



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA KANAMA GROUP S.L. COMERCIALIZADORA DE FRUTAS EN VALENCIA”

TRABAJO FIN DE CARRERA DE LA LICENCIATURA DE ADE

AUTORA: MARIA JOSÉ ALCAMÍ VIDAL.

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO.

Octubre 2015.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por esforzarse cada día para que pudiera tener una buena educación y junto con mi hermano estar siempre a mi lado.

A Kike por animarme siempre a seguir adelante con la carrera y creer en mi.

A Aurelio por su dedicación, entusiasmo y ánimos para desarrollar este proyecto.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. RESUMEN.....	10
1.2. OBJETO DEL TRABAJO FINAL DE CARRERA Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	10
1.3. OBJETIVO.....	13
1.4. METODOLOGÍA.....	13
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	18
2.1. IDEA DE NEGOCIO.....	18
2.2. APROXIMACIÓN AL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA.....	18
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	32
3.1. INTRODUCCIÓN.....	32
3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PEST.....	32
3.3. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO. 5 FUERZAS DE PORTER.....	39
3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....	46
3.5. EPÍLOGO.....	47
4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	52
4.1. INTRODUCCIÓN.....	52
4.2. LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	52
4.3. OPERACIONES.....	53
4.4. EPÍLOGO.....	62
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	66
5.1. INTRODUCCIÓN.....	66
5.2. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.....	66
5.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	70
5.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	71
5.5. ORGANIGRAMA.....	75
5.6. EPÍLOGO.....	76
6. ANÁLISIS DEL MARKETING.....	80
6.1 INTRODUCCIÓN.....	80
6.2. LA SEGMENTACIÓN Y EL ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO.....	80
6.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO, PRECIO, COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	82
6.4. SERVICIO AMPLIADO.....	91
6.5. EPÍLOGO.....	91
7. ANÁLISIS FINANCIERO.....	96
7.1. INTRODUCCIÓN.....	96
7.2. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.....	96
7.3. ANÁLISIS DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	99
7.4. RATIOS ECONÓMICOS.....	101
7.5. EPÍLOGO.....	102
8. PROPUESTAS DE MEJORA.....	106
8.1. INTRODUCCIÓN.....	106
8.2. ANÁLISIS DAFO Y CAME.....	106
8.3. ELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	110
8.4. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN. DIAGRAMA DE GANTT.....	112
8.5. EPÍLOGO.....	113
9. CONCLUSIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117

ÍNDICE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1 :Producción de frutas frescas en España 2013	21
Ilustración 2 :Ranking de provincias españolas exportadoras de productos hortofrutícolas.	21
Ilustración 3 : Evolución de las exportaciones españolas de frutas.	22
Ilustración 4 : Principales destinos europeos a los que exporta España en 2014.	22
Ilustración 5 :Evolución de las importaciones de frutas frescas en España.	24
Ilustración 6: Principales frutas frescas importadas de España.	25
Ilustración 7 : Destinos de las exportaciones de cítricos de la C. Valenciana.	26
Ilustración 8 : Mill euros exportados por productos.	26
Ilustración 9 : Evolución de las exportaciones e importaciones desde 1995 hasta 2013.	27
Ilustración 10 : Previsiones.	27
Ilustración 11 : Retos de la PAC.	33
Ilustración 12 : Evolución de la renta agraria del 2000 al 2014.	34
Ilustración 13 : Valor de las importaciones afectadas por el veto ruso 2014.	35
Ilustración 14: Imágenes campañas publicitarias de cítricos y caquis.	37
Ilustración 15 : 5 fuerzas de Porter.	39
Ilustración 16 : Cartel primera feria internacional del caqui y visita al stand en Fruit Logistic	41
Ilustración 17 : Comparativa de principales datos económicos en euros.	46
Ilustración 18 : Campaña anual de la fruta de Kanama Group.	56
Ilustración 19 : Drencher de la marca Citrosol que usa Kanama Group.	57
Ilustración 20 : Máquina aplicadora de la cera en Kanama Group.	58
Ilustración 21 : Máquina calibradora de cítricos.	59
Ilustración 22 : Índice de colores del caqui persimon.	61
Ilustración 23 : Misión, Visión y valores de Kanama Group.	70
Ilustración 24 : Organización Kanama Group.	71
Ilustración 25 : Evolución empleados fijos en Kanama Group de 2009 a 2013.	74
Ilustración 26 : Organigrama de la empresa.	75
Ilustración 27 : Mapa Perceptual.	81
Ilustración 28 : Componentes de la estrategia de producto.	83
Ilustración 29: Componentes de la estrategia de comunicación.	84
Ilustración 30 : Publicidad tradicional contra contenido.	85
Ilustración 31 : tipos de canales de distribución en el sector hortofrutícola.	86
Ilustración 32 : Costes asociados a la producción de cítricos.	90
Ilustración 33 : Balance de situación 2013,2012 y 2011 en euros.	97
Ilustración 34 : Comparativa de activo y pasivo.	98
Ilustración 35 : Comparativa datos empresa-sector en %.	99
Ilustración 36 : Cuenta de pérdidas y ganancias 2013, 2014 y 2015 en euros	99
Ilustración 37 : Datos de ventas, margen bruto y Ebitda en euros.	100
Ilustración 38 : Comparación de 2013 -11 de índices de P y G.	100
Ilustración 39 : Esquema de un análisis Dafo.	106
Ilustración 40 : Esquema del análisis Came.	109
Ilustración 41 : Objetivos de la propuesta elegida.	111
Ilustración 42 : Diagrama de Gantt.	112

SIGLAS Y ABREVIATURAS:

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura.

CEPE: Comisión económica para Europa de la Organización de Naciones Unidas.

ONU: Organización Naciones Unidas.

UE: Unión Europea

FEAG: Fondo Europeo de Adaptación a la Globalización.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

PAC: Política Agraria Común.

CEE: Comunidad Económica Europea.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1. RESUMEN.

1.2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.

1.3. OBJETIVO.

1.4. METODOLOGÍA.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1.RESUMEN.

El objeto de este proyecto es realizar una propuesta de mejora para una empresa valenciana del sector hortofrutícola, llamada KANAMA GROUP S.L., que se dedica a la comercialización de frutas. Para ello he realizado un análisis interno y externo de la empresa utilizando los conocimientos adquiridos en la carrera y que me ha ayudado a identificar sus puntos débiles y fuertes, sobre los cuales he desarrollado un plan que ayude a la empresa a su consolidación.

El análisis ha servido para definir las acciones que se llevarán a cabo para conseguir la mejora en la empresa, teniendo en cuenta sus distintas áreas y recursos, así como que valor añadido le generará en un futuro no sólo internamente sino también cara a sus clientes.

Palabras clave: Propuesta de mejora, acciones de implementación y valor añadido.

The purpose of this Project is to develop an improvement plan for a Spanish company dedicated to the commercialization of fruits known as KANAMA GROUP S.L. (Valencia), which operates within the fruit and vegetable industry. The scope of the analysis has been both internal and external, according to the knowledge acquired throughout the university degree, in order to clearly identify strengths and weaknesses as a basis towards the improvement plan, as well as for the consolidation of the company in the long run.

This analysis enabled the definition of implementation actions in order to achieve required improvements, considering the different areas and resources, as well as the added value expected in the future, not only at internal level but also towards its clients.

Key words: Improvement plan, implementation actions, added value.

1.2. OBJETO DEL TRABAJO FINAL DE CARRERA Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.

El objeto de realizar este proyecto es analizar una empresa del sector hortofrutícola de la Comunidad Valenciana y estudiarla proponer unas mejoras a través de propuestas que hagan que la empresa mejore y sea más competitiva.

Para realizar este análisis se hace un estudio de los principales departamentos de la empresa, para ello nos será muy útil las distintas herramientas aprendidas en algunas de las asignaturas de la licenciatura y que detallo a continuación.

Capítulo del TFC	2. Antecedentes y situación actual.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los sectores empresariales • Economía española y mundial • Economía española y regional
Breve justificación	Comenzamos explicando la situación económica actual internacional y nacional y a continuación una introducción al sector hortofrutícola en España.

Capítulo del TFC	3. Análisis del entorno.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Macroeconomía. • Microeconomía.
Breve justificación	Análisis del mercado. Comenzaremos hablando del análisis Pest para analizar el macro entorno de la empresa y conocer las barreras de entrada y salida al sector, después pasaremos a analizar el micro entorno con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el poder de negociación con los clientes y proveedores y características de nuestros principales competidores.

Capítulo del TFC	4. Análisis de operaciones y procesos.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Producción y Logística • Dirección estratégica y política de empresa • Economía de la empresa • Sistemas de Información
Breve justificación	Estudiaremos los procesos productivos de la empresa y las distintas operaciones que se realizan.

Capítulo del TFC	5. Organización y Recursos Humanos.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de recursos humanos • Legislación laboral • Economía de la empresa

Breve justificación	En este apartado veremos cual es la forma jurídica de la empresa y si es la más adecuada. A continuación se describirán los distintos puestos de trabajo siguiendo el organigrama de la empresa y veremos si es correcto el número de trabajadores actual.

Capítulo del TFC	6. Análisis del Marketing.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección comercial • Marketing en empresas de servicios • Dirección estratégica y política de empresa • Economía de la empresa
Breve justificación	Estudiaremos las técnicas comerciales más habituales analizando el marketing mix de nuestros productos, basándonos en las políticas de nuestro mercado respecto al precio, producto, promoción y distribución.

Capítulo del TFC	7. Análisis financiero
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad financiera • Contabilidad general y analítica • Dirección financiera • Matemáticas financieras • Economía de la empresa II
Breve justificación	En este apartado se analizarán el último balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias y veremos cual es la situación económica actual de la empresa. También nos ayudaremos para este análisis de los ratios económicos.

1.3. OBJETIVO .

El objetivo principal de este trabajo es examinar la viabilidad de la empresa para los próximos años y ver en que puede mejorar para hacerse mas fuerte y grande y poder afrontar los restos del futuro en el mercado actual sin sobre saltos.

Para ello:

- Nos aproximaremos al sector hortofrutícola conociendo sus principales características.
- Analizaremos el entorno más cercano de la empresa, sobre todo nuestra competencia y clientes así como conocer los factores más importantes del resto del entorno para preparar a la empresa y poder afrontarlos.
- Conoceremos toda la operativa de producción y calidad.
- Analizaremos el área de recursos humanos para saber si son suficientes y eficaces y en que podemos mejorar.
- Conocer su situación financiera y sus propuestas de marketing.

Y en base a todo lo anterior y tras realizar un análisis de nuestras debilidades y fortalezas elaboraremos nuestra propuesta de mejora y como llevaremos a cabo esa propuesta.

1.4. METODOLOGÍA.

Para poder cumplir con nuestro objetivo de elaborar una propuesta de mejora para Kanama Group pondremos en práctica todas las herramientas y conocimientos adquiridos durante la carrera.

Comenzaremos haciendo un estudio de los datos más significativos del sector tanto en España como en el resto del mundo, ya que nuestra empresa muchas de sus ventas son a países europeos o incluso de fuera del continente.

Una vez conozcamos las características del sector, analizaremos que factores del entorno global nos pueden influenciar utilizando un ANALISIS PEST. Identificado el entorno más general nos centraremos en el más cercano a nosotros, el que nos influye en nuestras compras y ventas, imagen, producción etc... Para ello usaremos la herramienta del ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Una vez tenemos nuestro entorno controlado pasamos a analizar el interior de la empresa por departamentos, empezando por el de operaciones, hay que decir que todos los departamentos son igual de importantes y por ello en Kanama Group le dan mucha importancia a la comunicación interna de la empresa, ya que todos los departamentos tienen que estar coordinados para poder sacar un producto atractivo que sea factible económicamente y que de beneficios y que el personal sea eficiente para llevar sus tareas a cabo.

Una vez conozcamos como se elabora nuestro producto tendremos que comprobar que nuestros empleados sean capaces de llevar a cabo su tarea y que estén capacitados para ello, que la situación financiera de la empresa sea correcta analizando los datos económicos y elaborando los ratios económicos así como que se genere beneficio y por ultimo que el producto creado llegue al cliente final con la imagen y los valores que tiene nuestra marca y que cuando vayan a comprar cítricos o caquis piensen en nosotros. Para este último punto utilizaremos las herramientas del mapa de posicionamiento para comprobar como nos ven nuestros clientes respecto a nuestros competidores.

Tras obtener toda esta información seremos capaces de ver que es lo que podemos mejorar y que es lo que hacemos bien y en base a ello crear una propuesta de mejora para la empresa.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.

2.1. IDEA DE NEGOCIO.

2.2.APROXIMACIÓN HORTOFRUTICOLA.

AL

SECTOR

2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.

2.1. IDEA DE NEGOCIO.

La empresa que voy a analizar en este proyecto fin de carrera es Kanama Group S.L, esta empresa familiar comenzó su andadura en 1987 apostando por la comercialización de la fruta del caqui persimon. La fruta del caqui es originaria de china y comenzó a cultivarse a mediados del S. VII, pero no es hasta los siglos XVIII y XIV que se introduce en Europa.

Debido al clima templado que se necesita para su cultivo, es en las regiones de Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana donde empieza a encontrarse como arboles aislados en edificaciones rurales. A partir del siglo XX se empieza a comercializar esta fruta en España apareciendo variedades como son “Tomatero” en la zona de Segorbe, “Picudo” (Costata) y “Cristalino” en la comarca de la Ribera Alta.

En esta ultima zona, la de la Ribera, surge una nueva variedad denominada “Rojo Brillante” que se caracterizaba por ser de este color y tener una textura muy blanda, ésta última hacia que solo fuera posible que se comercializase en pequeños comercios cercanos a las plantaciones o cadenas de distribución que pudiesen conservar adecuadamente el producto.

Por ese motivo se empieza a trabajar en recolectar el caqui antes para que esté mas duro y eliminar la posible astringencia que puede tener, ya que para que estuviese así de textura había que recolectarlo antes de su maduración.

A mediados de los 90, el Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias junto a las Cooperativas de la Ribera, Se empieza a trabajar en esta nueva variedad local que no solo hacia mas apetecible el fruto sino que mejoraba las condiciones de comercialización y a partir del año 1997 se empiezan a comercializar los primeros caquis duros de esta variedad.

En el año 1998 se constituye el Consejo Regulador de la Denominación de Origen CAQUI RIBERA DEL XÚQUER, promovido por las Cooperativas y algunos comercios de la zona, que se encargara del control de calidad de la fruta certificada por el Consejo Regulador y de la promoción del mismo.

La empresa Kanama Group decide comercializar el caqui de la variedad persimon y además actualmente ampliar su gama de productos con otras frutas típicas de la huerta valenciana como son las naranjas y las mandarinas que tienen un cultivo muy parecido al del caqui.

2.2. APROXIMACIÓN AL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA.

El sector de frutas y hortalizas se caracteriza por la multiplicidad y diversidad de los productos que abarca, lo que le hace estar presente en la mayor parte del territorio, tanto por mantener su actividad a lo largo de todo el año, como por el alto valor añadido que generan sus producciones y por su carácter intensivo en mano de obra.

El sector hortofrutícola se encuentra presente de forma significativa en la mayoría de las Comunidades Autónomas destacando Andalucía, Aragón, Cataluña, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Extremadura y la Región de Murcia, si bien ocupa una parte relativamente pequeña de la superficie agraria, sólo el 9% del total, contribuyendo a la conservación del entorno medioambiental ya que evita la roturación de grandes superficies.

El valor de la producción comercializada de las frutas y hortalizas en 2013 ascendió a 15.389 millones de euros, lo que representa el 58% de la Producción Vegetal Final Española, en la que se incluyen todos los sectores agrícolas como cereales, vino, olivar... Respecto a la Producción Final Agraria, que incluye la producción vegetal más la ganadera, las frutas y hortalizas suponen el 35% del total, con lo que constituye el primer sector de la agricultura española.

Este sector está orientado a las exportaciones, que supone en muchos productos hasta el 50% de la producción, como es el caso de los cítricos, tomates, melocotón, lechuga y pimiento.

El sector hortofrutícola proporciona entre el 40% y el 50% del empleo agrario. Genera unos 400.000 puestos de trabajo directos. Además, hay que incluir los trabajos relacionados con otras actividades industriales y de servicios en el medio rural, como equipos de riego, manipulación y comercialización. También, fomenta el desarrollo de servicios profesionales para incorporar las nuevas tecnologías, desde técnicos agrónomos hasta informáticos, actividades relacionadas con la formación, comercialización, promoción, transportes locales e internacionales, etcétera.

Todas estas actividades evolucionan gracias a una sólida base productiva agraria y a su vez contribuyen a consolidarla, permitiendo incorporar un mayor valor añadido y mejorar su competitividad.

El sector de frutas y hortalizas se caracteriza también por las múltiples estructuras de producción y exportación que lo componen. Por un lado, están representadas las explotaciones intensivas de hortalizas y de algunas frutas, orientadas básicamente al mercado exterior y a la gran distribución nacional. Y por otro lado, destacan las producciones frutícolas destinadas al mercado interior, exterior, y a la industria.

La estructura de las empresas y asociaciones es heterogénea en función de las zonas de producción y de los productos. La mayoría de ellas están organizadas como sociedades mercantiles, sociedades cooperativas y sociedades agrarias de transformación (SAT), de dimensiones muy variables.

SUPERFICIE DE CULTIVO.

La superficie dedicada al cultivo del sector hortofrutícola se aproxima a 1,7 millones de hectáreas, un 9,5% de la superficie agraria española, alcanzando un 24% del total de tierras en regadío. El grupo de cultivo con la mayor superficie cultivada es frutal de fruto seco que supera las 600.000 hectáreas.

A pesar de su evolución decreciente, podría decirse que la superficie dedicada a la hortofruticultura está bastante estabilizada, lo cual no implica que se trate de un sector estático. Muy al contrario, su orientación al mercado motiva la continua aparición de nuevos productos

y variedades, con objeto de adaptarse a los gustos del consumidor y a la demanda, así como a adaptar año tras año los períodos de oferta.

La superficie total de frutas y hortalizas se encuentra concentrada fundamentalmente en la zona mediterránea, suponiendo Andalucía, Valencia, Murcia y Cataluña el 66,3% de la superficie total. Las cuatro Comunidades citadas concentran igualmente el 70,1% de la superficie total de regadío.

El cultivo de hortalizas se sitúa en un 33% en Andalucía, seguida de Castilla-La Mancha y Murcia ambas con un 12%. Hay que destacar que en Castilla-La Mancha la producción se concentra sobre todo en el melón, el ajo y la cebolla, siendo la producción más variada en el resto de las principales Comunidades Autónomas productoras.

Los cítricos destacan en la Comunidad Valenciana, en la cual se encuentra el 58,6% de la superficie de cultivo, seguida de Andalucía, Murcia y Cataluña, concentrándose en el conjunto de estas cuatro comunidades el 99,7% de la superficie total. La superficie española de cítricos se distribuye por CCAA según se expone en el gráfico siguiente.

NÚMERO DE EXPLOTACIONES.

El número de explotaciones a nivel nacional se eleva a 1.069.748 representado el sector hortofrutícola el 65% del total de explotaciones. No obstante, sólo 250.000 están especializadas en la producción de frutas y hortalizas.

Por grupos de cultivos, destacan el grupo de los frutales de cáscara con un 24% de Las explotaciones, seguido del de las hortalizas con un 22%, los cítricos (20%), seguido muy de cerca por los frutales no cítricos (18%) y la patata (16%).

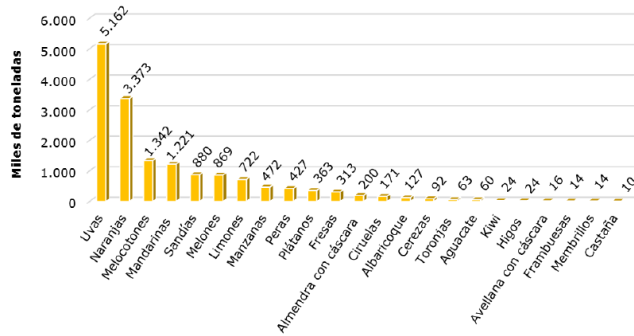
La superficie media por explotación del sector alcanza las 2,09 hectáreas. La mayor superficie media por explotación se encuentra en el cultivo de frutal de fruto seco, con 3,4 ha, seguida de los frutales cítricos (2,19 ha).

PRODUCCIÓN.

En el 2013, España registró una producción de frutas fresca de 15,9 millones de toneladas (ton), un 2,1% más que en el 2012 cuando fue de 15,6 millones de ton.

Durante este año, la mayor producción fue de uvas, con 5,2 millones de ton, lo que significó un 32,3% del total de la producción anual de frutas en España. Le siguieron naranjas, con un 21,1%; melocotones y nectarinas, con un 8,4%; mandarinas, con 7,7% y sandias, con 5,5%. Estos productos representaron el 75,1% de la producción.

Ilustración 1 :Producción de frutas frescas en España 2013



Fuente: Elaborado por Legiscomex , 2015

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES TANTO A NIVEL NACIONAL COMO DE LA UE.

La exportación española de frutas y hortalizas frescas en 2013 creció un 11% en valor con relación a 2012, totalizando 10.682 millones de euros y un 7% en volumen, con 11,8 millones de toneladas, según datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales del Ministerio de Economía, lo que refleja una evolución positiva de la exportación, debido al buen comportamiento del mercado comunitario.

Ilustración 2 :Ranking de provincias españolas exportadoras de productos hortofrutícolas.

