

# ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE UNA EMPRESA FAMILIAR VALENCIANA DE CARA A SU INTERNACIONALIZACIÓN



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**Grado en Administración y Dirección de Empresas 4º curso**

**ESTHER PARDO FURIÓ**

**DIRECTORA: MARÍA ROSARIO PERELLÓ MARÍN**

# ÍNDICE:

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
1.1. Resumen.....	8
1.2. Objeto del TFG y asignaturas relacionadas .....	9
1.3. Objetivos .....	13
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>16</b>
2.1. Motivación y justificación .....	16
2.2. Descripción de la empresa .....	17
2.3. Descripción del sector .....	19
2.3.1. Descripción del sector en España.....	19
2.3.2. Descripción del sector en la Comunidad Valenciana.....	22
2.4. Análisis de potenciales países destino de exportación.....	25
<b>3. METODOLIGÍA</b> .....	<b>35</b>
3.1. Análisis de Recursos y Capacidades .....	35
3.1.1. Análisis de las operaciones.....	35
3.1.2. Análisis organizativo y de RRHH.....	46
3.2. Análisis Comercial.....	53
3.2.1. Principales clientes y mercados .....	54
3.2.2. Objetivo y estrategias .....	57
3.2.3. Análisis del producto .....	59
3.2.4. Análisis del precio .....	61
3.2.5. Análisis de la distribución .....	63
3.2.6. Análisis de la comunicación.....	66
3.2.7. Conclusiones .....	68
3.3. Análisis Económico-Financiero.....	69
3.3.1. Análisis del Balance de Situación .....	69
3.3.2. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	74
3.3.3. Conclusiones .....	75

---

3.4. Análisis del Entorno .....	76
3.4.1. Análisis del Macroentorno mediante el modelo PESTEL.....	76
3.4.2. Rivalidad y competencia del mercado .....	88
3.4.3. Análisis del mercado en Bélgica .....	91
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>98</b>
4.1. Análisis DAFO .....	98
4.2. Análisis CAME .....	103
<b>5. PROPUESTA DE MEJORA Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>108</b>
5.1. Propuesta de mejora .....	108
5.1.1. Descripción y planificación temporal de la propuesta de mejora .....	109
5.1.2. Estudio de viabilidad.....	113
5.2. Conclusiones .....	118
5.3. Bibliografía .....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS:

FIGURA 1: Empresa José Manuel Pardo SL .....	18
FIGURA 2: Balanza Comercial de cítricos en España (t) .....	21
FIGURA 3: Evolución comercio exterior de cítricos Comunidad Valenciana (Millones de euros).....	22
FIGURA 4: Exportación de cítricos de la Comunidad Valenciana.....	23
FIGURA 5: Almacén de José Manuel Pardo SL.....	36
FIGURA 6: Oficinas de José Manuel Pardo SL.....	37
FIGURA 7: Plano de las instalaciones.....	37
FIGURA 8: Diagrama de flujo.....	39
FIGURA 9: Recolección de la fruta .....	40
FIGURA 10: Selección de la fruta .....	41
FIGURA 11: Preparación de la fruta para su envasado .....	43
FIGURA 12: Paletización de la fruta.....	43
FIGURA 13: Carga de los palets en los camiones .....	44
FIGURA 14: Organigrama de José Manuel Pardo SL .....	46
FIGURA 15: Análisis de puestos de trabajo .....	48
FIGURA 16: Variables comerciales.....	53
FIGURA 17: Marketing Industrial: Business To Business.....	54
FIGURA 18: Principales mercados de las ventas de la empresa (%) .....	56
FIGURA 19: Marcas de José Manuel Pardo SL .....	58
FIGURA 20: Estacionalidad de las variedades de producto.....	60
FIGURA 21: Cadena de valor del sector cítrícola .....	63
FIGURA 22: Canal tradicional de distribución .....	64
FIGURA 23: Canal moderno de distribución.....	65
FIGURA 24: Flota de camiones de la empresa.....	66
FIGURA 25: Publicidad en Fallas .....	67
FIGURA 26: Estructura económica y financiera (%) .....	71
FIGURA 27: Modelo PESTEL .....	77
FIGURA 28: Evolución renta per cápita (€).....	81
FIGURA 29: Evolución precio gasolina (US\$ por litro).....	82
FIGURA 30: Evolución de la presencia en internet de las empresas.....	86
FIGURA 31: Fuerzas cercanas a la empresa.....	88
FIGURA 32: Distribución agroalimentaria por grupo .....	93
FIGURA 33: Análisis DAFO/CAME.....	98

## ÍNDICE DE TABLAS:

TABLA 1: Países productores mundiales de cítricos .....	20
TABLA 2: Comercio exterior de cítricos.....	21
TABLA 3: Exportación cítricos de la Comunidad Valenciana por tipo de productos (Millones de euros) .....	23
TABLA 4: Destinos exportaciones de cítricos de la Comunidad Valenciana (2012 / Millones de euros).....	24
TABLA 5: Producción cítricos CV 2012 / Toneladas .....	25
TABLA 6: Ranking de los primeros países destino de la exportación española de de productos hortofrutícolas (2013 / Miles de euros) .....	26
TABLA 7: Factor 1. Proximidad geográfica .....	27
TABLA 8: Factor 2. Nivel de competencia .....	28
TABLA 9: Factor 3. Tamaño de la población.....	28
TABLA 10: Factor 4. Valor de las exportaciones .....	29
TABLA 11: Factor 5. Coste de la exportación.....	29
TABLA 12: Factor 6. Índice de facilidad para hacer negocios .....	31
TABLA 13: Factor 7. Índice de desempeño logístico .....	31
TABLA 14: Elección del país destino de exportación .....	32
Tabla 15: Análisis de los puestos de trabajo en la empresa.....	49
TABLA 16: Marcas y ámbito de comercialización .....	57
TABLA 17: Precios y costes por producto.....	61
TABLA 18: Precios de mercado.....	62
TABLA 19: Balance de Situación (Euros) .....	70
TABLA 20: Ratios de liquidez.....	72
TABLA 21: Ratios de endeudamiento .....	73
TABLA 22: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (Euros) .....	74
TABLA 23: Evolución del tipo de interés del BCE.....	83
TABLA 24: Comparación de los principales competidores .....	89
TABLA 25: Ranking de los principales sectores exportados por España a Bélgica (2013) .....	92
TABLA 26: Importaciones de cítricos de Bélgica (2013) .....	95
TABLA 27: Competencia extranjera .....	95
TABLA 28: Ferias en Bélgica .....	111
TABLA 29: Calendario de ejecución para la propuesta de mejora.....	112
TABLA 30: Incremento de ingresos derivados de la inversión .....	115
TABLA 31: Previsión de flujos de caja netos de la inversión (euros) .....	115
TABLA 32: Resumen viabilidad proyecto .....	117

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## **1.1. RESUMEN**

## **1.2. OBJETO DEL TFG Y ASIGNATURAS RELACIONADAS**

## **1.3. OBJETIVOS**

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. RESUMEN

El presente trabajo consiste en un análisis y propuesta de mejora de una empresa familiar valenciana de cara a su internacionalización.

José Manuel Pardo SL es la empresa objeto de este estudio, para el cual es preciso conocer el sector en el que se encuentra la organización tanto en España como en la Comunidad Valenciana; por lo que se estudiará la coyuntura política, económica y social del entorno en el que compete la empresa.

También se analizarán detalladamente las capacidades técnicas, comerciales y financieras de la organización para conocer sus puntos fuertes y débiles.

Además, puesto que el objetivo del proyecto es la internacionalización de la empresa, se considerarán diferentes opciones de países potenciales en los que la compañía no está presente en la actualidad a fin de elegir el más atractivo.

Tras la elección, se analizarán las características de dicho mercado, incluyendo diferencias culturales y perfil de los clientes potenciales.

Todo ello hará posible la identificación de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la compañía y permitirá establecer una propuesta de actuación adecuada para llevar a cabo la internacionalización en el país elegido. Asimismo, se estudiará su viabilidad económica para que sea posible el desarrollo y el éxito de la propuesta de mejora adoptada.

## **1.2. OBJETO DEL TFG Y ASIGNATURAS RELACIONADAS**

El objeto del presente trabajo es realizar un análisis de una empresa familiar valenciana, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades y detectar posibles amenazas y oportunidades, que desembocarán en la elaboración de unas propuestas de mejora de las que se seleccionará la de mayor importancia para su posterior implantación de cara a su internacionalización.

Este proyecto permitirá saber si la empresa tiene los recursos disponibles para poder aumentar sus expectativas económicas y financieras y poder poner en marcha un plan de mejora a largo plazo.

Para la realización de este trabajo se han utilizado los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, es decir, las diferentes asignaturas cursadas en el Grado de Administración y Dirección de Empresas han servido de ayuda para llevar a cabo el análisis de la empresa y de su entorno. En concreto, las asignaturas más útiles son las siguientes, divididas según el apartado del trabajo en el que han sido utilizadas:

<b>Capítulo del TFG</b>	<b>Capitulo 2. Situación actual</b>
Asignaturas relacionadas	Microeconomía Macroeconomía Economía Española Economía Mundial Gestión del Comercio Exterior
Breve justificación	La asignatura de Microeconomía servirá para definir el mercado en el que opera la empresa, es decir, cuáles son los principales agentes que participan en la economía y cómo éstos interactúan en el mercado influyendo en las decisiones de la organización.  Macroeconomía ayudará a analizar el papel que juegan los factores clave del crecimiento de la economía en general.  Para conocer la situación estratégica y competitiva del sector, así como el contexto económico internacional en el que se desenvuelve la empresa, se utilizarán los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Economía Española y Mundial.

	Para realizar estudios de mercado en distintos países con el fin de elegir la mejor opción para destinar las exportaciones de la empresa, se necesitan los conocimientos de la asignatura de Gestión del Comercio Exterior.
--	---

<b>Capítulo del TFG</b>	<b>Capítulo 3. Metodología</b>
<b>Apartado</b>	<b>Análisis de Recursos y Capacidades</b>
Asignaturas relacionadas	Estrategia y Diseño de la Organización Dirección de Producción y Operaciones Logística Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	Estrategia y Diseño de la Organización aportará conocimientos para el análisis interno de recursos y capacidades de la empresa.  Las asignaturas de Dirección de Producción y Operaciones y Logística se utilizarán para estudiar la estrategia de operaciones de la empresa con mayor detalle, es decir, el diseño del producto y del proceso productivo, la distribución en planta, la localización, etc.  Dirección de Recursos Humanos servirá para conocer la organización interna de la empresa incluyendo un análisis de los puestos de trabajo, así como el organigrama que refleja la estructura organizacional de la compañía.
<b>Apartado</b>	<b>Análisis Comercial</b>
Asignaturas relacionadas	Investigación Comercial Dirección Comercial Marketing en Empresas y Servicios Industriales
Breve justificación	Para la segmentación comercial, los estudios de mercado, la definición del público objetivo y el análisis del marketing mix de la empresa (producto, precio, comunicación y distribución), se usarán las herramientas estudiadas en estas tres asignaturas.
<b>Apartado</b>	<b>Análisis Económico-Financiero</b>
Asignaturas	Análisis y Consolidación Contable

relacionadas	Economía Financiera Contabilidad Financiera y de Sociedades
Breve justificación	<p>Análisis y Consolidación Contable servirá para interpretar y analizar cuál es la situación económico - patrimonial de la empresa, qué puntos débiles presenta, cuáles son sus puntos fuertes, y cómo se debe actuar sobre ella para poder mejorar sus perspectivas.</p> <p>Las asignaturas de Economía Financiera y de Contabilidad Financiera y de Sociedades aportarán algo al análisis financiero de la organización, ya sea en temas de financiación, de creación de balances, de ratios o recuperación de la inversión.</p>
<b>Apartado</b>	<b>Análisis del Entorno</b>
Asignaturas relacionadas	Planes Estratégicos en las Empresas Estrategia y Diseño de la Organización Marketing en Empresas y Servicios Industriales
Breve justificación	Todas estas asignaturas facilitarán, a partir del análisis estratégico interno y externo, una visión completa y coherente del entorno, que permitirá a la empresa anticipar acciones capaces de responder a los cambios y le proporcionará las herramientas necesarias para desarrollar ventajas competitivas.

<b>Capítulo del TFG</b>	<b>Capítulo 4. Resultados</b>
Asignaturas relacionadas	Investigación Comercial Estrategia y Diseño de la Organización Planes Estratégicos en las Empresas Marketing en Empresas y Servicios Industriales
Breve justificación	Todas estas asignaturas ayudarán a identificar las limitaciones y oportunidades de negocio de la empresa que brinda su entorno empresarial, las cuales condicionarán las decisiones y actuación de la organización. Una vez conocidas sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, será mucho más fácil decidir la propuesta de mejora que mejor se ajuste a la empresa y que sea capaz de llevarla a cabo.

<b>Capítulo del TFG</b>	<b>Capítulo 5. Propuesta de Mejora y Conclusiones</b>
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Marketing en empresas y servicios industriales Matemáticas Financieras Economía Financiera Gestión del Comercio Exterior
Breve justificación	<p>La asignatura de Dirección comercial y Marketing en Empresas y Servicios Industriales servirán para definir las acciones concretas para mejorar la situación de la organización, así como a establecer el horizonte temporal para llevarlas a cabo.</p> <p>Se valorará la propuesta con un criterio financiero con las herramientas estudiadas en Matemáticas Financieras y Economía Financiera.</p> <p>Puesto que la propuesta de mejora va dirigida a la exportación con el fin de aumentar su cuota de mercado internacional, la asignatura de Gestión del Comercio Exterior será de gran utilidad en este apartado.</p>

### 1.3. OBJETIVOS

La empresa se enfrenta a múltiples retos derivados de la coyuntura económica en la que se encuentra el país en estos momentos, y es necesario realizar un análisis detallado de la situación interna de la empresa y de su entorno para poder afrontarlos con éxito. Por tanto, los objetivos principales que se han marcado en el presente trabajo para afrontar los distintos retos de José Manuel Pardo SL y llevar a cabo la propuesta de mejora son los siguientes:

- Desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.
- Conocer la situación del sector cítrico en España y especialmente en la Comunidad Valenciana, al ser ésta donde se encuentra la empresa José Manuel Pardo SL.
- Estudiar diferentes opciones de países potenciales en los que la compañía no está presente a fin de elegir el más atractivo.
- Analizar las características, funciones básicas y las operaciones y procesos de la organización, evaluar el marketing mix y valorar su situación económico-financiera.
- Realizar un análisis estratégico para saber en qué entorno se encuentra la empresa, con el fin de detectar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- Analizar las características del país seleccionado (marco global, oportunidades/amenazas, análisis del mercado, etc).
- Una vez conocido el sector y la organización, establecer una propuesta de actuación adecuada para llevar a cabo la internacionalización en el país elegido.

# CAPÍTULO 2: SITUACIÓN ACTUAL

## **2.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN**

## **2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

## **2.3. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR**

2.3.1. Descripción del sector en España

2.3.2. Descripción del sector en la Comunidad  
Valenciana

## **2.4. ANÁLISIS DE POTENCIALES PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIÓN**

## 2. SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La principal motivación para la elaboración de este Trabajo Final de Grado es la buena relación que existe con la organización, debido a que se trata de la empresa familiar en la que un pariente, José Manuel Pardo, es el director general, y en la que trabajan familiares y conocidos.

Además, el producto que se trabaja es el cítrico, el cual es de gran importancia en España, y especialmente en la Comunidad Valenciana, que destaca de entre todas las comunidades españolas por su alto porcentaje de superficie citrícola. Las condiciones favorables tanto del país como de la Comunidad Valenciana aseguran la obtención de elevados rendimientos, buena calidad y continuidad de la cosecha, lo que ha permitido que España se encuentre entre los seis principales productores mundiales de cítricos y que el sector sea uno de los principales motores de la economía valenciana. Esto es otra motivación para realizar este proyecto puesto que José Manuel Pardo SL parte con ventaja al encontrarse en este sector en el que hay muchas oportunidades que explotar.

Sin embargo, debido a la actual crisis económica en la que se encuentra España, resulta complicado mantenerse y crecer en este país. Por tanto, la internacionalización es la mejor opción para salir adelante y no estancarse económicamente en el mercado nacional, ya que estar presente en otros países permite prosperar y aumentar los beneficios. La organización tiene vocación exportadora y ya está presente en varios países desde hace años, pero su objetivo es llegar a más países potenciales, ya sea en la Unión Europea o fuera de ésta, donde se puedan aprovechar los nuevos cambios de mercado y conseguir que sus productos se consuman en todo el mundo.

Por este motivo, el presente trabajo se basará en una propuesta de mejora de cara a la internacionalización de la empresa, que aunque sea un gran reto que afrontar en estos tiempos donde la financiación es tan escasa y limitada, le permitirá a la empresa posicionarse y obtener ventajas competitivas en el sector de los cítricos. No obstante, optar por la internacionalización no significa la opción más fácil, al contrario, se necesita una estructura potente, personal cualificado y los recursos apropiados, de ahí que el primer paso sea analizar la empresa en profundidad para determinar si será capaz de afrontar la elevada inversión que conlleva la exportación en estos momentos

en los que se ha producido una pérdida tanto de rentabilidad como de capacidad de los recursos de la organización.

Por tanto, con este proyecto se pretende intentar ayudar a dichos familiares a mejorar la situación de la empresa aportando todo lo posible con el fin de lograr un aumento de la productividad y rentabilidad de su actividad en otro país.

## **2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa José Manuel Pardo SL está ubicada en Avenida Pont de Francisco, S/N Polígono Industrial La Pellería, nave 10, en la localidad de Xeresa, provincia de Valencia. Fue constituida el 27/05/1980 con el objetivo “compraventa de frutos y productos agrícolas, su preparación, clasificación, limpieza, comercialización, transporte, distribución, almacenamiento, transformación e importación de los mismos” y se dedica a la actividad CNAE de "Comercio al por mayor de frutas y frutos, verduras frescas y hortalizas”.

Se trata de una empresa familiar de tercera generación iniciando la actual dirección desde el año 1994. La empresa actual comenzó trabajando hortalizas para el mercado interior, ampliando su mercado al ámbito europeo, y actualmente se dedica a la venta de cítricos, mandarinas y naranjas. El 90% de la producción es enviada al panorama europeo, principalmente a Holanda, Inglaterra, Alemania, Francia e Italia. En los últimos años está creciendo la venta en los países del Este, especialmente en Polonia.

Si se mide José Manuel Pardo SL por su facturación, ésta se sitúa entre las 750 principales empresas de Valencia y entre las 14.000 primeras en el conjunto de las empresas de España. Dentro del sector al que pertenece, (4631) "Comercio al por mayor de frutas y hortalizas", la empresa está entre las 300 principales por volumen de negocio.

FIGURA 1: Empresa José Manuel Pardo SL



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2013*

Más adelante, en el próximo capítulo se describe detalladamente los recursos y capacidades de la empresa así como toda la situación interna tanto de operaciones y organizativa como económico-financiera.

## **2.3. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR**

### **2.3.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN ESPAÑA**

José Manuel Pardo SL pertenece al sector hortofrutícola y dentro de este al subsector cítricola debido a que se trabajaban cítricos, mandarinas y naranjas, por lo que el enfoque de este estudio ha sido realizado atendiendo a las características del mercado de los cítricos.

En primer lugar, para ubicar a la empresa en el mercado es importante conocer la situación en la que se encuentra su sector y su evolución.

El sector cítricola en España ha tendido siempre una gran importancia tanto económica como social, con lo que a lo largo de los años, las empresas del sector han aumentado la producción y las ventas significativamente, y han aparecido numerosas nuevas empresas, aprovechando las oportunidades de crecimiento de dicho mercado; ya que España puede ofrecer frutas de alta calidad durante todo el año gracias a la privilegiada situación geográfica, al buen clima y a la amplia experiencia empresarial en distribución y comercialización de cítricos. Estas son las razones que han situado a este sector a la cabeza de la agricultura española.

Sin embargo, estos últimos años el sector ha sufrido una fuerte caída debido a la crisis económica, la cual ha provocado el estancamiento de muchas empresas, con lo que éstas se han visto obligadas a cambiar y buscar nuevas estrategias abriendo nuevos mercados en el exterior.

No obstante, a pesar de la difícil situación en la que se encuentra España, el país sigue ocupando los primeros puestos tanto productores como exportadores de cítricos, y actualmente se ha consolidado como el sexto país productor mundial de cítricos después de Brasil, Estados Unidos o China, con una producción de aproximadamente 5 millones de toneladas de cítricos, según los datos de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) y como se muestra en la TABLA 1.

TABLA 1: Países productores mundiales de cítricos

POSICIÓN	PAÍS	PRODUCCIÓN (1000\$)	PRODUCCIÓN (T)
1	BRASIL	3.693.604	19.112.300
2	EEUU	1.445.343	9.478.830
3	INDIA	1.211.360	7.268.100
4	CHINA	966.925	7.003.289
5	MÉXICO	783.009	6.051.630
6	<b>ESPAÑA</b>	<b>602.964</b>	<b>5.120.000</b>

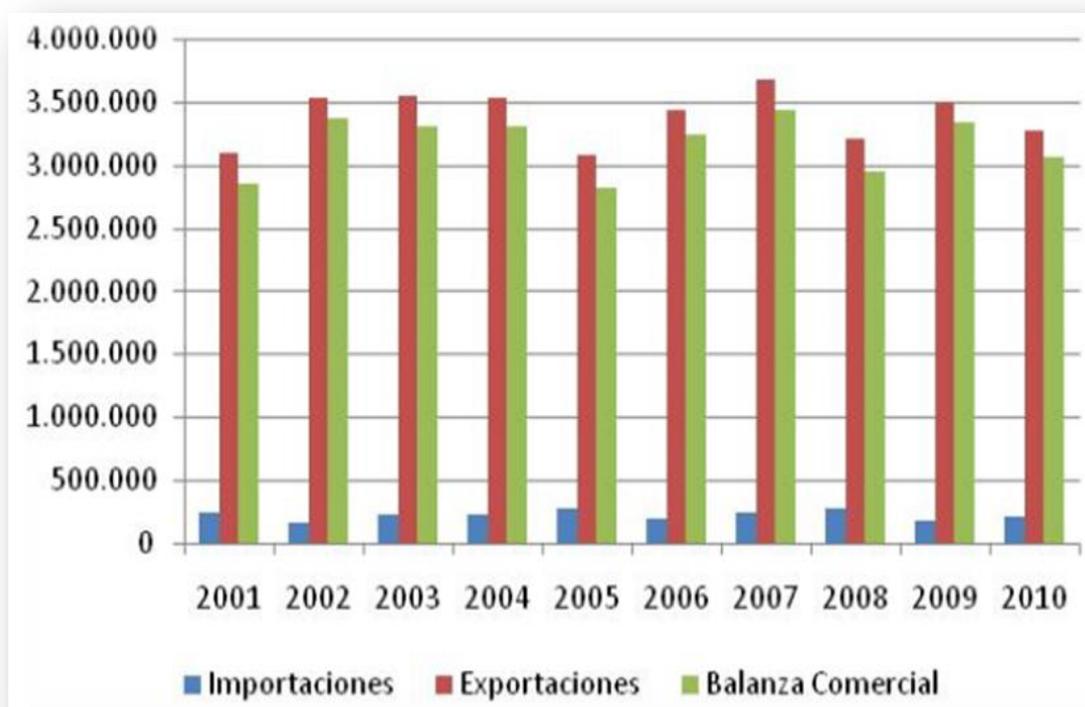
*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la FAO, 2013*

Un dato a tener en cuenta es que el presente trabajo se empezó en el año 2013 y no se han encontrado todos los datos de ese año, por tanto, la información y las estadísticas obtenidas en la que se basa la primera parte del proyecto son del año 2012.

Como se puede observar en la TABLA 1, España ocupa una posición firme y consolidada que proporciona al país una importante fuente de ingresos, a la vez que contribuye a cohesionar el tejido productivo y social con la creación de un gran número de puestos de trabajo cada año, tanto directos (trabajo en el almacén y en el campo recolectando cítricos) como indirectos (labores de manipulación, envasado, transporte, etc.).

Por lo que respecta al comercio exterior, España sigue siendo el primer exportador de cítricos a nivel mundial gracias a la favorable evolución que ha experimentado el sector cítrícola a lo largo de los años, teniendo unas exportaciones mucho más superiores que las importaciones, hecho que ofrece al país un saldo comercial claramente positivo, como se muestra en la FIGURA 2.

