos de 2022/2023 la producción en España disminuyó en un 22'8% respecto a la anterior campaña de 2021/2022. Además, si se compara con la media de las 5 campañas anteriores la reducción sigue siendo elevada al ser de 18'8% (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023). A pesar de ello, la oferta sigue siendo bastante alta con una producción de casi 3 millones de toneladas, siendo la bajada de la oferta de última campaña uno de los indicadores de la inestabilidad que se puede encontrar en ocasiones en el campo por efectos del entorno como la climatología.

Además, siempre se encuentra la opción de poder importar naranjas de terceros países que también son productores como puede ser el caso de Egipto cuya producción durante la campaña de 2022/2023 fue de 3'6 millones de toneladas únicamente de naranjas, o de Sudáfrica, que produjo cerca de 2'4 millones de toneladas entre naranjas y pequeños cítricos.

Por tanto, en el caso de la oferta hace que resulte interesante iniciarse en el sector al tener multitud de accesos a la compra de cítricos.

En el caso de la demanda, ya se veía en el análisis PEST como se reducía el consumo de fruta a nivel general en España, incluido el caso de las naranjas y mandarinas, lo que hace que no resulte atractivo para las empresas iniciarse en la venta de este tipo de frutas. Para reforzar este aspecto, en el Análisis de la campaña de cítricos de 2022/2023 también se pudo contemplar una caída de las exportaciones respecto a años anteriores, lo que también informa sobre la pérdida de poder de los cítricos españoles en el mercado externo.

De esta forma, se enfrentan un aspecto positivo por el lado de la oferta frente a otro negativo por el lado de la demanda. Ante esto, se considera que el lado de la demanda ejerce más peso que el de la oferta por ser más importante al constituir la fuente de ingresos de las empresas, por lo que se concluye que no se trata de un sector atractivo.



Barreras de salida

Las barreras de salida consisten en las dificultades a las que se puede tener que enfrentar la empresa en caso de querer abandonar el sector y dedicarse a otro tipo de actividad.

En el caso de la confección de cítricos, la infraestructura de la empresa le permitiría dedicarse a la confección de otro tipo de frutas y hortalizas pudiendo aprovechar incluso gran parte de la maquinaria en función de cual sea el producto con el que se quiere trabajar. Otro aspecto importante, es que los clientes podrían ser los mismos en el caso de querer comercializar otro tipo de producto alimentario.

Otra de las posibilidades que se plantea como salida del sector es la de actuar como empresa únicamente comercial y no como confeccionadora, ya que se podrían aprovechar los clientes e incluso incrementar la cartera a expensas de no tener que confeccionar ellos mismos el producto. El inconveniente ante esta situación es que habría que hacer una reestructuración importante de la empresa ya que tendría una gran cantidad de activo no utilizado y demasiados trabajadores cuyo know-how no sería extrapolable a la nueva actividad.

De este modo, se puede afirmar que las barreras de salida del sector suponen una oportunidad para la empresa.

4.2.2.2. Competidores potenciales

En este segundo apartado de las 5 fuerzas de Porter se va a analizar los competidores potenciales de Frutas Alba, consistiendo en empresas que de forma actual no se dedican a la misma actividad pero que sí podrían hacerlo en un futuro.

Como se ya se comentaba en el apartado anterior, cualquier empresa que trabaje naranja y mandarina se considera un competidor actual de Frutas Alba, por lo que serán otras las empresas que se puedan convertir en potenciales rivales de cara a un tiempo futuro.

En el caso de las naranjas y mandarinas, lo más factible es que entraran a competir en el sector empresas dedicadas a la confección de otro tipo de frutas, ya que la imagen de marca y el aprovechamiento de parte de sus instalaciones actuales serían factores muy favorables para iniciarse en el sector. Algunas de las posibles empresas que podrían convertirse en competidores potenciales se explican a continuación:

- **Pink Lady:** Empresa con una marca muy reconocida dedicada a la recolección y confección de manzanas.
- **Pomelos MBC:** Empresa ubicada en Miramar, Valencia, donde se dedican a la confección únicamente de pomelos.
- **Frutas Apemar:** Compañía murciana dedicada a la confección de limones y pomelos.



- **Bonnysa:** Empresa dedicada a la producción y confección de una gran variedad de frutas y hortalizas, incluidas frutas de IV gama.
- **Grupo El Ciruelo:** Empresa española que cuenta además con una sede en Brasil y que trabaja con uva de mesa y frutas de hueso.

Los diferentes puntos a tratar dentro de los competidores potenciales son el atractivo del sector cítrico, las barreras de entrada al sector y las posibles represalias que se pueden encontrar.

Atractivo del sector

El atractivo del sector se trata de un factor muy importante para que las empresas que de forma actual no se encuentren compitiendo en el mismo, como algunas de las que se han comentado, se planteen introducirse en él si la situación resulta ventajosa.

Como ya se comentaba en algunos apartados del análisis PEST, el consumo de fruta está disminuyendo, sobre todo el de frutas cuyo consumo está asociado al frío como las naranjas y mandarinas consecuencia de la subida de las temperaturas en los últimos años debido al cambio climático.

Por otro lado, la competencia tan intensa de la que se hablaba en la primera fuerza de Porter hace que resulte difícil para una nueva empresa hacerse un hueco en la confección de cítricos, siendo muy importante la cartera de clientes del sector y la imagen de empresa, lo que deja el camino abierto únicamente a compañías que se dedican al comercio de alguna otra fruta u hortaliza, como ya se comentaba al principio del apartado.

Además, también cabe añadir que se trata de un sector donde existe una gran incertidumbre año tras año, debido a la abrupta variación de precios de los cítricos en el campo al tener una menor capacidad de oferta por situaciones climatológicas o plagas.

Todos estos aspectos se vuelven fácilmente en contra de las empresas que se dedican a este sector, sobre todo las de pequeños y mediano tamaño, lo que puede hacer que de un momento para otro la situación se vuelva muy negativo. De esta manera, se puede afirmar que el sector donde opera Frutas Alba no resulta atractivo para la entrada de nuevos competidores

Barreras de entrada

Las barreras de entrada hacen referencia a los obstáculos que se pueden encontrar las empresas que quieran ingresar a un determinado sector o mercado, indicando la competitividad del mismo y haciendo que resulte menos atractivo ingresar a un sector donde las barreras de entrada sean elevadas.



En el caso de la confección de cítricos, se puede afirmar que las barreras de entrada son muy elevadas. Esto se debe principalmente a la gran cantidad de maquinaria que se necesita para poder montar una nave de confección, sumado a la propia nave y el terreno así como una cantidad elevada de mano de obra, tanto en el campo como confeccionado la fruta posteriormente. Por otro lado, también resulta muy importante el hecho de tener una imagen de empresa consolidada que ayude a obtener clientes y poder realizar compras a los agricultores, quienes en muchas ocasiones se muestran reacios a vender su fruta a empresas desconocidas.

Sumado a esto, también puede resultar una barrera de entrada significativa las diferentes certificaciones como la del CoC que ya se comentaba en el análisis PEST, entre muchas otras que puede ser exigidas para poder trabajar dentro del sector con determinados clientes. Para las empresas que ya se dedican a la confección de otro tipo de fruta, esto puede no suponer un problema tan grande como para empresas dedicadas a otra actividad, que han de invertir una gran cantidad de recursos para poder conseguir estos certificados.

Represalias del sector

Las represalias del sector consisten en las medidas que pueden llevar a cabo otras empresas que ya compiten en el sector para evitar que otras empresas con el trato de competidores potenciales pasen a ser competidores actuales. Por ejemplo, algunas de las medidas que pueden ser habituales son las guerras de precios que se dan en algunos otros sectores.

En el caso de la confección de naranjas y mandarinas, algunas empresas, principalmente las de gran tamaño, pueden asumir una bajada de precios para sus clientes o negociar de forma más dura los precios con sus proveedores para poder reducir el margen y asumir un mayor volumen de confección, quitando de este modo trabajo a los nuevos competidores del sector si resultan ser una amenaza considerable para ellos.

Esto no supone una amenaza para empresas como Frutas Alba, cuya imagen y experiencia en el sector la avalan, pero sí puede resultar un problema para otras que planteen iniciar su recorrido, convirtiéndose así en una oportunidad.

4.2.2.3. Productos sustitutivos

Dentro de este apartado se analizará los productos sustitutivos de las naranjas y mandarinas, productos trabajados por Frutas Alba. Es cierto que al tratarse de un producto alimentario puede ser sustituido por muchos otros alimentos, afectando también otras variables como el momento de consumo o el motivo de consumo. Dicho esto, lo que más apropiado se considera como producto sustitutivo de las naranjas y mandarinas es cualquier otro tipo de fruta fresca, ya que los consumidores podrán optar



por otro tipo de fruta en las mismas circunstancias en las cuales se elige consumir una naranja o mandarina.

Se tratará pues, es este apartado, de observar la cumplimentación de las necesidades de esos productos sustitutivos, el precio de los mismos, la obsolescencia del producto y el coste de cambio de uno a otros productos.

Cumplimentación de necesidades

En cuanto a la cumplimentación de las necesidades, los otros tipos de fruta fresca pueden aportar a los consumidores los beneficios que buscan al consumir naranjas o mandarinas, principalmente el hecho de comer un alimento saludable o algún tipo de fruta en general. En el caso de buscar una fruta fácil de consumir al igual que las naranjas o mandarinas se puede encontrar una gran variedad de frutas como por ejemplo manzanas, peras o plátanos, por lo que se podría cumplimentar la necesidad de la misma forma.

Otro de los aspectos más importantes que pueden llevar al consumo de naranjas o mandarinas es su alto contenido en Vitamina C. Aunque la naranja sea una de las frutas con más alto contenido en Vitamina C, también hay una gran variedad de frutas que pueden aportar una cantidad igual o incluso mayor, siendo el caso de la guayaba (228mg por cada 100g), el kiwi (90-100mg por cada 100g), la uva (90mg por cada 100g), la fresa (70mg por cada 100g), el caqui (60mg por cada 100g) o la papaya (60mg por cada 100g), todo esto frente a la cantidad de entre 30-60 mg de Vitamina C que puede aportar una naranja o mandarina por cada 100g de producto fresco. (El Comercio, 2022)

Por tanto, se puede afirmar que hay una gran variedad de frutas que puedan cumplimentar perfectamente las necesidades que puede tener un consumidor cuando quiere comprar naranjas o mandarinas.

Precio

Otro de los aspectos más importantes a valorar dentro de los productos sustitutivos a las naranjas y mandarinas es precio de los otros productos. En la siguiente tabla, se puede observar el precio medio de algunas frutas en el año 2022 en España.

Tipo de fruta	Precio medio por kg
Naranja	1'12€
Mandarina	1'79€
Melocotón	2'62€
Manzana	1,61€
Pera	1'83€
Melón y sandía	1,26€
Plátano	1,90€



Fresa y fresón	3,70€
Frutas de IV gama	2,30€

TABLA 5. PRECIO MEDIO DE ALGUNAS FRUTAS EN 2022. FUENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, 2022)

Como se observa en la tabla 5, las naranjas fueron la fruta con el precio medio más reducido en España durante 2022, mientras que la mandarina alcanzó un precio medio 67 céntimos más elevado. Al ser la naranja el producto más trabajado por Frutas Alba hace que sea una oportunidad para la empresa tratándose de una de las frutas con un precio más económico. Por el lado de las mandarinas, se trata de un producto con un precio no muy diferente al del resto de frutas.

Obsolescencia

Este factor trata de determinar la capacidad del producto trabajado por el sector de mantenerse en el tiempo y tener una proyección de seguir siendo consumido. Al tratarse el producto de frutas, no se plantea una posibilidad de quedarse obsoleto ya que hay muy pocos aspectos que se puedan generar una innovación o cambio ya que el producto no se consume transformado, siendo la única posibilidad la de los zumos de frutas, pero no es el caso de Frutas Alba. De esta manera, se plantea un escenario donde estos productos difícilmente se dejen de consumir.

Por otro lado, sí que hay un punto importante a considerar de las naranjas y mandarinas respecto a su obsolescencia, y es que se trata de un producto perecedero. Aunque sí que es cierto que se puede alargar la vida de estas frutas mediante el almacenamiento en cámaras de frío, la fruta pierde calidad y se aumentan las posibilidades de que surjan defectos en el tránsito hacia el cliente. De esta forma, se ha de gestionar correctamente el stock de fruta para no tener excedente y evitar el desperdicio de esta, lo que conllevaría un importante coste.

Costes de cambio

Por último, dentro de los productos sustitutivos, se encuentra el coste de cambio, que se trata de los costes de cambio para el cliente al respecto de cambiar del producto comercializado por el sector al producto sustitutivo. En este caso, el coste de cambio sería nulo, ya que en el mismo lugar donde se pueden adquirir las naranjas o mandarinas el cliente también puede comprar otras frutas como sustituto, lo que genera una amenaza para el sector.

4.2.2.4. Proveedores

Seguidamente, continuando con el modelo de las 5 fuerzas de Porter se analizarán los proveedores del sector. Concretamente, como ya se veía en la ilustración 27, los puntos



a tratar en este apartado serán el número de proveedores, la diferenciación de estos y su capacidad de integración vertical hacia delante.

Antes de comenzar con los diferentes puntos, cabe añadir que dentro del sector hay diversos tipos de proveedores, que se desglosan a continuación.

- 1) **Proveedores de material:** Proporcionan el material necesario para la confección como las cajas, malla, etiquetas, etc.
- 2) **Proveedores de maquinaria:** Proveen a la empresa de la maquinaria necesaria para la confección de la fruta como volcadores, graneleras o enceradoras, así como otra maquinaria habitual en empresas industriales como transpaletas o toritos. Además, de forma habitual estas empresas también son las que ofrecen el servicio de soporte técnico en caso de avería de alguna de las máquinas.
- 3) **Proveedores de fruta:** Se consideran los más importantes ya que se trata del producto real que posteriormente comercializa la empresa, las naranjas y mandarinas. Por otro lado, también se trata del producto la empresa adquiere de forma más recurrente.

Nº de proveedores

Si se revisan todos los diversos proveedores que se han mencionado anteriormente se encuentran importantes diferencias entre el número de proveedores de cada tipo de producto necesario para la confección.

En el caso de los materiales sí que se cuenta con una mayor cantidad de proveedores, actuando la gran mayoría de ellos como comerciales y no como fabricantes, lo que puede ofrecer una ventaja al tener que lidiar ellos con el trabajo de buscar otros fabricantes que ofrezcan un mejor producto. Algunos de los proveedores de materiales son: Comercial Malonda, Olaso Embalajes, Cartonajes Bernabéu, Noplex, Badalona Pack o Envases Climent.

Respecto a la maquinaria, se trata de un caso especial ya que hay pocas compañías dedicadas a la producción de maquinaria industrial exclusiva para el sector citrícola, ya que las máquinas se han adaptado a las características de la fruta. Esto hace que existan pocas empresas dedicadas a ello, llegando a crear situaciones monopolísticas en el caso de algunas maquinarias específicas. Algunas empresas proveedoras de maquinaria son: Giro, Mecalma, Damarc o Maf Roda.

Por último, los proveedores de fruta, donde se pueden encontrar una gran variedad de proveedores distribuidos a lo largo del territorio nacional, principalmente en la Comunidad Valenciana, Andalucía y Murcia, existiendo también la opción de importar producto del extranjero, aunque no es el caso de Frutas Alba. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, la media de producción desde la campaña 2017/2018 hasta la campaña 2021/2022 fue de 3.568.178 toneladas en naranjas y 2.146.073 en pequeños cítricos. De este modo, se puede afirmar que existe un elevado número de



proveedores en lo que a fruta se refiere. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023)

Es importante constatar que aunque haya muchos proveedores de fruta actualmente la producción se ha ido reduciendo en estos últimos años como consecuencia de las complicadas condiciones climatológicas y de la sustitución de algunos cultivos cítricos por otros de mayor rentabilidad como el aguacate.

