



ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Y

PROPUESTAS DE MEJORA PARA UNA

EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA

Autor: Miguel Ruiz Arana
Valencia, Noviembre 2013
Director: Aurelio Herrero Blasco



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA



AGRADECIMIENTOS

A mis **padres**, por la educación que me han dado a lo largo de su vida.

A **Susana**, por su apoyo incondicional, ánimos e insistencia para que acabara este trabajo.

A **Aurelio**, por sus consejos y ánimos.

A todos, gracias.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA



ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 RESUMEN.....	13
1.2 OBJETO DEL TRABAJO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	16
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	17
2.1 SECTOR CITRÍCOLA.....	19
2.2 VARIEDADES DE MANDARINAS Y NARANJAS.....	20
3.ANÁLISIS DEL SECTOR CITRÍCOLA.....	43
3.1 INTERNACIONAL.....	45
3.2 NACIONAL.....	50
3.3 COMUNIDAD VALENCIANA.....	52
3.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PEST).....	57
3.5 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (PORTER).....	63
4.EMPRESA CITRÍCOLA.....	71
4.1 DESCRIPCIÓN.....	73
4.2 ANÁLISIS ÁREA DE COMPRAS.....	74
4.3 ANÁLISIS ÁREA DE PRODUCCIÓN, ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA.....	75
4.3.1 FASES DE ELABORACIÓN.....	75
4.3.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	82
4.3.3 ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA.....	87
4.4 ANÁLISIS DE CALIDAD.....	89
4.5 ANÁLISIS DE MARKETING.....	102
4.5.1 MARKETING Y METODOLOGÍA EN LA EMPRESA.....	102
4.5.2 ESTUDIO Y DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING.....	105
4.5.2.1. DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTORES.....	105
4.5.2.2 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA Y SU COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA.....	109
4.5.2.3 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO.....	110
4.5.2.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	111



4.5.2.5 PRINCIPALES CLIENTES Y MERCADOS.....	113
4.6 ANÁLISIS DE RRHH.....	114
4.6.1 ORGANIGRAMA.....	114
4.7 ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO.....	117
4.7.1 ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.....	117
4.7.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL DE LA EMPRESA.....	117
4.7.1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ.....	120
4.7.1.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO.....	121
4.7.1.4 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN.....	123
4.7.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	125
4.7.2.1. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREPARADAS PARA ANÁLISIS.....	125
4.7.2.2. ROTACIÓN DE ACTIVOS.....	126
4.7.2.3 RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	127
4.7.3 ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA.....	129
4.7.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO.....	130
4.8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	132
4.8.1 ANÁLISIS DAFO.....	132
4.8.2 VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	136
4.8.3 OBJETOS ESTRATÉGICOS.....	141
5.CONCLUSIONES.....	143
6.BIBLIOGRAFÍA.....	149
7. ANEXOS.....	153

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Variedad Okitsu.....	20
Ilustración 2: Variedad Clausellina.....	21
Ilustración 3: Variedad Satsuma.....	22
Ilustración 4: Variedad Loretina.....	23
Ilustración 5: Variedad Marisol.....	24
Ilustración 6: Variedad Oronules.....	25
Ilustración 7: Variedad Esbal.....	26
Ilustración 8: Variedad Oroval.....	27
Ilustración 9: Variedad Arrufatina.....	28
Ilustración 10: Variedad Orogrande.....	29
Ilustración 11: Variedad Clemenules.....	30
Ilustración 12: Variedad Clementina fina.....	31
Ilustración 13: Variedad Hernandina.....	32
Ilustración 14: Variedad Nour.....	33
Ilustración 15: Variedad Newhall.....	34
Ilustración 16: Variedad Navelina.....	35
Ilustración 17: Variedad Salustiana.....	36
Ilustración 18: Variedad Washington Navel.....	37
Ilustración 19: Variedad Navelate.....	38
Ilustración 20: Variedad Powell Summer Navel.....	39
Ilustración 21: Variedad Lanelate.....	40
Ilustración 22: Variedad Sanguinelli.....	41
Ilustración 23: Variedad Naranja Valencia Delta.....	42
Ilustración 24: Exportación cítricos Comunidad Valenciana 2012(%).....	53
Ilustración 25: Diagrama de Porter.....	63
Ilustración 26: Proceso de compras.....	74
Ilustración 27: Fases de proceso de calidad.....	75
Ilustración 28: Proceso de recepción y preparación de la fruta.....	76
Ilustración 29: Proceso de pre-selección.....	77

Ilustración 30: Proceso de limpieza y encerado.....	78
Ilustración 31: Proceso de selección.....	79
Ilustración 32: Proceso de confección.....	80
Ilustración 33: Proceso de empaquetado, paletizado y etiquetado.....	81
Ilustración 34: Almacén de E. Tamarit Export, S.A. En Meliana (Valencia).....	82
Ilustración 35: Mercancía en cajones de campo.....	83
Ilustración 36: Alimentación automática de la línea de confección con la mercancía anteriormente cualificada.....	84
Ilustración 37: Selección de la fruta.....	85
Ilustración 38: Salida de la fruta confeccionada (Malla).....	85
Ilustración 39: Paletización de la fruta.....	86
Ilustración 40: Esquema de análisis de calidad de E. Tamarit.....	90
Ilustración 41: Instituciones que determinan los “inputs” de la información.....	91
Ilustración 42: Niveles de la cadena de valor añadido.....	92
Ilustración 43: El Marketing de forma esquemática.....	102
Ilustración 44: Envasado Girsac.....	107
Ilustración 45: Envasado Girplus.....	107
Ilustración 46: Encajado de la fruta.....	108
Ilustración 47: Matriz de Boston Consulting Group.....	108
Ilustración 48: Organigrama empresa E. Tamarit.....	116
Ilustración 49: DAFO de la empresa E. Tamarit	135
Ilustración 50: Cadena de valor de la empresa E. Tamarit.....	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Producción mundial cítricos (Miles de toneladas).....	46
Tabla 2: Exportaciones mundiales cítricos (Miles de toneladas).....	47
Tabla 3: Importaciones mundiales cítricos (Miles de toneladas).....	49
Tabla 4: Producción nacional de cítricos (Miles de toneladas).....	50
Tabla 5: Exportaciones nacionales de cítricos (Miles de toneladas).....	51
Tabla 6: Superficie cítricos Comunidad Valenciana 2011(Ha.).....	52
Tabla 7: Producción cítricos Comunidad Valenciana 2011 (Toneladas).....	53
Tabla 8: Exportaciones cítricos Comunidad Valenciana 2012 (Millones de €).....	54
Tabla 9: Exportaciones cítricos C.Valenciana por tipo producto en 2012 (Millones de €).....	55
Tabla 10: Evolución del comercio exterior de cítricos de la C.V. (Millones de euros).	56
Tabla 11: Alimentos con vitamina C por cada mg/100g.....	67
Tabla 12: Activo ejercicios 2011-2010.....	117
Tabla 13: Pasivo ejercicios 2011-2010.....	117
Tabla 14: Principios básicos.....	118
Tabla 15: Fondo de maniobra.....	119
Tabla 16: Ratios de liquidez ejercicios 2011-2010.....	120
Tabla 17: Ratios de endeudamiento ejercicios 2011-2010.....	121
Tabla 18: Activo- Pasivo y otras partidas para obtener el Estado de Origen y Aplicación de Fondos ejercicios 2011-2010.....	123
Tabla 19: Estado de Origen y Aplicación de Fondos ejercicios 2011-2010.....	123
Tabla 20: Cuenta de Pérdidas y Ganancias ejercicios 2011-2010.....	125
Tabla 21: Ratios de rotación de activos ejercicios 2011-2010.....	126
Tabla 22: Ratios de rentabilidad económica ejercicios 2011-2010.....	127
Tabla 23: Ratios de rentabilidad financiera ejercicios 2011-2010.....	127
Tabla 24: Ratios de fondo de maniobra ejercicios 2011-2010.....	129



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA





UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA



1.INTRODUCCIÓN



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA





1.1 RESUMEN

El trabajo que consiste en analizar una empresa del sector citrícola y aportar propuesta para que ésta empresa mejore.

Para realizar este estudio me voy a apoyar en las diferentes asignaturas que he estudiado a lo largo de la carrera.

El trabajo empieza realizando una pequeña introducción al sector citrícola y explicando algunas de la multitud de variedades que existen.

Una vez se ha realizado esta pequeña introducción, se realiza un estudio del sector citrícola a nivel Internacional, a nivel nacional y a nivel de la Comunidad Valenciana, para ello se aporta diferente documentación tomada de Organismos Oficiales. En este punto se pueden observar las importaciones y exportaciones que se realizan de cítricos tanto a nivel internacional, como nacional y por Comunidad Autónoma.

Posteriormente se continua realizando un análisis del macroentorno analizando los factores político-legales, económicos, socio-culturales como tecnológicos que pueden afectar al sector.

Una vez se ha estudiado el macroentorno hacemos un análisis del microentorno del sector, para ello, nos basamos en el modelo de Porter donde analizamos las cinco fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Con todo el análisis externo a la empresa realizado comenzamos a estudiar la empresa desde un punto de vista interno. Para ello realizamos una pequeña descripción y empezamos seguidamente con el área de compras. Comentamos brevemente este área indicando la forma de proceder y pasamos directamente a analizar el área de producción almacenamiento y logística. Aquí nos detenemos para analizar más en profundidad la distribución en planta. Esta labor la pudimos comprobar, in situ, una noche que estuvimos trabajando en la cadena de montaje de la empresa. Comentar que fue una noche dura de trabajo, pasando por todas las áreas de la cadena.

La empresa da una gran importancia a la calidad de sus productos, por ello tiene gente experimentada y cualificada en su plantilla que se dedica a que la normativa vigente se aplique en su máxima expresión.

Tras analizar el área de calidad pasamos a realizar un análisis del marketing que realiza. Consideramos que este es un punto a mejorar por parte de la empresa, sobre todo su página web ya que consideramos que puede mejorarse mucho.

Comentamos las áreas en las que está dividida la empresa y aportamos el organigrama donde se puede observar toda la estructura de la empresa de una forma más visual.

Continuamos realizando el análisis económico-financiero de la empresa, en él estudiamos dos ejercicios económicos. Con el balance de situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias como base, analizamos la situación en la que se encuentra la empresa. Una vez analizados situación de liquidez, endeudamiento, política de inversión-financiación rotación de activos, rentabilidad económica y financiera, etc, etc, pasamos a recomendar una serie de actuaciones que consideramos pueden ayudar a la empresa a mejorar su situación.

Después de todo el análisis económico-financiero encaramos la parte final del trabajo realizando un análisis DAFO y comentamos las estrategias de la empresa.

Finalizamos con unas conclusiones y unos pequeños comentarios que nos han llamado la atención durante el tiempo que hemos realizado el trabajo. Estos comentarios finales son en algunos casos conversaciones que hemos tenido con agricultores que nos han dado su punto de vista de cómo está la agricultura y fundamentalmente el sector citrícola en la actualidad.

1.2 OBJETO DEL TRABAJO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto del presente trabajo es analizar una empresa del sector citrícola y proponer una serie de propuestas de mejora que hagan a la empresa más competitiva y económicamente más fuerte.

Para ello me he apoyado en muchas de las asignaturas estudiadas en la carrera, paso a destacar algunas de ellas en los siguientes cuadros.

Capítulo	ANÁLISIS DEL SECTOR CITRÍCOLA
Asignaturas relacionadas	<p>Microeconomía Macroeconomía Economía Española y Regional Economía Española y Mundial Dirección Comercial</p>
Breve justificación	<p>Con las asignaturas indicadas podemos analizar el sector objeto de estudio desde diferentes puntos de vista. Puede ser de una forma más global como de una forma más específica.</p>

Capítulo	EMPRESA CITRÍCOLA
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección y Producción Logística Distribución en Planta Economía de la Empresa Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Gestión de Calidad Dirección de Recursos Humanos Derecho de la Empresa Dirección Estratégica y Política de la Empresa</p>
Breve justificación	<p>En este capítulo hemos utilizado gran parte de la asignaturas estudiadas en la carrera. El cursar estas asignaturas podemos analizar la situación económica de la empresa para poder darle una serie de recomendaciones en caso de necesitarlas, aplicar en la empresa la distribución en planta óptima, utilizar los recursos humanos necesarios, analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así como los procesos de calidad que debe de seguir la empresa.</p>

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos del trabajo los hemos explicado en el punto anterior pero por destacarlos un poco más, serían éstos:

- Analizar el sector citrícola a nivel internacional, nacional y de la comunidad Valenciana
- Localizar puntos fuertes que debería de explotar más, debilidades que tendría que mejorar, amenazas del sector y oportunidades que se le pueden presentar o se le han presentado y no está explotando.
- Analizar su balance y cuenta de resultados para darle soluciones en el caso de que se encuentre en una situación delicada o proponerle mejoras para aumentar su rentabilidad.

En definitiva, analizar una empresa del sector y proporcionarle algunas indicaciones que puedan hacer que tenga más éxito.



2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA



2.1 SECTOR CITRÍCOLA

Los cítricos se producen en casi todas las regiones del mundo dentro de la banda delimitada por la línea de 40° de latitud N y S. Las numerosas especies del género *Citrus* provienen de las zonas tropicales y subtropicales de Asia y del archipiélago Malayo; desde allí se distribuyeron a las otras regiones del mundo donde hoy se cultivan cítricos. El área comúnmente asociada a su origen está ubicada en el sudeste de Asia, incluyendo el este de Arabia, este de Filipinas y desde el Himalaya al sur hasta Indonesia. Dentro de esta gran región, el noreste de India y norte de Burma, serían las regiones más importantes, debido a la diversidad de especies encontradas recientemente en la provincia de Yunnan (centro-sur de China).

Los cítricos se cultivan desde épocas remotas (más de 4000 años). Sus frutas atrajeron la atención de los pueblos primitivos, que se supone ya las cultivaban mucho tiempo antes de que aparecieran en los países europeos. Se sabe que la apariencia de la fruta y sus flores cautivaron a los primeros viajeros, que no sólo la describieron en sus memorias sino que la llevaron a otras regiones.

El sector cítrico es un sector muy importante para la economía española, no en vano en España se producen más de 6,5 millones de toneladas de cítricos lo que supone casi un 6% de la producción mundial.

2.2 VARIEDADES DE MANDARINAS Y NARANJAS

➤ Mandarinos:

■ **Okitsu**

Ilustración 1: Variedad Okitsu



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Satsuma

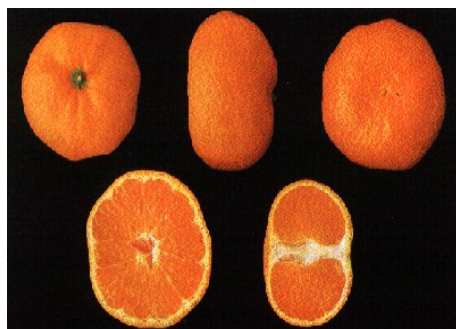
Árbol: Más vigoroso, erecto y verde que las Satsumas Wasse (tempranas), con espinas en los brotes vigorosos.

Frutos: Grande, achatado. De buena calidad gustativa.

Datos de interés: Muy precoz. Productiva. Tolera mejor que otras satsumas el transporte y el almacenamiento.

■ *Clausellina*

Ilustración 2: Variedad Clausellina



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Satsuma.

Árbol: Tamaño muy inferior a Satsuma. Forma irregular. Poco vigor. Hojas de color verde grisáceo.

Frutos: Tamaño algo superior a Satsuma. Forma achatada. Color naranja claro. Piel suave muy fácil de pelar. Fructificación en racimos.

Datos de interés: Variedad parecida a Satsuma pero más precoz en la maduración (unos doce días) y menor crecimiento. Entrada en producción rapidísima y muy abundante. Se utilizan marcos de plantación muy estrechos.

■ **Satsuma**

Ilustración 3: Variedad Satsuma



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Satsuma.

Árbol: Tamaño mediano-pequeño. Forma irregular. Poca densidad de hojas cuyo color es verde grisáceo.

Frutos: Tamaño aproximado de 60-90 gramos. Forma achatada. Color naranja claro. Pulpa muy jugosa. Sin semillas. Muy fácil de pelar.

Datos de interés: Madura muy pronto. Se recolecta en primera temporada (aprox. octubre-enero). Admite el desverdizado.

Alcanza un cierto grado de madurez interna cuando la piel aún está verdosa.

Producción muy rápida y abundante. Se adapta a todas las zonas. Muy resistente al frío de los agrios.

■ *Loretina*

Ilustración 4: Variedad Loretina



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Clementina.

Árbol: Vigoroso, con algunas espinas en las ramas de mayor rigor, que desaparecen al entrar en producción.

Frutos: Tienen un color naranja intenso muy atractivo, con las glándulas de aceite esenciales ligeramente salientes. Se pela con facilidad y no tiene semillas. Su peso y calibre son ligeramente inferiores a la marisol, aunque puede mejorarse.

Datos de interés: La evolución del índice del fruto, en todo momento es superior en la Loretina, llevando prácticamente un adelanto de una o dos semanas respecto al de Marisol. No presenta bufado después de alcanzar su maduración definitiva.

La Clementina Loretina, es una variedad protegida en España y en trámite de protección en la Unión Europea (Nº de solicitud 98/1361), estando prohibida su propagación sin autorización por escrito del CONCESIONARIO (AVASA)".

■ **Marisol**

Ilustración 5: Variedad Marisol



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Clementina.

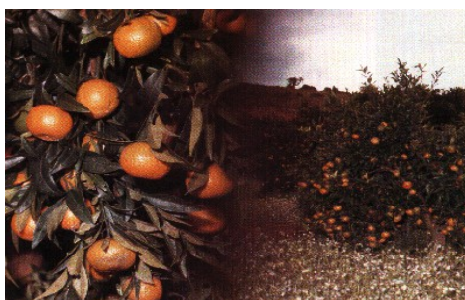
Árbol: Vigoroso. Ramas espinosas con tendencia a la verticalidad. Hojas de color verde intenso.

Frutos: Parecidos a Oroval.

Datos de interés: Recolección muy precoz, aproximadamente quince días antes que Oroval, según zonas. Variedad para zonas precoces.

■ *Oronules (Protegida)*

Ilustración 6: Variedad Oronules



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Clementina.

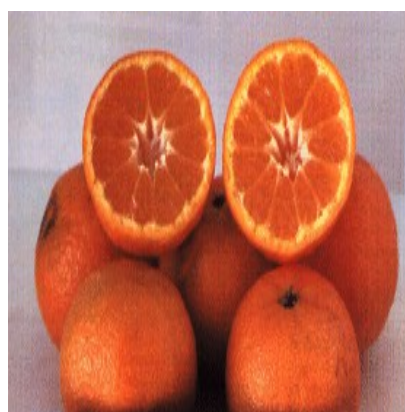
Árbol: Vigoroso. Forma redondeada con tendencia a la verticalidad, color verde intenso.

Frutos: Tamaño medio. (aprox 70-80 gramos). Piel fina. Forma algo achatada. Pulpa de muy buena calidad. Prácticamente sin semillas.

Datos de interés: Recolección muy precoz, aproximadamente quince días antes que Oroval, según zonas.

■ *Eskal* (PROTEGIDA)

Ilustración 7: Variedad *Eskal*



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Clementina.

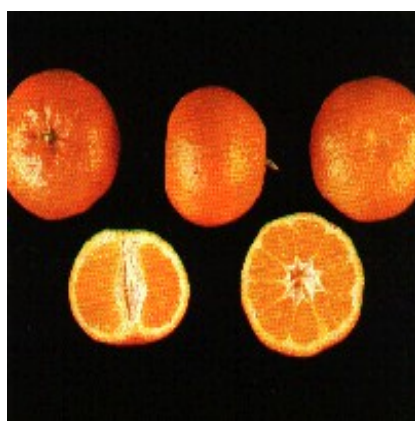
Árbol: Vigor medio. Forma redondeada con ramas inclinadas. Hojas de color verde claro.

Frutos: Tamaño mediano (55-75 gramos). Forma achatada. Corteza de color naranja intenso, fácil de pelar. Pulpa de muy buena calidad. Prácticamente sin semillas.

Datos de interés: Época de maduración interna similar a Oroval o algo más precoz (aprox. mediados octubre). Buena productividad para zonas tempranas.

■ Oroval

Ilustración 8: Variedad Oroval



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Clementina.

Árbol: Muy vigoroso. Muchas ramas casi verticales. Gran densidad de hojas de color verde intenso. Algunas espinas.

Frutos: Tamaño grande (aprox. 70-90 gramos). Forma redondeada. Corteza granulosa de color naranja intenso. Pulpa jugosa. Prácticamente sin semillas. Fácil de pelar.

Datos de interés: Recolección precoz (aprox. noviembre-diciembre). Variedad productiva y de buen tamaño. Con lluvias abundantes no aguanta bien el árbol. Emplear preferiblemente en zonas precoces.

■ *Arrufatina*

Ilustración 9: Variedad Arrufatina



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: *Clementina.*

Árbol: Vigor medio. Forma redondeada con ramas inclinadas. Follaje denso de color verde oscuro.

Frutos: Tamaño grande (algo mayor que clemenules). Forma ligeramente achatada. Corteza de color naranja intenso, fácil de pelar. Prácticamente sin semillas.

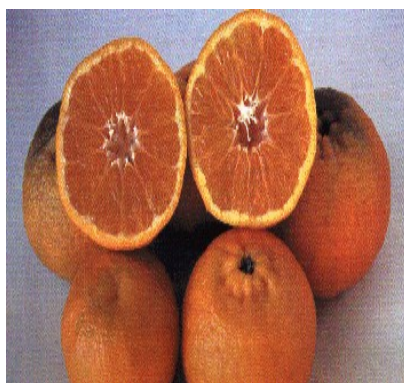
Datos de interés: Recolección precoz (octubre-noviembre aprox). Variedad productiva. Fruto de buen tamaño.

La maduración interna se alcanza muy pronto (aprox mediados de octubre), pero la coloración externa un mes después por lo que, para ser recolectada precozmente, hay que desverdizar en la mayoría de los casos (operación que admite bien).

Rápida entrada en producción. Variedad interesante en zonas precoces.

■ Orogrande

Ilustración 10: Variedad Orogrande



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Mandarina.

Fruto: Grande y uniforme.

Datos de interés: Variedad muy similar a clemenules aunque en algunas zonas se adelanta con respecto a ésta.

■ *Clemenules*

Ilustración 11: Variedad Clemenules



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Clementina.

Árbol: Vigor medio. Forma redondeada con ramas inclinadas. Hojas grandes de color verde claro.

Frutos: Tamaño grande (aprox 80-100 gramos). Forma algo achatada. Corteza de color naranja intenso. Pulpa jugosa de muy buena calidad. Fácil de pelar. Prácticamente sin semillas.

Datos de interés: Recolección en primera campaña (aprox noviembre-enero), después que Oroval. Variedad productiva y de rápida entrada en producción. Los frutos se mantienen relativamente bien en el árbol.

■ *Clementina fina*

**Ilustración 12: Variedad
Clementina fina**



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Clementina.

Árbol: Vigoroso. Forma redondeada. Gran densidad de hojas de color verde poco intenso.

Frutos: Tamaño mediano a pequeño (aprox. 50-70 gramos). Corteza fina de color naranja intenso. Sin semillas cuando no hay polinización con otras variedades. Extraordinaria calidad.

Datos de interés: Se recolecta en primera temporada (aprox. noviembre-enero). Con frecuencia es preciso realizar tratamientos para mejorar el tamaño y el cuajado.

■ **Hernandina (PROTEGIDA)**

**Ilustración 13: Variedad
Hernandina**



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Clementina.

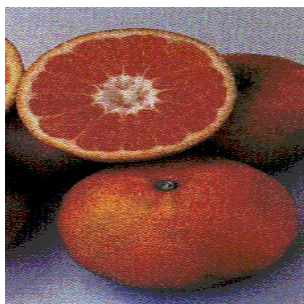
Árbol: Vigoroso. Forma redondeada con ramas tendentes a la verticalidad, color de la madera muy oscuro. Gran densidad de hojas de color verde algo intenso.

Frutos: Tamaño mediano (aprox. 55-75 gramos). Forma ligeramente achatada. Corteza de color naranja intenso, fina y fácil de pelar. Pulpa jugosa de gran calidad. Prácticamente sin semillas cuando no hay polinización.

Datos de interés: La madurez interna ocurre casi a la vez que en clementina fina, pero la madurez externa o coloración se da unos dos meses más tarde. Recolección en segunda campaña (aprox. enero-febrero), ya que aguanta bien las lluvias. Variedad interesante en zonas que no sean precoces y con pocos riesgos de heladas fuertes.

■ **Nour**

**Ilustración 14:
Variedad Nour**



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Rojo.

Árbol: Mediano-grande.

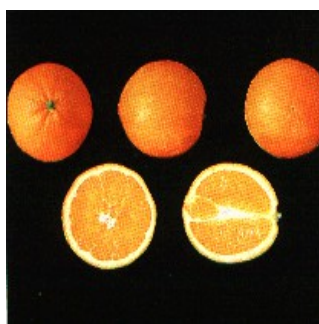
Frutos: Color exterior amarillo. Buen tamaño. Piel suave. Pulpa casi roja. Pocas o ninguna semilla.