FIGURA 2: Balanza Comercial de cítricos en España (t)



Fuente: COAG, 2013

Como se puede observar, esta es la razón por la que España es líder en exportación de cítricos mundial, y esto se debe a que cerca de la mitad de la producción es destinada al exterior, siendo su principal destino de acogida la Unión Europea, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

TABLA 2: Comercio exterior de cítricos

Cítricos	2012			
	Exportación		Importación	
	Toneladas	Miles de Euros	Toneladas	Miles de Euros
Intra UE	3.546.554	2.439.727	63.418	46.349
Extra UE	360.217	278.669	140.834	102.486
Total	3.906.772	2.718.397	204.297	148.858

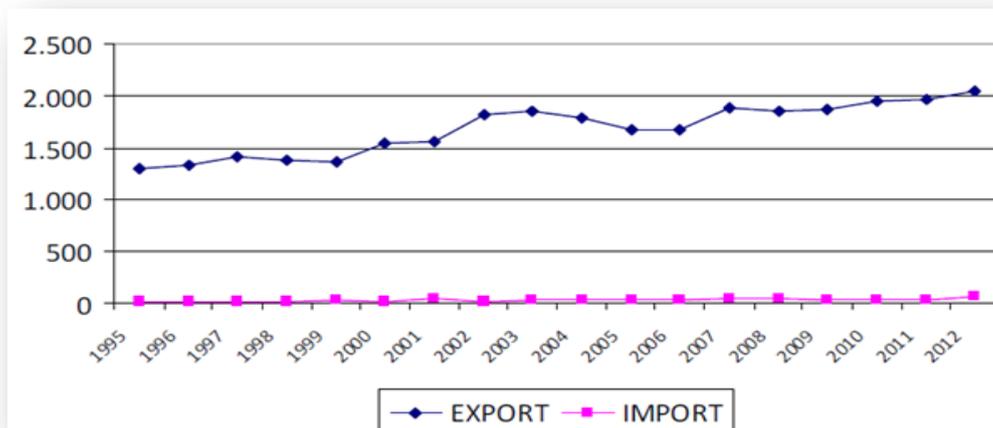
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Economía y Competitividad, 2013

### 2.3.2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Como se puede observar en la TABLA 2, las exportaciones españolas de cítricos obtuvieron un valor económico de 2.718.397 millones de euros el año 2012. De esas exportaciones, el 45,5% procede de la provincia de Valencia, el 23,3% de la de Castellón y el 6,3% de Alicante, según los datos del ICEX (Instituto de Comercio Exterior). Por tanto el 75% de las exportaciones cítricas nacionales procede de la Comunidad Valenciana, siendo ésta la primera región española exportadora de cítricos. Por este motivo, es importante hacer un análisis más detallado de las características cítricas particulares de esta comunidad autónoma, además de ser la comunidad donde se encuentra la empresa objeto de este trabajo.

En cuanto al comercio exterior, la balanza comercial de la Comunidad Valenciana también ha presentado un saldo positivo a lo largo de los años, existiendo una gran diferencia entre sus exportaciones e importaciones de cítricos, como se puede observar la FIGURA 3.

FIGURA 3: Evolución comercio exterior de cítricos Comunidad Valenciana (Millones de euros)



Fuente: IVEX, 2013

La principal razón de la favorable evolución del sector en esta comunidad se debe a que tiene un entramado de variedades que el resto de comunidades no tiene. También hay que tener en cuenta que su estructura de la tierra y la forma de producir es un

elemento diferenciador de máxima calidad de los productos, así pueden ofrecer más calidad que otras zonas productoras.

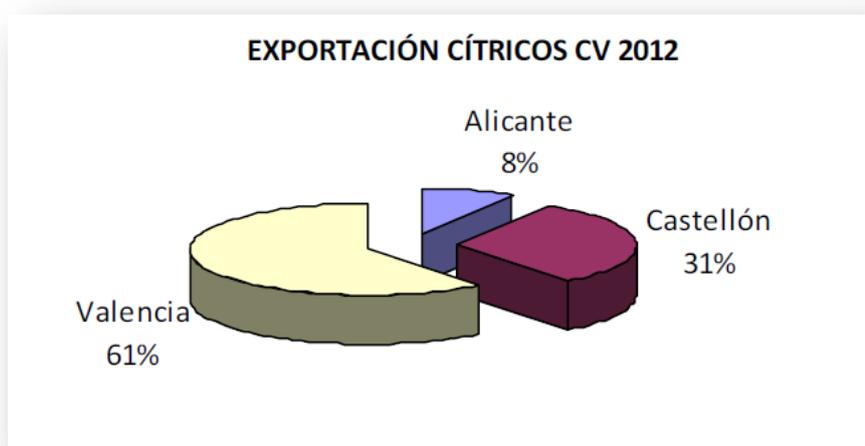
Por tipo de producto, destacan las mandarinas con un 55% de las exportaciones de cítricos de la Comunidad Valenciana (TABLA 3), y por provincias, Valencia es la provincia más exportadora de cítricos de la CV, con el 61% del total (FIGURA 4), según los datos del IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación) en el año 2012.

TABLA 3: Exportación cítricos de la Comunidad Valenciana por tipo de productos (Millones de euros)

PRODUCTO	EXPORTACIÓN	% S/T	% VARIAC. EXPORT
<b>MANDARINAS</b>	1.123	55	1
<b>LIMONES</b>	122	6	30
<b>POMELOS</b>	14	1	-12
<b>NARANJAS</b>	783	38	4
<b>LOS DEMÁS</b>	0	0	244
<b>TOTAL CÍTRICOS</b>	<b>2.043</b>	<b>100</b>	<b>4</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVEX, 2013*

FIGURA 4: Exportación de cítricos de la Comunidad Valenciana



*Fuente: IVEX, 2013*

En cuanto a los clientes, Francia es el primer destino de los cítricos valencianos superando a Alemania, y junto con Reino Unido y los Países Bajos representan un 61% del total exportado, como se puede comprobar en la siguiente tabla.

TABLA 4: Destinos exportaciones de cítricos de la Comunidad Valenciana (2012 / Millones de euros)

PAÍS	EXPORTACIÓN	% S/T	% VARIAC.EXPORT
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
ESTADOS UNIDOS	50	2	18
RUSIA	47	2	32
SUIZA	41	2	17
AUSTRIA	32	2	-40
DINAMARCA	27	1	24
NORUEGA	27	1	9
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.890</b>	<b>92</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.043</b>	<b>100</b>	<b>4</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los dato del IVEX, 2013*

Respecto a la producción, la superficie de cultivo dedicada a los cítricos en la Comunidad Valenciana se aproxima a 178.412 ha, mientras que la producción es cercana a 3.168.550 toneladas en 2012. Se produce principalmente de mandarinas (50%), seguido en importancia por el naranjo dulce (43%), según el Instituto Valenciano de Estadística (IVE), tal y como se muestra en la TABLA 5.

TABLA 5: Producción cítricos CV 2012 / Toneladas

2012	ALICANTE	CASTELLÓN	VALENCIA	C. VALENCIANA	%
<b>MANDARINO</b>	133.744	512.676	922.149	1.572.569	50
<b>NARANJO DULCE</b>	273.498	94.726	1.003.937	1.372.161	43
<b>LIMONERO</b>	216.280	304	1.058	217.642	7
<b>POMELO</b>	1.876	30	4.272	6.178	0
<b>CÍTRICOS</b>	<b>629.938</b>	<b>607.736</b>	<b>1.931.416</b>	<b>3.168.550</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE, 2013*

En conclusión, se puede decir que el sector cítrico español, y en particular el valenciano, a pesar de la difícil situación en la que se encuentra el país debido a la crisis económica, siguen teniendo una fuerte vocación exportadora, fundamentalmente de productos destinados al consumo en fresco y con unos elevados estándares de calidad. De acuerdo a la FAO, la citricultura sigue siendo muy importante para la economía española puesto que España ocupa el sexto puesto de países productores mundiales de cítricos y el primer puesto como exportador.

## **2.4. ANÁLISIS DE POTENCIALES PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIÓN**

El objetivo de este apartado consiste, en primer lugar, en hacer una preselección de posibles mercados receptores de las exportaciones de José Manuel Pardo SL. Y en segundo lugar, una vez seleccionado el mercado más conveniente, se estudiarán las características de dicho país junto con las del mercado español en el próximo capítulo, con el fin de detectar las diferencias y similitudes entre ambos mercados para conseguir una exitosa internacionalización en el país elegido.

La recogida de la información necesaria para la selección de los mercados internacionales se ha realizado mediante el ICEX, ya que este organismo contiene estadísticas de comercio exterior españolas y mundiales. Para este apartado sí que se han encontrado datos referentes al pasado año 2013, por lo que se usaran dichos datos para tener una información más reciente.

En la siguiente tabla, se muestran los primeros países destino de la exportación española de productos hortofrutícolas, donde se incluyen los cítricos, en el año 2013,

siendo muy similar en los años anteriores. Estos datos son muy útiles para la empresa puesto que son los mercados que más demandan y consumen el producto en cuestión, por lo que exportar en uno de ellos podría ser interesante.

TABLA 6: Ranking de los primeros países destino de la exportación española de productos hortofrutícolas (2013 / Miles de euros)

ORDEN	PAÍSES	IMPORTE
1	ALEMANIA	2.983.125
2	FRANCIA	2.796.297
3	REINO UNIDO	1.621.853
4	PAÍSES BAJOS	1.069.210
5	ITALIA	1.036.631
6	PORTUGAL	762.235
7	POLONIA	509.277
8	BÉLGICA	428.154
9	RUSIA	316.104
10	ESTADOS UNIDOS	289.562
11	SUECIA	276.362
12	SUIZA	229.017
13	EMIRATOS ARABES UNIDOS	208.820
14	REPÚBLICA CHECA	203.089
15	DINAMARCA	188.564
16	AUSTRIA	173.559

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del ICEX, 2014*

Como se puede observar, los primeros siete países forman parte de la Unión Europea en los cuales la empresa ya está presente, por lo que Bélgica, Rusia y Suecia son los siguientes mercados donde la organización todavía no está presente y donde es probable que la internacionalización tenga éxito.

Rusia es un mercado muy interesante debido a que es un país emergente donde está aumentando considerablemente la venta de productos hortofrutícolas. Mientras que Bélgica y Suecia son miembros de la Unión Europea, con lo que son mercados con características más similares a España, lo que a priori hace más fácil la exportación.

Una vez elegidos los tres mercados potenciales, se ha aplicado el método multicriterio basado en una puntuación relativa de diferentes factores a considerar que influyen en

la exportación de cítricos, tal y como se ha visto en la asignatura de Gestión del Comercio Exterior. Teniendo el perfil de distintos países, se ha puntuado de 1 a 3, siendo 1 la situación más desfavorable y 3 la más favorable. Posteriormente, se han sumado las notas obtenidas para cada país y se ha seleccionado el país con mayor puntuación para ser destino de las exportaciones de la empresa. Mediante esta forma se pretende facilitar la toma de decisiones en el proceso de internacionalización de la compañía.

En principio, Bélgica es el mejor destino debido a que está en la posición más alta de países que más demandan productos hortofrutícolas, sin embargo, para realizar una correcta selección del mercado más conveniente, es necesario considerar otros factores que influyen a la hora de exportar los cítricos.

Por tanto, para el presente estudio, se han tenido en cuenta siete factores importantes, los cuales son: la proximidad geográfica entre el país de destino y España, el nivel de competencia así como el tamaño de la población en el país de destino, el coste aproximado que supone la exportación, y dos índices que representan la situación de mercado en el país de destino, el índice de facilidad para hacer negocios y el índice de desempeño logístico. A continuación se analizan detalladamente cada uno de estos factores.

- La distancia o la proximidad geográfica es un factor muy importante ya que de ello dependerán los costes de envío, especialmente en transporte. Aquel país que esté a una mayor distancia de España será más costoso exportar allí, por lo que, en principio, el país más conveniente sería aquel que más cerca esté del mercado español.

TABLA 7: Factor 1. Proximidad geográfica

Proximidad geográfica	
<b>Bélgica</b>	<b>1.545 km</b>
Rusia	5.415 km
Suecia	3.230 km

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de GoogleMaps, 2014*

- El nivel de competencia existente en cada país de destino es un importante factor a considerar, puesto que será más beneficioso aquel país donde la competencia sea menor para conseguir una mayor cuota de mercado. Los

siguientes datos se han obtenido de la página web de EUROPAGES, una empresa que pone en relación a compradores y vendedores y facilita la toma de contactos entre profesionales, ya sean fabricantes, proveedores de servicios, mayoristas o distribuidores. Por tanto, gracias a su base de datos de proveedores europeos, se pueden encontrar las empresas existentes en cada país cualquiera que sea el sector de actividad.

En este caso solamente se consideran las principales grandes empresas del sector cítrico de cada país que podrían suponer una fuerte competencia a la empresa española.

TABLA 8: Factor 2. Nivel de competencia

Competencia	
<b>Bélgica</b>	<b>1 empresa</b>
Rusia	3 empresas
<b>Suecia</b>	<b>1 empresa</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de EUROPAGES, 2014*

- El tamaño de la población de cada país es una variable importante en cuanto al consumo de cítricos. En teoría, cuando más habitantes haya en un país, más alto debería ser el consumo del producto, aunque el nivel de exigencia sobre el tipo de producto que demandan es diferente en cada zona. En principio, los países que mayor población tengan son los que más interesan ya que las posibilidades de llegar a un mayor número de consumidores son mayores.

TABLA 9: Factor 3. Tamaño de la población

Población	
Bélgica	11.150.000 habitantes
<b>Rusia</b>	<b>143.370.000 habitantes</b>
Suecia	9.560.000 habitantes

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Exteriores, 2014*

- Otro factor importante a considerar es el valor de las exportaciones de cítricos de España que se ha producido en los diferentes países que se han seleccionado para tener una referencia de donde en principio convendría

exportar, ya que habrá más oportunidades en aquel país donde la demanda de cítricos en los años anteriores sea elevada, así como se obtendrán más beneficios en aquel país donde tengan más valor las exportaciones de cítricos.

TABLA 10: Factor 4. Valor de las exportaciones

Valor exportaciones	
Bélgica	227.339.087 EUR
<b>Rusia</b>	<b>252.988.763 EUR</b>
Suecia	80.734.216 EUR

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Trade Nosis, 2014*

- Un factor muy importante es el coste que supone la exportación a otro país, tanto en los documentos exigidos para cada envío de mercancías como el medio de transporte utilizado. Según los datos del Banco Mundial, es posible tener una referencia de las tarifas aplicadas a un contenedor de 20 pies, en las cuales se incluyen los costes de documentación, tarifas administrativas para despacho de aduana y control técnico y gastos de manipulación en la terminal y transporte terrestre. El cálculo del coste no incluye aranceles o impuestos comerciales, solo se registran los costes oficiales, es decir, se trata de un coste aproximado al que hay que añadirle los costes adicionales asociados a todos los procedimientos necesarios para exportar mercaderías, dependiendo de cada tipo de empresa. Por tanto, a la empresa le interesará aquel mercado donde el coste sea menor.

TABLA 11: Factor 5. Coste de la exportación

Coste exportación	
Bélgica	893,68 EUR
Rusia	1.884,66 EUR
<b>Suecia</b>	<b>522,51 EUR</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Exteriores, 2014*

- También hay que tener en cuenta la situación de desarrollo de cada mercado, puesto que el grado de una mayor flexibilidad para negociar influye en una exportación más eficiente. Por este motivo, mediante el índice de facilidad para hacer negocios elaborado por el Banco Mundial, se puede clasificar a las economías según tengan una mayor disposición a la hora de negociar con países externos. Un buen índice de facilidad para hacer negocios implica que el ambiente regulatorio es favorable para la actividad empresarial. Este índice corresponde al promedio de las clasificaciones percentiles de un país en 10 temas, los cuales están relacionados en el modo de medir las regulaciones que afectan directamente a las empresas, asignándose la misma ponderación a cada tema. Por tanto, la clasificación de un país en el índice se basa en el promedio de los diez temas siguientes:
  - Apertura de una empresa: el tiempo de los procedimientos, el coste y el capital mínimo para abrir un nuevo negocio.
  - Manejo de permisos de construcción: procedimientos de tiempo y coste para construir un almacén.
  - El empleo de los trabajadores: la dificultad de contratación, la rigidez de las horas de trabajo, la dificultad y costes de despido.
  - Registro de propiedades: el tiempo de procedimientos y el coste de registro de bienes comerciales.
  - Obtención de crédito: derechos legales, información crediticia.
  - La protección de los inversores: el alcance de la divulgación, el grado de responsabilidad de los administradores.
  - Pago de impuestos: número de impuestos pagados, horas al año dedicado a preparar declaraciones de impuestos y el impuesto total a pagar como porcentaje del beneficio bruto.
  - Comercio transfronterizo: número de documentos, el coste y el tiempo necesarios para exportar.
  - Cumplimiento de contratos: procedimientos, tiempo y coste para hacer cumplir un contrato de deuda.
  - Cierre de una empresa: tasa de recuperación, coste y otros factores como la tasa de los préstamos y la probabilidad de que la empresa continúa operando.

Las economías están clasificadas del 1 al 189 en función de dichos temas. El primer lugar corresponde a aquel país donde el ámbito regulador es propicio para hacer negocios, por lo que será el más interesante.

TABLA 12: Factor 6. Índice de facilidad para hacer negocios

Índice de facilidad para hacer negocios	
Bélgica	36
Rusia	92
<b>Suecia</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Banco Mundial, 2014

- Finalmente, el índice de desempeño logístico es otra variable a considerar a la hora de exportar. Según el Banco Mundial, este índice refleja las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso de despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado. Los datos proceden de las encuestas del Índice de Desempeño Logístico realizadas por el Banco Mundial, en asociación con instituciones académicas e internacionales, compañías privadas e individuos involucrados en la logística internacional. Los encuestados evalúan ocho mercados de seis dimensiones básicas, en una escala de 1 (peor) a 5 (mejor). La elección de los mercados se realizó sobre la base de los mercados de importaciones y exportaciones más importantes del país de los encuestados, por selección al azar y, para los países sin salida al mar, por los países vecinos que los conectan con los mercados internacionales. Se promedian los puntajes en las seis áreas mencionadas para todos los encuestados y se agrupan en un puntaje único, utilizando un análisis de los componentes principales.

El índice varía entre 1 y 5, donde el puntaje más alto representa un mejor desempeño, con lo que será la opción más conveniente. Este es otro factor que refleja la situación del mercado en cada país y es muy importante a la hora de elegir el mejor destino para una exitosa internacionalización.

TABLA 13: Factor 7. Índice de desempeño logístico

Índice de desempeño logístico	
<b>Bélgica</b>	<b>3,98</b>
Rusia	2,58
Suecia	3,85

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Banco Mundial, 2014

Una vez recopilados todos los datos que interesan, se ha realizado una tabla para puntuar cada uno de los factores de 1 a 3 (puesto que hay tres países), siendo 1 la situación más desfavorable y 3 la más favorable, finalmente se suman las puntuaciones para cada uno de los países y de esta forma se obtendrá el mercado donde es conveniente exportar el producto en función del estudio realizado, como se puede ver en la siguiente tabla

TABLA 14: Elección del país destino de exportación

Factores	Bélgica	Rusia	Suecia
Proximidad geográfica (km)	1.545 <b>3</b>	5.415 <b>1</b>	3.230 <b>2</b>
Nivel de competencia (empresas)	1 <b>3</b>	3 <b>2</b>	1 <b>3</b>
Tamaño de la población (habitantes)	11.150.000 <b>2</b>	143.370.000 <b>3</b>	9.560.000 <b>1</b>
Valor de las exportaciones (EUR)	227.339.087 <b>2</b>	252.988.763 <b>3</b>	80.734.216 <b>1</b>
Coste de la exportación (EUR)	893,68 <b>2</b>	1.884,66 <b>1</b>	522,51 <b>3</b>
Índice de facilidad para hacer negocios	36 <b>2</b>	92 <b>1</b>	14 <b>3</b>
Índice de desempeño logístico	3,98 <b>3</b>	2,58 <b>1</b>	3,85 <b>2</b>
TOTAL PAIS	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

Viendo los resultados, el mercado que más le convendría a la empresa destinar sus exportaciones de cítricos es el de Bélgica, puesto que es el que más puntuación ha obtenido. Por tanto, en el apartado del análisis del entorno del próximo capítulo, se estudiará el mercado belga de los cítricos además del español, con el objetivo de llevar a cabo una internacionalización exitosa en el nuevo país europeo.

# CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

### **3.1. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

- 3.1.1. Análisis de las operaciones
- 3.1.2. Análisis organizativo y de RRHH

### **3.2. ANÁLISIS COMERCIAL**

- 3.2.1. Principales clientes y mercados
- 3.2.2. Objetivo y estrategias
- 3.2.3. Análisis del producto
- 3.2.4. Análisis del precio
- 3.2.5. Análisis de la distribución
- 3.2.6. Análisis de la comunicación
- 3.2.7. Conclusiones

### **3.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

- 3.3.1. Análisis del Balance de Situación
- 3.3.2. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- 3.3.3. Conclusiones

### **3.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

- 3.4.1. Análisis del Macroentorno mediante el modelo PESTEL
- 3.4.2. Rivalidad y competencia del mercado
- 3.4.3. Análisis del mercado de Bélgica

## 3. METODOLIGÍA

El presente capítulo se centra en realizar un análisis tanto interno como externo de la organización con el fin de identificar sus principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Para ello, es necesario conocer los recursos y capacidades de la compañía, estudiar el marketing-mix que lleva a cabo la organización para lograr sus objetivos, así como realizar un análisis económico-financiero con el fin de reflejar todos los aspectos que caracterizan a José Manuel Pardo SL. Asimismo, se estudiará el entorno de la organización mediante el modelo PESTEL, se analizará la competencia y las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores, además de realizar un estudio de los principales aspectos del mercado de Bélgica, país seleccionado para destinar las exportaciones de la compañía.

### 3.1. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Una vez analizado el sector donde se encuentra José Manuel Pardo SL, es momento de realizar una evaluación general de la propia empresa. La importancia de este análisis es básica para conocer aquellas actividades, recursos y capacidades que son imprescindibles para el funcionamiento de la compañía, y como éstas se agrupan en una estructura lógica para conseguir los objetivos de la organización (DE MIGUEL FERNÁNDEZ, 2005).

Por este motivo, este apartado se centra en el análisis de los principales procesos y operaciones que se desarrollan en la empresa para poder ofrecer el producto final, detallando las etapas de cada uno de ellos.

Finalmente, se estudiará la estructura organizativa que se da en la empresa mediante el organigrama y la descripción de los diferentes puestos de trabajo.

#### 3.1.1. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

Como se ha mencionado anteriormente, José Manuel Pardo SL es una empresa familiar valenciana que se dedica a la venta de cítricos. La misión de la empresa es hacer llegar al mercado europeo el producto representativo de la Comunidad Valenciana, la naranja, elaborado artesanalmente contando con una plantilla de encajadoras con

experiencia que le permite prescindir de las máquinas automáticas para la confección encajada. El principal producto final es la clementina o mandarina con hoja, recolectada en su totalidad en la Comunidad Valenciana y trabajada al día siguiente de su recolección, lo que le permite situarla en 48 horas en el centro de Europa, conservando toda su frescura. Prácticamente el 100% de la fruta que se trabaja proviene de la Comunidad Valenciana, solamente se recolecta fuera de ésta en Tarragona y Sevilla-Huelva.

Para conseguir su objetivo de vender grandes cantidades a diferentes clientes en países extranjeros y adaptarse a los requisitos de cada uno de ellos, la empresa necesita una adecuada distribución en planta y disponer de unas apropiadas instalaciones donde manipular el ciclo productivo de la fruta con el fin de obtener un producto de calidad.

Las instalaciones anteriormente estaban en el centro de Xeresa pero en 1994 se pasó al polígono industrial del mismo, La Pellería, donde tras varias reformas y ampliaciones, actualmente ocupa una superficie de 5.000 m<sup>2</sup> de almacén. Estas instalaciones cuentan con cámaras frigoríficas de 500 m<sup>2</sup> que permiten confeccionar alrededor de 20.000.000 kilogramos al año, además de disponer de unas oficinas de 300 m<sup>2</sup> donde se realiza toda la gestión y contabilidad de la empresa.

FIGURA 5: Almacén de José Manuel Pardo SL



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

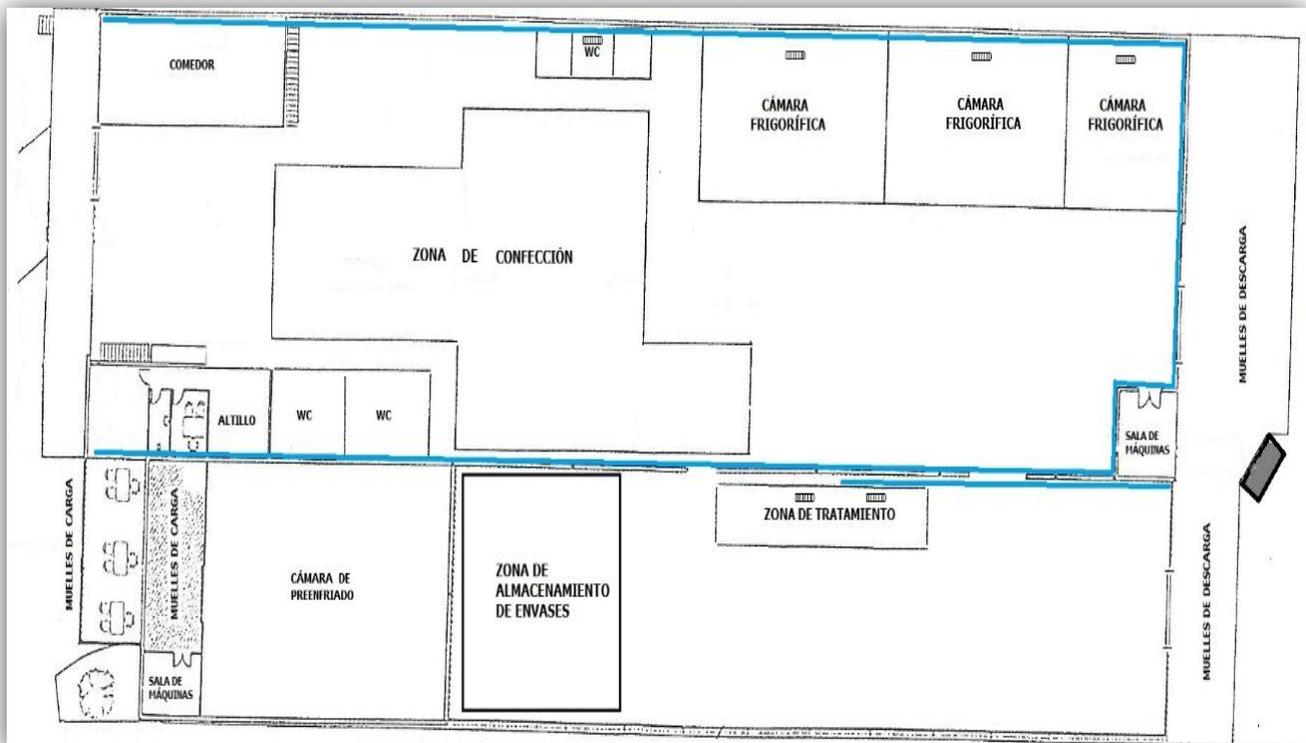
FIGURA 6: Oficinas de José Manuel Pardo SL



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

Después de ver parte del interior de la organización mediante las imágenes anteriores, en la FIGURA 7 se muestra el plano completo de la empresa, donde se pueden apreciar las diferentes zonas de trabajo en las que tiene lugar el proceso productivo, el cual se explica en la FIGURA 8.