Diferenciación

En cuanto a la diferenciación del producto, los proveedores de materiales no presentan ninguna diferenciación, ya que se trata de productos sin marca que se utilizan para elaborar el envase o embalaje de la fruta. La única posible diferenciación que se puede obtener es la calidad del producto, aunque todos los proveedores suelen ofrecer unos estándares similares que cumplen con las expectativas.

El caso de los proveedores de fruta es parecido al de los de materiales. Las naranjas y mandarinas que se compran no tienen ningún tipo de transformación, por lo que la diferenciación del producto entre distintos proveedores suele ser bastante irrelevante. La única diferenciación que existe es la relativa a las variedades de la fruta, que se explicaban en el capítulo 3, aunque dentro de esta categoría se puede elegir trabajar en mayor o menor medida con una u otra por lo que supone una desventaja como tal.

Por último, los proveedores de maquinaria sí que inciden en una mayor diferenciación respecto a los otros proveedores. Esta situación se debe a que hay proveedores que se dedican a producir maquinarias diferentes a las que producen los demás, por lo que en función del tipo de maquinaria que se desee adquirir se habrá de acudir a un proveedor u otro.

Integración vertical hacia delante

Como último subapartado dentro de los proveedores, se encuentra la capacidad de integración vertical hacia delante de los proveedores. Esto se refiere a la posible capacidad de los proveedores de iniciarse en la actividad realizada por la empresa objeto de estudio y convertirse en competencia.

Un aspecto importante que se comentaba anteriormente es lo referente a las barreras de entrada, principalmente por el elevado precio de la maquinaria, y los contactos necesarios e imagen de la empresa, sobre todo al momento de comprar fruta para su confección.

Esta situación deja un vía abierta de forma principal para los proveedores de maquinaria, ya que realizarían un esfuerzo económico mucho menor en montar su propia línea de confección para empezar a trabajar, aunque necesiten comprar un gran volumen de fruta en el campo para generar una rentabilidad.



Los proveedores de fruta tendrían que realizar una gran inversión en maquinaria, necesaria para poder comenzar a operar en la confección, además de tener que adquirir a otros proveedores de fruta más productos para poder generar rentabilidad con la producción en cuanto a volumen se refiere.

Los proveedores de material son los que más difícilmente se podrían integrar hacia delante, ya que necesitarían hacer la inversión en maquinaria, al igual que los proveedores de fruta, y encontrar agricultores que les vendan una cantidad considerable de naranjas y mandarinas para comenzar con el negocio.

Por tanto, la única posibilidad viable de integración vertical hacia delante por parte de un proveedores sería en el caso de los proveedores de maquinaria.

4.2.2.5. Clientes

Como último subapartado dentro del modelo de las 5 fuerzas de Porter se encuentran los clientes. De forma similar a los proveedores, en este apartado se analizará el número de clientes, la diferenciación del producto y la capacidad de los clientes de generar una integración vertical hacia detrás.

Tanto en el sector citrícola como en el sector hortofrutícola no se realiza venta directa al consumidor final, siendo los clientes otras empresas como pueden ser supermercados o mercados tradicionales.

Nº de clientes

Según cifras del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, en el año 2021 las cifras de establecimientos de distribución alimentaria de gran consumo superaron los 25.100 locales, de los cuales 10.300 serían supermercados y más de 14.000 autoservicios. (Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, 2022)

Dentro de los supermercados, las cadenas suelen acudir a los mismos distribuidores para confeccionar su fruta dentro del mismo o varios territorios, aunque en muchas ocasiones se requiera de varias empresas para que sean capaces de absorber todo el volumen solicitado por el supermercado.

Tanto a nivel de España como de Europa, existen multitud de cadenas de supermercados, llegando algunas de ellas a operar en varios países. A continuación se muestran algunas de las principales cadenas de supermercados en función del territorio.

- **España:** Mercadona, Masymas, Eroski, Consum, Dia, Grupo El Corte Inglés.
- **Francia:** Systeme U, Casino, Intermarché, Leader Price, Superprix, Leclerc.
- **Alemania:** Edeka, Rewe, Netto.
- **Otros países:** Biedronka, Asda, Coop, Conad, Musgrave, Ahold, Colryut.
- **Multinacional:** Auchan, Carrefour, Aldi, Lidl, Kaufland, Tesco.



Además de estos, se ha de considerar los mercados tradicionales ubicados en la mayoría de las medianas y grandes ciudades, tanto españolas como europeas, que se encargan de distribuir a los pequeños negocios detallistas de alimentación. Es importante tener en cuenta a estos clientes aunque la tendencia indica un desplazamiento cada vez mayor de los consumidores hacia grandes superficies.

Se puede concluir que el número de clientes es bastante elevado, principalmente por la existencia de numerosas cadenas de supermercados a nivel europeo.

Diferenciación del producto

Este subapartado trata de hacer ver si existe una percepción por parte de los clientes en cuanto a la diferenciación del producto que ofrecen las diferentes empresas que compiten en el sector.

Como ya se comentaba en apartados anteriores, la fruta es un producto alimentario con poca diferenciación. Hay pocas ocasiones donde las empresas puedan ofrecer una diferenciación relevante, tanto en términos de marca como de calidad del producto.

El único aspecto diferenciador entre las empresas es el tamaño, que en ocasiones puede resultar atractivo trabajar con empresas de mayor tamaño ya que tienen una más capacidad para asumir subidas de demanda.

Integración vertical hacia detrás

En último lugar, se tratará la capacidad de integración vertical hacia detrás de los clientes. Al igual que los en los proveedores, esto se trata de ver cuál es la capacidad de los clientes de iniciarse en la actividad de la empresa objeto de estudio y convertirse así en competidores.

El modelo de negocio de confección de la fruta no cuadra con las estrategias de venta al detalle que llevan a cabo los supermercados, alejándose mucho de actividades más industriales como a las que se dedica Frutas Alba. Además, la inversión necesaria para iniciar la confección no resultaría rentable ya que solo podría producir muy pocos de los productos que se venden en las grandes superficies.

Por tanto, se puede afirmar que no existe amenaza de que los clientes realicen una integración vertical hacia detrás.

4.2.3. Tabla resumen de amenazas y oportunidades

Después de la elaboración del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se van a presentar en forma de tabla las amenazas y oportunidades que se han extraído del mismo. De esta forma, se podrá comprobar si el sector donde opera la empresa resulta o no favorable,



además de poder tener una visión más global de todo el entorno al poder sumar los resultados a los del análisis PEST.

Amenazas	Oportunidades
Elevado número de competidores	Bajo ritmo de crecimiento del sector
Los productos sustitutos cumplimentan las necesidades	Barreras de salida bajas
Producto perecedero	Sector con poco atractivo
Inexistencia de costes de cambio respecto a productos sustitutos	Barreras de entrada elevadas
Bajo número de proveedores de maquinaria	Existencia de posibles represalias del sector
Elevada diferenciación de los proveedores de maquinaria	Inexistencia de obsolescencia del producto
Posibilidad de integración vertical hacia delante de los proveedores de maquinaria	Elevado número de proveedores de material
	Elevado número de proveedores de fruta
	Baja diferenciación de los proveedores de material
	Baja diferenciación de los proveedores de fruta
	Baja posibilidad de integración vertical hacia delante de los proveedores de material
	Baja posibilidad de integración vertical hacia delante de los proveedores de fruta
	Elevado número de clientes
	Baja diferenciación del producto por parte de los clientes
	Baja posibilidad de integración vertical hacia detrás de los clientes
	Los productos sustitutos tienen precios más altos

TABLA 6. TABLA RESUMEN DE AMENAZAS Y DEBILIDADES DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 6, del análisis de las 5 fuerzas de Porter se han extraído un total de 7 amenazas y 16 oportunidades, indicando así que la situación del sector se presenta favorable. A pesar de esto, se ha de revisar las amenazas y no descuidarse en su observación, ya que factores como el elevado número de competidores del sector son de gran importancia.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



CAPÍTULO 5. ANÁLISIS INTERNO



5. Análisis interno

Para finalizar con la primera parte de la planificación estratégica, el análisis estratégico, se va a elaborar un análisis interno de la empresa. De esta forma, se complementará este con el análisis de entorno para concluir en un DAFO que constituirá una visión general sobre la situación de la empresa.

Para llevar a cabo el análisis interno, se van a analizar los recursos y capacidades de Frutas Alba, que mostrarán los puntos fuertes de la empresa, de los que se tratará de sacar provecho, así como los puntos débiles, los cuales se buscará eliminar o reducir su impacto sobre el negocio.

Una vez obtenidas las capacidades de la empresa, se realizará un perfil estratégico donde se enfrentarán las capacidades extraídas para Frutas Alba con las del principal competidor. Además, se establecerá una valoración sobre cada capacidad concreta tanto como para el sector como para la empresa, teniendo así una percepción más clara sobre su alcance y permitiendo comparar de mejor manera con el competidor principal.

Seguidamente, se utilizará la matriz de fortalezas y debilidades para poder clasificar cada capacidad en función de los resultados del perfil estratégico, dejando ver así que capacidad constituye una fortaleza o una debilidad de forma real.

En último lugar, se presentarán los resultados de forma resumida y se planteará el análisis DAFO con toda la información que se ha recogido a lo largo del análisis estratégico. Allanando así el camino para la siguiente fase, la formulación de estrategias.

5.1. Análisis de recursos y capacidades

Como ya se comentaba en la introducción del apartado, el primer paso dentro del análisis interno será elaborar el análisis de recursos y capacidades, donde se hará una lista con todos los recursos de los que dispone la empresa en la actualidad para posteriormente extraer una serie de capacidades procedentes de una determinada combinación de recursos.

5.1.1. Análisis de recursos

Para tener una mejor percepción sobre los recursos de la empresa, se establece una distinción por categorías que permitirá después distribuir las capacidades en función del área funcional.

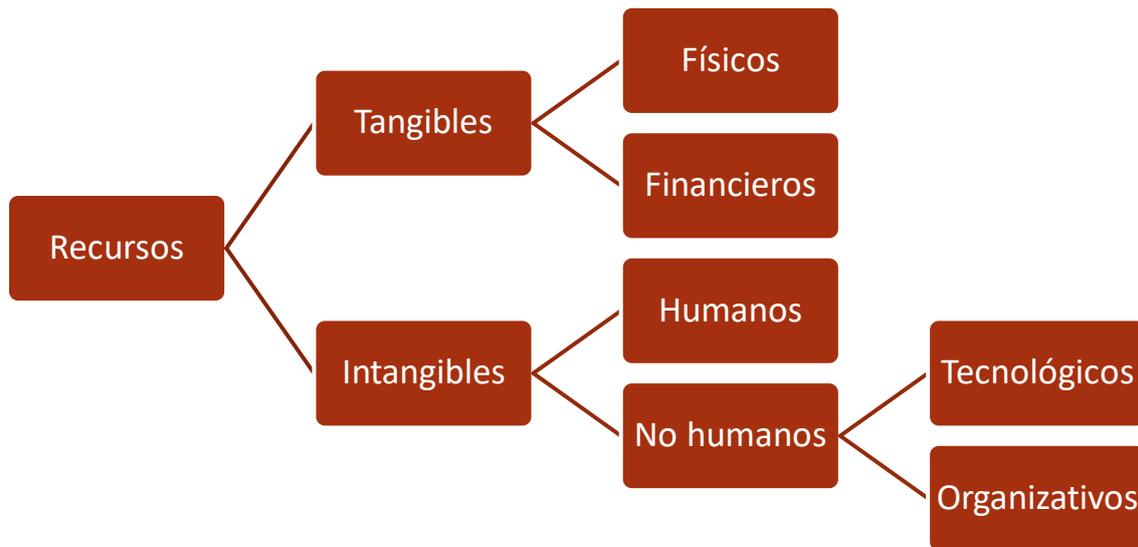


ILUSTRACIÓN 28. TIPOLOGÍA DE RECURSOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Por un lado, se encuentran los recursos tangibles, que son los recursos que se pueden materializar y cuantificar. Se puede distinguir dentro de esta categoría entre recursos físicos, como puede ser maquinaria o vehículos, o recursos financieros, como reservas de efectivo o deudas por cobrar.

Por otro lado, están los recursos intangibles, que se tratan de recursos más abstractos ya que no se pueden materializar, aunque en algunos casos se pueda reflejar un valor monetario sobre ellos. Dentro de los recursos intangibles, se encuentran los recursos humanos, referidos a las cualidades o características de los trabajadores de la empresa, y los recursos no humanos, ligados a otros aspectos no materiales y que se pueden distribuir entre tecnológicos, como programas informáticos, y organizativos, como la reputación de la empresa.

Una vez establecida la división de los recursos, se procederá a desarrollar una tabla con todos los recursos de los que dispone Frutas Alba.

Recursos tangibles	Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • R01 - Nave de confección en Xeraco de 5000m² • R02 - 1 Gerente • R03 - 1 Encargado • R04 - 8 Capaceadores • R05 - 15 Encajadores • R06 - 4 Operarios de máquinas • R07 - 1 Carretillero • R08 - 1 Etiquetador • R09 - 1 Auxiliar de trazabilidad • R10 - 1 Maquinista • R11 - 9 Triadoras • R12 - 1 Auxiliar de calidad
---------------------------	----------------	---



		<ul style="list-style-type: none">• R13 - 1 Operario de flejadora• R14 - 3 Secretarias• R15 - 2 Corredores de campo• R16 - 1 Técnica de calidad• R17 - 36 Recolectores• R18 - 4 Cabos de cuadrilla• R19 - 1 Furgoneta• R20 - 3 Vehículos de tipo turismo• R21 - 9 Ordenadores• R22 - 9 Monitores• R23 - 9 Teclados• R24 - 9 Ratones• R25 - 1 Tablet• R26 - 9 Teléfonos móviles• R27 - 2 Teléfonos fijos• R28 - 1 Impresora• R29 - 1 Televisión• R30 - Mobiliario de oficina• R31 - Material de oficina• R32 - Material de limpieza• R33 - Herramientas varias• R34 - 2 Módems• R35 - Sistema de aire acondicionado• R36 - 1 Nevera• R37 - 2 Máquinas de agua• R38 - 3 Microondas• R39 - Sistema de refrigeración con capacidad de refrigerar 3 cámaras de 4430 m³ en total• R40 - Bombas de extracción de H₂O de las cámaras de refrigeración• R41 - Stock de material de confección• R42 - Stock de fruta• R43 - 900 palets de campo• R44 - 23544 cajones de campo• R45 - Drencher• R46 - Calderín• R47 - Quemador de gasóleo• R50 - Insecto captors UV• R51 - Depuradora• R52 - 2 Básculas de palets• R53 - 2 Balanzas• R54 - 1 Volcador de palets con 2 despaletizadores y 1 volcador de cajas• R55 - 1 Lavadora de fruta• R56 - 1 Túnel de presecado de fruta
--	--	--