Datos de interés: Muy buena calidad. Recolección en primavera y segunda temporada. Los requerimientos de calor para la coloración de la pulpa son menores que en la variedad Redblush.

➤ Naranjos:

■ ***Newhall***

**Ilustración 15: Variedad
Newhall**



Fuente: IVIA. 2012

Variedad muy semejante a navelina. En algunas zonas se adelanta unos días respecto a ésta.

■ *Navelina*

**Ilustración 16: Variedad
Navelina**



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Navel.

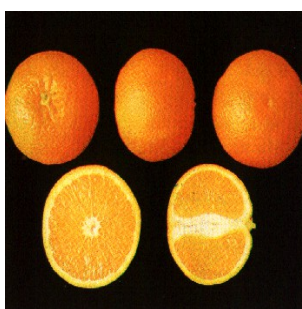
Árbol: Tamaño mediano. Forma más o menos redondeada. Hojas de color muy oscuro.

Frutos: Tamaño grande. Forma redondeada o ligeramente ovalada. Sin semillas. Pulpa muy jugosa. Piel de color naranja intenso. Ombligo prominente.

Datos de interés: Es la variedad de naranjo más resistente al frío y a la cal. Entra rápidamente en producción y lo hace abundantemente. De gran calidad para consumo en fresco. Interesante para todas las zonas citrícolas, pero especialmente en las que sea mayor el riesgo de heladas e interese una recolección temprana.

■ *Salustiana*

Ilustración 17:
Variedad Salustiana



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Blanca selecta.

Árbol: Tamaño muy grande. Suelen salir ramas verticales vigorosas. Hojas de color verde claro.

Frutos: Tamaño mediano. Forma redonda-achatada. Sin semillas. Pulpa muy jugosa y zumo muy abundante y de calidad.

Datos de interés: Recolección en primavera y segunda temporada (diciembre-marzo). Se conserva bien en cámaras frigoríficas. En árboles vigorosos evitar las podas fuertes.

■ *Washington Navel*

*Ilustración 18: Variedad
Washington Navel*



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Navel.

Árbol: Tamaño grande. Forma redondeada. Hojas de color oscuro. Grandes faldas.

Frutos: Muy grandes. Semiesféricos o algo alargados. Color naranja. Ombligo visible al exterior. Sin semillas.

Datos de interés: Esta variedad se recolecta normalmente después que Navelina y Newhall, durante un período bastante largo, desde diciembre hasta mayo, según la zona.

■ *Navelate*

Ilustración 19:
Variedad Navelate



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Navel.

Árbol: Tamaño grande y vigoroso. Con espinas, especialmente en las ramas más vigorosas. Hojas de color verde poco intenso.

Frutos: Tamaño medio y forma alargada. Piel fina de color naranja pálido. Ombligo muy poco visible al exterior. Sin semillas. Pulpa muy jugosa y de extraordinaria calidad.

Datos de interés: Madura interiormente en primera temporada, pero alcanza la madurez externa (coloración) bastante después, por lo tanto se puede recolectar en segunda temporada (aprox. febrero-mayo). Por su calidad se destina sobre todo a los mercados selectos con precios elevados. Para esta variedad son preferibles las zonas que no tengan riesgos graves de heladas tardías.

■ *Powell Summer Navel*

**Ilustración 20: Variedad
Powell Summer Navel**



Fuente: IVIA. 2012

Tipo:Navel.

Árbol: Similar a Lane Late. Ramas principales extendidas.

Frutos: Achatado o ovoide, de color naranja, sin aureola; siempre presenta ombligo visible, sin semillas, de gran calidad. Zumo bajo en acidez y contenido bajo en azúcares. Al no contener limonina no desarrolla el característico sabor amargo, lo que mejora su calidad.

Datos de interés: Excelente para el consumo en fresco, se obtiene con las diferentes variedades de naranjas del grupo Navel. Esta actual estructura varietal permite la recolección desde octubre, con navelina hasta abril, con Navelate y Lane Late.

■ *Lanelate*

**Ilustración 21:
Variedad Lanelate**



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Navel.

Árbol: Presenta menos espinosidad que otras variedades de navel tardías como navelate.

Frutos: De tamaño similar a Newhall, redondeado con navel poco visible al exterior. Sabor dulce y agradable; al final de la maduración no muestra el sabor a "pasada" que se aprecia en algunas navels. Contenido bajo en limonina.

Datos de interés: Maduración tardía, el fruto se conserva bien en el árbol hasta finales de junio. Buena y constante productividad. Variedad interesante para prolongar el período de recolección de las navels.

■ *Sanguinelli*

Ilustración 22:
Variedad Sanguinelli



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Sanguina.

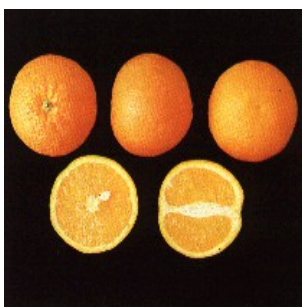
Árbol: Vigoroso, tamaño medio sin espinas, muy productivo.

Frutos: Tamaño medio, ovalado, piel fina de color naranja, con zonas de color amoratado. Sabor agridulce, buen contenido en zumo.

Datos de interés: Recolección enero a mayo, variedad muy productiva. Aguanta muy bien el transporte. Su atractiva coloración tanto externa como interna, así como su alto contenido en zumo, le confieren un atractivo comercial.

■ *Naranja Valencia Delta*

Ilustración 23:
Variedad Naranja
Valencia Delta



Fuente: IVIA. 2012

Tipo: Blanca tardía.

Árbol: De gran tamaño. Forma redondeada. Hojas de color verde claro.

Frutos: Tamaño mediano. Forma redondeada. Muy pocas semillas. Zumo abundante y de calidad.

Datos de interés: Recolección en tercera temporada (abril-junio). Se mantiene bien en el árbol. Se conserva perfectamente en cámaras para su consumo en verano. Se adapta bien a todas las zonas citrícolas.



3. ANÁLISIS DEL SECTOR CITRÍCOLA



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA



3.1 INTERNACIONAL

En este punto vamos a estudiar el sector cítrico a nivel mundial. En la tabla 1, podemos observar la producción mundial de cítricos por países de la campaña 2010/2011.

El mayor productor de cítricos del mundo es China con una producción de 22.940.000 toneladas seguido de Brasil con una producción de 22.704.500 toneladas.

A gran distancia de estos dos países se encuentra, el tercer país en cuanto a producción de cítricos se refiere, EEUU con 10.445.200 toneladas.

Tenemos que destacar la producción de los Países del Mediterráneo, si la juntásemos sería equiparable a la de China y Brasil con 22.441.100 toneladas.

El mayor productor de los Países del Mediterráneo y también de Europa es España con 6.627.000 toneladas.

En la tabla 1 se puede observar también que la producción mundial de cítricos ha ido aumentando todos los años, excepto en la campaña 2009/2010 debido a la disminución de la producción de casi dos millones de toneladas de Brasil.

Si comparamos el hemisferio norte y sur, podemos concluir que más del 70% de la producción mundial de cítricos se produce en el hemisferio norte.

En la tabla 2 podemos observar las exportaciones mundiales de cítricos y observar que el mayor exportador de cítricos del mundo es España con más de 3.500.000 toneladas seguido a gran distancia de Turquía con 1.236.000 toneladas. La región de los países del Mediterráneo exporta casi el 70% del total de los cítricos del hemisferio norte y un 57% del total de las exportaciones mundiales.

Si fijamos nuestra atención en el hemisferio sur observamos que Sudáfrica es el mayor exportador de cítricos con más de 1.100.000 toneladas exportadas seguido muy de lejos de Australia con 135.700 toneladas.

El nivel de exportaciones de las últimas campañas ha sido muy parejo y se sitúa entre los 12 y 13 millones de toneladas.



Tabla 1: Producción mundial cítricos (Miles de toneladas)

CAMPAÑA	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
EEUU	9496,8	11645,8	10740,2	9978,7	10445,2
Países del Mediterraneo	21900	20010,9	20578,6	21112	22441,1
Grecia	976	1091	822,8	1134,8	1093,8
Italia	3278,1	3240,9	2691,2	3671,6	3203,5
España	7036,2	5579,4	6614,1	5347,6	6627
Israel	627,3	608	552,9	553,7	466,2
Algeria	644,3	644,3	568,4	571	571
Marruecos	1281,9	1116,4	1280	1521,1	1701,1
Tunez	358,6	344,9	340,3	348,8	352
Egipto	3023,8	3165,2	3286,3	3512	3610,2
Chipre	177,5	172,6	152,5	211,7	253,9
Libano	392,5	389	392	392	393,4
Turquía	3162,5	2639,5	2820	2780	3077,5
Otros	941,3	1019,6	1058	1067,7	1091,6
Portugal	269,3	254,9	280,2	280,2	256,5
Japón	1046	1261	1075	1157	1038
Costa Rica	424	269	310	370	410
El Salvador	67	73	73,1	45,7	71,5
Guatemala	131,9	132,2	132	135	144,3
Honduras	258,1	261,3	265,2	286,5	316,5
Méjico	6685,9	7401	7033,1	6793	6744
Belice	277,9	300,4	266,1	266,1	255,3
Cuba	469	391,8	418	345	314,7
Irán	3839	3942,3	2541,4	2541,4	2344,6
China	15845	18877	21397,5	23850	22940
India	6755,1	7549	7966,7	7966,5	8267,2
Pakistan	1472,5	2293,6	2132	2203	2213,9
Indonesia	2625,9	2322,6	2131,8	2032,7	2064,3
Rep. Korea	632	746	593	740	565
Tailandia	1527,5	1362,8	1100,2	876,6	1066
Vietnam	623,8	622,5	623,6	623,5	623,4
Otros	2037,8	1994,6	2161,1	2173,2	2165,4
Hemisferio Norte	76384,5	81711,6	81818,8	83776,1	84687
Argentina	2700	2950	2887	2270	2490
Brasil	20778,3	18996,1	19147,8	17483,2	22704,5
Chile	305	326	297	289	296,8
Colombia	353	353	332,1	330	303,3
Ecuador	97,7	87,3	88,8	87,2	72,8
Paraguay	372,9	330,3	321,3	324,2	285,7
Peru	819,5	808	756,2	853,1	831,9
Uruguay	346,2	253,5	268,6	268,8	254,2
Venezuela	398,1	390,6	386,2	386,2	349,9
Australia	569,8	544,3	567,5	524	575,5
Sudáfrica	1690	2096	2029	1989	1906
Otros	741	753,3	755,7	758,1	767,8
Hemisferio Sur	29171,6	27858,3	27837,1	25562,8	30838,2
TOTAL	105556,1	109569,9	109655,9	109338,9	115525,2

Fuente: FAO.2012



Tabla 2: Exportaciones mundiales cítricos (Miles de toneladas)

CAMPAÑA	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
EEUU	851	1072	862	1040	907
Países del Mediterraneo	7088,8	6207,6	6740,4	6862,9	7363,9
Grecia	289,4	342	230	365,6	461
Italia	179,3	194	154,4	289,9	248,8
España	3643,7	3143,5	3352,5	3090,3	3588,4
Israel	173,1	159	169,9	174,3	72,6
Marruecos	582,8	528,7	484,2	490,3	529,3
Tunez	26	20	23,2	25,9	22,9
Egipto	800,2	559,8	851,1	928,2	838
Chipre	82,4	71,8	56,8	119,5	97,4
Turquia	948,1	825	1095,5	1102,3	1236
Otros	363,8	363,8	322,8	276,6	269,5
Japón	4	5	3	3	2
Méjico	491,1	544,4	494,3	494,6	473,9
China	562,8	790,2	1019,9	966,2	710,5
India	42,7	53,1	47,3	46,9	47,1
Pakistan	132,9	204,9	248,4	350,9	320,5
Otros	1045,5	1220,5	1334,6	1173,8	956,4
Hemisferio Norte	10221,8	10097,7	10749,9	10938,3	10781,4
Argentina	654	682	517	551	505
Brasil	113,4	108,1	98,8	102	110,1
Chile	66,8	79,1	75	44,2	49,7
Peru	45,1	64,8	45,2	66,4	64,3
Uruguay	146,9	124,8	130,1	124,6	120,2
Australia	130,6	131,4	166,1	119,9	135,7
Sudáfrica	1200	1333	1209	1411	1101
Otros	67,7	57,4	21,4	55,4	45,9

Fuente: FAO.2012

Si atendemos a las importaciones según la tabla 3, el mayor importador de cítricos es Rusia con 1.655.000 toneladas seguido de Alemania con 1.081.800 toneladas.

Hay que destacar la zona de los antiguos países de la URSS, esta zona recibe casi el 20% de las importaciones mundiales. Los principales proveedores de cítricos de estos países son Turquía, Marruecos, Egipto, Sudáfrica, China y España.

En el hemisferio sur las importaciones son prácticamente inexistentes, el total supera ligeramente las 150.000 toneladas, siendo Sudáfrica el país con mayor volumen de importaciones seguido de Australia con 26.100 toneladas en la campaña 2010/2011.

Podemos concluir que en el hemisferio norte es donde se produce la mayor cantidad de cítricos del mundo y donde se realizan el mayor número de operaciones comerciales, ya sea importaciones o exportaciones.

El hemisferio sur tiene un gran productor, Brasil y referente a importaciones y exportaciones el volumen que mueve es muy inferior al del hemisferio norte sobre todo en lo referente a las importaciones donde su papel es prácticamente testimonial.



Tabla 3: Importaciones mundiales cítricos (Miles de toneladas)

CAMPAÑA	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Canada	407.3	436.7	415.2	440.5	448.0
EEUU	657.0	612.0	631.0	647.0	637.0
Países del Mediterraneo	1 443.8	1 415.6	1 455.0	1 441.4	1 428.5
Francia	1 000.2	963.4	984.8	1 020.9	958.6
Países antigua Yugoslavia	236.8	235.2	232.6	232.7	238.2
Bosnia - Herz.	41.4	45.0	43.8	46.6	47.4
Croacia	50.7	45.0	46.5	45.2	47.4
Serbia - Montenegro	81.8	82.8	83.3	84.6	90.4
Austria	153.4	153.4	163.8	170.7	160.3
Bélgica - Luxemburgo	316.1	329.5	342.8	261.5	234.6
Dinamarca	81.5	95.4	119.8	105.2	108.9
Finlandia	68.2	66.6	74.3	67.2	73.7
Alemania	1 104.0	1 132.2	1 127.8	1 166.2	1 081.8
Irlanda	57.6	60.6	56.3	52.2	43.2
Holanda	937.0	1 048.3	1 055.2	1 140.1	938.0
Suecia	172.5	165.1	166.5	171.3	184.9
Reino Unido	793.5	715.6	726.6	676.6	673.1
Noruega	74.8	74.2	71.3	74.2	74.4
Suiza	131.9	125.1	129.0	130.5	130.8
Bulgaria	58.2	46.6	73.2	60.1	66.3
Republica Checa	165.3	151.7	158.1	155.1	156.9
Polonia	403.9	427.7	446.5	426.9	451.0
Rumania	179.1	149.0	134.2	165.0	171.5
Países antigua URSS	1 861.7	1 907.6	1 907.1	2 071.4	2 198.5
Bielorrusia	61.1	61.9	61.4	65.7	33.9
Letonia	29.4	32.0	30.8	33.0	33.2
Lituania	51.7	68.2	75.8	94.6	100.1
Rusia	1 258.4	1 286.8	1 276.9	1 487.5	1 655.0
Ucrania	364.6	344.3	342.1	309.3	303.6
Japón	384.0	359.0	337.0	336.0	367.0
Arabia Saudí	418.5	327.7	449.0	384.0	415.0
China	74.4	79.9	91.6	103.8	133.2
China,Hong Kong	200.5	225.3	243.1	250.1	64.2
Rep. Korea	88.6	122.0	81.9	120.6	157.8
Malasia	169.0	179.3	170.6	164.6	152.5
Otros	961.9	1 165.6	1 032.4	1 126.8	953.4
Hemisferio Norte	11585.5	11781.7	12087.9	12302.3	11705.8
Australia	18.0	22.1	22.4	27.8	26.1
Nueva Zelanda	17.5	21.1	17.8	18.2	18.2
Sudáfrica	30.0	21.0	61.0	55.0	49.5
Hemisferio Sur	99.7	121.1	170.5	166.5	152.0
TOTAL	11 685.2	11 902.8	12 258.4	12 468.8	11 857.7

Fuente: FAO.2012

3.2 NACIONAL

La producción total de cítricos en España en la campaña 2010/2011 se sitúa en torno a 6,6 millones de toneladas, en una superficie de alrededor de 260.000 hectáreas. En España se encuentran en actividad unas 120.000 explotaciones que se orientan de manera preferente a la producción citrícola. La producción mundial de cítricos ronda los 115 millones de toneladas.

Tabla 4: Producción nacional de cítricos (Miles de toneladas)

CAMPAÑA	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
España	7036,2	5579,4	6614,1	5347,6	6627

Fuente: FAO.2012

Brasil, Estados Unidos y México son los principales productores mundiales de naranja. En mandarina, China es con diferencia el principal productor mundial, superando el 53% de la producción total. España es el segundo productor de mandarina, con un 10% de la producción total.

La Comunidad Valenciana es la zona de mayor producción de cítricos en España, con el 61% del total, le sigue Andalucía, con el 21%, Murcia (10%) y Cataluña (3%).

La mayor parte de la producción de naranjas y mandarinas se destina al mercado en fresco. Hay en España unos 480 almacenes de selección y acondicionamiento de la fruta que comercializan algo más de 4 millones de toneladas de naranjas y mandarinas. Un 70% de esta cantidad se destina al mercado exterior, principalmente a otros países de la UE. Alrededor de 1,2 millones de toneladas de naranjas y mandarinas se destinan a la industria de zumos. En España hay más de 30 empresas transformadoras de zumos de cítricos, que presentan una plantilla conjunta de más de 700 empleados.

La producción, recolección y confección de la fruta ocupa a unas 280.000 personas, de las que 100.000 trabajan en las explotaciones citrícolas, 120.000 en la recolección de naranjas, mandarinas y limones y 60.000 en los almacenes donde se lleva a cabo la confección y la comercialización de la fruta. Adicionalmente, se considera que otras 50.000 personas trabajan de manera indirecta en el sector, como transportistas, trabajadores en los viveros de cítricos, así como en las fábricas de

confección de material para el embalaje de los cítricos y en la producción de maquinaria de selección y clasificación de la fruta.

El valor de la producción citrícola española para el mercado en fresco llega hasta unos 3.000 millones de euros anuales, lo que supone una aportación muy importante a la balanza comercial española.

La exportación es el elemento clave para la supervivencia del sector citrícola español, ya que entre un 40% y un 60% de la producción total de naranjas se vende fuera de nuestras fronteras, mientras que en el caso de las mandarinas esos porcentajes se sitúan entre el 60% y el 80%.

Tabla 5: Exportaciones nacionales de cítricos (Miles de toneladas)

CAMPAÑA	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
España	3643,7	3143,5	3352,5	3090,3	3588,4

Fuente: FAO.2012

Los cítricos representan más de la mitad de todas las exportaciones españolas de frutas. España es el principal exportador de producto para consumo en fresco de naranjas, mandarinas y limones del mundo.

Países como China, Brasil y Estados Unidos superan ampliamente la producción española, pero debe indicarse que esas producciones se destinan principalmente al consumo interior. En cuanto a los destinos de las exportaciones españolas de cítricos, se puede afirmar que Europa constituye su mercado principal, con cifras de venta entre 3 millones y 3,5 millones de toneladas, dependiendo de las campañas. Alemania (con más de 800.000 toneladas), Francia (720.000 toneladas), Reino Unido (240.000 toneladas), Holanda (231.000 toneladas) y Polonia (225.000 toneladas) aparecen como los principales mercados de destino. Hay que indicar que se exportan otras 300.000 toneladas de cítricos a países no pertenecientes a la Unión Europea, entre los que destacan Estados Unidos (61.000 toneladas), Rusia (60.000 toneladas) y Suiza (57.000 toneladas).

Las importaciones son significativamente menores, en torno a unas 150.000 toneladas, y se concentran en los meses de verano, cuando no hay producción citrícola en nuestro país. Los principales proveedores de cítricos para el mercado español son Argentina (66.000 toneladas), Uruguay (22.000 toneladas) y Brasil (12.000 toneladas).

3.3 COMUNIDAD VALENCIANA

En el año 2012 los frutos en general fueron el capítulo más exportado por la Comunidad Valenciana superando al de automóviles y componentes, ascendiendo a 2.834 millones de euros y de origen de la Comunidad, un 14% del total.

Un 72% de ese valor exportado correspondía a cítricos, con 2.043 millones de euros exportados. Para España, el sector citrícola de la Comunidad Valenciana es muy importante ya que produce casi el 65% del total de los cítricos del país y exporta el 76% del total de exportaciones del sector a nivel nacional (porcentaje que se eleva al 87% para las mandarinas y 78% para naranjas). (IVEX)

La superficie de cultivo destinada a cítricos en la Comunidad Valenciana se aproxima a 178.412 ha. Entre los subsectores agrícolas destacan, por la superficie ocupada, los cítricos, con un 31% del total de la Comunidad Valenciana y en particular la provincia de Valencia (con un 35% de cítricos).

Tabla 6: Superficie cítricos Comunidad Valenciana 2011(Ha.)

CAMPAÑA 2011	Valencia	Castellón	Alicante	Comunidad Valenciana
Cítricos	105.834	40.182	32.396	178.412
Total	301.657	138.994	138.653	579.304
% Cítricos/Total	35	29	23	31

Fuente: IVEX. 2013

La producción de cítricos de la Comunidad Valenciana en la campaña 2011/12 es cercana a 3.168.55 toneladas (70% de la producción total de cultivos CV). Se producen principalmente mandarinas (50%), seguido en importancia por el naranjo dulce (43%).

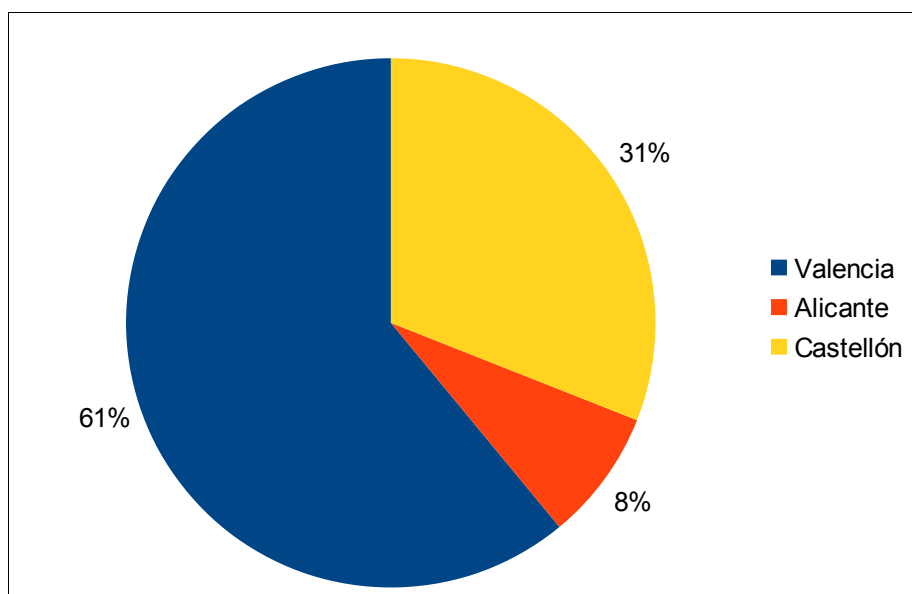
Tabla 7: Producción cítricos Comunidad Valenciana 2011 (Toneladas)

CAMPAÑA 2011	Valencia	Castellón	Alicante	Comunidad Valenciana	%
Mandarino	922149	512676	137744	1572569	50
Naranjo Dulce	1003937	94726	273498	1372161	43
Limonero	1058	304	216280	217642	7
Pomelo	4272	30	1876	6178	0
Cítricos	1931416	607736	629398	3168550	100

Fuente: IVEX. 2013

Por provincias, Valencia es la provincia más exportadora de cítricos CV (con 61% del total), como se puede observar en la gráfica 1, que aparece a continuación:

Ilustración 24: Exportación cítricos Comunidad Valenciana 2012(%)



Fuente: IVEX



Si analizamos la tabla 8, podemos decir que Francia es el 1º destino de los cítricos producidos en la C. Valenciana, superando a Alemania que destacó en 2011 (con un 24% del total y crecimiento del 10%). Estos dos países junto con Reino Unido y Países Bajos representan un 61% del total exportado.

Entre los clientes más importantes, sobresale Rusia (+32%), Italia (+25%) y Estados Unidos (+18%), como los mercados más dinámicos.