FIGURA 7: Plano de las instalaciones



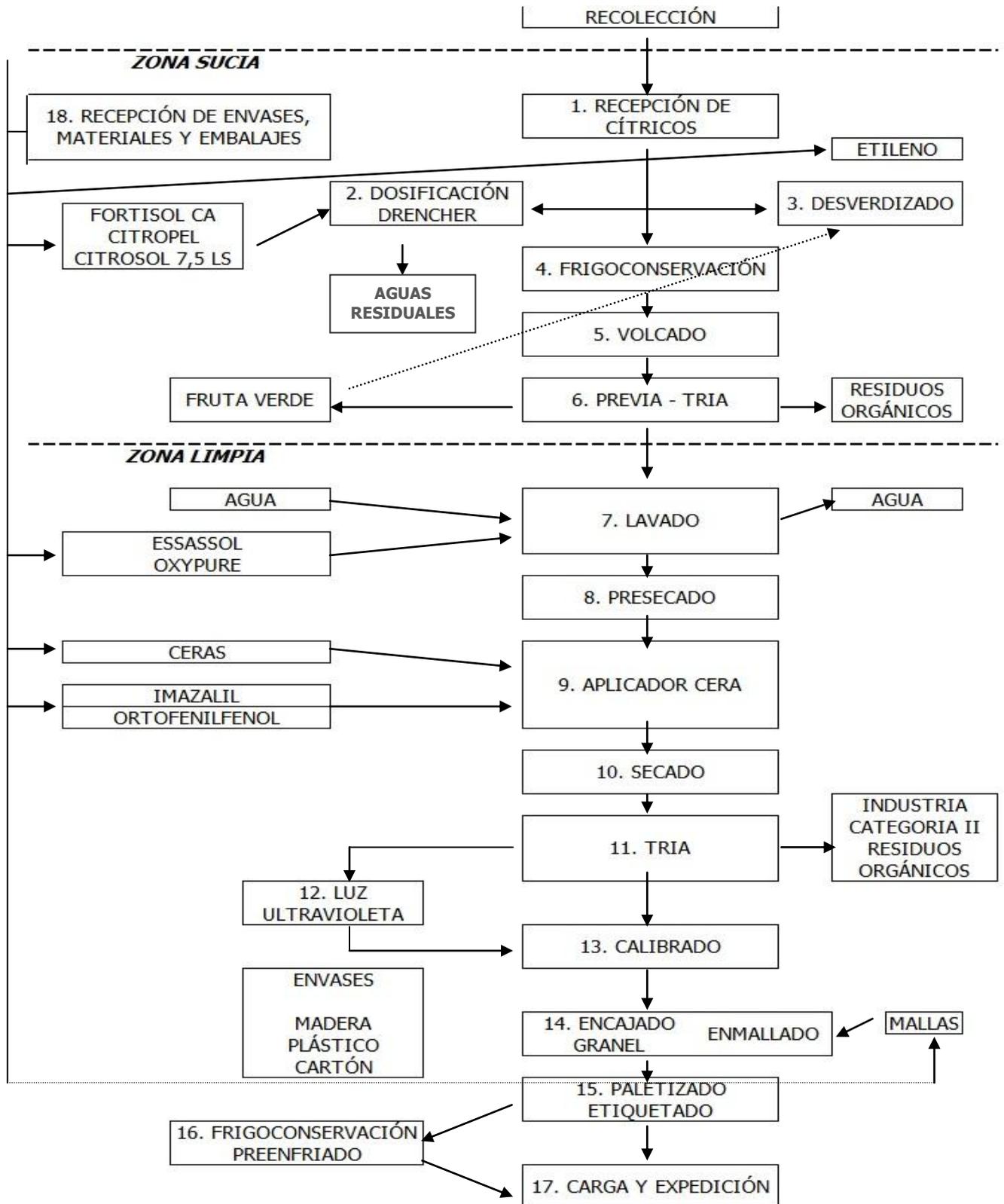
*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

Como se puede observar en el plano, José Manuel Pardo SL dispone de diversas zonas con maquinaria e instalaciones muy diferentes en cada una para realizar todas las operaciones necesarias desde que los cítricos llegan al almacén hasta que son enviados al cliente.

La manera de competir elegida por la empresa condiciona la forma de organizar y gestionar las operaciones; por tanto, hay que tener muy claro la estrategia a seguir por la organización para definir el proceso productivo con el fin de diferenciarse de la competencia y ofrecer al cliente el mejor producto (HEIZER, 2007).

Por este motivo, es necesario conocer la estrategia de José Manuel Pardo SL, la cual consiste en ofrecer un producto de calidad, elaborado en las mejores condiciones y a un precio un poco más elevado que la competencia, para que los clientes lo perciban como diferente y único, como se explicará más adelante en el apartado de análisis comercial. Para ello, es necesario innovar en maquinaria y en el proceso productivo, así como conseguir una buena cooperación de todos los empleados, lo que repercute en los buenos resultados. Esto se puede observar en la FIGURA 8, donde se explica todo el proceso productivo, cómo la empresa funciona día a día para lograr sus objetivos.

FIGURA 8: Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de José Manuel Pardo SL, 2014

Como se puede observar, la primera etapa en el proceso productivo es la RECOLECCIÓN, que comprende tanto la recolección de la fruta como su transporte hasta el almacén.

La recolección la realizan los recolectores de la empresa, llenando las cajas del campo de plástico, cargándolas en el camión de la empresa para su transporte hasta el almacén.

FIGURA 9: Recolección de la fruta



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

Los utensilios de recolección (alicates, capazos...) son limpiados y desinfectados por los recolectores según las normas de recolección y transporte de la empresa, todos ellos son conocedores de dichas normas.

El transporte se realiza con los camiones de la empresa, los cuales tienen caja abierta, por lo que el transporte se realiza a temperatura ambiente. Todos los camiones están incluidos en el Plan de Limpieza y Desinfección.

Desde que llega la fruta al almacén hasta que se envía al cliente, pasa por las siguientes fases:

1. **RECEPCIÓN DE LA FRUTA:** La etapa de la recepción de la fruta consiste en la descarga de la fruta de los camiones en el muelle de descarga. En esta etapa se realiza la comprobación de la carga, inspección de la fruta y su etiquetado.

2. DOSIFICACIÓN DE FUNGICIDAS EN DRENCHER: Una vez descargada la fruta, en función de la variedad, de si está cortada con hoja o sin hoja, y del momento de la temporada, parte de la fruta es tratada en el drencher. El tratamiento del drencher se hace con Imazalil y un fitofortificante.
3. DESVERDIZADO: Al principio de la temporada, hasta el mes de noviembre aproximadamente, la fruta se almacena en las cámaras para su desverdizado. Las cámaras están a una temperatura de 19º-21º con una humedad relativa en torno al 95% e inyecciones de etileno. El desverdizado de cada variedad dura hasta que la fruta ha madurado en el árbol, se van sucediendo las nuevas variedades hasta que ya se cortan todas maduras.
4. FRIGOCONSERVACIÓN: Las variedades que se cortan maduras, o las que ya han pasado por el proceso desverdizado, pasan a las cámaras de frigoconservación para retrasar su deterioro y alargar su vida comercial. El proceso de frigoconservación se realiza en las cámaras con la temperatura entre los 9º-11º.
5. VOLCADO: El Volcado se realiza con dos despaletizadores, que van volcando las cajas de campo de los palets a la previa-tría. Una vez volcada la fruta se paletizan las cajas de campo. Varias veces durante la temporada se lavan y desinfectan las cajas antes de su palatizado.
6. PREVIA-TRÍA: En la previa-tría las encajadoras - triadoras eliminan la fruta podrida. En este proceso se separa también la fruta verde para volverla a pasar por el proceso de desverdizado.

FIGURA 10: Selección de la fruta



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

7. **LAVADO:** En este proceso se elimina la tierra y suciedad de la fruta. El lavado se realiza con agua potable y detergente, también se le aplica al 0,5% peróxido de hidrógeno (Oxypure).
8. **PRE-SECADO:** En esta etapa se seca la fruta de la lavadora con aire caliente para favorecer el posterior encerado.
9. **APLICADOR DE CERA:** Una vez seca la fruta se le aplica una capa de cera para proteger la fruta, al disminuir el riesgo de pudrición y el desarrollo de hongos. En función del momento de la temporada las ceras pueden ir acompañadas de fungicidas como imazalil u ortofenilfenol.
10. **SECADO:** Después de aplicarse la cera se realiza otro secado para eliminar todo resto líquido en la fruta.
11. **TRIA:** En la etapa de tría, se separa la fruta con defectos y alguna pieza podrida que haya pasado a la previa-tría. La fruta con defectos de piel se vuelve a triar para separar la fruta que no se puede envasar como segunda categoría, ésta fruta se envasa en box para la industria. La fruta de segunda categoría se confecciona etiquetada como categoría 2ª o se envasa en cajas de campo etiquetada como categoría II para trabajarse en otro momento.
12. **LUZ ULTRAVIOLETA:** El proceso de la tría se ayuda con la cámara de luz ultravioleta para separar la fruta con defectos o podrido que no se aprecia a simple vista.
13. **CALIBRADO:** La etapa del calibrado consiste en separar la fruta según se tamaño a través de los rodillos del calibrador. La fruta se envía por calibres a las mesas de confección o máquinas graneleras y enmalladoras. La fruta separada como categoría II también se calibra para su envasado por calibres.

FIGURA 11: Preparación de la fruta para su envasado



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

14. ENVASADO: El proceso de envasado es diverso y depende de cada pedido. El envasado puede realizarse manualmente o con máquinas. Hay tres formas de envasado: encajado, granel y enmallado. Cada uno de ellos se realiza en envases tanto de madera, cartón o plástico.
15. PALETIZADO Y ETIQUETADO: Una vez envasada la fruta en las cajas, éstas se van paletizando según calibres. Una vez paletizado se etiquetan cada una de las cajas y el palet completo. En el caso del enmallado, también se etiqueta cada una de las mallas.

FIGURA 12: Paletización de la fruta



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

16. **FRIGOCONSERVACIÓN Y PREENFRIADO:** Los palets terminados que no se cargan directamente en el camión, se almacenan en la cámara de frío, a una temperatura entre 5º y 7º. Dependiendo de la fruta, vehículo en el que se va a cargar y destino, algunas partidas de palets necesitan un proceso de preenfriado, los palets se colocarán dentro de la cámara de frío en la zona de los toldos de preenfriado.
17. **ARGA Y EXPEDICIÓN:** La última etapa del proceso productivo consiste en la carga de los palets en los camiones y la confección de los correspondientes papeles reglamentarios y albaranes.

**FIGURA 13:** Carga de los palets en los camiones



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

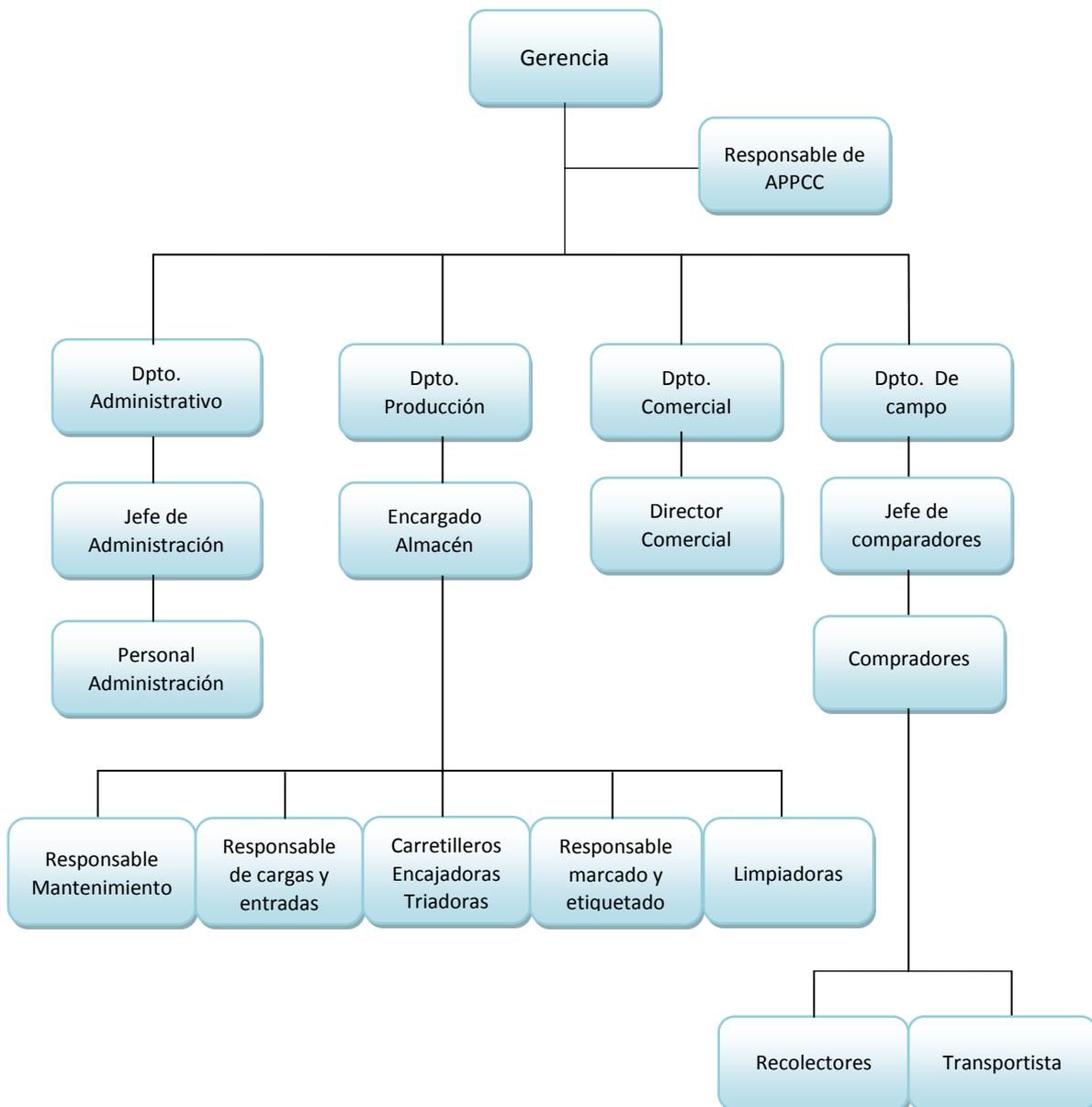
18. **RECEPCIÓN DE ENVASES, EMBALAJES Y OTROS APROVISIONAMIENTOS:** Paralelamente al resto de etapas del proceso productivo, se realiza la recepción y almacenamiento de todos los embalajes, envases y demás aprovisionamientos necesarios para la confección. Éstos se descargan en el muelle de descarga de la fruta y se almacenan, según su clase y categoría, en las diferentes zonas del almacén.

Como conclusión, mediante el análisis de las operaciones de la organización, se puede ver que la distribución en planta de la empresa sigue un criterio de distribución por producto, es decir, la maquinaria, mobiliarios y personal se distribuyen convenientemente para mejorar la eficiencia de los procesos y operaciones. Además de todas estas actividades que se realizan en la propia empresa, existen una serie de actividades que se externalizan como la mecánica, la reparación de maquinaria, asesoría, transporte, informática, etc, con el fin de obtener una mejora radical de los procesos en los que internamente la empresa no tiene especiales capacidades. Esto supone una fortaleza para la compañía puesto que le permite reducir costes y tiempo, ya que si la organización externaliza servicios que no aportan valor a lo que produce, puede dedicar mucho más tiempo a lo que realmente es su negocio (CHASE et al, 2000).

### 3.1.2. ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH

El organigrama es una herramienta que representa la estructura organizativa de la empresa y algunos de sus principales elementos como la división del trabajo, la amplitud de control y la jerarquía (DE MIGUEL FERNÁNDEZ, 2005).

FIGURA 14: Organigrama de José Manuel Pardo SL



Fuente: Elaboración propia, 2014

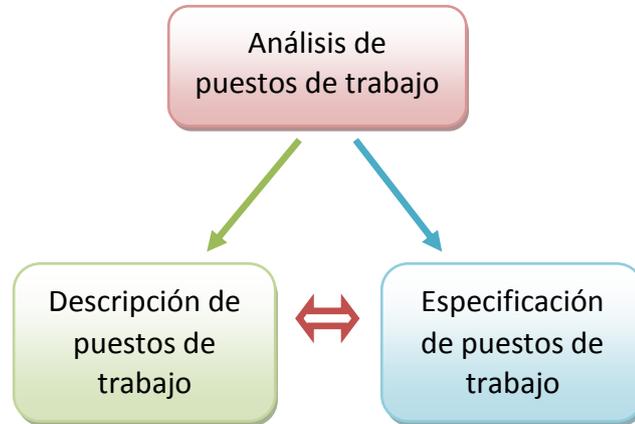
A partir del organigrama se identifican cuatro partes fundamentales:

- **Alta dirección:** en este caso sería José Manuel Pardo, que representa el centro de autoridad y responsabilidad sobre los demás puestos de trabajo.
- **Mandos intermedios:** representan las principales áreas funcionales, es decir, el departamento de administración, en el cual se incluyen las finanzas, la contabilidad y los recursos humanos; el departamento de producción, donde tienen lugar todas las entradas y salidas de los cítricos en el almacén. El departamento comercial, que se encarga de la publicidad, las ventas y las relaciones con otros países para la exportación; y por último, el departamento de campo, donde se incluyen las compras y el transporte, tanto del campo al almacén, como del almacén al cliente.
- **Subordinados:** son los puestos inferiores de la estructura, los cuales son imprescindibles para el funcionamiento de la empresa.
- **Análisis de Peligros y Puntos de Control Cítricos (APPCC):** el responsable de este proceso se encarga de identificar, evaluar y prevenir todos los riesgos de contaminación de los cítricos a lo largo de todas las etapas de la cadena de suministro, producción, distribución y exportación, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control.

Como se puede observar, José Manuel Pardo SL se caracteriza por una departamentalización vertical puesto que la autoridad se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición. Esto significa que la toma de decisiones se concentra fundamentalmente en la Gerencia, aunque también se delega en mandos intermedios ciertas responsabilidades. Además, el grado de formalización es bastante elevado, es decir, existen unas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos como se ha visto en el apartado anterior en el análisis de las operaciones.

Por otra parte, para alcanzar el éxito en la gestión, es importante realizar un correcto análisis de los diferentes puestos de trabajo que necesita la empresa, puesto que de ello dependerá el incremento de la eficiencia global; ya que los diferentes puestos se encuentran en relación directa con la productividad de la organización. Por tanto, si los puestos se diseñan bien y se desempeñan de forma adecuada, la empresa se encontrará en vías de lograr sus objetivos (RIBES et al, 2011).

FIGURA 15: Análisis de puestos de trabajo



*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Como se puede ver en la FIGURA 15, cualquier análisis de puestos de trabajo consta de una descripción (tareas asignadas a cada uno de los puestos) y una especificación (habilidades necesarias para el desarrollo del puesto). Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de ésta, porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la organización. Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados (RIBES et al, 2011).

José Manuel Pardo SL cuenta con unos 200 empleados, tanto en el campo recolectando cítricos como en su tratamiento en el almacén, cuyos puestos de trabajo se describen a continuación, con sus correspondientes descripciones y especificaciones necesarias.

TABLA 15: Análisis de los puestos de trabajo en la empresa

PUESTO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
		FORMACIÓN	EXPERIENCIA
<b>Personal de Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las operaciones específicas de un administrativo.</li> <li>- Atender al teléfono.</li> <li>-Realizar los partes de carga de los camiones y pasar el albarán de salida al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudios básicos de administración de empresas.</li> <li>- Manejo de programas informáticos.</li> </ul>	Haber trabajado en puesto similar en contrato o en prácticas.
<b>Encargado de Almacén</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organizar y controlar que se cumplan las normas marcadas por la empresa en lo referente a limpieza, mantenimiento, compras de material, recepción y control de la materia prima.</li> <li>-Estar en contacto continuo con gerencia para mantenerse informado de las acciones que están previstas realizar, compras de fruta, entradas, recolección, previsiones de pedidos y demandas.</li> </ul>	Estudios primarios.	Haber trabajado en el mismo puesto en otra empresa, o haber trabajado como mínimo durante tres años como responsable de alguno de los diferentes puestos o como capaceador en la empresa.

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE UNA EMPRESA  
FAMILIAR VALENCIANA DE CARA A SU  
INTERNACIONALIZACIÓN**



<p><b>Comprador</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociar la compra y tratos con agricultores según las necesidades y precios dispuestos a pagar por la empresa.</li> <li>-Realizar las compras.</li> <li>-Responsable de que el agricultor firme el contrato y de llevar la documentación a Administración.</li> <li>-Entregar y recoger al agricultor la ficha de tratamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudios primarios.</li> <li>- Disponer de pleno conocimiento de las variedades, especificaciones y calidades de los cítricos.</li> </ul>	<p>Haber trabajado en puesto similar, o haber trabajado como mínimo durante tres años como capataz o recolector en la empresa.</p>
<p><b>Responsable de Mantenimiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar los mantenimientos a las máquinas que forman la línea de confección.</li> <li>-Comunicar al encargado de almacén de las necesidades de material o servicios que pueda necesitar para realizar la tarea de mantenimiento.</li> <li>-Rellenar los registros pertinentes de limpieza y mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudios primarios.</li> <li>- Curso de limpieza.</li> <li>- Conocimientos de maquinaria.</li> </ul>	<p>Haber trabajado en puesto similar, o haber trabajado como mínimo durante un año en la empresa como mecánico o cualquier otro puesto.</p>
<p><b>Responsable de cargas y entradas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Flejar, pesa y almacenar los palets.</li> <li>-Cargar los camiones.</li> <li>-Entregar la documentación pertinente a chofer o bien a administración.</li> <li>-Manejo de carretillas.</li> <li>-Descargar, controlar y revisar las entradas de materia prima.</li> <li>-Rellenar los registros pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudios primarios.</li> <li>- Curso de manejo de carretillas y transpaletas.</li> </ul>	<p>Haber trabajado en puesto similar, o haber trabajado como mínimo durante un año en la empresa como carretillero.</p>

<b>Carretillero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descargar los camiones que al almacén, apilándolos en los lugares correspondientes.</li> <li>-Suministrar el material necesario a las diferentes zonas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carné de conducir.</li> <li>-Haber realizado un curso de manejo de carretillas o transpaletas.</li> </ul>	Haber trabajado en puesto similar en otra empresa, o haber trabajado durante un año en la empresa, realizando prácticas de manejo de estas maquinas.
<b>Encajadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encajar manualmente.</li> <li>-Colocar cromo y etiquetas como cerrar las cajas de encajado con su correspondiente cubre.</li> <li>-Realizar la tría de la fruta que se está confeccionando.</li> </ul>	Haber realizado el curso de manipulador de alimentos, en caso contrario estar dispuesta a hacerlo.	Como mínimo haber trabajado en otro almacén en puesto similar, o bien llevar un año de experiencia en la empresa.
<b>Triadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seleccionar la fruta que pasa por su tría y eliminar los frutos que no cumplan con las características de fruto apto para la comercialización.</li> <li>-Separar la fruta en diferentes categorías.</li> <li>- Encajar cuando los encargados de almacén lo consideren.</li> </ul>	Haber realizado el curso de manipulador de alimentos, en caso contrario estar dispuesta a realizarlo.	Haber trabajado en puesto similar en otro almacén, o haber trabajado como mínimo durante dos años en la empresa como encajadora u operaria de almacén.
<b>Responsable marcado y etiquetado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Controlar que las confecciones están correctas según las ordenes y pedidos del día y en caso de alguna no conformidad avisar inmediatamente a los encargados.</li> <li>-Encajado manual cuando haya necesidades de confección y el encargado lo considere oportuno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudios primarios.</li> <li>-Haber realizado el curso de manipulador de alimentos, en caso contrario estar dispuesta a realizarlo.</li> <li>-Tener nociones y conocimiento de los calibres de las naranjas y mandarinas.</li> </ul>	Haber trabajado en puesto similar en otro almacén, o haber trabajado como mínimo durante un año en la empresa como encajadora.