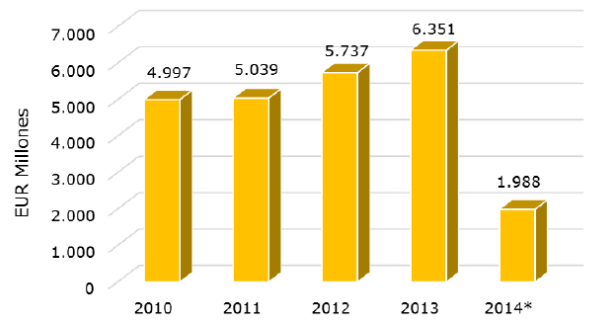
	2011	2012	2013	%2012/2013
Total	9.649,33	10.828,83	11.767,19	8,67
12 -- COMUNIDAD VALENCIANA	3.139,11	3.535,35	3.865,95	9,35
15 -- ANDALUCIA	3.086,19	3.476,19	3.687,91	6,09
16 -- MURCIA	1.713,40	1.996,69	2.251,68	12,77
07 -- CATALUNA	764,05	857,70	911,62	6,29
14 -- EXTREMADURA	162,27	199,50	192,28	-3,62
05 -- NAVARRA	159,84	172,94	186,48	7,83
06 -- ARAGON	124,17	129,70	141,27	8,92
10 -- MADRID	171,39	92,86	134,11	44,41
11 -- CASTILLA LA MANCHA	92,58	107,39	114,14	6,29
17 -- CANARIAS	85,82	79,43	76,88	-3,20
08 -- CASTILLA Y LEON	64,45	70,52	72,53	2,85
01 -- GALICIA	25,48	44,33	54,28	22,44
13 -- BALEARES	12,43	15,86	23,13	45,91
04 -- PAIS VASCO	16,70	19,07	20,67	8,38
03 -- CANTABRIA	12,29	17,25	13,38	-22,45
09 -- LA RIOJA	14,43	10,05	9,65	-4,02
19 -- MELILLA	0,04	1,04	7,79	647,04
00 -- SIN IDENTIFICAR	2,42	2,11	2,82	33,69
02 -- ASTURIAS	2,27	0,87	0,61	-30,49

Fuente: Estacom, 2015

La exportación de hortalizas se incrementó un 11% en valor y un 10% en volumen, totalizando 4.331 millones de euros y 4,6 millones de toneladas. Las principales hortalizas exportadas han sido tomate con 988 millones de euros pimiento con 718 millones de euros lechuga con 568 millones de euros y pepino con 464 millones de toneladas.

En frutas, la exportación en 2013 totalizó 6.351 millones de euros y 7,1 millones de toneladas, destacando los crecimientos de la fruta de hueso y frutos rojos. La exportación de nectarina aumentó un 22% totalizando 429 millones de euros y la de melocotón un 14% totalizando 331 millones de euros. En frutos rojos destacó el crecimiento de frambuesa y arándano con un 31% y 32% más, situándose en 146 y 111 millones de euros respectivamente.

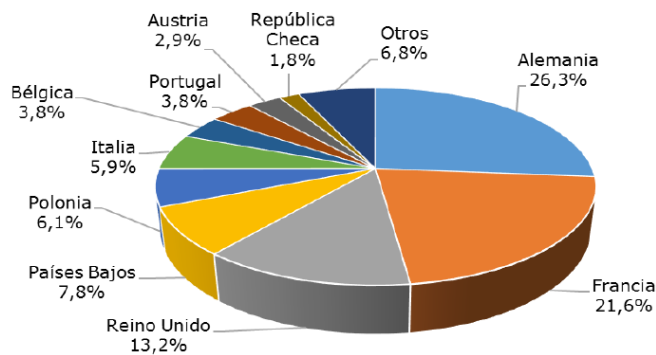
Ilustración 3 : Evolución de las exportaciones españolas de frutas.



Fuente: Elaborado por Legiscomex , 2015

La UE representó en 2013 el 92% del total exportado por España, con 10,9 millones de toneladas, registrando un crecimiento del 7% con relación a 2012, mientras que fuera de la UE se exportaron 911.993 toneladas.

Ilustración 4 : Principales destinos europeos a los que exporta España en 2014.



Fuente: Elaborado por Legiscomex , 2015

Dentro de los países extracomunitarios, el mayor volumen corresponde a países europeos, con una exportación de 555.126 toneladas, un 3% más que en 2012, con elevados crecimientos en

países como Noruega (+10%) y con un notable descenso de las exportaciones a Rusia, que cayeron un 10%, debido en gran parte a la fuerte competencia de Turquía.

La exportación a países extracomunitarios no europeos totalizó 356.867 toneladas, con un crecimiento del 3%. Comunidad Valenciana, Andalucía y Murcia son las principales comunidades autónomas exportadoras.

La exportación hortofrutícola de enero a julio de 2014 registró un crecimiento en volumen del 6% con relación al mismo periodo de 2013, situándose en 7,4 millones de toneladas y el valor creció ligeramente, un 1%, situándose en 6.675 millones de euros. La exportación de hortalizas en los siete primeros meses del año ascendió a 3,2 millones de toneladas, un 9% más que en el mismo periodo de 2013, por un valor de 2.835 millones de euros.

La exportación de frutas ascendió a 4,2 millones de toneladas (+3%) por un valor de 3.839 millones de euros (+2%), según los últimos datos actualizados hasta julio del Departamento de Adunas e Impuestos Especiales.

En la segunda parte de 2014, tendrá especial importancia la prohibición rusa de la importación de frutas y hortalizas comunitarias. El Gobierno de la Federación Rusa publicó el 7 de agosto una lista de productos cuya importación quedaba prohibida y que incluía todas las frutas y hortalizas frescas de todos los Estados miembros de la Unión Europea. La publicación de la lista provocó que en el mes de agosto se hundieran los precios en los mercados comunitarios de un amplio grupo de productos.

España ha sido uno de los Estados que más ha sufrido el impacto económico de las medidas rusas ya que, por un lado, Rusia es el primer destino no comunitario de las frutas y hortaliza españolas, y por otro lado, el sector representa un porcentaje mayoritario de la producción agrícola y de la exportación, y el carácter perecedero las hace especialmente vulnerables a las sanciones.

La exportación española directa de frutas y hortalizas españolas a Rusia totalizó 230.729 toneladas en 2013, pero el volumen real es muy superior dado el fuerte peso de las reexportaciones desde otros Estados miembros, como Lituania, Países Bajos y Polonia, constituyendo el primer mercado de exportación fuera de la Unión Europea para los productores españoles.

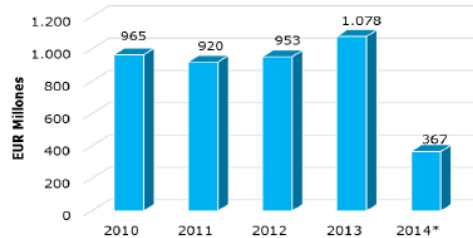
La exportación del conjunto de la UE de frutas y hortalizas frescas a Rusia en 2013 totalizó 2.396.000 toneladas, con un valor de 1.912 millones de euros. Las principales hortalizas exportadas son tomate fresco con 229.579 toneladas, seguida de las coles con 91.192 toneladas. Las principales frutas son manzanas con 789.720 toneladas y peras con 200.976 toneladas.

Ante la gravedad de la situación, durante el mes de agosto, la Comisión Europea aprobó dos Reglamentos de medidas excepcionales, con carácter temporal, una para ayuda a los productores de melocotones y nectarinas (el Reglamento Delegado (UE) 913/2014) y otra que ampliaba, el tipo de medidas adoptadas y el grupo de productos a los que se aplicaba, incluyendo tomates, zanahorias, col blanca, pimientos, coliflores, pepinos y pepinillos, champiñones, manzanas, peras, frutos rojos, uva de mesa y kiwis y que está recogida en el Reglamento Delegado 932/2014 de la Comisión de 29 de agosto de 2014.

IMPORTACIONES.

Entre enero y abril del 2014, las compras en el exterior de frutas frescas fueron de EUR367, 2 millones, un 8,4% más de lo registrado para el mismo periodo del 2013. Durante los últimos cuatro años, las importaciones presentaron un crecimiento promedio del 4,0%.

Ilustración 5 :Evolución de las importaciones de frutas frescas en España.



Fuente: Elaborado por Legiscomex con datos de Femex.

Para los primeros cuatro meses del 2014, las manzanas fueron las más importadas por España, al concentrar el 16,7% del mercado, correspondiente a EUR61, 3 millones. Le siguieron el kiwi, con 12,7%; el plátano, con el 12,6%; la piña, con el 8%, y el melón, con el 7,5%.

Del total de las importaciones realizadas por España, que ascendieron a 251,6 millones de euros, el 39,8% fueron originarias de los países pertenecientes a la Unión Europea (UE), equivalente a 100 millones de euros y el 60,2% restante, a países extra UE.

Ilustración 6: Principales frutas frescas importadas de España.

Posición arancelaria	Descripción de las posición arancelaria	2010	2011	2012	2013	2014*
		EUR Miles				
0808.10	Manzana	150.422	155.990	153.829	193.709	61.300
0810.50	Kiwi	124.042	118.128	113.696	129.910	46.626
0803.10	Plátano	78.676	96.906	93.719	113.315	46.376
0804.30	Piña	78.160	87.045	79.261	72.560	29.295
0807.19	Melón	40.597	42.120	44.182	43.974	27.711
0806.10	Uvas	60.479	64.064	54.669	52.499	22.609
0804.50	Mango y guayaba	26.833	29.985	31.995	39.317	17.886
0810.40	Arándano	-	-	7.797	15.615	14.981
0808.20	Pera	39.042	34.338	26.017	40.873	14.522
0804.40	Aguacate	48.097	43.618	52.742	62.905	12.311
0810.10	Fresa	33.773	11.501	12.281	11.626	11.644
0807.11	Sandía	8.412	10.802	9.065	10.695	9.834

Posición arancelaria	Descripción de las posición arancelaria	2010	2011	2012	2013	2014*
		EUR Miles				
0810.20	Frambuesa y mora	7.246	3.228	4.782	8.839	7.439
0809.40	Ciruela	8.673	7.685	6.409	7.355	5.361
0805.10	Naranja	86.536	66.138	79.960	88.062	2.510
0809.21	Cereza guinda	10.821	11.121	7.200	4.935	1.981
0809.30	Melocotón y nectarina	13.645	11.544	7.783	5.722	1.869
0805.50	Limón	54.889	31.715	54.775	54.862	1.495
0805.20	Mandarina	5.699	3.983	8.831	6.017	1.242
0805.40	Pomelo	5.816	4.149	5.114	5.431	195
0810.30	Grosella	-	-	371	432	119
0810.70	Caqui	-	-	176	197	117
0809.10	Albaricoque	2.236	2.390	2.133	1.952	24
0804.20	Higo	152	166	260	194	11
0805.90	Otros cítricos	162	178	178	77	6
Subtotal		884.409	836.794	857.224	971.075	337.464
Otros		80.546	83.130	95.474	107.336	29.798
Total		964.955	919.924	952.698	1.078.411	367.262

Fuente: Elaborado por Legiscomex , 2015.

EL SECTOR CITRICO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

En 2013, los frutos fueron el 2º grupo de productos valencianos más exportados con un 13% del total exportado por la Comunidad Valenciana. Las exportaciones se incrementaron en un 7% hasta alcanzar un valor de 3.128 millones de euros.

Dentro del sector hortofrutícola, en la Comunidad Valenciana destacan especialmente los cítricos, debido a las condiciones climatológicas de la Comunidad que hace que sea perfecto para el cultivo de naranjas y mandarinas.

Los cítricos representan un 38% de las exportaciones agroalimentarias de la Comunidad Valenciana con 2.104 millones y un 9% de la exportación total de la misma.

La Comunidad es la 1ª región exportadora de esos productos con un 73% del total de España. Sobresalen en particular las mandarinas (52% de las exportaciones cítricas valencianas) y los limones por su dinamismo con un crecimiento de +13%.

A continuación vemos en la tabla los principales destinos exportadores de los cítricos de la Comunidad:

Ilustración 7 : Destinos de las exportaciones de cítricos de la C. Valenciana.

PAIS	MILL. EUROS EXPORTADOS
Alemania	515
Francia	476
Países Bajos	151
Reino Unido	144
Polonia	130
Italia	119
Bélgica	81
Suecia	55
República Checa	54
EEUU	47
Suiza	42
Rusia	38
Noruega	32
Austria	31
SUBTOTAL	1.915
TOTAL	2.104

Fuente: Elaboración propia, 2015

En esta tabla observamos que los destinos que más importantes son dentro de Europa y fuera son EEUU y Rusia, el principal país proveedor de cítricos a la C. Valenciana es Argentina con un 36% del valor importado.

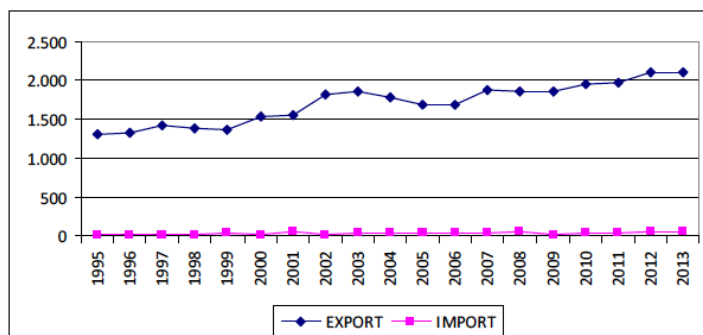
Ilustración 8 : Mill euros exportados por productos.

PRODUCTO	MILL. EUROS EXPORTADOS
Mandarinas	1.100
Naranjas	848
Limonos	138
Pomelos	16
Resto fruta	1
TOTAL	2.104

Fuente: Elaboración propia, 2015

En esta gráfica vemos la evolución de las exportaciones y las importaciones desde el año 1995 hasta el 2013

Ilustración 9 : Evolución de las exportaciones e importaciones desde 1995 hasta 2013.



Fuente: Datos de la Consellería de Agricultura de la C.Valenciana, 2015.

Dentro de España los cítricos consumidos procedían en un 65% de nuestra comunidad y exporta hasta el 76% del total de España.

En 2013 se consiguió exportar un 4,3% más que el año anterior produciéndose un record de ventas. De la campaña de 2014 todavía no se dispone de datos finales pero si que en los primeros meses del año hubo un descenso de la producción de mandarinas en un 2,5 % respecto a 2013 en ese mismo periodo, en cambio en las naranjas hay un incremento del 19%.

PREVISIONES.

A continuación muestro un cuadro de previsiones sobre todo de cara a 2015 de la producción de naranjas, mandarinas y limones.

Ilustración 10 : Previsiones en euros.

PREVISIONES					
	2013	2014	%var.14/13	2015	%var. 15/14
Producción					
Miles toneladas.	6.599	6.350	-3,8	6.800	7,1
Mill. Euros	1.415	1.375	-2,8	1.400	1,8
Exportación(mill. euros)	2.898	2.850	-1,7	2.900	1,8
Importación (mill . euros)	154	145	-5,8	140	-3,4

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De estos datos obtenemos varias conclusiones, para empezar el descenso que percibido de 2013 a 2014 se debe principalmente a que 2014 ha sido un año con meses muy calurosos y menos

días de lluvia que en 2013 por lo que se prevé que por ejemplo en la cosecha de naranjas de 2014 disminuya un 8% respecto a 2013.

De cara a 2015 tenemos que tener en cuenta a corto plazo, el veto de Rusia a las importaciones de frutas procedentes de la UE, en los primeros nueve meses de 2014 las exportaciones a este país fueron de 33 mill de euros lo que es un descenso interanual de 9,2% y se suma a la caída del 23% del 2013.

Y por otro lado el aumento de la competencia en los mercados exteriores por parte de cítricos producidos en países con bajos costes de producción como son Argentina y Sudáfrica.

Por ultimo para frenar el descenso de las ventas en el sector habría que fortalecer varios aspectos, por ejemplo los acuerdos comerciales entre la UE y otros países sobre todo del mediterráneo.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.1. INTRODUCCIÓN.

3.2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO, PEST.

3.3. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO, 5 FUERZAS DE PORTER.

3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.

3.5. EPÍLOGO.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.1. INTRODUCCIÓN.

Este análisis es una herramienta que sirve para definir la posición estratégica de una empresa identificando los factores que pueden influir en su oferta y demanda, para ello hace un estudio de los factores mas importantes que afectan al entorno de la empresa y que a continuación detallo.

3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PEST.

FACTORES POLITICO-LEGALES.

En este punto voy a nombrar las leyes y/o regulaciones mas importantes que influyen en el sector hortofrutícola, en este caso como he indicado en puntos mas arriba el mercado de destino de las frutas no solo es el español sino también fuera de nuestras fronteras. Al pertenecer a la Unión Europea también tenemos que tener en cuenta las leyes a nivel comunitario que existe para este sector, estas normas se recogen en el reglamento (CE) nº 1234/2007, del Consejo y en el Reglamento de Ejecución (UE) nº 543/2011, de la Comisión (puede consultarse el reglamento completo en la pagina web de la Unión Europea <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/>)y recoge la regulación de los intercambios y de apoyo al sector de productos frescos para mejorar su competitividad.

Este reglamento indica las normas de comercialización aplicables en todas las fases de comercialización incluidas la exportación e importación que deben seguir todas las empresas. Establece los requisitos mínimos de calidad, de madurez, las tolerancias y el marcado de origen del producto. Dependiendo del tipo de hortaliza o fruta deberá cumplir unas normas tales como definición del producto, su clasificación en categorías, calibrado, las características comerciales, así como una lista no exhaustiva de variedades para algunos de ellos. Estas normas se corresponden a la vez con las normas internacionales de la CEPE-ONU (Comisión económica para Europa de la Organización de Naciones Unidas.)

Tras este reglamento que he comentado sobre la comercialización, tengo que hablar sobre la política más importante en el sector agrario no solo de nuestro país sino de la UE que es la PAC, Política Agraria Común.

Esta política surgió en 1962 a raíz de la postguerra y por como la agricultura y la ganadería europea habían quedado mermadas. Además hay que tener en cuenta que en la UE hay 12 millones de personas que son agricultores y/o ganaderos y que la mitad del suelo se usa para la agricultura.

Sus principales objetivos son:

- mejorar la productividad agrícola, de forma que los consumidores dispongan de un suministro estable y de calidad de alimentos a precios asequibles ;
- garantizar a los agricultores de la UE una vida razonable, ayudándoles económicamente en el campo y buscando nuevas oportunidades de desarrollo como por ejemplo las energías

renovables ayudando al medio ambiente.

Ilustración 11 : Retos de la PAC.



Fuente: Editorial agrícola, 2015

La PAC ha sufrido desde su creación distintas reformas adaptándose a las necesidades de cada momento, la última reforma llevada a cabo fue en 2014 con horizonte hasta 2020.

Dejando las políticas económicas para el siguiente punto, destacaremos las políticas más importantes para la protección del medio ambiente y para la tierra de cultivo como son:

* Innovación y transferencia de conocimientos: Esta política tiene por objeto la promoción de la eficiencia en el uso de los recursos, la productividad y un desarrollo de la agricultura y la silvicultura bajo en emisiones, respetuoso con el clima y resistente al cambio climático

* Ayudas agroambientales y climáticas, agricultura ecológica: dirigidas tanto al mantenimiento como a la promoción de los cambios necesarios en las prácticas agrícolas que contribuyan positivamente al medio ambiente y al clima.

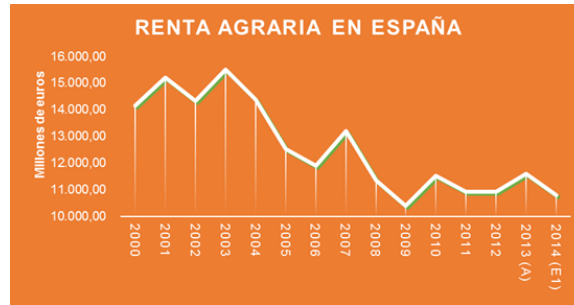
* Bosques, zonas de montaña y zonas con limitaciones naturales: Con vistas a preservar o mejorar el medio ambiente en determinadas zonas, los Estados miembros podrán seguir definiendo hasta el 10 % de las zonas agrícolas como zonas con limitaciones naturales.

* Sobre fitosanitarios: sistemas de asesoramiento y de guías de cultivo, sistemas de formación para los usuarios y vendedores, así como control de la venta y distribución de los productos fitosanitarios.

FACTORES ECONÓMICOS.

Desde el punto de vista económico vamos a ver los factores más importantes que han influido en el sector, algunos de ellos haciendo que disminuya la renta agraria (magnitud económica del sector primario) hasta un 7.1. % en 2014.

Ilustración 12 : Evolución de la renta agraria del 2000 al 2014.



Fuente: Infiero, 2015.

LA PAC:

En el factor político legal he introducido este instrumento creado por la UE para la ayuda al sector agrario, hemos visto algunas de las políticas que lleva a cabo para el cuidado del medio ambiente y del medio rural, pero la parte mas importante de esta política es la económica ya que esta compuesto de muchas ayudas económicas que llegan al agricultor en este caso.

Algunas de las ayudas económicas más comunes que ofrece la PAC son:

- Ayudas para estimular y fomentar crecimiento y el empleo.
- Ayudas para seguros agrarios: consistente en contribuciones financieras a fondos mutuales que ofrezcan compensación a los agricultores por una acusada disminución de sus ingresos; se permite el pago desde un fondo mutual (de hasta el 70 % de las pérdidas) únicamente si dicha disminución de los ingresos supera el 30 %.
- Un pago ecológico para preservar la productividad a largo plazo y los ecosistemas, para contribuir a crear un sector agrario sostenible desde el punto de vista ecológico. Se busca también asegurar y proteger, tanto la productividad a largo plazo, como los ecosistemas vinculados a la agricultura.
- Inversiones adicionales en investigación e innovación.
- Ayudas a las asociaciones de productores para fomentar la venta directa.
- Fomentar iniciativas agroambientales.
- Ayudas para estimular el empleo rural.
- Ayuda para la instalación de agricultores menores de 40 años. En los primeros 5 años de su proyecto: para fomentar el recargo generacional se subvenciona hasta con un 25% más el pago.
- Ayuda a pequeñas explotaciones que oscila entre los 500 y 1250 euros por explotación y año.
- Ayuda para la creación de nuevas explotaciones: de hasta 70.000 euros, inversiones generales en activos físicos, formación y servicios de asesoramiento.

Estas ayudas de la PAC se realizaban hasta el 31 de diciembre de 2014 a través del régimen de PAGO ÚNICO, que era el sistema de pagos directos del que se benefician los agricultores, su objetivo era que recibiesen siempre la misma ayuda independientemente de su producción.

Para beneficiarse del régimen de pago único, los agricultores debían de disponer previamente de derechos de ayuda, que deben declarar con hectáreas subvencionables. Estos derechos se calculaban en base al importe de los pagos directos que cada agricultor recibió a lo largo de un periodo de referencia (generalmente los años 2000, 2001 y 2002, con la posibilidad de otra opciones de cálculo en casos específicos o cuando se trata de integraciones posteriores).