Tabla 8: Exportaciones cítricos Comunidad Valenciana 2012 (Millones de €)

PAIS	Exportación	% Sobre Total	% Variación Exportación
Francia	481	24	10
Alemania	470	23	2
Reino Unido	153	7	-16
Países Bajos	140	7	-5
Polonia	117	6	0
Italia	113	6	25
Bélgica	84	4	-8
Suecia	55	3	4
República Checa	54	3	5
EEUU	50	2	18
Rusia	47	2	32
Suiza	41	2	17
Austria	32	2	-40
Dinamarca	27	1	24
Noruega	27	1	9
SUBTOTAL	1891	93	
Total	2043	100	4

Fuente: IVEX.2013



Tabla 9: Exportaciones cítricos C.Valenciana por tipo producto en 2012 (Millones de €)

PRODUCTO	Exportación	% Sobre Total	% Variación Exportación
Mandarinas	1.123	55	1
Limones	122	6	30
Pomelos	14	1	-12
Naranjas	783	38	4
Los demás	0	0	244
Total Cítricos	2.043	100	4

Fuente: IVEX. 2013

En la tabla 9 podemos observar que el cítrico que más se exporta en la Comunidad Valenciana son las mandarinas con un 55% seguido de las naranjas con un 38%. Entre los dos productos acaparan más del 90% de las exportaciones de cítricos de la Comunidad.

En la siguiente tabla, se puede observar la evolución del comercio exterior de cítricos de la Comunidad Valenciana en millones de euros. Los datos que disponemos datan desde 1995 y se puede observar un aumento constante en las exportaciones, apareciendo una pequeña retrocesión en el 2004.

Sin embargo, si nos fijamos en las importaciones, el importe es mucho menor y no se lleva una evolución regular. Podríamos decir, que esas importaciones se concentran básicamente en los meses de verano, cuando no hay producción citrícola en nuestro país.

Tabla 10: Evolución del comercio exterior de cítricos de la C.V. (Millones de euros).

Tabla 10: Evolución del comercio exterior de cítricos de la C.V. (Millones de euros).

AÑOS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1995	1298	13
1996	1328	12
1997	1414	15
1998	1374	19
1999	1361	31
2000	1539	21
2001	1560	50
2002	1811	19
2003	1856	34
2004	1782	31
2005	1678	36
2006	1679	32
2007	1881	46
2008	1848	50
2009	1859	25
2010	1949	32
2011	1969	37
2012	2043	57

Fuente: IVEX.2013

3.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PEST)

◆ *Factores Políticos/Legales.*

En este punto vamos a estudiar los factores político-legales que pueden afectar al sector.

Muchos son los motivos que pueden afectar, pasamos a enumerar algunos de ellos:

- Políticas fiscales del país. La política fiscal consiste en la utilización del presupuesto del sector público con el fin de influir sobre el nivel de actividad de una economía. Junto con la política monetaria, constituye una de las dos herramientas principales de la política de estabilización dirigida a moderar las fluctuaciones del nivel de actividad. Además de la función de estabilización, la política fiscal realiza otras dos funciones: la de asignación, dirigida a suministrar una provisión adecuada de bienes sociales; y la de distribución, dirigida a corregir la desigualdad de los niveles de renta entre personas o grupos.

En el desarrollo de estas funciones, la política fiscal utiliza tres instrumentos: el gasto público, que influye directamente sobre el nivel de actividad de la economía; y los impuestos y las transferencias, que influyen indirectamente a través de sus efectos sobre la actividad del sector privado, esto es, el consumo de las economías domésticas y la inversión de las empresas.

Se entiende por gasto público al conjunto de reparticiones, generalmente dinerarias, que realiza el Estado para cumplir con sus fines, es decir, satisfacer las necesidades de la sociedad. En términos de desarrollo económico, el gasto público es utilizado por el gobierno para, entre otras cosas, dotar de infraestructura, energía, comunicaciones y transportes, para ayudar al desarrollo agropecuario y forestal, para el desarrollo de la ciencia y la tecnología y para la promoción de la capacitación y el empleo así como para incentivar el impulso competitivo empresarial.

Otros gastos realizados por el sector público son las transferencias, estos gastos se ejecutan sin obtener nada a cambio, es decir, sin contraprestación por parte de los destinatarios del gasto como por ejemplo, el subsidio de desempleo y las pensiones públicas de la Seguridad Social.

Los ingresos públicos que recibe el gobierno se pueden clasificar en general en cuatro importantes grupos según su procedencia, ingresos tributarios, ingresos financieros, tarifas y servicios públicos y deuda pública.

Los impuestos que pueden afectar a la empresa son, principalmente, el Impuesto de Sociedades, el IVA sobre las compras de mercaderías, materias primas y los suministros necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial y los impuestos aduaneros que influyen a la hora de exportar los productos a los mercados exteriores.

El saldo resultante de las cifras de ingresos y gastos públicos de un país durante un ejercicio recibe el nombre de presupuesto público. Este saldo puede resultar déficit o superávit. El concepto de déficit fiscal describe la situación en la cual los gastos realizados por el Estado en un determinado período superan a sus ingresos, mientras que el superávit refleja la situación contraria.

- La regulación del comercio exterior. Para el sector citrícola se deben de fijar unos objetivos y ayudas en cuanto a comercio exterior, los que indicamos pueden ser unos pero no los únicos:

- Ayuda Financiera Comunitaria para las Organizaciones de Productores.
- Abastecimiento de la industria mediante contratos, evitando que la industrialización sea única alternativa.
- Sustituir la retirada por la industrialización.
- Ayuda a la producción pagada a las Organizaciones de Productores según la materia prima contratada y entregada a la industria y que proceda de sus socios, socios de otras Organizaciones de Productores y Agricultores independientes.
- Una Indemnización Comunitaria de Retirada pagada a las Organizaciones de Productores en aplicación de un sistema de retirada del que pueden beneficiarse también los agricultores independientes.

- La regulación sobre el empleo. En la actualidad, en España se aplican políticas activas de empleo, se trata de un concepto opuesto a las tradicionales medidas asistenciales basadas en exclusiva en el pago de prestaciones, que pasan a denominarse políticas pasivas. Se entiende por políticas activas de empleo, el conjunto de programas y medidas de orientación, empleo y formación que tienen por objeto mejorar las posibilidades de acceso al empleo de los desempleados en el mercado de trabajo, por cuenta propia o ajena, y la adaptación de la formación y recalificación para el empleo de los trabajadores, así como aquellas otras destinadas a fomentar el espíritu empresarial y la economía social, como por ejemplo:

- Informar y orientar hacia la búsqueda activa de empleo.
- Desarrollar programas de formación profesional ocupacional y continua y cualificar para el trabajo.
- Facilitar la práctica profesional.
- Crear y fomentar el empleo, especialmente el estable y de calidad.
- Fomentar el autoempleo, la economía social y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.
- Promover la creación de actividad que genere empleo.
- Facilitar la movilidad geográfica.

- Promover políticas destinadas a inserción laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social.

-Las leyes de protección del medio ambiente. El cultivo de frutas y hortalizas previene al suelo de la erosión y de la desertificación, hace que disminuya el riesgo de inundaciones (por la retención del agua de lluvia), actúa de cortafuegos cuando se produce en monte, (por la ausencia de hierba seca en las parcelas bien cultivadas); además de su importante función fotosintética.

Hay que indicar que, como cualquier otra actividad agrícola, los cultivos hortofrutícolas demandan factores de producción (consumo de agua, uso de fertilizantes, etc..) y generan residuos tanto vegetales, procedentes de los propios cultivos, como de materiales usados, lo que pueden producir efectos negativos en el medio ambiente si no se gestionan adecuadamente.

Los cultivos intensivos conllevan un aumento en del consumo de agua y por tanto, ocasionar un incremento de la erosión. En la intensificación, los excesos de fertilizantes, pueden provocar la acumulación de sales minerales en el suelo, que acaban contaminando las aguas cuando son solubles.

El consumo excesivo de combustibles fósiles para el mantenimiento de los sistemas hortofrutícolas muy intensivos, pueden favorecer el cambio climático a causa de las emisiones a la atmósfera que producen el denominado efecto invernadero.

El sector hortofrutícola está aplicando una serie de medidas de cultivo y de gestión de residuos, siendo algunas de estas medidas las siguientes:

- Sustitución de riego por inundación a riego por goteo. Esto provoca una reducción importante del consumo de agua.
- Utilización de tratamientos biológicos para la lucha contra plagas para una racionalización del uso de productos químicos.
- Empleo de estiércoles y abonados orgánicos que disminuyen las cantidades de fertilizantes que necesitan los cultivos.
- La tendencia a utilizar energías alternativas, particularmente energía solar que contribuyen a la producción sostenible de frutas y hortalizas.

◆ *Factores Económicos.*

Si nos centramos en los factores económicos, tenemos que hacer referencia a la situación actual del país y en la crisis económica en la que nos encontramos.

Desde 2008 la situación económica mundial está pasando por un momento muy complicado y esto se ve reflejado en todos los ámbitos de la sociedad. A continuación pasamos a comentar algunos factores que pueden afectar al sector.

-Tasa de desempleo: Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE), el número medio de activos dentro del sector agrario se situó en 993.225 al acabar 2011. De este total, el número de ocupados alcanzó los 760.150, una cifra inferior en 32.825 a la de 2010, más de un 4% por debajo. En los últimos 20 años, la pérdida de ocupados en el sector agrario casi llega al 50%. En cuanto a los parados, la media de 2011 fue de 233.075 personas, frente a los 218.900 de 2010, es decir, 14.175 parados más en el sector agrario, según la EPA. La cifra de parados en el año 2011 fue mayor, en términos absolutos, que la de 2010.

En cuanto al paro registrado, el sector agrario cerró 2011 con 145.961 parados, un 15,1% más que en diciembre de 2010, según los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

-Robos: Siempre se han producido robos en el sector pero debido a la crisis económica que estamos sufriendo el número de robos se ha incrementado notablemente en los últimos cinco años. Según la Unión de Pequeños Agricultores (UPA) en 2010 se registraron más de 15.000 robos en explotaciones agrícolas y ganaderas mientras que en 2011 esa cifra aumentó en un 32%, hasta llegar a sobrepasar los 20.000 robos. Sin tener datos parece que 2012 superó estos datos y en 2013 el aumento parece que será muy significativo.

-Plagas: Las plagas provocan que el producto quede inservible para el consumo humano y que toda la inversión que ha realizado el agricultor se pierda.

-Costes de producción: Los costes de producción cada vez son más elevados. Los precios pagados por los fertilizantes crecieron en 2011 casi un 18%, y se registraron subidas tanto en los fertilizantes simples como en los compuestos.

También se ha producido un encarecimiento del gasóleo agrícola lo que ha provocado que el consumo de 2011 fuera de 5.047 miles de toneladas, un 9,6% menos que en 2010. El consumo de gasóleo agrícola representó el 16,2% del consumo total de gasóleos en 2011.

Otro punto a tener en cuenta es la subida de las tarifas eléctricas, esto provoca un incremento en el coste de los pozos lo que repercute directamente en la factura de agua de los agricultores.

◆ *Factores Socioculturales.*

Los factores socioculturales es otra de las variables macroeconómicas que afectan al sector.

Dentro de estos factores se pueden incluir la evolución demográfica, la distribución de la renta, el nivel educativo, la movilidad social, cambios en el estilo de vida, la actitud consumista y los patrones culturales.

Si atendemos a la actitud consumista podemos observar que en el mundo de hoy, las prisas, modas, publicidad, etc.. están produciendo un cambio en los hábitos alimenticios de la población, sobre todo en los jóvenes. Cada vez se consumen menos frutas y verduras, por contra, es muy significativo el aumento de comida rápida.

Cualquier noticia puede provocar un fuerte impacto y variación en la producción o cosecha de los productos alimentarios, afectando a poblaciones enteras dedicadas a la agricultura, un ejemplo claro puede ser la crisis del pepino por la bacteria E. Coli, que produjo cuantiosas pérdidas a los agricultores españoles.

Otro ejemplo, ahora relacionado con el sector citrícola es el veto que las autoridades de EEUU hicieron a los cítricos españoles indicando que encontraron en una partida larvas de la Mosca del Mediterráneo.

Todas estas noticias provocan una fuerte disminución de los precios o en casos más alarmantes la prohibición de comercialización del producto.

◆ *Factores Tecnológicos.*

Para finalizar vamos a analizar los factores tecnológicos a tener en cuenta en el sector. Entre otros podemos destacar, el gasto público en investigación, la preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, el grado de obsolescencia y el desarrollo de nuevos productos.

Si comenzamos por el gasto publico, España se sitúa en el puesto 21 de 28 en gasto público en investigación entre 2007 y 2011 en la clasificación del conjunto de Estados miembros de la UE, según recoge el informe sobre el Área Europea de Investigación publicado en septiembre de 2013 por la Comisión Europea.

El gasto público en investigación medido en términos de su peso en el presupuesto general de los países es negativo en España. Además, los datos reflejan que España e Italia son los únicos países donde el crecimiento en gasto público en investigación ha sido negativo a pesar de que los presupuestos generales de ambos países han registrado un aumento entre 2007 y 2011.

Y en cuanto al desarrollo de nuevos productos, las tendencias actuales en la demanda de cítricos en el mercado llevan a la búsqueda constante de nuevas variedades más atractivas a la vista, fáciles de pelar, con mejor sabor, sin semillas y con períodos productivos más tempranos y tardíos, con el objeto de descongestionar la oferta y mejorar la actividad comercializadora.

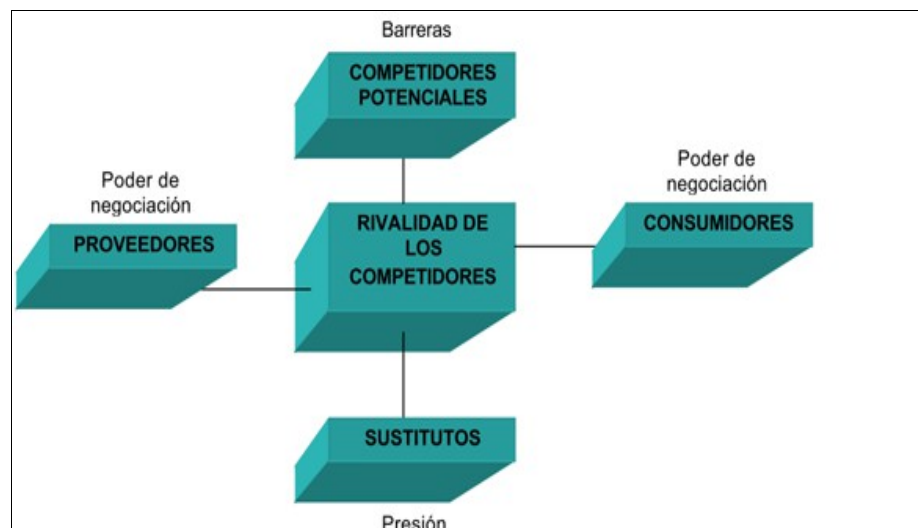
3.5 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (PORTER)

Para analizar este punto, vamos a basarnos en el modelo de Michael E. Porter.

Este modelo nos indica que existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Ilustración 25: Diagrama de Porter



Fuente: Johnson. 2010

➤ La rivalidad de los competidores.

Si examinamos los competidores de E. Tamarit S.A., podemos decir que es cualquier empresa que se dedique a la comercialización de cítricos.

En la Comunidad Valenciana hay un gran número de empresas que se dedican a la comercialización de cítricos. El elevado número de empresas existentes hace que cualquier acción que realice una empresa sobre el mercado provoque que las demás tengan que contrarrestarla para no perder su posición.

Guerras de precios de precios, promociones y campañas de publicidad agresivas, innovaciones sobre la calidad del producto o los servicios asociados y ampliaciones de

los sistemas de distribución o la fuerza de ventas son los movimientos competitivos que las empresas efectúan con el fin de incrementar su tasa de beneficios.

La intensidad de la rivalidad depende de la presencia de una serie de factores, describiendo a continuación algunos de ellos:

- Número de competidores. Un gran número de competidores en un sector aumenta la probabilidad de que algunos “rebeldes” emprendan acciones agresivas.

E. Tamarit Export S.A., es una empresa de gran tamaño, por contra en el sector, hay muchas empresas pero suelen ser empresas familiares o incluso cooperativas. Estas empresas no suelen realizar campañas agresivas que puedan poner en apuros a la empresa. E.T. realiza gran parte de sus ventas a otras comunidades y al extranjero. Estas empresas debido a su reducido tamaño no pueden permitirse exportar sus productos fuera de la comunidad por lo que realmente no son competencia directa.

- Equilibrio de la fuerza entre los competidores. Aunque haya pocas empresas, si el tamaño o fuerza de los competidores es muy similar, y no hay líderes que ejerzan un dominio de mercado imponiendo pautas y disciplina, la propensión a la lucha competitiva es mayor.

En el sector citrícola hay un gran número de empresas por lo que no hay equilibrio de fuerza entre los competidores. El volumen de las empresas es muy dispar por lo que las empresas más pequeñas se ven en desventaja con empresas como E. T. que mueve un elevado volumen de kilos de cítricos. E.T. compite con las empresas más grandes de la comunidad así como con grandes empresas exportadoras de otros países, principalmente de Italia, Marruecos, China o Sudáfrica.

- Elevados costes fijos o de almacenamiento. Una estructura de costes con altos costes fijos implica un gran apalancamiento operativo y por tanto mucha sensibilidad de los beneficios a las variaciones de las cifras de ventas, obligando a operar en plena capacidad.

E.T. tiene unos elevados costes fijos ya que dispone de unas infraestructuras y una maquinaria que tiene que ser cuidada para continuar con su actividad.

- Exceso de capacidad productiva del sector. Importantes economías de escala fuerzan a las empresas a aumentar su capacidad productiva. Si como consecuencia la del sector es excesiva, la competencia se agrava para no incurrir en costes de infrutilización de la capacidad disponible.

La capacidad productiva del sector está limitada a la producción de naranja y para que esta situación cambiase, sería necesario importar cítricos de otros países con el aumento de costes que conlleva y, por tanto, disminuyendo la rentabilidad de las empresas. Esto, en consecuencia, disminuye la rivalidad entre las empresas.

- Barreras de salida. Las dificultades para poder salir del sector obligan a las empresas a permanecer en él aunque sus resultados no sean buenos. Algunas de las principales barreras de salida son:

- Elevado coste de abandono del sector. Se ha realizado una gran inversión en maquinaria, camiones, incluso el abandonar el negocio supondría abandonar los campos donde se cultivan los cítricos.

- Los impedimentos afectivos como la identificación con el negocio o el producto, lealtad hacia los empleados, orgullo o prestigio profesional. Aunque la empresa sea grande, E. T. lleva en el negocio de los cítricos muchos años y aún es una empresa familiar. Muchos de los trabajadores son empleados de toda la vida e incluso han coincidido varias generaciones. Los campos en muchos casos son herencias recibidas con la consiguiente carga afectiva que ello supone.

➤ Los competidores potenciales.

La entrada de nuevos competidores aumenta la capacidad productiva del sector y tiene el efecto de bajar los precios y reducir los márgenes de beneficios. Es por tanto una importante amenaza ya que precisamente los sectores con mayores beneficios son los más atractivos para las nuevas empresas. El grado de esta amenaza dependerá de las dificultades que las empresas nuevas encuentren para implantarse en el mercado, es decir, las barreras de entrada. A continuación explicamos algunas del ellas:

- Economías de escala. Se dan cuando los costes unitarios descienden al aumentar el volumen de producción.

En nuestro caso E.T. es una empresa de gran tamaño que mueve un gran volumen de producto, mejorar su producción es muy complicado para empresas nuevas que quieran entrar en el sector.

- Requerimientos de capital. Cuando la inversión inicial mínima en capital fijo y circulante es muy elevada, no está al alcance de cualquiera la posibilidad de realizarla.

La inversión inicial para entrar en el sector citrícola es muy elevada, maquinaria, red de transporte, nave industrial, etc..

- Diferenciación del producto. Es la capacidad del producto para ser distinguido de los de la competencia por el cliente.

E.T. tiene fama por la calidad de sus productos, ya que exige unos estándares de



calidad mínimos, para lo cual, ha desarrollado un plan de calidad muy exhaustivo.

- Identidad de marca. La imagen de prestigio, credibilidad, fiabilidad y seriedad en el servicio, fruto de la satisfacción dada al cliente en el pasado, crean una relación de fidelidad y lealtad hacia la marca que hace que raramente la abandone por otra nueva.

E.T. tiene un prestigio dentro del sector, no en vano lleva más de 50 años en el sector, ello da gran confianza a los clientes ya que ven en E.T. una empresa que asegura sus demandas. Como este patrón se cumple, es difícil ver que un cliente deja de trabajar con la empresa.

- Curva de experiencia. Cuando la especialización, el aprendizaje y la mejora tecnológica interna acumulados producen un know-how importante en las empresas implantadas, las nuevas, difícilmente podrán superar la desventaja y los costos asociados a no poseerlo.

Como comentábamos anteriormente E.T. tiene una experiencia de más de 50 años en el sector, esto proporciona un know-how (saber hacer) que difícilmente puede tener una empresa nueva que entre en el sector. E.T. conoce el sector a la perfección y sabe como actuar en cada momento, sabe anticiparse a los posibles contratiempos que puedan surgir.

- Acceso a las materias primas. Los privilegios en los aprovisionamientos desarrollados por las empresas establecidas, muchas veces fuertemente atados por contratos de suministro a largo plazo les puede dar una ventaja competitiva difícilmente superable por otras empresas.

El acceso a las materias primas por parte de E.T. es inmejorable, gran parte del producto es propio y/o es comprado a agricultores de la zona con los que llevan trabajando muchos años. Estos agricultores han creado una gran relación con los propietarios de la empresa, en algunos casos son incluso amigos.

- Localización favorable. Las mejores ubicaciones para los establecimientos comerciales o industriales, elegidas y adquiridas antes de que el desarrollo del sector hiciera visible su importancia y por tanto su mayor precio, no suelen estar al alcance de los nuevos.

El almacén de E.T. se encuentra a una distancia de 15 km de Valencia en la localidad de Meliana. Como esta localidad pertenece al área metropolitana de Valencia el acceso al almacén es muy bueno y sencillo. Tanto por el norte, por el sur y por el este, se accede por el llamado “bypass”, la autovía que rodea Valencia, enganchando con la vieja carretera nacional hacia la localidad de Meliana/Foios donde en la misma carretera se hallan señales indicando “E. TAMARIT”. Este buen acceso es importante tanto en el momento de la entrada de la fruta como en el momento de la salida de la fruta – en ambos casos especialmente en temporadas con mucho volumen.

➤ La amenaza de sustitutos.

Si las empresas no pueden colocar los precios en el nivel que les sería más favorable, sabemos que es porque ante los clientes sus productos son sustituibles por los productos similares de la competencia que permanecerían a precios más bajos y hacia los que se desplazarían todas las ventas.

Pero el consumidor adquiere el producto para satisfacer una necesidad y por lo tanto cualquier producto con capacidad para satisfacer esa misma necesidad es un sustituto del primero.

Las amenazas, por ello, no solo vienen de las empresas del sector, antiguas o nuevas, sino que también se han de considerar las que provienen de las empresas que desde otros sectores elaboran o pueden elaborar productos sustitutivos.

El sector cítrico es un sector muy extendido y arraigado en la Comunidad Valenciana, es por ello por lo que vemos difícil que haya un cambio en las costumbres hacia los cítricos, no obstante, en la siguiente tabla destacamos los productos (frutas) que por su contenido en vitamina C pudieran hacer que los clientes cambiaran el hábito de comprar cítricos (naranjas, mandarinas) por estos otros productos.

Tabla 11: Alimentos con vitamina C por cada mg/100g

Fuente	Vitamina C (mg/100g)
Kiwi	90
Caqui	60
Papaya	60
Fresa	60
Naranja	50
Melón	40
Frambuesa	30
Mandarina	30
Mango	28

Fuente: Elaboración propia. 2013

Como se puede observar, el kiwi, el caqui o la fresa son productos sustitutivos de la naranja si atendemos a su nivel de vitamina C. El kiwi es un producto que se puede consumir durante todo el año mientras que el caqui y la fresa son productos que al igual que la naranja tienen una estacionalidad.

Por otro lado tenemos que tener en cuenta el precio de estos productos que en este caso podemos decir que son sensiblemente más caros que la naranja y mandarina. Podemos encontrar naranjas y mandarinas de gran calidad en prácticamente cualquier frutería, hipermercado o supermercado ya que al ser un producto de la localidad, los precios no son tan elevados como pueden ser en otros lugares. En cambio el kiwi y la fresa son productos que no se suelen cultivar en la Comunidad Valenciana por lo que generalmente su precio es más caro.

➤ El poder de los clientes

El conjunto de los compradores también compite desde la otra orilla del mercado de productos. Su interés es conseguir unos precios lo más bajos posible y podrán lograrlo, en mayor o en menor medida, dependiendo del poder de negociación que tengan.

Existen una serie de circunstancias que fortalecen lo anteriormente indicado, algunas de ellas las detallamos seguidamente:

- Fragmentación del sector. Si el sector está compuesto por numerosos competidores los clientes tendrán muchos proveedores entre los que poder elegir sus compras, y por ello les dará la posibilidad de ejercer una mayor influencia.