<b>Limpiadora</b>	-Realizar la limpieza de las instalaciones y equipos según está marcado en el plan de limpieza y desinfección de la empresa. -Rellenar los registros necesarios para dejar constancia que las limpiezas realizadas cumplen con el plan de limpieza y desinfección.	Curso de limpieza.	No necesaria.
<b>Recolector</b>	-Recolectar fruta, siguiendo las normas de recolección marcadas por la empresa. -Disponer de material necesario para la recolección según marca la norma de la empresa.	No necesaria.	Haber trabajado en puesto similar.
<b>Transportista</b>	-Entregar el albarán de entrada de cada viaje que realice a administración, una vez halla descargado. -Llevar fruta desde el lugar de recolección hasta las instalaciones de la empresa.	-Carné de conducir específico para camiones.	Haber trabajado en puesto similar, o haber trabajado como mínimo durante un año en la empresa como recolector u operario del almacén.

*Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados de José Manuel Pardo SL, 2014*

Como conclusión, mediante el análisis realizado en este apartado, se puede ver, por una parte, que el comportamiento en el puesto de trabajo está programado y los empleados saben perfectamente las actividades a realizar en cada caso, como se ha comprobado en el análisis de los puestos de trabajo. Esto supone una fortaleza para la empresa puesto que le permite una elevada rapidez y eficiencia en su funcionamiento.

Aunque por otra parte, al tratarse de un almacén de cítricos, los requisitos de formación y estudios del personal son bastante bajos, puesto que cualquier persona es capaz de llevar a cabo las tareas de recolección y manipulación de la fruta con una mínima experiencia. Por tanto, esto supone una debilidad para la empresa ya que no

sigue ningún paso en cuanto a la selección del personal, la evaluación del desempeño o la formación de los empleados. La selección del personal solamente se basa en la experiencia que se tiene en el sector, y los encargados de cada zona son los responsables de que todos los empleados cumplan sus obligaciones.

### 3.2. ANÁLISIS COMERCIAL

Una parte importante de la aportación del marketing a la gestión comercial de las empresas es el manejo de una serie de variables sobre las que la organización tiene poder de decisión y que pueden utilizarse con la finalidad de cumplir adecuadamente su objetivo.

FIGURA 16: Variables comerciales



*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Cada posible combinación de estas variables comerciales es lo que se denomina Marketing-Mix, y la empresa debe elegir el mix que mejor se adapte a su objetivo y estrategia para establecer y mantener relaciones de intercambio con sus clientes potenciales. (RIVERA, 2012)

Por este motivo, el presente apartado se centra en definir los objetivos y la estrategia de producto, precio, comunicación y distribución que sigue José Manuel Pardo SL, ya que de ello dependen en gran medida los resultados de la empresa.

### 3.2.1. PRINCIPALES CLIENTES Y MERCADOS

En primer lugar, la empresa se encuentra en el negocio conocido como el Business to Business, el cual engloba las relaciones comerciales de bienes y servicios realizadas exclusivamente entre empresas y en las que no interviene el consumidor final (MESONERO et al, 2012).

Es decir, va dirigido a las empresas que venden productos a otras empresas, y éstas últimas los incorporan a los procesos de sus negocios, en este caso de distribución, como se explica a continuación.

FIGURA 17: Marketing Industrial. Business to Business



*Fuente: Google, 2014*

José Manuel Pardo SL se dedica al B2B ya que su público objetivo son los mayoristas y minoristas que buscan una fruta fresca y de calidad, como es la valenciana.

El público objetivo es el conjunto de clientes que comparten necesidades o características específicas y a las que la empresa decide atender (RIVERA, 2012).

Por tanto, al encontrarse en un mercado industrial, las características de dicho mercado no son las mismas que si la empresa vendiera directamente al consumidor final. Es importante tenerlas en cuenta puesto que influyen a la hora de definir sus estrategias. A continuación se describen algunas de las características más significativas del Business to Business:

- Aunque el número de compradores es menor al número de consumidores finales, lo que podría ser un aspecto negativo, ya que habrá un menor número de compradores interesados en el producto de la empresa, el volumen de la

transacción, una vez concretada, será mayor al de la compra de un consumidor final.

- Existe una relación muy estrecha entre comprador y vendedor, debido a que la empresa conoce perfectamente los requisitos y necesidades de todos sus clientes, transmitiéndoles a éstos que se trata de una empresa de confianza y seguridad. De este modo consiguen relaciones personales estables y duraderas.
- La demanda es menos elástica, en general, las especificaciones del producto son más importantes que el precio.
- La publicidad es escasa ya que no es decisiva en la compra, la promoción se enfatiza en la venta personal.

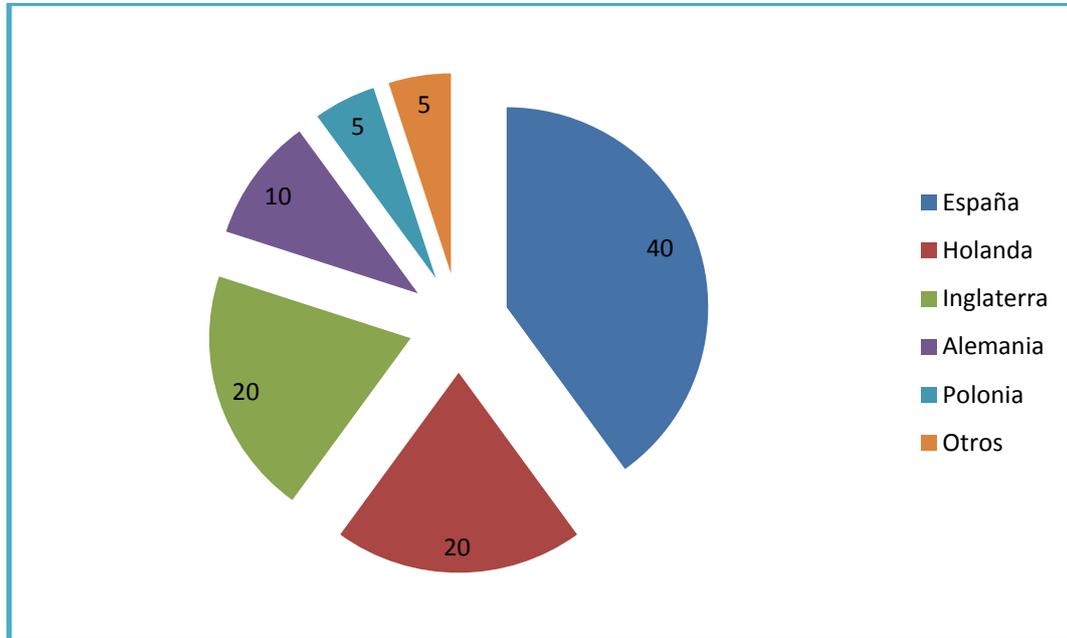
José Manuel Pardo SL trabaja con bastantes clientes en diferentes mercados, tal y como se ha mencionado anteriormente, los mayoristas que venden en el mercado tradicional son sus principales clientes, aunque en los últimos años la empresa se ha ido adaptando a los requisitos de calidad de los supermercados, especialmente los alemanes, vendiendo a cadenas como Lidl, Aldi, Edeka, Rewe o Carrefour.

El principal mercado de la empresa, es el territorio nacional, aunque como se ha 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 demanda cítricos de la Comunidad Valenciana debido a su gran calidad.

Actualmente la proporción de ventas nacionales está sobre el 40% de las ventas totales, incrementándose cada vez más las ventas internacionales en un 60% aproximadamente. Aunque esto no significa que la fruta se venda en España, ya que la empresa vende a muchas empresas españolas pero que son intermediarias y, por tanto, la fruta va directa al extranjero. Si se considerara el destino final de la fruta, las ventas serían menos de un 10%

En la FIGURA 18, se muestra la proporción de ventas de la empresa en cada uno de los distintos mercados.

FIGURA 18: Principales mercados de las ventas de la empresa (%)



Fuente: Elaboración propia, 2014

Como se puede observar en la imagen, el segundo mercado más importante de la empresa está repartido entre Inglaterra y Holanda, donde las exportaciones han ido creciendo considerablemente a lo largo de los últimos años. La organización mantiene una proporción del 20% aproximadamente de las ventas totales en cada mercado.

Alemania es el siguiente mercado donde la empresa consigue unas ventas sobre el 10% de las ventas totales, seguido de Francia e Italia que corresponden a otros países donde las ventas representan el 5% del total de la organización.

Otro mercado en el que la empresa está creciendo es en el de Polonia, ya que estos clientes demandan cítricos de gran calidad y están dispuestos a pagar un precio más elevado que los clientes de España. Aunque sigue siendo una proporción pequeña, sobre el 5%, ya que es el último mercado en el que la compañía ha entrado, ésta espera aumentar sus exportaciones en los próximos años.

Por tanto, el hecho de estar presente en diversos países y abrirse camino a otros nuevos, significa una fortaleza para José Manuel Pardo SL ya que esto quiere decir que se trata de una empresa emprendedora y capaz de desenvolverse en mercados diferentes.

### 3.2.2. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS

El principal objetivo que persigue la organización es mantenerse en una buena posición en el mercado español e ir incrementando su crecimiento internacional estando presente cada vez más en diferentes mercados.

Para cumplir su objetivo, las estrategias que lleva a cabo José Manuel Pardo SL son las siguientes:

- Estrategia de penetración de mercado, la cual consiste en crecer con el mismo producto en el mismo mercado. Mediante esta estrategia pretenden consolidarse como una marca de referencia en el sector citrícola valenciano.
- Estrategia de desarrollo de mercados, la cual consiste en crecer con el mismo producto en nuevos mercados, por este motivo la empresa exporta a diferentes países de la Unión Europea (MESONERO et al, 2012).

En ambas estrategias la empresa pretende suministrar un producto de calidad estableciendo fuertes relaciones en el canal de venta. De acuerdo a las características del mercado industrial descritas anteriormente, al existir un menor número de compradores, la organización intenta mantener relaciones de confianza y fidelización con ellos, y para ello, su estrategia consiste en tener una marca para cada cliente, como se puede observar en la TABLA 16, ya que cada uno tiene unas necesidades específicas. Además en FIGURA 19 se muestran las diferentes marcas con sus respectivos envases.

TABLA 16: Marcas y ámbito de comercialización

Marcas	Ámbito de comercialización
<b>Pardo</b>	Holanda e Inglaterra
<b>Pardo Gold</b>	Francia e Italia
<b>Perlas</b>	Inglaterra
<b>Amable</b>	Inglaterra y Holanda

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

FIGURA 19: Marcas de José Manuel Pardo SL



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

La naturaleza del sector hace necesaria la diferenciación del producto añadiendo características que el cliente valore por encima de la oferta de la competencia y asegure la lealtad a la empresa, por esta razón José Manuel pardo SL confecciona en exclusiva distintas marcas para cada mercado.

En resumen, la estrategia llevada a cabo por la organización es un aspecto a considerar y sirve de referencia a la hora de establecer el plan de mejora de cara a su internacionalización, puesto que estas acciones descritas anteriormente y las que se describirán a continuación para cada una de las variables comerciales, definen la forma de actuar de la empresa, y por tanto, el modo en el que ésta se desenvolverá en el mercado exterior, algo que se verá más adelante en el último capítulo donde se describe la propuesta de mejora.

### **3.2.3. ANÁLISIS DEL PRODUCTO**

Con el fin de obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores internacionales a la hora de exportar, la estrategia de producto de la empresa consiste en comunicar que sus cítricos están elaborados en las mejores condiciones y que proceden de una de las mejores zonas como es la Comunidad Valenciana, que gracias a sus favorables condiciones en los suelos y en el clima, y la elevada experiencia de sus productores, hacen de la fruta una de las mejores del mundo. Lo que intenta la empresa es que valoren su naranja como la mejor y más fresca que la que procede de Marruecos, Sudáfrica, etc., por este motivo, se trabaja mucho la clementina con hoja porque demuestra que la fruta es fresca y tiene pocos días.

Si bien es cierto que la apariencia externa es uno de los factores que más inciden en la decisión de compra del cliente, la estrategia de mercado de la empresa una vez captado éste no se queda ahí. Además de ofrecerle esa calidad externa se le asegura sobre todo la calidad interna (madurez y sabor), de tal manera que el cliente no dude en su decisión de seguir comprando cítricos (mantenimiento de compra). Ya que aunque sus clientes no sean los consumidores finales, éstos demandan lo que el consumidor final les exige. Por tanto, se podría decir que la empresa compite en el mercado con una estrategia de diferenciación por calidad, buscando la lealtad de los clientes hacia sus productos y hacia la propia empresa.

Por otra parte, debido a que la producción y comercialización de los cítricos está afectada por el fenómeno de la estacionalidad, dando lugar a períodos de estación y contra-estación, en la empresa se trabaja una gran variedad de cítricos con el fin de no quedarse estancada el resto del año, de este modo, cuando el período de producción de un cítrico termina, se empieza el de otro, lo que le permite a la organización trabajar todo el año y mantener al cliente satisfecho sin dejar de abastecerlo.

En la figura siguiente se puede apreciar la estacionalidad de las variedades que más trabajan. Puede servir de referente pero los tiempos marcados pueden variar según la climatología que presente cada campaña.

FIGURA 20: Estacionalidad de las variedades de producto



Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014

Como se puede observar, desde Mayo hasta Agosto, corresponde al período de contra-estación, cuando menos trabajo hay en la empresa, y por este motivo, ésta va almacenando las diferentes variedades producidas a lo largo de la temporada anterior, gracias a los grandes almacenes adaptados para que los cítricos se mantengan en perfectas condiciones, y así pueden conservar la fruta para terminar de distribuirla en ese período. Además de esto, el período de contra-estación también sirve para realizar toda la limpieza, desinfección y reparación de la maquinaria y almacén con el fin de prepararse para la próxima campaña.

La empresa exporta principalmente mandarinas y naranjas, abarcando todas las variedades, siendo la clementina la variedad que más se trabaja. Su especialidad es la confección de clementina con hoja, aunque ocasionalmente también trabajan naranja con hoja. No obstante, puesto que el tipo de producto que demandan es diferente en cada zona, la empresa también intenta establecer diversas relaciones comerciales en

diferentes mercados para así comercializar toda la fruta que se trabaja adaptándose a los requisitos de cada cliente.

Por tanto, como conclusión de este apartado, se podría decir que la estrategia de José Manuel Pardo SL consiste en ofrecer un producto de calidad, elaborado en las mejores condiciones, con el objetivo de posicionarse en la mente del cliente como una empresa de confianza y profesional que trabaja una gran variedad de cítricos con distintas marcas para lograr la fidelización de cada uno de sus clientes, lo que significa un punto fuerte por parte de la empresa el hecho de adaptarse a las necesidades de cada mercado, a pesar de no tener disponible el producto en concreto demandado debido a la estacionalidad de los cítricos, hecho que supone una amenaza.

### 3.2.4. ANÁLISIS DEL PRECIO

Los costes constituyen un elemento importante en la estrategia de fijación de precios. La empresa pretende determinar un precio que cubra los costes de todo el proceso de producción, distribución y venta del producto, y que además proporcione un porcentaje de beneficio a cambio de su trabajo. 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, los precios de la competencia, etc.

En la TABLA 17 se pueden observar los precios de compra, los costes y los precios de venta por familia de variedades que más se trabaja en la empresa en la temporada pasada 2012-2013, mientras que en la TABLA 18 se muestran los precios de mercado en España del mismo período.

TABLA 17: Precios y costes por producto

TEMPORADA 2012 - 2013							
	PRECIO COMPRA	COSTES			PRECIO VENTA		
		ENCAJADO	GIRSAC	GRANEL	ENCAJADO	GIRSAC	GRANEL
SATSUMA	0,22 €	0,38 €	0,31 €	0,30 €	0,65 €	0,55 €	0,58 €
CLEMENTINA	0,23 €	0,38 €	0,31 €	0,30 €	0,65 €	0,58 €	0,57 €
NAVELINA	0,14 €	0,27 €	0,23 €	0,21 €	0,45 €	0,39 €	0,37 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de José Manuel Pardo SL, 2014

TABLA 18: Precios de mercado

	TEMPORADA 2013 - 2014	
	Precio compra	Precio venta
SATSUMA	0,20€	0,50€
CLEMENTINA	0,23€	0,55€
NAVELINA	0,18€	0,35€

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Conselleria de Presidencia y Agricultura, Pesca, Alimentación y Agua, 2014

Como se puede comprobar en las tablas anteriores, José Manuel Pardo SL consigue vender los cítricos por un precio un poco más elevado que el precio de mercado porque su objetivo es intentar diferenciarse de la competencia vendiendo un producto de calidad, como se ha explicado anteriormente. Además consigue comprar los productos a sus proveedores a un precio similar al del mercado, lo que podría significar que la empresa tiene buenas relaciones con éstos.

Aunque al mismo tiempo, un inconveniente de este sector es que existen numerosos competidores que ofrecen el “mismo” producto, un producto básico con pocas posibilidades para la diferenciación, lo que lleva a mantener un precio asequible similar al de la competencia.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente en las características del mercado industrial, la demanda de la empresa es poco elástica, es decir, que es poco sensible a las variaciones del precio del bien, ya que los clientes son profesionales de otras empresas, y en general, les importa más las características del cítrico que el precio. Esto supone una oportunidad para la compañía puesto que le permite poner precios más elevados que reflejen la calidad de su producto.

Una de las estrategias de precio que sigue la empresa es ofrecer descuentos por pronto pago o rappels sobre compras cuando los clientes no están de acuerdo con el precio, ya que el objetivo de José Manuel Pardo SL es establecer estrechas relaciones con cada una de sus clientes para mantener su lealtad a la empresa, como se ha visto anteriormente.

Otra acción que lleva a cabo la empresa es vender en contra-estación, la temporada contraria a la que venden todos los productores sus cosechas, con el fin de garantizar un mayor precio.

Como conclusión del análisis del precio de los cítricos de José Manuel Pardo SL, se puede decir que la empresa intenta vender sus productos a un precio un poco más elevado que la competencia, para que los clientes lo perciban como diferente y único. Esto podría ser una fortaleza por una parte, ya que los clientes de los países donde la producción de cítricos es inferior o de menor calidad, están dispuestos a pagar estos precios que ofrece la compañía. Aunque por otra parte, en otros países donde el nivel de renta sea inferior o se encuentran una situación de crisis, comprarán los productos de la competencia si son más económicos, lo que en este caso tener precios elevados podría ser una debilidad de la empresa.

### 3.2.5. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN

En cuanto a la distribución, a continuación se muestra la cadena de valor característica del sector cítrícola en el que se encuentra la organización.

FIGURA 21: Cadena de valor del sector cítrícola



*Fuente: Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura, Pesca y Medio ambiente, 2014*

La distribución de la empresa se caracteriza por la venta a través de intermediarios, empresas comerciales ubicadas en España o en el país de destino que se dedican a la intermediación entre el cliente y la empresa valenciana a cambio de una comisión.

Además, la organización también vende directamente a clientes holandeses que tienen su propio almacén de distribución y a comerciales de Inglaterra y Alemania. Hace poco comenzó a exportar en Polonia, cuyo mercado funciona a través de intermediarios, los cuales suelen asociarse con otros intermediarios o mayoristas en el país de destino. Polonia se lleva los calibres que normalmente no se venden bien en Europa, esa venta es secundaria y condicionada a las características de la fruta de cada año. Ahí la empresa intenta mantener bien estos intermediarios para tener siempre la puerta abierta a ese mercado.

Esta forma de distribución se correspondería con el canal tradicional en el que la empresa ha funcionado a lo largo de los años, como se observa a continuación.

FIGURA 22: Canal tradicional de distribución



*Fuente: Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura, Pesca y Medio ambiente, 2014*

Por otra parte, en los últimos años, la empresa se ha ido adaptando a los requisitos de calidad de los supermercados, especialmente los alemanes, vendiendo a cadenas como Lidl, Aldi, Edeka, Rewe o Carrefour. En este caso, la estrategia de distribución que sigue José Manuel Pardo SL es intentar entrar como proveedor oficial de algunos de los supermercados alemanes, a través de intermediarios o plataformas de

distribución, pero siempre intentando entrar evitando los caminos con muchos intermediarios. Su objetivo es poner su marca Pardo para intentar hacer un nombre en ese supermercado, aunque en este sector las marcas no suelen ser determinantes, siempre se mira por precio y calidad. Esta es la forma de distribución que se corresponde con el canal moderno como se observa en la siguiente imagen.

FIGURA 23: Canal moderno de distribución



*Fuente: Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura, Pesca y Medio ambiente, 2014*

Para distribuir los cítricos en ambos canales, la organización dispone de una flota de camiones tanto para el transporte de la fruta recolectada hasta el almacén como para distribuirla donde el cliente le solicita, además de tener diferentes transportistas colaboradores durante la campaña. Todos los camiones disponen de un sistema de pre-enfriamiento por aire forzado, con lo que esta forma de transporte es muy valorada por los clientes ya que hace que el producto llegue en perfectas condiciones.

FIGURA 24: Flota de camiones de la empresa



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

Del análisis de la distribución, se puede destacar que la estrategia de la empresa consiste en combinar ambos canales de distribución descritos dependiendo del tipo de mercado en el que vaya a destinar sus exportaciones, y utilizado normalmente el transporte por carretera con el fin de reducir en tiempo y costes. Esto podría ser una fortaleza para la empresa en aquellos mercados cercanos donde los cítricos se pueden transportar en los camiones. Pero en aquellos mercados más alejados donde se necesiten el transporte marítimo, sería una debilidad puesto que le supone un mayor coste.

### **3.2.6. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN**

La variable promoción/comunicación del marketing-mix presenta dificultades de manejo y ejecución cuando se trata de productos no diferenciados como los cítricos.

Como se ha visto anteriormente, en este sector, la publicidad es escasa ya que no es decisiva en la compra. La mejor estrategia de comunicación es la venta personal. No obstante, la empresa no se cierra puertas e intenta llegar a los potenciales clientes por todos los canales que le sea posible, ya que es consciente que para la internacionalización, la comunicación es la variable más decisiva e importante para que el nuevo mercado conozca a la empresa. Por tanto, con el fin de promocionarse y atraer a potenciales clientes, la organización emplea distintas formas de comunicación como las siguientes:

- Publicidad: la empresa sólo emplea esta forma de comunicación en los dos eventos más importantes de su entorno, que son las fiestas del pueblo de Xeresa y Xeraco (Valencia) y las fallas.

En cuanto a las fiestas del pueblo son un acontecimiento importante donde se publica cada año un libro que incluye toda la programación de las fiestas además de la cultura y eventos que tienen lugar en el pueblo a lo largo de los años. En este libro participan casi todas las empresas cercanas a Xeresa y Xeraco ya que es visto por muchísima gente y entidades de los alrededores.

Por otra parte, la empresa también intenta estar presente en las fallas, ya que son el evento más importante de Valencia. Hace varios años que colabora con la falla del pueblo y el año pasado participó con un muñeco como se puede ver en la FIGURA 25.

FIGURA 25: Publicidad en Fallas



*Fuente: José Manuel Pardo SL, 2014*

- Relaciones públicas: lo que suele hacer la organización ocasionalmente es asistir a algunas ferias agroalimentarias con el fin de promocionarse a posibles clientes potenciales. Las principales son la de "Berlín Fruit Logística" y la de Madrid "Fruit Attraction".

Por otra parte, con el fin de potenciar las buenas relaciones con los diferentes públicos de la compañía, la empresa lo que más utiliza es una buena imagen corporativa, es decir, utiliza el material de identificación corporativo como el

logo, catálogos en papel, banners, cartas y facturas, edificios, uniformes, vehículos, etc.

- Promoción de ventas: el canal utilizado normalmente para la promoción al mayorista y minorista son los descuentos por volumen de compra y los descuentos en los precios.
- Fuerza/Equipo de ventas: comunicación personal entre la empresa y sus clientes actuales y/o potenciales. Esta es la forma de comunicación más empleada por la organización y la que resulta más efectiva. En este caso José Manuel Pardo SL intenta establecer relaciones de confianza y a largo plazo con sus clientes como se ha comentado anteriormente. El Mailing es una herramienta de comunicación muy adecuada en este caso puesto que permite ofrecer los requerimientos de compra-venta de forma personalizada.
- Propios clientes, que recomiendan entre sus conocidos la experiencia de la negociación con la empresa. El boca a boca es fundamental y en especial en este sector debido a la escasa publicidad y a la elevada competencia.

Por medio de todas estas acciones de comunicación, la empresa intenta resaltar las cualidades que hacen que los cítricos sean únicos: fáciles de transportar e ingerir, saludables, naturales, sabrosos, frescos, atractivos, nutritivos, etc. Su estrategia principal es transmitir que se trata de un producto básico, pero que gracias al buen clima templado y las favorables condiciones de los suelos de la Comunidad Valenciana, el producto se caracteriza por una piel más fina, más zumo y más dulce.