		<ul style="list-style-type: none">• R57 - 1 Túnel de secado de fruta• R58 - Túnel de tría ultravioleta• R59 - Rodillos de transporte de tría• R60 - 1 Calibrador• R61 - 1 Distribuidor de calibres• R62 - 1 Pesadora de granel• R63 - 1 Granelera• R64 - 3 Vías de rodillos• R65 - 2 Mesas de confección• R66 - 6 Pulmones de alimentación de fruta• R67 - 6 Pesadoras de las máquinas enmalladoras• R68 - 6 Máquinas enmalladoras• R69 - 8 Etiquetadoras• R70 - 2 Grapadoras de confección• R71 - 1 Flejadora• R72 - 1 Lavadora de cajones• R73 - Placas solares• R74 - Sistema de detección y extinción de incendios• R75 - Red Wifi• R76 - 15 líneas de telefonía
	Financieros	<ul style="list-style-type: none">• R77 - Último resultado del ejercicio positivo, 2023, con unas ventas de 8.045.295€ y un resultado neto de 31.162€• R78 - Disponibilidad de tesorería por valor de 131.026€• R79 - Subida del precio medio de venta a 0'66€• R80 - Período de maduración superior al plazo de pago a proveedores, 40 días frente a 54 días en 2023.• R81 - Elevado endeudamiento, pasivo por valor de 1.739.568€ en 2023• R82 - 83'4% del pasivo ubicado en el corto plazo en 2023• R83 - Elevados gastos financieros, -71.519€ en 2023• R84 - Fondo de maniobra negativo, -450.506€ en 2023
Recursos intangibles	Humanos	<ul style="list-style-type: none">• R85 - Gerente con más de 30 años de experiencia en el sector• R86 - Empleados con más de 30 años de experiencia en tría y encajamiento• R87 - Recolectores con más de 20 años de experiencia• R88 - Secretarias con experiencia en contabilidad y logística



		<ul style="list-style-type: none">• R89 - Empleados con formación en programas informáticos• R90 - Empleados con formación en manipulación de alimentos• R91 - Empleados con formación en riesgos laborales
	No humanos	<ul style="list-style-type: none">• R92 - Software Office 365• R93 - ERP Visionfruit• R94 - Software Girplus• R95 - Software Labelstar• R96 - Software Laboral Gregal• R97 - Correo con dominio corporativo• R98 - No dispone de página web• R99 - No dispone de dominio web• R100 - Organigrama de la empresa• R101 - Patrocinio de algunos eventos deportivos• R102 - Certificado IFS• R103 - Certificado GlobalGap• R104 - Patente marca Alba en España• R105 - Patente marca Frutalba en Reino Unido• R106 - Patente marca Frutalba en la UE• R107 - Poca visibilidad y reconocimiento de las marcas de la empresa• R108 - Falta de definición de misión y visión de la empresa• R109 - Falta de cuentas en Redes Sociales

TABLA 7. RECURSOS DE FRUTAS ALBA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 7, Frutas Alba dispone de un total de 100 recursos, divididos en 70 recursos tangibles físicos, 8 recursos tangibles financieros, 7 recursos intangibles humanos y 15 recursos intangibles no humanos.

De esta manera, se puede ver que se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad aunque sea a pequeña escala, derivado principalmente de los recursos tangibles físicos de los que dispone la empresa.

A pesar de ello, hay algunos recursos que no se presentan tan favorables, principalmente en el ámbito financiero, o la falta de otros recursos como puede ser el caso de la página web. También se puede dar el caso de algunos recursos que no se presentan en la lista pero que la empresa dispone de ellos gracias a contratos de alquiler o acuerdos con otras empresas.

5.1.2. Análisis de capacidades

Después de haber extraído todos los recursos en el apartado anterior, se van a formar capacidades con las que cuenta la empresa desarrolladas a partir de los recursos



mencionados. Cabe destacar, que las capacidades que posee la empresa provienen de la combinación de varios recursos.

A continuación, se presentan las capacidades de Frutas Alba desglosadas por área funcional a la que corresponde cada una de ellas.

Área funcional	Capacidades
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de integración de la información (R02, R08-R09, R12, R14-R16, R21-R26, R52, R54, R75, R89, R93) • Baja capacidad de definir la dirección de la empresa (R02, R108) • Baja capacidad de dar visibilidad a la empresa de forma digital (R98-R99, R109)
Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de llevar un control interno de las finanzas y la contabilidad de la empresa (R14, R21-R24, R88-R89, R92-R93) • Baja capacidad de financiación autónoma (R77-R78, R81-R84) • Baja capacidad de hacer frente a deudas a corto plazo (R78, R82, R84)
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad para vender la marca propia (R104-R109) • Capacidad de trazar el producto (R09, R12, R16, R21-R24, R54, R69, R89-R90, R93-R95)
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de realizar compras en el campo por cuenta propia (R02, R15, R17-R18, R20, R43-R44) • Capacidad de almacenamiento de las compras en frío (R01, R39-R40, R45)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de tener empleados formados (R21-R23, R75, R89-R91) • Capacidad de tener empleados con amplia experiencia (R85-R88) • Capacidad de tener una estructura organizativa clara (R02-R18, R96, R100)
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producir varias confecciones de naranjas y mandarinas (R01, R05, R06, R10, R41-R42, R54-R70, R84, R90, R94-R95) • Capacidad de crear un ambiente de trabajo seguro (R74, R86-R87, R91) • Capacidad de asegurar la calidad del producto y su certificación (R05, R11-R12, R16, R58, R86, R90, R102-R103) • Capacidad de garantizar un entorno de trabajo limpio y ordenado (R01-R14, R32) • Capacidad de generar un menor impacto ambiental en la producción (R51, R73)



TABLA 8. CAPACIDADES DE FRUTAS ALBA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 8, de la combinación de los recursos se ha obtenido un total de 12 capacidades y 5 incapacidades, planteando un escenario interno positivo si se realiza una primera observación.

Los aspectos más favorables de la empresa se encuentran en el área de operaciones y en la de RRHH, donde las instalaciones de la empresa y la fuerza laboral de la que dispone permiten desarrollar la actividad de forma correcta.

Por otro lado, el área de finanzas y contabilidad junto con el área de administración presenta una mayor cantidad de incapacidades al carecer de puntos importantes que se requieren para que la empresa pueda tener un mayor crecimiento y encontrarse en un ambiente más seguro.

5.2. Perfil estratégico

Una vez extraídas las capacidades de la empresa, se procederá a confeccionar el perfil estratégico de la empresa. Este apartado consiste en evaluar las capacidades de la empresa en base a su importancia estratégica y su fortaleza relativa.

- **Importancia estratégica:** Consiste en valorar cada capacidad extraída de la empresa respecto a la importancia que tiene en el sector. Se valora con una puntuación entre 1 y 10.
- **Fortaleza relativa:** Se trata de una valoración de la capacidad de la empresa respecto a la misma capacidad del principal competidor, de forma que se puede comparar relativamente a qué nivel se encuentra Frutas Alba. Se valora con una puntuación entre 1 y 10.

Para poder realizar el perfil estratégico correctamente, se ha de establecer un competidor principal para Frutas Alba de modo que se puedan establecer las fortalezas relativas. Como ya se comentaba en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, es difícil establecer un competidor directo ya que hay una gran variedad de empresas que se dedican a realizar las mismas confecciones del mismo producto. Sin embargo, se ha establecido como principal competidor Ferragud e Hijos ya que el tamaño de empresa es similar, la empresa está en una localidad muy próxima y el recorrido de ambas empresas se puede afirmar que es muy parecido.

De esta forma, ya se puede confeccionar el perfil estratégico de Frutas Alba, que se presenta a continuación en formato de tabla.



Área Funcional	Capacidad	IE	MN 1-2	N 3-4	I 5-6	P 7-8	MP 9-10	FR
Administración	C1 - Capacidad de integración de la información	7'5			X	X		8
	C2 - Capacidad de definir la dirección de la empresa	7		X	X			3
	C3 - Capacidad de dar visibilidad a la empresa de forma digital	6	X	X				1
Finanzas y Contabilidad	C4 - Capacidad de llevar un control interno de las finanzas y la contabilidad de la empresa	8				X		7'5
	C5 - Capacidad de financiación autónoma	9		X		X		3
	C6 - Capacidad de hacer frente a deudas a corto plazo	9'5		X	X			3
Ventas	C7 - Capacidad para vender la marca propia	7'5		X				3'5
	C8 - Capacidad de trazar el producto	10					X	9'5
Compras	C9 - Capacidad de realizar compras en el campo por cuenta propia	9'5					X	9'5
	C10 - Capacidad de almacenamiento de las compras en frío	9		X		X		8
Recursos Humanos	C11 - Capacidad de tener empleados formados	7'5				X		7'5
	C12 - Capacidad de tener empleados con amplia experiencia	8				X	X	10
	C13 - Capacidad de tener una estructura organizativa clara	7				X		7'5
Operaciones	C14 - Capacidad de producir varias confecciones de naranjas y mandarinas	10				X	X	7
	C15 - Capacidad de crear un ambiente de trabajo seguro	9'5					X	9'5
	C16 - Capacidad de asegurar la calidad del producto y su certificación	10					X	9'5
	C17 - Capacidad de garantizar un entorno de trabajo limpio y ordenado	9					X	7
	C18 - Capacidad de generar un menor impacto ambiental en la producción	7			X	X		8

TABLA 9. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ANÁLISIS INTERNO DE FRUTAS ALBA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En la tabla 9 se pueden observar todas las puntuaciones relativas a la importancia estratégica y la fortaleza relativa de cada capacidad, viéndose en rojo las puntuaciones de Frutas Alba y en negro las de Ferragud e Hijos.

Como se puede apreciar en la tabla 9, hay 4 capacidades donde Frutas Alba puntúa mejor que su principal competidor, 8 donde puntúa igual y 6 donde recibe una puntuación inferior a Ferragud e Hijos.

La principal fuente de desventaja viene del área de finanzas y contabilidad, donde el elevado endeudamiento hace que la empresa presente debilidades frente a su principal competidor, siendo también esta una parte importante del sector.

Por otro lado, el área más fortalecida se podría afirmar que es la de recursos humanos, donde se iguala la situación con Ferragud e Hijos en dos capacidades y Frutas Alba la supera en otra.

Por todo esto, se puede afirmar que la situación a priori se presenta negativa al tener más capacidades puntuadas por debajo de las que puntúan por encima de su principal competidor, aunque hay que tener en cuenta también que hay muchas donde la valoración es similar.



Para poder clasificar correctamente las capacidades en función de si representan una fortaleza o una debilidad para la empresa, se dará paso a realizar la Matriz de Fortalezas y Debilidades.

5.3. Matriz de Fortalezas y Debilidades

Con la importancia estratégica y la fortaleza relativa que se ha otorgado a cada una de las capacidades se puede confeccionar la Matriz de Fortalezas y Debilidades, que permitirá clasificar cada capacidad como fortaleza o debilidad en función de las valoraciones recibidas en el perfil estratégico.

La matriz se divide en diversos cuadrantes, siendo los cuatro que la componen los de fortalezas superfluas, fortalezas clave, zona irrelevante y debilidades clave.

- **Fortalezas superfluas:** Alta fortaleza relativa pero poca importancia estratégica, no suponen un punto diferenciador para la empresa. Se ubican en la parte superior izquierda.
- **Fortalezas clave:** Fortaleza relativa e importancia estratégica altas, suponen un aspecto favorable para la empresa el cual deberá tratar de mantener. Se ubican en la parte superior derecha.
- **Zona irrelevante:** Fortaleza relativa e importancia estratégica bajas, no reciben una atención significativa al tener repercusión de ningún tipo dentro de la empresa. Se ubica en la parte inferior izquierda.
- **Debilidades clave:** Fortaleza relativa baja pero importancia estratégica alta, se trata de puntos débiles de la empresa pero que son importantes para ella, por lo que se debe de intentar reforzar lo relacionado con esa capacidad. Se ubican en la parte inferior derecha.

Con toda la información a mano, se ha elaborado la Matriz de Fortalezas y Debilidades de Frutas Alba, que se puede observar a continuación.

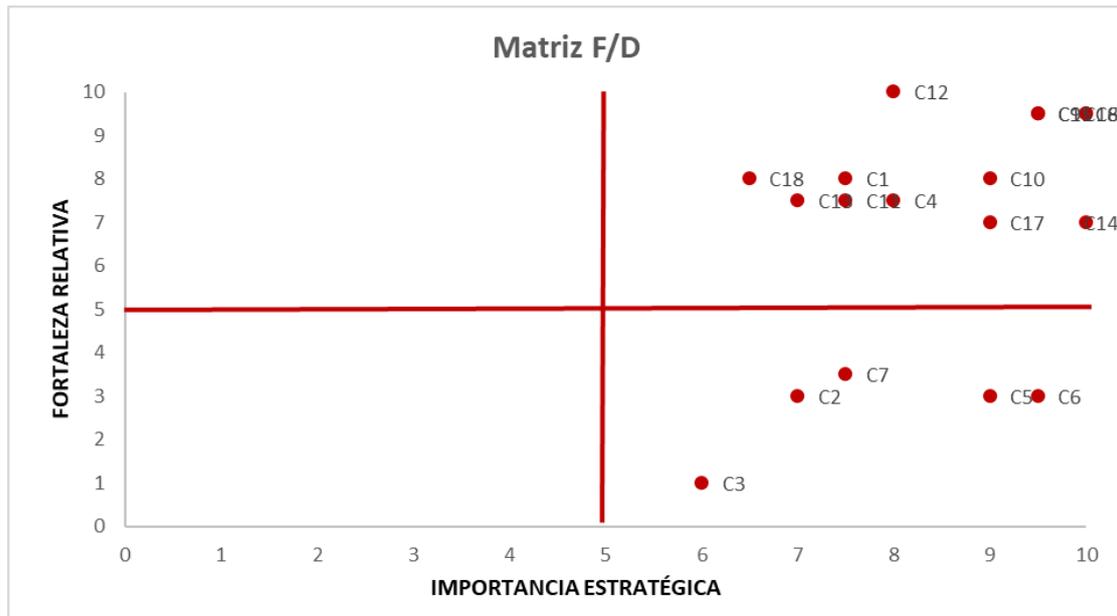


GRÁFICO 20. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE FRUTAS ALBA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en el gráfico 20, correspondiente a la Matriz de Fortalezas y Debilidades, se puede ver como se han dividido las capacidades extraídas en 13 Fortalezas clave y 5 Debilidades clave. Por otro lado, también se puede comprobar que no hay ninguna capacidad que se sitúe en la Zona irrelevante ni ninguna que se trate de una Fortaleza superflua.

De esta forma, se puede afirmar que la empresa se encuentra en una posición más favorable de la que se planteaba en el perfil estratégico, ya que Frutas Alba cuenta con una cantidad mayor de fortalezas que de debilidades.

5.4. Tabla resumen de Fortalezas y Debilidades

Después de haber realizado todos los apartados del análisis interno, se presenta a continuación una tabla donde se incluyen las fortalezas y debilidades que se han identificado gracias a los distintos métodos utilizados.

Fortalezas	Debilidades
Capacidad de integración de la información	Baja capacidad de definir la dirección de la empresa
Capacidad de llevar un control interno de las finanzas y la contabilidad de la empresa	Baja capacidad de dar visibilidad a la empresa de forma digital
Capacidad de trazar el producto	Baja capacidad de financiación autónoma
Capacidad de realizar compras en el campo por cuenta propia	Baja capacidad de hacer frente a deudas a corto plazo
Capacidad de almacenamiento de las compras en frío	Baja capacidad para vender la marca propia
Capacidad de tener empleados formados	



Capacidad de tener empleados con amplia experiencia Capacidad de tener una estructura organizativa clara Capacidad de producir varias confecciones de naranjas y mandarinas Capacidad de crear un ambiente de trabajo seguro Capacidad de asegurar la calidad del producto y su certificación Capacidad de garantizar un entorno de trabajo limpio y ordenado Capacidad de generar un menor impacto ambiental en la producción	
--	--

TABLA 10. TABLA RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como ya se comentaba anteriormente, y como se observa de nuevo en la tabla 10, Frutas Alba tiene un total de 13 fortalezas y 5 debilidades.