A partir de 2015 el pago único pasa a ser pago básico en el que se eliminan las referencias históricas anteriores y se basara el pago exclusivamente en las hectáreas que cumplan los requisitos para las ayudas.

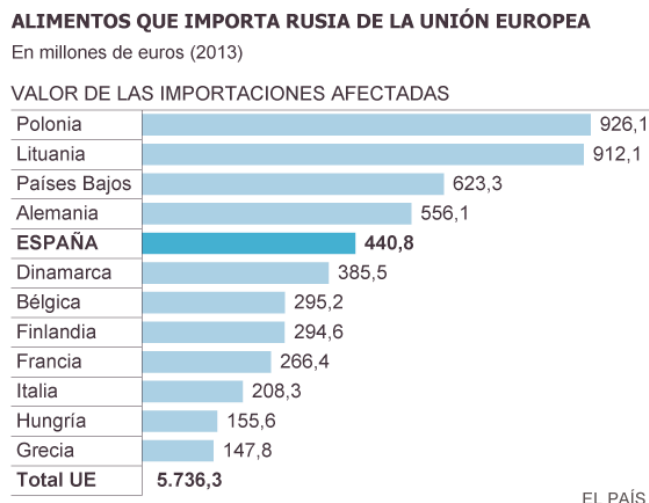
Por ultimo indicar que la PAC dispone de un fondo de reserva para reaccionar ante un momento de crisis (como por ejemplo el veto ruso del que hablare a continuación) y de un fondo para las organizaciones agrarias como son FEAG.

EL VETO RUSO.

El 7 de Agosto de 2014 el Gobierno ruso adoptó la medida de prohibir la importación de la mayoría de productos alimenticios, agrícolas y ganaderos, es decir, ternera, cerdo, verduras y hortalizas, frutas, carne de ave, pescados, quesos, leche y productos lácteos de los países que habían apoyado sanciones económicas contra ellos tras su papel en el conflicto ucraniano. Los países afectados son Estados Unidos, Canadá, Noruega y el resto miembros de la Unión Europea.

Tras este anuncio y tras las peticiones de las distintas organizaciones agrarias de los países de la UE se decidió crear una ayuda de 125 millones de euros para las partidas de alimentos afectadas por este veto, obtenido del fondo de reserva, ya que además en la época del año en que se produce ya estaba la cosecha preparada y al ser precedera se iba a perder.

Ilustración 13 : Valor de las importaciones afectadas por el veto ruso 2014.



Fuente: El País, 2015

Algunas de las medidas adoptadas por la UE por el veto ruso que se encuentran en el Reglamento Delegado (UE) núm. 1031/2014 han sido:

- ayudas tanto a pequeños agricultores como a asociaciones productoras,
- devolución del 50% del pago de los seguros sociales a los agricultores afectados por el veto ruso que contratan trabajadores, desde agosto a diciembre del 2014.
- establecimiento de líneas de financiación bonificadas y créditos blandos para permitir el comienzo de la nueva campaña y la reducción de módulos de cotización del IRPF para el año 2014.

ROBOS EN LOS CULTIVOS.

Por ultimo destacar que desde que comenzó la crisis económica el campo ha sufrido un aumento en los robos de los cultivos, esto se ha convertido en un grave problema ya que al hecho de que han disminuido los precios, el coste del agua por la sequia y el robo de parte de la producción, se le suma que en la mayoría de caso se destruyen los campos.

En 2011, se produjeron 20.481 robos en explotaciones agrícolas y ganaderas, según datos de Interior, 5.000 más que el año anterior entre herramientas, maquinaria, combustible, cobre y alimentos. Las asociaciones calculan que en 2012 la cifra se mantuvo estable, pero en 2013 y 2014 ha habido un repunte aunque todavía no se dispone de datos oficiales.

Los agricultores se quejan de que los ladrones suelen hacer pequeños hurtos cada día inferior a 400 euros quedando impunes aunque el sector cifra en 2012 una perdida valorada en 20 millones de euros sólo en la Comunidad Valenciana.

Tras estos datos el gobierno decidió elaborar un mapa de cultivos, es un programa muy sencillo, en constante actualización, que contiene información del cultivo en cada campo, el tiempo de cosecha, de siembra, el sistema de riego, los caminos y sendas de acceso, y que pueden consultar a tiempo real cada guardia civil desde cada ordenador a través de su intranet. Además de aumentar las patrullas de la guardia civil por las zonas de cultivo de los municipios afectados.

FACTORES SOCIO-CULTURALES.

Como factor socio cultural destaca el valor actual que tiene la dieta mediterránea en todo el mundo. Esta dieta es una valiosa herencia cultural, que a partir de la simplicidad y la variedad ha dado lugar a una combinación equilibrada y completa de los alimentos, basada en productos frescos, locales y de temporada en la medida de lo posible.

Abraza a todos los pueblos de la cuenca mediterránea y que está constituido de paisajes, cultivos, y técnicas de cultivo, de mercados, de elaboraciones, de espacios y gestos culinarios, de sabores y perfumes, de colores, de tertulias y celebraciones, de leyendas y devociones, de alegrías y tristezas, de innovación tanto como de tradiciones.

Tanta importancia ha tomado hoy en día que hasta el director de Nutrición de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Francesco Branca, comento que la dieta mediterránea es una dieta sana con ingredientes saludables y destacó el particular modo de comer de los países

mediterráneos, con varias personas conversando en torno a una mesa y que se ven unidas por una “cultura gastronómica común”.

Esto nos lleva a que cada día los consumidores elijan comer más verdura y fruta fresca, y se llevan a cabo importantes campañas para ensalzar las propiedades beneficiosas de los alimentos, por ejemplo como las que comercializa nuestra empresa en estudio Kanama Group.

Por ejemplo el 17 de noviembre de este año la Consellería de Agricultura y Pesca y INTERCITRUS lanzaron la campaña Vitamina C, tu refuerzo natural, fomentando el consumo de naranjas y mandarinas, además de por sus cualidades nutricionales y gustativas, por su papel a la hora de reforzar el organismo frente a gripes y resfriados. Una de las acciones que han organizado para llegar a los consumidores es la distribución gratuita de clementinas en algunas ciudades españolas.

Ilustración 14: Imágenes campañas publicitarias de cítricos y caquis.



Fuente: Ministerio de Agricultura de España, 2015.

Aunque no solo son campañas nacionales, por ejemplo la denominación de origen caqui persimon Ribera del Xúquer, lleva varios años haciendo campañas de esta fruta en colegios alemanes.

También a nivel nacional surgió una campaña en 2004 promovida por la UE y el ministerio de agricultura, para fomentar una dieta saludable comiendo 5 raciones de fruta y verdura al día, que a día de hoy sigue vigente y que se centra sobretodo en campañas de información en los colegios.

Por ultimo indicar que las propiedades beneficiosas para nuestro organismo, de estas tres frutas que las hacen indispensables en la dieta mediterránea,

* Naranja: a la dieta mediterránea le aporta gran cantidad de pectinas, una fibra soluble cuyas principales propiedades se asocian con la disminución del colesterol, la disminución de la glucosa en sangre y con el desarrollo de la flora intestinal.

Tiene un alto contenido medio de Vitamina C. Según la Federación Española de Nutrición 100 gramos de naranja nos aportan 50 mg de Vitamina C, siendo la ingesta diaria recomendada para este nutriente de 60 mg. Es importante incluir, en nuestra alimentación, alimentos que contengan esta vitamina ya que el cuerpo no puede ni producirla ni almacenarla por sí solo.

Además las naranjas nos aportan carotenoides. Unos de estos tienen actividad provitáminica A importantes en la protección frente a enfermedades cardiovasculares y también en la prevención de distintos tipos de cáncer.

* Mandarina: es muy parecida a la naranja, tiene pocas calorías y también aporta cantidades importantes de vitamina C. Aunque contiene menos de esta vitamina que la naranja, supera en contenido de ácido fólico al resto de los cítricos, que favorece la producción de glóbulos rojos y blancos.

*Caqui Persimon: Contiene caroteno y criptoxantina, ambos con actividad de provitamina A, muy interesantes nutricionalmente. Con alto contenido en vitamina C. Ricos en potasio, azúcares y glucosa. Tienen una actividad antioxidante con efectos beneficiosos, disminuyen el riesgo de determinadas enfermedades degenerativas (cáncer, cardiovasculares, cataratas, etc.)

FACTORES TECNOLÓGICOS.

Los avances en este sector, aunque no son tan visibles como en otros ámbitos aunque son continuos y prosiguen día a día con la aparición de nuevos productos, la apertura y globalización de los mercados y la implantación de nuevas tecnologías y métodos de trabajos, como los que detallo a continuación:

* Estudios de gases que sirven para aumentar la conservación de los alimentos, hoy en día hay en estudio varias técnicas como son la irradiación de gases en los alimentos, tratamientos térmicos sensibles, tratamientos con aditivos, empleo de luz ultravioleta para la conservación etc... Aunque todavía estos métodos no están muy extendidos e incluso en algunos países no son legales, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Organismo Internacional de energía Atómica (OIEA) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), recomiendan la utilización de esta tecnología y avalan su seguridad y eficacia para garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos.

* Un control más eficiente de las condiciones de producción, con objeto de disminuir los costes de producción, mejorar la calidad y ajustar la oferta a las demandas de los consumidores en cuanto a calendario y calidad. En este sentido, los invernaderos de hortalizas, que proporcionan un control de las

Condiciones de temperatura, humedad y nutrientes, ha sido un instrumento fundamental que ha posibilitado el adelantamiento de ciertas producciones (tomates, pimientos, etc.), con la

consiguiente prima adicional obtenida en los mercados europeos. El cultivo en invernaderos modernos está permitiendo una optimización del uso de fertilizantes y fitosanitarios con sus beneficios en el balance económico de la explotación y en el medioambiente.

* Sustitución de los riegos de superficie y aspersión por los de goteo e hidropónicos, han supuesto una disminución de los costes de producción, al mismo tiempo que redundan en beneficio del medio ambiente.

* Una mayor utilización de técnicas de producción ecológicas, que responden a las preocupaciones de los consumidores y de la sociedad en general sobre el respeto del medio ambiente y la seguridad alimentaria. De esta manera, se sustituye progresivamente la utilización de productos químicos por métodos de control fitosanitario biológicos.

* La incorporación de la informática y de las tecnologías electrónicas, especialmente en lo que concierne a la gestión de los invernaderos (control de las condiciones de producción), a los procesos de acondicionamiento y a la instauración de sistemas de trazabilidad, como parte del aseguramiento de la calidad y gestión de stocks.

* También se intenta mejorar cada día en los envases donde se distribuyen los alimentos como por ejemplo los envases activos que aumentan la vida útil del producto, películas comestibles como la cera que evitan la deshidratación del alimento y mejora su apariencia .

3.3. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO. 5 FUERZAS DE PORTER.

Para completar el análisis del entorno, también tenemos que analizar las fuerzas que influyen mas directamente en la empresa, para ello, El economista Michael Porter elaboró esta técnica que nos ayuda a saber cual es el nivel de competencia de nuestra industria y que va a determinar nuestra rentabilidad.

Ilustración 15 : 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Periodicomarketing.com, 2015.

RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO.

El estudio de los competidores de una empresa por parte de ésta es esencial para poder competir en el mercado con éxito y además poder detectar necesidades no cubiertas por ninguna empresa que originen modificaciones de productos o incluso nuevos.

A nivel nacional, las dos principales Comunidades Autónomas productoras de caqui son Andalucía y Valencia. Se calcula que cerca del 94% de la superficie de producción se halla en la Comunidad Valenciana, sobre todo, en la zona de la Ribera del Xúquer, mientras que casi el 6% restante está en Andalucía. Por variedades, más del 90% pertenece a la de Rojo Brillante y menos de un 10% a la Triumph. Los últimos datos revelan que la superficie destinada al cultivo de Rojo Brillante aumenta, a pasos agigantados, tanto en tierras valencianas como andaluzas, relegando a la Triumph.

Teniendo en cuenta estos datos, los competidores directos de Kanama Group S.L., estarían en la Comunidad Valenciana, concretamente serían empresas comercializadoras de cítricos, pero sobre todo del caqui persimon que es el producto principal de nuestra empresa, al concentrarse en el mismo territorio la mayoría de competencia del sector hace que sea más agresiva y que influya tanto en los precios, como en la calidad, en el canal de distribución y en definitiva en las ventas.

Los principales competidores de Kanama Group son empresas familiares ubicadas en la Comunidad y que se dedican a explotar los mismos productos, es el caso de la empresa Blasco Fruit S.L. y Caqui Persimon de Valencia S.L. en Carlet.

También habría otros competidores más indirectos como pueden ser los países como China y Honduras que día tras día intentan hacerse con más cuota de mercado sobretodo hoy en día en manos de España.

Los factores que influyen en el precio pactado son la cantidad de producto ofrecido (esto viene determinado por el precio de los abonos de cultivo y mano de obra así como la climatología), los cambios en la demanda a corto plazo y el precio de los productos sustitutivos.

Por ejemplo los primeros meses de 2013 la naranja oscilaba en un precio entre 0,18 céntimos y 0,10 el kilo mientras que el valor de la producción era de 0,22 cent., las causas de esta bajada de precio es que se incrementó en un 19% la cosecha de la naranja respecto al año anterior y además hubo una fisiopatía en el producto denominada “ clareta ” que hacía que el aspecto de la naranja por fuera fuese malo ya que hacía agujeros en la corteza , grietas etc., por lo que los distribuidores presionaron sobre los precios para que bajaran.

Otro factor importante son las campañas de promoción que se realizan, en el caso de caqui persimon es una fruta que todavía no es muy conocida entre toda la población por lo que es más importante si cabe hacer promociones y campañas para llegar al consumidor. Este año el presupuesto estimado para la promoción del caqui se sitúa en torno al millón de euros, lo que representa un volumen importantísimo porque estamos hablando de un producto en el que la aportación más fuerte es la que realiza el agricultor.

2014 ha sido un año importante en campañas por ejemplo en octubre de 2014 se celebró la primera feria internacional del caqui en Alzira, su objetivo es no solo promocionar la fruta sino ser una plataforma de comunicación entre agricultores, productores y comercializadores. Además ese mismo mes en Madrid se celebró una gran feria del sector hortofrutícola llamada Fruit Atracción donde hubo un puesto de información sobre caqui persimón.

En el extranjero destaca la feria alemana Fruit Logistic que es considerada la feria más importante a nivel mundial del sector hortofrutícola, en este año 2015 el área total del recinto que se sitúa en Berlín ha sido de 116.000 m² con 2797 expositores y más de 65.000 visitantes, el 83,9% extranjeros.

Tras la finalización de la feria que tuvo lugar en febrero de 2015 el 87,9% de los representantes de las empresas que habían participado esperan que sus cifras de negocio sean muy buenas o satisfactorias.

Ilustración 16 : Cartel primera feria internacional del caqui y visita al stand en Fruit Logistic del

Presidente Fabra.



Fuente: Elperiodic.com y Blasco Frut., 2015.

COMPETIDORES COMERCIALES: AMENAZA DE ENTRADA.

Desde 2006 la mayor amenaza que tenía el sector de los cítricos en España y más los productos de la Comunidad Valenciana ha sido China aunque actualmente la mayoría de su producción es para consumo propio, por lo que destacan tres nuevas amenazas Egipto, Marruecos y sobre todo Turquía.

Además el actual veto ruso del que he hablado en el análisis Pest esta favoreciendo que países exportadores de cítricos como Marruecos, China, Turquía o Egipto aprovechen ese vacío para quedarse con esa demanda del país.

Sobretudo Turquía ya que es un país con una grandísima extensión, con un clima parecido al nuestro, una producción citrícola creciente, unos costes laborales mucho más bajos que los de España y una situación estratégica peligrosa, porque está situado junto a muchos países del Este, como Rusia, que son grandes receptores de nuestras naranjas y clementina

La exportación de cítricos (y entre ellos especialmente las clementinas) de Marruecos a la Unión Europea está en crecimiento. Justo cuando más en alerta está el mercado internacional debido al veto ruso a la importación de productos hortofrutícolas europeos (lo que repercute en la campaña actual) el país norteafricano ha elevado en un 32% sus envíos de cítricos a Europa. Y entre ellos destacan las clementinas —las reinas en cuanto a producción y exportación de Castellón—, cuyos envíos marroquíes han aumentado un 45% de enero a julio del presente ejercicio.

Con Egipto existe el mismo problema introduce mucho volumen de producción en el mercado con precios muy baratos. Su producción de cítricos ha crecido enormemente debido a sus bajos costes en mano de obra y producción. El gobierno egipcio ofrece los terrenos cultivables a precios muy bajos en las zonas de la cuenca del río Nilo, por lo que los costes de riego son mínimos. Con estas ventajas y con unos menores costes de transporte marítimo, pueden ofrecer precios muy agresivos, exportando a los mismos destinos que España.

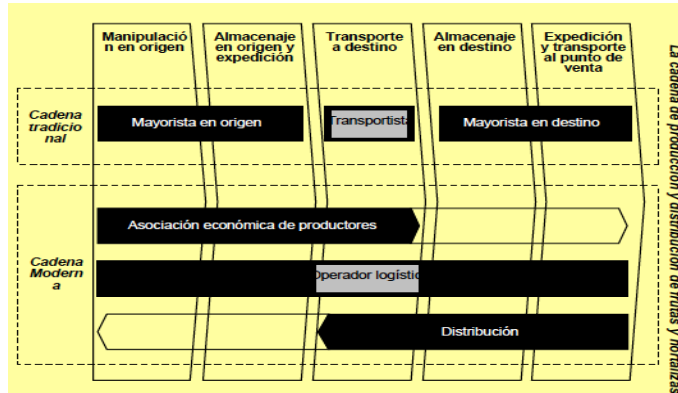
Además de lo mencionado anteriormente cabe destacar que todo acuerdo bilateral de la UE que otorga concesiones a países con menores costes de producción es perjudicial y viene a sumarse a otros problemas estructurales que tiene el propio sector citrícola español. Problemas estructurales y de concentración en la época de maduración de la fruta, entre otros, deberían corregirse para ser más competitivos.

Aunque afortunadamente después de las tormentas y nevadas que se han producido a finales del año 2014 y principios de 2015 han hecho que se pierda gran parte de la producción. La adversa meteorología se ha producido en la zona septentrional, central y oriental de Turquía, por lo que no sólo los cítricos se han visto afectados. Hay otros productos como los albaricoques en los que experimentarán mermas muy importantes por las heladas de la comarca Maalatya, la mayor proveedora de esta fruta en el mundo, por lo que esta favoreciendo a España en esta campaña de 2015.

CLIENTES, PODER DE NEGOCIACIÓN.

En el mercado hortofrutícola existen dos posibilidades de relación con los clientes que vemos en la imagen siguiente claramente:

Ilustración 17: Cadenas de valor en el sector hortofrutícola.



Fuente: Ministerio de Agricultura de España, 2015.

En el caso de la empresa objeto de estudio Kanama Group su relación comercial se basa en el modelo tradicional, es decir vende sus frutas a mayoristas que ponen a disposición de los clientes finales.

Tiene clientes tanto nacionales como por ejemplo Martimar S.A. que es una comercializadora de frutas y hortalizas de Sevilla, como a nivel extranjero, estos últimos es a los que destina la mayoría de su producción destacando sobre todo que en el caso de esta empresa, que es ella misma la que se encarga de el transporte internacional, su mercados mas importantes actualmente son: Ucrania, Alemania, Arabia Saudi, Singapur, EEUU y Canada. También exporta Rusia lo que ahora mismo por el veto no esta comercializando a ese país.

En el caso de los clientes las dos características principales a la hora de la negociación son dos: la calidad y el precio.

Respecto a la calidad buscan que sea tanto nutricional como comercial, Si bien es cierto que la apariencia externa (y en ella está incluida el calibre del fruto) es, en primera instancia, uno de los factores que más inciden en la decisión de compra del consumidor, la estrategia de mercado una vez captado éste no habría de quedarse ahí, sino dar un paso más. Además de ofrecerle esa calidad externa se le debería asegurar sobre todo la calidad interna (madurez y sabor), de tal manera que el consumidor no dudase en su decisión de seguir comprando cítricos (mantenimiento de compra).

Que la fruta sea de mayor tamaño no quiere decir que sea mejor, es más , la fruta grande suele ser la menos valorada ya tiene la corteza mas gruesa y basta.

Respecto al precio , cuanto mas grande es el mayorista , mas aprieta en el precio, aunque es verdad que compra mas producción, se basa en esto mismo para apretar en el precio dejándolo muy bajo.

PROVEEDORES: PODER DE NEGOCIACIÓN.

En este caso como nuestra empresa cultiva ella misma sus productos en sus distintos campos, los proveedores de la empresa son básicamente proveedores LOGISTICOS, de transporte y de envasado.

Respecto a los proveedores de transporte y almacenamiento frigorífico destacan tres empresas:

- Innova Logic S.L.
- Transportes Ruiz Gimeno S.L.
- Frio Mediterraneo S.A.

Kanama Group utiliza algunos de los servicios de estas empresas especializadas en transporte internacional dependiendo del destino al que tengan que realizar el envío y además utiliza en el caso de Frio Mediterráneo sus cámaras frigoríficas para que el producto llegue a su destino en las mejores condiciones posibles. El transporte debe tener cuenta si es un producto perecedero o no, como se debe conservar, que tiempo de embalajes lleva, tiempo necesario para llegar al destino etc..

Otros proveedores de la empresa son los de los embalajes y cajas, destacan:

- Infia S.L.
- Balandrina S.L.
- Serraenas S.L.

Respecto a los envases y embalajes deben ser de medidas que dispongan correctamente el producto, que sean de materiales que no altere el sabor del mismo y en este caso que conserve su calidad lo mejor posible.

Cabe destacar que estas empresas se encuentran la mayoría en la misma población o cercana a la de la empresa Kanama, que se ubica en la Puebla de Farnals, por lo que hace que el contacto con el proveedores sea mejor y además se mínima el tiempo de transporte de la mercancía, que en este caso al ser perecedera es muy importante que sea cuanto mas rápido mejor para no variar la calidad del fruto recién cogido.

AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS.

Dentro de los productos sustitutivos de las frutas encontramos:

- Otras variedades o especies producidas en la UE dentro de la misma gama.
- Frutas importadas.

· Frutas transformadas.

Hay factores que influyen en que hoy en día haya mas productos sustitutivos que antes de los cítricos como es por ejemplo la globalización, cada día llegan frutas de distintos países a nuestros mercados produciendo una sustitución de una parte de las frutas producidas en la UE por frutas exóticas, también la manera en que se conservan los alimentos como los almíbares, frutas en su jugo, zumos etc...e incluso gracias a los invernaderos hay frutas que pueden cultivarse todo el año.

Las frutas que pueden sustituir a las tradicionales como son la manzana, pera, naranja, mandarina, ciruela, fresa etc... Son las frutas exóticas como el aguacate, coco, dátil, piña, kiwi etc... Aquí hay que destacar que el caqui es mas bien una fruta novedosa y eso juega a favor de la empresa ya que al ser menos conocida tiene potencial para explotarla.

Debido a la amenaza de estos frutos, en España aprovechando las condiciones climáticas que se producen en el este y sur del país, (elevada humedad y la proximidad al mar favorecen el cultivo) han decidido comenzar a cultivar también ellos esas frutas como pueden ser el aguacate, chirimoya y mango. Hay unas pocas hectáreas de lichi, y se han probado a nivel experimental otros como la papaya, guayaba, etc... Que no han llegado a ser comerciales, por razones diversas (poca producción, competitividad acusada desde el exterior, etc.)

La franja costera de Málaga y Granada concentra casi en exclusiva las explotaciones de unos frutos tropicales que hasta hace poco más de una década apenas se consumían en España. Muy apreciados por su alta calidad y buenos precios, ambos cultivos se enfrentan al reto de aumentar su producción para poder dar respuesta a la demanda creciente del mercado europeo.

El aguacate es el cultivo que más superficie ocupa. Unas 8.500 hectáreas, de las que más del 97% se encuentran en Andalucía. Sólo la comarca de la Axarquía concentra unas 6.400 hectáreas, lo que la convierte en la principal zona productora del país y en la gran reserva tropical de Europa, junto con las pequeñas explotaciones que hay en Mijas, la comarca del Guadalhorce y Coín.

El aguacate facturó en 2013 unos 66 millones de euros, un 10% más que en 2012, lo que demuestra la fortaleza de un sector en expansión que, sólo en la provincia de Málaga, mantiene una producción media de 42.000 toneladas, cifra que se eleva a unas 50.000 a nivel nacional, merced a los cultivos que hay en las localidades granadinas de Motril y Salobreña. De la producción total de aguacate, el 22% se vende en el mercado nacional, el 75% en la Unión Europea y el 3% restante en países como Suiza, Noruega, Emiratos Árabes, Rusia, Argelia o Marruecos.

En la provincia, hay más de 5.000 agricultores que trabajan la tierra para cultivar el aguacate, si bien la cifra de familias que viven de su cultivo, manipulación y comercialización se eleva a más de 6.000.

Con unas 3.100 hectáreas en la provincia, el del mango es un cultivo emergente que en 2013 facturó 12 millones de euros, merced a una producción de 7.000 toneladas, cifra que, por un cúmulo de circunstancias, se alejó mucho de las 16.000 obtenidas en 2012. La previsión para este año apunta a que se volverá a la senda del crecimiento con una producción que rondará la

registrada hace dos años. Estos árboles de pequeño tamaño favorecen la recogida del fruto, lo que abarata la recolección, necesitan la mitad de agua que el aguacate y produce más kilos por hectárea que el aguacate, lo que ha hecho que muchos agricultores de la provincia de Málaga se decanten por su cultivo. En su contra juega el hecho de que la campaña de recogida es muy corta, entre octubre y diciembre.

Aunque el primer fruto tropical que se abrió paso en las costas andaluzas fue la chirimoya. De hecho, la única oferta que hay en el mercado europeo es la que llega desde España, porque es muy delicada y no resistiría el transporte desde otros países productores de Sudamérica. Con apenas 100 hectáreas en la provincia de Málaga, su comercialización es compleja por tanto por su corta vida después de la cosecha.

Como vemos se esta intentando no ver como amenaza a estos frutos sino como oportunidad, aun así hay que decir que al tener muy pocas hectáreas de cultivo en total, hoy en día no reciben ayudas de la PAC ,solo si son cultivos ecológicos, que es complicado su cultivo y además algunas frutas como por ejemplo la chirimoya no es muy conocida en la gastronomía internacional.

3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.

En este punto vamos a realizar un análisis de uno de nuestros competidores directos BLAS FRUT, esta empresa tiene varias cosas en común con Kanama, se sitúan en la misma comunidad autónoma, aunque en provincias distintas, Blas Frut está ubicada en Castellón, y comercializa las mismas frutas, naranjas, mandarinas y caquis.

A continuación vamos a realizar una comparativa de datos económicos entre las dos empresas

Ilustración 17 : Comparativa de principales datos económicos en euros.

Principales datos económicos	BLAS FRUT	KANAMA GROUP
Activo no corriente	500.233,39	956.303,51
Activo corriente	2.139.060,51	2.713.715,70
Patrimonio Neto	891.931,86	598.991,17
Pasivo no corriente	168.605,28	197.945,42
Pasivo corriente	1.578.756,66	2.873.082,62
Ventas	4.495.185,59	5.904.412,84
Margen bruto	2.469.167,24	2.038.518,19
Ebitda	1.103.271,12	341.007,11
Resultado del ejercicio	819.772,19	89.256,86
Fondo Maniobra	560.303,85	-159.366,92

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tras analizar los datos vemos que aunque Kanama obtiene mas ventas, su resultado es mucho menor, ya veremos mas adelante en el apartado económico los motivos, y la situación financiera de la empresa en general vemos por el fondo de maniobra que mientras la de Blas Frut es positiva, la de nuestra empresa es negativa .

Por ultimo fijádonos en el Ebitda que es el indicador económico que mide la capacidad de la empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva, vemos que el de la competencia es mucho mejor que el nuestro.

Por lo tanto con estos datos económicos podemos sacar varias conclusiones, la primera económicamente hablando vemos que aunque tiene menos ventas obtiene un mejor resultado del ejercicio y segunda, tras analizar el Ebitda, que en su actividad diaria Kanama necesita mejorar.

Hoy en día la mayoría de empresas de cítricos obtienen sus beneficios de las exportaciones que realizan a otros países, por lo que Kanama tiene que esforzarse en abrirse a nuevos mercados internacionales para estar a la altura de sus competidores.

Las ferias regionales, nacionales e internacionales también ayudan a crear una marca mas fuerte y a darse a conocer entre la gente.

Por otra parte también cabe destacar la competencia desleal que han denunciado las empresas del sector cítrico español hacia países de la cuenca mediterránea que venden mucha producción a precios muy baratos a grande superficies con mucha menos calidad y al acuerdo que ha alcanzado por ejemplo entre Marruecos y la UE que permite la entrada de un cupo de cítricos mas elevado lo que hace que aun puedan ajustar mas el precio.

En Kanama se apuesta por promocionar el consumo de fruta y verduras frescas sin manipular y autóctona para disuadir al consumidor final de comprar productos que proceden del extranjero.

3.5. EPÍLOGO.

En este capitulo del proyecto hemos hablado del entorno de la empresa y lo hemos dividido en el marco entorno, es decir, lo que ocurre a nivel general y que la empresa no puede influir, y hemos destacado:

- ✓ La PAC con ayudas económicas y sociales al sector.
- ✓ La problemática del veto ruso a las frutas y hortalizas de los países que están en contra de su posición en el conflicto ucraniano.
- ✓ La concienciación a la sociedad de que es bueno comer mucha fruta y verdura.
- ✓ Respecto al medio ambiente y fomento del uso de nuevas tecnologías.

Del entorno más inmediato de la empresa hemos hablado:

- ✓ La amenaza de países que comienzan a comercializar las mismas frutas que nuestra empresa.
- ✓ La importancia de los clientes extranjeros de la empresa y del sector.
- ✓ La relación estrecha que hay con los proveedores sobre todo de logística que también nos ayudan con la exportación de nuestros productos.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.

4.1. INTRODUCCIÓN.

4.2. LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

4.3. OPERACIONES.

4.4. EPÍLOGO.

4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.

4.1. INTRODUCCIÓN.

En los puntos anteriores hemos hablado del sector donde se sitúa la empresa y los factores tanto externos como internos que pueden influir en ella. En este punto ya comenzamos a analizar la empresa desde dentro y comenzamos por ver cual es su ubicación y su proceso productivo, este punto es muy importante porque es donde vamos a ver como se consigue el producto por el cual se creó la empresa.

4.2. LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

La empresa Kanama Group S.L. se encuentra ubicada en la localidad valenciana de Museros donde esta el almacén donde se llevará a cabo el proceso productivo y donde se sitúan las oficinas del resto de departamentos como es el financiero, marketing, calidad, etc...

Los campos de cultivo de los principales productos se encuentran distribuidos entre dos provincias de la comunidad, en Almassora (Castellón) donde se cultivan las mandarinas y en la Puebla de Farnals (Valencia) las naranjas y los caquis.

Los cultivos se encuentran cerca del almacén ya que de Museros a la Puebla hay unos 3,5 km y Almassora de Museros unos 60 km aproximadamente. Gracias a los programas informáticos y sobre todo a la trazabilidad que ahora explicaremos en detalle, no hace falta que el almacén este junto a los campos ya que en todo momento a través de estos medios podemos llevar un control exhaustivo de la actividad de los campos.

La nave de la empresa dispone de unos 40.000 metros cuadrados de superficie y tiene en cuenta en su distribución aspectos importantes como:

- Paredes lavables y no porosas.
- Iluminación natural y artificial estando esta ultima protegida para que en caso de accidente no caiga el vidrio sobre la fruta que se está procesando.
- Buena ventilación.
- Suelos material sólido.

Las instalaciones disponen de cuatro servicios básicos como son la energía eléctrica, agua potable, evacuación de residuos y el centro de reciclaje.

La distribución de la nave se divide en sala de procesos, que es para lo que se utiliza la mayoría del espacio, aseos, vestuarios, etc... En el edificio continuo es donde se encuentra la gerencia, el departamento financiero y de marketing y los laboratorios donde se realizan los controles de calidad.

En el caso del espacio que se utiliza para los procesos productivos se condiciona según las fases del mismo, por ejemplo comenzaríamos por el espacio destinado a la recepción de mercancías que está acondicionado con una temperatura baja que haga que la fruta se mantenga fresca, no debe quedar expuesta directamente al sol y como la temperatura de

almacenamiento es muy importante, es preferible recolectar la fruta en horas de bajas temperaturas.

Es importante que la humedad sea relativamente alta para evitar que la fruta se deshidrate y pierda su calidad.

A continuación está la sala de procesamiento donde se sitúa la línea continua de producción, este recinto debe contar con el espacio adecuado para permitir la ubicación de todo el equipo necesario en forma de una línea continua para aumentar la eficacia del trabajo.

Para el control de calidad existe además de los laboratorios del edificio continuo, un pequeño recinto, que se encuentra separado del resto del espacio, en el cual se lleva a cabo los análisis mínimos necesarios para establecer la calidad de una materia prima dada o de un proceso determinado. Este recinto cuenta con un pequeño lavatorio, agua corriente y mesas y material para realizar los análisis. La separación es necesaria para lograr las condiciones de tranquilidad requeridas para hacer ciertas pruebas.

El almacén de productos terminados es el más importante ya que es donde se reserva el producto que finalmente se va a poner a la venta. Este lugar debe ser limpio, adecuado en temperatura y humedad (menor de 25° C y 60 % de humedad relativa) en nuestro caso el almacén en como una gran cámara frigorífica para mantener intactas las cualidades de la fruta y que conserve toda su calidad, seguro respecto de la entrada de agentes extraños y, por supuesto, seguro respecto de los robos. Debe tener fácil acceso a sus espacios, para permitir los últimos controles de calidad, revisar la trazabilidad y para observar de inmediato cuando se produzca algún problema.

La nave dispone fuera de espacio para la recepción de camiones, tanto los que traen la fruta recolectada del campo, como los que vienen para recogerla y distribuirla a los clientes o proveedores.

La empresa también dispone de una pequeña área de reciclaje donde se almacenan los residuos por clase para que puedan ser recogidos por las empresas encargadas, incluyendo los residuos de agua con residuos de los fitosanitarios que es muy importante que sean tratados por empresas expertas debido a su alta contaminación.

Por ultimo estarían otras estancias como la sala de la caldera que se encuentra fuera de la sala de procesos, por problemas de contaminación y al mismo tiempo por problemas de seguridad del personal y la localización de los aseos, que es independiente de la sala de procesos y de recepción de la fruta, para que nunca se pueda producir una inundación con agua proveniente de ellos.

La desinfección se efectúa periódicamente y el control de los supervisores de la empresa es muy estricto en este sentido.

4.3. OPERACIONES.

En este punto voy a explicar por un lado el proceso de producción de la naranja y la clementina y por otro el del caqui persimon, ya que aunque coinciden en las fases finales del mismo, el las

primeras fases del proceso varia la forma de tratar las frutas, veremos desde que se recolecta en el campo hasta que sale del almacén para ser distribuido a los mayoristas.

En la empresa Kanama Group S.L. utilizan LA TRAZABILIDAD para todo el proceso de las tres frutas, la trazabilidad es un conjunto de procedimientos establecidos que permite conocer el histórico, ubicación y trayectoria de un producto a lo largo de toda la cadena de suministro, y localizar en cualquier punto de dicha cadena, tanto información intrínseca del producto como procedencia, tratamiento aplicado, procesos, almacenamiento, transporte, distribución, localización de producto, etc.

La trazabilidad se rige por el Reglamento de la UE (Nº 178/2002) por el que se establecen los principios y requisitos de la legislación alimentaria.

Las principales ventajas que se tiene por contar con este sistema son:

- Control de stocks.
- Control de los procesos productivos .
- Optimización de los recursos.
- Coordinación y colaboración con los distribuidores .
- Localización inmediata de los lotes ante un posible problema .
- Disminución de costes operativos y productivos

Sobre todo es una herramienta tecnológica que sirve para tener un control de calidad sobre el producto muy elevado ya que en cada momento podemos saber las características de los productos y su proceso productivo, y como sabemos, cuanto más calidad tenga el producto mejor será y más fácil será venderlo.

Los pasos en los que se divide el sistema de trazabilidad es:

- ✚ Tratamiento de campo: aquí comienza la trazabilidad, se anotará todo lo relativo a los cultivos como son los riegos llevados a cabo, los abonos, poda, calidad de los frutos, test de conservación, control de las fincas etc...
- ✚ Entrada del producto: se elabora un albarán de entrada con los datos de la finca y la producción como el numero de cajas que ha entrado la variedad etc., el numero del albarán será la trazabilidad de la partida a lo largo de las fases siguientes.
- ✚ Control de stocks: en todo el proceso se tendrá en cuenta el stock que hay con entradas y salidas.
- ✚ Alimentación de las calibradoras: cuantifica la fruta que ha llegado hasta este paso de la producción y elabora estadísticas del tamaño de los frutos.
- ✚ Etiquetado: Una vez se empaqueta la fruta en los embalajes establecidos se crea una etiqueta con un código donde aparece la variedad de la fruta, datos de calidad, tamaño

etc...y se confeccionan los palets que irán a la cámara frigorífica hasta su momento de transporte final.

- ✚ Expedición de los palets: gracias a la etiqueta que se ha creado antes con los datos de la partida se procede a su lectura para una revisión final y comprobar que la carga es correcta con la lectura de la etiqueta, y con esos datos el sistema generará una orden de carga.
- ✚ Control de producción: mediante un software podemos conocer en tiempo real datos de la producción como el historial de planta, kgs confeccionados y deshechos, nº de palets o averías o errores que ha habido en determinado momento en la planta.
- ✚ Control de cámaras: el sistema tiene en cuenta en cada momento la temperatura, humedad etc... que hay que tener en las cámaras y avisa al técnico en caso de que por algún motivo éstos varíen, también se tiene en cuenta que partidas están dentro y cuando deben de salir.

En el siguiente esquema veremos en cuatro partes las pruebas más importantes que se realizan durante la trazabilidad:

CULTIVO
LOGÍSTICA

RECOLECCIÓN

PROCESADO

TRANSPORTE Y



A continuación voy a explicar el proceso productivo de las naranjas y clementinas:

PRIMERA FASE

RECOLECCIÓN FRUTA

La primera fase de producción comienza con la recolección de los distintos frutos de nuestros campos, se introducen las frutas de una misma clase en cajas y son transportadas en camiones hasta el almacén.

Las campañas son las siguientes

Ilustración 18 : Campaña anual de la fruta de Kanama Group.



Fuente: Frutas Marco Iborra, 2015.

SEGUNDA FASE



Dentro de esta fase se realizan varios pasos, el primer paso es **LA RECEPCION DE LA FRUTA EN EL ALMACÉN**, se comprueba la carga recibida y se inspecciona la fruta.

El siguiente paso es **EL TRATAMIENTO POST-COSECHA**, consiste en pasar las frutas recibidas de la colecta por una maquina denominada drencher que lo que hace es lavar la fruta con fungicidas para evitar posibles podredumbres en la fruta de la acción de hongos en el campo.

Las cajas utilizadas para la recolecta también son desinfectadas con esta agua.

Los restos de agua que se generan tras estos lavados van a un depósito que recoge cada cierto tiempo una empresa especializada en tratamiento de residuos de gestión medio ambiental. Una política que se lleva a cabo con todos los residuos, ya que para Kanama Group es muy importante el respeto al medio ambiente.

Ilustración 19 : Drencher de la marca Citrosol que usa Kanama Group.



Fuente: Citrosol, 2015.

Del drencher se pasa al **DESVERDIZADO**, se almacena la fruta hasta su maduración en unas cámaras con una humedad relativa mínima del 90%, que se aplica con la técnica de la micro pulverización, una temperatura de entre 19 y 22° nunca mas de 27° y una concentración de CO2 que no supere el 0,5%, esta duración debe ser máximo 72 horas.

Una vez pasa el tiempo de desverdizado entran en la línea de producción del almacén con el siguiente paso que sería el volcado en las cintas que irán pasando por los distintos pasos siguientes, que será la **1ª TRÍA**, aquí se hace una selección manual de las naranjas que no están bien y se desechan por un tubo que va a parar a un contenedor de residuos.

De esta tría se pasa **AL LAVADO** de la fruta con agua, a la que se le aplica un proceso de ósmosis inversa y cloración, y con este paso terminaría la segunda fase del proceso.

TERCERA FASE



Una vez se lava la fruta pasa por una maquina para su **SECADO** con aire caliente conseguido por combustión de gas natural, ya que esta energía es mas respetuosa con el medio ambiente, y de ahí pasa al **APLICADOR DE CERA**, esta cera lo que hace es que sea mas atractivo el fruto porque le da un aspecto brillante y además lo sella para que no pierda la humedad por lo que se conserva mejor.

Ilustración 20 : Máquina aplicadora de la cera en Kanama Group.



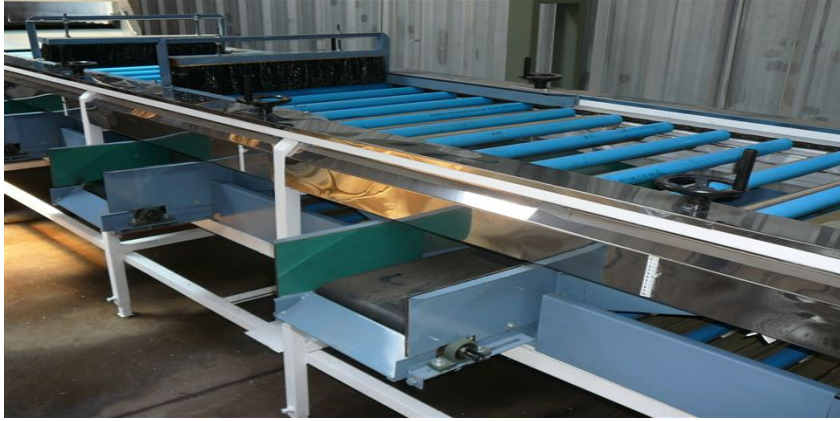
Fuente: Fomesa, 2015.

Una vez se le aplica la cera se hace una **SEGUNDA TRÍA** para ver si tras los pasos anteriores ha podido quedar algún fruto en mal estado, todas las trías se hacen manualmente por el personal asignado a esa fase y para aumentar la calidad y descartar algún error que no se percibe por el ojo humano, las frutas que superan la tría pasan por una maquina con **LUZ ULTRA VIOLETA** que detecta cualquier desperfecto en la cascara de la fruta e incluso también en su interior.

Tras la cera y el descarte final las frutas pasan **AL CALIBRADO** donde una maquina calibradora que divide a las frutas según su tamaño (existen tres tipos 0,1 y 2), coloración, peso y densidad. Cada pieza de fruta pasa por dos controles en esta maquina, el primero fotografía cada pieza 20 veces por segundo y el segundo proceso la fotografía 70 veces por segundo, esto nos sirve para obtener entre ambos controles datos exactos sobre el volumen, diámetro y color de cada pieza y ver cual es su calidad, eliminando de nuevo aquellas que no cumplen con las exigencias de calidad.

Una vez se saben las características del producto final, se cruza la información con los datos de pedidos de los clientes para dividir la mercancía según las características que ha solicitado cada uno.

Ilustración 21 : Máquina calibradora de cítricos.



Fuente: Somca, 2015.

De ahí se pasa al **ENVASADO** de las frutas en los paquetes y los pedidos que se tenga establecidos, en este caso las cajas de Kanama Group son de las siguientes medidas:

ENVASES NARANJAS Y MANDARINAS

Cartón, madera y plástico. Peso de 3 a 25 Kg.

Caja ALDI (todos los tamaños).

Caja IFCO (todos los tamaños).

Europool (todos los tamaños).

Flowpack (todos los tamaños).

Girsack (mallas de 1 a 4 Kg).