Como conclusión, se podría decir que el punto fuerte de la empresa son las excelentes relaciones personales que mantiene con sus clientes, negociando y adaptándose a los requisitos de cada uno de ellos para mantener su fidelidad. Aunque, por otra parte, la organización no realiza muchas más acciones de comunicación, las cuales son fundamentales para dar a conocer el producto en los nuevos mercados, lo que supone una debilidad de José Manuel Pardo SL.

### **3.2.7. CONCLUSIONES**

Con este análisis de los principales aspectos del marketing mix que caracteriza a José Manuel Pardo SL, se han identificado las fortalezas y debilidades más significativas de la empresa en el área comercial, lo que permite conocer si ésta está preparada para la internacionalización y si cuenta con suficientes recursos para llevarla a cabo, puesto

que es el objetivo principal del presente trabajo. Como se ha visto, la empresa ya está presente en numerosos países y tiene sus estrategias definidas para lograr sus metas, lo que en principio, la exportación a un nuevo mercado no supone ningún problema para la compañía.

El siguiente paso es analizar su situación económico-financiera para confirmar que la empresa será capaz de afrontar el elevado coste que supone la exportación, así como estudiar el entorno en el que se encuentra la empresa para conocer las amenazas y oportunidades que éste le brinda las cuales influirán a la hora de favorecer o limitar la internacionalización de la organización.

### **3.3. ANÁLISIS ECÓNOMICO-FINANICERO**

En este capítulo se va a estudiar el análisis económico-financiero de José Manuel Pardo SL, el cual es de gran utilidad puesto que se trata de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar, a través de la información contable, la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas (Llorente Olier, 2010).

Este análisis es importante ya que determinará si la empresa es capaz de afrontar la propuesta de mejora descrita en el capítulo 5 del presente trabajo.

Para ello, se va a analizar su Balance de Situación, la cuenta de Pérdidas y Ganancias, así como diversos ratios que darán a conocer el estado en el que se encuentra la empresa.

#### **3.3.1. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN**

El análisis del Balance de Situación permite evaluar la situación patrimonial y financiera de la empresa, y en particular, la situación de liquidez y solvencia, endeudamiento, independencia financiera, garantía frente a terceros, equilibrio financiero, etc, (AMAT, 2008).

A continuación se muestra el Balance de Situación de José Manuel Pardo SL en las dos anteriores campañas 2013-2012 y 2012-2011 con su posterior análisis.

TABLA 19: Balance de Situación (Euros)

BALANCE DE SITUACIÓN	Campaña 2013-2012	%	Campaña 2012-2011	%
ACTIVO NO CORRIENTE	832.549,96	30,08	892.317,91	37,69
Inmovilizado intangible	904,73	0,03	1.161,91	0,04
Inmovilizado material	747.239,69	27	834.564,55	35,25
Inversiones financieras a largo plazo	84.405,54	3,05	47.591,45	2,01
ACTIVO CORRIENTE	1.934.842,21	69,92	1.475.342,12	62,31
Existencias	283.125,28	10,23	77.652,92	3,28
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	443.260,48	16,02	341.518,80	14,42
Inversiones financieras a corto plazo	430.000,00	15,54	427.500,00	18,05
Periodificaciones a corto plazo	5.595,98	0,20	4.694,96	0,20
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	772.860,47	27,93	623.975,44	26,35
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.767.392,17</b>	<b>100</b>	<b>2.367.660,03</b>	<b>100</b>
PATRIMONIO NETO	1.403.857,10	50,73	1.351.036,95	57,06
Capital	63.105,00	2,28	63.105,00	2,67
Reservas	1.287.931,95	46,54	1.254.723,83	52,99
Resultado del Ejercicio	52.820,15	1,91	33.208,12	1,40
PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0	0,00	0
PASIVO CORRIENTE	1.363.535,07	49,27	1.016.623,08	42,94
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.363.535,07	49,27	1.016.623,08	42,94
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>2.767.392,17</b>	<b>100</b>	<b>2.367.660,03</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL

Como se puede observar en la TABLA 19, José Manuel Pardo SL se encuentra en crecimiento económico ya que el total Activo-Pasivo así lo refleja con un incremento de la campaña 2012-2011 a la campaña 2013-2012 de 399.732,14€.

En cuanto a la estructura económica, el activo no corriente no supone un gran peso en el total del activo de la empresa, ya que principalmente predomina el activo corriente,

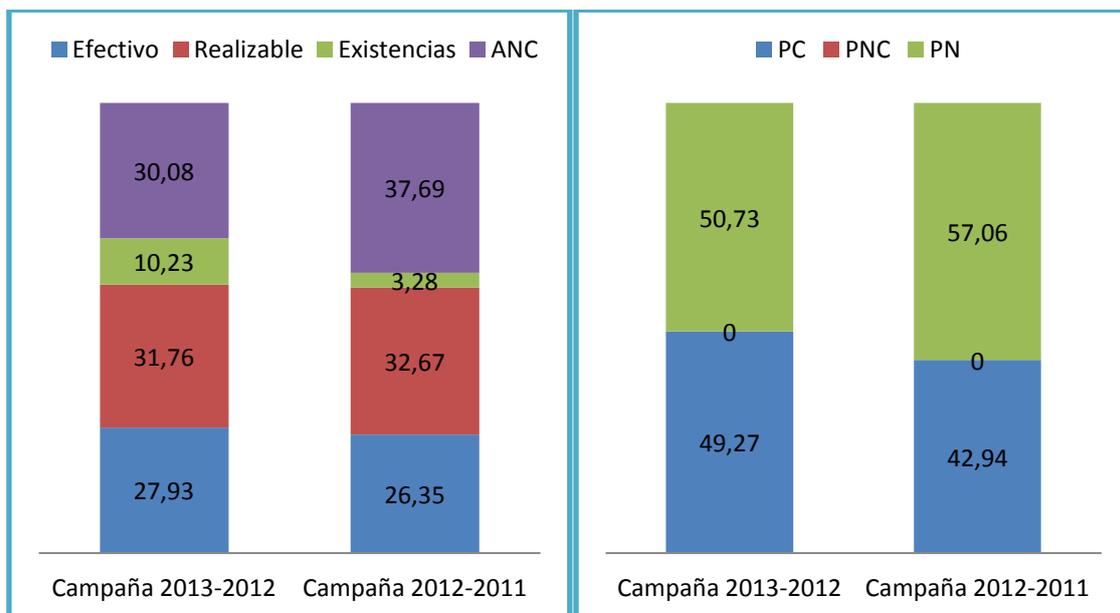
con aproximadamente el 70% del activo total de la empresa en la campaña 2013-2012 y el 63% en la campaña anterior.

La partida con mayor importancia es la del realizable, que representa un 32% aproximadamente del total del activo en ambas campañas, con lo que se puede deducir que la situación de liquidez de la empresa estará condicionada a la realización de estos activos (deudores comerciales, inversiones financieras, etc).

Respecto a la estructura financiera de la empresa, lo que cabe destacar es que el Patrimonio Neto supera al Pasivo total en ambas campañas, por lo que se trata de una empresa más capitalizada que endeudada. No obstante, puesto que esta diferencia es mínima, se puede decir que la financiación entre propia y ajena está bastante equilibrada. En relación a la financiación propia, la mayor parte son reservas, y en cuanto a la financiación ajena, ésta está formada solamente por el Pasivo Corriente. Con estos resultados, se deduce que la empresa se financia principalmente con la financiación propia y con deudas a corto plazo.

En la FIGURA 26 que se muestra a continuación, se puede comprobar mejor lo que representa cada masa patrimonial del balance y su evolución respecto de la campaña anterior.

FIGURA 26: Estructura económica y financiera (%)



Fuente: Elaboración propia, 2014

En relación a la coherencia entre la estructura económica y financiera, se observa en la FIGURA 26 que el activo corriente es muy superior al pasivo corriente, por eso el fondo de maniobra es positivo y por tanto existe coherencia y equilibrio económico-financiero. Esto significa que la empresa tiene activos líquidos suficientes para hacer frente a todas sus deudas más inmediatas, así como dispone de financiación suficiente para financiar sus inversiones.

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ**

Para comprobar en qué situación de liquidez se encuentra José Manuel Pardo SL, se calculan los tres ratios más importantes que sirven para determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

TABLA 20: Ratios de liquidez

RATIO	2013-2012	2012-2011	REFERENCIA
Liquidez [AC/PC]	1,42	1,45	1,50
Tesorería [(R+E)/PC]	1,21	1,37	1
Disponibilidad [E/PC]	0,57	0,61	0,2-0,3

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

El ratio de liquidez confirma lo dicho anteriormente, puesto que está alrededor de 1,5 se puede decir que el activo corriente de la empresa es suficiente para atender el pago de las deudas que vencen a corto plazo en ambas campañas, aunque este ratio ha disminuido muy ligeramente en la última campaña, lo que supone un aspecto negativo, ya que si siguiera disminuyendo la empresa podría tener problemas de liquidez. De momento se mantiene y se encuentra en una buena situación de liquidez.

La proximidad entre los ratios de liquidez y tesorería indica que el valor de las existencias no es importante para la empresa, ya que sin éstas, la organización podría seguir haciendo frente a sus deudas a corto plazo gracias a sus activos más líquidos, como demuestra el ratio de tesorería el cual es similar a la unidad.

Por otra parte, la diferencia entre los ratios de tesorería y de disponibilidad indica la importancia del valor del realizable en la empresa, que sin éste no podría hacer frente a sus deudas más inmediatas. Aunque el ratio de disponibilidad es superior a 0,3 lo que podría significar un riesgo de entrar en una posible pérdida de rentabilidad del efectivo. Sin embargo, la empresa ha mejorado en la última campaña ya que este ratio ha disminuido respecto del ejercicio anterior.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

En cuanto a la situación de endeudamiento, los ratios calculados en la siguiente tabla informan sobre la cantidad y calidad de la deuda.

TABLA 21: Ratios de endeudamiento

RATIO	2013-2012	2012-2011	REFERENCIA
<b>Cantidad de la deuda</b>			
Endeudamiento [P/PN+P]	0,49	0,43	0,4-0,6
Autonomía [PN/P]	1,03	1,33	0,7-1,5
Solvencia [A/P]	2,03	2,33	>1
<b>Composición de la deuda</b>			
Calidad de la deuda [PC/P]	1	1	mín. valor

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

La situación de endeudamiento, en lo que a cantidad de deuda se refiere, se observa mediante el ratio de endeudamiento que la estructura financiera de la empresa está bastante equilibrada entre financiación propia y ajena. Cabe destacar, que la empresa ha mejorado en la campaña 2012-2013 respecto de la campaña anterior en lo que a endeudamiento se refiere.

El ratio de autonomía indica que la empresa tiene autonomía para la toma de decisiones sin depender de las fuentes de financiación ajenas en ambas campañas. Y en cuanto a la solvencia, al ser el ratio mayor a la unidad, significa que la empresa tiene capacidad suficiente para hacer frente a la totalidad de sus deudas, lo cual son dos aspectos positivos.

Por último, respecto a la composición de la deuda, se observa que la totalidad de la deuda de la empresa es a corto plazo. Desde el punto de vista de la exigibilidad, se considera de menor calidad puesto que supone mayor problema para hacer frente a las deudas a corto plazo que a largo plazo. Sin embargo, este hecho no perjudica la situación económica-financiera de la empresa, ya que ésta dispone de suficientes activos líquidos para hacer frente a las deudas a corto plazo como se ha visto anteriormente.

### 3.3.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Mediante el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias, se puede determinar cómo genera resultados la empresa, y cómo se pueden mejorar. El primer paso para poder realizar este análisis, es estructurar la cuenta de resultados de manera adecuada, calculando lo que representan los diferentes gastos e ingresos sobre el total de las ventas, como se observa en la siguiente tabla.

TABLA 22: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (Euros)

CUENTA PYG	Campaña 2013-2012	%	Campaña 2012-2011	%
Ventas	12.183.780,46	100	9.987.681,50	100
Aprovisionamientos	-8.561.839,06	-70,27	-6.804.271,08	68,12
Gastos de personal	-1.824.954,86	-14,98	-1.717.903,77	-17,20
Otros gastos de explotación	-1.448.450,42	-11,89	-1.271.149,29	-12,72
Amortización del inmovilizado	-138.618,74	-1,14	-138.676,14	-1,39
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-68.298,75	-0,56	21.114,94	0,21
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>128.472,05</b>	<b>1,05</b>	<b>76.796,16</b>	<b>0,77</b>
Ingresos financieros	11.925,04	0,09	9.291,97	0,09
Gastos financieros	-4.272,98	-0,03	-5.448,44	-0,05
Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros	-60.663,92	-0,50	-33.179,24	-0,33
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-53.014,69</b>	<b>-0,43</b>	<b>-29.356,22</b>	<b>-0,29</b>
Impuesto sobre beneficios	-22.637,21	-0,18	-14.231,82	-0,14
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>52.820,15</b>	<b>0,43</b>	<b>33.208,12</b>	<b>0,33</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

Como se puede observar, la empresa ha obtenido resultados positivos en ambos ejercicios, además de tener una evolución favorable ya que han aumentado en la campaña 2013-2012. Cabe destacar, que éste resultado final es muy escaso y ajustado en relación a la cifra de ventas (porque de cada 100 unidades monetarias vendidas, la empresa gana 0'33 unidades en el período 2013-2012 y 0,43 en el período 2012-2011).

A pesar de que en la última campaña el resultado del ejercicio aumenta, los gastos de la empresa en general se incrementan, como pueden ser el gasto de personal, de explotación y el deterioro por enajenaciones. Esto podría indicar una ineficiencia en la gestión de sus costes, aunque no depende todo de la compañía puesto que existen factores externos que ésta no controla (el tiempo en cada campaña que condiciona una mayor o menor recolección de cítricos, situación de insolvencia de sus clientes, etc). No obstante, puesto que las ventas son mucho más significativas en este último período, el resultado del ejercicio es mayor aún con el incremento de costes que en la campaña 2012-2011.

Por otra parte, aunque los ingresos financieros son superiores a los gastos financieros, la empresa obtiene un elevado deterioro de sus activos financieros superior a los ingresos, debido a situaciones de insolvencia de clientes y otros deudores, por lo que el resultado financiero es negativo en ambos ejercicios.

Se podría decir que con estos resultados la empresa se mantiene en una buena posición en el mercado, pues aunque no son resultados muy elevados, teniendo en cuenta la situación económica actual y que no se trata de una gran empresa, se puede considerar un resultado más que aceptable. Además la organización consigue obtener altas ventas y mayor resultado que en el año anterior, con lo que su evolución es favorable.

### **3.3.3. CONCLUSIONES**

Mediante este análisis económico-financiero de José Manuel Pardo SL se confirma lo dicho en el capítulo anterior, la empresa tiene recursos económicos para afrontar la inversión que requiere la internacionalización, ya que se trata de una empresa solvente, capitalizada, con equilibrio económico-financiero e independiente de la financiación ajena para la toma de decisiones, como indican los diferentes ratios analizados. Además, a través de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa se observa que ésta obtiene resultados positivos suficientes para poder seguir invirtiendo en mejoras que le permitan aumentar los beneficios como se explicará en el apartado de propuesta de mejora.

### **3.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El entorno es lo que proporciona a las organizaciones su medio de supervivencia. Sin embargo, el entorno también es fuente de las amenazas, debido a los cambios constantes en la sociedad que afectan directamente a la forma de funcionar de las organizaciones. Al estudiar cómo pueden cambiar los diferentes factores del entorno, mediante el modelos PESTEL, las empresas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria (RIVERA, 2012).

Por este motivo, el presente capítulo se centra en analizar el entorno cambiante y complejo en el que se encuentra José Manuel Pardo SL, tanto en el mercado español como en el belga, puesto que Bélgica ha sido el país elegido para destinar las exportaciones de la empresa tal y como se ha explicado anteriormente.

El entorno está formado por el Micro-entorno, esto son las fuerzas cercanas a la compañía, como las relaciones con sus clientes y proveedores o la competencia, ambos aspectos se explicarán más adelante en el presente apartado.

Y por otra parte, está el Macro-entorno, es decir, las grandes fuerzas sociales que influyen en todo el microentorno, fuerzas que crean oportunidades y presentan riesgos para la empresa, el cual se estudia mediante el modelo PESTEL (JOHNSON et al, 2010).

#### **3.4.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO MEDIANTE EL MODELO PESTEL**

En el modelo PESTEL se identifican cómo pueden afectar a la empresa las influencias del entorno, identificadas en seis tipos principales: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Este análisis será de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive del mercado tanto español como belga, y en consecuencia medir el potencial de la empresa según estas influencias externas (JOHNSON et al, 2010).

FIGURA 27: Modelo PESTEL



*Fuente: Elaboración propia, 2014*

### **FACTORES POLÍTICO-LEGALES**

Los cambios en las normativas y políticas administrativas de los gobiernos pueden afectar negativa o positivamente en la empresa.

Los factores legales que influyen en este sector, tanto en España como en Bélgica, son principalmente sobre sanidad, que incluye la seguridad y protección al consumidor y al medio ambiente.

A continuación se describen brevemente algunas de las normativas que afectan al sector. Por una parte, en cuanto a la normativa española destacan:

- El Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero, sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos:  
“El Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos, en lo sucesivo Registro, adscrito a la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, tiene como finalidad la protección de la salud pública y de los intereses de los consumidores, facilitando el control oficial de las empresas, establecimientos y productos sometidos a inscripción”.
- REAL DECRETO 1054/2002, de 11 de octubre, por el que se regula el proceso de evaluación para el registro, autorización y comercialización de biocidas:  
“El Real Decreto 3349/1983, de 30 noviembre, aprobó la Reglamentación técnico-sanitaria para la fabricación, comercialización y utilización de plaguicidas, estableciendo como objeto de la norma la ordenación técnico-sanitaria de estos productos en cuanto concierne a la salud pública, así como la fijación de los requisitos para la fabricación, comercialización y utilización de plaguicidas, y el establecimiento de las bases para la fijación de sus límites máximos de residuos, todo ello con el fin de prevenir accidentes e intoxicaciones y evitar o limitar los peligros asociados a su uso directo e indirecto.”

Y por otra parte, respecto a la normativa europea, la cual afecta a las empresas del sector tanto en el mercado español como en el belga, ya que al ser ambos miembros de la Unión Europea la normativa es muy similar, se podría mencionar la siguiente:

- Reglamento CE 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004 relativo a la higiene de los productos alimenticios  
“Uno de los objetivos fundamentales de la legislación alimentaria consiste en lograr un nivel elevado de protección de la vida y la salud de las personas. Este Reglamento establece normas y procedimientos que contienen principios comunes, en particular por lo que respecta a las responsabilidades de los fabricantes y de las autoridades competentes, los requisitos estructurales, operativos e higiénicos para los establecimientos, los procedimientos para la autorización de establecimientos, los requisitos para el almacenamiento y el transporte y el marcado sanitario.”
- Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales

de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria:

“El presente Reglamento garantiza la calidad de los alimentos destinados al consumo humano y de los piensos. De este modo, garantiza la libre circulación de alimentos seguros y seguros en el mercado interior. Además, la legislación alimentaria de la Unión Europea (UE) protege a los consumidores contra las prácticas comerciales fraudulentas o engañosas. Dicha legislación también pretende proteger la salud y el bienestar de los animales, los aspectos fitosanitarios y el medio ambiente.”

Todas estas normativas afectan, por una parte, a la seguridad y protección al consumidor, por lo que las empresas deben mantener en el almacén un control permanente del cumplimiento de la legislación, y revisar de manera periódica la seguridad de las instalaciones y los productos, comunicando los resultados obtenidos. Y por otra parte, también son leyes de protección al medio ambiente, ya que los cultivos de hortalizas demandan factores de producción, como el consumo de agua o el uso de fertilizantes, y generan residuos tanto vegetales como de materiales usados, lo que pueden producir efectos negativos en el medio ambiente si no se gestionan adecuadamente, por lo que estas normativas regulan su uso.

Además, todo producto hortofrutícola debe cumplir el LMR (Límite Máximo de Residuos) de cada producto fitosanitario que usen tanto en almacén como en el campo. Cada producto fitosanitarios (fungicidas, plaguicidas...) que se usan en tratamientos tanto en el campo como en la línea de confección, tiene un LMR, que no debe de ser superado cuando llegue al destino. Este LMR se consigue no superar cuando los tratamientos se realizan siguiendo las dosis adecuadas y respetando los plazos de seguridad de cada producto. Así mismo, dependiendo del destino, el supermercado puede exigir unos niveles de residuos inferiores al LMR, o exigir un máximo de productos de los cuales aparezcan residuos. Los productos fitosanitarios que se utilizan en el campo y en el almacén, a su vez deben de proteger al medio ambiente, y son retirados del mercado si son perjudiciales para el medio ambiente.

Aparte de la legislación de sanidad y de protección al consumidor y al medio ambiente que son las más importantes en el mercado de los cítricos, a continuación se describen otras leyes que pueden afectar al sector:

- Resolución de 30 de Mayo de 2001, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Acta en la que se contiene el acuerdo de suscribir el Acuerdo Sectorial Estatal de Formación

Continua para el sector de Manipulado, Envasado, Comercio y Exportación de Cítricos y Productos Hortofrutícolas:

“Para poder exportar a la Unión Europea, es necesario cumplir con la legislación sanitaria y de protección del medio ambiente adoptada en el año 2000, que establece medidas obligatorias a terceros exportadores para reducir el desperdicio y promover el reciclaje del material de empaque; asimismo es preciso que los exportadores se informen de la legislación en materia de terminología, símbolos, requisitos de empaque, marcado y etiquetado.”

Esta ley afecta en gran medida a José Manuel Pardo SL debido a su gran volumen de exportación, principalmente en la Unión Europea, puesto que para acceder a los distintos mercados, los productores se enfrentan a barreras arancelarias y no arancelarias. Dentro de estas últimas, están las que incluyen costes tales como las certificaciones (estándares de calidad en producción y empaquetado) y las regulaciones relativas a insumos (productos químicos, límites de residuos, etc.).

- Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia, de 3 de julio, sobre cuya base se ha articulado un sistema basado en la existencia de dos órganos administrativos especializados de ámbito nacional para la lucha contra las prácticas restrictivas de la competencia y el control de concentraciones económicas, el Servicio y el Tribunal de Defensa de la Competencia.

En lo que se refiere a las leyes de competencia, como la citada anteriormente, son cada vez más importante debido a la gran cantidad de empresas en el sector, y como en todos los sectores, están prohibidos los acuerdos entre grandes empresas para fijar precios que condicionen el mercado, lo que exige a la empresa estar a la altura de sus competidores.

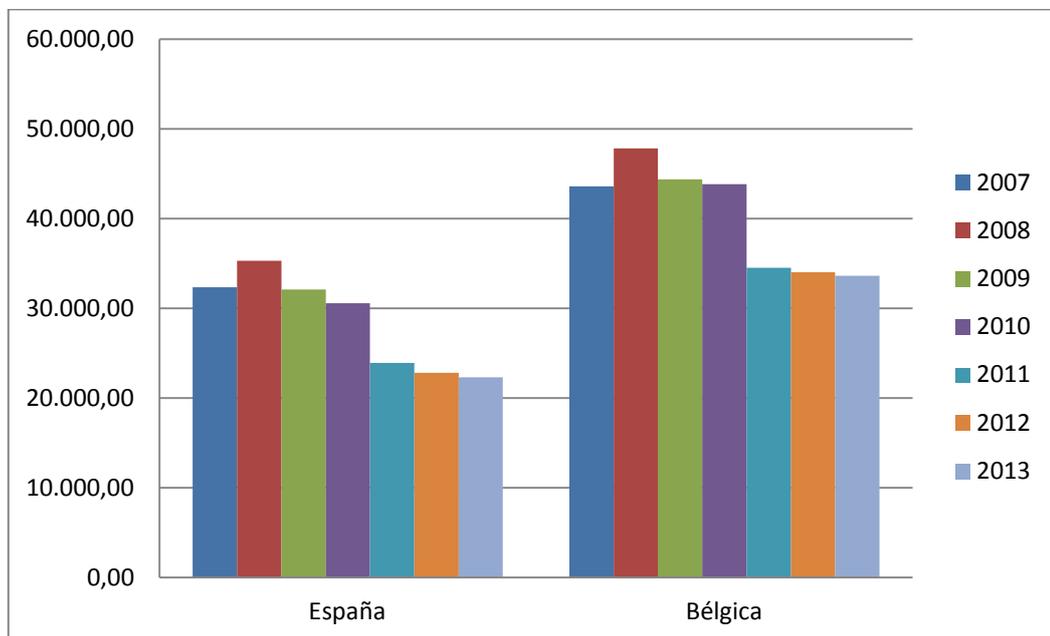
En resumen, los factores político-legales del sector en el que se encuentra la empresa representan una amenaza por una parte, ya que la legislación sobre seguridad, competencia, etc, y la protección ambiental provocan que la capacidad de decisión de la compañía esté limitada. Pero al mismo tiempo, también podrían suponer una oportunidad puesto que la legislación es la forma de regular los mercados, de guiar a las empresas permitiendo el equilibrio y orientándolas hacia acciones que beneficien a la sociedad en general.

