



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
(Comillas ICADE)

EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUACATES DE ORIGEN ESPAÑOL A FRANCIA

Clave: 201503406

Resumen

El presente trabajo consiste en analizar la viabilidad de un proceso de exportación aplicado a un negocio familiar dedicado a la producción y comercialización de aguacates a nivel local. En primer lugar, se introduce la empresa y se contextualiza el tema principal. A continuación, se analiza el mercado español y europeo con herramientas de análisis estratégico para localizar y aprovechar las oportunidades y paliar los efectos de las amenazas. Se determina una estrategia empresarial basada en la reorganización de la compañía y de los acuerdos establecidos con socios estratégicos, mediante una actualización profesional para adaptarse a las exigencias competitivas, además de establecer diferentes objetivos a corto, medio y largo plazo. Se desarrollan los objetivos de cada departamento, así como sus correspondientes planes de acción. Finalmente, se incluye el proceso de internacionalización de la empresa en el que, tras valorar diferentes opciones, se decanta por la expansión a Francia, detallando la estrategia y el modo de entrada a seguir.

Abstract

The present work consists of analyzing the feasibility of an export process applied to a family business dedicated to the production and marketing of avocados locally. Firstly, the company is introduced and the main topic is contextualized. Subsequently, the Spanish and European market is assessed with the use of strategic tools to identify and exploit opportunities, as well as mitigating the effects of threats. A business strategy is determined based on the reorganization of the company and the agreements established with strategic partners, by means of a professional upgrade in order to adapt to competitive demands and establishing different short, medium and long term objectives. The goals of each department and their corresponding action plans are developed. Finally, the internationalization process of the company is included in which, after evaluating different options, it opts for expansion to France, detailing the strategy and the way of entry to follow.

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	6
CONTEXTO	6
JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL TEMA	7
OBJETIVOS	8
INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA	9
Descripción de la empresa	9
MISIÓN EMPRESARIAL.....	9
VALORES:.....	10
OBJETIVOS:.....	10
ANÁLISIS SITUACIONAL	12
EXTERNO:	12
ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA	12
PESTEL	13
CINCO FUERZAS DE PORTER.....	15
DIAMANTE DE PORTER.....	16
INTERNO:	19
DAFO	19
CANVAS	20
ESTRATEGIA	25
PLAN DE MARKETING	26
OBJETIVOS	26
ESTRATEGIA DE MARKETING	27
SEGMENTACIÓN	29
PLAN DE ACCIÓN (4 Ps)	31
PRODUCTO	31
COMUNICACIÓN.....	35
DISTRIBUCIÓN	36
PRECIO.....	36
PLAN DE OPERACIONES	39
OBJETIVOS	39
CADENA DE VALOR	40
Producción	41
Transformación	42
Distribución logística	42
Distribución minorista.....	43
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	44
OBJETIVOS	44
PLANTILLA	45
PUESTOS DE TRABAJO	46
PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	51

ANÁLISIS DEL MERCADO FRANCÉS	53
ESTRATEGIA INTERNACIONAL	54
MODO DE ENTRADA	56
<i>I. CONCLUSIÓN</i>	<i>58</i>
<i>II. BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>61</i>
<i>III. ANEXOS</i>	<i>68</i>

RESUMEN EJECUTIVO

A Bocados es una empresa que surge en el año 1980 en la localidad malagueña de Torrox, España, dedicada a la promoción inmobiliaria. En el año 1999 se adquirieron los terrenos y licencias para iniciar una nueva actividad orientada a la producción y comercialización de frutas tropicales en la región malagueña.

El producto estrella es el aguacate, en concreto la variante Hass, ya que cuenta muchas propiedades y beneficios que llegan a catalogar al producto como un “superalimento”. Además, el clima característico del sur de España permite conseguir una calidad excelente de dicho fruto, cultivando los mejores aguacates de Europa. Las tendencias alimentarias actuales se dirigen hacia el consumo de productos saludables y el aguacate es un gran protagonista en este sentido.