Una vez concluida la fase de extracción de fortalezas y debilidades, se podrá juntar esta información obtenida en el análisis interno con las amenazas y oportunidades del análisis externo para obtener una perspectiva global de la situación de la empresa.

5.5. Análisis DAFO

A continuación, se puede observar el resultado de toda la fase del análisis estratégico, el DAFO. Mediante el DAFO, se pueden observar todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Frutas Alba.

Mediante el análisis DAFO, se obtendrá un soporte a partir del cual se podrán plantear las estrategias que ayudarán a la empresa a obtener una ventaja de su situación, tanto con los puntos fuertes como con los puntos débiles.

Debilidades	Amenazas
D1 - Baja capacidad de definir la dirección de la empresa	A1 - Falta de estabilidad política plena en España
D2 - Baja capacidad de dar visibilidad a la empresa de forma digital	A2 - Guerra de Ucrania
D3 - Baja capacidad de financiación autónoma	A3 - Conflicto de Israel y Palestina
D4 - Baja capacidad de hacer frente a deudas a corto plazo	A4 - Subida del SMI
D5 - Baja capacidad para vender la marca propia	A5 - Huelga de agricultores
	A6 - Brexit
	A7 - Códigos GGN y CoC
	A8 - Real Decreto de Envases y Residuos de Envases
	A9 - Inflación
	A10 - Desempleo
	A11 - Tipos de interés del BCE



	<p>A12 - Déficit público A13 - Cambio climático A14 - Robos en los cultivos A15 - Consumo de fruta A16 - Elevado número de competidores actuales A17 - Los productos sustitutivos cumplimentan las necesidades A18 - Producto perecedero A19 - Inexistencia de costes de cambio respecto a productos sustitutivos A20 - Bajo número de proveedores de maquinaria A21 - Elevada diferenciación de los proveedores de maquinaria A22 - Posibilidad de integración vertical hacia delante de los proveedores de maquinaria</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>F1 - Capacidad de integración de la información F2 - Capacidad de llevar un control interno de las finanzas y la contabilidad de la empresa F3 - Capacidad de trazar el producto F4 - Capacidad de realizar compras en el campo por cuenta propia F5 - Capacidad de almacenamiento de las compras en frío F6 - Capacidad de tener empleados formados F7 - Capacidad de tener empleados con amplia experiencia F8 - Capacidad de tener una estructura organizativa clara F9 - Capacidad de producir varias confecciones de naranjas y mandarinas F10 - Capacidad de crear un ambiente de trabajo seguro F11 - Capacidad de asegurar la calidad del producto y su certificación F12 - Capacidad de garantizar un entorno de trabajo limpio y ordenado F13 - Capacidad de generar un menor impacto ambiental en la producción</p>	<p>O1 - Crecimiento económico O2 - Tendencias de consumo alimentario O3 - Tiempo libre de la población O4 - Prestigio de la dieta mediterránea O5 - Envejecimiento de la población O6 - Uso de energías renovables O7 - Industria 4.0 O8 - Nuevas máquinas de confección de fruta O9 - Innovaciones en cultivos hortofrutícolas O10 - Nuevos envases O11 - Bajo ritmo de crecimiento del sector O12 - Barreras de salida bajas O13 - Sector con poco atractivo O14 - Barreras de entrada elevadas O15 - Existencia de posibles represalias del sector O16 - Inexistencia de obsolescencia del producto O17 - Elevado número de proveedores de material O18 - Elevado número de proveedores de fruta O19 - Baja diferenciación de los proveedores de material</p>



	<p>O20 - Baja diferenciación de los proveedores de fruta</p> <p>O21 - Baja posibilidad de integración vertical hacia delante de los proveedores de material</p> <p>O22 - Baja posibilidad de integración vertical hacia delante de los proveedores de fruta</p> <p>O23 - Elevado número de clientes</p> <p>O24 - Baja diferenciación del producto por parte de los clientes</p> <p>O25 - Baja posibilidad de integración vertical hacia detrás de los clientes</p> <p>O26 - Los productos sustitutivos tienen precios más altos</p>
--	---

TABLA 11. ANÁLISIS DAFO DE FRUTAS ALBA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 11, en la fase del análisis estratégico se han extraído un total de 5 debilidades, 22 amenazas, 13 fortalezas y 26 oportunidades.

De esta forma, se puede ver que la situación de Frutas Alba presenta puntos positivos al contar con una alta cantidad de fortalezas y oportunidades, pero también hay aspectos negativos como una elevada suma de amenazas, junto a alguna cantidad menor de debilidades.

Con todo esto, se plantea un escenario donde se habrá de desarrollar una serie de líneas estratégicas para que la empresa consiga sacar el máximo partido de los aspectos positivos mientras que minimiza el impacto de los negativos e incluso que pueda conseguir sacar una ventaja de ellos.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



CAPÍTULO 6. Formulación, evaluación, selección y priorización de estrategias



6. Formulación, evaluación, selección y priorización de estrategias

En este sexto capítulo, se combinarán la segunda y tercera fase de la Planificación Estratégica, la Formulación de Estrategias y la Implantación de Estrategias, esta última sin tener en cuenta las fases de puesta en práctica y la de control. Todo esto gracias al soporte que ejerce el trabajo realizado hasta el momento a través de la fase de Análisis Estratégico.

La primera parte de este capítulo consistirá en formular las diferentes estrategias mediante el método de la Matriz DAFO, que utilizará ese mismo análisis combinando variables para poder generar líneas estratégicas.

Una vez formuladas las estrategias, se pasará a la siguiente fase, donde se evaluarán las estrategias y se seleccionarán las más adecuadas en base a criterios de ajuste, aceptabilidad y factibilidad.

6.1. Formulación de estrategias

Como se comentaba, el primer paso dentro de este sexto capítulo será la formulación de estrategias. Se crearán una multitud de estrategias derivadas de combinaciones de variables del análisis DAFO, de las cuales no se seleccionarán todas sino que tendrán que pasar por el proceso de evaluación.

Para formular las estrategias, se utilizará la Matriz DAFO en el siguiente apartado, donde finalmente se podrán observar todas las estrategias resultantes.

6.1.1. Matriz DAFO

La Matriz DAFO, como su propio nombre indica, consiste en una matriz de cuatro cuadrantes donde se elaboran estrategias derivadas de combinar las diferentes variables que se encuentran en el análisis DAFO. De este modo, convergen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para crear líneas de acción para Frutas Alba.

En función de la combinación de variables, la estrategia adoptará un nombre y una función distinta. A continuación, se explican las diferentes estrategias que se pueden encontrar en la Matriz DAFO.

- **Estrategias de supervivencia:** Surgen de la combinación de debilidades y amenazas, de forma que se plantean estrategias que solucionen problemáticas importantes, minimizando las debilidades y evitando las amenazas.



- **Estrategias de reorientación:** Surgen de la combinación de debilidades y oportunidades. Mediante estas estrategias, se consigue superar las debilidades al mismo tiempo la empresa aprovecha las oportunidades del entorno.
- **Estrategias defensivas:** Surgen de la combinación de fortalezas y amenazas, de forma que se consiga sacar el máximo rendimiento posible a las fortalezas de la empresa para poder defenderse de las amenazas del entorno.
- **Estrategias ofensivas:** Surgen de la combinación de fortalezas y oportunidades. Con las estrategias ofensivas, la empresa consigue utilizar las fortalezas con las que cuenta para aprovechar las oportunidades que se presentan.

		Análisis externo	
		Amenazas	Oportunidades
Análisis interno	Debilidades	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación
	Fortalezas	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas

ILUSTRACIÓN 29. MATRIZ DAFO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Con toda esta información, ya se puede elaborar la matriz DAFO específica para Frutas Alba.

6.1.1.1. Estrategias para Frutas Alba

Seguidamente, se expresarán las estrategias resultantes de aplicar la Matriz DAFO, clasificando todas ellas en función de la combinación de variables a partir de las cuales ha surgido la estrategia.

Estrategias de supervivencia

D2/5-A16: Plan para mejorar la visibilidad de la empresa y de la marca propia de forma digital para aumentar la diferenciación respecto al elevado número de competidores.

D1-A2/3/5/13/14: Marcar una dirección clara y concisa de la empresa comprometida con causas sociales.

D3/4-A9/10/11/12/15: Plan para introducirse en nuevos mercados con mejor economía y mayor consumo de fruta para aumentar las ventas y mejorar la situación económica de la empresa.

Estrategias de reorientación

D3/4-O17/18/19/20/21/22: Mejorar las condiciones de compra con los proveedores de fruta y material para mejorar las cuentas de la empresa.



D3/4-O7: Introducir el uso de tecnologías de la Industria 4.0 para reducir costes y mejorar las cuentas de la empresa.

Estrategias defensivas

F5-A18: Alquilar las cámaras de refrigeración durante el período en el que la empresa no confecciona a otras empresas que no dispongan de estas instalaciones.

F7/9-A20/21: Aumentar la producción de confecciones que no se requiera tanta cantidad de maquinaria específica.

F1/3/4/9/10/11/12/13-A/13: Conseguir nuevas certificaciones relacionadas con el compromiso ambiental que permitan expandir las ventas.

Estrategias ofensivas

F9/11-O23: Diversificación de la cartera de clientes de la empresa mediante la búsqueda de nuevos clientes en los mercados actuales donde ya opera la empresa.

F7/9/13-O10/17/19: Introducción de nuevas confecciones en cartón que resulten más respetuosas con el medio ambiente.

Como se ha visto, de la combinación de las diferentes variables del análisis DAFO se ha obtenido un total de 10 estrategias, de las cuales 3 son de supervivencia, 2 de reorientación, 3 defensivas y 2 ofensivas.

Por limitación de recursos y capacidades de la empresa, no todas las estrategias se podrán llevar a cabo, por lo que el siguiente paso consistirá en desarrollar un proceso de evaluación donde se seleccionarán las estrategias más adecuadas.

6.2. Evaluación y selección de estrategias

Como ya se comentaba al inicio del capítulo, el siguiente paso, una vez formuladas las estrategias, será el de seguir los criterios de ajuste, aceptabilidad y factibilidad de las estrategias. Esto se trata de tres criterios de éxito desarrollado por los autores Johnson, Scholes y Wittington que permite evaluar las opciones estratégicas formuladas. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2014)

Por tanto, se va a desarrollar cada uno de estos criterios de éxito para poder comprobar si la estrategia resulta adecuada para su puesta en marcha y minimizar las posibilidades de fracaso.



6.2.1. Ajuste de las estrategias

Este primer criterio de la fase de evaluación de las estrategias trata de conocer en qué grado se adaptan las estrategias al marco del análisis estratégico al que se enfrenta la empresa actualmente.

Para poder llevar a cabo el ajuste de las estrategias, se ha de valorar cada variable del análisis DAFO respecto a su grado de ajuste en la empresa de forma general, repitiendo el proceso con las mismas variables pero respecto a cada una de las estrategias formuladas. Cabe añadir que a este proceso se habría de sumar una valoración respecto a la misión y visión de la empresa, pero al no tener la empresa ninguno de ellos no se valorará, teniendo en cuenta también que establecer la visión y la visión forma parte de la segunda estrategia formulada.

De esta manera, se obtendrá para cada una de las estrategias dos puntuaciones, una absoluta y otra relativa, permitiendo descartar las de menor puntuación y obtener una primera priorización dependiendo de las valoraciones que hayan recibido las estrategias.

El último paso antes de comenzar con el proceso de ajuste será establecer unos valores de corte para las estrategias. En términos de valoración absoluta las estrategias habrán de superar los 230 puntos, mientras que la puntuación habrá de ser superior a 350 en cuanto a puntuación relativa se refiere.

Dicho todo esto, se muestra a continuación un resumen con las puntuaciones absolutas y relativas que han obtenido todas las estrategias.

Estrategia		VA	VR
E1	Plan para mejorar la visibilidad de la empresa y de la marca propia de forma digital para aumentar la diferenciación respecto al elevado número de competidores	203,5	338,23
E2	Marcar una dirección clara y concisa de la empresa comprometida con causas sociales.	215,5	343,03
E3	Plan para introducirse en nuevos mercados con mejor economía y mayor consumo de fruta para aumentar las ventas y mejorar la situación económica de la empresa.	302	493,5
E4	Mejorar las condiciones de compra con los proveedores de fruta y material para mejorar las cuentas de la empresa.	236,5	374,06
E5	Introducir el uso de tecnologías de la Industria 4.0 para reducir costes y mejorar las cuentas de la empresa	242	385,95
E6	Alquilar las cámaras de refrigeración durante el período en el que la empresa no confecciona a otras empresas que no dispongan de estas instalaciones	231	362,82
E7	Aumentar la producción de confecciones que no se requiera tanta cantidad de maquinaria específica	305,5	489,7
E8	Conseguir nuevas certificaciones relacionadas con el compromiso ambiental que permitan expandir las ventas	273	466,45



E9	Diversificación de la cartera de clientes de la empresa mediante la búsqueda de nuevos clientes en los mercados actuales donde ya opera la empresa	289	488,7
E10	Introducción de nuevas confecciones en cartón que resulten más respetuosas con el medio ambiente	287	471,43

TABLA 12. RESULTADOS DEL PROCESO DE AJUSTE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 12, de las 10 estrategias planteadas para Frutas Alba, 8 de ellas superan los criterios mínimos establecidos, siendo las dos primeras estrategias, la E1 y la E2, las que no lo hacen.

Por un lado, una de las estrategias descartadas consiste en el diseño de RRSS para la empresa y darle un impulso a la marca propia de Frutas Alba. Resulta sorprendente que se haya descartado esta estrategia teniendo en cuenta la influencia que ejercen las RRSS hoy en día, aunque es posible que al no ser una empresa dirigida al público final y al no tener ya de por sí una presencia significativa con su marca, lo que además resulta complicado actualmente en el sector, hace que no se plantee su necesidad de forma real.

Por otro lado, la otra estrategia descartada es la de marcar una dirección clara y concisa de la empresa comprometida con causas sociales. Una de las causas por la que no ha recibido una puntuación alta esta estrategia es que es posible que se desvíe de la actividad principal de la empresa, teniendo limitaciones dentro del sector del que se trata y que puede no alinearse con la situación actual de la empresa.

Con todo esto, seguiremos con el proceso de evaluación y selección mediante la fase de aceptabilidad de las estrategias en el siguiente apartado.

6.2.2. Aceptabilidad de las estrategias

Una vez se ha pasado el primer filtro de la fase de evaluación y selección de estrategias, será momento de realizar el proceso de aceptabilidad. Esto servirá para evaluar en qué medida serán aceptables o no las consecuencias de la adopción de una estrategia para los grupos de la empresa.

Para cada determinado grupo, los criterios de aceptabilidad se basarán básicamente en si ellos resultan beneficiados de la adopción de la estrategia, es decir, si los beneficios esperados superan los costes derivados de la estrategia.

Por un lado, se puede valorar la aceptabilidad de las estrategias por el lado de la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas, analizando los beneficios obtenidos por cada opción estratégica. Este método no resulta de fácil aplicación en la práctica por su estimación a una estrategia concreta y su desestimación de los beneficios intangibles.