## FACTORES ECONÓMICOS

Los principales factores económicos que afectan a las empresas del sector cítrico y, por tanto, a José Manuel Pardo SL en España así como en Bélgica son los siguientes:

- La crisis económica, que ha repercutido en una disminución en facturación y empleo. Por este motivo la renta per cápita tanto en España como en Bélgica ha disminuido en los últimos años, como se puede observar en la FIGURA 28.

FIGURA 28: Evolución renta per cápita (€)



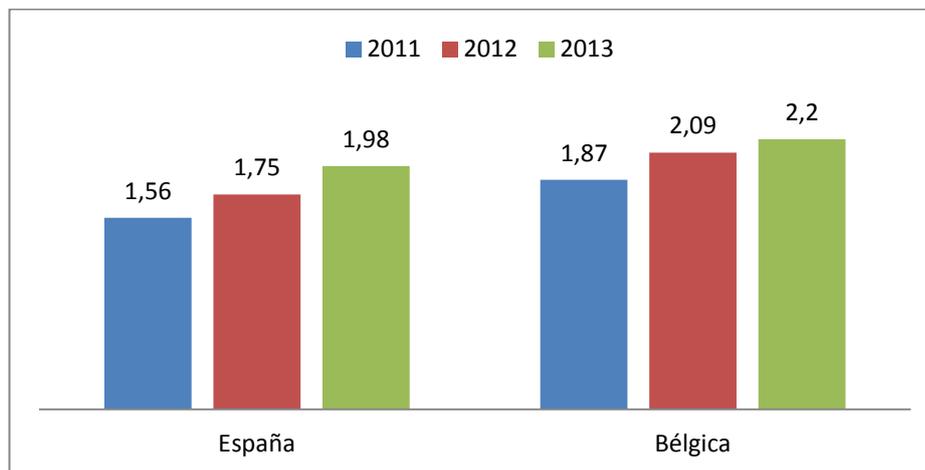
*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE, 2014*

A pesar de que la disminución del PIB per cápita es un factor importante que influye en los resultados de las empresas, puesto que un menor nivel de ingresos supone, en teoría, un menor grado de compra de productos, no es un factor que afecta mucho a este sector, ya que los alimentos son productos básicos de gran consumo en todo el mundo.

Además, se puede observar que la renta per cápita en Bélgica es bastante más elevada que en España, lo que en principio, supone una oportunidad para José Manuel Pardo SL ya que los clientes belgas estarán dispuestos a comprar los cítricos a precios más elevados.

- Los costes de producción y comercialización que son cada vez más elevados, como el aumento de los precios de los fertilizantes, del gasóleo, de las tarifas eléctricas, etc. El precio del combustible sería el coste más importante que afecta a los resultados de las empresas, en especial a José Manuel Pardo SL, puesto que el transporte por carretera es el más utilizado y resulta muy costoso a largas distancias a la hora de exportar los productos a otros países. En la FIGURA 29, se muestra la evolución de la gasolina en España y en Bélgica en los últimos años, donde se puede observar que los precios en Bélgica todavía son más elevados que los de España, lo que representa una amenaza para la empresa a la hora de exportar los cítricos al mercado belga.

FIGURA 29: Evolución precio gasolina (US\$ por litro)



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2014*

- El tipo de cambio también afecta al comercio exterior, de tal manera que cuando sube el tipo de cambio de un país, es decir, se deprecia la moneda nacional, suben los precios de los bienes importados, mientras que las exportaciones se abaratan para los extranjeros. Como consecuencia, el país es más competitivo en los mercados mundiales y las exportaciones netas aumentan. Las variaciones de los tipos de cambio pueden afectar profundamente a la producción, al empleo y a la inflación. Todos estos efectos hacen que el tipo de cambio sea cada vez más importante para todos los países.

Aunque el tipo de cambio no afecta en gran medida a la empresa puesto que ésta exporta principalmente a la Unión Europea, sí que es un factor importante

cuando la exportación se destina a países fuera de la Unión Europea, y hay que tener en cuenta, además, que se trata de grandes cantidades, por lo que en este caso sí que es un coste o beneficio significativo, dependiendo del país en cuestión.

- Los tipos de interés altos repercuten a la financiación de las empresas debido al encarecimiento de los créditos, pues las inversiones son menos rentables para las empresas y esto afecta a su cuenta de resultados. Y por el contrario, la bajada del tipo de interés permite bajar los costes de financiación de las organizaciones y mejorar las condiciones para acceder a un crédito.

TABLA 23: Evolución del tipo de interés del BCE

<b>Cambios: tipo de interés del BCE</b>	
07-11-2013	0,250%
02-05-2013	0,500%
05-07-2012	0,750%
08-12-2011	1,000%
03-11-2011	1,250%
07-07-2011	1,500%
07-04-2011	1,250%
07-05-2009	1,000%
02-04-2009	1,250%
05-03-2009	1,500%

*Fuente: Banco Central Europeo, 2014*

En la TABLA 23, se puede ver la disminución del tipo de interés en la zona euro, esto es debido a que una tasa de interés baja incentiva el consumo y la inversión de las empresas, algo necesario para reactivar la economía en este período de crisis.

Por tanto, dependiendo de cómo se encuentre el tipo de interés, será una amenaza o una oportunidad para las inversiones y financiación de las empresas.

- La estacionalidad es un factor que influye directamente en los costes de producción, ya que la disponibilidad y la calidad de la fruta dependen de cada período del año. Cada año la calidad de cada variedad varía, así como el calibre y la cantidad por árbol o hectárea de producción. Un año con una calidad mala

o mucho calibre no apto para la comercialización, encarece los costes de producción porque se tiene que separar toda la fruta que no es buena y, además, esa fruta no apta tiene un coste que hay que asumir y de la que normalmente no se obtiene lo suficiente para cubrirlo.

En resumen, los factores económicos descritos son algunos de los más importantes que afectan a la actividad de la empresa de cara a la exportación, por una parte, en forma de oportunidades como por ejemplo que la renta per cápita en Bélgica es más elevada que en España o que el tipo de cambio no influye porque ambos tienen la misma moneda. Pero por otra parte, las amenazas más importantes son el encarecimiento tanto de los costes de comercialización y distribución como de los créditos.

### **FACTORES SOCIALES**

Los factores sociales es otra de las variables macroeconómicas que afectan al sector tanto en el mercado español como en el belga, algunos de los más importantes son los siguientes:

- El respeto a la naturaleza y la búsqueda de una alimentación sana y equilibrada para tener buena salud propician el consumo de cítricos.
- La concienciación y aumento de las exigencias por parte de los consumidores respecto a calidad y seguridad de los alimentos ha llevado a una creciente valoración de los sistemas de clasificación de frutas según su calidad interna.
- Procesos de cambio que afectan no sólo a la extensión y localización territorial de la actividad agraria, sino que tienen también influencia sobre los sistemas social y cultural de las diferentes regiones. La causa de estas transformaciones se debe al creciente atractivo que presenta el territorio para otros usos como la actividad turística, los nuevos usos residenciales, o el desarrollo de infraestructuras y servicios asociados a la creciente presión poblacional.
- Entre las nuevas exigencias que los clientes de la Unión Europea imponen y que hay que tener en cuenta para mejorar la competitividad en el negocio destacan la responsabilidad social empresarial, que pretende integrar a la gestión de la empresa el respeto por los valores y principios éticos de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

Por tanto, debido al desarrollo de la sociedad, la calidad de vida de los clientes es cada vez mayor por lo que estos son más exigentes en cuanto a la seguridad y calidad de los

alimentos, que supone una amenaza para las empresas del sector. Pero al mismo tiempo, se trata de una sociedad que busca alimentos favorables para la salud, como es la fruta, en especial los cítricos, lo que representa una oportunidad.

### **FACTORES TECNOLÓGICOS**

Los cambios tecnológicos futuros requieren inversión en I+D+i en los procesos de producción para satisfacer los requisitos de la sociedad. A pesar de que el sector cítrico no se caracteriza por una elevada tecnología ni innovación, es necesario estar a la altura de los nuevos cambios que pueda haber en el sector en cuanto a los avances tecnológicos, tanto aquellos que afectan a nivel productivo de las empresas como los cambios de cara a la relación con los clientes.

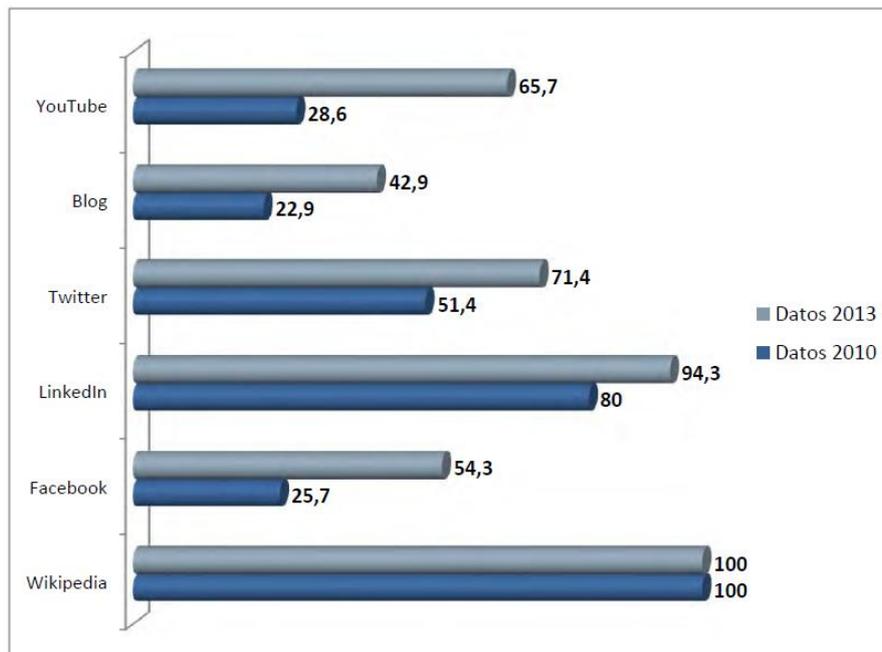
En cuanto a los factores tecnológicos que afectan al proceso productivo de las empresas del sector se podrían encontrarse los siguientes:

- El desarrollo de nuevos productos mediante las instalaciones y maquinaria de última gama que acaba de salir al mercado. Ya que 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 objetivo de reducir la oferta y mejorar la actividad comercializadora.
- Una aplicación para smartphones (App) que va a permitir mejorar los sistemas productivos cítricos, presentada por El Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias (IVIA), organismo dependiente de la Conselleria de Presidencia y Agricultura, Pesca, Alimentación y Agua. El objetivo de esta aplicación es permitir a los técnicos cítricos disponer en cualquier momento y de manera directa y gratuita, a través de sus móviles, de toda la información referente a la gestión integrada de plagas y enfermedades. Mediante esta herramienta se puede realizar una correcta identificación de cada plaga y de los daños que ésta produce, así como conocer tanto los resultados de nuevas investigaciones, como los métodos de muestreo y de control integrado a seguir para cada una de las plagas y enfermedades.

Por otra parte, los factores tecnológicos que afectan a la relación de las empresas con sus clientes son básicamente el uso de las nuevas tecnologías, principalmente Internet, como el medio de venta para llegar a todos sus clientes.

El desarrollo tecnológico propicia el uso de las nuevas tecnologías que, hoy en día, juegan un papel fundamental para las empresas si éstas quieren ser más competitivas y dinámicas. Al uso de internet se han unido en los últimos años la popularidad de las redes sociales y los blogs, elementos esenciales si se pretende tener un buen posicionamiento como empresas en el amplio mundo de comunicación en internet. En la siguiente imagen se puede observar el aumento de las empresas en las redes sociales en los últimos años, y por tanto, la importancia que supone estar a la altura de las necesidades del mercado.

FIGURA 30: Evolución de la presencia en internet de las empresas



*Fuente: El País, 2014*

Además, en la actualidad, la página web es el principal medio más utilizado en la compraventa de productos entre las empresas, puesto que permite una mayor facilidad de negociación entre empresas de diferentes países. Este hecho representa una amenaza o una oportunidad para las empresas dependiendo del menor o mayor grado de presencia que tengan en Internet.

Como conclusión, los factores tecnológicos representan una oportunidad para las empresas puesto que las innovaciones en la producción y en los nuevos medios de comunicación como Internet favorecen la actividad de cualquier empresa permitiéndole a ésta obtener una mayor rentabilidad. Aunque para algunas

organizaciones que presentan dificultades a la hora de adaptarse a los nuevos cambios, estos factores supondrían una amenaza, puesto que no les permitiría estar a la altura de su competencia. Este es el caso de José Manuel Pardo SL, ya que no es una empresa innovadora en cuanto a maquinaria y nuevas técnicas de producción, además de tener una escasa presencia en Internet, dos aspectos que debe mejorar como se explicará en apartados posteriores.

### **FACTORES ECOLÓGICOS**

Algunos de los factores ecológicos más importantes que condicionan la actividad del sector cítrico en España son los siguientes:

- La situación geográfica de la Península Ibérica, en el ámbito de los climas templado-cálidos, ha permitido el desarrollo de toda una gran variedad de frutas y hortalizas con elevados estándares de calidad.
- La agricultura se presenta como el gran consumidor de agua (en torno al 75-80% del total), por lo que los problemas sobre la utilización racional de los recursos hídricos son cada vez mayores.
- La existencia de plagas, enfermedades y el clima como las heladas, sequías o altas temperaturas ponen en peligro los cultivos y dañan el producto, con lo que toda la inversión realizada por la empresa se podría perder.
- Preocupación por los importantes problemas ambientales como la sobreexplotación y contaminación de suelos y acuíferos que está causando la citricultura.

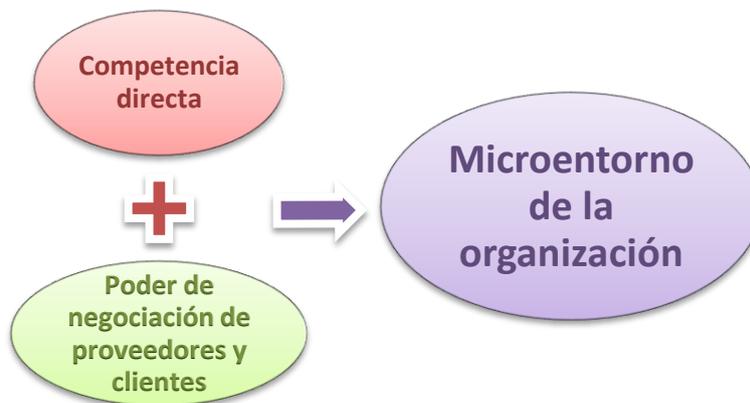
La existencia de plagas, la elevada consumición de agua y la preocupación por los problemas ambientales también son factores que condicionan la producción de cítricos en el mercado de Bélgica, sin embargo, lo más influyente a la hora de llevar a cabo la exportación a dicho mercado es el clima, como las heladas, puesto que la situación geográfica del país provoca bajas temperaturas en comparación con España, con lo que los cítricos podrían verse afectados.

Por tanto, los factores ecológicos también son de gran importancia para las empresas, especialmente la creciente preocupación ambiental y las plagas son las dos amenazas más significativas del sector. Sin embargo, la mayor oportunidad de las empresas de cítricos españolas es la situación geográfica, donde los suelos y el clima favorecen el cultivo de la fruta.

### 3.4.2. RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO

Para completar el análisis del entorno, además de analizar los factores que influyen en la actividad del sector, es necesario tener en cuenta las fuerzas más cercanas a la empresa José Manuel Pardo SL, como es la relación entre sus proveedores y clientes así como la competencia directa de la organización, puesto que de ello dependerá en gran parte el funcionamiento de ésta.

FIGURA 31: Fuerzas cercanas a la empresa



*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Los competidores de José Manuel Pardo SL son todas las empresas que se dediquen a la comercialización de cítricos. Aunque como no se trata de una gran empresa ni es muy conocida a nivel nacional, se puede decir que los competidores directos son las empresas medianas de cítricos de la Comunidad Valenciana. En esta comunidad, hay un gran número de empresas del sector cítrico, por este motivo, las guerras de precios, las promociones, las innovaciones sobre la calidad del producto, las ampliaciones de los sistemas de distribución o la fuerza de ventas son algunas de las acciones competitivas que las empresas efectúan con el fin de incrementar sus beneficios

El problema con el incremento de la oferta es que a veces esa oferta llega con precios más bajos, por lo que cuesta más vender o cubrir costes. Al tratarse de un producto perecedero, en ocasiones es preferible venderlo a bajo precio que quedárselo la empresa, porque al final no se podrá vender y costará dinero deshacerse de él.

Un ejemplo de guerras de precios en este sector viene dado por empresas o cooperativas que venden a bajos precios a cambio de pagar menos por la fruta a los agricultores. En el sector citrícola hay un tipo de acuerdo a la hora de comprar la naranja que es “a resultas” o “precio a convenir”. El comercio compra la naranja, y cuando la trabaja y la vende, en función del precio al que la vende le paga al agricultor. Si la empresa actúa con mala fe, se puede aprovechar de esto y así vender más barato que el resto de empresas y luego pagar menos por la fruta. De esto también se aprovechan los mercados o supermercados. Desde la Asociación Valenciana de Agricultores se está haciendo fuerza para eliminar este tipo de acuerdo

A pesar de esto, básicamente la competitividad de la citricultura española tiene su base en el conjunto de variedades de comercialización que ofrezca cada compañía, la climatología de las zonas productoras y la dotación de almacenes de confección bien equipados, cámaras y medios de transporte.

En base a estas características, la principal competencia de José Manuel Pardo SL son las empresas españolas de cítricos de Valencia, especialmente las que están cercanas a ésta, como pueden ser Fruxeresa, SL (Xeresa, Valencia), Ferragud e Hijos SL (Xeresa) Greenmed, SL (Xeraco, Valencia), Emilio Sastre SL (Xeresa) o Guillem Export SL (Xeresa). Todas ellas pueden ofrecer el mismo producto de calidad al encontrarse en la misma área geográfica con condiciones favorables para el sector citrícola como se ha explicado en apartados anteriores. Además, también venden en las mismas zonas y países que José Manuel Pardo SL, puesto que los mercados europeos más cercanos a España son sus principales clientes.

Por este motivo, es conveniente conocer algunos datos de la competencia para determinar si la empresa se encuentra por encima o por debajo de sus principales competidores, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

TABLA 24: Comparación de los principales competidores

Empresas	Capital Social	Facturación	Empleados
<b>José Manuel Pardo SL</b>	60-70 miles €	10-20 millones €	200
<b>Fruxeresa, SL</b>	70-80 miles €	20-30 millones €	201 - 500
<b>Ferragud e Hijos SL</b>	60-70 miles €	10-20 millones €	51 - 200
<b>Greenmed, SL</b>	100.000€	40-50 millones €	> 500
<b>Emilio Sastre SL</b>	40-50 miles €	1,5 y 3 millones €	11 - 50
<b>Guillem Export SL</b>	40-50 miles €	1,5 y 3 millones €	11 - 50

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Se puede observar que el capital social, la facturación y los empleados son resultados similares en todas las empresas, aunque son aproximados, existen algunas como Greenmed SL que está por encima de José Manuel Pardo SL, pero hay otras como Emilio Sastre SL que se quedan atrás. El hecho de que todas las compañías obtengan resultados similares es debido a que se trata de empresas con características similares entre sí y con dificultades para la diferenciación, lo que supone un inconveniente para las empresas del sector.

Sin embargo, debido a que el sector tiene vocación exportadora, lo cual es una ventaja, los productos se destinan en mayor parte a la exportación, y por tanto, todas estas empresas mencionadas, incluida José Manuel Pardo SL, se reparten la cuota de mercado en los diferentes países, especialmente de la Unión Europea, ya que se trata de un gran mercado donde hay suficientes y diferentes clientes para todas ellas.

Por otra parte, en cuanto a la relación de José Manuel Pardo SL con sus clientes, la organización no solo suministra a grandes mayoristas, sino que también tiene como clientes a supermercados y pequeñas cadenas de alimentación. Esto significa que la empresa no depende de uno o unos pocos clientes que le realizan la mayor parte del volumen de sus ventas, y por tanto, éstos no tienen mucho poder de negociación sobre ella. Aunque al mismo tiempo, el sector está compuesto por numerosos competidores como se ha mencionado anteriormente, por lo que los clientes tienen muchos proveedores entre los que poder elegir sus compras, y en este aspecto, tienen la posibilidad de ejercer una mayor influencia sobre la empresa.

Respecto a la relación con sus proveedores, los agricultores, el poder de éstos es bastante reducido ya que Valencia es una región donde el número de agricultores y campos de cultivos es muy elevado, por lo que por parte de la empresa, no existe ningún problema en encontrar diferentes proveedores. Además, muchos de los agricultores de José Manuel Pardo SL son proveedores de muchos años y siempre intentan llegar a tratos que favorezcan a las dos partes.

Como conclusión de este apartado, se puede decir que el sector cítrico se caracteriza por una elevada oferta, además de que ésta está concentrada, y las empresas llevan a cabo guerras de precios y promociones constantemente puesto que resulta muy complicado diferenciarse de la competencia. Esto, unido a la presencia de países con costes de producción muy bajos, presionan los precios a la baja. Esto supone una amenaza para las empresas españolas del sector, en especial para José Manuel Pardo SL, puesto que su estrategia de diferenciación consiste en vender los cítricos a precios

más elevados para que sus clientes perciban sus productos como de mayor calidad, como se ha comentado en apartados anteriores.

Y al mismo tiempo, la competencia nacional no supone un gran problema para la empresa, puesto que la mayoría de las empresas del sector destinan parte de sus productos a la exportación, en diferentes mercados donde hay suficientes clientes para todas ellas. Además, muchos de los proveedores y los clientes de José Manuel Pardo SL mantienen buenas relaciones de fidelidad con la empresa, consiguiendo negociaciones favorables para ambas partes, lo cual es un aspecto positivo para la organización.

Una vez analizada la competencia de la empresa y sus relaciones con los proveedores y clientes en el mercado nacional, es importante tener en cuenta la competencia internacional así como las posibles relaciones con clientes internacionales, lo cual se explica en el siguiente apartado, donde se analiza el mercado belga en general, país al cual se van a destinar las exportaciones de José Manuel Pardo SL.

### **3.4.3. ANÁLISIS DEL MERCADO EN BÉLGICA**



Bélgica, situada en el centro de Europa, es una de las economías más abiertas del mundo. Cuenta con infraestructuras de calidad en cuanto al transporte, logística y comunicaciones, además de tener unos bajos costes de distribución, lo que le permite tener favorables relaciones económicas con otros países. Además, la importancia política de Bruselas como capital de la Unión Europea, y sede de numerosas empresas internacionales, refuerzan su peso en el continente. Todos estos aspectos suponen una oportunidad para la exportación de José Manuel Pardo SL al mercado belga.

Según los datos de la Agencia Tributaria, las exportaciones de España a Bélgica ascendieron a 6.113,53 millones de euros en el año 2013, las cuales representan un 2,6% del total de las exportaciones españolas a Bélgica, situando al país como el octavo cliente más importante de España.

Los productos hortofrutícolas, entre los cuales se encuentran los cítricos, se encuentran en los primeros puestos de productos más exportados a Bélgica, como se puede observar en la TABLA 25, por lo que, a priori, es una ventaja para la empresa puesto que su producto es uno de los más demandados en el país.

TABLA 25: Ranking de los principales sectores exportados por España a Bélgica (2013)

Orden	Sector	Importe
1	TECNOLOGÍA INDUSTRIAL	576.879
2	MATERIAS PRIMAS, SEMIMANUFACTURAS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS	236.106
3	INDUSTRIA QUÍMICA (PRODUCTOS QUÍMICOS)	162.969
4	MODA	129.597
5	PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS	121.870
6	MEDIO AMBIENTE Y PRODUCCIÓN ENERGÉTICA	115.258
7	INDUSTRIA AUXILIAR MECÁNICA Y DE LA CONSTRUCCIÓN	63.447
8	HÁBITAT	53.260
9	PANADERÍA Y OTROS	41.614
10	VINOS	20.670

*Fuente: ICEX, 2014*

Por otra parte, Bélgica ha experimentado tasas de crecimiento del PIB superiores a la media europea en los últimos años, convirtiéndose en un mercado muy atractivo y de alto potencial para los productos españoles. Al mismo tiempo, el cliente belga tiene un alto poder adquisitivo, lo que le permite a la empresa vender los cítricos más caros en el país, puesto que demandan fruta de gran calidad y están dispuestos a pagar un precio más elevado que los clientes españoles.