Hasta ahora el único cliente de la empresa era una cooperativa de la que se forma parte y que actúa como distribuidora, de modo que se vende la totalidad de la producción a esta empresa y esta se encarga del resto de operaciones relacionadas con el destino final del aguacate. Además, como consecuencia de los incrementos de los costes del proceso productivo y el aumento del precio final del aguacate, A Bocados S.A. se enfrentará a una reorganización empresarial que permita establecer nuevas directrices estratégicas para paliar los efectos negativos y obtener mayores beneficios. Entre las principales novedades se encuentra la creación de nuevos departamentos, la contratación masiva de personal y la incorporación de tareas propias de la distribuidora con el objetivo de asumir mayores costes a corto plazo para aumentar significativamente los beneficios en el medio y largo plazo.

Para conseguirlo, se ha llegado a una serie de acuerdos con la empresa Beva Fruits International para iniciar operaciones de exportación al mercado francés. Se han analizado las diversas alternativas y se ha concluido que Francia es un país idóneo para dar comienzo a la experiencia internacional de la empresa.

INTRODUCCIÓN

CONTEXTO

En términos de cifras, el sector primario se encuentra en aumento desde el año 2012 y en las exportaciones agroalimentarias han aumentado un 97,5% en la última década. Sin embargo, a pesar de que los datos macroeconómicos presentan resultados muy favorables, este aumento no repercute positivamente en los agricultores que ven como cada año se les dificulta más llevar a cabo su explotación agrícola.

El principal problema reside en la diferencia presente entre la renta obtenida proporcionada por el distribuidor a los productores y el precio final de los productos que desembocan finalmente en el mercado para su adquisición por parte de los consumidores. A la disminución de las rentas obtenidas se le añade el aumento de los insumos necesarios para llevar a cabo la actividad agrícola como pueden ser abonos, fitosanitarios, semillas, combustibles, etc. Además, la distribución comercial se encuentra muy saturada, presentando un 55,4% de cuota de mercado repartida entre los primeros seis grupos de distribución, de modo que el poder de negociación de los agricultores se ve fuertemente mermado.

El conflicto no enfrenta a agricultores y distribuidores, sino al pequeño agricultor frente a las grandes compañías agrícolas y las saturadas empresas que suministran los materiales a estos. A todo esto, se une el expolio fiscal generado en totalidad de la cadena de valor y la gran cantidad de costes fijos a los que se enfrenta el agricultor para mantener activa su actividad productiva repartidos entre detallistas, mayoristas, transportistas, cooperativas, productores, etc.

Por último, hay que añadir las presiones recibidas de fuera, como pueden ser los aranceles estadounidenses de la mano de Donald Trump al producto europeo, el Brexit o el veto ruso a las exportaciones.

En España, la cadena agroalimentaria se integra por cuatro pilares principales: la producción, la transformación, la comercialización y la distribución minorista. El precio que se dirige al consumidor final se reparte de la siguiente forma: 45% generado en la

fase de producción, 20% en la transformación, 11% en la comercialización y tan solo el 22% restante forma parte del periodo de distribución minorista¹.

Por ello considero necesaria la elaboración de un plan de negocios que contemple alternativas estratégicas que permitan incrementar los márgenes del agricultor frente a los demás integrantes de la cadena de valor. Se valorarán opciones como la suspensión de acuerdos con la distribuidora y la incorporación de gran parte o todas las fases de la cadena en la empresa, la cooperación con empresas del sector con características e inquietudes similares, así como la internacionalización en busca de mercados que ofrezcan mejores condiciones.

JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL TEMA

La principal razón que motiva la elección de este Trabajo de Fin de Grado del grado en Administración y Dirección de Empresas se basa en emplear los conocimientos recibidos en gestión empresarial para aplicarlos en el negocio familiar. En concreto, se selecciona la internacionalización o el lanzamiento de productos en el exterior por la diversidad de oportunidades que se presentan tanto en el presente como en el futuro en relación con el producto que comercializa mi empresa.