Por otro lado, se encuentra el riesgo para los accionistas, midiendo el riesgo al que se enfrenta la empresa si recurre a esa determinada estrategia. Son técnicas que se basan



en modelos cuantitativos y que resultan difíciles de medir al tener que simular su evolución futura.

Con todo esto, se elaborará el proceso de aceptabilidad de las estrategias en base a las reacciones de los grupos de interés, consistiendo esto en un análisis cualitativo de los grupos de interés internos y externos al respecto de si estos aceptarán o rechazarán la estrategia.

A continuación se puede observar la tabla con los distintos grupos de interés de la empresa y su grado de aceptación en base a las distintas estrategias.

GRUPOS DE INTERÉS	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Propietarios	A	A	A	A	A	A	A	A
Empleados	A	I	A	I	I	A	A	A
Proveedores de fruta	A	R	I	I	I	I	A	I
Proveedores de material	A	R	I	I	I	I	A	A
Proveedores de maquinaria	A	I	I	I	R	I	A	I
Clientes	I	I	I	I	I	A	I	A
Entidades financieras	A	A	A	A	I	A	A	I
Administraciones Públicas	I	I	I	I	I	A	I	A
Total ACEPTAN	6	2	3	2	1	5	6	5
TOTAL RECHAZAN	0	2	0	0	1	0	0	0
Total INDIFERENTES	2	3	6	6	6	4	2	3

TABLA 13. ACEPTABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 13, solo dos estrategias han sido fuente de rechazo por alguno de los grupos de interés. Siendo ambos casos los siguientes:

- En la E4, referente a negociar las condiciones de compra con los proveedores, tanto los proveedores de material como de fruta rechazarían la estrategia al implicar un coste para ellos, tanto si se trata de una reducción de precio como si se trata de un aplazamiento de los pagos.
- En la E7, referente a aumentar las confecciones en las que se requiera de la menor cantidad de maquinaria específica posible, los proveedores de maquinaria rechazarían la estrategia al ver en parte disminuidas las compras y los servicios de reparación.

En la E4, si que se podría enfrentar la empresa a un problema mayor ya que se encuentra en una situación de abastecimiento constante de fruta y material para la confección. Pero, en el caso de la E7, no resultaría de gran relevancia que los proveedores de maquinaria rechacen la estrategia al poder disponer de la maquinaria actual en el corto plazo y medio plazo, teniendo en cuenta que también se pueden adquirir otras máquinas de segunda mano.

De esta forma, en el proceso de aceptabilidad se descartaría únicamente la E4 y se pasaría a la siguiente fase de la evaluación y selección.



6.2.3. Factibilidad de las estrategias

En esta última fase del proceso de evaluación y selección, se analizará la factibilidad de las estrategias, es decir, como sería el funcionamiento de la estrategia en la práctica. Lo que se plantea cuando se habla de la factibilidad de las estrategias hace referencia a si la empresa dispone de los suficientes recursos tanto tangibles como intangibles para hacer frente a la implantación de la estrategia.

Los dos puntos a determinar cuándo se analice la factibilidad de cada una de las estrategias serán los siguientes:

- **Recursos financieros:** Se trata de ver si la empresa dispone de los suficientes recursos financieros para poner en marcha la estrategia en caso de requerirlos.
- **Recursos intangibles y capacidades:** Se deberá de averiguar si la empresa puede enfrentarse a alguna de estas limitaciones más difíciles de cuantificar si se busca implantar una determinada estrategia.

Con todo esto, se procede a analizar la factibilidad de cada una de las 7 estrategias restantes.

E3 - Plan para introducirse en nuevos mercados con mejor economía y mayor consumo de fruta para aumentar las ventas y mejorar la situación económica de la empresa:

Esta estrategia no representaría costes extraordinarios para la empresa más que el de buscar los nuevos clientes en lugares como, por ejemplo, ferias de frutas, aunque también se puede realizar con clientes actuales. La capacidad de producción actual de Frutas Alba podría asumir un incremento de la demanda sin tener que incurrir en costes operativos adicionales. En cuanto a los recursos intangibles y las capacidades, tampoco se incurriría en una variación del modo de trabajo ni de las capacidades necesarias.

E5 - Introducir el uso de tecnologías de la Industria 4.0 para reducir costes y mejorar las cuentas de la empresa:

En el caso de esta estrategia, la empresa se encuentra ante variaciones en función de cuál sea la tecnología que se quiera implementar, ya que en caso de introducir dispositivos de IoT, la inversión sería mínima pero no aportaría un valor añadido tan grande, mientras que en otras tecnologías como la IA, que si ayudarían mucho a la actividad de la empresa, se habría de realizar un gran desembolso para su implementación, como es el caso de la máquina de Maf Roda que ya se vio en el análisis PEST. Por otro lado, se requeriría de una pequeña formación para los empleados para que puedan trabajar de forma correcta con esta tecnología y una actualización del ERP para poder integrar la información, aunque su coste no sería muy alto ya que solo sería al inicio de introducir la tecnología.

E6 - Alquilar las cámaras de refrigeración durante el período en el que la empresa no confecciona a otras empresas que no dispongan de estas instalaciones:

Esta estrategia destaca por su sencillez al no tener que desembolsar la empresa ninguna cantidad ni tener que necesitar de ningún recurso intangible ni capacidades adicionales. Se trataría de simplemente sacar un rendimiento neto a un activo que no se utiliza en los meses de verano cuando la empresa no confecciona fruta.



E7 - Aumentar la producción de confecciones que no se requiera tanta cantidad de maquinaria específica: En este caso, la empresa no requeriría de una inversión adicional, ya que el coste del material que se usaba para confeccionar en plástico con las máquinas ahora pasaría a otras confecciones como el cartón, que resultan más baratas incluso. Tampoco se necesitarían de recursos intangibles ni capacidades adicionales ya que el personal de la empresa tiene una experiencia amplia en realizar confecciones manuales.

E8 - Conseguir nuevas certificaciones relacionadas con el compromiso ambiental que permitan expandir las ventas: Para poder conseguir nuevas certificaciones se ha de incurrir en dos costes, el de obtener los cambios necesarios para aprobar la auditoría certificadora, en caso de necesitarlos, y el de pasar la auditoría en sí. A pesar de ello, reportaría beneficios significativos a la empresa el obtener un nuevo certificado al poder trabajar con un mayor número de clientes y también se protegería ante la posibilidad de que clientes actuales exijan nuevos certificados en un futuro. En cuanto a la necesidad de adquirir recursos intangibles y capacidades adicionales, también variará en función de la certificación, aunque no resultará tan complicada su introducción.

E9 - Diversificación de la cartera de clientes de la empresa mediante la búsqueda de nuevos clientes en los mercados actuales donde ya opera la empresa: Esta estrategia es bastante similar a la E3, solo que constaría de aumentar las ventas buscando nuevos clientes en el mercado actual, situación donde la empresa parte con ventaja al estar ya familiarizada con el mercado en el que opera actualmente. Los costes derivados serían los mismos que en la E3, únicamente los que se pueden dar en la búsqueda de nuevos clientes, ya que la empresa se encontraría en una situación favorable para aumentar la producción. También, al igual que en la E3, no se incurriría en necesidades adicionales de recursos intangibles ni de capacidades.

E10 - Introducción de nuevas confecciones en cartón que resulten más respetuosas con el medio ambiente: Por último, con la E10 nos encontramos ante una estrategia cuyas necesidades de recursos financieros pueden variar si la empresa quiere un diseño propio de confección en cartón o quiere empezar a trabajar con uno ya existente pero con el que no trabajaba hasta el momento. En cuanto a recursos intangibles y capacidades adicionales, se habría de buscar una forma óptima de poner la fruta en la nueva confección para que aguante el viaje hasta el cliente y la fruta llegue sin ningún desperfecto, teniendo en cuenta el calibre y el tipo de fruta que se quiera introducir.

Visto todo esto, se puede concluir que todas las estrategias resultarían factibles para su aplicación en la empresa de una u otra forma. A pesar de ello, la empresa actualmente no se encuentra en una posición donde pueda llevar a cabo todas estas estrategias, por lo que se tendrá que aplicar, en última instancia, un proceso de priorización de estrategias.



6.3. Priorización de estrategias

En este último punto, se llevará a cabo la priorización de las estrategias formuladas que han pasado el proceso de ajuste, aceptabilidad y factibilidad. De este modo, se presenta una solución a la problemática encontrada en el final del apartado anterior, y es que no todas las estrategias se pueden desarrollar por una limitación de recursos y capacidades de la empresa.

Gracias a la priorización de las estrategias, se va a poder allanar el camino de cara al próximo capítulo de este TFG, donde se desarrollarán los planes de acción para cada una de las estrategias finalmente seleccionadas y se evaluarán las perspectivas económica-financieras de su implantación.

Para llevar a cabo la priorización de estrategias se utilizará la Matriz de Priorización, donde se ordenan las estrategias en base a la importancia de su implantación dentro de la empresa y a la urgencia de estas. Ubicando las estrategias por cuadrantes en base a puntuaciones entre 1 y 10 de las dos variables comentadas. En función de la combinación de importancia y urgencia se dan 4 combinaciones posibles de los 4 cuadrantes que posee la matriz:

- **Baja urgencia e importancia:** Estrategias que no se ponen en marcha.
- **Alta urgencia y baja importancia:** Se realizan las estrategias pero se delegan a los mandos operativos.
- **Baja urgencia y alta importancia:** Se lleva a cabo una vigilancia estratégica desde el comité de dirección, analizando su incremento de urgencia pero sin ponerlas en marcha en ese momento.
- **Alta urgencia e importancia:** Son acciones prioritarias que se implementan y controlan en ese momento desde el comité de dirección.

De esta manera, las estrategias que se pondrán en marcha y que pasarán a realizarse planes de acción sobre ellas serán las que resulten ser de alta urgencia e importancia.

Antes de comenzar con la priorización, cabe destacar que se han unido las estrategias E7 y E10 en una misma, formando la E7/10, ya que del mismo modo que se aumenta la producción de confecciones que no necesitan de tanta maquinaria específica, como bolsa o malla, se puede introducir una confección nueva basada en algún tipo de caja de cartón similar al pitufo, que se confecciona de forma manual por las encajadoras y que no requiere de maquinarias como envasadoras o pesadoras individuales.

Con todo esto, a continuación se presenta la priorización de las 6 estrategias restantes para Frutas Alba, teniendo en cuenta que se han fusionado dos estrategias.

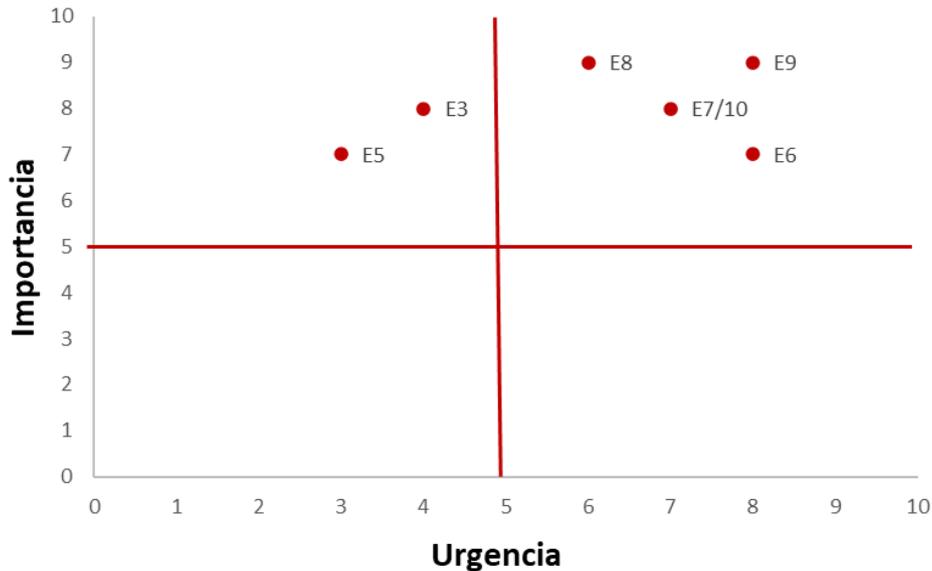


GRÁFICO 21. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIA DE FRUTAS ALBA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se ve en el gráfico 21, las estrategias que se han priorizado son la E6, E7/10, E8 y E9, dejando las estrategias E3 y E5 en vigilancia estratégica para un futuro. Todas las estrategias tienen una importancia significativa, pero se procederá a explicar el motivo de las diferencias de urgencia.

El motivo por el que se ha dado una menor urgencia a E3 es que resulta un poco excluyente con la estrategia E9. Esto se debe a que la empresa de difícil manera puede entrar a competir en un nuevo mercado al mismo tiempo que diversifica su cartera de clientes del mercado actual, ya que a pesar de que la empresa todavía tiene un margen para incrementar la producción, no se considera un margen tan elevado como para llevar a cabo ambas estrategias, por lo que resulta más urgente que la Frutas Alba consolide en mayor medida su posición en el mercado actual antes de entrar a vender su producto a terceros países.

Por otro lado, no se ha dado una elevada urgencia a la estrategia E5 ya que la introducción de las tecnologías de la Industria 4.0 que más pueden aportar una ventaja significativa a la empresa se encontrarían a un precio no asumible por el momento, además de que no resulta imprescindible su incorporación ahora mismo al disponer la empresa de otros recursos que pueden actuar en su lugar.

Siguiendo con la estrategia E6, se le ha dado una urgencia significativa al no requerir una acción significativa por la empresa más que ofertar sus servicios y comenzar a obtener unos ingresos por ese activo de forma pasiva desde el final de esta misma campaña.

La E7/10 se le da una urgencia más elevada principalmente porque las confecciones a cartón, además de las ventajas que se explicaban con motivo de la formulación de la estrategia, reportan un mayor beneficio que las confecciones de plástico que se producen con otra maquinaria especializada como las envasadoras.



Por último, la estrategia E8, resulta interesante como combinación con las otras estrategias que se quiere realizar, pudiendo aportar unos beneficios sustanciosos a la empresa en las próximas campañas una integración de todas ellas. La certificación puede ayudar en la búsqueda de otros nuevos clientes, al mismo tiempo que aumenta el compromiso ambiental de la empresa si se suma el incremento de la producción con envases de cartón, que ya de por sí puede ayudar a obtener el certificado.

Dicho todo esto, en el próximo capítulo se desarrollará los planes de acción de cada una de las estrategias al mismo tiempo que se incluye una proyección económico-financiera que resultaría de la aplicación de estas estrategias.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



CAPÍTULO 7. PLANES DE ACCIÓN Y PROYECCIONES FINANCIERAS



7. Planes de acción y proyecciones económico-financieras

En este capítulo, que constituye el penúltimo de este Plan Estratégico, se van a elaborar los planes de acción y las proyecciones económico-financieras relativas a las estrategias que finalmente fueron seleccionadas en el anterior capítulo.

En primer lugar, se desarrollará los planes de acción, fijando los objetivos para cada una de las estrategias y marcando de forma clara todos los pasos necesarios para poder implementar la estrategia de forma exitosa, teniendo en cuenta el responsable en cada momento y la inversión temporal y monetaria requerida.

En segundo lugar, se realizará las proyecciones económico-financieras incluyendo aspectos importantes tales como el retorno de la inversión mediante diferentes métodos o los posibles resultados en diferentes escenarios.

De esta manera, ya se puede dar paso al inicio de este primer apartado del capítulo donde se desarrollará los planes de acción para cada estrategia.

7.1. Planes de acción

Como se comentaba, a lo largo de este apartado se va a desarrollar un plan de acción para cada estrategia. En los planes de acción se incluirá los objetivos, las diversas fases que atraviesa, el responsable de cada fase y los recursos necesarios.