Una vez se envasa y embalan las cajas según pedidos, se pasa al **ETIQUETADO** de las mismas donde pondrá información de la carga, la marca, la procedencia, día de salida etc... Durante estos pasos se realizan controles de calidad sobre muestras del producto tanto cuantitativos como cualitativos para comprobar que este perfecta. Una vez identificadas se procede al **PALETIZADO** que es el proceso mediante el cual las cajas de frutas completas y embaladas de un mismo tipo y calibre se van apilando sobre un palet.

CUARTA FASE



Una vez la carga está preparada se introduce en las **CAMARAS FRIGORIFICAS DE CONSERVACIÓN** con humedad y ozono para su perfecta conservación hasta su salida del almacén y se elabora una orden de carga y un seguro de transporte de la mercancía donde se refleja los datos de la carga, el destino, temperatura de la carga e información del transportista. Cuando ya está preparado y el transporte también se realiza la carga y se envía el albarán de salida al mayorista donde va indicado cada palet con su número de trazabilidad, número de cajas, confección, calibres y pesos.

En el caso del proceso productivo del caqui persimon es muy parecido al de las naranjas y clementinas, lo que varía es el tratamiento de la fruta una vez llega al almacén desde el campo, los pasos del proceso serian las siguientes:

PROCESO CAQUI PERSIMON.



El proceso productivo del caqui persimon es muy importante ya que durante sus primeras etapas va a ser cuando se consiga el fruto en si. Las principales características del caqui persimon son su aspecto anaranjado y su textura dura en comparación con el caqui normal que se consume muy maduro por lo que hace muy difícil su comercialización y su color más rojo.

Para que estas características se den, el caqui persimon es recogido en el campo en su etapa semi maduro, la campaña del caqui empieza en septiembre y termina en Enero

Ilustración 23: Fotografía de un campo de caquis persimon.



Fuente: Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias, 2015.

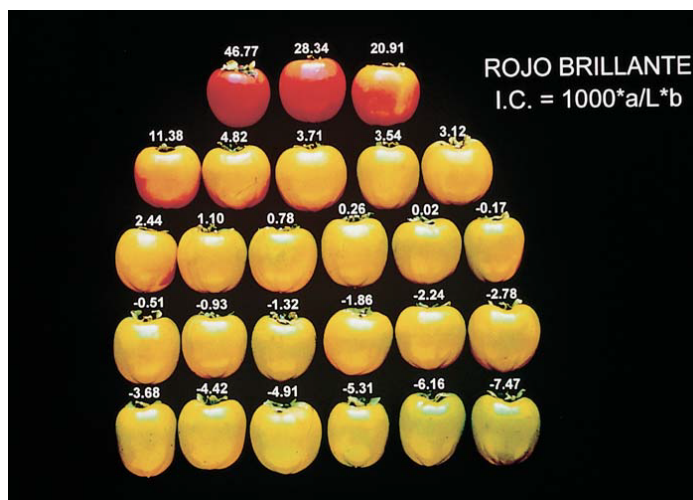
Una vez se **RECOLECTA** se lleva al almacén para su tratamiento, a su llegada y tras un lavado con fungicida como se hace con las naranjas y clementinas en el drencher, los caquis se introducen en unas **CÁMARAS** especiales donde se trata su astringencia (aspereza) para que se convierta en el caqui persimon que se puede consumir.

Antiguamente se envolvía los caquis en papel y se dejaban al sol para que se consiguiese una mayor concentración de etileno en el fruto y bajase la astringencia. Hoy en día se introducen en unas cámaras con una temperatura de 20 °, atmosfera controlada con 5.000 ppm de etanol y una humedad relativa del 90% durante aproximadamente 16 horas.

Una vez pasan las 16 horas se produce **EL VOLCADO** donde hay una **PRIMERA TRÍA** para descartar los caquis que tengan algún defecto y solo queden los que están en condiciones optimas y se pasa al **LAVADO** de la fruta , igual que con las naranjas y clementinas, mediante un sistema de boquillas con agua a presión.

De ahí hay una **SEGUNDA TRÍA** para verificar que la fruta esta correcta y de ahí al **CALIBRADO** donde selecciona las piezas por tamaño y color, hay que decir que el peso medio de un caqui persimon es de 400 gramos y un diámetro de 9 ms, y así una vez envasados en la etapa del **ENCAJADO**, la caja tenga las piezas de fruta lo mas parecidas posibles entre ellas.

Ilustración 22 : Índice de colores del caqui persimon.



Fuente: Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias, 2015.

ENVASES CAQUIS

Cartón, madera y plástico.

Peso de 3 a 10 Kg.

Caja ALDI (todos los tamaños).

Caja IFCO (todos los tamaños).

Europool (todos los tamaños).

Flowpack (todos los tamaños).

En los envases de los caquis no encontramos las mallas de las naranjas y clementinas porque estos no tienen la corteza tan dura como ellas y en una malla podrían producirse roces en la

corteza del caqui mientras se transporta. Hay que indicar que en este paso se hace un control de calidad sobre muestras para comprobar que el caqui esté óptimo para el consumo.

Del encajado se pasaría al **PALETIZADO** como último paso del proceso.

4.4. EPÍLOGO.

En este capítulo hemos comenzado a analizar los departamentos de la empresa, empezando por uno muy importante ya que es donde se procesan los productos de la empresa, el de operaciones.

Como puntos importantes de este capítulo destacamos:

- ✓ Distribución de la nave.
- ✓ Como se lleva a cabo el proceso de recogida y preparación de las naranjas y mandarinas.
- ✓ Proceso de maduración del caqui persimon, como pasa de producto “semi elaborado” en su recogida a producto “terminado”.
- ✓ En que consiste la trazabilidad y como la aplica Kanama Group.
- ✓ Importancia de los controles de calidad tanto en los productos como en los procesos productivos.

CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

5.1. INTRODUCCIÓN.

5.2. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.

5.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.

5.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

5.5. ORGANIGRAMA.

5.6. EPÍLOGO.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

5.1. INTRODUCCIÓN.

Para que una empresa logre sus objetivos teniendo en cuenta su misión y valor debe contar con un personal capacitado y comprometido con el trabajo.

El hecho de que ese personal sea el idóneo para nuestra empresa, depende del departamento de RRHH, que no solo se encarga de reclutar al personal, el salario, etc... Sino también de formarlos para que puedan realizar su trabajo con el máximo aprovechamiento.

Hay que tener trabajadores motivados en puestos donde estén capacitados y conseguir su máximo rendimiento.

5.2. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.

Como se ha indicado en los primeros puntos del proyecto la empresa Kanama Group es una empresa familiar que tiene como forma jurídica una sociedad limitada.

En España actualmente las empresas de socios familiares constituyen la pieza básica de la actividad y son los principales agentes de creación de riqueza. El número de empresas familiares supera los dos millones, generando entre un 65% y un 70% del Producto Interior Bruto (PIB) y, aproximadamente, el 75% del empleo, con cerca de nueve millones de trabajadores, de los cuales más de un millón y medio son autónomos.

La empresa familiar aporta determinados valores que contribuyen no sólo a su propio desarrollo, sino que su modelo de gestión contribuye a generar una sociedad más justa por su aportación a la estabilidad del empleo, la mayor responsabilidad hacia los trabajadores, el afán de superación, la trasmisión de valores éticos de una a otra generación, compromiso y dedicación al negocio, autofinanciación, mayor vinculación con los clientes, etc...

Pero también tiene otras desventajas como por ejemplo que alguna persona no esté capacitada para un mando de dirección, posibles conflictos a la hora de venta de participaciones, herencias, etc...

Al ser una empresa familiar es más común optar por la forma jurídica de sociedad limitada ya que en el plano teórico de la Ley Sociedades establece como criterio de distinción entre anónimas y limitadas el carácter abierto y cerrado, respectivamente, de estos dos tipos sociales, marcado el primero por la aportación que el accionista realiza al capital y marcado el segundo por las características personales del socio.

La sociedad limitada seguirá siendo la forma más empleada en nuestro ámbito empresarial de modo general (por su mayor facilidad de gestión y sus menores costes) y lo será también, de modo particular, en el ámbito de la empresa familiar, en que se apuesta por el tipo legalmente más cerrado de sociedad, que generalmente se cerrará más todavía mediante los estatutos sociales y, en algunos casos, mediante un protocolo familiar. La Sociedad Anónima quedaría

reservada para situaciones más avanzadas de la empresa familiar (salida a Bolsa, emisión de obligaciones, etc.).

Las características más importantes de una sociedad limitada son:

- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.005,06 €. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "SRL" o "SL".
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

Si particularizamos en nuestro caso una S.L. a una empresa familiar:

- Existe una mayor flexibilidad y menor exigencia de formalidades en los aspectos sociales de este tipo de empresas.
- Las aportaciones al capital social (participaciones) no son negociables, lo que supone una ventaja para la empresa familiar, al dificultar la entrada de extraños en la misma.
- En la sociedad limitada se puede decir que existe una mayor defensa del socio y de las minorías y una regulación amplia y abierta del ejercicio del derecho de separación.

CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. En ella, deberá expresarse necesariamente:

- ❖ La identidad del socio o socios.
- ❖ La voluntad de constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- ❖ Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- ❖ Los estatutos de la sociedad.

- ❖ La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- ❖ La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- ❖ Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.

ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD.

En los estatutos deberá constar, al menos:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- La fecha de cierre del ejercicio social.
- El domicilio social.
- El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, en los términos establecidos en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- La escritura de constitución deberá inscribirse en el Registro Mercantil.

ÓRGANOS SOCIALES.

Por último señalare los órganos sociales que habitualmente hay en una sociedad limitada como son:

La Junta General de Socios.

Es el órgano que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende a cualquier asunto de la sociedad como es la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado, el nombramiento y separación de los administradores, de los liquidadores y, en su caso, de los auditores de cuentas, modificación de los estatutos sociales, si se aprueba un aumento o reducción del capital social en caso de que se necesitara o la transformación, fusión, escisión o disolución de la sociedad.

Los Administradores.

Es el órgano ejecutivo y de representación, que lleva a cabo la gestión diaria de la sociedad, así como la representación de la misma en sus relaciones con terceros.

Su nombramiento corresponde exclusivamente a la Junta General. y salvo que lo indiquen los estatutos, se requerirá la condición de socio para ser nombrado administrador.

DERECHOS DE LOS SOCIOS.

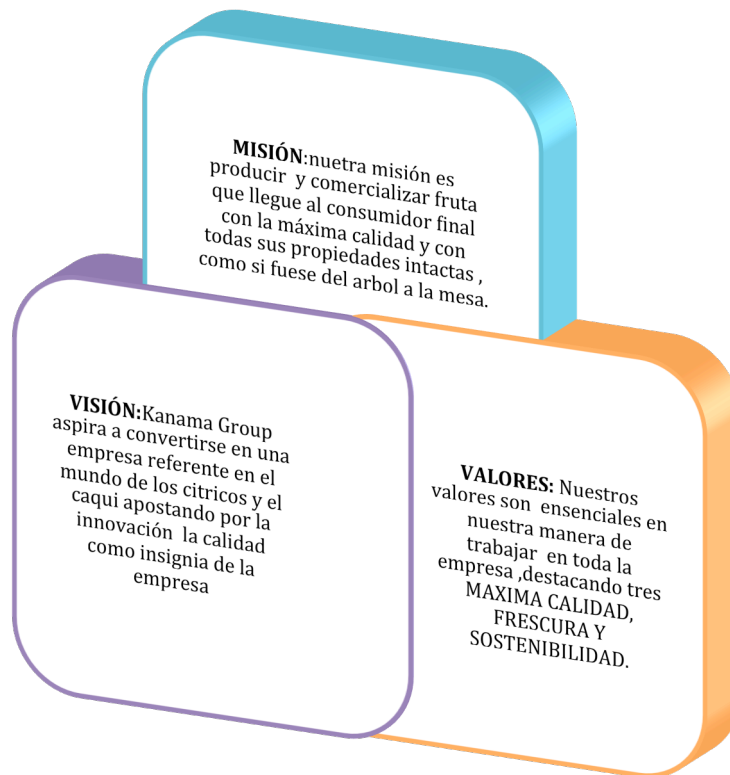
Los principales derechos son participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad y participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.

Aunque nuestra empresa es familiar y sociedad limitada, otra forma jurídica que se encuentra habitualmente en empresas dedicadas al campo son las cooperativas, sociedades constituidas por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

Los socios tienen derecho a un socio, un voto y deben elegir a un presidente y a un secretario que les represente.

5.3. MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA.

Ilustración 23 : Misión, Visión y valores de Kanama Group.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los valores que definen la estrategia de Kanama Group son:

Máxima calidad: Kanama quiere que el consumidor distinga sus productos de otras marcas entre otras cosas por su calidad, para ello desde el inicio del proceso de producción en el campo, hasta el envío final del pedido se realizan constantemente controles de calidad sobre las partidas por un departamento de la empresa exclusivo para ello.

Además durante el proceso productivo como hemos contado en el capítulo anterior se realizan trias manuales para desechar la fruta que no cumpla con las condiciones de calidad establecidas por su departamento.

Frescura: hoy en día el cliente valora mucho que la fruta esté lo menos procesada posible, por eso en Kanama Group se da mucha importancia al tiempo, minimizando los tiempos desde que el fruto es cogido hasta que llega al consumidor y utilizando los mejores envases que hagan que el producto se encuentre en las mejores condiciones desde que sale del almacén hasta que llega a la tienda.

Por ultimo hablaremos del valor Sostenible, esta empresa trabaja con productos obtenidos de la naturaleza y por ello es muy consciente de que se debe cuidar por ello en Kanama se apuesta por abonos y fertilizantes no nocivos con el planeta y lo mas naturales posibles así como el reciclaje de envases y tratamiento de residuos.

Para demostrar que la empresa cumple con sus valores, obtiene cada año el certificado GLOBALG.A.P, este certificado de reconocimiento internacional para entre otras producciones la agraria, asegura que la empresa que lo consigue realiza una producción segura y sostenible cubriendo temas como la inocuidad alimentaria y trazabilidad, medio ambiente (incluyendo biodiversidad), Salud, seguridad y bienestar del trabajador, Manejo Integrado del Cultivo, Manejo Integrado de Plagas, Sistemas de Gestión de Calidad y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

5.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

La definición y análisis de los puestos de trabajo nos sirve para organizar los distintos departamentos de la empresa y determinar que perfiles profesionales necesitamos y como hay que formarlos.

En el caso de Kanama la organización se basa en:

Ilustración 24 : Organización Kanama Group.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Gerencia: son los propietarios de la empresa, en este caso los hermanos Vidal, y los que tomarán las decisiones más importantes de la empresa de cara a mantener su estabilidad y su futuro.

Director General: en este caso es uno de los hermanos Vidal, que será el máximo representante de la gestión y dirección de la empresa.

Después del director general, hay 5 directores especializados en cada área.

Director de RRHH: se encarga de dirigir y coordinar el departamento de recursos humanos. Este departamento busca a las personas que trabajaran en la empresa así como gestionaran todo lo relacionado con nóminas, seguridad social, etc... también se encargaran de la formación continua de los trabajadores y que se cumplen las normas de prevención de riesgos laborales.

Director financiero: se encarga de dirigir y coordinar la contabilidad de la empresa, desde la formulación de las cuentas anuales, impuestos, aprobación de presupuestos, control de ingresos y gastos hasta la financiación de la misma.

Director de Operaciones: se encarga de dirigir y coordinar la logística de la empresa, en este caso se dividiría en tres áreas: en campo (donde se cultiva la fruta), almacén (donde se procesa la fruta y se preparan los pedidos) y mantenimiento (para que las otras dos áreas funcionen correctamente).

Director de Calidad: se encarga de dirigir y coordinar dos departamentos muy importantes de la empresa, el de marketing, que detecta las necesidades de los clientes y da las claves para que la empresa las pueda satisfacer con sus productos, y la calidad, valor muy importante de la empresa y que sirve como diferenciación de otros productos en el mercados que puedan ser iguales.

Director Comercial: se encarga de dirigir y coordinar el departamento de compras y ventas de la empresa, las compras a proveedores y las ventas a los clientes.

Después de los directores de área encontramos a los jefes de sección en este caso tenemos 7 jefes que detallamos a continuación.

En el departamento comercial: hay dos jefes el de compras, que se encarga de coordinar a los administrativos que tratan con los proveedores para encontrar los mejores productos que necesitan a un buen precio y el jefe de ventas que se encarga de la venta a los distribuidores y comerciantes al por mayor y menor.

Otro departamento de la empresa con jefes de sección es el de calidad, aquí se dividen en calidad y marketing, por un lado el primero se encarga de controlar que el plan de marketing aprobado por la empresa se cumpla coordinando a los trabajadores de su sección y por otro en marketing se encargan de la promoción y publicidad de los productos de la empresa.

Por ultimo el departamento de operaciones dispone de un jefe de almacén, que es el que coordina los turnos y el trabajo del personal del mismo, el jefe de campo, que realiza la misma función que el de almacén pero con los trabajadores del campo, y por ultimo el jefe de mantenimiento que coordina a los técnicos que se encargan de reparar averías o hacer el mantenimiento de las instalaciones, tanto supervisión de las maquinas como de limpieza.

Ya para terminar el análisis hablaremos de la última fila de nuestra pirámide que serian los empleados subordinados, que se clasifican en:

- Administrativos de RRHH: son los encargados de preparar las nominas, las altas y bajas de la seguridad social, preparar los cursos de formación, control de riesgos laborales, contratación o despido de empleados etc...
- Administrativos contables y financieros: se encargan de controlar las cuentas de la empresa, llevando la contabilidad diaria de la misma, control de presupuestos según plan estratégico aprobado por la empresa, buscar financiación, control de seguros, etc...
- Peones: operarios de almacén que trabajan en los distintas cadenas de valor, como por ejemplo, haciendo las trías, supervisando las maquinas, etc...
- Encajadores: personal que se encarga de introducir la fruta en las cajas según pedido y destino final.
- Carretilleros: operarios que transportan los palets por el almacén y cargan y descargan camiones.
- Operarios de recolección: personal encargado de las labores de recogida de los frutas.
- Transportistas: personal encargado del transporte de la carga desde los puntos de recolecta hasta el almacén.
- Mantenedores de cultivos: personal de mantenimiento de los campos y el cultivo para que de los frutos.
- Mecánicos: operarios encargados del mantenimiento de la maquinaria e instalaciones del almacén.
- Limpiadores: personal de limpieza de las instalaciones de la empresa.
- Técnicos de calidad: llevan a cabo los controles de calidad establecidos por la empresa para los productos y los procesos.
- Técnicos de marketing: elaboran propuestas de publicidad, eventos, presencia en redes sociales, etc... para dar a conocer a la empresa.
- Comerciales de compras y ventas para obtener las mejores ofertas y las mejores ventas de los productos.

Hay que indicar que en la empresa no todos los puestos son fijos sino que hay algunos que son temporales como son los operarios de recolección y transportistas, y algunos peones que trabajan en almacén ya que su trabajo solo se requiere en el inicio de la campaña.

En KANAMA GROUP el número de empleados en 2014 fue de 73 personas de los cuales

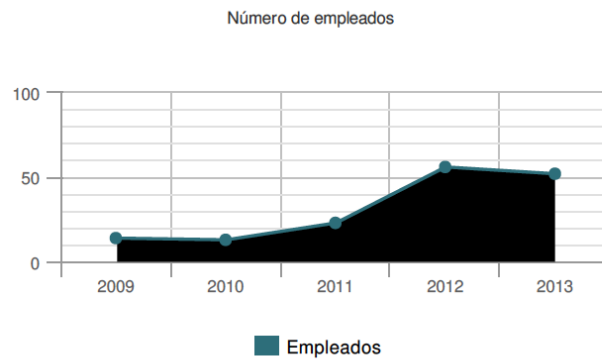
% de empleados fijos: 21,74%

% de empleados eventuales: 78,26%

% de hombres: 60,00%
% de mujeres: 40,00%

A continuación se muestra en una gráfica la evolución de los empleados fijos del 2009 al 2014, en este año fueron 51 empleados.

Ilustración 25 : Evolución empleados fijos en Kanama Group de 2009 a 2013.

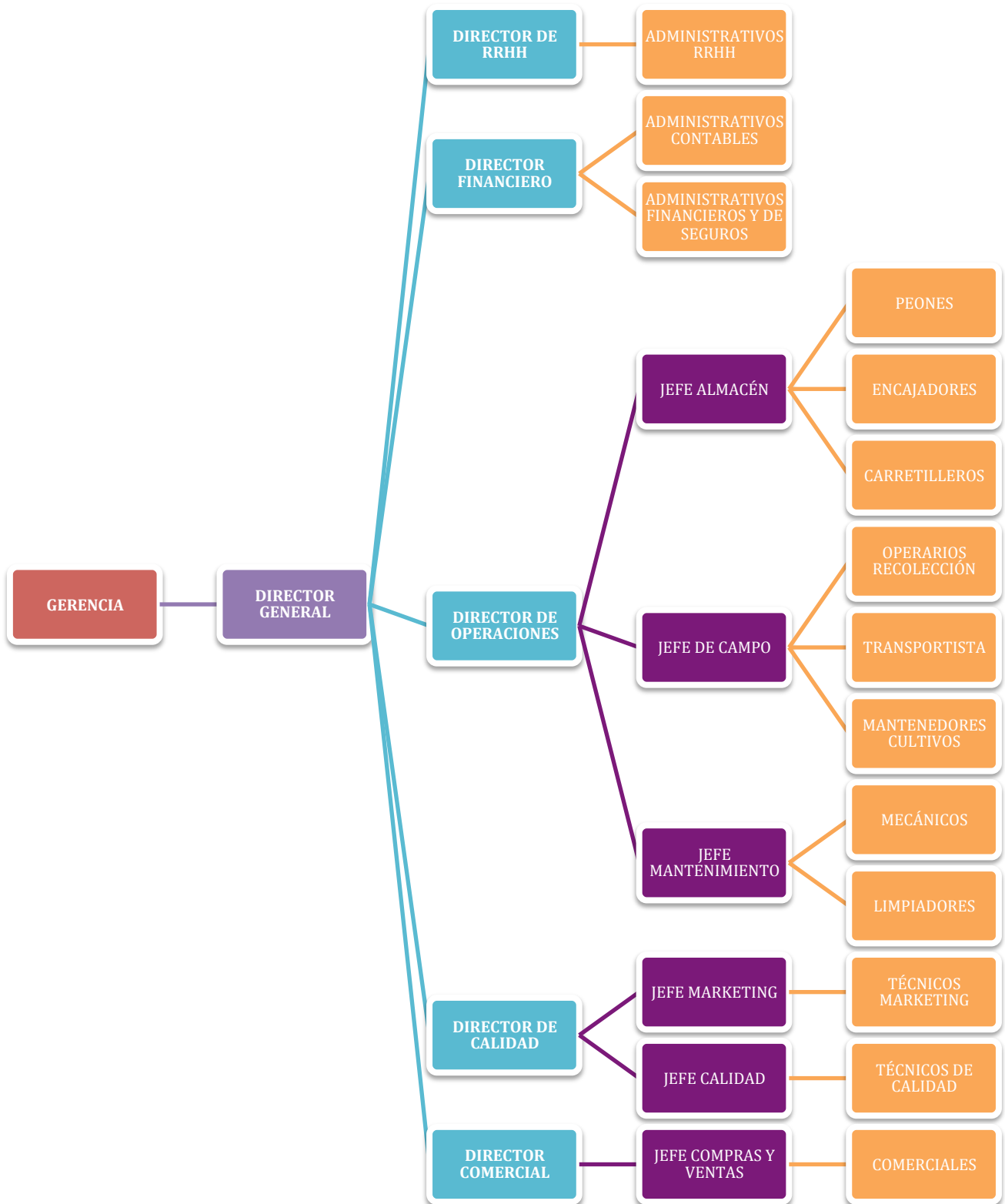


Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizados los puestos de trabajo de la empresa, se reflejan en un organigrama que se presenta a continuación, aquí claramente se ve los distintos niveles de la empresa que refleja la pirámide realizada al principio de este punto.