La empresa (en adelante “A BOCADOS S.A.”) se dedica a la producción y venta de aguacates y otras frutas tropicales a una distribuidora de gran entidad en Málaga, España. El negocio ha funcionado desde la compra del terreno y la incorporación de personal para trabajar en el proyecto, logrando beneficios desde sus inicios. No obstante, esta actividad empresarial no era el principal trabajo de mi abuelo, el fundador, que a pesar de contemplar la oportunidad de negocio no centró sus esfuerzos en el mismo. Por tanto, no se cuenta con un exhaustivo estudio de mercado ni con un plan empresarial que permita maximizar cada operación, optimizar los canales de comunicación y distribución, así como controlar y evaluar el desempeño personal y económico de cada curso anual.

¹ Toribio, J.J. (2012) *La cadena agroalimentaria en España*. Recuperado de <http://www.anged.es/wp-content/uploads/2014/07/lacadenaagroalimentariaenespaa-121122073535-phpapp01.pdf>

De hecho, acostumbrado a trabajar sobre entidades de gran tamaño que disponen de suficientes recursos en términos de información, capital y personal, este Trabajo de Fin de Grado supone un reto individual para mí pues será necesario partir de un modelo muy básico y familiar para adaptarlo a un plan de negocios completo y profesional. Las principales dificultades aparecen por la falta de control actual. Dado que este negocio no es la principal actividad empresarial del negocio, el desempeño general de la actividad se realiza de forma austera y sin hacer hincapié en detalles o alternativas estratégicas que podrían suponer un impacto significativo.

OBJETIVOS

En primer lugar, la elaboración de un análisis de la situación presente de A BOCADOS S.A. que permita conocer el entorno, tanto interno como externo, en el que opera. Gracias al mismo se podrán identificar cuáles son las principales fortalezas que reforzar y las debilidades a tratar para alcanzar las oportunidades que se presentan y paliar los efectos de potenciales amenazas.

A partir de este análisis se adquiere la información suficiente para trazar las líneas estratégicas a seguir. Se establecerán diversos objetivos para cada uno de los departamentos de la empresa, así como planes de acción para la consecución de estos.

En caso de que se contemple como una decisión acertada, se proyectará un plan de internacionalización del producto para aumentar el mercado y conseguir incrementar el margen de beneficios.

Por último, para especificar la intencionalidad del presente trabajo, se pretende integrar todos los apartados anteriores en un modelo de planificación estratégica coherente y unificado, que servirá de base para llevar a cabo las proyecciones financieras y poder presentarlo como borrador a la dirección de la empresa.

INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Descripción de la empresa

Ubicada en la localidad malagueña de Torrox, A Bocados S.A. es una empresa que surge en el año 1980 dedicada a la promoción inmobiliaria. No obstante, dada la oportunidad que se planteó en el año 1999, se decidió invertir en la adquisición de un terreno apto para el cultivo del aguacate y otras frutas tropicales. Lo que empezó como una afición del propietario de la empresa se acabó convirtiendo en una auténtica alternativa económica gracias al aumento considerable de la demanda de aguacates y, consecuentemente, de su precio en los últimos veinte años. Como consecuencia, se introdujo la actividad comercial consistente en la producción y comercialización de estos aguacates y se formó, junto con otros socios de la zona malagueña, una cooperativa que se encargaría de la promoción y venta de los frutos de todos los agricultores integrantes. Se comenzó a invertir en I + D acerca de nuevas técnicas y sistemas que finalmente no fueron implementados por la complejidad y dedicación de los procesos requeridos. No obstante, con el propósito de diversificar la gama de productos, se planteó y estudió la posibilidad de introducir distintas variedades del aguacate e incluso otros frutos tropicales como el mango.

La empresa se integra principalmente por dos bloques principales: el operacional y el administrativo. El primero de ellos cumple todas las funciones relacionadas con la producción y recogida de frutos, incluyendo el almacenamiento y transporte a la distribuidora. El segundo se encarga de la gestión empresarial, la contabilidad y las relaciones internas y externas de la empresa.