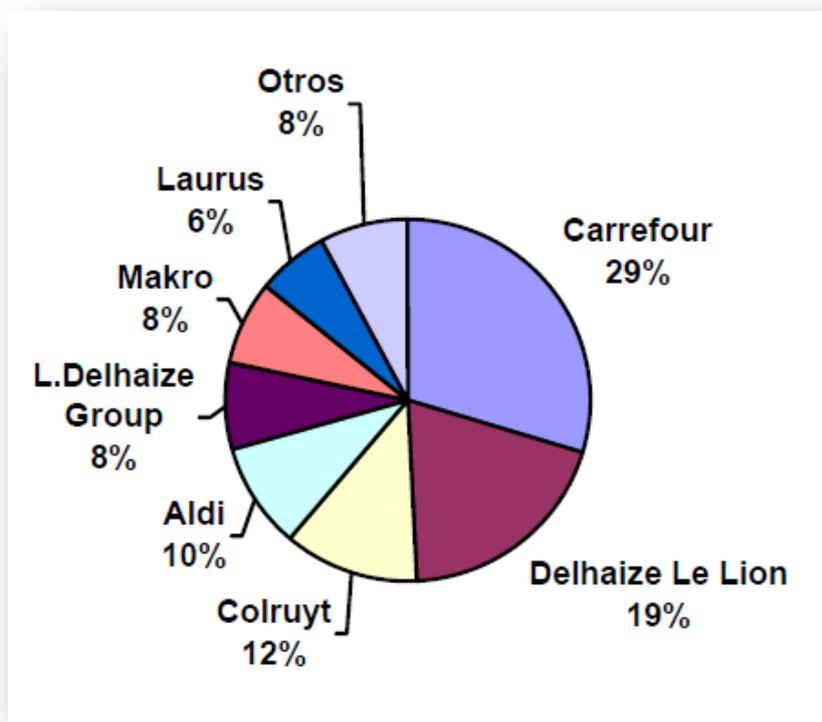
Otra ventaja a la hora de exportar al mercado belga es que, Bélgica, como país miembro de la UE, no tiene ninguna restricción al comercio con el resto de los países comunitarios, como España, y por tanto, la introducción de mercancías desde España al país está exenta del pago de aranceles.

Además, Bélgica forma parte del Convenio TIR y tiene un acuerdo bilateral de transporte con España. Su red viaria cuenta con aproximadamente 15.800 km de excelentes carreteras y autopistas las cuales son gratuitas y están bien iluminadas. Este hecho facilita el transporte de la fruta desde España al país en cuestión ya que el medio más utilizado son los camiones que posee la empresa.

En cuanto al sector alimentario en concreto, la distribución de productos alimenticios se caracteriza por un importante grado de concentración, es decir, hay pocas cadenas con numerosos puntos de venta (como Delhaize y Colruyt por ejemplo) o una amplia cooperación entre distribuidores de menor calibre.

Según el ICEX, el 51% de las ventas del sector alimentario en Bélgica se realizan a través de grandes superficies, tales como Carrefour, Super GB, Colruyt, o Delhaize. El 27,4% se realiza en tiendas de tamaño medio, como proxy Delhaize o Carrefour Express. El 5,7% en tiendas pequeñas y el 15% restante en comercios “Hard Discount” tipo Lidl o Aldi. Asimismo, debe subrayarse la particularidad del peso de los supermercados, que acaparan una cuota de la cifra de negocios de la distribución agroalimentaria superior al 80%, mientras que los hipermercados representan sólo el 10%. Esta situación puede explicarse por la aplicación de la legislación que controla estrictamente la apertura de grandes superficies comerciales en el país.

FIGURA 32: Distribución agroalimentaria por grupo



Fuente: ICEX, 2014

Respecto al número y tipo de establecimientos, es preciso referirse a las diferencias regionales dentro del país. Así, la mitad Norte cuenta con muchos más establecimientos que el Sur. Se trata esencialmente de comercios de proximidad, de pequeños puntos de venta, mientras que en el sur predomina la gran distribución como supermercados e hipermercados.

Todos estos datos son importantes porque permiten a la empresa elegir adecuadamente el tipo de cliente y la zona del país que más le interesa según sus objetivos y estrategias a la hora de penetrar en el mercado. En este caso es una buena opción decantarse por las grandes superficies puesto que tienen una mayor cuota de mercado, así como la zona sur de Bélgica, ofrece mayores posibilidades puesto que, a pesar de que haya un menor número de establecimientos, es donde se encuentra la gran distribución.

Además, los grandes grupos cuentan con centrales internacionales y será sin duda más fácil para un productor español que ya tiene contactos, por ejemplo, con Carrefour en España, acceder al mercado belga a través de este distribuidor, como es el caso de José Manuel Pardo SL, que como se ha visto en apartados anteriores, el grupo Carrefour es uno de sus principales clientes en España.

Sin embargo, aunque en principio no existen barreras de entrada entre España y Bélgica, las empresas españolas que quieren ingresar al mercado belga tienen que hacer frente a una serie de dificultades tales como:

- Traducción en francés y en neerlandés de toda la documentación necesaria para la actividad de la exportación, como por ejemplo el etiquetado y empaquetado.
- Necesidad en la mayoría de los casos de dos distribuidores belgas para poder operar en el país, uno para la zona francófona y otra para la flamenca. Esto es debido a que Bélgica cuenta con dos comunidades lingüísticas diferentes, la valona francófona en el sur y la flamenca neerlandófona al norte.
- Alto grado de sofisticación y competencia del mercado belga. Es un país con un alto nivel sanitario, por lo que es necesario tomar precauciones especiales en cuanto a los certificados de calidad y sanidad. Además, se trata de un mercado que hace que sin existir barreras comerciales físicas, sea muy difícil el establecimiento y la supervivencia de las empresas extranjeras en dicho mercado.
- Y por último, la competencia extranjera que supone una gran amenaza para las empresas españolas, ya que según los datos de la FAO, España no se encuentra entre los primeros países a los que Bélgica les compra la fruta, como se puede observar a continuación.

TABLA 26: Importaciones de cítricos de Bélgica (2013)

País exportador	USD
<b>1. Colombia</b>	508.055.417
<b>2. Costa Rica</b>	430.933.858
<b>3. Países Bajos</b>	305.268.595
<b>4. Ecuador</b>	282.624.630

*Fuente: FAO, 2014*

Por tanto, las empresas que venden sus cítricos en Bélgica procedentes de estos países son la competencia directa de José Manuel Pardo SL como podrían ser las que se muestran a continuación.

TABLA 27: Competencia extranjera

País exportador	Empresas exportadoras de cítricos
<b>Colombia</b>	ALVARADO SILVA SAS FRUTAS Y VEGETALES SABE LTDA
<b>Costa Rica</b>	BRIBRI FRUITS S.A.
<b>Países Bajos</b>	MAROC FRUIT EUROPE BV MFI TRADING LTD CO
<b>Ecuador</b>	AUTISOL S.A

*Fuente: Europages, 2014*

Todas ellas son empresas que se dedican a la exportación de fruta y que presentan características similares a José Manuel Pardo SL, y además, la mayoría de ellas, al estar situadas en países donde los costes de producción, como la mano de obra, son más baratos, pueden ofrecer sus productos más económicos en el país de destino, lo que supone una amenaza para las empresas españolas.

Como conclusión de este apartado, puede indicarse que el exportador debe prestar rigurosa atención a múltiples aspectos: intermediarios comerciales, plazos de entrega y pago, conformidad de los productos y las estrategias de la competencia extranjera entre otros aspectos. Porque si bien es relativamente fácil acceder al mercado, también lo es el ser expulsado. Y también puesto que el mercado está fragmentado regional y lingüísticamente, es aconsejable disponer de documentación, publicidad y, en su caso, representantes bilingües.

# CAPÍTULO 4: RESULTADOS

## **4.1. ANÁLISIS DAFO**

## **4.2. ANÁLISIS CAME**

## 4. RESULTADOS

Una vez analizado el entorno y la organización interna de José Manuel Pardo SL, resulta más sencillo identificar las oportunidades y amenazas que le brinda su entorno, así como las debilidades y fortalezas propias de la empresa, con el fin de actuar sobre ellas, tal y como se observa a continuación.

FIGURA 33: Análisis DAFO/CAME



*Fuente: Elaboración propia, 2014*

### 4.1. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa en el mercado mediante el estudio de sus características internas y externas que afectan al desarrollo de su estrategia (DE MIGUEL FERNÁNDEZ, 2005).

Empezando por las características internas, que son aquellas que la empresa puede controlar y, por tanto, actuar sobre ellas, ya que suponen bien una ventaja competitiva o una desventaja para la organización, podrían ser:

### Debilidades

- Se trata de un producto básico con pocas posibilidades para la diferenciación, lo que lleva a la empresa en la mayoría de los casos a mantener un precio asequible similar al de la competencia.
- La empresa no dispone de un buen programa de selección de personal, evaluación del desempeño o formación de los empleados, lo que podría repercutir en una baja productividad.
- Falta de uso de herramientas de promoción y de marketing para llegar a nuevos y potenciales clientes, como actualizar y mejorar la página web de la organización.
- La empresa no consigue gestionar bien sus deudas puesto que éstas son, en su totalidad, a corto plazo, y por tanto, podría suponer un mayor problema para hacer frente a todas sus deudas ya que vencen antes que la deuda a largo plazo.
- Resultados muy ajustados en relación a la cifra de ventas, no consigue gestionar bien sus costes.
- Dificultad a la hora de realizar elevadas inversiones debido a las dimensiones de la empresa que le impide llegar a ciertos países extracomunitarios donde se requiere una alta financiación.

### Fortalezas

- Excelente ubicación de las instalaciones, ya que la empresa se encuentra rodeada de campos de cultivo, lo cual ayuda a que todo el proceso sea más fácil y rápido.
- Actividades a realizar en el puesto de trabajo bien definidas y programadas, lo que le permite a la empresa una elevada rapidez y eficiencia en su funcionamiento.

- Relaciones estables y duraderas con sus proveedores y clientes, puesto que lleva muchos años en el sector y apuesta por la comunicación personal para satisfacer todos los requisitos de cada uno de ellos.
- Gran variedad de cítricos, la empresa cultiva las variedades más rentables y las que tienen más aceptación entre los clientes, así como dispone de diversas marcas que destina a mercados más exigentes o con requisitos diferentes.
- La empresa tiene orientación exportadora, obtiene la mayor parte de sus rentas de los mercados exteriores, especialmente de la Unión Europea, y está dando pasos hacia otros mercados extracomunitarios.
- Rápida distribución, la empresa opta por los canales cortos en los que intervengan el menor número posible de intermediarios reduciendo en costes y tiempo.
- La compañía tiene equilibrio económico-financiero, lo que significa que dispone de activos líquidos suficientes para hacer frente a todas sus deudas más inmediatas así como suficiente financiación para hacer frente a sus inversiones.
- Empresa solvente, capitalizada e independiente de la financiación ajena para la toma de decisiones.

Por otra parte, en cuanto al análisis externo, es decir, factores que la empresa no controla y que tienen una gran influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de sus objetivos, se encuentran los siguientes:

### Amenazas

- Crisis económica española y mundial provoca una mayor dificultad en todos los aspectos de entre los cuales destaca la dificultad para acceder al crédito.
- Una sociedad cada vez más exigente en cuanto a la calidad y seguridad de los alimentos, así como el incremento de los requisitos medioambientales.
- Los cambios constantes en las normativas y políticas de los gobiernos, así como las restricciones en la importación y exportación de cítricos a terceros países.
- La sobreproducción de algunas variedades de cítricos debido al elevado número de empresas en el sector, y el incremento de los costes de producción

y de comercialización, junto con la inflación acumulada en los últimos años, tienen consecuencias muy negativas sobre la competitividad del sector.

- La estacionalidad de los cítricos que provoca algunas veces no disponer de una variedad en un momento dado, así como el riesgo de plagas y heladas que repercuten en una menor recolección de cítricos.
- La concentración de la demanda en grandes superficies distribuidoras que mueven un gran volumen de producto y el elevado número de productores de cítricos, provocan que los clientes tengan un poder de negociación bastante alto.

Además de identificar las amenazas del sector en España, es necesario tener en cuenta las posibles amenazas en el mercado de Bélgica, puesto que influirán en la internacionalización de la empresa, aunque son muy similares a las del mercado español. Algunas de las amenazas que la empresa podría encontrar a la hora de exportar sus productos al mercado belga serían:

- Mercado reducido en comparación con los países vecinos.
- Alto grado de sofisticación y competencia del mercado belga.
- Existencia de exigentes y crecientes controles sanitarios y fitosanitarios a la exportación de alimentos a Bélgica que resulta necesario atender con buenas prácticas agrícolas y mejoras en la producción, buen asesoramiento y certificaciones.
- Concentración de los grandes distribuidores en la zona sur lo que les permite disponer de alto poder de negociación.
- Los clientes belgas son muy exactos en exigir que se respeten las condiciones pactadas y en particular, los plazos de entrega de la mercadería contratada, etc.
- Dificultad de competir en costes con terceros países extracomunitarios como Colombia, Costa Rica o Ecuador, que también venden sus productos en Bélgica y pueden ofrecer precios más bajos debido a que sus costes de producción son menores. Además de que estos países tienen una mayor disponibilidad para utilizar productos fitosanitarios prohibidos en la Unión Europea.

## Oportunidades

- Factores geográficos favorables como el clima templado-cálido, el elevado número de horas de sol, el bajo riesgo de días de helada o las características de los suelos que reúne el litoral mediterráneo, permite el desarrollo de toda una gran variedad de frutas con elevados estándares de calidad.
- Asociación de los cítricos a la dieta mediterránea española, conocida en todo mundo por tratarse de una alimentación sana y equilibrada que mejora la salud de las personas.
- La pertenencia a la Unión Europea facilita llegar a acuerdos y asociaciones con diferentes empresas europeas que potencian el sector.
- El hecho de que la empresa se encuentre en el B2B repercute en una demanda poco elástica, ya que los clientes son profesionales que en la mayoría de los casos les importa más las características de los cítricos que los precios, lo que le permite a la empresa poner precios más elevados que reflejen la calidad de sus producto.
- Aparición de nuevos mercados en la Unión Europea, países como Rusia, Polonia o Noruega han incrementado sus importaciones de cítricos en los últimos años, y 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.
- Existencia de oportunidades de crecimiento del sector cítrico debido a la importancia tanto económica como social que ha tenido siempre el sector en España, ocupando los primeros puestos de países productores y exportadores de cítricos del mundo a lo largo de los años.

Por otra parte, a continuación se describen las oportunidades en el mercado de Bélgica, las cuales también se han de tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la exportación.

- Facilidad a la hora de acceder al mercado belga, puesto que es miembro de la Unión europea y no existen barreras de entrada.
- Bélgica es una de las economías más abiertas del mundo que cuenta con infraestructuras de calidad en cuanto al transporte, logística y comunicaciones, y tiene unos bajos costes de distribución.

- Los cítricos se encuentran en los primeros puestos de productos más demandados y exportados al mercado belga.
- La búsqueda cada vez más de productos sanos y naturales como las frutas.
- Alto poder adquisitivo de los clientes belgas que están dispuestos a pagar precios más elevados que los clientes españoles.
- Economía que está en crecimiento.
- La presencia de numerosas instituciones de la Unión Europea en Bélgica, unido con su ubicación central, hace que el país funcione como puerta de entrada a nuevos mercados.

## 4.2. ANÁLISIS CAME

El análisis CAME es una herramienta muy práctica, que canaliza y da solución a los resultados del análisis DAFO, transformándolos en líneas de acción concretas, que contribuyan a la consecución de los objetivos marcados ((DE MIGUEL FERNÁNDEZ, 2005).

### DEBILIDADES → CORREGIR

- No disponer de un buen programa de selección de personal, evaluación del desempeño o de formación de los empleados es una debilidad de la empresa identificada anteriormente. La acción que debería llevar a cabo José Manuel Pardo SL para corregir esta debilidad sería instalar un departamento de recursos humanos que se encargue de todo lo referente a los empleados, ya que actualmente se encarga el departamento de administración, el cual se preocupa más de aspectos contables y financieros que los de los recursos humanos.
- La falta de uso de herramientas de promoción y de marketing para llegar a nuevos y potenciales clientes es otra debilidad de la empresa, aunque esto es debido, en gran parte a que, al encontrarse en el mercado B2B, la publicidad es escasa ya que no es decisiva en la compra, como se ha comentado anteriormente. Sin embargo, debido a la elevada oferta y a que hoy en día el estar presente en distintos medio es esencial para dar a conocer los productos,

la empresa necesita llevar a cabo más acciones de comunicación como actualizar y mejorar su página web para corregir esta debilidad.

- Otra acción que debería llevar a cabo la empresa sería intentar negociar plazos más elevados con los proveedores puesto que toda la deuda de la compañía es a corto plazo, esto le permitiría una mayor financiación que podría destinar a inversiones necesarias como en maquinaria más innovadora para aumentar la productividad.

#### AMENAZAS → AFRONTAR

- Afrontar la situación de crisis utilizando la ubicación como herramienta de marketing, transmitiendo que los cítricos de la Comunidad Valenciana son los de mayor calidad con el fin de atraer a más clientes.
- Estar al día de los cambios en la normativa y disponer de los certificados necesarios
- Intentar utilizar productos que no dañen al medio ambiente y obligar a todas las personas presentes en todo el proceso de recolección y producción a llevar los uniformes apropiados para cumplir con los requisitos medioambientales y los de seguridad de los alimentos.
- Incrementar el esfuerzo en innovación, incorporando nuevas tecnologías de materiales, de maquinaria y de procesos para, por una parte, evitar que las plagas o el mal tiempo afecte a los cítricos, y por otra parte, para poder competir con una competencia más estricta en el mercado belga.
- Identificar e incorporar a su cartera nuevos clientes de todo tipo como pequeños comercios y no solo tener como clientes a las grandes superficies para así reducir el poder de negociación de éstas.

#### FORTALEZAS → MANTENER

- Seguir manteniendo una estrategia de diferenciación por calidad y enfocada al cliente.
- Mantener la capacidad de adaptación de las necesidades y requisitos de los distintos clientes enfatizando las relaciones y ventas personales. Así como

mantener las excelentes relaciones con los proveedores para conseguir la fruta a un menor coste.

- Mantener la solvencia que tiene la empresa y controlar la liquidez.
- Seguir teniendo bien programadas y definidas cada uno de las actividades a realizar y la cooperación de todos los empleados para respetar las condiciones pactadas, como los plazos de entrega de la mercancía, para satisfacer y mantener a los clientes.

#### OPORTUNIDADES → EXPLOTAR

- Aumentar la presencia en ferias de alimentación a nivel nacional e internacional, con el objetivo de promocionar y presentar productos de la empresa, establecer contactos y relaciones comerciales con clientes, proveedores, asociaciones, organizaciones y otros.
- Diseñar una campaña de comunicación para posicionar la marca en los nuevos mercados donde la empresa pretenda entrar, y que sea coherente con una estrategia claramente definida de distribución.
- Consolidar las relaciones con los clientes internacionales a partir de los nacionales.
- Aprovechar las infraestructuras de calidad en el transporte, logística y los bajos costes de distribución de Bélgica, así como llegar a acuerdos con diferentes empresas europeas para conseguir que la exportación al mercado belga sea exitosa y así abrirse puertas de entrada a nuevos mercados.

# **CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA Y CONCLUSIONES**

## **5.1. PROPUESTA DE MEJORA**

5.1.1. Descripción y planificación temporal de la propuesta de mejora

5.1.2. Estudio de viabilidad

## **5.2. CONCLUSIONES**

## **5.3. BIBLIOGRAFÍA**

## 5. PROPUESTA DE MEJORA Y CONCLUSIONES

En este último capítulo se presenta la propuesta de mejora que a la empresa le convendría realizar después de analizar sus capacidades internas así como las características de su entorno. Finalmente, se resumen las principales conclusiones del presente trabajo.

### 5.1. PROPUESTA DE MEJORA

Del análisis DAFO/CAME han surgido estrategias para mejorar la competitividad de la empresa de cara a su internacionalización. Estas estrategias se agrupan en tres principales propuestas de mejora como son las siguientes:

- Instalar un departamento de recursos humanos en la empresa para aumentar la productividad.
- Diseñar una campaña de comunicación para posicionar la marca en los nuevos mercados.
- Aumentar los esfuerzos en innovación, incorporando nuevas tecnologías de materiales, de maquinaria y de proceso para adaptarse a los nuevos cambios del mercado.

Una vez descritas las propuestas de mejora, el siguiente paso es considerar aquella que sea de mayor importancia en estos momentos que le permita seguir creciendo en el mercado.

Para ello, cabe destacar que el sector citrícola ha experimentado en los últimos años importantes cambios, los más significativos consisten en las innovaciones en las técnicas de regadío, nuevos sistemas de producción, nuevos diseños de embalaje, la facilidad y rápida distribución, y unos precios competitivos, que son necesarios para poder adaptarse al nuevo entorno. Todos estos cambios e innovaciones están siendo adoptados por las empresas del sector con el fin de no estancarse en el mercado y seguir creciendo. Sin embargo, las innovaciones en cuanto a la venta por internet o el llevar a cabo acciones de marketing para alcanzar una mayor cuota de mercado es un

aspecto que todavía está sin lograr en muchas empresas, el cual es esencial para aquellas que quieran exportar y darse a conocer en nuevos mercados.

Por tanto, la estrategia seleccionada como prioritaria es la inversión en una campaña de comunicación para dar a conocer los productos de la empresa en el nuevo mercado de Bélgica, ya que este es el principal objetivo del presente trabajo.

No obstante, el hecho de elegir esta propuesta de mejora no significa que las otras se deban dejar de lado, la empresa debería tenerlas en cuenta como posibles acciones futuras.

### 5.1.1. DESCRIPCIÓN Y PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Llevar a cabo una campaña de comunicación le permitirá a José Manuel Pardo SL:

- Diferenciarse de la competencia, puesto que como se ha comentado en apartados anteriores, este sector no se caracteriza por su elevada presencia de sus empresas en las nuevas tecnologías como Internet.
- Dar a conocer sus cítricos en el mercado de Bélgica, ya que el objetivo de este proyecto es la internacionalización de la empresa en otro país.
- A partir de las estrategias de comunicación, la organización será capaz de realizar una exitosa exportación en el mercado belga.

Los objetivos que se buscan con la implantación de esta propuesta son:

- Aumento de clientes, a partir del atractivo de la web.
- Posibilidades de diferenciación, ofreciendo nuevos servicios por internet.
- Mejorar la imagen de la empresa.

Para ello, se deberán realizar las siguientes operaciones:

- Actualizar la página web, es decir, mejorar la navegación del sitio, rediseñar toda la página y el contenido, incorporar videos, imágenes y más información que les sea útil a todos los interesados en la empresa, y añadir nuevas herramientas como la opción de compra a través de la web. Mediante esta

acción se pretende mantener informados de todas las novedades y productos a los clientes y permitirles la compra por internet ya que supondrá una ventaja competitiva.

- Aprovechar los canales de distribución establecidos en España, es decir, consolidar las relaciones con los clientes internacionales a partir de los nacionales. Los grandes grupos como Carrefour cuentan con centrales internacionales y por tanto, será más fácil para la empresa acceder al mercado belga a través de este distribuidor puesto que ya tiene contactos con éste en España. Además, la compañía debería entrar en contacto directo con las centrales de compra de mayoristas y cadenas de alimentación de Bélgica para aprovechar el volumen de ventas que pueden proporcionarle.
- Además de aprovecharse de estas relaciones con sus clientes nacionales para entrar en Bélgica, la empresa también debería buscar otros clientes nuevos potenciales, ya sea por cuenta propia o mediante distintas organizaciones, por ejemplo, la Cámara de España en Belux. A través del servicio *programa exporta* proporcionado por la Cámara, ayuda a introducir el producto de la empresa en Bélgica. La Cámara realiza un análisis de mercado del sector y organiza una agenda comercial que le permita conocer a los contactos más interesados en los productos de la empresa.

En primer lugar, se estudian los clientes potenciales y sus características. En función de los criterios e información que la empresa le haga llegar a la Cámara, ésta realizará la búsqueda de oportunidades de negocio para la organización por medio de un listado comercial de potenciales clientes para su producto.

En segundo lugar, se realiza una presentación de la compañía a las empresas comprendidas en el listado anterior, mediante el envío de un mail promocional elaborado por la Cámara y el posterior seguimiento telefónico de la correcta recepción y comprensión del mismo, con el objeto de dar a conocer la empresa a potenciales clientes, reforzando su imagen de marca.

Y por último, se realiza una agenda comercial con aquellas empresas más interesadas en los productos de la empresa.

Todo este proceso también podría hacerlo José Manuel Pardo por cuenta propia, pero debido a que la empresa apenas tiene contactos en el mercado de Bélgica, es una buena opción empezar por la contratación de los servicios de la Cámara.

- Al mismo tiempo, también debe cumplir ciertos requisitos para acceder al mercado belga, tales como la traducción en francés y neerlandés de toda la documentación necesaria como el etiquetado y empaquetado. Además de

contar con dos distribuidores belgas para poder operar en el país, uno para la zona francófona y otra para la flamenca.

- La campaña de comunicación constará, además de la web, de asistencia a ferias en el país de destino con el objetivo de promocionar y presentar los productos de la empresa, establecer contactos y relaciones comerciales con clientes, proveedores, asociaciones, organizaciones y otros. Para ello, se consideran algunas de las ferias más importantes que tienen lugar en Bélgica en las cuales la empresa podría estar presente como las que se muestran en TABLA 28.