5.5. ORGANIGRAMA.

Ilustración 26 : Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.6. EPÍLOGO.

Tras finalizar el punto dedicado a los recursos humanos obtenemos como conclusión:

- ✓ Kanama Group es una empresa familiar desde sus inicios y por eso se formalizo como S.L. Aunque es dirigida por miembros de la familia, las personas a cargo de los departamentos de la empresa así como el director general son personas ajenas al núcleo familiar altamente cualificadas para su puesto de trabajo.
- ✓ Los valores de la empresa están enfocados a satisfacer a su cliente final, el consumidor, por eso su estrategia comercial se basa en tres pilares fundamentales FRESCURA de la fruta, MAXIMA CALIDAD y SOSTENIBILIDAD con el medio ambiente.
- ✓ La organización se basa en una estructura piramidal destacando la fuerte comunicación entre todos los departamentos incluida la gerencia.
- ✓ Al ser una actividad estacional ya que depende de la época del año hay más empleados eventuales que fijos.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL MARKETING.

6.1. INTRODUCCIÓN.

6.2. SEGMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO.

6.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO, PRECIO, COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

6.4. SERVICIO AMPLIADO.

6.5. EPÍLOGO.

6. ANÁLISIS DEL MARKETING.

6.1 INTRODUCCIÓN.

Todas las empresas son creadas para vender un producto o un servicio, y por eso necesitan el marketing para hacer llegar su mensaje al cliente.

Este departamento es clave en la confección de un producto porque nos dice que cualidades busca o necesita el consumidor final además de darnos la clave de cómo vendérselo para obtener altos beneficios, en este capítulo vamos a ver cuales son las estrategias que utiliza Kanama Group para conseguirlo.

6.2. LA SEGMENTACIÓN Y EL ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO.

Descubrir grupos de consumidores lo mas homogéneos posible en cuanto a gustos, comportamientos y actitudes, es segmentar el mercado.

Lo importante no es ofrecer una solución única, sino una solución individualizada, cuanto más conozcamos a nuestros clientes, mayor será su satisfacción con el producto. El hecho de segmentar el mercado tiene dos ventajas, por un lado aumenta la rentabilidad y por otro es una ventaja de cara a empresas que no lo hacen.

En el caso de la empresa Kanama Group, el segmento estaría formado por las personas que les gusta comer fruta y que sea de calidad, que le dé importancia al proceso productivo del producto.

El hecho de que hoy en día se de mucha importancia a comer sano es un punto positivo para que nuestro producto tenga éxito.

En la segmentación también es muy importante la estrategia comercial de la empresa, que sea indiferenciada, es decir, que haya un único producto todo el mercado o diferenciada, un producto concreto par aun segmento específico. Kanama Group como hemos explicado en el apartado de producción invierte dinero y tiempo en la calidad del producto, ésta es la característica de diferenciación utilizada, ya que muchas frutas son vendidas directamente del campo sin saber los procesos fitosanitarios y de cultivo que han pasado.

Esta estrategia tiene su parte positiva porque se concentra en potenciar el “valor” que busca el segmento pero por el contrario solo depende de los resultados de esa campaña por eso es aconsejable utilizar una estrategia mixta por ejemplo teniendo una marca que se base en el precio bajo y otra marca con mas calidad y mas cara para los mas exigentes.

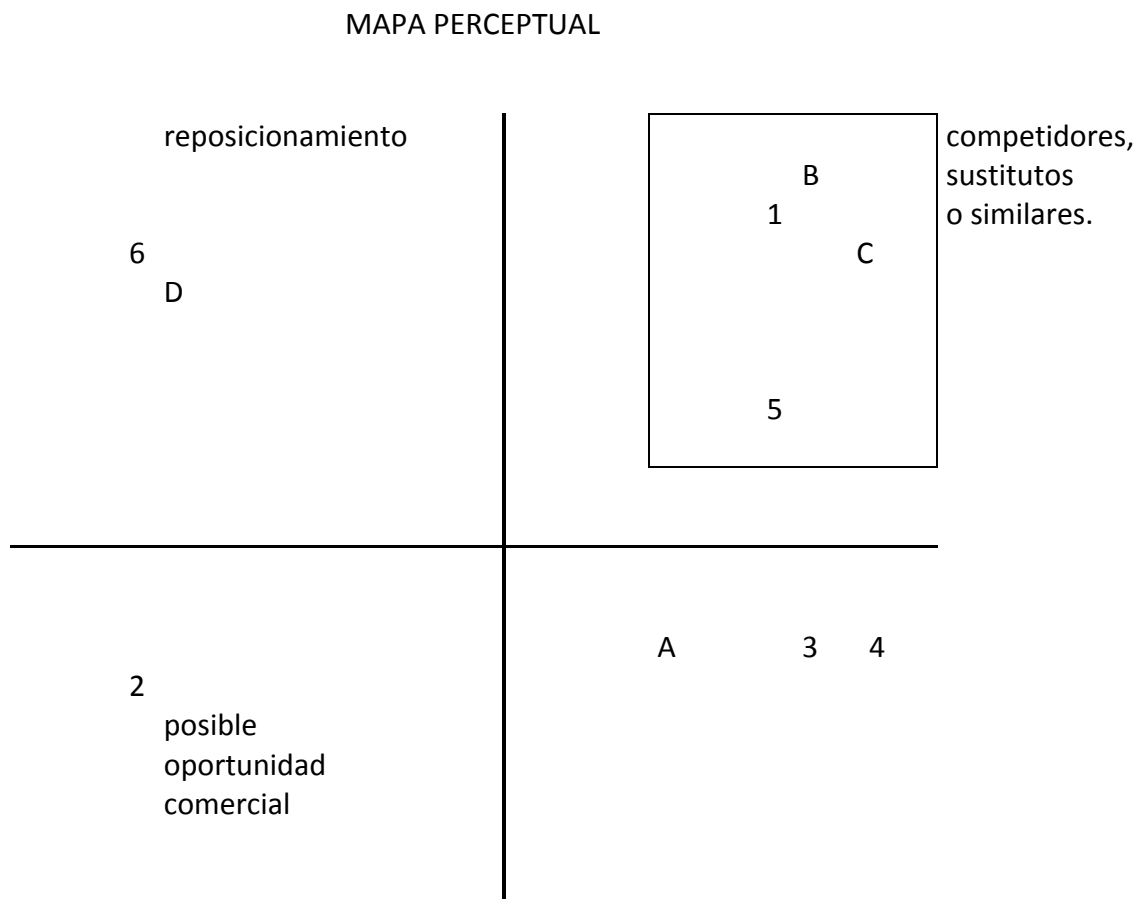
Además el hecho de vivir en un país con cultura de la dieta mediterránea hace que el público objetivo esté principalmente en el país, luego el tamaño del mercado es grande.

ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO.

Para saber el posicionamiento de nuestra empresa el mejor método es elaborar un mapa perceptual, el cual dispone en un mismo plano los atributos del producto y las marcas que hay en el mercado.

En este caso vamos a elaborar un mapa sobre el caqui persimon:

Ilustración 27 : Mapa Perceptual.



Fuente: Elaboración propia, 2015

Los atributos son:

1. Sabor dulce.
2. Pulpa tersa.
3. Color.
4. Calidad piel.
5. Precio.
6. Tamaño.

En el caso de las marcas vamos a poner la nuestra y algunos de sus competidores,

- A. Kanama Group.
- B. Blas Frut.
- C. Herrera Hermanos.
- D. Agrocamp.

En este caso vemos en nuestro mapa que Kanama Group se identifica con la calidad de la fruta y el color del caqui y que no hay más empresas a los que los usuarios le identifiquen esos atributos.

Como posible oportunidad comercial existiría el atributo de que el fruto con “pulpa tersa”.

Y por ultimo estaría el atributo que menor valor tiene que sería el tamaño y que se encuentra identificada con la empresa D y el resto que son las empresas con valoración parecida y que los usuarios usarían por igual.

6.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO, PRECIO, COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

Las estrategias son planes de acción que nos ayuda a lograr los objetivos fijados por la empresa.

Estas estrategias están basadas en cuatro de los pilares más importantes a la hora de ofrecer valor a un cliente que son el producto en si, el precio, la comunicación y la distribución.

PRODUCTO.

Como hemos dicho en el punto de la segmentación, es muy importante la diferenciación del producto, es decir, ofrecer algo que las demás empresas no ofrecen, para que los consumidores nos elijan a nosotros en vez de a los demás.

Como vemos en el esquema siguiente la estrategia del producto esta compuesta por:

Ilustración 28 : Componentes de la estrategia de producto.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Un atributo muy importante de nuestro producto es la calidad, es hacer un producto que no solo este bueno por dentro sino que por fuera también tenga un aspecto muy apetecible, lo que pasa es que lógicamente estos aspectos hacen que también influya el precio del producto, por eso en Kanama Group se han creado dos tipos de variedad en cada gama de producto:

- PREMIUM: variedad de producto de alta calidad pero menor coste. El envasado es en malla o cajones de madera con el producto apilado. En el caso del caqui como la piel es más sensible se presenta en cajas pequeñas de plástico con máximo 8 uds. por caja.
- SUPREM: variedad de producto de alta calidad pero también se le da mucha importancia a la presentación de la misma por el envasado y la presentación de la misma, con un precio algo superior. En este caso se utilizan envases de madera con separadores de plástico que hace que cada pieza de fruta no se toque entre si, además de ir cada una envuelta en papel vegetal para cuidarla de las exposiciones de la luz y mantengan intacto el brillo que les ha aportado la cera.

El hecho de que el producto también disponga de marca propia le da mas calidad al producto ya que cada una dispone de su plan de calidad como hemos indicado en el apartado de producción, este departamento se encarga de elaborar y controlar de principio a fin todo el proceso.

En Kanama Group existen tres marcas:

- ❖ Salvy: marca que comercializa los caquis persimon.
- ❖ Testy: marca que comercializa las naranjas.
- ❖ Mandina: marca que comercializa las mandarinas.

Las marcas Premium se comercializan mas en supermercados y tiendas locales de España y en países europeos y la variedad Suprem es más demandada por EEUU, Canadá y Rusia.

Por ultimo la etiqueta identifica al producto y a la marca. Nos da información acerca del quien, como y donde se ha realizado el producto además de la fecha de envasado o partida y la información nutricional.

COMUNICACIÓN.

La comunicación es muy importante para hacer llegar las ideas de la empresa y sus productos a los consumidores.

La estrategia de la comunicación se basa en cuatro pilares:

Ilustración 29: Componentes de la estrategia de comunicación.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Relaciones públicas: tienen como misión fortalecer los vínculos con los distintos agentes relacionados con el entorno de la empresa, es decir, proveedores, distribuidores y consumidores finales.

Es importante fortalecer ese vínculo para detectar posibles errores de la empresa con el mismo y poder solucionarlos sin llegar a perder al cliente.

En el caso del **merchandising** que es la actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, en este sector no se utiliza por la manera en que se vende la fruta muchas veces sin la posibilidad de elegir marca.

La promoción tiene como objetivo ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las

ventas. En este caso si que se utiliza con distribuidores para incentivar compras de gran volumen pero no se aplican tanto en el punto de venta.

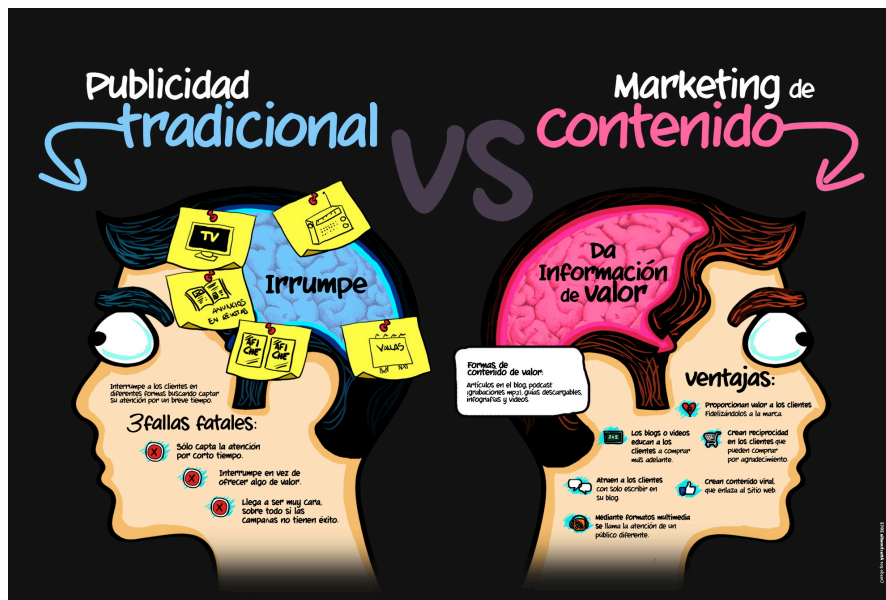
En el caso de las empresas de cítricos y hortofrutícolas en general no ha sido hasta finales de los 90 cuando se le ha dado importancia al marketing, hasta ese momento las promociones y rppp se han basado exclusivamente en la participación en ferias.

Y por ultimo hablaremos de la publicidad, es la herramienta de la promoción que puede ser utilizada por empresas, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos a un determinado grupo objetivo.

En este trabajo ya hemos hablado de la publicidad en la empresa hortofrutícola pero hay que destacar que no solo es importante la publicidad tradicional como son los anuncios en televisión, radio o prensa, hoy en día hay una publicidad mucho mas importante que es la online, estar presente en las redes sociales, tener pagina web con información de la empresa, blogs etc... Te hace estar más cerca de los consumidores saber su opinión y gustos sobre tu producto u otro cualquiera y además te permite hacer campañas y promociones que puedan llegar a más gente, no solo de tu país sino del mundo entero, cosa que la publicidad tradicional te limita.

En este dibujo se retrata la publicidad tradicional contra el marketing de contenido.

Ilustración 30 : Publicidad tradicional contra contenido.



Fuente: Attacmedia, 2015.

En conclusión diremos que es muy importante hacer publicidad del producto y de la marca sobre todo en redes sociales para darnos a conocer, hacer alguna promoción como sorteos de

viajes, participar en eventos como sponsor, así como otras formas de publicidad mas tradicionales como las ferias, anuncios de televisión en programas etc..

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.

Los nuevos canales de distribución de frutas y hortalizas en fresco surgidos para operar en el mercado europeo coinciden solo en un parte con los canales anteriormente existentes, de manera que los canales de distribución presentan un alto grado de especialización en función del entorno de mercado en que se mueven .Los minoristas típicos de mercado serían los pequeños establecimientos especialistas y los mercadillos y la venta ambulante.

En el conjunto de frutas frescas la tendencia dl lugar de compra es la tienda tradicional, que supera el 45% y la gran distribución no llega al 42%. En cambio caen las ventas en mercadillo y el autoconsumo.

En el sector hortofrutícola existe un circuito básico de distribución de estos productos es el llamado “canal largo”: productor-mayorista en origen-mayorista en destino - minorista - consumidor, en el que participa un elevado número de intermediarios. Esta configuración básica del canal de distribución corresponde a una situación anterior derivada de la antigua obligatoriedad de que todos los productos de alimentación perecederos se comercializaran a través de los llamados mercados centrales.

Actualmente existen hasta cinco circuitos distintos de distribución:

Ilustración 31 : tipos de canales de distribución en el sector hortofrutícola.



Fuente: Infoagro, 2015.

Los dos primeros corresponden al canal tradicional, la cadena numero uno es la configuración más típica y antigua, caracterizada por la figura del mayorista en origen, que limita sus funciones a poco más que la distribución física del producto, con sencillas funciones de

selección, limpieza y embalado. Esta figura está perdiendo importancia relativa y quedando relevada solo a los mercados locales. El canal tradicional comercializa aproximadamente el 60% de la producción de frutas y verduras.

La otra configuración de esta clase de canales, la señalada con el número 2, corresponde al que podríamos denominar canal convencional para diferenciarlo del anterior. La principal diferencia de esta forma actual del canal tradicional es el cambio del mayorista en origen por la central hortofrutícola que, además de realizar las funciones de distribución comercial, realiza la preparación y acabado del producto, desde la selección hasta el envasado, diferente en función de cuál sea el punto de venta final, de manera que puede considerarse que la primera puesta en mercado del producto se realiza no por los agricultores, sino por las centrales hortofrutícolas, una vez “acabado el producto” ya que éste, tal como lo entrega el agricultor, es realmente producto “semielaborado”.

El hecho de que haya que realizar el “acabado” del producto entregado por los agricultores, y que las tareas correspondientes las realice una figura tanto comercial como manipuladora del producto, es una de las principales características de la moderna distribución en origen de frutas y hortalizas en fresco, y uno de los principales factores que deben tenerse en cuenta para explicar la formación de valor en la comercialización de estos productos y su precio de venta final, muy especialmente la gran diferencia, habitualmente existente, entre el precio percibido por los agricultores y el precio final pagado por los consumidores.

Las demás cadenas que aparecen en el gráfico corresponden a la comercialización efectuada a través de las grandes empresas minoristas, la llamada “distribución moderna”, que presenta tres posibilidades principales, según que las plataformas de distribución (almacenes mayoristas) de los grandes distribuidores utilicen los servicios de mayoristas en destino, se aprovisionen directamente de las centrales hortofrutícolas en origen o que los productores y centrales hortofrutícolas formen parte de la misma entidad empresarial que se relaciona directamente con las grandes empresas minoristas.

En el mismo gráfico también puede observarse cómo los nuevos canales de distribución comercial, especialmente los señalados con los números cuatro y cinco, dan lugar a cadenas de valor bien diferentes a las de los canales tradicionales (números uno y dos). De una parte, porque los canales de distribución más evolucionados generan más valor en el proceso de comercialización, ya que realizan más funciones de acabado del producto y añaden más servicios de comercialización y, de otra parte, porque las figuras que intervienen en la distribución son distintas de las tradicionales y su número es menor.

El canal convencional es el principal y casi único abastecedor del comercio minorista especializado, fundamental en el abastecimiento de la población, ya que entre el 40 y el 45% del aprovisionamiento de los hogares se realiza a través de este tipo de comercio como por ejemplo

Los vendedores ambulantes que venden en mercadillos callejeros (6 a 7% de aprovisionamiento de los hogares), por lo que puede afirmarse que este canal abastece aproximadamente la mitad del consumo de las familias en España.

La estrategia de la gran distribución con respecto al sector de frutas ha cambiado en los últimos años. La nueva estrategia se basa en la necesidad de buscar elementos que fidelicen a los clientes y aumenten la frecuencia de la visita a la tienda, a la vez que encaja en la perspectiva de suministrar el conjunto de las necesidades. Su desarrollo está vinculado al mayor auge del formato de tienda supermercado ubicado en el centro de las ciudades y capaz de competir con el comercio de proximidad.

En nuestro caso Kanama Group emplea una cadena de valor de tipo 2 pero con algunos matices, nuestra empresa no compra a agricultores sino que dispone de sus propios campos para cultivar la fruta, la transporta a su propia fábrica donde el producto pasa de “semielaborado” a producto “terminado” y por último tiene intermediarios que se encargan de su comercialización y distribución a grandes superficies o directamente el mismo es el que realiza las ventas.

Vende a grandes superficies pero también a pequeño comercio sobre todo del área local de la empresa.

PRECIO.

En la estrategia del precio lo que hay que tener claro es que el precio de venta tiene que cubrir como mínimo los costes de producirlo, por lo que hay dos datos muy importantes:

MARGEN BRUTO: PRECIO VENTA- PRECIO COMPRA.

MARGEN NETO: MARGEN BRUTO –COSTES.

El precio se forma por la interacción de la oferta y la demanda, que a su vez se ven influida por factores coyunturales y estructurales.

En el caso de este sector empezaría con un precio en origen que sería el que se le pone al producto recién cogido del campo, le sumáramos los costes de manipulación y destrío que varían según el producto, costes del manipulado en origen, envasado y almacén, además hay que sumar el coste de la aplicación de la trazabilidad, el destrío, el envasado, etc.

Los costes estructurales que más altos son los costes de aplicación de trazabilidad y certificación, costes de embalajes, de envases y su gestión, costes de transporte y costes de gestión de residuos, que incluye tasas municipales. Estos costes han subido más de un 50% en los últimos años debido a incremento de costes resultado de la modernización, existiendo por tanto un encarecimiento de la actividad logística, en términos de almacenamiento, transporte y manipulación para mantener la cadena de frío.