Se opera bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima y la familia se configura como la única propietaria de la empresa.

MISIÓN EMPRESARIAL

A Bocados S.A. busca articularse como una alternativa profesional en el comercio de aguacates de alta calidad a través de acuerdos comerciales basados en la estabilidad y la confianza. Pretende alcanzar sus objetivos en el marco del respeto hacia sus trabajadores, el medioambiente y los consumidores. Finalmente, se dirige hacia una concienciación del potencial de los recursos locales en el ámbito internacional.

VALORES:

- Responsabilidad medioambiental
- Vocación por la prestación de un servicio profesional y orientado al cliente
- Compromiso con la calidad del producto
- Transparencia empresarial
- Actualización y adaptación
- Ambiente laboral basado en la confianza y el respeto

OBJETIVOS:

A corto plazo se pretende llevar a cabo una actualización del sistema empresarial mediante una reforma de la estructura organizativa. De los bloques preexistentes (operacional y administrativo) resultarán departamentos independientes dedicados en exclusiva a cada parte de la actividad empresarial distinguiendo entre: operaciones, marketing, I + D, recursos humanos y financiero. En este sentido se requiere la contratación de personal profesional para cada departamento y la realización de un análisis que identifique las principales necesidades para lograr una optimización de tal reestructuración. Así mismo, se realizará un nuevo contrato con la distribuidora para renegociar las condiciones actuales y ofrecer el excedente de las operaciones en que se verá inmersa la empresa. Lo que se busca con esta actualización es una mejora en términos de eficiencia organizativa y productiva.

A medio plazo se busca alcanzar acuerdos con empresas del sector tanto nacionales como internacionales. A nivel doméstico, se buscará principalmente a agricultores españoles que reúnan las condiciones requeridas y que quieran adherirse al proyecto que se plantea con el objetivo de incrementar los beneficios del productor. Además, se negociará con empresas del entorno europeo para analizar las posibilidades que ofrece cada mercado y centrar los esfuerzos en aquellos que resulten más atractivos para tales intereses. Como modelo inicial de esta propuesta internacional, se han llevado a cabo las primeras negociaciones con la empresa Beva Fruits International para exportar el aguacate al mercado francés. Los objetivos consisten principalmente en dar la promoción necesaria al producto a través de ferias y redes sociales y aumentar la cuota clientelar progresivamente durante los próximos cinco años.

Finalmente, en los objetivos a largo plazo se aspira a la consolidación de la marca a nivel nacional e internacional. Si todo ocurre según lo planeado, se expandirá el modelo de negocio mediante la extensión de la producción en otras localidades españolas con características similares y se incrementará la gama de productos, desde diferentes variedades y derivados del aguacate hasta nuevas frutas tropicales. Así mismo, se reforzará la presencia en el mercado francés y se estudiará la apertura a nuevos países que presenten condiciones favorables.

ANÁLISIS SITUACIONAL

EXTERNO:

Gracias a este análisis se obtienen datos del entorno de la empresa que son relevantes de cara a diseñar una estrategia que mejore el rendimiento del negocio. Para ello se recurre a estudios de mercado, revistas del sector, publicaciones de asociaciones profesionales, contactos personales, etc. Se incluirá en el mismo todos aquellos aspectos relevantes para el correcto desempeño de la empresa y que forman parte del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y social, así como el estudio del sector, la competencia y la demanda del producto o servicio en cuestión.

ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA

A Bocados S.A. opera en la industria alimentaria, específicamente en el sector hortofrutícola y con más detalle, en el subsector de frutas tropicales, mediante su producción y comercialización. En concreto, el producto que determina el mercado en el que actúa A Bocados S.A. es el aguacate. A partir de la delimitación del producto, se establecen los principales agentes que intervienen en su producción y comercialización. El producto se encuentra en creciente y constante demanda por sus cualidades nutritivas, puesto que es considerado como una de las principales fuentes de grasas saludables². Esta característica genera un gran interés para todos aquellos consumidores que aspiren a llevar una nutrición completa, sana y equilibrada, entendiéndola como un requisito básico en su día a día³. Por ello, formarán parte de este mercado todas las personas que lleven a cabo hábitos de consumo alimenticio saludable y consecuentemente todas aquellas empresas que se dediquen a satisfacer esta necesidad a través de este producto, el aguacate.