En nuestro caso E.T. es una empresa que destina su mercancía a grandes mayoristas, que solicitan grandes pedidos que no pueden atender muchas empresas del sector. En ocasiones ni siquiera una empresa como E.T. puede suministrar todo el producto que demandan estas grandes superficies.

- Concentración del volumen de negocio. Si uno o unos pocos clientes realizan la mayor parte del volumen de las ventas de una empresa, estos tendrán un cierto dominio sobre ella, más aún si esta tiene elevados costes fijos y un alto punto muerto.

Como comentábamos anteriormente, la empresa que estamos analizando, suministra a grandes mayoristas pero no solamente a este tipo de clientes, también tiene como clientes a supermercados y pequeñas cadenas de alimentación. Esto provoca que no solo dependa de los grandes mayoristas aunque si que se ha de reconocer que el grueso de su facturación es de grandes superficies.

- Estandarización del producto. Con productos muy poco o nada diferenciados, los clientes no tienen preferencias, por lo que pueden elegir sin ningún tipo de trabas a cualquier vendedor pudiendo incluso enfrentarlos por una venta.

E.T al tener una clientela muy variada tiene la facilidad de vender su producto dependiendo de lo que los clientes demanden. Si un cliente demanda ajustarse en el precio pueden ofrecer un tipo de producto de menor calidad, aunque hay que destacar



que cuando hablamos de menor calidad no quiere decir baja calidad, ya que, como comentábamos antes, los estándares de calidad en la empresa son muy exigentes.

Hay otros clientes, sobre todo extranjeros, que demandan un producto con una calidad superior, pagándose en muchos casos por este producto, un importe que no lo pagarían clientes españoles. Para estos clientes el producto suministrado es el mejor en cuanto a calidad se refiere.

Podemos decir entonces que para E. T. no es un problema la diferenciación del producto ya que dispone de una gran variedad del producto.

➤ El poder de los proveedores

A los proveedores les interesa presionar al alza sobre los precios, a la vez que reducen sus propios costes reduciendo la calidad y prestaciones de sus productos. Si lo logran, erosionan en gran manera los beneficios de las empresas del sector.

El poder de negociación de los proveedores existe cuando en el sector existe un proveedor o un número muy reducido de proveedores los cuales disponen de un producto esencial para el funcionamiento de las empresas.

En el sector que nos ocupa, el poder de los proveedores es muy reducido, ya que estamos en una región donde el número de proveedores de cítricos es elevadísimo, por lo que no habría ningún problema en encontrar otros proveedores.

Muchos de los proveedores de E. T. son proveedores de muchos años y esto se ha conseguido llegando a tratos que favorecen a los dos partes. Por otro lado hay que destacar que una gran parte del producto es propio.

También podemos hacer referencia al poder de los proveedores desde el punto de vista de la distribución. E.T. tiene una flota de camiones propia por lo que no existe ningún problema al respecto.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA





4.EMPRESA CITRÍCOLA

4.1 DESCRIPCIÓN

E. Tamarit Export, S.A., empresa que vamos a analizar, es una mercantil dedicada a la producción, confección, manipulación y comercialización de productos hortofrutícolas, estando especializada en cítricos.

La empresa es de gran tradición en la comarca, no en vano, los propietarios empezaron como labradores desde hace más de diez generaciones y empaquetadores y comercializadores desde hace casi un siglo. El resultado es una empresa que ha sabido conjugar el cariño y el esmero tradicional, pasado de generación en generación, con los métodos de cultivo más modernos y sofisticados.

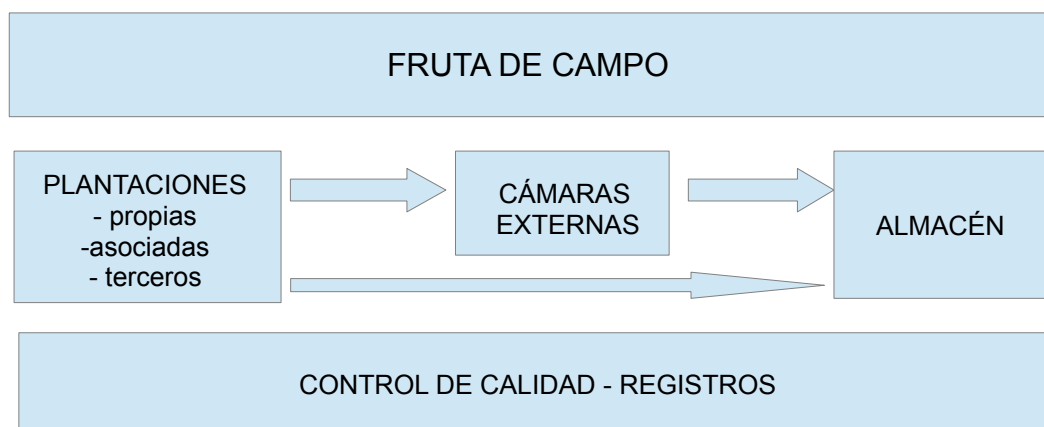
De todo ello se desprende una producción de reputado prestigio diversificado en las zonas más óptimas de producción, habiendo adoptado hábilmente y de forma adecuada las distintas variedades a los distintos suelos y climas.

Por todo ello, la empresa, está en disposición de ofrecer directamente desde el productor, durante el más amplio calendario, las diversas variedades en el preciso momento de calidad y sabor.

4.2 ANÁLISIS ÁREA DE COMPRAS

E. Tamarit Export, S.A. tiene a su disposición diferentes plantaciones (propias, asociadas y de terceros) que cultivan las diferentes variedades de cítricos que se recolectan cuando han alcanzado la madurez adecuada. La fruta se recolecta en cajones de campo. Estos se llevan en camiones desde el campo hasta el almacén o a unas cámaras externas.

Ilustración 26: Proceso de compras



Fuente: Elaboración propia. 2013

4.3 ANÁLISIS ÁREA DE PRODUCCIÓN, ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA

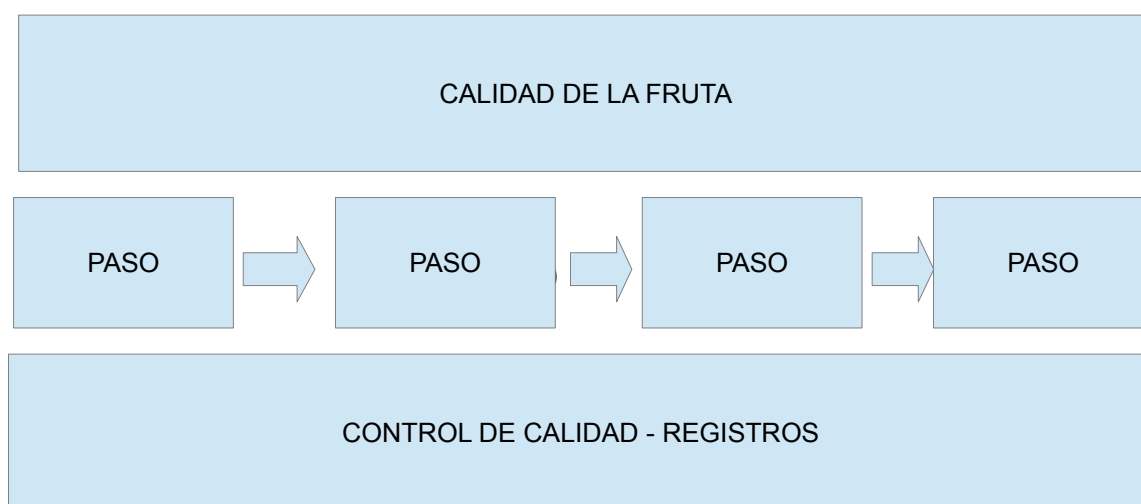
4.3.1 FASES DE ELABORACIÓN

El proceso de fabricación se divide en varias fases, las cuales se diferencian o por el lugar donde se ejercen o por la calidad de la fruta.

Los diferentes lugares son: el campo, el almacén y la distribución (transporte y almacenaje en almacenes externos para su distribución). Cada fase consiste en varios pasos en los cuales se ejercen diferentes actividades para darle al producto un valor añadido.

Por lo cual describimos cada una de las diferentes fases por el lugar donde se ejercen, por la calidad de la fruta y por los diferentes pasos. Además, enumeramos los controles de calidad y los registros que se llevan referente a cada fase.

Ilustración 27: Fases de proceso de calidad



Fuente: Elaboración propia. 2013

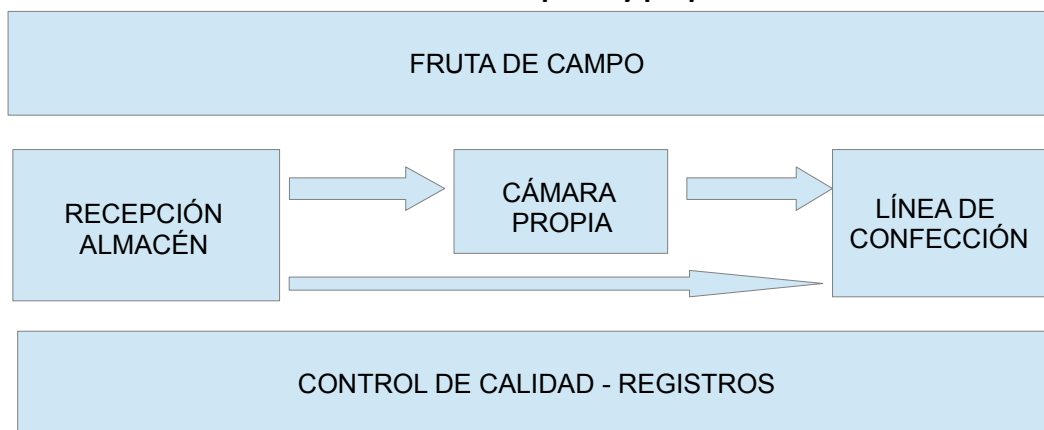


1. ENTRADA/RECEPCION Y PREPARACIÓN DE LA FRUTA.

Cuando las diferentes partidas de fruta recolectada llegan al almacén se descargan, se verifica su calidad y se cualifican a través de un muestreo aleatorio y representativo. En base de los resultados obtenidos se clasifican las diferentes partidas entradas y en combinación con la previsión comercial se preparan de una forma ordenada en la superficie prevista o en las cámaras propias (las cuales tienen la función de un pulmón en función de los altos y bajos de la demanda).

Según el orden establecido se alimentan posteriormente las líneas de confección con esta mercancía.

Ilustración 28: Proceso de recepción y preparación de la fruta



Fuente: Elaboración propia. 2013



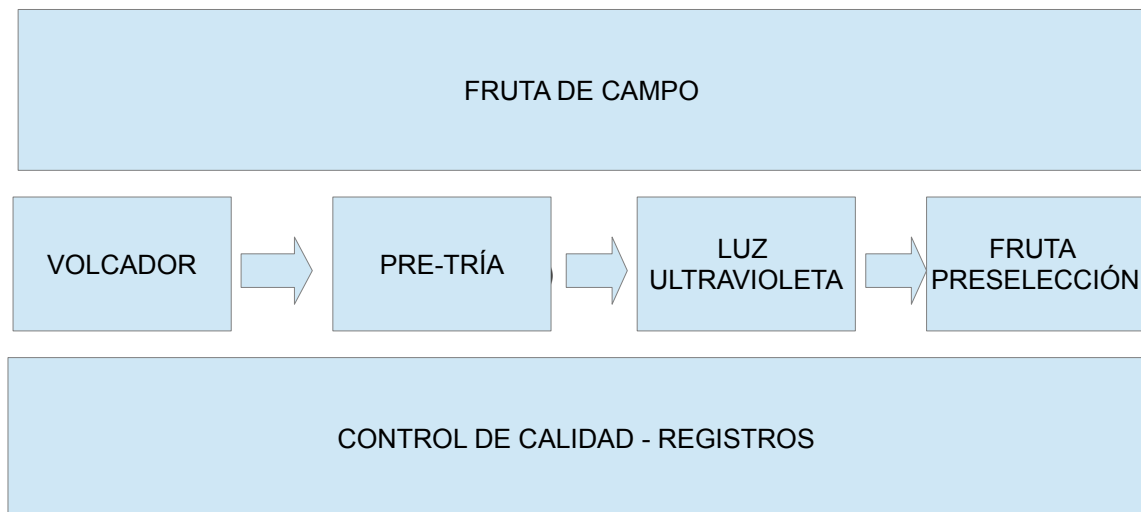
2. FASE DE PRE-SELECCIÓN (PRE-TRIA)

La alimentación se efectúa por volcar la fruta, todavía en cajones de campo, con una maquina – “el volcador” - a las líneas de confección. Desde este momento se lleva la fruta ya suelta por cintas automáticas de rodillos a los diferentes pasos de selección y confección.

En un primer paso se aparta aquella fruta cuya característica a la primera vista no es comercial (fruta muy verde, fruta dañada, fruta deformada) quedándose en la línea de confección la fruta con carácter comercial.

En un segundo paso, para detectar posibles daños no visibles a la luz del día (posible podredumbre, posibles picadas de insectos) se pasa la fruta por luz ultravioleta en una cámara oscura. Como resultado de este proceso sale la fruta en estado en pre-seleccionado.

Ilustración 29: Proceso de pre-selección

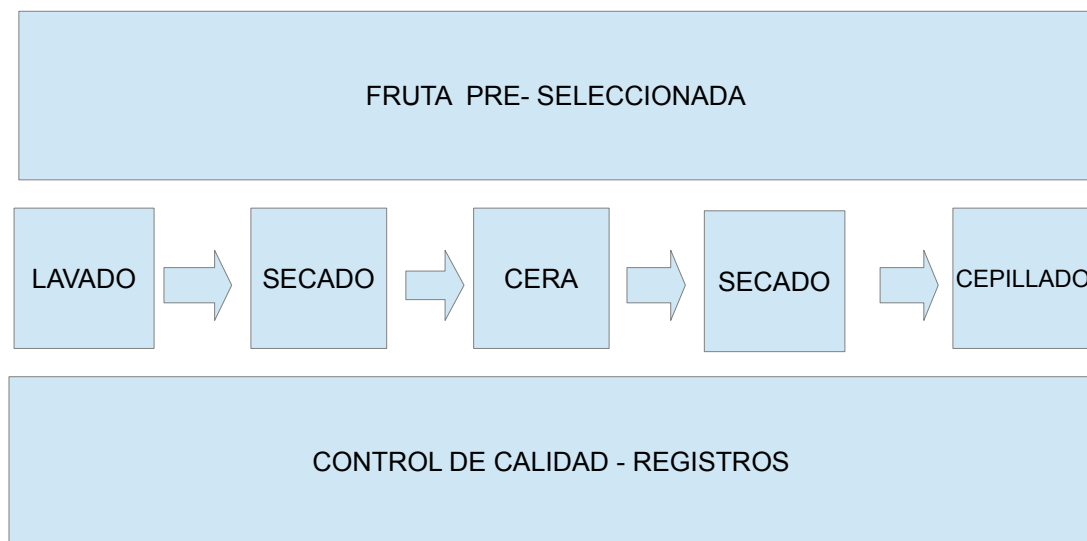


Fuente: Elaboración propia. 2013

3. LIMPIEZA Y CERA

Esta fruta pre-seleccionada se lava en un tercer paso con agua y jabón y se seca con un secador. Inmediatamente después se procede a encerarla y cepillarla y se vuelve a secar. Hasta este momento y de esta manera se ha obtenido una fruta bien pre-seleccionada, limpia y encerada de una calidad comercial: entera, sana y limpia.

Ilustración 30: Proceso de limpieza y encerado

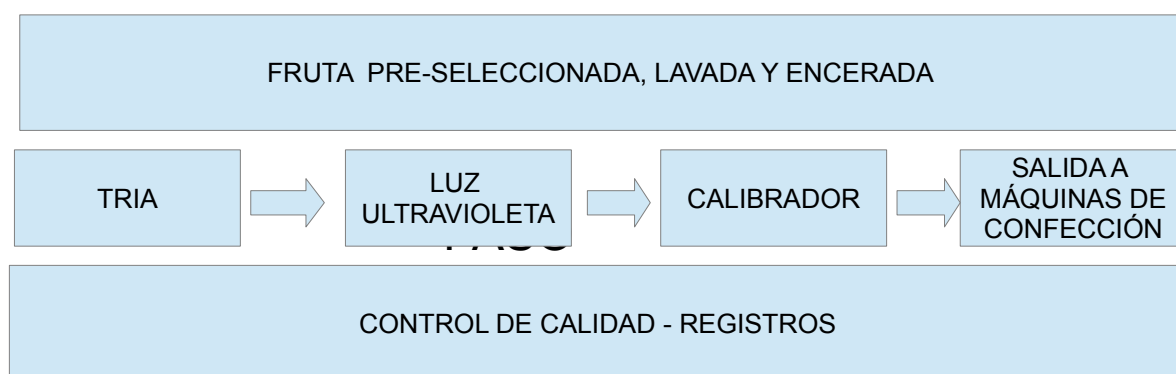


Fuente: Elaboración propia. 2013

4. SELECCIÓN DE LA FRUTA (TRIA) Y CALIBRADOR

Esta fruta entera, sana y limpia vuelve a pasar por un paso de selección para ser seleccionado otra vez primero por ojo y luego por luz ultravioleta. Después de esta selección la fruta pasa por el calibrador, donde se selecciona según su tamaño para su posterior entrada a las distintas maquinas de confección.

Ilustración 31: Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia. 2013

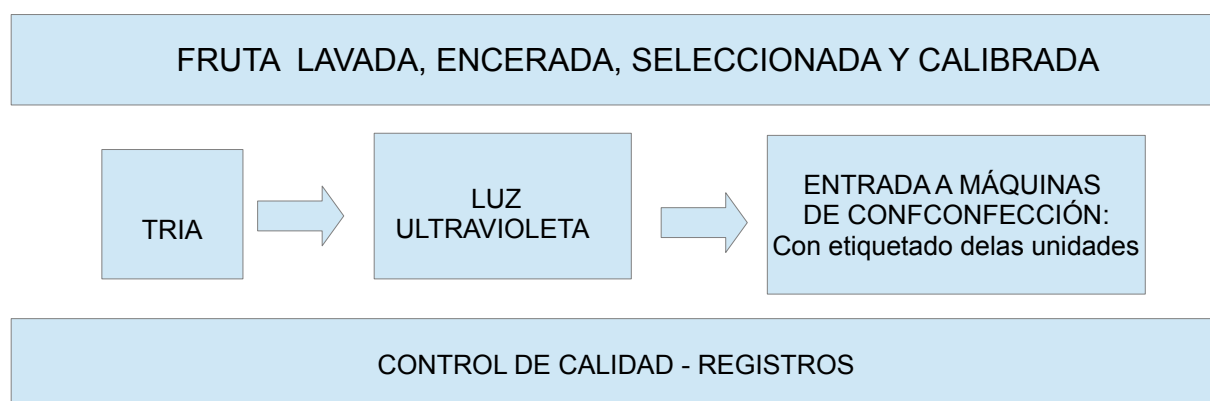
5. CONFECCIÓN DE LA FRUTA

Antes de entrar en las distintas máquinas de confección la fruta se vuelve a seleccionar según los diferentes categorías (“Extra”, “1ª” y “2ª”) a ojo y a luz ultravioleta.

Según los diferentes tipos de maquinas de confección - maquinas de malla, maquinas de girsac, maquinas de pitufo, balsas de encajado, maquinas de granel y maquinas de cestas – se confecciona la fruta en las unidades correspondientes.

Aquella fruta que entra para su confección en las máquinas de malla y de girsac sale con una etiqueta en cada unidad, la cual se pega directamente desde la máquina.

Ilustración 32: Proceso de confección



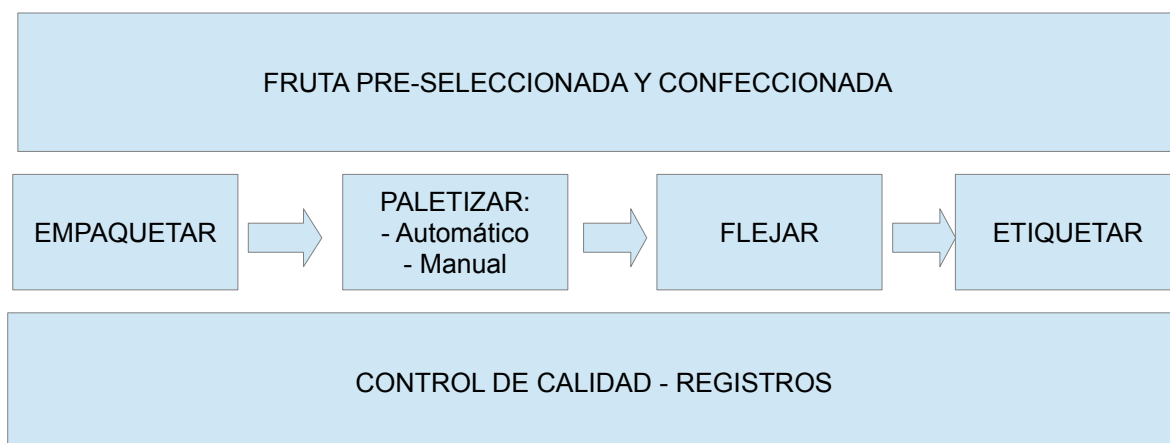
Fuente: Elaboración propia. 2013

6. EMPAQUETAR, PALETIZAR, ETIQUETAR

La fruta confeccionada en malla y girsac se lleva con un transportador al lugar de su empaquetado donde se llenan los diferentes tipos de cajas previstas para el envío.

Los otros tipos de confección (granel y encajado) se hallan directamente en las cajas previstas. Las cajas llenas se paletizan según el tipo de caja o automáticamente o manualmente. Una vez paletizadas las cajas en palets enteros, estos se flejarán después de haber puesto cantoneras. Finalmente se procede a etiquetar todas las cajas del palet.

Ilustración 33: Proceso de empaquetado, paletizado y etiquetado



Fuente: Elaboración propia. 2013

Después de la paletización de la mercancía confeccionada, se la almacena en la cámara de preenfriamiento (si procede) para bajar su temperatura del nivel ambiental con el fin de una mayor conservación. Una vez que se llega a este nivel se procede a su carga en camión o contenedor.

4.3.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

La base productiva secundaria de la empresa E. TAMARIT EXPORT, S.A. es el almacén de cítricos situado al norte de la ciudad de Valencia. Después de la recolección de la fruta en el campo es éste el lugar de la entrada, el almacenamiento y la preparación de la fruta, su confección y finalmente su salida para el cliente final.

Ilustración 34: Almacén de E. Tamarit Export, S.A. En Meliana (Valencia)



Fuente: E. Tamarit.2013

Este almacén está situado a una a una distancia de 15 km de Valencia, en la localidad de Meliana. Como esta localidad pertenece al área metropolitana de Valencia el acceso al almacén es muy bueno y sencillo. Tanto por el norte, por el sur y por el este se accede por el llamado “bypass”, la autovía que rodea Valencia, enganchando con la vieja carretera nacional hacia la localidad de Meliana/Foios donde en la misma carretera se hallan señales indicando “E. TAMARIT”.

Este buen acceso es importante tanto en el momento de la entrada de la fruta como en el momento de la salida de la fruta, en ambos casos, especialmente en temporadas con mucho volumen.

La superficie total del almacén es de 31.000 metros cuadrados, de los cuales 8.000 están cubiertos.

La superficie cubierta se parte en superficie de cámaras de frío/calor (capacidad

2000 toneladas) más una cámara de preenfriamiento (capacidad 276 toneladas = 12 camiones) y superficie de confección y manejo de mercancía.

Sobre esta superficie de confección están instalados dos líneas de confección, las cuales comunican con 18 máquinas de malla, 6 máquinas de girsac, 6 máquinas de granel, 2 máquinas de pitufo y 2 “mesas” dobles (de un largo de 12m) de encajado.

Todas estas máquinas están comunicadas con un total de 8 máquinas de paletización automática.

De esta manera disponen de suficiente espacio para el manejo y el almacenamiento de la mercancía que se confecciona en todos los posibles tipos de empaquetado y que antes de salir se preenfriaba en una cámara frigorífica.

En términos globales la capacidad de confección al día es de 400 toneladas y además disponen – lo que indica el abanico de maquinaria - de suficientes recursos para cada uno de los diferentes tipos de confección.

A continuación pasamos a comentar detalladamente los procesos llevados a cabo en este almacén:

1. Entrada, almacenamiento y preparación de la fruta

Las partidas de fruta recolectada entran con los camiones del campo en las instalaciones del almacén, se descargan y se cualifican a través de un muestreo aleatorio y representativo. En base de los resultados obtenidos, se clasifican las diferentes partidas entradas y en combinación con la previsión comercial se preparan de una forma ordenada para su confección.

Ilustración 35: Mercancía en cajones de campo



Fuente: E. Tamarit.2013

2. Selección de la fruta

Una vez ordenada para su confección, la fruta se tira a las líneas de confección y desde ahí se lleva por cintas automáticas de rodillos a los diferentes pasos de selección.