El coste promedio estimado de envío de 1kg. De frutas y hortalizas desde origen al punto de venta es de 0,3 €, incluyendo las siguientes fases:

- Manipulación en destino: Recepción en cajas, selección, envasado, embalaje, pesado y etiquetado.

- Recogida: recogida del producto en el almacén del productor.
- Consolidación: Agrupación de pedidos en plataforma intermedia de consolidación.
- Transporte primario: Transporte a temperatura controlada desde el almacén hasta la plataforma de distribución.
- Plataforma de distribución: Reagrupación en plataforma del distribuidor.
- Cadena de frío: Transporte a temperatura controlada desde la plataforma del distribuidor al punto de venta.

Por lo que después de ver los costes asociados para el conjunto de los productos, puede pensarse que el precio final multiplica por entre 2,5 y 3,5 precio de compra al agricultor sobre producto limpio y en muelle de almacén.

Es decir, a salida del operador en destino el precio percibido por el agricultor como media se multiplica por 1,5 - 2 o incluso más según las gamas de los productos.

En el caso de los márgenes los intermediarios que operan en la cadena de distribución moderna se sitúan generalmente entre el 5% y el 6%. En cambio en la cadena tradicional el mercado central trabaja con márgenes comerciales estimativos entre el 10% y el 12%.

A continuación vemos en la siguiente tabla un ejemplo de los costes y los márgenes que se ganan en este caso con los cítricos.

Ilustración 32 : Costes asociados a la producción de cítricos.

	CAMPO	CENTRAL	MAYORISTAS	SUPERMERCADO
	Coste de poda, fertilización, aplicación fitosanitarios, gestión y organización.	Costes de recolección y transporte, descarga y recepción, calibrado, manipulación, envasado, etiquetado y paletizado, mantenimiento de cámara, carga y expedición.	Costes de recepción producto, comisión venta realizada.	Costes del transporte a tienda, descarga y gestión del producto en tienda, venta al consumidor final
COSTES	0,18 euro/kg.	0,28 euro/kg	0,12 euros/kg	0,30 euro/kg
Precio venta	0,20 euro/kg	0,40 euro/kg	0,50 euro/kg	0,60 euro/kg
MARGEN COMERCIAL				

Fuente: Elaboración propia., 2015.

Coste total es de 0,88 céntimos de euro.

Con esta tabla podemos observar cual es la estrategia que lleva a cabo nuestra empresa, basándonos en el precio de venta de la empresa al mayorista vemos que es ligeramente elevado, casi el doble, esto es debido a que como hemos comentado en este mismo punto nuestra estrategia es el producto de calidad y por ello tiene un precio mas elevado. Aunque a priori pueda parecer una desventaja no lo es por el público al que va destinado nuestro producto, mira mas la calidad que el precio.

En general la diferencia que hay entre el precio de venta de los agricultores al precio de tienda suele ser grande, aunque como vemos en el cuadro los costes derivados de la central son los mas altos porque es donde mas se trabaja el producto.

El precio también viene determinado por como ha sido la campaña, si ha sido buena o no, la calidad de la fruta, las toneladas producidas, la competencia etc...

6.4. SERVICIO AMPLIADO.

El servicio ampliado de un producto es un conjunto de servicios asociados a un producto que permiten aumentar su diferenciación y que puede hacer que el consumidor final se decante por nosotros.

En el caso de Kanama Group el servicio ampliado es complicado porque no trata directamente con el consumidor final sino que lo hace a través de los distribuidores que hacen de intermediario. Lo que lo dificulta es que muchas veces la empresa no puede influir en las políticas comerciales de las superficies a las que abastece por lo que tiene que hacer llegar al consumidor este servicio por terceros o por publicidad.

En este caso Kanama pone un teléfono gratuito al servicio del consumidor para que pueda realizar cualquier consulta sobre sus productos, ya sea de puntos de venta como de dudas de nutrientes, etc...

Como hemos dicho que Kanama tiene como valor la calidad, ofrece la garantía de que su producto está en condiciones óptimas y sino el cliente puede indicarlo y la empresa le devolvería el producto. Esta acción es muy importante ya que demuestra que la empresa confía mucho en su producto hasta el punto de ofrecer la devolución de la compra sino es así.

Otro servicio que se está planteando pero que todavía no está operativo es la venta por internet o teléfono de sus frutas con envío a domicilio, al no tener intermediarios su coste es menor y además ofrece una manera de conocer a sus clientes finales, una información muy importante de cara a nuevos productos, mejoras etc...

Respecto los intermediarios ya ofrece varios servicios ampliados como son la garantía de la frescura del producto, facilidad de pedido (pueden ser por teléfono, web o empresa), entrega (Kanama dispone de una flota de vehículos propios para poder distribuir la mercancía), financiación de las compras y rappels.

6.5. EPÍLOGO.

Tras finalizar este capítulo hemos conocido cual es el segmento al que se dirige la empresa y cuales son las estrategias que utiliza para llegar a la misma, destacamos a modo de conclusión.

- ✓ El segmento al que van dirigidos los productos de la empresa son personas que comen fruta y le da importancia a la calidad de la misma, porque además de su sabor sabe que mantiene sus nutrientes intactos sin nada artificial.
- ✓ El mapa de posicionamiento nos indica que los consumidores asocian la marca de Kanama con las siguientes cualidades
- ✓ Como estrategia de producto utilizan la diferenciación usando la calidad de la fruta por lo que han creado dos gamas de producto la Premium con una calidad muy alta y un precio más alto y la Suprem una calidad media a un precio más asequible.

- ✓ Fomentar el uso de los medios de comunicación más actuales como por ejemplo las redes sociales, y realizar una publicidad más activa como por ejemplo haciendo concursos en grandes superficies, patrocinando eventos deportivos etc.
- ✓ Kanama utiliza una cadena de distribución tradicional, la misma empresa realiza las labores de recogida, preparado y envasado del producto así como su propia distribución a ciertos clientes.
- ✓ Respecto a la estrategia de precios, aunque los costes estructurales son elevados, se intenta ajustar lo máximo posible el precio para que no repercuta en el consumidor final.

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS FINANCIERO.

7.1. INTRODUCCIÓN.

7.2. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.

7.3. ANÁLISIS DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

7.4. RATIOS ECONÓMICOS.

7.5. EPÍLOGO.

7. ANÁLISIS FINANCIERO.

7.1. INTRODUCCIÓN.

Los datos económicos de una empresa son una parte muy importante de la misma, ya que sus cálculos nos van a permitir saber si una empresa funciona correctamente y genera beneficios y si las metas que se ha fijado son asumibles por la misma.

Llevar una correcta contabilidad de los datos es imprescindible para conocer la situación financiera de la empresa y ver cuales son algunas de sus debilidades y fortalezas.

Suministrar el dinero de la empresa correctamente hará que haya más presupuesto para realizar proyectos y que estos reporten beneficios.

7.2. ANÁLISIS DE BALANCE DE SITUACIÓN.

El balance de situación es un documento contable que forma parte de las cuentas anuales y nos permite conocer la situación patrimonial, financiera y económica de la empresa en un determinado momento.

Su análisis nos ayuda a conocer que situación económica tiene y poder modificar datos en base a los resultados, a continuación aparecen en la tabla los datos del balance de 2013, 2012 y 2011.

Ilustración 33 : Balance de situación 2013,2012 y 2011 en euros.

	31/12/2013	%ACTIVO	31/12/2012	%ACTIVO	31/12/2011	%ACTIVO
A) ACTIVO NO CORRIENTE	956.303,51	26,06	889.045,57	23,49	631.969,76	20,22
I. Inmovilizado intangible	24.100,19	0,66	23.453	0,62	-	-
II. Inmovilizado material	898.320,32	24,48	842.150,57	22,25	615.847,76	19,70
V. Inversiones financieras a largo plazo.	33.883	0,92	23.441	0,2	16.122	0,52
	31/12/2013	%ACTIVO	31/12/2012	%ACTIVO	31/12/2011	%ACTIVO
B) ACTIVO CORRIENTE	2.713.715,70	73,94	2.895.762,08	76,51	2.493.798,39	79,78
II. Existencias	726.114,60	19,79	324.610	8,58	431.700	13,81
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1.667.261,45	45,43	2.218.979,09	58,63	1.809.974,13	57,90
1. Clientes por ventas y prestaciones servicios a c/p	1.458.945,59	39,75	1.728.080,32	45,66	1.524.704,37	48,78
3. Otros deudores	208.315,86	5,68	490.898,77	12,97	285.269,76	9,13
IV. Inversiones financieras a c/p	41.816,21	1,14	-	-	-	-
VII. Efectivo	278.523,44	7,59	352.172,99	9,30	252.124,26	8,07
TOTAL ACTIVO (A+B)	3.670.019,21	100	3.784.807,65	100	3.125.768,15	100
	31/12/2013	%ACTIVO	31/12/2012	%ACTIVO	31/12/2011	%ACTIVO
A) PATRIMONIO NETO	598.991,17	16,32	509.734,31	13,47	426.886,72	13,66
FONDOS PROPIOS	598.991,17	16,32	509.734,31	13,47	426.886,72	13,66
I. Capital	204.000	5,56	204.000	5,39	204.000	6,53
III. Reservas	305.734,31	8,33	222.886,72	5,89	184.285,83	5,9
VII. Resultado del ejercicio	89.256,86	2,43	82.847,59	5,89	38.600,89	1,23
	31/12/2013	%ACTIVO	31/12/2012	%ACTIVO	31/12/2011	%ACTIVO
B) PASIVO NO CORRIENTE	197.945,42	5,39	221.734,15	5,86	197.234,12	6,31
II. Deudas a largo plazo	197.945,42	5,39	221.734,15	5,86	197.234,12	6,31
1. deudas con entidades de crédito	91.933,70	2,50	66.154,57	1,75	197.234,12	6,31
2. acreedores por arrendamiento financiero	106.011,72	2,89	155.579,58	4,11	-	-
	31/12/2013	%ACTIVO	31/12/2012	%ACTIVO	31/12/2011	%ACTIVO
C) PASIVO CORRIENTE	2.873.082,62	78,29	3.053.339,19	80,67	2.501.647,31	80,03
III. Deudas a c/p	1.606.454,66	43,77	806.751,62	21,32	612.189,36	19,59
1. deudas con ent. de crédito	1.151.363,39	31,37	538.428,05	14,23	483.238,41	15,46
2. acreedores por arr. Finan.	43.183,91	1,18	47.337,59	1,25	-	-
3. otras deudas a c/p	411.907,36	11,22	220.985,98	5,84	128.950,95	4,13
v. Acreedores comerciales	1.266.627,96	34,51	2.246.587,57	59,36	1.889.457,95	60,45
1. proveedores a c/p	961.984,30	26,21	1.807.180,30	47,75	1.501.273,22	48,03
2. otros acreedores	304.643,66	8,30	439.407,27	11,61	388.184,73	12,42
TOTAL PN +PASIVO	3.670.019,21	100	3.784.807,65	100	3.125.768,15	100

Fuente: Elaboración propia,2015.

Como podemos observar en la tabla x y mas claramente en los gráficos que se muestran a continuación, el activo decreció un 3,03% entre 2012 y 2013, a pesar de ello, el activo no corriente se incrementó un 7,57% por el aumento del inmovilizado material e inmaterial y por inversiones financieras.

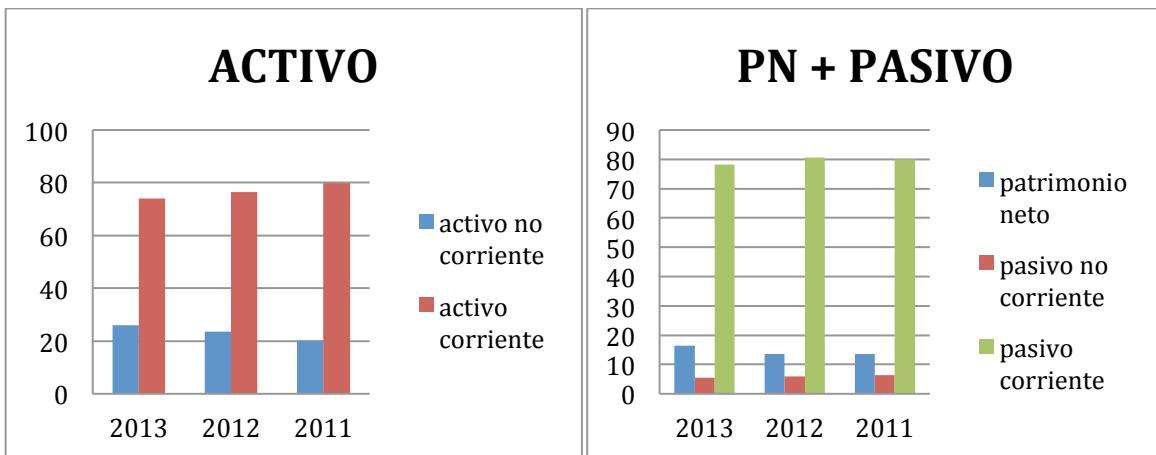
El activo corriente disminuye un 2,57% respecto a 2012 pero aun así sigue representando el 73,94% del activo, siendo positiva la disminución de la partida de clientes.

La reducción del activo contrasta con el crecimiento del Patrimonio Neto que ha aumentado un 17,51% debido a la partida de reservas, por lo que el endeudamiento de la empresa se ha reducido un 6,23%.

En cuanto a la composición del pasivo, vemos que la empresa recurre para su financiación a fuentes ajenas a la empresa, a corto plazo tiene un 78,29% y a largo un 5,39%, su autofinanciación es del 16,32. En este caso no solo no es positivo sino que además más de un 60% de su deuda es a pagar en menos de un año, si se compara con el dato del activo corriente, la empresa tendría problemas para pagar.

De 2011 a 2012 el activo total de la empresa creció en un 21,08%, este crecimiento es consecuencia del aumento del activo no corriente en un 40,68%, este crecimiento se financio en parte con el endeudamiento que se incrementó un 21,35%

Ilustración 34 : Comparativa de activo y pasivo.



Fuente : Elaboración propia, 2015.

En la siguiente tabla se muestra una comparativa de la empresa con los datos del sector.

Ilustración 35 : Comparativa datos empresa-sector en %.

	Empresa (2013)	Sector	Diferencia
ACTIVO			
A) Activo no corriente	26,06	37,28	-11,22
B) Activo corriente	73,94	62,72	11,22
PASIVO			
A) Patrimonio Neto	16,32	36,84	-20,52
B) Pasivo no corriente	5,39	14,74	-9,35
C) Pasivo corriente	78,29	48,42	29,87

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Respecto al activo vemos que el no corriente es en el sector algo superior e inferior en el corriente, y en el pasivo, vemos que el sector se autofinancia mucho mas (20,52%) por lo que no tiene tanta fuente ajena y sobretodo no tiene tanta deuda a corto plazo.

7.3. ANÁLISIS DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

En este apartado analizaremos la cuenta de pérdidas y ganancias, a continuación en la tabla x se muestra la cuenta de la empresa

Ilustración 36 : Cuenta de pérdidas y ganancias 2013, 2014 y 2015 en euros .

	31/12/2013	% Ing explotac.	31/12/2012	% Ing explotac.	31/12/2011	% Ing explotac.
1. Importe neto cifra negocios	5.904.412,84	99,97	5.953.167,98	99,99	3.225.865,13	99,84
4. Aprovisionamientos	-3.867.543,15	-65,48	-4.100.926,53	-68,88	-2.372.462,35	-73,43
5. Otros ingresos de explotación	1.648,50	0,03	887	0,01	5160,20	0,16
6. Gastos de personal	-970.540,12	-16,43	-938.939,97	-15,77	-389.627,85	-12,06
7. Otros gastos de explotación	-726.970,96	-12,31	-569.455,42	-9,56	-323.510,41	-10,01
8. Amortización del inmovilizado	-72.852,35	-1,23	-114.404,92	-1,92	-55.926,52	-1,73
11. Deterioro y rtdo enajenación inmovilizado	-	-	-27.071,54	-0,45	-	-
A) RTDO DE EXPLOTACIÓN	268.154,76	4,54	203.256,60	3,41	89.498,20	2,77
14. Ingresos financieros	403,46	0,01	26,98	0,00	34,35	0,00
15. Gastos financieros	-106.291,46	-1,80	-89.845,71	-1,51	-55.876,20	-1,73
18. Deterioro y rtdo enajenaciones de inst financieros	-30.216,35	-0,51	-	-	-	-
19. Otros ing y gtos carácter financiero	-	-	-	-	18.866,30	0,58
B) RESULTADO FINANCIERO	-136.104,35	-2,30	-89.818,73	-1,51	-36.975,55	-1,14
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	132.050,41	2,24	113.437,87	1,91	52.522,65	1,63
Impuestos sobre beneficios	-42.793,55	-0,72	-30.590,28	-0,51	-13.921,76	-0,43
D) RESULTADO DEL EJERC	89.256,86	1,51	82.847,59	1,39	38.600,89	1,19

Fuente: Elaboración propia, 2015

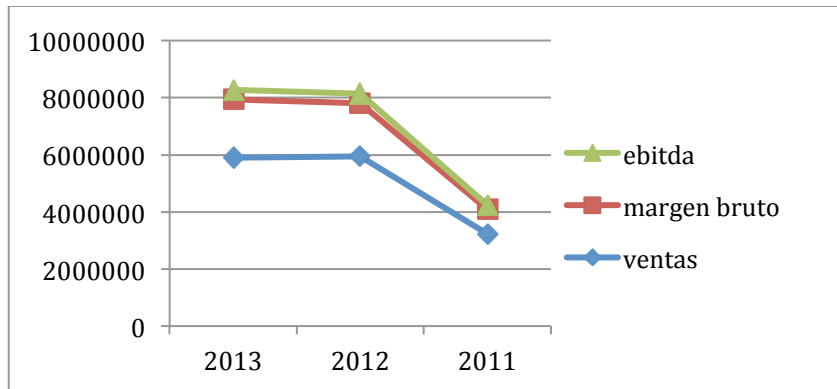
En la siguiente tabla muestro un resumen de los valores más importantes de pérdidas y ganancias y la comparación con el sector.

Ilustración 37 : Datos de ventas, margen bruto y Ebitda en euros.

	2013	%INCN	2012	%INCN	2011	%INCN	SECTOR	DIF.
Ventas	5.904.412,84	99,97	5.953.167,98		3.225.865,13		99,07	0,90
Margen Bruto	2.038.518,19	34,53	1.853.128,45	31,13	858.562,98	26,61	23,97	10,55
Ebitda	341.007,11	5,78	344.733,06	5,79	145.424,72	4,51	3,61	2,29
Ebit	268.154,76	4,54	203.256,60	3,41	89.498,20	2,77	2,25	2,29
Resultado neto	89.256,86	1,51	82.847,59	1,39	38.600,89	1,20	1,39	0,12

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Ilustración 38 : Comparación de 2013 -11 de índices de P y G.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como podemos observar en la cuenta de resultados, la cifra de ventas descendió en 0,82% del 2012 al 2013, el Ebit, que es el resultado de explotación, creció un 31,93%, es decir ha habido un incremento de la rentabilidad económica de la empresa.

El resultado Neto creció un 7,74% y el Ebitda que es el índice que mide la capacidad de la empresa para generar beneficios, no sufre casi variación aunque baja ligeramente, una décima.

Respecto a 2012 y 2011 las ventas crecieron un 84,54% y el Ebit un 127,11% que se refleja en el resultado neto que aumento un 114,63%.

En conclusión vemos que la empresa ha obtenido beneficio en 2013 y lo ha aumentado ligeramente, pero ha tenido un impacto negativo por el gasto financiero, que es muy elevado y

cuadra con las cifras del balance del pasivo de deudas con entidades financieras y el efecto impositivo.

Comparando los datos con los del sector vemos que los datos de la empresa son mejores que la media del sector, el Ebit de la empresa fue positivo e igual a un 4,54% respecto a los ingresos de explotación, un 2,29% superiores.

7.4. RATIOS ECONÓMICOS.

Una vez hemos analizado el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias, hemos visto que el principal problema de Kanama Group es que tiene excesiva deuda con fuentes ajenas y además a corto plazo, y que con la liquidez inmediata que posee en estos momentos no podría hacer frente a esos pagos.

Estos datos los vamos a analizar más detenidamente con los ratios económicos, ya que son un instrumento económico para ver la situación real de la empresa respecto a su equilibrio, liquidez y endeudamiento.

Para reforzar la opinión expuesta sobre el análisis empezamos analizando el Fondo de Maniobra en euros:

	31/12/2013	Variación %	31/12/2012	Variación%	31/12/2011
FONDO DE MANIOBRA (AC-PC)	-159.366,92	-1,14	-157.577,11	-1.907,63	-7.848,92

En este caso se confirma con un fondo de maniobra negativo que existe un problema de liquidez ya que no podría hacer frente a los pagos, en este caso lo más importante sería renegociar la deuda con la entidad financiera y los gastos financieros, así como cobrar parte del dinero que tienen pendiente de cobro por parte de sus clientes.

El empeoramiento entre 2012 y 2013 se ha debido a la disminución del activo corriente, el fondo de maniobra negativo equivale a un -4,16% del activo de la empresa.

El empeoramiento del 2011 al 2012 que sin duda es el más grave de todos se debió a un aumento del pasivo corriente.

Los ratios de liquidez son los siguientes:

RATIOS LIQUIDEZ/REFERENCIA	2013	2012	2011
Liquidez (AC/PC) // 1,5	0,94	0,98	0,99
Tesorería [(R + E) / PC] // 1	0,69	0,84	0,82
Disponibilidad (E / PC) // 0,2-0,3	0,09	0,11	0,1

Tras hallar los datos se confirma el problema de liquidez de la empresa, es decir, en caso de tener que hacer frente a las deudas a corto, la empresa no lo podría soportar, además, el caso de liquidez inmediata es muy grave ya que no llega ni al 0,1.

La diferencia entre el ratio de liquidez y tesorería son las existencias, en este caso son un tanto elevadas y perjudica a la liquidez de la empresa, en 2012 se habían conseguido reducir pero en 2013 han aumentado mas del doble.

Entre el ratio de tesorería y el de disponibilidad la diferencia es el realizable, en este caso también es alto, tienen pendiente de cobro mucha cantidad afectando también a la liquidez.