Cabe señalar, antes de comenzar con los planes de acción, las diferentes estrategias que se busca implementar:

- E6 - Alquilar las cámaras de refrigeración durante el período en el que la empresa no confecciona a otras empresas que no dispongan de estas instalaciones.
- E7/10 - Aumentar la producción de confecciones que no se requiera tanta cantidad de maquinaria específica, incluyendo una nueva confección en cartón.
- E8 - Conseguir nuevas certificaciones relacionadas con el compromiso ambiental que permitan expandir las ventas.
- E9 - Diversificación de la cartera de clientes de la empresa mediante la búsqueda de nuevos clientes en los mercados actuales donde ya opera la empresa.

7.1.1. Plan de acción para la estrategia E6

En primer lugar, se desarrollará el plan de acción de la estrategia E6, referente a alquilar las cámaras de refrigeración durante el período en el que la empresa no confecciona a otras empresas que no dispongan de estas instalaciones. Esta estrategia se trata de una acción sencilla pero puede resultar muy beneficiosa con relación al esfuerzo que supone llevarla a cabo.



Objetivos

El objetivo de la estrategia E6, es el de dar una mayor valor a un activo que dispone la empresa y que se encuentra infrautilizado durante unos meses del año, se trata de las cámaras de refrigeración, de las cuales muchas empresas no disponen.

Mediante esta estrategia, la empresa podrá obtener unos ingresos adicionales que actualmente necesita para poder hacer frente a sus gastos operativos al inicio de la campaña o para realizar sus labores de mantenimiento en los meses de verano, cuando la empresa no trabaja.

Plan de acción

A continuación, se muestra el plan de acción desarrollado conforme a la descripción de la estrategia.

Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Recursos (€)
1. Limpieza y puesta a punto de las cámaras frigoríficas	Encargado	03/06/2024	10/06/2024	500€
2. Establecimiento y redacción de las condiciones de alquiler	Gerente	10/06/2024	10/06/2024	-
3. Búsqueda de inquilinos	Gerente	11/06/2024	14/06/2024	-
4. Evaluación y selección de los inquilinos	Gerente	14/06/2024	14/06/2024	-
5. Formalización del contrato de alquiler	Gerente	17/06/2024	17/06/2024	200€
6. Revisión y control de las cámaras frigoríficas	Encargado	18/06/2024	30/09/2024	-
7. Limpieza y puesta a punto de las cámaras frigoríficas	Encargado	01/10/2024	08/10/2024	500€

TABLA 14. PLAN DE ACCIÓN PARA LA E4. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 7, el plan de acción de la estrategia E4 se compone de 7 acciones que conllevarían un gasto de 1.250€ en total y un tiempo necesario de 4 meses y una semana para completarlo. Además, hay que tener en cuenta que esta estrategia se repetiría de forma anual, pudiendo variar las fechas y el tiempo dedicado a cada fase en función de la campaña al poder tener variaciones significativas.

7.1.2. Plan de acción para la estrategia E7/10

En este apartado, se desarrollará el plan de acción relacionado con la estrategia E7/10, el cual trata de aumentar la producción de confecciones que no se requiera tanta cantidad de maquinaria específica, incluyendo una nueva confección en cartón. Esta estrategia atraviesa dos fases importantes, la de diseñar el plan para poder aumentar la producción de confecciones sin maquinaria especial y la de buscar una nueva confección en cartón.

Antes de comenzar con el plan de acción, cabe destacar la nueva confección en cartón que se ha decidido incorporar a la empresa, el Flow-Pack.



ILUSTRACIÓN 30. CONFECCIÓN DE MANDARINAS EN FLOW-PACK. FUENTE: FRUTAS ALBA S.L.

El Flow-Pack consiste en una caja de cartón con una asa central y con varios huecos que permiten visualizar el producto que contiene. Esta confección se vende por unidades y está hecha para pesos de entre 750g y 1kg, siempre con mandarina. Se ha decidido incorporar el Flow-Pack como nueva confección ya que es la que mayor diferenciación puede aportar a la empresa al ser una confección de encajado en formato individual en cartón, lo que Frutas Alba no producía hasta el momento, y que además puede aportar una mayor percepción de producto premium.

Objetivos

El objetivo de esta estrategia es reducir la dependencia de las empresas de maquinaria de confección cítrica mediante el aumento de la producción de confecciones de encajado al mismo tiempo que se introduce una nueva confección de encajado en



cartón. De esta manera, al tratarse de un material más sostenible se mejora la percepción ambiental de la empresa.

Por otro lado, las confecciones de encajado tienen un mejor porcentaje de rentabilidad que las confecciones de malla o bolsa, para las cuales se requiere de maquinaria especializada. Lo que implica que esta estrategia también ayudará a la empresa a mejorar su rentabilidad general y aumentar las ventas al tener disponible una nueva confección.

Plan de acción

A continuación, se muestra el plan de acción a seguir para implementar correctamente la estrategia E7/10.

Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Recursos (€)
1. Búsqueda y selección de un proveedor de cartón para la confección Flow-Pack	Gerente	10/06/2024	24/06/2024	-
2. Pruebas de confección en la nave con los nuevos Flow-Pack	Encargado	01/07/2024	05/07/2024	5.000€
3. Identificar las confecciones problemáticas	Gerente	08/07/2024	08/07/2024	-
4. Diseño del plan de producción provisional para la próxima campaña	Gerente y Encargado	08/07/2024	19/07/2024	-
5. Reuniones con los clientes para comunicar y adaptar el plan	Gerente	22/07/2024	02/08/2024	-
6. Definición del plan de producción final para la próxima campaña	Gerente y Encargado	05/08/2024	16/08/2024	-
7. Puesta en marcha del plan de producción y control de este	Gerente	28/10/2024	Final de campaña	-

TABLA 15. PLAN DE ACCIÓN PARA LA E7/10. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se puede observar en la tabla 15, para poner en marcha la E7/10 al inicio de la próxima campaña ya se habría diseñado un nuevo plan de producción que comprenda la reducción de la producción de confecciones de malla y bolsa, dependientes de maquinaria muy especializada, y el aumento de confecciones de encajado, entre otras, así como la incorporación de la nueva confección en envase de cartón Flow-Pack.

La realización de la estrategia comprendería un total de tiempo de 4 meses y medio, desde el inicio de la preparación de la estrategia hasta su puesta en marcha al comienzo de la próxima campaña, donde a lo largo de la misma se llevaría a cabo el control de la estrategia, pero que no se tendría en cuenta como inversión temporal. En cuanto a recursos monetarios, la implantación de la estrategia conllevaría un coste de 5.000€, relativo a las pruebas de la nueva confección.

7.1.3. Plan de acción para la estrategia E8

Seguidamente, se elaborará el plan de acción correspondiente a la estrategia E8, referente a conseguir nuevas certificaciones relacionadas con el compromiso ambiental que permitan expandir las ventas.

Es importante antes de definir el plan de acción de la estrategia definir cual será la certificación a obtener por Frutas Alba. En este caso, uno de los certificados con más trascendencia hoy en día en materia ambiental es la ISO 14001, que consiste en una norma ISO cuya finalidad es certificar a las empresas que poseen un sistema de gestión ambiental para minimizar el impacto de la empresa en el ecosistema.



ILUSTRACIÓN 31. LOGO DE LA INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION (ISO). FUENTE: ISO. (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2024)

La norma ISO 14001 no se trata de una norma especializada hacia el sector agroalimentario ni citrícola, sino que se trata de una certificación de procesos antes que de productos o impactos ambientales específicos.

Objetivos

Los objetivos de esta estrategia son, por un lado, mejorar la imagen de la empresa en términos ambientales, dotándola de una certificación adicional a las que ya posee para poder cumplir con los requisitos que puedan solicitar algunos clientes y, por otro lado, aumentar la implicación de Frutas Alba en materia ambiental para consolidarse como una empresa comprometida con la conservación del medio ambiente.



Plan de acción

A continuación, se detalla el plan de acción de la estrategia E8 que permitirá a Frutas Alba obtener el certificado ISO 14001.

Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Recursos (€)
1. Planificación de la empresa para obtener el certificado	Gerente y Técnico de Calidad	03/06/2024	14/06/2024	-
2. Búsqueda y selección de una empresa consultora	Gerente y Técnico de Calidad	17/06/2024	21/06/2024	-
3. Toma de datos y elaboración de documentos requeridos para la ISO 14001 (Auditoría inicial)	Empresa consultora y Técnico de Calidad	24/06/2024	24/06/2024	1.500€
4. Formación de los empleados.	Empresa consultora	25/06/2024	05/07/2024	2.000€
5. Corrección y aplicación de los requisitos de la norma ISO 14001	Empresa consultora y Técnico de Calidad	08/07/2024	12/07/2024	-
6. Adaptación del ERP de la empresa a la ISO 14001	Técnico de Calidad y Empresa informática	15/07/2024	02/08/2024	2.000€
7. Búsqueda y selección de una empresa certificadora	Gerente y Técnico de Calidad	02/08/2024	09/08/2024	-
8. Auditoría de certificación y obtención del certificado	Empresa certificadora y Técnico de Calidad	14/08/2024	14/08/2024	1.000€
9. Control de cumplimiento de la norma	Técnico de Calidad y Empresa consultora	Semestral		500€

TABLA 16. PLAN DE ACCIÓN PARA LA E8. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 16, para poder obtener el certificado de la ISO 14001 se han de llevar a cabo 8 acciones más 1 acción de mantenimiento semestral para controlar que se está aplicando de forma correcta en caso de tener que pasar una nueva auditoría para renovar el certificado. El horizonte temporal que se prevé para obtener la certificación es de 2 meses y medio aproximadamente, siendo la mayor inversión de tiempo la necesaria para reunir las condiciones de la ISO 14001. Por último, se necesitará



un total de 6.500€ para obtener el certificado en concepto de las auditorías y de preparación de las mismas, a lo que se suman 500€ semestrales para controlar el cumplimiento de la norma.

7.1.4. Plan de acción para la estrategia E9

La última estrategia sobre la cual se elaborará un plan de acción es la estrategia E9, referente a la diversificación de la cartera de clientes de la empresa mediante la búsqueda de nuevos clientes en los mercados actuales donde ya opera la empresa.

Objetivos

El principal objetivo de esta estrategia es aumentar el número de clientes para los que confecciona la empresa. De esta manera, se consigue incrementar el volumen de trabajo y de ventas, implicando un crecimiento de la empresa si la estrategia se desarrolla correctamente.

Otro objetivo de la estrategia es el de obtener una mayor protección ante una eventual situación donde un cliente actual decida dejar de trabajar con Frutas Alba, lo que podría suponer un problema y a lo que esta estrategia supondría una medida defensiva.

Plan de acción

Seguidamente, se muestra el plan de acción de la estrategia E9 que permitirá a la empresa expandir y diversificar su cartera de clientes en el mercado actual.

Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Recursos (€)
1. Definir los criterios de selección de clientes	Gerente	13/05/2024	17/05/2024	-
2. Identificación y selección de los canales comerciales más efectivos	Gerente	20/05/2024	24/05/2024	-
3. Asistencia al Fruit Attraction 2024 con Stand Premium de 18m²	Gerente	8/10/2024	10/10/2024	7.740,3€
4. Valoración de propuestas comerciales	Gerente	10/10/2024	17/10/2024	-
5. Selección de propuestas y adaptación de los planes de producción y compras	Gerente y Encargado	17/10/2024	25/10/2024	-



6. Inicio de campaña y control de los nuevos clientes	Gerente	28/10/2024	Final de campaña	-
--	---------	------------	------------------	---

TABLA 17. PLAN DE ACCIÓN PARA LA E9. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 17, para poder completar la estrategia E9 y conseguir nuevos clientes para la empresa el plan de acción atraviesa por 6 fases, teniendo en cuenta que la última se trata de un período de control sobre los nuevos clientes. El coste de llevar a cabo la estrategia sería el relativo al stand en la feria Fruit Attraction de Madrid, donde se daría visibilidad a la empresa para atraer a los clientes mediante un Stand Premium de 18m².

Hay que tener en cuenta que el período de solicitud para asistir al Fruit Attraction finaliza en junio, por lo que habría un espacio temporal entre la selección del medio de promoción y la asistencia al evento, que se celebra en octubre.

La elaboración de los planes de acción comprende principalmente entre el final de la presente campaña y el inicio de la siguiente, implementando todas ellas fases de control. El coste total de las estrategias es de 20.940,3€, teniendo en cuenta que algunos de estos costes se repetirán anualmente.

Una vez elaborados los planes de acción de las 4 estrategias planteadas, será momento de realizar las proyecciones económico-financieras pertinentes a modo de observar el impacto de las estrategias sobre los resultados de la empresa.

7.2. Proyecciones económico-financieras

En este apartado, se va a realizar una serie de proyecciones económico-financieras en diferentes escenarios donde se han aplicado las estrategias. Concretamente, se tratará de un escenario realista, un escenario pesimista y un escenario optimista.

Mediante el planteamiento de los distintos escenarios, se va a poder realizar un control del grado de eficiencia de las estrategias, viendo a través de diferentes formas como puede afectar su implantación dentro de la empresa.

Un factor importante a tener en cuenta es la inestabilidad que puede presentar el sector cítrico, lo que conlleva que realizar predicciones a muy largo plazo no tenga tanto sentido como lo puede tener en otros sectores más estables. Por ello, se va a realizar una predicción a 3 años vista.

Antes de comenzar las predicciones, se debe tener presente diversos aspectos importantes tanto de la estrategia como de la empresa en general que pueden tener relevancia a la hora de confeccionar las cuentas de resultados previsionales.

- La E4 se repite de forma anual, por lo que sus gastos e ingresos se encuentran en todos los ejercicios, pero incrementándose un 1% todos los años. Por el



alquiler de las cámaras de refrigeración se obtiene un total de 18.000€ al inicio, teniendo en cuenta que se alquilan las tres cámaras.

- La E7/10 variará los costes de aprovisionamientos de material al reducir costes por no requerir en tan alta medida del uso de las cajas de plástico Ifco. Se estima que los costes de aprovisionamientos se reducirán en un 1% al inicio.
- Los costes de la E8 relativos a obtener el certificado se asumen todos en el primer ejercicio pero los gastos de mantenimiento del certificado se pagan todos los ejercicios de forma semestral. Los gastos de mantenimiento del certificado aumentarán un 2% anual.
- Respecto a la E9, se continuará asistiendo al Fruit Attraction durante los próximos años, por lo que se asumirá el gasto del Stand Premium de forma anual, asumiendo que su importe se mantiene constante. Esto se hace como forma de mantener la imagen de la empresa.
- El efecto de las estrategias se verá reflejado en un incremento de las ventas en un 5% anual. Teniendo en cuenta que aumentan los costes de aprovisionamientos de fruta y de material aumentan un 2,5% anual como consecuencia de la subida de las ventas. El aumento de los aprovisionamientos de material se calcula posteriormente a la bajada del 1% que se explicaba anteriormente. Todo esto en el escenario realista, variando estos datos en los demás escenarios.
- El gasto de personal se mantendrá constante al no requerir de personal extra. Las partidas de las cuales se desconoce su cálculo y procedencia también se mantienen constantes, como puede ser el caso de las amortizaciones o los gastos financieros.
- Para el pago del impuesto, se utiliza el tipo impositivo real pagado por la empresa de media en los 3 últimos años, un 25'7%.

Una vez definidos estos factores, se procederá a elaborar la cuenta de resultados previsional de la empresa, mostrando así el resultado de las estrategias aplicadas en los distintos escenarios que se plantean.