Ilustración 36: Alimentación automática de la línea de confección con la mercancía anteriormente cualificada



Fuente: E. Tamarit. 2013

En un primer paso se aparta aquella fruta cuya característica a la primera vista no es comercial (fruta muy verde, fruta dañada, fruta deformada) quedándose en la línea de confección la fruta con carácter comercial.

En un segundo paso, para detectar posibles daños no visibles a la luz del día (posible podredumbre, posibles picadas de insectos) se pasa la fruta por luz ultravioleta en una cámara oscura.

En un tercer paso se lava la fruta con agua y jabón y se seca con un secador.

Inmediatamente después se procede a encerarla y cepillarla. De esta manera se ha obtenido hasta este momento una fruta bien pre-seleccionada de una calidad comercial: entera, sana y limpia. A partir de ahí empieza la selección de las diferentes calidades “Extra”, “1^a”, “2^a” y destrio. Se repite dos veces la selección a luz de día y dos veces la selección a luz ultravioleta: una vez antes, otro vez después del proceso de calibrado. Como producto final después de este continuo proceso de selección se ha obtenido una fruta según los deseos de los clientes. Ahora se la puede enviar a las diferentes máquinas que correspondan a los diferentes confecciones.

Ilustración 37: Selección de la fruta



Fuente: E. Tamarit. 2013

3. Confección de la fruta

Cuando la fruta llega a las máquinas o los puntos de confección se la empaqueta en la marca distintiva, se la envasa (tipo caja) y se la pone la etiqueta con la información requerida.

Ilustración 38: Salida de la fruta confeccionada (Malla)



Fuente: E. Tamarit. 2013

4. Paletización de la fruta

Cuando la fruta esta empaquetada, envasada y etiquetada las cajas están llevadas hasta el punto de paletización de la mercancía Este paletización se procede automáticamente hasta el punto de su fleje y protección de transporte.

Ilustración 39: Paletización de la fruta



Fuente: E. Tamarit. 2013

5. Pre-enfrío y salida de la fruta

Después de la paletización de la mercancía confeccionada se la almacena en la cámara de preenfriamiento para bajar su temperatura del nivel ambiental con el fin de una mejor conservación. Una vez que se llega a este nivel se procede a su carga en camión o contenedor.



4.3.3 ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA

Las zonas de almacenamiento disponen de una construcción y ventilación adecuadas. Los materiales de embalaje y los cítricos se almacenarán en zonas distintas.

Las zonas de almacenamiento se mantendrán ordenadas. Se evitará la presencia de herramientas o utensilios diversos para facilitar la limpieza.

- Almacenamiento de envases:

Los palets y columnas de palets deben separarse, como mínimo a 15 cm de las paredes para permitir una correcta limpieza y circulación de aire y/o una posible inspección visual del producto.

Los almacenes dispondrán de un sistema manejable para mantener una buena rotación de stocks.

- Almacenamiento de los cítricos:

Los cítricos en condiciones normales, intacto, de buena calidad, son más resistentes a la contaminación microbiana y a la transmisión de ésta, por lo que se recomienda mantener unas condiciones ambientales (temperatura, gases y/o humedad relativa) adecuadas durante el almacenamiento de éstos.

Se mantiene un registro de los parámetros ambientales que se controlan, especialmente en el caso de almacenamiento frigorífico.

Cada empresa elaborará recomendaciones de buenas prácticas de almacenaje donde se especificarán las recomendaciones de apilado, formas de manejo y disposición de los envases. En dichas recomendaciones, se reflejarán medidas para evitar la congelación indeseada de productos en las superficies desprotegidas de los envases, la formación de bolsas de dióxido carbono y la formación de bolsas de calor en el interior de las cámaras.

Las recomendaciones de buenas prácticas de almacenaje deberán estar por escrito y accesibles al personal designado para estas tareas.

Los productos almacenados se distribuirán de forma tal que guarden distancias mínimas entre ellos.

a.) en el caso de convección natural: 10 cm con paredes, 30 cm con las superficies de los serpentines.

b.) en el caso de sistemas de ventilación forzada: 10 cm con los suelos, 50 cm con los techos y 150 cm con los evaporadores.

En ambos casos, se debe prever así mismo pasillos o espacios libres que permitan las visitas de inspección de las cargas.

- Almacenamiento de productos químicos:

Las zonas de almacenamiento de productos químicos deberán estar bien ventiladas, separadas de productos hortofrutícolas y envases, y serán manipulados únicamente por el personal designado por la empresa.

- Almacenamiento y eliminación de desechos:

El material de desecho, producto podrido o deteriorado, deberá manipularse de manera que se evite la contaminación de los productos hortofrutícolas, envases o del agua potable.

El almacenamiento de los desechos se realizará en recipientes exclusivos para este fin, metálicos o de otros materiales herméticos con tapas que ajusten bien y fáciles de abrir.

A su vez, los desechos deberán retirarse de las zonas de manipulación de alimentos y otras zonas con la frecuencia que sea necesario, y por lo menos una vez al día.

Inmediatamente después de la evacuación de los desechos, los recipientes utilizados para su almacenamiento y todo el equipo que haya entrado en contacto con ellos, deberán ser higienizados.

La zona de almacenamiento de desechos deberá asimismo limpiarse y desinfectarse.



4.4 ANÁLISIS DE CALIDAD

■ Objetivo de calidad

Nuestro objetivo de calidad es suministrar a nuestros clientes unos productos correctos acordes a la legislación vigente y a las especificaciones de cada cliente. De ahí viene la necesidad de disponer de una organización clara, bien definida y bien documentada de toda la cadena de valor añadido, desde el cultivo de la fruta en el campo pasando por la confección de la fruta en el almacén hasta el punto de su entrega al cliente.

■ Características de nuestro sistema de calidad

Diferenciación entre producto seguro (HACCP) y producto correcto dada la naturaleza exportadora de nuestra empresa, atendemos a clientes muy diversificados respecto a sus especificaciones del producto situados en diferentes mercados que se caracterizan por sus diferentes legislaciones nacionales.

Tanto estas legislaciones como las especificaciones de los propios clientes nos determinan cual es el producto correcto a elaborar.

Además existen organizaciones certificadoras de ciertas distinciones (por ejemplo Producción Integrada, Certificado de origen ...). De esta manera estamos hipotéticamente confrontados con una multitud de posibles exigencias a considerar durante el proceso de elaboración de los productos finales.

No obstante, esta multitud de posibles exigencias se deja reducir por un proceso de comparación, ordenación y máxima unificación posible de criterios.

Al mismo tiempo como seguimos tratando con clientes y mercados diversificados el mismo proceso de unificación de criterios nos indica a su vez una diferenciación según mercado y cliente.

El resultado de la unificación de criterios implica una mayor sencillez en el momento organizativo de desarrollar y dar los ordenes pertinentes para su implantación.

Una vez comparados y ordenados los criterios, se ha dado el primer paso para su concienciación e implantación en todo el equipo de la empresa y en cada uno de los escalones del proceso organizativo desde la cultivación de la fruta, pasando por su procesamiento hasta su entrega final.

Para asegurarse del cumplimiento de los requisitos establecidos en cada momento y en cada escalón para lograr este producto correcto existe el sistema de documentación que va acompañado con un sistema de control documentado.

Este sistema de control documentado, da fe no sólo a nivel interno sino también a nivel externo, del pleno cumplimiento de requisitos para el logro de un producto correcto.

Ilustración 40: Esquema de análisis de calidad de E. Tamarit

<p><u>OBJETIVO:</u></p> <p>Proveer a los clientes con un producto correcto</p>
<p><u>CARACTERÍSTICAS:</u></p> <p>1.) Información sobre requisitos 2.) Unificación y diferenciación de criterios y desarrollo de órdenes 3.) Concienciación e implantación 4.) Documentación 5.) Control documentado</p> <p><i>tarea centralizada - descentralizada</i></p>
<p><u>RESULTADO:</u></p> <p>Circuito cerrado Responsabilidades definidas Documentado en cada paso dirigido y controlado por la dirección de la empresa</p>

Fuente: Elaboración propia. 2013

La información sobre los requisitos, la unificación y diferenciación de criterios y el control documentado, son tareas que se ejercen a nivel superior involucrando el ámbito comercial y directivo de la empresa.

La concienciación e implantación naturalmente es el paso cuando se dan desde el nivel superior las órdenes de proceder según lo establecido.

La documentación esta en manos de cada escalón de la cadena organizativa. De esta manera se garantiza un circuito cerrado, con las responsabilidades bien definidas y dirigido y controlado por la dirección de la empresa.

■ Pirámide del producto correcto

- libre de residuos
- suficiente madurez
- clasificación según categorías

■ Información sobre requisitos

Al principio del circuito de calidad está el “input” de la información, que son los requerimientos para el producto correcto. Estos “inputs” se obtienen a través de distintas instituciones:

Ilustración 41: Instituciones que determinan los “inputs” de la información

CLIENTES
<p>ORGANISMOS PÚBLICOS</p> <p><u>A nivel público:</u> Intercitrus, Comité de Gestión de Cítricos, Ministerio de Industria y Comercio Exterior (ICEX), IVEX, SOIVRE.</p> <p><u>A nivel privado:</u> Intercitrus (Asociación Interprofesional), Comité de Gestión de Cítricos.</p>
<p>CONSULTORES EXTERNOS</p> <p>Ainia, Brodex.</p>
<p>ORGANISMOS CERTIFICADORES</p> <p>Gencat, Generalitat Valenciana.</p>
FABRICANTES DE MATERIAL

Fuente: Elaboración propia. 2013

Además se clasifica la información según los diferentes niveles de la cadena de valor añadido:

Ilustración 42: Niveles de la cadena de valor añadido

PRODUCTOS DE CAMPO
TRATAMIENTOS POSTCOSECHA
MATERIALES DE EMPAQUETADO
ETIQUETAJE

Fuente: Elaboración propia. 2013

Con estas consultas a las distintas instituciones se obtiene un nivel exhaustivo de toda la información.

La colección y revisión de esta información empieza en primavera.

El proceso de obtención de información se inicia a nivel comercial directivo.

■ Unificación y diferenciación de criterios y desarrollo de órdenes de trabajo

Toda la información obtenida por las distintas instituciones y ordenada, se compara con el objetivo de unificarla al máximo posible para que se logre una mayor sencillez en el momento de su implantación y ejecución.

Igualmente como su obtención, la unificación de la información y la posible diferenciación según clientes o mercados, se ejecuta a nivel comercial directivo.

En base de la información unificada y diferenciada se desarrollan las órdenes de trabajo pertinentes a cada escalón de la cadena organizativa que se quedan plasmadas en forma escrita, teniendo a su vez la consideración de los principios HACCP.

■ Funcionamiento del sistema de calidad a nivel de campo

Los corredores con el fin de intercambiar información suelen hacerse intercambios de zona y acompañamientos.

Se distingue el trabajo durante el año en dos etapas:

La primera etapa es la de la preparación de las plantaciones y la segunda es la propia campaña citrícola que se caracteriza por la cercanía de la producción, la recolección y la comercialización, extendiéndose desde Septiembre hasta Abril.

Durante estos meses, el equipo se reúne dos veces al día, a la primera reunión a primera hora de la mañana asiste el Sr. Enrique Tamarit senior en su función de director de producción, teniendo como objetivo establecer los recorridos diarios del equipo según las circunstancias climatológicas y en base de las previsiones comerciales de venta y en la segunda reunión, a última hora de la tarde, asiste Enrique Tamarit junior en función de director comercial.

En estas reuniones se tratan determinados aspectos como pueden ser:

- La definición de puntos clave.

- La concienciación en implantación. Las órdenes desarrolladas y pertinentes al nivel de campo se transmiten al equipo de los corredores en una reunión a nivel directivo (Sres. Enrique Tamarit padre e hijo y Francisco Ferrando). A la vez de poner hincapié en la importancia de las órdenes, se reparten las mismas en forma escrita a todos los corredores, siendo éstos los responsables de pasarlos, en caso de las fincas propias a los encargados de finca o en caso de la producción asociada, a los propietarios de las fincas y procurar que en la compra libre se hayan cumplido los requisitos. En ambos niveles se reparten estas órdenes con acuse de recibo.

Para llevar un control de estas órdenes, se han desarrollado las llamadas “fichas” u “hojas identificativas” para cada partida, en las cuales se detallan:

Nº de compra, propietario, partida, término, variedad y por supuesto, los tratamientos fitosanitarios.

Y a su vez, a las parcelas se les hace un seguimiento de calidad de la fruta previa a la recolección, donde se pone mucho hincapié en las características organolépticas del producto. A esta ficha se le denomina “Ficha de calidad”.

Así se obtiene una cierta base para la evaluación comercial de la mercancía al haber seguido un control documentado.

■ Funcionamiento del sistema de calidad a nivel de la entrada al almacén

El muestreo aleatorio en el momento de la entrada de la mercancía al almacén consiste en la verificación de los datos de la madurez (índice E/A), del contenido de zumo y del color.

Además de ésto, es necesaria la determinación de los porcentajes de calibre ya que es fundamental para la correcta organización del trabajo.

Los análisis para verificar la madurez, el zumo y el color se efectúan en una mesa directamente situada a la puerta de entrada de la fruta.

Para la determinación del calibre disponemos de una pequeña línea especial, la cual se halla al lado de las líneas principales para poder abarcar muestreos de suficiente tamaño para una correcta determinación de los calibres.

- Definición de puntos clave.

En este momento los puntos clave para la elaboración de un producto correcto son la verificación de la madurez interna y la determinación del porcentaje de calibre.

- Concienciación e implantación.

Siendo de una importancia fundamental para el correcto funcionamiento del almacén - de una correcta clasificación de la mercancía depende toda la planificación del trabajo diario y la capacidad de poder atender a los clientes con un producto correcto – el propio coordinador entre producción y comercialización (Sr. Francisco Ferrando) supervisa el análisis y la clasificación de la mercancía.

El hecho de que estas tareas estén delegadas en una sola persona y las responsabilidades estén bien definidas, hacen una ejecución correcta y asegurada.

- Documentación.

Como documento del análisis y de la clasificación, se usa el formulario denominado “clasificación de entrada”.

- Control documentado

El mismo documento de “clasificación de entrada” rellenado posteriormente, está visado por el supervisor Sr. Francisco Ferrando. Además se verifican las clasificaciones de la mercancía por el propio y correcto funcionamiento del almacén.



■ Funcionamiento del sistema de calidad al nivel de la selección

Por definición y por su propia naturaleza, el proceso de selección en si mismo es un proceso de calidad.

Se distinguen dos diferentes mecanismos de calidad: la selección por ojo a luz de día y la selección por ojo a luz ultra-violeta.

En ambos mecanismos toma parte importante el factor humano.

Los diferentes mecanismos se alternan y están colocados a lo largo de toda la línea de selección. En total son seis pasos de selección.

- Definición de puntos clave

Los puntos clave respecto a la selección de la fruta son las normas de calidad y las exigencias de los clientes que se dejan clasificar por los criterios de:

Enteros, sanos, exentos de podredumbre, exentos de heridas, limpios, exentos de desecación interna, exentos de daños causados por bajas temperaturas o heladas, tamaño, color

- Concienciación e implantación

Siendo el factor humano esencial durante todo el proceso de selección, la encargada del almacén como vínculo entre el encargado del almacén y el personal, organiza los turnos del personal de trabajo según los exigencias del plan de trabajo.

Se ha instalado un sistema de rotación de personal con el objetivo de fomentar la atención durante la ejecución de las tareas. Además, es la responsabilidad de la encargada del almacén de supervisar y vigilar el correcto funcionamiento de todo el proceso de selección.

Durante el proceso de selección se calibra la fruta.

El propio encargado del almacén es la persona que se responsabiliza del correcto funcionamiento del calibrador.

Él establece los milímetros de calibrado y verifica a lo largo del día manualmente la correcta selección de la fruta.



- Documentación

Como documento de la selección se usa el “plan de trabajo”.

- Control documentado

El plan de trabajo siempre es visado por un supervisor.

■ Funcionamiento del sistema de calidad al nivel de la confección

Una vez seleccionada y calibrada la fruta, entra en las máquinas/mesas de confección.

- Definición de puntos clave

En el momento de la confección, los puntos clave son el correcto peso de cada unidad de venta, el correcto etiquetaje de las unidades y el correcto número de unidades a la caja.

- Concienciación e implantación

Referente al peso se distinguen tres casos:

En primer lugar tenemos el caso de las unidades de venta. Esto es el caso de la malla, del girsac o de la cesta, en el cual el cliente determina el peso mínimo deseado.

Este peso mínimo, se ajusta directamente en las máquinas pertinentes, siendo el encargado el responsable de esta tarea.

El ajuste siempre lleva unos ciertos márgenes hacia arriba para evitar cualquier problema de pérdida de peso durante el trayecto hasta el cliente final.

En el momento estas unidades de venta salen de las máquinas y entran en la cinta, se verifican los pesos de algunas unidades de venta escogidos al azar y se toma nota de los pesos.

En caso de detectar cualquier fallo de peso, la persona que los detecta informa enseguida al encargado. Al mismo tiempo que controlan el peso estas personas están atentas a cualquier otro problema visible (p.e. mallas rotas) y lo comunica igualmente directamente al encargado.

En segundo lugar tenemos el correcto número de unidades de venta a la caja.



Las unidades de venta se colocan manualmente en las cajas, siendo contadas por el personal.

En tercer lugar tenemos aquellas confecciones donde el peso está predeterminado por el envase (coli/pitufu).

A excepción de la confección a granel, donde también se ajusta el peso en la máquina, todas las confecciones se paletizan y luego se llevan a la pesadora de palets.

La persona responsable de esto es el encargado de calidad.

En cuanto al etiquetaje se distinguen:

- Etiqueta a la unidad de venta
- Etiqueta a la caja de las unidades de venta
- Etiqueta a la caja

- Documentación

Como documento del control de peso de las unidades de venta se usa el formulario "control de peso unidad de venta".

Y como documento del control de peso de los palets se usa el formulario "control de peso palet".

- Control documentado

Se realiza un autocontrol de peso, en el que un margen de peso de 2% sobre los kg que confeccionamos, es mucho peso, por lo que habrá que dejar una constancia para la correcta valoración del stock.

■ Funcionamiento del sistema de calidad al nivel de la paletización y control final

- Definición de los puntos clave

Los puntos clave en el momento de la paletización son el correcto y seguro montaje de los palets y el correcto marcaje de ellos.

El correcto y seguro montaje se refiere al uso del correcto tipo de palet, al correcto



numero de cajas sobre el palet y al correcto apilamiento de las cajas tanto sobre la base del palet como las cajas sobre si mismas.

La altura de los palets está indicado o por el cliente mismo o por la máxima altura de carga en los medios de transporte.

Las cajas que se usan están en su estabilidad conforme (escrito por el fabricante)

-Concienciación e implantación

Cuando se paletiza la mercancía en los paletizadores automáticos, el proceso está vigilado por un mínimo de dos personas. La primera se dedica única y exclusivamente desde una plataforma en alto a la vigilancia del continuo y correcto funcionamiento de los paletizadores teniendo a su alcance los botones/interruptores de emergencia y la segunda persona se responsabiliza desde abajo de la correcta alimentación de las ocho máquinas con los diferentes tipos de palets. Según el volumen de trabajo, se comparte con una tercera persona.

Una vez terminada la correcta paletización de la mercancía, los palets se dirigen automáticamente a la flejadora, que se halla al final de la línea de las ocho máquinas paletizadoras.

Aquí se dedican dos personas a poner las llamadas cartoneras y flejes sobre los palets, con el fin de dar el correcto aseguramiento y la correcta estabilidad a los palets durante el transporte.

Finalmente, el supervisor de calidad revisa continuamente los palets durante el proceso de su montaje.

Los criterios de revisión (establecidos en el plan de trabajo que se origina en los pedidos de los clientes) son los siguientes:

- categoría correcta
- calibre correcto
- peso de unidad correcto
- etiquetaje a la unidad correcto
- etiquetaje a la caja correcta
- numero de lote
- etc...

-Documentación

Como documento de la revisión de la mercancía montada sobre palet y revisada por la persona de control de calidad se usa el formulario "control final".



- Control documentado

El documento “control final” es parte integrante de la carpeta de salida.

Esta carpeta se devuelve al departamento comercial para que desde ahí se haga el seguimiento de la mercancía hasta su correcta entrega al cliente final o en su caso al punto de destino indicado por el cliente final.

■ Funcionamiento del sistema de calidad desde salida del almacén hasta entrega final.

- Definición de puntos clave

Una vez efectuado el control final de la mercancía, se procede a su acondicionamiento para su salida.

Ésto, implica por una parte la correcta agrupación de todos aquellos palets que pertenecen a un pedido y por otra parte y en su caso el pre-enfriamiento de la mercancía.

Después del correcto acondicionamiento de la mercancía se procede a su carga en el medio de transporte previsto. Aquí es necesario ejercer un cierto control sobre el medio de transporte para evitar cualquier efecto perjudicial para la mercancía (limpieza, olores, tipo de mercancía que acompaña en cargas fraccionadas, instalaciones raras, como por ejemplo ganchos para carne, temperatura especialmente en cargas con diferentes temperaturas).

A partir de la finalización de la carga y desde el departamento comercial, se le da un seguimiento a la mercancía con especial hincapié en asegurar la puntualidad en la entrega o en caso de contratiempos no previsibles, de informar al cliente con antelación sobre incidencias en el tiempo.

-Concienciación e implantación

Después de la revisión de la mercancía paletizada, los palets se han de agrupar según los lotes de los pedidos.

La misma persona que se encarga de recoger los palets completos una vez que salen de la máquina paletizadora, los agrupa y los coloca en la mayoría de los casos en la cámara de pre-enfriamiento o en su caso en el sitio previsto cercano a la rampa de carga de mercancía no pre-enfriada y que posteriormente cuando están completos los lotes procede a la carga de la mercancía en los medios de transporte previstos.

Al hacer este trabajo se coordina con el revisor de calidad y está guiado por el plan de trabajo en el cual constan todos los datos identificativos de cada uno de los pedidos.

En el mismo plan de trabajo se apuntan sucesivamente también los datos identificativos del medio de transporte (nº de matrícula, nº de contenedor, etc.).

Como la gran mayoría de la mercancía pasa por la cámara de pre-enfriamiento se han instalado en ella, estanterías de mercancías, donde se colocan los diferentes lotes de mercancía según el medio de transporte de una manera inconfundible. De esta forma se consigue al mismo tiempo una mayor rapidez en el momento de la carga a la cual se procede una vez llegado al nivel correcto de la temperatura de pre-enfriamiento de la mercancía.

- Documentación

Como documento de la correcta carga se usa el formulario “plan de trabajo” modificado por los datos identificativos del medio de transporte.

Como primer documento de transporte y para la empresa que se encarga del transporte se usa el “orden de carga” donde constan fecha y hora previsible de carga, fecha(s), hora(s) y lugar(es) de descarga, mercancía a cargar, temperatura a mantener, etc .

Y como segundo documento de transporte y para el propio conductor del medio de transporte se emite el CMR, donde figuran todos los datos necesarios para un correcto entrega en tiempo y condición de la mercancía.

- Control documentado

El CMR es la parte integrante de la carpeta de salida, la cual se devuelve al departamento comercial donde se añade la “orden de carga” y para que desde ahí se haga el seguimiento de la mercancía hasta su correcta entrega al cliente final o en su caso al punto de destino indicado por el cliente final.

■ Funcionamiento del sistema de calidad postventa

Una vez entregada la mercancía, dependiendo del tipo de cliente, se suele comentar la recepción y la venta de la mercancía y al mismo tiempo, los clientes en caso de cualquier problemática, se lo hacen saber al departamento comercial.

De esta manera – como este departamento es el inicio y final de un pedido – cualquier proposición de mejora, se manifiesta directamente en el departamento adecuado.

La venta se finaliza cuando la mercancía está entregada correctamente o en su caso, si ha ocurrido cualquier incidente, se han realizado las gestiones pertinentes.

A partir de este es el momento, el departamento comercial pasa el expediente al departamento de facturación.

4.5 ANÁLISIS DE MARKETING

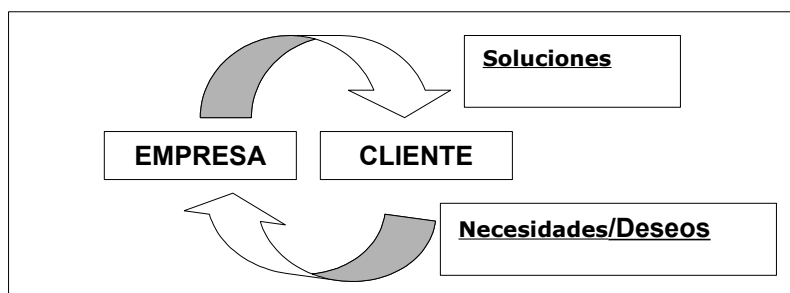
4.5.1 MARKETING Y METODOLOGÍA EN LA EMPRESA

En la actualidad, como consecuencia de la globalización, la gran competencia existente y la diversidad de consumidores, los cuales poseen gran información y por lo tanto, pueden exigir más, la palabra “marketing” se ha hecho imprescindible para la empresa.