Para el estudio del endeudamiento se hallaran los ratios siguientes:

RATIOS ENDEUDAMIENTO/REFERENCIA	2013	2012	2011
Endeudamiento (PNC+PC)/P//0,4-0,6	0,83	0,86	0,86
Solvencia(A/P)//> 1	1,19	1,15	1,15
Autonomía (PN/P)//0,7-1,5	0,19	0,15	0,15
Calidad de la deuda (PC/P)//mínimo valor	0,93	0,93	0,92

El ratio de endeudamiento mide el apalancamiento financiero, es decir, la proporción de deuda que soporta una empresa frente a sus recursos propios. El valor en el que se debe situar la empresa para estar correcta es entre el 40% y el 60%. En este caso el ratio de endeudamiento arroja un resultado mayor al 60%, en concreto un 83% lo significa que la empresa está soportando un excesivo volumen de deuda. Una agravación de la situación puede conllevar la descapitalización de la sociedad y por tanto una pérdida de autonomía frente a terceros, la empresa debe empezar a tomar medidas para disminuirla.

El ratio de autonomía nos indica que efectivamente la empresa tiene un problema grave de endeudamiento y no tiene posibilidad de poder autofinanciarse.

La solvencia es mínima debido a la deuda y por ultimo la calidad de la misma es muy mala ya que se sitúa entorno al 1.

Aunque el ratio de endeudamiento ha mejorado unas decimas entre los años anteriores y 2013, el resto de ratios ha empeorado ligeramente, lo que da una idea a la empresa de que se tiene que actuar de inmediato ya que los niveles de la deuda son muy malos.

Por ultimo indicar que la mayoría de la deuda se concentra en el pasivo a corto plazo lo que genera esta situación en los ratios. La empresa debe negociar con sus acreedores, en este caso el banco, para intentar pasar algo a largo plazo.

7.5. EPÍLOGO.

Tras realizar un análisis económico de las cuentas anuales de la empresa vemos:

- ✓ El pasivo corriente es muy elevado, eso quiere decir que tenemos mucha deuda pendiente a corto plazo, si lo comparamos con el activo corriente, que es el dinero mas liquido del que dispone la empresa, vemos que tendríamos un problema ya que no

podríamos pagarlo, por lo que es muy urgente que se renegocie la deuda para pasarla a largo plazo y no tener tanto pendiente a corto.

- ✓ Un Patrimonio Neto del 16,32% es muy bajo, como mínimo tendría que ser de un 40%, para así no depender tanto de la financiación de terceros, y que se autofinanciase la empresa, lo que además disminuiría el elevado endeudamiento de la misma, esto se podría realizar con una ampliación de capital por parte de los socios.
- ✓ El importe neto de la cifra de negocios es buena, como hemos visto un poco superior a la media del sector, y el resultado del ejercicio es positivo y además mejora respecto al 2011 sobretodo, aun así el coste de los aprovisionamientos es elevado y hace que el resultado de explotación no sea muy alto, convendría revisar las partidas de aprovisionamiento y ver en que se puede mejorar.
- ✓ Los ratios económicos nos confirman lo dicho anteriormente, es necesario una mejora de la deuda y la liquidez inmediata.

CAPÍTULO 8: PROPUESTAS DE MEJORA.

8.1. INTRODUCCIÓN.

8.2. ANÁLISIS DAFO Y CAME.

8.3. ELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.

8.4. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN. DIAGRAMA DE GANTT

8.5. EPÍLOGO.

8. PROPUESTAS DE MEJORA.

8.1. INTRODUCCIÓN.

Tras realizar un estudio del entorno de la empresa y ver en que marco político, social, tecnológico y económico nos situamos, conocer a nuestro entorno mas cercano, nuestros clientes, proveedores, distribuidores etc... hemos analizado la empresa desde todas sus áreas, hemos conocido el proceso productivo de los cítricos y el caqui y como se realiza la trazabilidad y los controles de calidad.

Hemos hablado sobre la misión, visión y valores de la empresa, analizado los distintos puestos de trabajo de la misma y sus funciones. Una vez sabíamos como se elabora el producto final el departamento de marketing nos ha contado cuales son sus estrategias de precio, producto, comunicación y distribución. Y por ultimo hemos visto los datos económicos de Kanama para saber si es rentable o no el negocio si funciona bien o no y si hay algo en lo que se puede mejorar.

Tras todo este análisis en este punto vamos a ver que propuestas de mejora se podrían llevar a cabo en Kanama para que ésta mejore y sea más fuerte cada día.

8.2. ANÁLISIS DAFO Y CAME.

A continuación vamos a realizar un análisis Dafo, es una herramienta muy útil para analizar la realidad y ayudarnos a tomar decisiones. Nos ayuda a plantear acciones que deberíamos hacer para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra sus amenazas, teniendo en cuenta cuales son nuestras debilidades y fortalezas.

Ilustración 39 : Esquema de un análisis Dafo.



Fuente: cuatrops.com, 2015

Siguiendo el esquema comenzaremos por el análisis interno identificando las DEBILIDADES:

- Comercializamos un producto básico que no permite mucha diferenciación por lo que es más difícil vender una marca.
- Los precios del producto son bajos ya en origen pero los costes estructurales son altos, por lo que no hay un margen de beneficio grande.
- Poco fomento por parte de la empresa de las marcas a través de redes sociales y web para llegar al consumidor final, los medios de comunicación tradicionales en este sector son poco frecuentes.
- No se gestionan bien los costes de aprovisionamiento lo que hace que el resultado de explotación sea bajo teniendo en cuenta que las ventas están bien.
- Costes de personal eventual alto debido al estacionamiento del producto.
- Problemas graves con las deudas a corto plazo y la poca liquidez inmediata de la que dispone la empresa.

Y FORTALEZAS:

- Variedad de producto con varias campañas a la vez y diferentes marcas.
- Sostenibilidad de toda la empresa con el medio ambiente con recogida especial de residuos así como el reciclaje de todos los envases, papeles y vidrios de la empresa.
- Campos de cultivo propios y cercanos a la instalación lo que hace que se disminuyan costes y se mantenga más control sobre la calidad del producto.
- Trazabilidad en todo el proceso productivo para saber en cada momento como va y si todo es correcto así como los estrictos controles de calidad que lleva a cabo la empresa durante todo el proceso productivo.
- Empresa familiar que funciona varias generaciones lo que afianza la relación con los proveedores y clientes y crea un clima de confianza en toda la empresa.
- La mayoría de las operaciones del proceso productivo se llevan a cabo con la misma empresa como es por ejemplo la recolección, producción e incluso transporte.

Una vez hemos hecho el análisis interno, identificaremos las OPORTUNIDADES:

- El clima dónde está ubicado nuestra empresa es perfecto para el cultivo de nuestras principales frutas, ya que la mayoría del año hay sol y no llueve habitualmente, este clima es esencial sobre todo para la explotación del Caqui persimon.
- Hoy en día se da mucha importancia a la alimentación sana haciendo mucho hincapié en que hay que comer mucha fruta y verdura, como mínimo 5 vez al día.
- Parece que se van animando más los mercados y que nuestro país ha aumentado significativamente las exportaciones, lo que favorece sobre todo a este sector que es el primero en la UE en exportación.

Tras conocer las fortalezas vamos a identificar las AMENZAS:

- Acuerdos de la UE con países del mediterráneo que exportan cítricos de peor calidad y menor precio. Lo que hace que algunas grandes superficies decidan comprarles a ellos su producción.
- Conflictos internacionales como la guerra en Ucrania ha propiciado que se vete por parte de Rusia la entrada de frutas y verduras de la UE siendo éste uno de los países a los que las empresas españolas más estaba exportando.
- La crisis económica ha hecho que sea más difícil acceder al crédito y la financiación y si se accede mucho más cara, lo que repercute en la actividad de la empresa.
- Las grandes superficies al haber mas competencia aprietan mas sobre los precios de compra disminuyendo mucho el margen de beneficio.
- Dependencia de la climatología para el cultivo de la fruta. Aunque el clima es una oportunidad para cultivar las frutas a las que se dedica Kanama, la escasez de agua o heladas, plagas etc... afectan a los campos y a la producción.

Una vez hemos hecho el análisis Dafo vamos a realizar un análisis Came, como veremos en la ilustración mas abajo, esta herramienta nos sirve para ver que podemos hacer para mantener las fortalezas y como corregir nuestras debilidades , además de explorar las oportunidades y afrontar nuestras amenazas.

Ilustración 40 : Esquema del análisis Came.



Fuente: E-crearly.es, 2015.

MANTENER FORTALEZAS:

- Mantener la relación en la empresa de confianza con los clientes trabajadas durante años por la misma y afianzar y estrechar lazos con los nuevos clientes.
- Cuidar la línea de producción que se realiza la mayoría en la empresa sin ayuda de terceros y explotarlo como un valor de diferenciación hacia otros productos donde no se mantiene tanto control en la producción.
- Mantener y aumentar los controles de calidad y trazabilidad como signo de la importancia de la calidad para la empresa.
- Fomentar el cuidado del medio ambiente, enseñando a los empleados la importancia de la misma y como debe realizarse.

CORREGIR DEBILIDADES:

- Mayor uso de las redes sociales proponiendo concursos o promociones, actualización de la página web y blog donde se hable de temas relacionados con la fruta que se vende.
- Renegociar la deuda a corto plazo con las entidades de crédito para no tener problemas de liquidez y renegociar con proveedores y clientes los pagos.
- Estudiar los costes de aprovisionamiento para ver cual se puede reducir y aplicar las medidas.
- Participar en asociaciones de agricultores y empresarios para ver como se puede ayudar al sector y que los precios no sean tan bajos.

- Difundir a través de la publicidad los valores de la empresa para dar a conocer las marcas de los productos.

EXPLOTAR OPORTUNIDADES:

- Abrirse a más mercados extranjeros aprovechando el buen momento que pasa España con las exportaciones y la bajada del euro.
- Participar en campañas de alimentación sana y eventos deportivos, así como ferias nacionales e internacionales.
- Estudiar posibles frutas que sean compatibles con el buen clima que tiene la Comunidad Valenciana para ver si es posible abrir nuevas líneas de negocio.

AFRONTAR AMENAZAS:

- Dar a conocer la calidad de los productos españoles frente a los de otros países para que no ganen terreno sobre todo en el territorio español.
- Ver si es posible realizar un aumento de capital por parte de los socios de la empresa para autofinanciarnos y no depender tanto de terceros.

8.3. ELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.

Una vez analizado los diferentes departamentos de la empresa a lo largo del trabajo y de haber identificado sus debilidades y fortalezas llega el momento de presentar que mejoras creemos que pueden hacer mejorar a la empresa.

Tenemos las siguientes alternativas:

- Unir a Kanama Group en alguna asociación de agricultores que potencien la comercialización de frutas y verduras y así tener más puntos de comercialización a través de la unión con otras empresas.
- Realizar una campaña de publicidad que haga que el consumidor asocie el caqui persimon con la marca de la empresa y divulgar los beneficios de la fruta para que la gente quiera consumirla más.
- Crear una línea ecológica y potenciarla ya que hoy en día este tipo de productos tienen una demanda muy alta.
- Contratar a algún consultor externo que pueda asesorar a la empresa en materia financiera para que pueda mejorar sus datos económicos.

Una vez tenemos las diferentes posibilidades de mejora, escogemos realizar una campaña publicitaria, porque dada la situación económica de la empresa y que su punto a mejorar es la refinanciación de los créditos, creemos que una campaña que pueda aumentar las ventas sería buena para mejorar las cifras de la empresa y se puede realizar a corto plazo para la campaña que comience.

De todos modos el resto de propuestas son igual de buenas y pueden ponerse en funcionamiento cuando la situación lo requiera ya que todo lo que haga mejorar a la empresa hay que tenerlo en cuenta.

La elección de esta propuesta pretende:

- Diferenciarse de la competencia, que como hemos dicho durante el trabajo en este sector es escasa por lo que tenemos una oportunidad para asociar nuestra marca al caqui persimon y que la gente lo busque o en caso de haber varias prefiera la nuestra.
- Dar a conocer esta fruta “nueva” y saber transmitir sus valores nutricionales y propiedades para fomentar su consumo.
- Aumentar nuestra presencia en ferias y actividades saludables para buscar nuevos clientes y canales de distribución.

Y tiene como objetivo:

Ilustración 41 : Objetivos de la propuesta elegida.

Aumentar las ventas.

Mejorar la imagen de la empresa.

Fidelizar a los clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para conseguir estos objetivos tenemos que:

- Mejorar nuestra pagina web así como nuestra presencia en redes sociales.
- Realizar campaña de publicidad patrocinando eventos que se asocien a la vida sana como por ejemplo los maratones.
- Realizar promociones en las redes sociales con sorteos por dejar sus datos o rellenar una encuesta y así poder crear una base de datos que se pueda usar para poder informar a los clientes sobre novedades de la empresa eventos etc...
- Realizar actividades culinarias en supermercados donde vendamos el producto de platos que se podrían hacer utilizando el caqui.

8.4. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN .DIAGRAMA DE GANTT.

Una vez tenemos que acciones hay que llevar a cabo para cumplir nuestros objetivos vamos a realizar un Diagrama de Gantt para ver como conseguirlo. Esta herramienta nos ayuda a planificar las tareas necesarias para realizar el proyecto y ver cuanto tiempo duraría.

Ilustración 42 : Diagrama de Gantt.

ACCIONES	PRESUPUESTO.	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4
Mejorar la pagina web y aumentar la actividad en las redes sociales.	5.000 euros.				
Patrocinio de eventos deportivos	3.000 euros.				
Promociones, sorteos y exhibiciones culinarias	2.000 euros				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Hemos realizado el diagrama de Gantt donde se ve el presupuesto que tiene cada acción y el periodo en el que se tiene que llevar a cabo.

En primer lugar tendríamos que hacer un mantenimiento de la página web y aumentar nuestra presencia en redes sociales, abriéndonos en las que todavía no estemos y aumentando nuestra actividad en las que ya tenemos. Este paso es importante para que las acciones que se van a llevar a cabo después tengan éxito, ya que el éxito de las demás acciones dependerá de si somos capaces de aumentar nuestra presencia en las redes o no.

Una vez hayan pasado cuatro meses y hayamos conseguido esta acción pasaríamos a realizar las dos siguientes acciones, que pueden realizarse a la vez.

Por un lado el patrocinio de eventos deportivos como las carreras que tan de moda están últimamente y que consiguen reunir a muchos participantes, como por otro lado hacer sorteos de packs de hotel o de una cena para conseguir que la gente se apunte y aumentar nuestra base de datos, también podemos hacer alguna encuesta para saber que piensan nuestros clientes.

Y por ultimo realizar shows cooking en supermercados donde la gente va a comprar habitualmente y se venda nuestra marca para dar ideas de cómo poder comer el caqui persimon y fomentar su uso.

En este caso los periodos son de 4 meses por lo que el proyecto tendría una duración de un año. Una vez finalizara el proyecto se tendrá que ver si se han conseguidos lo objetivos y valorar si el esfuerzo económico ha valido la pena.

8.5. EPÍLOGO.

En este punto hemos hecho un análisis de debilidades y oportunidades de la empresa y esto nos ha ayudado a elegir la propuesta que creemos más beneficiosa para la empresa.

- ✓ Hemos descrito las principales debilidades y fortalezas de la empresa.
- ✓ Hemos detectado las amenazas y oportunidades.
- ✓ Con un análisis CAME hemos ampliado la información de las acciones detectadas en el Dafo
- ✓ Y por ultimo con todo esto hemos propuesto varios planes que podrían beneficiar a la empresa. De ellos hemos elegido llevar a cabo una campaña de comunicación en la empresa.
- ✓ Esta propuesta la hemos convertido en proyecto con el Diagrama de Gantt poniendo un plazo de un año para llevarlo a cabo y detectando los beneficios que podemos conseguir si finaliza con éxito como son el aumento de las ventas , la fidelización de los clientes y mejorar la imagen de la empresa.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES.

9. CONCLUSIONES.

Finalmente llegamos al punto final de este trabajo, en el que pasaremos a resaltar los puntos más importantes del mismo:

- ✚ Al principio del trabajo hemos hablado de la importancia de la agricultura en nuestro país. Es un sector muy importante que genera empleo y participa activamente en las exportaciones, en el que destaca dentro de la fruta los cítricos, que se cultivan principalmente en nuestra comunidad. Hemos hablado de las dificultades que pasa actualmente el sector por los problemas climáticos, el veto de Rusia a la fruta de la Unión Europea y por la entrada de nuevos competidores (países de fuera de la Unión) que tienen un producto de peor calidad pero con menor precio.
- ✚ Hemos conocido las ayudas que recibe el sector de la Unión Europea y que países son los que compiten con nosotros principalmente. Aunque es verdad que los principales clientes de la fruta española son países europeos, también se está incrementando las exportaciones a países como EEUU y Canadá. Por todos los problemas que atraviesa el sector nuestra empresa debe fortalecerse internamente e intentar consolidarse en el mercado sobretodo nacional y buscar nuevos clientes en el extranjero.
- ✚ Al ser una empresa hortofrutícola tiene un producto básico donde la gente no suele asociarlo con ninguna marca. Kanama Group debe aprovechar esta oportunidad para intentar que la gente asocie al caqui persimon con su marca y crearse una fidelización entre sus clientes.
- ✚ Por ello es necesario que se implique mas en la estrategia de comunicación, participando mas activamente de las redes sociales e invierta en publicidad como patrocinador haciendo eventos etc...
- ✚ Aunque la situación financiera de la empresa es mala, esta se debe principalmente al endeudamiento a corto plazo que tiene con acreedores, es necesario que se negocie pasarla a largo para poder sobrevivir, ya que la empresa si que genera beneficios y tiene un importe neto de la cifra de negocios ligeramente superior a las empresas del mismo sector.
- ✚ Debe crear valor añadido a su producto con un buen servicio ampliado y así destacar sobre el resto de competidores.
- ✚ Tras analizar la empresa y ver su situación actual creemos que se debe invertir en un plan de comunicación mejor para poder aumentar las ventas, la fidelización de los clientes y mejorar la imagen de la empresa. Esta propuesta económicamente hablando es asumible por la empresa.

En este trabajo se ha apostado por la modernización de la empresa situada en un sector con pocas novedades, y que sin costar mucho dinero a la empresa pueda hacerse una imagen fuerte y estable para poder aumentar su presencia en el mercado internacional e incluso abrirse a nuevas líneas de negocio como pueden ser las frutas tropicales.

BIBLIOGRAFÍA.

ALARCON, F, ALBARRACIN, J.M, y GARCIA SABATER, J.P (2010) Problemas resueltos de diseño de sistemas productivos y logísticos. UPV.Valencia.

ALVAREZ, J. (2002). Comercialización internacional de productos hortofrutícolas. Ministerio de Agricultura pesca y alimentación. Pirámide. Madrid.

AMAT, O (2002). Análisis Económico-financiero. Gestión 2000. Barcelona.

ARROYO, A, y PRAT, M (1996).Dirección financiera. Deusto. Bilbao.

BENEDICTO, J.L. (1989). La distribución de los productos hortofrutícolas en la Comunidad valenciana. Instituto nacional de investigación Agraria. Madrid.

CAMACHO, F. y ALVAREZ, J. (2003). Innovaciones en el sector hortofrutícola español. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. Madrid.

DIRECCION GENERAL DE LA PRODUCCION AGRARIA (1991). El sector hortofrutícola español. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. Madrid.

EDWARDS, C, WARD, J, y, BYTHEWAY, A. (1997). Fundamentos de sistemas de información. Prentice Hall, D.L. Madrid.

FERNANDEZ BLANCO, M (1991). Dirección financiera de la empresa / dirección y coordinación. Pirámide, Madrid.

FERRER, M (1998). Estrategias empresariales para el sector hortofrutícola Valenciano. Consellería de Agricultura Pesca y Alimentación. Valencia.

FLIPO, J.P. (1989). Gestión de empresas de servicios. Gestión 2000. Barcelona.

GALLEGO, E. y VARA, M (2008). Manual práctico de contabilidad financiera. Ed. Pirámide. Madrid.

MARÍ, S.; MATEOS, A.; POLO, F.; SEGUÍ, E. (2003) Análisis Económico - Financiero: supuestos prácticos. Servicio de Publicaciones UPV (ref. 2003-4002).

MARTINEZ,L. (2008). Estudio Económico- financiero de las empresas comercializadoras de cítricos de la Comunidad Valenciana. Universidad Politécnica de Valencia (Ed.) Valencia.

MIR PIQUERAS, J (1995). Estrategias de marketing para el sector hortofrutícola valenciano. Consellería de Agricultura Pesca y Alimentación. Valencia.

MONTESINOS, V. (2009) Introducción a la Contabilidad, Financiera. Editorial Ariel.

OLTRA, F (2008). Dirección de organización de recursos humanos. Servicio de publicaciones UPV.

RIVERA, L.M y CLEMENTE, L. Poli marketing-supuestos de marketing para politécnicos. Ed. UPV.

VIDAL, F. (1999) Eficiencia Económica de las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana. UPV. Valencia

WHITTEN, J, BENTLEY, L, y, BARLOW, V. (1996) Análisis y diseño de sistemas de información. Burr Ridge: Irwin, D.L. London.

ZARAGOZA, S. (2007) Aproximación a la historia de los cítricos. UPV.. Valencia.

WEBS CONSULTADAS:

Consellería de Agricultura. <http://www.agricultura.gva.es/>. [Varias consultas].

Editorial Agrícola http://www.editorialagricola.com/v_portal/apartados/apartado.asp. [Varias consultas].

FAO. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. <http://www.fao.org/home/es/>. [Varias consultas].

Feria Internacional de las frutas y hortalizas. http://www.ifema.es/fruitattraction_01/. [Varias consultas].

Infoagro <http://www.infoagro.com/>. [Varias consultas].

Legiscomex. <http://www.legiscomex.com/Corporativo.asp>. [Varias consultas].

Ministerio de Agricultura <http://www.magrama.gob.es/es/>. [Varias consultas].

Naciones Unidas. <http://www.un.org/es/index.html>. [Varias consultas].

Periódico Marketing <http://periodico-marketing.com/es/>. [Varias consultas].

Unión Europea. http://europa.eu/index_es.htm. [Varias consultas].