7.2.1. Escenario pesimista

En el escenario pesimista, se plantea una situación donde las estrategias desarrolladas no conllevan un efecto significativo sobre las ventas de la empresa, se da una situación donde convergen una disminución de la demanda y de la oferta, incrementándose en mayor medida los precios en el campo y reduciéndose las ventas de manera más discreta. En este escenario, las ventas aumentarían únicamente un 2% anual, mientras que el coste de los aprovisionamientos de fruta subiría a un ritmo del 4% anual, mientras que el coste de los aprovisionamientos de material seguiría aumentando a un 2% anual.

Por otro lado, en este escenario también se da la situación en la que la empresa únicamente puede arrendar 2 cámaras frigoríficas, obteniendo por tanto 6.000€ menos.



Todos los demás aspectos se quedarían de la misma manera que los comentados anteriormente.

De esta forma, se muestra a continuación la cuenta de resultados previsional a 3 años para Frutas Alba en un escenario pesimista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	8.045.295,00€	8.206.200,90€	8.370.324,92€	8.537.731,42€
Aprovisionamientos	-6.052.094,00€	- 6.226.247,00€	- 6.424.259,07€	- 6.629.509,56€
Compras de Fruta	-3.940.113,10€	- 4.097.717,62€	- 4.261.626,33€	- 4.432.091,38€
Compras de Material	-1.688.619,90€	- 1.705.168,38€	- 1.739.271,74€	- 1.774.057,18€
Trabajos realizados otras empresas	- 423.361,00€	- 423.361,00€	- 423.361,00€	- 423.361,00€
Otros ingresos de explotación	- €	12.000,00€	12.120,00€	12.241,20€
Gastos de personal	-1.386.920,00€	- 1.386.920,00€	- 1.386.920,00€	- 1.386.920,00€
Otros gastos de explotación	- 456.044,00€	- 477.484,30€	- 466.014,30€	- 466.024,40€
Servicios exteriores	- 448.259,00€	- 469.699,30€	- 458.229,30€	- 458.239,40€
Tributos	- 7.785,00€	- 7.785,00€	- 7.785,00€	- 7.785,00€
EBITDA	150.237,00€	127.549,60€	105.251,55€	67.518,66€
Amortización Inmv Mat.	- 67.257,00€	- 67.257,00€	- 67.257,00€	- 67.257,00€
Dotaciones Amort. Inmv. Mat.	27.323,00€	27.323,00€	27.323,00€	27.323,00€
EBIT	110.303,00€	87.615,60€	65.317,55€	27.584,66€
Ingresos financieros	1.069,00€	1.069,00€	1.069,00€	1.069,00€
Gastos financieros	- 71.519,00€	- 71.519,00€	- 71.519,00€	- 71.519,00€
Deterioro y resultados por enajenaciones	2.524,00€	2.524,00€	2.524,00€	2.524,00€
Resultado antes de impuestos	42.377,00€	19.689,60€	- 2.608,45€	- 40.341,34€
Impuesto sobre beneficios	- 11.214,00€	- 5.060,23€	- €	- €
Resultado del ejercicio	31.163,00€	14.629,37€	- 2.608,45€	- 40.341,34€

TABLA 18. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL A 3 AÑOS EN UN ESCENARIO PESIMISTA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 18, el escenario pesimista implicaría que Frutas Alba obtuviera pérdidas a partir del segundo año, surgiendo en este caso la necesidad de aplicación de medidas correctivas para prevenir daños mayores.

En este caso, la aplicación de las estrategias no habría servido significativamente a la empresa, que vería como a pesar de contar con nuevos clientes gracias a introducir nuevas confecciones y certificaciones no ha podido incrementar sus beneficios.

7.2.2. Escenario realista

En este escenario se aplicarán los puntos desarrollados al inicio del apartado. De esta manera, se tiene en cuenta que las estrategias se han implantado con éxito y han resultado tener un efecto considerable dentro de la empresa permitiendo expandir la empresa y conseguir ingresos adicionales.

A continuación, se muestra la cuenta de resultados previsional a 3 años para Frutas Alba en un escenario realista, donde las estrategias se han implementado con éxito y han ofrecido unos resultados positivos.



	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	8.045.295,00€	8.447.559,75€	8.869.937,74€	9.313.434,62€
Aprovisionamientos	-6.052.094,00€	- 6.147.444,74€	- 6.261.926,41€	- 6.378.697,72€
Compras de Fruta	-3.940.113,10€	- 4.018.915,36€	- 4.099.293,67€	- 4.181.279,54€
Compras de Material	-1.688.619,90€	- 1.705.168,38€	- 1.739.271,74€	- 1.774.057,18€
Trabajos realizados otras empresas	- 423.361,00€	- 423.361,00€	- 423.361,00€	- 423.361,00€
Otros ingresos de explotación	- €	18.000,00€	18.180,00€	18.361,80€
Gastos de personal	-1.386.920,00€	- 1.386.920,00€	- 1.386.920,00€	- 1.386.920,00€
Otros gastos de explotación	- 456.044,00€	- 477.484,30€	- 466.014,30€	- 466.024,40€
Servicios exteriores	- 448.259,00€	- 469.699,30€	- 458.229,30€	- 458.239,40€
Tributos	- 7.785,00€	- 7.785,00€	- 7.785,00€	- 7.785,00€
EBITDA	150.237,00€	453.710,71€	773.257,03€	1.100.154,30€
Amortización Inmv Mat.	- 67.257,00€	- 67.257,00€	- 67.257,00€	- 67.257,00€
Dotaciones Amort. Inmv. Mat.	27.323,00€	27.323,00€	27.323,00€	27.323,00€
EBIT	110.303,00€	413.776,71€	733.323,03€	1.060.220,30€
Ingresos financieros	1.069,00€	1.069,00€	1.069,00€	1.069,00€
Gastos financieros	- 71.519,00€	- 71.519,00€	- 71.519,00€	- 71.519,00€
Deterioro y resultados por enajenaciones	2.524,00€	2.524,00€	2.524,00€	2.524,00€
Resultado antes de impuestos	42.377,00€	345.850,71€	665.397,03€	992.294,30€
Impuesto sobre beneficios	- 11.214,00€	- 88.883,63€	- 171.007,04€	- 255.019,64€
Resultado del ejercicio	31.163,00€	256.967,08€	494.389,99€	737.274,67€

TABLA 19. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL A 3 AÑOS EN UN ESCENARIO REALISTA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se puede observar en la tabla 19, la cuenta de resultados previsional para el escenario realista implica unos beneficios sustanciosos para la empresa ya desde su primer año de implantación, con un resultado neto de 256.967,08€, y llegando a superar los 500.000€ de beneficio en el segundo año.

7.2.3. Escenario optimista

En este tercer y último escenario, se tratará de confeccionar la previsión de la cuenta de resultados de la empresa para un escenario optimista. En este caso, se plantea una situación donde las estrategias implantadas han surgido un efecto mucho mayor del previsto, coincidiendo un aumento de la demanda y de los precios de venta, derivando en una subida de las ventas del 8% anual. Los precios de la fruta y del material se han mantenido constantes, pero al incrementar la necesidad de aprovisionamiento hace que el coste de los aprovisionamientos de ambas partidas aumente un 3% anual.

Además, el precio de los alquileres de las cámaras frigoríficas se incrementa un 2% anual debido a la alta demanda. Por otro lado, las otras partidas se mantienen como se explicaba al inicio del apartado.



	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	8.045.295,00 €	8.688.918,60 €	9.384.032,09 €	10.134.754,66 €
Aprovisionamientos	-6.052.094,00 €	- 6.203.563,21 €	- 6.376.969,27 €	- 6.555.577,52 €
Compras de Fruta	-3.940.113,10 €	- 4.058.316,49 €	- 4.180.065,99 €	- 4.305.467,97 €
Compras de Material	-1.688.619,90 €	- 1.721.885,71 €	- 1.773.542,28 €	- 1.826.748,55 €
Trabajos realizados otras empresas	- 423.361,00 €	- 423.361,00 €	- 423.361,00 €	- 423.361,00 €
Otros ingresos de explotación	- €	18.000,00 €	18.360,00 €	18.727,20 €
Gastos de personal	-1.386.920,00 €	- 1.386.920,00 €	- 1.386.920,00 €	- 1.386.920,00 €
Otros gastos de explotación	- 456.044,00 €	- 477.484,30 €	- 466.014,30 €	- 466.024,40 €
Servicios exteriores	- 448.259,00 €	- 469.699,30 €	- 458.229,30 €	- 458.239,40 €
Tributos	- 7.785,00 €	- 7.785,00 €	- 7.785,00 €	- 7.785,00 €
EBITDA	150.237,00 €	638.951,09 €	1.172.488,52 €	1.744.959,94 €
Amortización Inmv Mat.	- 67.257,00 €	- 67.257,00 €	- 67.257,00 €	- 67.257,00 €
Dotaciones Amort. Inmv. Mat.	27.323,00 €	27.323,00 €	27.323,00 €	27.323,00 €
EBIT	110.303,00 €	599.017,09 €	1.132.554,52 €	1.705.025,94 €
Ingresos financieros	1.069,00 €	1.069,00 €	1.069,00 €	1.069,00 €
Gastos financieros	- 71.519,00 €	- 71.519,00 €	- 71.519,00 €	- 71.519,00 €
Deterioro y resultados por enajenaciones	2.524,00 €	2.524,00 €	2.524,00 €	2.524,00 €
Resultado antes de impuestos	42.377,00 €	531.091,09 €	1.064.628,52 €	1.637.099,94 €
Impuesto sobre beneficios	- 11.214,00 €	- 136.490,41 €	- 273.609,53 €	- 420.734,68 €
Resultado del ejercicio	31.163,00 €	394.600,68 €	791.018,99 €	1.216.365,25 €

TABLA 20. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL A 3 AÑOS EN UN ESCENARIO OPTIMISTA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la tabla 20, el escenario optimista implicaría unos beneficios excepcionales para la empresa, superando unos beneficios de 500.000€ en el segundo año y de 1.000.000€ al tercer año de implantar las estrategias.

De esta manera, se puede concluir que la aplicación de las estrategias es totalmente viable en términos económico-financieros ya que la empresa podría ver aumentados sus beneficios de una forma significativa. La sola implicaría pérdidas en un escenario pesimista a partir del segundo año, donde se podrían aplicar medidas correctoras a tiempo para reducir los daños.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES



8. Conclusiones

Para finalizar con la elaboración de este Plan Estratégico, en este octavo y último capítulo se extraerán unas conclusiones sobre todo el trabajo realizado hasta el momento.

En un inicio, se ha comenzado la etapa del análisis estratégico analizando el macroentorno de la empresa a través del análisis PEST, donde se ha podido comprobar que el entorno general de la empresa se presenta desfavorable para la misma al tener una mayor cantidad de amenazas que de oportunidades, a lo que la empresa se debería de adaptar protegiéndose ante esta situación.

Posteriormente, se ha analizado el microentorno de la empresa mediante las 5 fuerzas de Porter, donde se ha podido obtener una visión sobre el sector de la confección de naranjas y mandarinas. Aquí se ha visto como el microentorno ofrece un mejor resultado al extraer más oportunidades que amenazas, por lo que esto constituiría un factor a aprovechar por la empresa.

La última fase del análisis estratégico consiste en elaborar el análisis interno de la empresa, donde se ha extraído una cantidad significativamente mayor de fortalezas que de debilidades, indicando una buena situación para la empresa en lo que respecta al nivel interno de la misma. De esta manera se puede confeccionar finalmente el análisis DAFO, que consta de un total de 5 debilidades, 22 amenazas, 13 fortalezas y 26 oportunidades, una situación de partida para la elaboración de estrategias que se considera bastante favorable para Frutas Alba.

Una vez finalizado el proceso de análisis estratégico y confeccionado el DAFO, se procede a formular las estrategias, evaluarlas y seleccionar finalmente las más adecuadas.

Inicialmente, se formulan 10 estrategias mediante la Matriz DAFO, pero con los procesos de ajuste, aceptabilidad, factibilidad y priorización de las estrategias se decide llevar a cabo 4 de las 10 estrategias planteadas, constando una de ellas de la fusión de dos líneas de acción. Las estrategias que se han desarrollado son las siguientes:

- E6 - Alquilar las cámaras de refrigeración durante el período en el que la empresa no confecciona a otras empresas que no dispongan de estas instalaciones.
- E7/10 - Aumentar la producción de confecciones que no se requiera tanta cantidad de maquinaria específica, incluyendo una nueva confección en cartón.
- E8 - Conseguir nuevas certificaciones relacionadas con el compromiso ambiental que permitan expandir las ventas.
- E9 - Diversificación de la cartera de clientes de la empresa mediante la búsqueda de nuevos clientes en los mercados actuales donde ya opera la empresa.

Una vez conocidas las estrategias a llevar a cabo, se elaboran los planes de acción de las mismas, desarrollándose en su gran mayoría en el período comprendido entre el final de la presente campaña hasta el inicio de la siguiente e implementando fases de control



para todas ellas. El coste total del desarrollo de las 4 estrategias se ha fijado en 20.940,3€, repitiéndose algunos costes de forma anual.

Finalmente, se han realizado las proyecciones económico-financiera de las estrategias y se ha concluido que la implantación de las estrategias es viable al obtener amplios beneficios en los escenarios realista y optimista, obteniendo solo pérdidas a partir del segundo año del escenario pesimista.