Pero, ¿qué se entiende por Marketing? Por Marketing se entiende al proceso de planificar y realizar las variables precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares y de las organizaciones». (Asociación Americana de Marketing, AMA).

De una forma esquemática el marketing podría representarse de la siguiente forma:

Ilustración 43: El Marketing de forma esquemática



Fuente: Apuntes Asignatura Dirección Comercial. 2003

Relación en la que la empresa da la solución a las necesidades y/o deseos del cliente pero siempre y cuando para ella satisfacer a éstos, sea rentable, por lo tanto, debe ser una relación beneficiosa para ambas partes e inocua para el conjunto de la sociedad.

Para que el marketing sea útil y a partir de él la empresa pueda obtener beneficios, ya sean presentes o futuros, que al final es su básico objetivo en base a la satisfacción de las necesidades /deseos del cliente, éste deberá tener una metodología, la cual



constará de 4 fases principalmente:

1. Análisis del mercado y situación de la empresa.

Este proceso consiste en obtener toda la información posible que pueda afectar a la empresa y que haga detectar los deseos y necesidades del mercado y analizar la situación de ésta, mediante las cuales ésta podrá determinar que producto ofrecer, a que clientes y cuales son sus oportunidades/amenazas o fortalezas/debilidades con respecto al mercado.

Esta información se puede obtener a través de un *estudio de mercado*, en el que se analizan tanto el macroentorno como el microentorno, formando parte del primero las fuerzas sociales más amplias, que afectan a los actores del microentorno de la empresa y por lo tanto a la actividad comercial. Ej: Factor económico, político-legal, socio-cultural, tecnológico, físico, etc. y en el microentorno, que está compuesto por los actores del entorno inmediato, por lo que afectan de una forma más directa a la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Ej: competidores, proveedores, clientes, canales de distribución, grupos de interés, etc.

Además se analizará la situación de la empresa, para ver en que situación con respecto al mercado se encuentra, para ver como puede ésta actuar en función de lo que necesite el mercado.

A su vez, si a la empresa le resulta rentable, podrá determinar a qué tipo de clientes quiere que vaya dirigido su producto, es decir, determinar cual será su mercado objetivo, realizando *una segmentación del mercado*, consistente en formar grupos homogéneos de consumidores, es decir, identificar a los consumidores dentro del mercado, que tienen deseos, poder de comprar, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una estrategia comercial.

Toda la información que la empresa pretende conseguir, para a partir de ella tomar decisiones y hacer frente al mercado, se pueden adquirir a través de distintas fuentes, las cuales pueden ser:

a) Primarias: son caras y laboriosas, como consecuencia de que la información que éstas te van a facilitar, es concreta y ajustada al problema que se desea resolver, por lo que no existe. Para obtenerla se han de utilizar determinados medios, como pueden ser a través de encuestas, observación directa, experimentación, etc.



b) Secundarias: son más baratas y rápidas, al ser una información que ya existe, aunque ésta no es muy ceñida al problema. En esta fuente podemos encontrar publicaciones, estadísticas, registros de empresa y contratación de información con empresas suministradoras de información.

Todas estas variables estudiadas en este apartado, se consideran incontroladas, ya que la empresa nunca las podrá controlar, al contrario, la empresa deberá actuar en función de éstas.

2. Planificación comercial.

En este apartado, la empresa creará un plan comercial, definiéndose como un documento escrito en el que se detallan de forma sistemática y estructurada las acciones de marketing a desarrollar para un determinado producto y periodo de tiempo por una empresa, con el objetivo de anticipar las decisiones comerciales a desarrollar en el futuro, es decir, decidir hoy lo que se pretende hacer en el futuro.

Para la creación de este plan, la empresa deberá:

a) concretar las metas, es decir, dónde quiere llegar o lo que es lo mismo, que desea alcanzar, estipulando objetivos con un determinado período de tiempo.

b) determinar las estrategias o políticas que seguirá para alcanzar estas metas, las cuales se basarán en cuatro variables, siendo éstas: Producto, Precio, Distribución y Comunicación, es decir, los instrumentos del marketing. Dependiendo de cómo la empresa tome las decisiones en cuanto a las variables del marketing-mix, obtendrá unos resultados u otros.

3. Ejecución del plan, habiéndose realizado anteriormente un presupuesto, al que la empresa tiene capacidad de hacerle frente y habiendo visto que el plan de acción es rentable.

4. Control del plan, llevado a cabo, a través de los procedimientos de seguimiento y control establecidos. Este control tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctoras en el caso de que se considere necesario.

Por lo tanto, para concluir, decir que la metodología del marketing se basa en buscar y obtener información y oportunidades comerciales.

4.5.2 ESTUDIO Y DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING

4.5.2.1. DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTORES

Para empezar la empresa tiene que saber cuales son las demandas del cliente y en base a ellas adaptar su producto a sus necesidades. De esta manera conseguirá una mayor satisfacción de sus clientes y por tanto una mayor fidelidad.

La empresa trabaja con varias variedades de naranjas y mandarinas.

A continuación pasamos a explicar algunas de ellas:

- Clementina fina, mandarina de tamaño mediano a pequeño (aprox. 50-70 gramos), corteza fina de color naranja intenso. Sin semillas cuando no hay polinización con otras variedades. Extraordinaria calidad. Se recolecta en primera temporada (aprox. noviembre-enero). Con frecuencia es preciso realizar tratamientos para mejorar el tamaño y el cuajado.

- Esbal, esta mandarina tiene un tamaño mediano (55-75 gramos), es de forma achatada y corteza de color naranja intenso, fácil de pelar. Pulpa de muy buena calidad, prácticamente sin semillas. Época de maduración interna precoz (aprox. mediados octubre). Buena productividad.

- Satsuma, mandarina de un tamaño aproximado de 60-90 gramos. Forma achatada y color naranja claro, pulpa muy jugosa, sin semillas y muy fácil de pelar. Madura muy pronto y se recolecta en primera temporada (aprox. octubre-enero). Alcanza un cierto grado de madurez interna cuando la piel aún está verdosa. Producción muy rápida y abundante. Se adapta a todas las zonas y es muy resistente al frío.

- Okitsu, mandarina grande, achatada, de buena calidad gustativa. Muy precoz, tolera muy bien el transporte y almacenamiento.

- Hernandina, mandarina de tamaño mediano (aprox. 55-75 gramos). Forma ligeramente achatada con corteza de color naranja intenso, fina y fácil de pelar. Pulpa jugosa de gran calidad, prácticamente sin semillas cuando no hay polinización. La madurez interna ocurre casi a la vez que en clementina fina, pero la madurez externa o coloración se da unos dos meses más tarde. Recolección en segunda campaña (aprox. enero-febrero), ya que aguanta bien las lluvias. Variedad interesante en zonas

que no sean precoces y con pocos riesgos de heladas fuertes.

- Clemenules, mandarina de tamaño grande (aprox. 80-100 gramos). Forma algo

achatada, corteza de color naranja intenso. Pulpa jugosa de muy buena calidad. Fácil de pelar y prácticamente sin semillas. Recolección en primera campaña (aprox noviembre-enero). Variedad productiva y de rápida entrada en producción.

- Nour, mandarina con un color exterior amarillo. Buen tamaño, piel suave y pulpa casi roja. Pocas o ninguna semilla. Muy buena calidad. Recolección en primavera y segunda temporada.

- Safor, mandarino de reciente plantación en la empresa, tamaño mediano, corteza de color naranja intenso, pelado aceptable, sin semillas, pulpa jugosa de gran calidad. Recolección óptima a mitad de febrero.

- Navelina, naranja de tamaño grande, forma redondeada o ligeramente ovalada. Sin semillas, pulpa muy jugosa. Piel de color naranja intenso. Es la variedad de naranjo más resistente al frío y a la cal. Entra rápidamente en producción y lo hace abundantemente. De gran calidad para consumo en fresco. Interesante para todas las zonas citrícolas, pero especialmente en las que sea mayor el riesgo de heladas e interese una recolección temprana.

- Salustiana, naranja de tamaño mediano y forma redonda-achatada. Sin semillas, con pulpa muy jugosa y zumo muy abundante y de calidad. Recolección en primavera y segunda temporada (diciembre-marzo). Se conserva bien en cámaras frigoríficas.

- Navelate, naranja de tamaño medio y forma alargada. Piel fina de color naranja pálido y sin semillas. Pulpa muy jugosa y de extraordinaria calidad. Madura interiormente en primera temporada, pero alcanza la madurez externa bastante después, por lo tanto se puede recolectar en segunda temporada (aprox. febrero-mayo). Por su calidad se destina sobre todo a los mercados selectos con precios elevados. Para esta variedad son preferibles las zonas que no tengan riesgos graves de heladas tardías.

- Valencia Delta, naranja de tamaño mediano. Forma redondeada y muy pocas semillas. Zumo abundante y de calidad. Recolección en tercera temporada (abril-junio). Se mantiene bien en el árbol, se conserva perfectamente en cámaras para su consumo en verano. Se adapta bien a todas las zonas citrícolas.

Una vez hemos hablado de algunas de las variedades con las que trabaja la empresa tenemos que destacar que también hace un importante esfuerzo en envasar la fruta de manera que el cliente percibe un extra en la calidad. No es lo mismo vender las naranjas o mandarinas bien presentadas que a granel.

Sobre todo, se usan los envases para la fruta que es destinada a exportaciones y a algunos clientes nacionales.

A continuación detallamos algunas de los envases que se utilizan:

- *Girsac*, es un sistema de envasado que combina una elevada cobertura con una muy buena transpiración, gracias a la banda impresa que se extiende a lo largo de toda la bolsa.

Ilustración 44: Envasado Girsac



Fuente: E. Tamarit. 2010

- *Girplus*, este sistema incorpora una banda impresa en el cabezal dejando el cuerpo del envase libre para una mayor visibilidad del contenido. El cabezal puede prolongarse con una solapa tanto en la parte frontal como en el dorso de la bolsa.

Ilustración 45: Envasado Girplus



Fuente: E. Tamarit. 2010

- *Encajado*, este sistema proporciona una mayor protección al producto, importante no introducir demasiado cantidad de producto para no estropear el que está en el fondo.

Ilustración 46: Encajado de la fruta



Fuente: E. Tamarit. 2010

Una vez hemos explicado las variedades y envases que utiliza la empresa vamos a pasar a explicar la matriz de Boston Consulting Group.

Esta matriz tiene por finalidad ayudar a decidir enfoques para distintos negocios, es decir, entre empresas o áreas, aquellas donde invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Ilustración 47: Matriz de Boston Consulting Group



Fuente: Google imágenes. 2012

Producto Estrella: El producto estrella de la empresa es la clementina fina. Es una mandarina de gran calidad muy demandada por los clientes y por la que pagan un precio más elevado.

Producto Interrogante: El producto interrogante de la empresa es la variedad Safor. Esta es una variedad nueva por la que ha apostado la empresa pero que no está muy implantada en el mercado y debido a sus características, se ha apostado fuerte por ella, con la intención de que dentro de unas campañas pueda convertirse en producto estrella.

Producto Vaca Lechera: Sin duda el producto vaca lechera de la empresa son las clemenules. Esta variedad es muy apreciada por los clientes y está perfectamente asentada, tanto en el mercado como en la empresa. Un elevado porcentaje de las plantaciones de mandarinos de la empresa es de esta variedad.

Producto Perro: Podríamos decir que el producto perro de la empresa es la variedad Okitsu, esta variedad cada vez tiene menos compradores y el precio que ofrecen los clientes no es nada atractivo. Varias plantaciones de esta variedad han sido sustituidas por la variedad Safor.

4.5.2.2 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA Y SU COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA

La empresa al ser propietaria de gran parte del producto tiene mayor margen para fijar el precio de venta.

El modo de fijar el precio es simple, valora los costes en los que ha incurrido durante todo el proceso de producción, añade los gastos de transporte y lo divide entre las arrobas recogidas. Al importe resultante le suma el margen que considera la empresa y ese es el precio final.

Cuando la empresa compra mercancía a proveedores, lo que se hace es aplicar una comisión al precio pagado que se le carga al cliente.

El margen que añade la empresa no es fijo y depende de la calidad del producto de esa temporada, el precio de la campaña anterior, el precio al que ve que se va moviendo mercado, precios de la competencia, etc....

Como es normal, en ocasiones los clientes no están de acuerdo con el precio demandado e intentan negociarlo. En algunas de estas situaciones la empresa ofrece descuentos por pronto pago, rappels sobre compras e incluso si es un cliente de confianza se reconsidera la propuesta del cliente y se accede a rebajar el precio.

4.5.2.3 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO

La empresa dispone de una pequeña flota de camiones con los que distribuye el producto donde el cliente le solicita.

Los camiones disponen de un sistema de preenfriamiento por aire forzado. Este sistema puede ser instalado por bajo coste, ya que se compone fundamentalmente de una cabina, a cuya entrada se sitúan los palets confeccionados que deseamos preenfriar.

Un potente aspirador, se sitúa en el techo de la misma, con el objeto de absorber el aire frío de la cámara y hacerlo pasar a través de los palets, envases y frutos.

Para evitar que el aire pierda presión, por la parte superior de los palets, se cubre con una lona, extensible, a lo largo de la hilera de palets a preenfriar, colaborando con ello, a incrementar la presión del aire frío, sobre los frutos. De esta forma, puede realizarse el preenfriamiento, mucho más rápido.

En función del número de palets a preenfriar y del tiempo que deseamos que dure el enfriamiento, debe ser la temperatura del aire de la cámara y la potencia de aspirador de la cabina.

Normalmente, en las cámaras queda espacio suficiente, para ir acumulando en ella los palets ya preenfriados, listos para la carga, manteniendo la temperatura.

Una vez el producto está cargado en el camión se transporta a la localidad del cliente. Esta forma de transporte es muy valorada por los clientes internacionales ya que hace que el producto llegue en perfectas condiciones.

La empresa antes de empezar la campaña hace una revisión de los camiones para asegurarse que todos funcionan correctamente y asegurarse que el producto llegue en perfectas condiciones al cliente.

4.5.2.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La empresa debe comunicar a los agentes del canal de distribución, prescriptores y clientes actuales y/o potenciales, que los productos que ella fabrica/elabora son los adecuados para satisfacer determinadas necesidades del consumidor, por ello, debe informar, persuadir e influir sobre las decisiones de éstos.

Para conseguir que los clientes perciban que sus productos son los idóneos, la empresa realiza algunas acciones entre las que podemos destacar las siguientes:

- Publicidad: comunicación impersonal y pagada, dirigida al público objetivo, intermediarios y público en general, siendo los principales medios publicitarios, los periódicos, revistas, radio, TV, Internet, folletos, vallas publicitarias, embalaje, etc...

La empresa que estamos analizando, es decir, E. Tamarit, únicamente utiliza los embalajes como medio de publicidad, no hace ningún tipo de campaña televisiva ni cuñas de radio.

- Relaciones públicas: Conjunto de programas que se diseñan para mejorar, mantener o proteger la imagen de una empresa o producto, o dicho de otra forma, es la comunicación no pagada, para influir positivamente en la opinión del mercado sobre la compañía o sus productos. Ejemplo: Asistencia a ferias, conferencias, obras de caridad, patrocinio, relaciones con los medios,...

En este punto la empresa si que hace un mayor esfuerzo, sobre todo a la hora de acudir a ferias. Está presente en varias ferias nacionales e internacionales como puede ser la Fruit Attraction (Madrid), Fiesta de la Naranja (El Valle, Granada), Feria Fruit Logística (Berlín), Medfel (Perpignan).

Al acudir a estas ferias la empresa contacta en breve espacio de tiempo con un elevado número de clientes potenciales ya que a estas ferias suelen acudir numerosas delegaciones nacionales e internacionales de compradores relevantes del sector.

Otra acción que ha realizado últimamente la empresa es colaborar en alguna carrera popular de la zona, aportando naranjas y mandarinas al final de la prueba. En estas carreras, que siempre se suele dar algún tipo de fruta, la empresa aprovecha este evento para darse a conocer en la zona o simplemente para asentarse más si cabe.



- Promoción de ventas: Conjunto de técnicas utilizadas para estimular la demanda del producto, como el regalo de cupones, descuentos en los precios, ofertas del tipo 2 X 1, concursos y pruebas de producto en los lugares de compra. Ésta atrae la atención y por lo general obtienen respuestas inmediatas.

Como hemos comentado en apartados anteriores la empresa ofrece descuentos por pronto pago, rappels sobre compras e incluso si es un cliente de confianza se suele ajustar el precio.

- Fuerza/Equipo de ventas: comunicación personal entre un vendedor y uno o más clientes actuales y/o potenciales.

En este caso, hay comunicación en doble sentido, lo que permite al vendedor adaptar su presentación en función de la respuesta que esté recibiendo del posible comprador, por lo que para que este tipo de comunicación sea efectiva, deberá ser realizada por vendedores especializados o por lo menos que conozcan a la perfección el producto que él ofrece y por supuesto el de sus competidores.

Este es el método que más utiliza la empresa. Los comerciales suelen desplazarse para mantener reuniones con los compradores. Estas reuniones se realizan antes del comienzo de la campaña para valorar que necesidades tienen los clientes.

De esta manera se anticipan a las demandas de éstos.

Todos los años, el director de ventas se desplaza a mantener varias reuniones con las grandes compradores que tiene la empresa.

Estos clientes suelen ser grandes distribuidores que mueven millones de kilos de fruta. Los contratos con estos clientes son fundamentales para la empresa. Estos clientes, sobre todo en el caso de Alemania tiene un gran poder de negociación ya que las cantidades que demandan son muy altas y si la empresa no negocia bien con ellos, no tendrían mucho problema en conseguir otro proveedor en España.



4.5.2.5 PRINCIPALES CLIENTES Y MERCADOS

La empresa trabaja con bastantes clientes, unos más grandes que otros y en diferentes mercados.

Comenzamos a detallar los clientes:

- Carrefour: Conocida empresa francesa de hipermercados.

Gracias a un contacto de Carrefour, la empresa ha conocido a un gran distribuidor de cítricos en Francia. Gracias a este distribuidor, la empresa ha empezado a mandar producto al país francés obteniendo año tras año mejores resultados en este país.

- Mehadrin: Mayor distribuidor de cítricos de Alemania.

En las últimas campañas está ejerciendo una importante presión sobre los precios.

El mercado alemán de cítricos cada vez lo manejan menos empresas y están aprovechando esta situación para exigir un precio más bajo en los cítricos.

- Pequeños supermercados a lo largo de todo el territorio nacional: El tener un puesto en MercaValencia hace que muchos gerentes de supermercados o pequeñas tiendas se pasen por el puesto para comprar producto.

Los comerciales solicitan tener una reunión con los gerentes para poder llegar a futuros acuerdos.

El principal mercado de la empresa, es el territorio nacional aunque como hemos comentado en apartados anteriores dada la crisis económica que España está atravesando, la empresa ha decidido internacionalizarse, al observar que hay mucho cliente en el extranjero que demandan cítricos de la Comunidad Valenciana debido a su gran calidad.

El segundo mercado más importante de la empresa, es Alemania, en donde las exportaciones han ido creciendo a lo largo de los últimos 5 años.

También hay que destacar el mercado francés, pero en menor medida que el Alemán.

Otro mercado en el que la empresa está intentando entrar, es el mercado noruego y ruso ya que estos clientes demandan cítricos de gran calidad y están dispuestos a pagar un precio más elevado que los clientes de España. Por este motivo, en las últimas dos campañas, únicamente se ha exportado a estos dos países, el mejor producto.



4.6 ANÁLISIS DE RRHH

La misión de Tamarit Export S.A. es la producción, confección y manipulación, así como la comercialización de productos hortofrutícolas, estando especializada en cítricos.

La visión que Tamarit Export S.A. quiere dar a conocer es la de una empresa que ha sabido conjugar el cariño y el esmero tradicional, con los métodos de cultivo más modernos y sofisticados.

De todo ello se desprende una producción de reputado prestigio diversificado en las zonas más óptimas de producción, habiendo adoptado hábilmente y de forma adecuada, las distintas variedades a los distintos suelos y climas.

Por todo ello, está en disposición de ofrecer directamente desde el productor, durante el más amplio calendario, las diversas variedades en el justo momento de calidad y sabor.

4.6.1 ORGANIGRAMA

En la siguiente figura podemos observar cómo se distribuyen los diferentes departamentos de la empresa.

Se observan cinco departamentos, dirigidos por cinco directores, los cuales a continuación explicamos:

- El **departamento comercial** tiene como responsable al director y de éste dependen el jefe de compras y el jefe de ventas.

El jefe de compras es el encargado de suministrar de producto a la planta, para ello cuenta con un grupo corredores (encargados de comprar a los agricultores las naranjas, mandarinas, etc..).

Por otro lado la empresa al tener campos propios, coordina la recolección de estos campos.

El jefe de ventas es el encargado de vender el producto a las grandes superficies, mercados, etc.. y para ello dispone de un grupo de comerciales.

-



Al mismo tiempo es el encargado de que el producto llegue al destino y para ello coordina a los transportistas.

- El **departamento de administración** tiene la responsabilidad de llevar todos los trámites burocráticos (compras, ventas, temas jurídicos de la empresa).

El departamento lo integran el director, abogado de profesión y un grupo de administrativos.

- El **director de planta** es el encargado del buen funcionamiento de la planta y para ello tiene a su cargo a tres personas encargadas directamente de varios procesos.

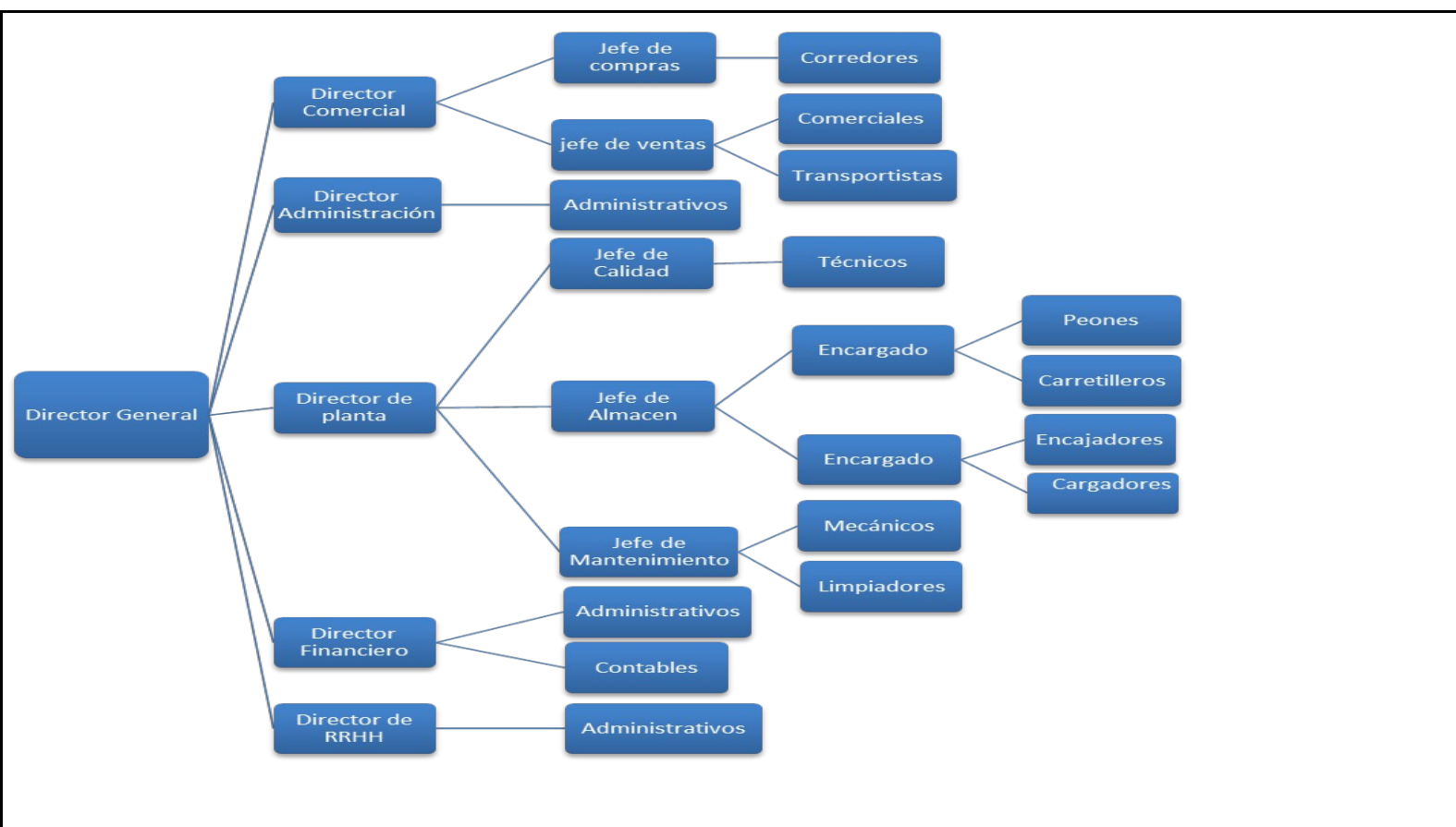
Por un lado está el *jefe de calidad* que junto con varios técnicos supervisa que el producto en todo momento esté en perfectas condiciones y que se siguen los estándares de calidad, por otro lado, está el *jefe de almacén*, que coordina a las personas de la fabrica (peones, montadores, carretilleros, etc..) y por otra, el *jefe de mantenimiento*, que tiene a su cargo a varios mecánicos que mantienen las máquinas en perfecto estado y al equipo de limpieza de la empresa.