² Tapia Vargas, Luis Mario, Larios Guzmán, Antonio, Hernández Pérez, Anselmo, & Guillén Andrade, Héctor. (2014). Organic nutrition of avocado cv. "Hass" and nutritional and agronomic effect. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 5(3), 463-472. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342014000300010&lng=en&tlng=en.

³ Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (2017). *Grasas saludables y dañinas*. Recuperado de <https://www.gob.mx/issste/es/articulos/grasas-saludables-y-daninas?idiom=es>

Las principales formas de acceder a este producto por parte de los consumidores españoles son dos: mediante la adquisición directa el producto para su consumo o indirectamente a través de platos que empleen como ingrediente el aguacate. En cuanto a los métodos directos se contempla, por un lado, su compra en comercios minorista – como fruterías o tiendas de alimentación especializadas – y por el otro, su adquisición en comercios mayoristas – como grandes cadenas de alimentación entre las que se incluyen supermercados e hipermercados –. De forma indirecta, serán negocios como los restaurantes los que compren el producto para su empleo en las recetas. Por tanto, como productor y comercializador, la forma de vender el producto es la puesta a disposición en estos locales para su posterior compra o consumo por parte de los clientes, de modo que, aunque el consumidor final es el que busca las propiedades de este producto, el cliente de la empresa sería otra empresa - aunque si las condiciones son favorables se podría plantear la venta en tienda especializadas propias de la marca -. Esta empresa no tiene por qué ser la propia frutería, el supermercado o el restaurante, sino que podrían ser otros agentes de la cadena de valor del producto como cooperativas, mayoristas, distribuidoras, etc. Teniendo todo esto en cuenta, habrá que determinar qué opciones viables generan más rentabilidad para la sostenibilidad del negocio.

PESTEL

A través de este análisis conocemos las principales características del “macroentorno” empresarial, véase **Anexo I**. Los factores que parecen tener una mayor influencia en la empresa son los políticos, los económicos y los sociales, seguidos muy de cerca de los tecnológicos⁴.

En cuanto a los dos primeros, tienen especial influencia porque los beneficios del sector agroalimentario se definen por líneas delgadas en la estructura de ingresos y costes, de modo que cualquier cambio en las medidas políticas o económicas puede desembocar en grandes impactos en los resultados de la empresa. Actualmente nos encontramos ante una situación de inestabilidad en ambos sentidos provocada por los desajustes cíclicos y la reciente crisis del COVID-19, que genera mucha incertidumbre de cara a la toma de decisiones y ante la cual habría que ser cautos para prevenir decisiones precipitadas.

⁴ Concepto de Análisis PESTEL – Yüksel I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal Business and Management*, 7 (24), 52-66. doi: 10.5539/ijbm.v7n24p52

El factor social se articula como fundamental para el éxito de este proyecto empresarial. Las principales características que impulsan esta prosperidad son los nuevos hábitos saludables y el relevo generacional de los trabajos agrícolas. Entre los nuevos hábitos cabe mencionar el cuidado físico reflejado en rutinas deportivas y en el consumo de alimentos saludables, entre los cuáles destaca el aguacate por sus propiedades únicas. En cuanto al relevo generacional, este se produce como consecuencia del desplazamiento de la población del entorno rural al urbano, así como la búsqueda de oportunidades laborales atractivas y novedosas.

Ambas características tienen una doble implicación: por un lado, se reduce la competencia en torno al negocio agrícola y por otro lado se incrementa el número de personas que se unen a los hábitos sociales de la ciudad⁵.