Cabe señalar que la elaboración de este Plan Estratégico ha sido posible gracias a estos últimos 4 años de estudio del grado, pudiendo aplicar una gran variedad de conocimientos de diversas ramas y profundizar sobre ellos de forma que, aunque con dificultades en algunas ocasiones, ha supuesto una forma de aprendizaje y crecimiento.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

- 20 Minutos. (08 de 02 de 2024). *20minutos.es*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/5216690/0/que-es-ley-cadena-alimentaria-que-pedro-sanchez-quiere-fortalecer-por-las-protestas-los-agricultores/>
- 20 Minutos. (17 de 03 de 2024). *20minutos.es*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/5228081/0/comunidad-madrid-apoya-las-movilizaciones-agricultores-ganaderos-pide-gobierno-que-les-escuche/>
- 65ymas. (03 de 05 de 2023). *65ymas.com*. Obtenido de https://www.65ymas.com/actualidad/mayores-65-anos-comen-mas-fruta-verdura-diario_50011_102.html#:~:text=La%20frecuencia%20de%20consumo%20aumenta,de%2065%20que%20lo%20hacen.
- A., H. (07 de 02 de 2024). *Elmundo.es*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/como/2024/02/06/65c2004ce4d4d837558b457e.html>
- Aenverde. (12 de 02 de 2024). *Aenverde.es*. Obtenido de <https://www.aenverde.es/smurfit-kappa-crea-un-nuevo-envase-sostenible-para-el-mercado-hortofruticola/>
- Amnistía Internacional. (10 de 02 de 2024). *Amnesty.org*. Obtenido de <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/campanas/crisis-en-gaza-e-israel/>
- B., J. (18 de 05 de 2020). *Levante-emv.com*. Obtenido de <https://www.levante-emv.com/economia/2020/05/18/agricultura-pierde-300-millones-euros-11461404.html>
- Banco Mundial. (2024). *Datos.bancomundial.org*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2022&locations=EU&name_desc=true&start=2005&view=chart
- Banco Mundial. (2024b). *Datos.bancomundial.org*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2022&locations=EU&start=1971&view=chart>
- Barrucho, L., & Gallagher, A. (14 de 02 de 2024). *Bbc.com*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/articles/cd1jnegn06do>
- Berg, R., Spender, T., & Beale, J. (15 de 04 de 2024). *Bbc.com*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/articles/ck5kzp3k45xo>
- Blandón Ramírez, D. (20 de 02 de 2024). *France24.com*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20240220-c%C3%B3mo-afectan-los-ataques-de-los-hut%C3%ADes-en-el-mar-rojo-a-la-econom%C3%ADa-mundial>
- Campos, C., & Ordaz, A. (18 de 03 de 2024). *Elcorreoweb.es*. Obtenido de <https://www.elcorreoweb.es/economia/2024/03/18/israel-zumo-egipto-naranjas-citricos-industria-99514198.html>
- Canal Sur. (31 de 01 de 2024). *Canalsur.es*. Obtenido de <https://www.canalsur.es/noticias/andalucia/cordoba/dispositivo-para-evitar-robos-en-la-campana-de-citricos-de-cordoba/2008008.html>
- Castro, I. (31 de 01 de 2024). *Eldiario.es*. Obtenido de https://www.eldiario.es/economia/bruselas-flexibiliza-politicas-agricolas-calmar-campo-plenas-protestas_1_10881997.html
- Castro, I. (06 de 02 de 2024b). *Eldiario.es*. Obtenido de https://www.eldiario.es/economia/comision-europea-retira-ley-reducir-pesticidas-plena-revuelta-agraria_1_10898656.html



- CincoDías. (24 de 02 de 2023). *CincoDías.elpais.com*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/02/24/abante_asesores/1677236616_079874.html#
- Clarín. (18 de 01 de 2024). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20240118/9500561/dieta-mediterranea-repite-numero-1-dietas-sanas-mundo.html>
- Coto, S. (16 de 03 de 2024). *Huffingtonpost.es*. Obtenido de <https://www.huffingtonpost.es/economia/el-bce-sigue-tensando-cuerda-pese-frenazo-inflacion.html>
- DatacenterDynamics. (08 de 01 de 2024). *Datacenterdynamics.com*. Obtenido de <https://www.datacenterdynamics.com/es/noticias/record-historico-para-las-energias-renovables-en-espana-en-2023/>
- de Jesús, J. (26 de 01 de 2024). *Ondacero.es*. Obtenido de https://www.ondacero.es/noticias/economia/viernes-negro-francia-camioneros-agricultores-espanoles-piden-intervencion-gobierno_2024012665b3b455b8340700013e503e.html
- de la Riva, E. (7 de 3 de 2024). *Heraldo.es*. Obtenido de <https://www.heraldo.es/noticias/nacional/2024/03/07/amnistia-que-es-consiste-implica-ley-vota-espana-1689704.html>
- Delgado, V. (14 de 12 de 2023). *Ondacero.es*. Obtenido de https://www.ondacero.es/emisoras/comunidad-valenciana/alzira/noticias/oleada-robos-campos-ribera-alta_20231214657abec229f3180001765179.html
- Diccionario de la lengua española. (06 de 03 de 2024). *DLE.RAE.ES*. Obtenido de <https://dle.rae.es/estrategia>
- EITB Media. (14 de 03 de 2024). *Eitb.eus*. Obtenido de <https://www.eitb.eus/es/noticias/politica/detalle/9447600/el-congreso-aprueba-ley-de-amnistia-hoy-14-de-marzo-de-2024/>
- El Comercio. (04 de 12 de 2022). *Elcomercio.es*. Obtenido de <https://www.elcomercio.es/sociedad/salud/frutas-verduras-mas-vitamina-c-naranja-20221204115228-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.elcomercio.es%2Fsociedad%2Fsalud%2Ffrutas-verduras-mas-vitamina-c-naranja-20221204115228-nt.html>
- El Economista. (17 de 03 de 2024). *Eleconomista.es*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12726476/03/24/el-banco-de-espana-alerta-del-impacto-en-el-pib-y-el-deficit-si-el-consumo-publico-no-se-modera-en-2024.html>
- El Observador. (18 de 03 de 2024). *Elobservador.com*. Obtenido de <https://www.eobservador.com.uy/nota/netanyahu-le-reitero-a-biden-no-acabara-la-guerra-hasta-eliminar-a-hamas--2024318144426>
- El Periódico Mediterráneo. (07 de 08 de 2023). *elperiodicomediterraneo.com*. Obtenido de <https://www.elperiodicomediterraneo.com/castello-provincia/2023/08/07/naranjas-forma-pera-nueva-patologia-castellon-90735118.html>
- Euribor rates. (22 de 03 de 2024). *Euribor-rates.eu*. Obtenido de <https://www.euribor-rates.eu/es/tipo-de-interes-del-bce/>
- Europa Press. (05 de 02 de 2024). *Europapress.es*. Obtenido de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-ocde-mejora-previsiones-crecimiento-inflacion-espana-2024->



20240205110228.html#:~:text=PREVISIONES%20DE%20INFLACI%C3%93N&text=Adem%C3%A1s%20C%20la%20tasa%20de%20inflaci%C3%B3n,debajo%20de%20la%

Eurostat. (23 de 10 de 2023). *Ec.europa.eu*. Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10dd_edpt1__custom_10504055/default/table?lang=en

Eurostat. (18 de 03 de 2024). *Ec.europa.eu*. Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en&category=t_prc.t_prc_hicp

Eurostat. (14 de 03 de 2024b). *Ec.europa.eu*. Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_a/default/table?lang=en

Eurostat. (08 de 03 de 2024c). *Ec.europa.eu*. Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO_PJANIND__custom_10536945/default/table?lang=en

France 24. (15 de 02 de 2024). *France24.com*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20240215-la-ue-recorta-su-previsi%C3%B3n-de-crecimiento-para-2024-y-augura-la-desaceleraci%C3%B3n-de-la-inflaci%C3%B3n>

Fresh Plaza . (30 de 06 de 2022). *Freshplaza.es*. Obtenido de <https://www.freshplaza.es/article/9440419/the-greenery-tiene-nuevos-envases-de-carton-para-frutas-hortalizas-y-frutos-rojos/>

Fresh Plaza. (19 de 12 de 2023). *Freshplaza.es*. Obtenido de <https://www.freshplaza.es/article/9586188/presentan-nuevos-envases-de-pulpa-para-frutas-y-hortalizas-en-paises-bajos/>

Fresh Plaza. (04 de 12 de 2023). *Freshplaza.es*. Obtenido de <https://www.freshplaza.es/article/9581669/las-mallas-de-celulosa-tambien-se-consolidaran-en-el-segmento-convencional/>

Fundación Dieta Mediterránea. (2010). *Dietamediterranea.com*. Obtenido de https://dietamediterranea.com/piramidedm/piramide_CASTELLANO.pdf

Fundación Vasca para la Seguridad Agroalimentaria. (27 de 02 de 2023). *Elika.eus*. Obtenido de <https://investigacion.elika.eus/innovacion-alimentaria-tendencias-2023-en-europa/>

Galarza, A. (27 de 12 de 2023). *Rtve.es*. Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20231227/frutas-mas-pequenas-incremento-costes-consecuencias-sequia-para-campo-valenciano/2469927.shtml>

Gallego, N. (15 de 03 de 2024). *Efe.com*. Obtenido de <https://efe.com/economia/2024-03-15/tractores-protesta-agricultores/>

Gómez, M. V. (30 de 01 de 2024). *Elpais.com*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2024-01-30/la-economia-europea-esquiva-la-recesion-y-cierra-estancada-2023.html#>

Grande, R. G. (29 de 02 de 2024). *Rtve.es*. Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20240222/claves-del-caso-mascarillas-vinculado-exasesor-abalos-quien-quien-como-operaba-trama/15981940.shtml>

IBM. (s.f.). *Ibm.com*. Obtenido de <https://www.ibm.com/es-es/topics/industry-4-0>

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Ine.es*. Obtenido de https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259944357087&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleFichaIndicador¶m3=1259937499084



- Instituto Nacional de Estadística. (13 de 10 de 2022b). *Ine.es*. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/pp_2022_2072.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Ine.es*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607
- Instituto Nacional de Estadística. (21 de 03 de 2024b). *Ine.es*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595
- International Organization for Standardization. (28 de 04 de 2024). *Iso.org*. Obtenido de <https://www.iso.org/iso-name-and-logo.html>
- International School of Agri Management. (18 de 04 de 2023). *Isam.education*. Obtenido de <https://isam.education/3-avances-tecnologicos-que-estan-cambiando-la-agricultura/>
- International School of Agri Management. (19 de 10 de 2023b). *Isam.education*. Obtenido de <https://isam.education/avances-tecnologicos-en-la-agricultura/>
- Jacto. (13 de 12 de 2023). *Bloglatam.jacto.com*. Obtenido de <https://bloglatam.jacto.com/avances-tecnologicos-en-la-en-la-agricultura/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Khinkulova, K., & Prisedskaya, V. (25 de 02 de 2024). *Bbc.com*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/articles/cn0nny9566vo>
- La Moncloa. (18 de 09 de 2023). *Lamoncloa.gob.es*. Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2023/180923-recuperacion-nivel-pib.aspx>
- La Moncloa. (04 de 03 de 2024). *Lamoncloa.gob.es*. Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Paginas/2024/040224-datos-paro-febrero-2024.aspx>
- La Moncloa. (16 de 02 de 2024b). *Lamoncloa.gob.es*. Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/economia-comercio-empresa/Paginas/2024/160224-reduccion-ratio-deuda-publica.aspx>
- Lantern. (2021). *Lantern.es*. Obtenido de https://www.foodretail.es/2021/09/29/2021_The_Green_Revolution_Lantern.pdf?hash=28733134d37be3211834fe67f204f6883c0276c0
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2022). *Mapa.gob.es*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-consumo-2022-baja-res_tcm30-655390.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (14 de 04 de 2023). *Mapa.gob.es*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/informecampana2022-23citricossept22-feb23_tcm30-650104.pdf
- Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (12 de 07 de 2022). *Comercio.gob.es*. Obtenido de https://comercio.gob.es/es-es/NotasPrensa/2022/Paginas/220712_PresentaInformeASEDAS.aspx#:~:text=El%20n%C3%BAmero%20de%20establecimientos%20de,los%20autoservicios%20m%C3%A1s%20de%2014.000.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (08 de 02 de 2024). *mites.gob.es*. Obtenido de <https://www.mites.gob.es/estadisticas/bel/SMI/index.htm>



- Montero, M. J. (13 de 03 de 2024). Hora 25. (A. Bretos, Entrevistador)
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Civitas.
- Nieves, V. (05 de 01 de 2024). *Eleconomista.es*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12610462/01/24/de-portugal-a-polonia-todos-los-paises-que-superaran-a-espana-en-pib-per-capita-en-los-proximos-anos.html>
- Pérez Pardo, J. V. (03 de 07 de 2023). *Todoalicante.es*. Obtenido de <https://www.todoalicante.es/economia/cambio-climatico-naranjas-alicante-asaja-2023-20230703180836-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.todoalicante.es%2Feconomia%2Fcambio-climatico-naranjas-alicante-asaja-2023-20230703180836-nt.html>
- Prieto, A. D., & de Diego, S. (29 de 04 de 2024). *Elespanol.com*. Obtenido de https://www.elespanol.com/espana/politica/20240429/pedro-sanchez-no-dimite-decidido-seguir-fuerza/851164967_0.html
- Rodilla, N. (22 de 03 de 2024). *Esdiario.com*. Obtenido de 20
- Romera, J. (20 de 02 de 2024). *Eleconomista.es*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12677798/02/24/la-alimentacion-se-rebela-contr-a-el-veto-europeo-a-los-envases-de-plastico-en-frutas-y-verduras.html>
- Sabi. (26 de 04 de 2024). *Sabi*. Obtenido de https://sabi.informa.es/version-20230626-8-0/Search.QuickSearch.serv?_CID=1080&product=sabiinforma
- Sotysolar. (07 de 12 de 2023). *Sotysolar.es*. Obtenido de <https://sotysolar.es/placas-solares/instalacion/precio>
- Soziabile. (22 de 02 de 2024). *Soziabile.es*. Obtenido de <https://www.soziabile.es/entorno/espana-septimo-pais-europeo-en-energia-renovable>
- Tadeo Altolaguirre, M. (15 de 03 de 2024). *Lasexta.com*. Obtenido de https://www.lasexta.com/noticias/nacional/cronologia-escandalo-novio-ayuso-hubo-filtraciones-caso-fraude-fiscal_2024031565f4b22fab79d80001a6db77.html
- Todo Agrícola. (s.f.). *Todoagricola.es*. Obtenido de <https://todoagricola.es/blog/drones-agricultura-precision/>
- Total Energies. (28 de 04 de 2021). *Totalenergies.es*. Obtenido de <https://www.totalenergies.es/es/pymes/blog/placas-solares-empresas>
- Valencia Fruits. (26 de 04 de 2023). *Valenciafruits.com*. Obtenido de <https://valenciafruits.com/inmaculada-sanfeliu-dos-anios-despues-brex-it/>
- Valencia Fruits. (28 de 09 de 2023). *Valenciafruits.com*. Obtenido de <https://valenciafruits.com/maf-roda-presenta-software-analisis-calidad-citricos/>
- Zabala, M. (08 de 03 de 2024). *Ondacero.es*. Obtenido de https://www.ondacero.es/noticias/economia/cuanto-falta-que-aprueben-presupuestos_2024030865eafcabd331030001357c88.html



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



ANEXOS



ANEXOS

ANEXO 1. Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030

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

TABLA 21. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ODS 3 – Salud y bienestar: El producto que comercializa la empresa y el que se sigue tomando en cuenta en las estrategias son las naranjas y mandarinas. Este producto, al tratarse de fruta, es un elemento fundamental para la salud de las personal al



proporcionar un aporte significativo de vitaminas y no contener elementos perjudiciales.

ODS 5 – Igualdad de género: A lo largo del proyecto y en las estrategias planteadas, el género no es un factor que se haya tenido en cuenta para la realización de ninguna estrategia ni de la toma de decisiones a nivel general, buscando siempre tratar del mismo modo a toda persona independientemente del género de la misma y aportando un beneficio equitativo para todos.

ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico: El objetivo principal de este proyecto es que la empresa consiga obtener unos mayores beneficios y crecer, derivando de esta manera en un crecimiento para la economía general y un aumento de oportunidades de empleo.

ODS 9 – Industria, innovación e infraestructura: Al dedicarse la empresa a una actividad industrial, se considera que las estrategias planteadas colaboran a impulsar la actividad de la misma, integrando algunas de ellas un factor innovador que suponen una mejora.

ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles: Al iniciar la empresa unas estrategias comprometidas con el medio ambiente, puede ejercer de altavoz para otras empresas que se ubiquen en las proximidades a ella y animarlas a seguir por ese camino.

ODS 12 – Producción y consumo responsables: La estrategia referente al aumento de la producción en cartón y la introducción de la nueva confección constituye un factor importante en lo que a producción responsable se refiere ya que se deja de utilizar mucho plástico para confeccionar bolsas y mallas. Además, al realizar las confecciones de forma manual se requiere de una menor cantidad de electricidad para hacer funcionar las máquinas.

ODS 13 – Acción por el clima: Mediante la implantación en la empresa de la norma ISO 14001 se busca no solo mejorar la imagen de la empresa y abrir puertas para trabajar con nuevos clientes, sino que también se quiere colaborar con una importante causa como es la emergencia climática.

ODS 17 – Alianzas para lograr objetivos: Esto resulta un aspecto fundamental ya que para poder llevar a cabo las estrategias de forma correcta se requiere de la colaboración con agentes externos en la mayoría de los casos, ya sean proveedores o empresas que ayuden a implantar las normas ISO.