- El **departamento financiero** lo componen el director (licenciado en A.D.E) y varios contables y administrativos.

Éstos son los encargados de llevar la contabilidad de la empresa y negociar los productos financieros con las entidades bancarias.

- El **departamento de RRHH** lo forma el director y dos administrativos, los cuales se encargan de elaborar los contratos, pago de nóminas, contratación de personal, etc..

Ilustración 48: Organigrama empresa E. Tamarit



Fuente: E. Tamarit

4.7 ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO

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

Para ello estudiaremos su Balance de situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Estado de Origen y aplicación de Fondos así como diversos ratios que nos darán a conocer el estado en que se encuentra la empresa.

Los años a estudiar son 2010 y 2011.

4.7.1 ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN

4.7.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL DE LA EMPRESA

Tabla 12: Activo ejercicios 2011-2010

	2011	%	2010	%
Activo No Corriente	2.076.836	20,05	1.102.663	21,78
Existencias	101.945	0,98	70.990	1,4
Realizable	8.088.820	78,08	3.865.936	76,35
Efectivo	92.274	0,89	23.687	0,47
	10.359.875	100	5.063.276	100

Fuente: Elaboración propia. 2012

Tabla 13: Pasivo ejercicios 2011-2010

	2011	%	2010	%
Patrimonio Neto	1.130.223	10,91	1.143.962	22,59
Pasivo No Corriente	1.075.028	10,38	291.960	5,77
Pasivo Corriente	8.154.624	78,71	3.627.354	71,64
	10.359.875	100	5.063.276	100

Fuente: Elaboración propia. 2012

La situación patrimonial destaca por un claro predominio del Realizable. Se puede observar que el último año ha aumentado casi un 2%. Por contra, las demás partidas de activo han disminuido, excepto el Efectivo que ha aumentado un 0,5%.

En cuanto a la estructura patrimonial del pasivo, se puede destacar el clarísimo predominio del Pasivo Corriente. En el intervalo de estudio (2010-2011) se observa un aumento ligeramente superior al 7%. El Patrimonio Neto ha disminuido en más de un 11%, mientras que el Pasivo No Corriente ha aumentado prácticamente un 5%.

Para completar el análisis patrimonial con una primera aproximación a la situación de liquidez y endeudamiento, que más adelante será tratada con mayor profundidad, la siguiente tabla muestra las relaciones existentes entre las masas patrimoniales, en términos relativos, atendiendo a unos principios básicos o relaciones orientativas de carácter general.

Tabla 14: Principios básicos

Relación	2011	2010
Activo Corriente $\approx (2 \cdot \text{Pasivo Corriente})$	79,95 <<< 157,42	78,22 <<< 143,28
Realizable + Efectivo $\approx \text{Pasivo Corriente}$	78,97 \approx 78,71	76,82 > 71,64
Patrimonio Neto $\approx (40\% - 50\%) \cdot \text{Pasivo Total}$	10,91% << 40% - 50%	22,59% << 40% - 50%

Fuente: Cuentas anuales de la empresa. Elaboración propia. 2012

Lo más destacable de los datos anteriores es que la situación de liquidez por la que atraviesa la empresa es muy delicada. De un año para otro ha empeorado.

La primera de las relaciones establecidas trata de indagar en la holgura del Activo Corriente (AC) de la empresa, para determinar así su capacidad para hacer frente a sus pagos a corto plazo y la posibilidad de que ésta no se vea comprometida ante las ligeras fluctuaciones del AC o el Pasivo Corriente.

Esta primera impresión de falta de liquidez se matiza y corrobora si eliminamos el posible efecto que, sobre el AC y la liquidez de la empresa podrían ejercer las partidas Existencias y Efectivo. En este caso, lo que en general nos informa del escaso peso relativo que tienen estas dos partidas en el AC, por tanto, se puede decir que la situación de liquidez de la empresa es muy desfavorable y cada año que pasa más se agrava.

La relación que analiza el peso relativo del Patrimonio Neto en el total de la estructura del pasivo confirma el proceso de descapitalización que está sufriendo la empresa. Como se puede observar los valores óptimos están muy alejados del valor

real que tiene la empresa, actualmente fijado en casi el 11%.

Como complemento al análisis vertical realizado, es muy útil y rápido calcular el denominado Fondo de Maniobra (FM).

Esta variable, al obtenerse por diferencia entre el Activo Corriente (AC) y Pasivo Corriente (PC), permite determinar fácilmente si la empresa se encuentra en una situación de suspensión de pagos técnica o no, en función de sus signo.

Tabla 15: Fondo de maniobra

	2011	2010
Fondo de Maniobra	128.415	333.259

Fuente: Cuentas anuales de la empresa. Elaboración propia. 2012

Como puede comprobarse en los dos ejercicios considerados, el Fondo de Maniobra resulta positivo, lo que a priori, y sin tener en cuenta otras consideraciones, nos llevaría a realizar un diagnóstico favorable en el sentido de que la empresa dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a los pagos.

No obstante, se puede observar la disminución de FM del año 2010 al 2011. El decremento ha sido sustancial, en el año 2010 era el 6,58% del activo o pasivo total, mientras que en 2011 es del 1,24%, lo que nos indica que aunque el FM es positivo podría resultar tal vez insuficiente.

4.7.1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

En este punto vamos a estudiar la situación de liquidez de la empresa, para ello vamos a explicar los ratios que se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 16: Ratios de liquidez ejercicios 2011-2010

	2011	2010
Liquidez	1,02	1,09
Tesorería	0,99	1,07
Disponibilidad	0,011	0,007
Días Disponible	3,11	0,63
FM sobre Activo	0,01	0,07
FM sobre deudas a c/p	0,02	0,09

Fuente: Cuentas anuales de la empresa. Elaboración propia. 2012

El ratio de liquidez nos indica la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo con su Activo Corriente. Como podemos ver en los dos ejercicios objetos de estudio, el ratio es superior a la unidad, aunque muy ligeramente. Este ratio nos indica que puede haber posibles problemas para hacer frente a las deudas.

El ratio de tesorería confirma la tendencia apuntada anteriormente. Los valores que presenta, incluso inferior a uno en el ejercicio 2011, implicará la necesidad de estudiar detalladamente la composición del Realizable y del Pasivo Corriente de la empresa, es decir, los vencimientos de unos y otros con la finalidad de determinar si tenemos suficientes recursos o no en los momentos en que éstos se necesitan.

El ratio de disponibilidad muestra unos valores bajísimos, lo que puede significar problemas de disponibilidad de liquidez inmediata. Se refuerza por tanto el comentario anterior sobre la importancia del estudio detallado del Realizable y del Pasivo Corriente.

En cuanto a al ratio de días disponible podemos decir que la situación parece que ha mejorado un poco. En el ejercicio 2010 la empresa no podía atender los pagos de un solo día con el disponible existente. En el ejercicio 2011 puede atender los pagos pero de solo tres días. Aunque la situación ha mejorado de un ejercicio a otro sin duda denota que la empresa atraviesa por problemas de liquidez.

Los dos últimos ratios relativizan el valor del Fondo de Maniobra. El primero de ellos, muestra un valor muy bajo en los dos ejercicios objeto de estudio y más aún en el ejercicio 2011. Idéntico resultado se observa en el último de los ratios, donde podemos ver que el “colchón” con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos, medido como la relación entre el exceso de recursos corrientes después de hacer frente a las deudas a corto plazo, respecto a estas deudas es prácticamente inexistente. Esta situación tan ajustada denota que ante cualquier cambio desfavorable en la coyuntura económica, la empresa podría llegar a no poder hacer frente a sus deudas a corto plazo, teniendo que recurrir a la suspensión de pagos.

4.7.1.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

Tabla 17: Ratios de endeudamiento ejercicios 2011-2010

	2011	2010
Endeudamiento	0,89	0,77
Autonomía	0,12	0,29
Solvencia	1,12	1,29
Calidad de la deuda	0,88	0,93
Gastos Financieros sobre Ventas	0,004	0,003
Coste de la deuda	0,05	0,02
Cobertura de gastos financieros	2,53	1,40

Fuente: Cuentas anuales de la empresa. Elaboración propia. 2012

El ratio de endeudamiento mide la proporción en que se encuentran las deudas totales de la empresa en relación con el pasivo total de la misma.

Se puede destacar un aumento, debido principalmente, al incremento de las deudas con empresas asociadas.

Esta situación se traduce en una pérdida de autonomía financiera, pues al disminuir el peso de los recursos propios en el balance de la empresa y aumentar el de los recursos ajenos, los propietarios de estos recursos pueden empezar a influir de forma importante en la toma de decisiones de la empresa.

El ratio de autonomía en un año se ha reducido en más de la mitad. Los valores entre los que se considera adecuado que fluctúe, oscilan entre 0,7 y 1,5, como podemos ver el valor en 2010 era bajo (0,29) y ahora en 2011 aún es peor (0,12). Con

esto se puede confirmar el proceso de descapitalización que sufre la empresa.

El ratio de solvencia mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente, con la totalidad de sus activo, a sus deudas a largo plazo como a corto plazo. El ratio de solvencia ha disminuido considerablemente de un año a otro. La empresa no ha entrado en una situación de quiebra técnica pero debe de tener mucho cuidado y prestar mucha atención a su nivel de endeudamiento futuro.

El ratio de calidad de la deuda “mejora” de un año para otro pero sigue siendo muy alto. La deuda es de muy poca calidad ya que el 88% de la deuda total es a corto plazo. La empresa ha reducido sus deudas a corto plazo con las entidades de crédito pero ha habido un incremento muy grande de deudas con empresas asociadas. Este incremento de las deudas con empresas asociadas supone un 70% del Pasivo Corriente.

El ratio de gastos financieros sobre ventas nos indica la carga financiera que soporta la empresa. De los datos obtenidos se puede decir que la empresa no tiene una excesiva carga financiera, situándose ésta en un 0,4% respecto a las ventas.

El ratio de cobertura de gastos financieros informa sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a los gastos financieros con el BAII. Como se puede observar, el ratio ha aumentado de un año para otro. Ahora se sitúa en un 2,53 y deber ser >1.

A modo de conclusión podemos decir que el nivel de endeudamiento se ha incrementado sobre todo a corto plazo debido al incremento de las deudas con empresas asociadas. Esto ha provocado una preocupante disminución de la solvencia de la empresa. La calidad de la deuda es bastante mala. Parece que la política que llevaba era buena ya que disminuía la deuda a corto plazo con entidades de crédito pero el aumento de las deudas con empresas asociadas ha perjudicado bastante la solvencia y ha agravado la situación de endeudamiento de la empresa.



4.7.1.4 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

Tabla 18: Activo- Pasivo y otras partidas para obtener el Estado de Origen y Aplicación de Fondos ejercicios 2011-2010

	2011	2010	Variación
Activo			
Activo No Corriente	4.450.858	3.224.637	1.226.221
Existencias	101.945	70.990	30.955
Realizable	8.088.820	3.865.936	4.222.884
Efectivo	92.274	23.687	68.587
Total	12.733.897	7.185.250	5.548.647
Pasivo			
Patrimonio Neto	1.097.957	1.143.962	-46.005
Pasivo No Corriente	1.075.028	291.960	783.068
Pasivo Corriente	8.154.624	3.627.354	4.527.270
Amortización	2.374.022	2.121.974	252.048
Bº	32.266	0	32.266
Total	12.733.897	7.185.250	5.548.647

Fuente:Cuentas anuales de la empresa. Elaboración propia. 2012

Tabla 19: Estado de Origen y Aplicación de Fondos ejercicios 2011-2010

	Aplicación	Origen	
Activo No Corriente	1.226.221	Pasivo No Corriente	783.068
Existencias	30.955	Pasivo Corriente	4.527.270
Realizable	4.222.884	Amortización	252.048
Efectivo	68.587	Bº	32.266
Patrimonio Neto	46.005		
Total	5.594.652	Total	5.594.652

Fuente: Cuentas anuales de la empresa. Elaboración propia. 2012

Como se puede observar, hay un elevado incremento del Pasivo Corriente. Estas deudas están siendo financiadas principalmente por el aumento del Realizable. Esta política podría no considerarse del todo desacertada aunque hay que decir que es bastante arriesgada ya que el peso que está cogiendo el Pasivo Corriente es muy importante y ya hemos visto anteriormente que la situación de liquidez de la empresa no es precisamente la más conveniente.

Al realizar el análisis de la situación de liquidez de la empresa vimos que ésta no se encontraba en una situación demasiado buena, y que todo dependería de cómo se pudiesen convertir en dinero líquido los créditos de los clientes de la empresa, para de ese modo hacer frente a las deudas. No obstante, como hemos podido comprobar, la tendencia de la empresa es contraria a sus necesidades y de no remediarlo en breve podría encontrarse en una situación muy comprometida.

4.7.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

4.7.2.1. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREPARADAS PARA ANÁLISIS

A continuación pasamos a desarrollar la cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa. En este punto analizaremos cómo la empresa ha generado sus resultados.

Tabla 20: Cuenta de Pérdidas y Ganancias ejercicios 2011-2010

	2011	% sobre ventas	2010	% sobre ventas
Ventas Netas	11.149.845	100	14.069.012	100
Gastos variables	6.456.852	57,91	9.090.231	64,61
Margen Bruto	4.692.993	42,09	4.978.781	35,39
Amortizaciones	260.379	2,33	303.016	2,15
Gastos de estructura	1.836.855	16,47	1.970.455	14,01
Otros gastos	2.509.398	22,51	2.647.875	18,82
Otros ingresos	32.702	0,29	12.656	0,09
Gastos Extraordinarios	174.388	1,56	104.037	0,74
Ingresos Extraordinarios	152.353	1,37	120.682	0,86
BAII	97.028	0,87	86.736	0,62
Gastos Financieros	47.024	0,42	50.111	0,36
Ingresos Financieros	527	0,0047	9.020	0,06
BAI	50.531	0,45	45.645	0,32
IS	18.265	0,16	15.976	0,11
Bº Neto	32.266	0,29	29.669	0,21

Fuente: Elaboración propia. 2012

Lo primero que podemos observar es la importante disminución de las ventas y de los gastos variables, lo que origina que, si bien el margen bruto en términos absolutos es menor, éste experimente un incremento en términos relativos.

También podemos apreciar un aumento del BAI tanto en términos absolutos como relativos, no hay ninguna partida que destaque con respecto al año anterior, bien es cierto que aunque en términos relativos han aumentado las partidas en términos absolutos han disminuido.

El BAI también ha experimentado un ligero ascenso tanto en términos absolutos como en términos relativos. Hay que destacar la disminución de los ingresos financieros que prácticamente son inexistentes.

Finalmente, el resultado del ejercicio experimenta una ligera mejoría en gran medida provocada por la reducción de los gastos variables.

4.7.2.2. ROTACIÓN DE ACTIVOS

Tabla 21: Ratios de rotación de activos ejercicios 2011-2010

	2011	2010
Rotación activo	1,08	2,78
Rotación activo no corriente	5,38	12,77
Rotación activo corriente	1,35	3,55
Rotación stocks	63,34	128,05
Rotación clientes	9,29	13,34

Fuente: Elaboración propia. 2012

Lo idóneo sería que el valor fuera lo más alto posible. En este sentido vemos un claro empeoramiento de todos los ratios.

Se puede decir que el activo total de la empresa es menos productivo en cada ejercicio económico que transcurre, debido a la acción combinada del incremento de éste y la disminución de las ventas.

En cuanto al Activo No Corriente la disminución es muy grande. En el ejercicio 2011 se produce una importante inversión en la cartera de valores a largo plazo y una importante disminución de la cifra de ventas.

Por otro lado, podemos observar que la disminución de la rotación de Activo Corriente es debida a las reducción de las ventas pero si cabe es más importante el

gran incremento de la partida deudores varios que se ha triplicado en tan solo un ejercicio.

Es muy destacable el ratio de rotación de stocks ya que se ha reducido a la mitad. Se ha producido un anticipo de 44580€ lo que ha provocado un aumento de las existencias considerable, unido a la reducción de las ventas a precio coste provoca la gran disminución de éste ratio.

El ratio de clientes también ha disminuido ya que ha aumentado el saldo de clientes. El decremento ha sido notorio pero en menor medida que los anteriores.

4.7.2.3 RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Tabla 22: Ratios de rentabilidad económica ejercicios 2011-2010

	2011	2010
Rotación activo	1,08	2,78
Margen de ventas	0,0087	0,0062
Rentabilidad económica	0,94%	1,7%

Fuente: Elaboración propia. 2012

Tabla 23: Ratios de rentabilidad financiera ejercicios 2011-2010

	2011	2010
Rotación activo	1,08	2,78
Margen de ventas	0,0087	0,0062
Apalancamiento financiero	4,77	2,33
Efecto Fiscal	0,64	0,65
Rentabilidad financiera	2,9%	2,6%

Fuente: Elaboración propia. 2012

La rentabilidad económica de la empresa se ve reducida del 1,7% al 0,94%. Como se puede observar los ratios son muy bajos pero en el ejercicio 2011 el valor pasa a ser inferior a la unidad.

Esta disminución parece que es debida a la disminución de las ventas y al aumento de la partida "Deudores Varios". Esto lo comprobamos viendo el ratio de rotación de activos que pasa del 2,78 al 1,08. Como se puede observar se reduce en más de la mitad.

En cuanto al margen de ventas podemos decir que es muy similar de un año a otro aunque cabe decir que prácticamente es igual a cero.

Los valores de descomposición de la rentabilidad económica parecen perfilar ligeramente la estrategia de la empresa basada en la rotación de activos como demuestran los mayores valores del ratio de rotación frente a los del margen. No obstante el decremento en la cifra de ventas, el aumento de las deudas con empresas asociadas y el también aumento de los deudores provoca la caída de la rentabilidad de los activos.

En cuanto a lo que se refiere a la rentabilidad financiera podemos decir que se incrementa ligeramente, pasa del 2,6% al 2,9%.

El apalancamiento financiero sufre el mayor aumento debido al incremento notable del cociente Activo/Patrimonio Neto. El motivo de este incremento es el aumento de la partida "Deudores Varios" en el ejercicio 2011.

Por lo que respecta al efecto fiscal podemos decir que los valores no han variado de un ejercicio a otro.

4.7.3 ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA

Tabla 24: Ratios de fondo de maniobra ejercicios 2011-2010

	2011	2010
Plazo de cobro (días)	39	27
Plazo de pago (días)	84	53
Plazo almacenamiento materias primas (días)	4	3
Plazo almacenamiento productos en curso (días)	0	0
Plazo almacenamiento mercaderías (días)	0	0
Ciclo de Maduración (días)	43	30
Ciclo de Caja (días)	-41	-23
Fondo de Maniobra necesario (euros)	-83.199	-162.930
Fondo de Maniobra aparente (euros)	128.415	333.259

Fuente: Elaboración propia. 2012

Atendiendo a la tabla anterior podemos decir que se han incrementado los plazos tanto de cobro como de pago, siendo más notable el aumento del plazo de pago a los proveedores por parte de la empresa.

Los ratios de plazo de cobro y pago permiten comprobar la evolución de la política de cobros y pagos de la empresa. Los valores deseables serían un plazo de cobro reducido y un plazo de pago elevado. En principio parece que esta premisa se cumple por lo que podemos decir que la situación de la empresa no es tan grave ya que los plazos de cobro son inferiores a los de pago.

El aumento del plazo de pago a proveedores parece deberse a las dificultades por la que atraviesa la empresa y a su imposibilidad de generar fondos suficientes para hacer frente a su endeudamiento a corto plazo.

El incremento del ciclo de maduración supone para la empresa unas mayores necesidades de financiación ya que, en definitiva, representa el número de días que transcurren desde que la materia prima entra en el almacén hasta que se cobra del cliente. El aumento del ciclo de maduración se debe al aumento producido en el plazo de cobro a los clientes ya que el plazo de almacenamiento de materias primas prácticamente se ha mantenido estable.

Si nos paramos a analizar el ciclo de caja podemos observar que en el 2010 ya era negativo pero ahora en 2011 aumenta considerablemente. En teoría, estos resultados parecen reflejar una óptima situación financiera para la empresa, dado que un ciclo de caja negativo es sinónimo de un excedente de la financiación necesaria para cubrir un periodo productivo, proporcionada por los proveedores. Sin embargo, la financiación de los proveedores no parece ser espontánea sino que parece deberse a la complicada situación financiera que atraviesa la empresa, motivada por la falta de Activo Corriente para hacer frente a éstos.

Todo lo comentado anteriormente pasa a corroborarse si nos fijamos en el fondo de maniobra necesario, los fondos que realmente necesita la empresa para financiar la gestión de su circulante. Como se puede observar, el fondo de maniobra necesario aumenta pero en los dos ejercicios el valor es negativo, lo que indica que existe financiación espontánea por parte de los proveedores y, por tanto, se puede producir una posible infrutilización del activo circulante.

4.7.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Después del estudio realizado podemos sacar algunas conclusiones que pasamos a enumerar:

- Descapitalización de la empresa.
- La empresa está atravesando unos importantes problemas de liquidez.
- Mala calidad de la deuda.
- Elevado importe de la cifra de Realizable.
- Disminución de la cifra de ventas.
- Aumento muy importante en la cartera de valores a largo plazo.

Por lo que parece la empresa está pasando por problemas de liquidez probablemente producido por el impago de uno o varios clientes. Este impago está ocasionando a la empresa graves problemas de liquidez. Para solucionar estos problemas, parece que la empresa a solicitado financiación a empresas del grupo (probablemente las condiciones sean mucho más ventajosas que las que puede ofrecer una entidad financiera), de ahí el elevado aumento de la partida “deudas con empresas asociadas”.

La empresa debe negociar con los deudores para intentar cobrar lo antes posible. Si por lo que parece es uno o varios los clientes que no le pagan debería negociar con ellos una posible quita para ver si de esta manera puede agilizar el proceso de cobro.

Otra posible recomendación podría ser la realización de una ampliación de capital para paliar así la descapitalización de la empresa.

Teniendo en cuenta los problemas anteriormente comentados la empresa tiene que realizar un esfuerzo en incrementar la cifra de ventas. En el año 2011 se puede observar un decremento con respecto al año 2010 muy importante. Para mejorar este cifra de ventas debería comenzar realizando alguna reducción de precio de algunos productos, realizar descuentos por pronto pago, otra opción podría ser realizar alguna política de marketing o alguna campaña de fidelización de clientes.

4.8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez que conocemos el entorno en que se encuentra la empresa y las características de ésta, realizaremos un análisis para determinar a que se debe que esta empresa permanezca presente en el mercado durante tanto tiempo.

4.8.1 ANÁLISIS DAFO

En este punto vamos a realizar el análisis DAFO de la empresa.

El análisis DAFO es un modelo basado en el análisis de la coherencia entre los factores externos provenientes del entorno (Amenazas y Oportunidades) que afectan a la empresa y los factores internos (Fortalezas y Debilidades) de la misma.

En el análisis externo identificaremos las oportunidades que brinda el entorno, intentando establecer una relación de estas con los puntos fuertes de la empresa, pretendiendo por lo tanto, explotar las oportunidades con las fortalezas. O por el contrario, analizaremos las amenazas del entorno que pudieran llegar a dañar a la empresa entrando en sus puntos débiles.

Así que este modelo, a la vez que hace que se concreten las oportunidades y amenazas del sector y las fortalezas y debilidades que la empresa presenta frente a éste, ayudará a tomar medidas y/o a formular o modificar la estrategia, ya que ésta deberá ser coherente con la mejora de las debilidades y la potenciación de los puntos fuertes, al tiempo que se aprovechan las oportunidades y se evitan las amenazas provenientes del entorno.

A continuación pasamos a explicar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa a analizar.

Debilidades

- Disminución de la cifra de ventas: La empresa en el último ejercicio ha reducido considerablemente su cifra de ventas. Parece que el motivo fundamental fue la mala cosecha que tuvo el sector en el año 2011.
- Elevado importe de la partida Deudores: Por lo que parece hay varios clientes que no han pagado a la empresa, esta falta de pago ha puesto a la empresa objeto de



estudio en una situación de liquidez muy complicada.

- Elevada deuda a corto plazo: La partida “deudas con empresas asociadas” ha crecido enormemente en el último ejercicio. Parece que la empresa se está financiando gracias a algunas de las empresas asociadas.

Amenazas

- Aumento de exportaciones de países del norte de África y Asia: Países como Marruecos, China, Turquía han incrementado notablemente sus exportaciones, lo que está provocando que los cítricos españoles se encuentren con mayores dificultades en algunos mercados. Bien es cierto que la calidad de nuestros cítricos es sensiblemente mejor que la de éstos países.