TABLA 28: Ferias en Bélgica

Ferias en Bélgica	Sectores
COUNTRYSIDE GANTE (Feria por un estilo de vida rural)	Alimentarias, bebidas, belleza, estilo de vida, jardines, manualidades, moda, muebles, viajes, etc.
HORECA EXPO GANTE (Feria para el sector del hotel, cafetería y restauración)	Alimentarias, bebidas, catering, gastronomía, hotelería, muebles, textiles, etc.
SOLIDS AMBERES (Feria de tecnologías sólidas a granel)	Agricultura, alimentarias, construcción de máquinas, industrias, etc.
VOEDINGSSALON BRUSELAS (Exposición de alimentos y confort)	Alimentarias, bienestar, moda, etc.
BELGIAN BAKERY EVENT (Feria de panadería)	Alimentarias, artesanías, panaderías, productos de panificación, etc.
TAVOLA (Feria Internacional de delicatessen)	Productos frescos y alimentos de calidad

*Fuente: FeriasInfo, 2014*

Una vez explicadas las acciones que debería llevar a cabo la empresa, es necesario representarlas en el Diagrama de Gantt, pues como se ha visto en la asignatura de Marketing Industrial, es una herramienta gráfica a través de la cual se representan todas las actividades y tareas a lo largo de un período de tiempo determinado, como se muestra a continuación.

TABLA 29: Calendario de ejecución para la propuesta de mejora

ACCIONES		2015	2016	2017	Presupuesto
Mejorar la página web	Disponer de personal para la gestión de la web				12.000 €
	Mantener la web				1.600,00 €
Consolidar las relaciones con los clientes internacionales a partir de los nacionales	Ponerse en contacto con los clientes nacionales				2.000,00 €
	Negociar con las centrales de Bélgica				5.500,00 €
Buscar nuevos clientes potenciales	Negociar con la Cámara de España en Belux				2.500,00 €
	Contratar los servicios de la Cámara				20.000,00 €
Cumplir requisitos para acceder al mercado belga	Actualizar la documentación necesaria				2.000,00 €
	Contar con dos distribuidores belgas				6.000,00 €
Realizar una campaña de comunicación	Estar presente en ferias de Bélgica				30.000,00 €
	Entrar al mercado belga				350.000,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014

A partir del Diagrama de Gantt elaborado, es posible observar que la dirección y gestión del proyecto dura 3 años aproximadamente desde que se éste se pone en marcha, y muestra cómo se debería organizar la empresa para realizar las acciones necesarias en cada año para sobrellevar el presupuesto aproximado requerido para cada acción.

El diseño y mejora de la página web, la negociación con los clientes internacionales a partir de las relaciones con los nacionales, así como el cumplimiento de los requisitos necesarios para acceder al mercado belga son las acciones más inmediatas que la empresa debería acometer en el primer año de inversión.

Para la página web la empresa necesita adquirir una aplicación informática que le permita mejorar y actualizar los contenidos y herramientas de la web. La actualización de la página web es una acción que se deberá realizar a menudo puesto que el objetivo de esta mejora es informar tanto a clientes, proveedores o posibles personas interesadas en José Manuel Pardo SL de todas las actualidades referentes a la empresa.

Otra acción que debería llevar a cabo la compañía consiste en establecer relaciones con los clientes internacionales a través de los nacionales, y para ello, la organización deberá utilizar básicamente la comunicación por mail, por teléfono o asistiendo a reuniones con el fin de llegar a un acuerdo con cada uno de los clientes.

El hecho de cumplir los requisitos necesarios para acceder al mercado belga es una acción que la empresa realizará a menudo, pues será necesario actualizar la

documentación traducida cada año, así como negociar como mínimo con dos distribuidores belgas para poder operar en el país.

Por otra parte, la contratación de los servicios de la Cámara así como la asistencia a las diferentes ferias de Bélgica, son las acciones más costosas, de modo que se distribuyen en los siguientes años para que la empresa no tenga que soportar de golpe el coste del proyecto.

El último paso sería entrar en el mercado de Bélgica, cuya acción es la que supone un mayor coste puesto que incluye el transporte desde España hasta los diferentes clientes belgas. Se trata de un coste aproximado teniendo en cuenta que el objetivo de la empresa es exportar sobre un 10% de producción a Bélgica en un principio, por tanto, puesto que la empresa produce 20.000.000kg de cítricos al año aproximadamente, quiere llegar a exportar como mínimo 2.000.000 Kg el primer año de exportación. Como el coste de enviar un camión a Bélgica está sobre 4.000€, y en cada camión se pueden transportar alrededor de 23.000 kg de cítricos, se necesitarán 87 camiones para transportar la cantidad de fruta deseada. Para ello, se contratará los servicios de una compañía de transporte y el coste total ascendería a unos 348.000€.

Una vez cumplidas todas estas actividades en el plazo indicado, la empresa debería tratar de mantener y mejorar las relaciones establecidas con los nuevos clientes con el fin de crecer en el mercado de Bélgica.

### **5.1.2. ESTUDIO DE VIABILIDAD**

En este apartado se elaborará un análisis financiero de la inversión para estudiar su viabilidad. Se definirán en primer lugar los parámetros de la inversión y se establecerán después los criterios por los que se aceptará o no la inversión.

#### **Parámetros de la inversión:**

##### Desembolso inicial

El plan de mejora presentado no se caracteriza por un elevado desembolso, ya que se trata de un proyecto donde son más significativos los pagos anuales de llevar a cabo las actividades necesarias para cada período que el desembolso inicial, puesto que la empresa no necesita un gran desembolso para realizar estas acciones

Por una parte, el pago a efectuar por la adquisición de la aplicación informática asciende a 7.000€, y por otra parte, será necesario traducir desde el principio toda la documentación necesaria, así como disponer de cualquier certificado sanitario o fitosanitario que se le pueda exigir, para poder negociar con los diferentes clientes belgas. Para ello se estima un coste de 6000€.

Por tanto, el desembolso inicial que deberá realizar la empresa es de 13.000€.

#### Vida útil y amortización

La duración del proyecto se estima en 3 años aproximadamente, aunque la vida útil de la aplicación informática será mayor, ya que según las tablas de amortización, el período máximo de los programas informáticos es de 6 años. Por tanto, la empresa podrá seguir utilizándolos después del tiempo previsto que conlleva la inversión. Y en cuanto a la documentación traducida, la empresa deberá ir actualizándola según las exigencias de cada año.

#### Flujos de caja

Por una parte, en la TABLA 30 se muestran los cobros que se estima que José Manuel Pardo SL conseguirá como consecuencia de la propuesta de mejora. El objetivo de la empresa es llegar a exportar el 10% de su producción total al mercado belga, es decir, 2.000.000kg de cítricos, como se ha mencionado anteriormente. Para ello, puesto que la organización está empezando a exportar en un nuevo mercado, sería conveniente ofrecer precios económicos, por este motivo, se estima que ésta venderá sus cítricos en Bélgica a un precio inferior que en España, sobre 0,45€/kg de media. Por tanto, se estima que la empresa debería obtener 900.000€ aproximadamente de ingresos con la realización de esta propuesta de mejora.

Esto significa que el objetivo de la empresa es conseguir en el mercado belga una proporción del 7,5% como mínimo de las ventas de la última campaña 2012-2013, las cuales ascendían a 12.000.000€ aproximadamente. El primer año de inversión la empresa empezará a obtener resultados del 0,5% de las ventas gracias a la nueva opción de compra a través de la página web. En el segundo año se incrementarán los beneficios a un 2% y en el tercer año la empresa alcanzará el 7,5% de las ventas.

TABLA 30: Incremento de ingresos derivados de la inversión

AÑOS	COBROS
<b>2015</b>	60.000€
<b>2016</b>	240.000€
<b>2017</b>	900.000€

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Por otra parte, los pagos que realizará la empresa a lo largo de los 3 años, se han calculado a partir del cronograma, considerando los pagos que se realizarían en cada uno de los períodos. En la TABLA 31 se muestran los pagos necesarios para cada año, así como el resto de parámetros necesarios para determinar los distintos flujos de caja, teniendo en cuenta que se aplica una tasa impositiva del 30%.

TABLA 31: Previsión de flujos de caja netos de la inversión (Euros)

AÑOS	COBROS	PAGOS	AMORTIZACIÓN	BASE IMPONIBLE	IMPUESTO SOCIEDADES	FLUJOS DE CAJA
<b>2014</b>						-13.000
<b>2015</b>	60.000	31.600	1.166,67	27.233,33	8.170	20.230
<b>2016</b>	240.000	77.100	1.166,67	161.733,33	48.520	114.380
<b>2017</b>	900.000	407.100	1.166,67	491.733,33	147.520	345.380

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Los flujos de caja representan la ganancia obtenida como consecuencia de la inversión realizada. Como se puede observar, José Manuel Pardo SL obtiene flujos de caja positivos desde el primer año de la reforma implantada y hasta el final de su vida útil.

Una vez descritos los parámetros de la inversión, el siguiente paso es comprobar si el proyecto es conveniente o no para la empresa tanto en términos de rentabilidad relativa como absoluta. El VAN (Valor Actual Neto) es la herramienta más utilizada para analizar inversiones, el cual determina la rentabilidad del proyecto en términos absolutos. La ecuación que lo define es la siguiente:

$$VAN = - D + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+r)^i}$$

Donde:

- K = desembolso inicial de la inversión
- n = duración del proyecto
- F = flujo de caja, la diferencia entre los cobros que se esperan recibir al final de cada período y los pagos previstos al final de cada período.
- r = tipo de descuento o coste de capital de la empresa

Como se ha visto en la asignatura de Economía Financiera, para determinar el coste de capital “r” se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$r = \frac{(\text{coste recursos ajenos} \times \text{recursos ajenos}) + (\text{coste recursos propios} \times \text{recursos propios})}{\text{Pasivo con coste} + \text{Patrimonio neto}}$$

Dónde:

- Coste de los recursos ajenos =  $\frac{\text{gastos financieros}}{\text{pasivo con coste}}$
- Coste de los recursos propios =  $\frac{\text{resultado del ejercicio}}{\text{patrimonio neto}}$

Por pasivo con coste (5014,83€) se entiende todo aquello que utiliza la empresa para financiarse y por lo que tiene que soportar intereses, es decir, las deudas con entidades de crédito a corto y a largo plazo.

A continuación se calcula el coste de capital de la empresa teniendo en cuenta los datos de la última campaña que se muestran en el apartado de análisis económico-financiero del presente trabajo.

- Coste recursos ajenos = 0,85
- Coste recursos propios = 0,037
- Coste capital = 0,0398 → 3,98%

El coste de capital de la empresa será del 3,98%.

Una vez estimado el tipo de descuento, ya se puede determinar el Valor Actual Neto.

$$VAN = -13.000 + \frac{20.230}{(1,0398)^1} + \frac{114.380}{(1,0398)^2} + \frac{345.380}{(1,0398)^3} = 419.465,86€$$

Este resultado positivo indica que la inversión es rentable, con lo que sería conveniente llevarla a cabo y por tanto, aumentaría la rentabilidad de la empresa en 419.465,86€ si ésta la realizara.

Además la organización desea conocer la rentabilidad en términos relativos mediante la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), la cual se define como la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero, y por tanto, es el máximo coste de capital que la inversión puede soportar. La TIR debe compararse con el coste de capital obtenido anteriormente, ya que a la empresa solo le interesará aquel proyecto de inversión cuya TIR sea superior al coste de capital.

La TIR calculada tiene un valor de 366%; este valor indica que el proyecto es altamente rentable, aunque es demasiado elevado, lo que podría significar que los presupuestos calculados son algo ambiciosos. Cabe destacar que muchas de las cifras empleadas son estimaciones. En cualquier caso, se trata de un valor aproximado que sirve como referencia para confirmar que el proyecto es rentable y a la empresa le conviene aceptarlo puesto que la TIR es superior a la tasa mínima (3,98%).

Y por último, para medir la liquidez de la inversión, el criterio más utilizado es su período de recuperación o Pay-Back, que es el periodo de tiempo que necesita el proyecto para recuperar la inversión inicial. Por tanto, este proyecto que pretende llevar a cabo la empresa tendrá mayor liquidez cuando antes se recupere el desembolso inicial. En este caso, José Manuel Pardo SL recuperaría su inversión inicial el primer año, puesto que su desembolso no es muy elevado como se ha explicado anteriormente.

Como conclusión, se puede afirmar que, una vez valorado este proyecto de mejora, es claramente viable para la organización, y por tanto, debería llevarlo a cabo, ya que todos los indicadores analizados son muy superiores a los habitualmente esperados, como se observa en la siguiente tabla.

TABLA 32: Resumen viabilidad proyecto

Indicador	Valor aceptable	Valor de la propuesta
<b>VAN</b>	>0€	419.465,86€
<b>TIR</b>	>3,98%	366%
<b>PAY-BACK</b>	mínimo	1 años

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.2. CONCLUSIONES

Finalmente, una vez analizada todas y cada una de las partes de José Manuel Pardo SL, las conclusiones del presente trabajo son las siguientes:

- La relevancia económica y social que ha tenido la citricultura en España a lo largo de los años, y que proviene, no sólo de la explotación directa del cultivo, sino de las numerosas actividades secundarias que están presentes a lo largo del proceso productivo. En este sentido, se trata de una agricultura fuertemente mecanizada, intensiva en la utilización de insumos, demandante de mano de obra en cantidades importantes, especialmente durante el proceso de recolección, orientada a la exportación y, en consecuencia, movilizadora de actividades de transporte por barco y carretera principalmente. Todos estos sectores “viven”, en mayor o menor medida, de la citricultura, y generan empleo y beneficio económico, en la medida en que existe actividad y producción citrícola.
- Sin embargo, el sistema citrícola afronta dificultades internas y externas que comprometen su viabilidad futura. Entre las dificultades internas puede destacarse el elevado coste de la mano de obra, del agua, de los productos químicos para el tratamiento de enfermedades y de los abonos, las fuertes presiones sobre el suelo que han incrementado su valor de forma exponencial, o el incremento de los requisitos medioambientales. Y en cuanto a las dificultades externas, son cada vez mayores las relacionadas con la competencia de otros territorios productores en el mercado internacional, donde estos costes mencionados son más baratos y les permite ofrecer una fruta más económica.
- Ante la situación de crisis que vive España, muchas de las empresas han decidido abrirse al exterior, como es el caso de José Manuel Pardo SL, cuyo principal mercado es la Unión Europea donde están teniendo muy buenos resultados exportando sus productos. Además otros países como Rusia, Polonia o Noruega se están convirtiendo en una oportunidad para aumentar las ventas de cítricos de las empresas españolas.
- Mediante el análisis del entorno ha sido posible observar que el sector en el que opera la empresa presenta una alta competencia, unas escasas barreras de

entrada, así como un aumento considerable de las exigencias por parte de los consumidores respecto a calidad y seguridad de los alimentos entre otras cosas. Todo ello hace necesarias estrategias de diferenciación para permanecer en el mercado.

- Por este motivo, la estrategia de José Manuel Pardo SL consiste en ofrecer un producto de calidad, elaborado en las mejores condiciones y a un precio un poco más elevado que la competencia, para que los clientes lo perciban como diferente y único; con el objetivo de posicionarse en la mente del cliente como una empresa diferenciada, de calidad y confianza, con un trato eficiente y profesional. La empresa pretende conseguir una ventaja competitiva diferenciando su producto de calidad frente al de la competencia y lograr la fidelización del cliente.
- La distribución en planta de José Manuel Pardo SL está claramente definida, bien estructurada y diferenciada, así como unos puestos de trabajo definidos y organizados, consiguiendo así que los procesos se realicen con mayor eficiencia. Aunque la empresa debería mejorar las condiciones de sus recursos humanos para lograr una mayor productividad, ya que no sigue ningún paso en cuanto a la selección del personal, la evaluación del desempeño o la formación de los empleados.
- En cuanto a la situación económico- financiera de la empresa, se puede decir que es estable y favorable, tal y como lo ponen de manifiesto los distintos indicadores utilizados para su estudio. Se trata de una empresa solvente, capaz de hacer frente a sus pagos, dispone de liquidez, y el fondo de maniobra es positivo, lo que indica que la empresa no tiene problemas para devolver las deudas.
- Realizado el Análisis DAFO/CAME, se ha identificado que Internet representa el futuro de las relaciones de la organización con sus clientes, proveedores, asesores, accionistas, etc. A su vez sirve como portal de comunicación para los mercados potenciales, y por tanto, el uso adecuado de esta herramienta situaría a la empresa en una mejor posición competitiva.
- Puesto que la presencia de José Manuel Pardo SL en Internet es insuficiente, la propuesta seleccionada es la realización de una campaña de comunicación para llevar a cabo la exportación en Bélgica, mercado que ha sido elegido por

diversos factores explicados al inicio del trabajo. La elección de esta propuesta de mejora para la empresa es debido a que la imagen y el marketing son dos caminos para conseguir un mayor nivel de rendimiento empresarial en el sector hortofrutícola, pero ambos aspectos deben ir de la mano de una buena gestión en internet, ya que para poder tener un alto nivel de competitividad, es necesario una utilización muy importante de las Nuevas Tecnologías de la información. Es un hecho que si la empresa no domina, estará perdiendo una oportunidad para ser más eficiente y productiva, ya que además de vender hay que saber dar una imagen adecuada y profesional.

- Y por último, se acepta la propuesta de mejora realizada, pues el VAN es positivo y la TIR superior al coste de capital de la empresa, indicando así que la inversión es rentable y que por tanto es posible y fiable llevarla a cabo.

Este proyecto es una apuesta clara hacia la internacionalización de la empresa y la mejora de rentabilidad, ya que José Manuel Pardo SL conseguirá nuevos clientes y mayores ventas por estar presente en un nuevo mercado, se aprovechará de beneficios ofrecidos por otros países y ganará experiencia compitiendo con empresas internacionales.

### 5.3. BIBLIOGRAFÍA

AMAT, O. (2008). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Gestión 2000.

Cámara de España en Belux. <<http://www.e-camara.com/informacion-de-comercio/>> [Consulta: 19/05/2014].

CHASE, R.B., AQUILANO, N.J., JACOBS, F. (2000). *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill.

Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación.

<[http://www.agricultura.gva.es/agricultura/areas-de-trabajo/plan-director-de-agricultura?p\\_p\\_auth=XkocjU8X&p\\_p\\_id=77&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_77\\_struts\\_action=%2Fjournal\\_content\\_search%2Fsearch](http://www.agricultura.gva.es/agricultura/areas-de-trabajo/plan-director-de-agricultura?p_p_auth=XkocjU8X&p_p_id=77&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_77_struts_action=%2Fjournal_content_search%2Fsearch)> [Consulta: 17/02/2014].

Coordinadora de organizaciones de agricultores y ganaderos (COAG). *Informe de Mercado:Cítricos*.

<[http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.coag.org%2Frep\\_ficheros\\_web%2F75a24c48dd09e06231fb66ab08269aad.pdf&ei=oEtzU\\_rOGced0AW2pYHoDw&usg=AFQjCNH-ZSh9\\_1zL1zkWRF3p4dEnWQ5\\_Q&bvm=bv.66699033,d.d2k](http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.coag.org%2Frep_ficheros_web%2F75a24c48dd09e06231fb66ab08269aad.pdf&ei=oEtzU_rOGced0AW2pYHoDw&usg=AFQjCNH-ZSh9_1zL1zkWRF3p4dEnWQ5_Q&bvm=bv.66699033,d.d2k)> [Consulta: 26/12/2013].

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005). *Introducción a la gestión: (management)*. Valencia: Editorial UPV.

El Banco Mundial. <<http://datos.bancomundial.org/indicador> > [Consulta:20/02/2014].

EUROPAGES. <<http://www.europages.es/empresas/citricos.html>> [Consulta:10/01/2014].

Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas (FEPEX). <<http://www.fepex.es/datos-del-sector/exportacion-importacion-esp%C3%B1ola-frutas-hortalizas>> [Consulta: 22/04/2014].

FeríasInfo: <<http://www.feriasinfo.es/Ferias-alimentarias-Blgica-FSL216-L21-S1.html>> [Consulta: 11/06/2014].

García Mateos, B (2005). *"Distribución comercial en Bélgica"*.

<<http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fexportmadrid.com%2Fdocuments%2F10157%2F60760%2FB%25C3%25A9lgica%2B%2BDistribuci%25C3%25B3n%2BComercial.pdf&ei=5Rh6U7ndKoXJ0QX99YCACw&usg=AFQjCNEsAWR7JnoopVxlRkN0l5BcqVdqfw>> [Consulta: 19/05/2014].

HEIZER, J., RENDER, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones: decisiones estratégicas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Instituto de Comercio Exterior (ICEX).

<[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5549233\\_5554587\\_0\\_1\\_1,00.html?redirect=false&tipoinforme=RPE&moneda=EUR&anno=2013&idComunidad=-1&sector1234=2&pais5678=&buscar.x=29&buscar.y=18](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5549233_5554587_0_1_1,00.html?redirect=false&tipoinforme=RPE&moneda=EUR&anno=2013&idComunidad=-1&sector1234=2&pais5678=&buscar.x=29&buscar.y=18)> [Consulta:16/04/2014].

Instituto Nacional de Estadística (INE). <<http://www.ine.es>> [Consulta: 27/12/2014].

Instituto Valenciano de Estadística (IVE) (2013) . <<http://www.ive.es>> [Consulta: 26/12/2013].

Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias. <<http://gipcitricos.ivia.es/citricultura-valenciana>> [Consulta: 15/03/2014].

Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX). *Cítricos de la Comunidad Valenciana*.

<[http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Finternacional.ivace.es%2Fdms%2Festudios%2Finformacion\\_sectorial\\_CV%2FCITRICOSWEBdef2008%2FCITRICOS%2520CV2013.pdf&ei=4FJzU7yVL8eb0QXYj4H4DA&usg=AFQjCNFZK1tWnrg7mz\\_e7CqzUQlQcDRelA&bvm=bv.66699033,d.bGQ](http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Finternacional.ivace.es%2Fdms%2Festudios%2Finformacion_sectorial_CV%2FCITRICOSWEBdef2008%2FCITRICOS%2520CV2013.pdf&ei=4FJzU7yVL8eb0QXYj4H4DA&usg=AFQjCNFZK1tWnrg7mz_e7CqzUQlQcDRelA&bvm=bv.66699033,d.bGQ)> [Consulta: 22/12/2013].

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson.

LLORENTE OLIER, J.I. (2010). *Análisis de estados económico-financieros*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.

MESONERO, M. et al (2012). *Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. Madrid: ESIC.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

<<http://www.magrama.gob.es/app/MaterialVegetal/fichaMaterialVegetal.aspx?idFicha=5>> [Consulta: 30/04/2014].

Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación.

<<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Paginas/FichasPais.aspx#>>

[Consulta: 12/01/2014]

Ministerio de Economía y competitividad. < <http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-externo/informacion-sobre-paises/canal-pais/Paginas/informacion-paises.aspx>> [Consulta: 22/12/2013].

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2012). *“Estudio Prospectivo: El Sector Hortofrutícola en España 2012”*.

<[www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado\\_trabajo/2118-3.pdf](http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado_trabajo/2118-3.pdf)> [Consulta: 03/12/2013].

Ministerio de Industria Turismo y Comercio:

<<http://www.minetur.gob.es/energia/petroleo/Precios/Informes/InformesMensuales/Paginas/IndexInformesMensuales.aspx>> [Consulta: 28/05/2014].

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e igualdad.

<<http://www.msssi.gob.es/ciudadanos/saludAmbLaboral/prodQuimicos/legislacion.htm>> [Consulta: 27/05/2014].

Oficina Económica y Comercial de España en Bruselas (2014). *“Guía país Bélgica”*.

<<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocumento/0,,00.bin?doc=4139342&pais=BE>> [Consulta: 13/05/2014].

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). *Frutos cítricos - estadísticas anuales 2012*.

<<http://www.fao.org/economic/est/estcommodities/citricos/es/>> [Consulta: 19/12/2013]

Página web oficial de José Manuel Pardo SL. <[www.josemanuelpardo.es](http://www.josemanuelpardo.es)> [Consulta: 12/11/2013 - 30/05/2014].

Pardo, Jose Manuel (2014). Entrevista personal

Pardo, Manuel (2014). Entrevista personal

RIBES GINER, G., PERELLO MARIN, M.R., HERRERO BLASCO, A. (2011). *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia: Universitat Politècnica de València

RIVERA VILAS, L.M. (2012). *Decisiones en marketing: cliente y empresa*. València: Universitat Politècnica de València.

RUBIO PEREZ, L.A. (2013). *“La Cadena de Valor en el Sector Cítricos en Andalucía. Campaña 2010/11”*. Consellería de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente <<http://aytobrenes.es/cms/uploads/pdfs/ponencias/2013/ponencia2.pdf>> [Consulta: 23/03/2014].

SERVER IZQUIERDO, R.J., MATEOS RONCO, A., LAJARA DE CAMILLERI, N. (2009). *“Cuestiones referentes al sector cítrícola más relevantes para la definición de la política de seguros agrarios: situación actual y tendencias a corto y medio plazo”*. <[www.atfrie.es/Documentos/informe\\_citricos%20\\_upv.pdf](http://www.atfrie.es/Documentos/informe_citricos%20_upv.pdf)> [Consulta: 10/12/2013].

Servicio de Búsqueda de Negocios TRADE.

<<http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Belgica/Frutas-y-frutos-comestibles-cortezas-de-agrios-%28citricos%29-melones-o-sandias/BE/08>> [Consulta: 12/01/2014]