- Crisis económica mundial: La crisis económica mundial que estamos atravesando provoca una mayor dificultad en todos los aspectos. En el mundo globalizado en el que vivimos una crisis de esta envergadura afecta de una manera u otra a las empresas.

- Crisis española: La crisis española es una de las mayores amenazas. La tasa elevada de empleo y el aumento de los impuestos hace que la gente consuma menos y esto se refleja claramente en la marcha de la empresa.

- Dificultad para acceder al crédito: Las entidades financieras ponen muchas más trabas a la hora de conceder un crédito y si lo hacen lo hacen en peores condiciones que hace unos años.

- Incremento de los robos en el campo: Ante la crisis que estamos sufriendo el número de robos en el campo ha aumentado espectacularmente.

- Concentración de la demanda en grandes superficies: Al concentrarse la demanda en menos empresas y éstas mover un elevado porcentaje del producto hacen que estas grandes superficies tengan un poder de negociación muy grande.

- Ayudas del gobierno y de la Unión Europea: Reducción de las ayudas del gobierno y de la Unión Europea al sector.

Fortalezas

- Excelente ubicación de las instalaciones: Las instalaciones se encuentran en una ubicación fantástica que ayuda a que todo el proceso sea más fácil.
- Flota propia de camiones: Esto provoca que el transporte se realice en el momento que la empresa necesite.
- Gran parte de la producción es propia: La empresa tiene en propiedad un elevado número de hectáreas donde cultiva el producto final, esto provoca unos ahorros muy importantes.
- Excelente relación con los proveedores: Al estar tantos años en el sector tienen una serie de agricultores que les suministran producto. Esta relación es de muchos años y con el paso del tiempo se ha consolidado. La mayor parte de los agricultores venden el producto a la empresa dada la confianza que tienen con ellos. En ocasiones podrían ganar más dinero si se la vendieran a otras empresas pero tienen la seguridad de que E. Tamarit les va a seguir comprando durante muchos años.
Plazo de cobro inferior al de pago: La empresa logra cobrar antes de los clientes que ella pagar a los proveedores.
- Conocimiento del sector: Perfecto conocimiento del sector, no en vano la empresa lleva más de 30 años en él.
- Gran variedad de cítricos: La empresa al tener campos propios cultiva gran variedad de mandarinas y naranjas. Cultiva las variedades más rentables y las que tienen más aceptación entre los clientes. Por otro lado cultiva variedades que destina a mercados más exigentes como puede ser los países nórdicos.

Oportunidades

- Aparición de nuevos mercados en la Unión Europea: Países como Rusia, Polonia, Noruega han incrementado sus exportaciones de cítricos en los últimos años. Viendo la crisis económica que está sufriendo España la empresa se ha decidido a dar un paso adelante e incrementar considerablemente las exportaciones en estos países. En la gran mayoría de los casos los precios que se pagan en estos países son más elevados que los que se pagan en España motivo por el cual merece la pena el esfuerzo.
- Aprovechamiento del flujo turístico como elemento impulsador de nuestros

cítricos: España es un país que recibe todos los años millones de turistas y muchos de estos millones vienen a la Comunidad Valenciana para pasar sus vacaciones.

Si se hiciera una campaña de marketing potente relacionada con los cítricos es muy probable que las ventas aumentarían considerablemente en países como Noruega, Alemania, Rusia, etc...

En la siguiente tabla, resumimos los factores que acabamos de comentar.

Ilustración 49: DAFO de la empresa E. Tamarit

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la cifra de ventas • Elevado importe de la partida Deudores • Problemas de liquidez • Elevada deuda a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de exportaciones de países del norte a África y Asia. • Crisis económica mundial • Crisis española • Dificultad para acceder al crédito debido a la crisis que las entidades financieras • Incremento de los robos en el campo • Concentración de demanda en grandes superficies • Ayudas del Gobierno y de la Unión Europea
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente ubicación de las instalaciones • Flota propia de camiones • Gran parte de la producción es propia • Excelente relación con proveedores • Plazo de cobro inferior al de pago • Conocimiento del sector • Gran variedad de cítricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos mercados en la Unión Europea. • Aprovechamiento del flujo turístico como elemento impulsador de nuestros cítricos

Fuente: Elaboración propia. 2013

4.8.2 VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Toda empresa debe plantear su estrategia competitiva como medio para obtener una rentabilidad superior a la media de su industria, si ello es posible, pero, ¿qué se entiende por estrategia competitiva?, pues según Porter (1982), ésta puede definirse como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Para obtener esa rentabilidad superior, la base fundamental es lograr una ventaja competitiva sostenida, siendo ésta según Bueno y Morcillo (1994), el dominio y control por parte de la empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficacia y le permite distanciarse de la competencia.

Aunque el origen de la ventaja competitiva se encuentre en esas características, habilidades, conocimientos, o recursos que la empresa posee y lleva a cabo a través de las distintas actividades, cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra a una de las dos ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes o diferenciación y las cuales junto con ámbito competitivo y la ayuda de la cadena de valor, se determinará la estratégica competitiva que sigue la empresa.

El liderazgo en costes viene dado por la capacidad de la empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de los competidores, el coste se traduce en rendimientos superiores. Mientras que la diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales o servicio posventa del producto. Ésta permite a la empresa que pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dando por sentado que los costes sean comparables con los de su competencia (Dalmau y Hervás, 2002).

Las empresas que persigan el liderazgo en costes deberán tener en cuenta dos aspectos, uno, la curva de experiencia, que en resumen se caracteriza porque conforme aumenta la producción acumulada, se reducen los costes como consecuencia de que se combina cuatro fuentes de reducción de costes (aprendizaje, economías de escala, innovación del proceso y diseño mejorado del producto) y otro, que deberán tener una participación de mercado elevada en relación con sus competidores, para poder vender toda la producción.

En el caso de las que persiguen la diferenciación deberán tener claro, que ésta añade coste, ya que para que sus productos den algo distinto al consumidor, éstos deberán invertir más en investigación que los líderes en costes, sus diseños de



producto deben ser distinguidos, para fabricar sus productos tienen que utilizar materias primas de mayor calidad y diferenciadas, las cuales generalmente son más caras, el coste del inventario debe ser mayor para garantizar la rapidez en servir los pedidos, el personal deberá tener un alto grado de experiencia profesional, etc... pero aún así, la diferenciación proporciona una estrategia viable, ya que al tener pocos sustitutos directos, los clientes tendrán menos opciones y su poder de negociación será menor, sus mayores márgenes de beneficio les dan cierta protección frente a los proveedores, ya que se pueden permitir buscar otros o incluso la lealtad a una marca proporciona ciertas defensas contra los competidores.

Si analizamos el ámbito competitivo, como otra dimensión del posicionamiento competitivo, decir que éste es como los campos de batalla elegidos por la empresa y en los que deberá luchar.

Básicamente éste se centra en tres ámbitos:

- *El de producto*, se refiere al producto físico o servicio y a su función de uso o aplicación, es decir, ¿debe la empresa concentrarse en una línea de productos muy reducida, tener una gama amplia o incluso diversificarse en varios sectores distintos?

Obviamente, estas decisiones deben de tomarse con la vista puesta en la consecución de la ventaja competitiva, pues tiene un impacto fundamental.

Por lo que una política de especialización puede contribuir a la diferenciación si los clientes valoran el que la empresa se dedique exclusivamente a un segmento reducido del mercado u obtener el liderazgo en costes, si la empresa dedica todos sus recursos al objeto de su especialidad. O por el contrario, la diferenciación puede venirle a un generalista si sus clientes aprecian el hecho de recibir un servicio de la misma fuente o pueden ser fuente de liderazgo en costes, cuando los costes se pueden compartir entre muchos productos.

Por lo tanto, como se puede observar, no hay una fórmula simple, ya que cualquier estrategia de producto puede llevar a priori a cualquier ventaja competitiva, por lo que, conociendo su sector y las capacidades de su empresa, deberá determinar que política de producto seguir para obtener la ventaja competitiva que se persigue.

En nuestro caso, podemos decir que la empresa objeto de estudio tiene una amplia variedad de producto que ofrece a los diferentes clientes que tiene.

Prácticamente todas las variedades que ofrece son de gran calidad pero también disponen de alguna variedad de menor calidad. Eso no quiere decir que la variedad sea mala sino que es de calidad inferior a otras variedades.



- *El de empresa*, haciendo referencia al nivel de integración de la misma, es decir, que actividades de la cadena de valor se harán en la propia empresa y por exclusión cuales no.

La empresa realiza todas las actividades, desde la recolección de la fruta hasta la venta a grandes superficies o a mercados.

Para realizar todo este proceso dispone, como hemos comentado en anteriores apartados, de un grupo de personas que se encargan de contratar a recolectores y mientras se produce, también se realiza la tarea de vender la fruta a grandes almacenes, mayoristas, etc.. por parte del director de ventas y de los comerciales que tiene a su cargo.

- *El geográfico*, que indica las zonas territoriales en las que desea vender el producto.

La empresa que estamos estudiando tiene como principal mercado el territorio nacional, pero como hemos comentado anteriormente debido a la crisis que estamos sufriendo ha decidido incrementar sus exportaciones.

Actualmente sólo exportaba a Alemania y Francia pero viendo la apertura de nuevos mercados, está empezando a exportar a Rusia y Noruega, mercados nuevos que están resultando ser muy rentables ya que el producto que se envía es de gran calidad y los clientes de estas zonas están dispuestos a pagar un precio más elevado por un producto de gran calidad. De hecho, podemos decir que el precio que se paga por la misma variedad en Noruega es superior al que le pagan a la empresa cuando lo vende en España o Francia.

Por último, para poder determinar la estrategia que la empresa sigue, analizaremos la cadena de valor, la cual a partir de ella localizaremos una importante serie de características estratégicas.

Entendemos cadena de valor como el conjunto de todas las actividades que una empresa lleva a cabo para añadir valor a sus productos y que dependiendo de cómo sea percibido este valor añadido por los clientes, estarán dispuestos a pagar un precio u otro.

A continuación, mostraremos la cadena de valor que la empresa posee.

Ilustración 50: Cadena de valor de la empresa E. Tamarit



Fuente: Elaboración propia. 2013



Después de toda la información analizada, a continuación, resumimos en unos breves puntos las características que hacen que la empresa permanezca en el mercado.

- Empresa de gran tradición en el sector y mucha experiencia. Tiene unos clientes que muestran su fidelidad año tras año gracias al servicio que ésta proporciona unido a la elevada calidad de sus productos.
- Buenas instalaciones con toda la maquinaria en buen estado y perfectamente ubicada.
- Aprovechan las economías de aprendizaje, ya que la mayoría de empleados tienen una gran experiencia, lo que hace que se trabaje de una forma más eficiente y eficaz.
- Gran parte de sus productos son propios lo que hace que tengan un control de calidad sobre ellos perfecto, esto redundará en una mayor calidad que es percibida por los clientes.
- Canal de distribución propio provoca que el producto llegue al cliente en el momento óptimo.
- Excelente trato con el cliente, este es uno de los grandes motivos por los que la empresa permanece en el sector.

La ventaja competitiva que tiene la empresa es la habilidad que tiene para saber coordinar todas estas características, adoptando una estrategia mixta, ya que intenta minimizar gastos, pero al mismo tiempo posee dotes de diferenciación, como es su producto de gran calidad y el excelente trato que da a sus clientes.

4.8.3 OBJETOS ESTRATÉGICOS

La empresa estará dispuesta al cambio y a realizar mejoras, pero antes de determinarlas, deberá marcarse una serie de objetivos a alcanzar, algunos de estos objetivos podrían ser estos:

- Investigar en nuevas variedades que se ajusten más a los gustos de los clientes (variedades con más sabor, variedades con mayor facilidad de pelado, variedades que puedan recolectarse en otras épocas del año, etc...).
- Mejorar la calidad de sus variedades.
- Mejorar el marketing de la empresa, aprovechar la enorme llegada de turistas a la Comunidad Valenciana para explicar las bondades de los cítricos (posibilidad de hacer catas, presencia en ferias, etc..).



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA





5.CONCLUSIONES



Después del estudio pormenorizado realizado vamos detallar en las siguientes líneas, las conclusiones a las que hemos llegado.

◆ Grave crisis económica mundial que estamos atravesando.

En un mundo globalizado como en el que vivimos donde todos los países están relacionados entre ellos de una manera u otra hace que la crisis económica que atravesamos afecte a todos. Afecta a todos y a todos los niveles, inversiones, empleo, confianza, etc..

La confianza es desde mi punto de vista, el mayor de los problemas. Nadie se fía de nadie y esto provoca que el mercado no se mueva con la fluidez de antaño.

Las empresas intentan mantener lo que tienen y no se preocupan de mejorarlo, de ahí el estancamiento en el que nos encontramos.

◆ Grave crisis económico-financiera en España.

España está sufriendo una de las crisis más importantes de su historia. Elevada tasa de paro, dificultad de los ciudadanos y empresas para acceder al crédito, recortes gubernamentales, cierre masivo de empresas, subida de impuestos, etc..

Todo lo comentado en la párrafo anterior hace que se haya reducido el consumo en nuestro país.

◆ Crisis en el sector citrícola Español.

El sector citrícola, como no podía ser de otra manera, también se ha visto afectado por la situación de crisis por la que está pasando el país.

Debido a la subida de impuestos, reducción de ayudas al sector, tanto por la Unión Europea como por el gobierno español, subida de la electricidad, subida del agua y abonos, muchos agricultores están abandonando sus plantaciones ya que no les sale rentable seguir con la actividad.

◆ Concentración en la distribución.

Allá por el año 2000 se empezaron a producir las primeras fusiones de grandes cadenas de alimentación en Europa. Podemos poner el caso de las cadenas francesas Carrefour y Promodès que dieron lugar al primer grupo europeo y segundo del mundo.

Otro ejemplo podría ser la reciente fusión de Netto y Plus, que pasan a constituir la mayor operación realizada por el hard discount alemán.

Éstos son solo dos ejemplos pero desde comienzos de siglo se han realizado un gran número de compras, fusiones o acuerdos de cooperación.

La concentración comercial, confiere a la distribución, la capacidad de orientar la demanda y por tanto condicionar las estrategias productivas de la producción.

- ◆ Reducción del precio que reciben los agricultores por sus cosechas.

A todas las subidas comentadas anteriormente hay que añadir la reducción del precio que perciben por sus cosechas. Esta reducción cada vez está siendo más acusada.

Los precios que reciben los agricultores se han visto reducidos y el valor de las naranjas y mandarinas ha aumentado ligeramente o se ha mantenido en el mercado.

En el anexo 1 adjuntamos pequeño artículo sacado del diario Levante donde se puede observar la reducción de los precios que perciben los agricultores. Es cierto que es un ejemplo extremo de la situación pero es un claro reflejo de la realidad existente.

La principal causa a esta reducción del precio percibido por los agricultores es la falta de unión que hay entre los productores, esto es una debilidad común a la mayoría de la producciones agrarias, debido a la atomización del sector productor frente a una concentración muy bien organizada del sector comprador.

Para intentar reducir la capacidad de negociación de la parte compradora el sector productor debería organizarse y crear una especie de mercados o lonjas donde se determinen cotizaciones de precios mínimos y se informe a los agricultores antes de vender sus productos.

Existe una diferencia muy grande entre los precios que reciben los agricultores por el producto y el precio que paga el consumidor. Se calcula que el precio percibido por los agricultores supone entre un 10% y un 21% del Precio de Venta al Público.

Los agricultores deberían concentrar esfuerzos en realizar uniones estratégicas y buscar nuevas formas para evitar que las distribuidoras se lleven un margen tan elevado. Una solución podría ser crear centrales de ventas donde concentrar la oferta y así restar poder de negociación a las distribuidoras. Otra posible solución podría ser aumentar la venta por internet, de este modo solo se evitarían muchos intermediarios, etc....

- ◆ Aumento de los robos en el campo.

Desde el comienzo de la crisis, el aumento de los robos en el campo ha ido aumentando año tras año. En el año 2010 se registraron 15.434 robos en explotaciones agrícolas y ganaderas, mientras que en 2011 esa cifra aumentó en más de un 30% hasta llegar a más de 20.400 robos. El año 2012 parece que será muy similar al 2011 aunque parece que los datos serán algo más elevados.

Los agricultores están solicitando una serie de medidas para que los robos sean más fuertemente sancionados ya que en multitud de ocasiones los ladrones son detenidos pero como la mercancía robada no excede de 400 euros, los ladrones son puestos en libertad inmediatamente. Alguno de estos ladrones, en ocasiones, ha sido detenido más de 50 veces.

Otra de las demandas de los agricultores es que se aumenten las sanciones a los que reciben la mercancía robada.

Por destacar una demanda más de los agricultores, éstos reclaman que se modifique el Código Penal para que los pequeños robos sean considerados delitos más graves.

Una de las medidas que la Generalitat Valenciana ha puesto en funcionamiento es el destino de más Guardias Civiles al medio Rural, sobre todo en la época de recolección de la fruta, ya que es en estas fechas cuando más robos se producen.

Y a su vez la creación de un mapa de cultivos para determinar dónde se producen más robos para así reforzar los medios de vigilancia y seguridad.

- ◆ Aumento de la competencia de países del norte de África y Asia.

En las últimas campañas se está observando un aumento muy importante de las exportaciones de los cítricos de Marruecos, Egipto, China, etc... Estos países están vendiendo sus productos a un precio mucho más competitivo que el español. Uno de los motivos de esta fuerte competencia en precio es la laxa política de cumplimiento de las normas de calidad que exigen las autoridades de éstos países.

- ◆ Apertura de nuevos mercados.

Ante la situación de crisis que vive España, muchas de las empresas han decidido abrirse al exterior.

Éstas empresas están teniendo muy buenos resultados exportando sus productos.

Países como Rusia, antiguos países que componían la URSS, Polonia, incluso en los últimos años Noruega se están convirtiendo en una oportunidad para aumentar las ventas de cítricos de las empresas españolas.



6. BIBLIOGRAFÍA



MONOGRAFÍA

- ALVAREZ, J. (2002). Comercialización internacional de productos hortofrutícolas. Ministerio de Agricultura pesca y alimentación. Madrid.
- AMAT, O (2002). Análisis Económico-financiero. Gestión 2000, COP. Barcelona.
- ARROYO, A. (1996): "Dirección financiera". Ed. Deusto. ISBN: 842341440X
- CALLEJÓN, A. GARCÍA, V. (2009): "Contabilidad: Adaptada al plan general de contabilidad de 2008". Ed. Pirámide. ISBN 9788436822427.
- CAMACHO, F. y ALVAREZ, J.(2003). Innovaciones en el sector hortofrutícola español. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. Madrid.
- CORTES MUÑOZ, J.M (2008) Informe Campaña de Cítricos 2005-2006. Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid.
- DALMAU, J.I.; (2003) Competencia y Estrategia. Ed. UPV. (Ref. 2003.785). Valencia.
- DE MIGUEL, E. (2005): "Introducción a la gestión (management)". Ed. UPV. (Ref. 2005.632). Valencia.
- FERRER ARRANZ, J.M (2001): "Gestión del Comercio Exterior". Ed. UPV. (Ref. 2001.210). Valencia.
- GALLEGO, E. y VARA, M (2008). Manual práctico de contabilidad financiera. Editorial Pirámide. Madrid.
- MARÍ, S.; MATEOS, A.; POLO, F.; SEGUÍ, E. (2003) Análisis Económico-Financiero: supuestos prácticos. Ed. UPV. (Ref. 2003-4002). Valencia.
- OLTRA, F (2006). Dirección de organización de recursos humanos. Ed. UPV. (Ref. 2006.845). Valencia.
- SANTESMASES, M. (2004): "Marketing: Concepto y estrategias". Ed. Pirámide. ISBN: 8436818709
- TAMAMES, R y RUEDA, A. (2000): "Estructura económica de España". Ed. Alianza. ISBN: 842068712X
- TAMAMES, R. (1999): "Estructura económica internacional". Ed. Alianza. ISBN: 84206581873



DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- Consellería de Agricultura, Pesca i Alimentació de la Comunitat Valenciana. http://www.agricultura.gva.es/documents/170659/179647/Resumen+syp+2011+WE_B.pdf/b1feaf1a-e8a5-4476-b0f5-c94f332e390c
- E. Tamarit Export. www.tamaritexport.es/
- Fresh Plaza (Página web de noticias del sector de frutas y verduras). www.freshplaza.es
- ICEX (España Exportación e Inversiones). http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518983_5537315_0,00.html?ingresa-txt=citricos&canal=5518995&x=0&y=0
- IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación). http://www.ivex.es/estudios/informacion_sectorial_cv.html
- IVIA (Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias). <http://www.ivia.es/otri/informacion/variedadesdoc.html>
- INE (Instituto Nacional de Estadística) http://www.ine.es/buscar/searchResults.do?searchString=citricos&Menu_botonBuscador=Buscar&searchType=DEF_SEARCH&startat=0&L=0
- IVE (Instituto Valenciano de Estadística). www.ive.es/
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. http://www.magrama.gob.es/es/buscador/resultados-busqueda.aspx?requiredfields=idioma:es&requiredfields=idioma:es&requiredfields=idioma:es&requiredfields=idioma:es&q=citricos&entqr=3&output=xml_no_dtd&client=default_frontend&oe=utf-8&idioma=es&ie=utf-8&getfields=*&site=MARM&access=p&sort=date:D:S:d1&start=0
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). "Frutos Cítricos ,estadísticas anuales 2012"
http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Citrus/Documents/CITRUS_BULLETIN_2012.pdf
- Infoagro.com (Página web sobre noticias de agricultura). http://www.infoagro.com/buscador/Default.asp?zoom_query=citricos&submit=Buscar&zoom_per_page=10&zoom_and=1&zoom_sort=0
- Vitaminas. (Página web de vitaminas de productos). www.vitaminas.org.es



7. ANEXOS



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CITRÍCOLA



ANEXO 1 – Artículo extraído del Diario Levante

Pagan a un agricultor 328 euros por 38.000 kilos de naranja.

Un citricultor de Alzira recibe poco menos de un céntimo por cada kilogramo de clemenules, un 1% de lo que cobró hace siete años.

CARLES SENSO. Desgraciadamente, todo indica que en los próximos días muchos agricultores se van a sentir identificados con el protagonista de la siguiente historia y similares quejas van a inundar los corrillos que se creen entre profesionales del campo.

Vicente Ros es un labrador jubilado de Alzira que trabaja en sus huertos de forma aficionada. Mantiene sus plantaciones después de heredarlas de sus suegros con el único objetivo de seguir con la tradición.

Esta semana recibió el pago de su cosecha de este año por parte de la cooperativa de Alzira, Alzicoop. Ha cobrado 328 euros por 38.342 kilos de naranjas, a menos de un céntimo el kilogramo de la variedad clemenules, o lo que es lo mismo, a 26 pesetas la arroba.

«Es totalmente indignante que a los agricultores nos cueste dinero del bolsillo después de estar todo el año trabajando. Menos mal que tenía una bonificación porque sino hubiese tenido que pagarles yo a ellos por venderles las naranjas», confesó ayer a Levante-EMV, Vicente Ros.

El hecho es que el agricultor recibió una ayuda por parte de la cooperativa de 1.500 euros por trabajar en una «estructura agraria», lo que evitó el saldo negativo y que hubiese de pagar por el hecho de que le recogiesen la producción de 22 hanegadas en una partida de Vilella.

En la entidad que reúne a los agricultores alcireños hay alrededor de setenta agricultores más que en la actual campaña han tenido que recibir la bonificación para no contar con un saldo negativo.

Otros labradores de Alzira recibirán alrededor de 1,2 euros por arroba, sin que tampoco lleguen así a cubrir los gastos de producción.

«Fue mi mujer a poner al día la libreta del banco y vio el ingreso. No se creía que fuera de las naranjas. Yo estaba en el campo y rápidamente me fui a la cooperativa para reclamar una explicación. Hablé con el director y me dijo que esos son los precios que se están pagando este año, que no se está pagando más. Es indignante», explicó el agricultor alcireño.

El año pasado cobró más de 4.000 euros por 24.000 kilos de naranjas y en 2005, cuando aún trabajaba los campos su suegro, llegó a percibir 36.000 euros por cantidad similar. Siete años

después ha cobrado menos de un 1% de lo que llegó a percibir.

Los principales sindicatos del sector agrario han recibido centenares de quejas en las últimas semanas por los precios a los que se están pagando las producciones.

El presidente de AVA, Cristóbal Aguado, confesó que se están pagando «menos de siete céntimos por un kilo de mandarina clemenules, cuando producir ese mismo kilo le supone al agricultor un gasto previo de 24 céntimos».

«La situación no se puede aguantar. Dicho campo a mí me cuesta alrededor de 4.500 euros al año, sin contar, por supuesto, los jornales que hago. Vale la pena coger la motosierra y talarlo todo. Si vendo la madera aún saco beneficio y el año que viene no tengo gastos», manifestó ayer, indignado.

Fuente: Diario Levante. El Mercantil Valenciano. 2012