A todo esto, hay que añadir el impacto negativo que tendrá la situación generada por el COVID-19 en la globalización y los procesos logísticos internacionales⁶. No obstante, será crucial mantenerse informados y preparados para adaptar tales procesos al panorama presente y futuro.

En relación con el factor tecnológico, resulta de vital importancia mantenerse informado acerca de aquellas herramientas tecnológicas disponibles y al alcance de los recursos empresariales que permitan optimizar tanto los procesos productivos como los relativos a la recopilación de información, comercialización y distribución. La adaptación tecnológica supondrá una ventaja competitiva frente a aquellos productores que mantengan las técnicas más desfasadas. Ejemplo de ello sería el empleo de herramientas como las impresoras 3D para la elaboración de material, drones y robots para el control de plagas y potenciales robos, sistemas de riego con inteligencia artificial que operan en función de las necesidades de los cultivos, entre otras.

⁵ Pwc (2019). El futuro del sector agrícola español. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/assets/informe-sector-agricola-espanol.pdf>

⁶ Deloitte (2020) El impacto económico del COVID-19 <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/impacto-economico-del-covid19.html>

Por último, los factores ecológico y legal permiten conocer que existe un gran desarrollo de la industria tanto en términos de concienciación social como articulación reglamentaria de las autoridades. Se pretende mantener y dirigir las prácticas agroalimentarias hacia tendencias sostenibles mediante acciones empresariales y gubernamentales responsables con el medioambiente y la integridad de los productores y trabajadores del sector.

Como conclusión a este análisis, se determina que el entorno es ligeramente desfavorable a corto plazo en términos políticos y económicos como consecuencia de la inestabilidad global. Sin embargo, es muy favorable a largo plazo puesto que la alimentación saludable es una de las prioridades de todos los países, motivo por el cual se desarrolla significativamente en términos sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

CINCO FUERZAS DE PORTER

Una vez analizados los factores que caracterizan el marco del sector, se ha determinado que la industria en la que se pretende operar es atractiva y se han establecido los principales puntos sobre los que prestar especial atención para aprovechar las oportunidades que se ofrecen en dicho mercado, véase **Anexo II**⁷.

Existen suficientes barreras de entrada como para controlar la entrada de nuevos competidores en el sector con el objetivo de que la rentabilidad empresarial no se vea especialmente disminuida. No existe un producto sustituto del aguacate en lo que respecta a la totalidad de propiedades y nutrientes que este aporta, aunque que, en términos de cualidades concretas - como las grasas saludables - se pueden encontrar escasos alimentos específicos como el aceite de oliva, las nueces y los cacahuets. La amenaza de nuevos competidores o productos sustitutos no representan tanta importancia en la estructura del sector porque existe una demanda que crece a un mayor ritmo que la oferta⁸. Esta situación desemboca en un aumento de los precios y consecuentemente en mayor

⁷ Porter M.E. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de: https://www.academia.edu/36950734/Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia

⁸ Valero, M. y Cayota, D. (2019) *Los precios del aguacate tocan techo pero las ventas caen a doble dígito en España*. El Confidencial. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-08-11/aguacate-fruta-precios-ventas-agricultura-consumo_2170799/

rentabilidad de la industria. No obstante, aunque apareciesen estos nuevos agentes en el mercado, estas fuerzas se ven contrarrestadas por la presión que se debe realizar sobre las demás fuerzas para reforzar y proteger a la empresa de sus efectos.

En cuanto a la capacidad de negociación con los proveedores y clientes, esta fuerza adquiere mayor influencia en el sector dado que la rentabilidad dependerá en gran medida de las reducciones de costes logradas con los primeros, así como los incrementos de precios establecidos con los segundos. El poder de negociación con los proveedores se presenta como una fuerza baja en relación con la presión empresarial pero determinante a la hora de establecer la estructura de costes. Será muy importante seleccionar aquellos proveedores que ofrezcan las mayores garantías en cuanto a estabilización de precios en virtud de una relación de ganancias para ambos, conocida generalmente como “win-win”.

En el mercado español, y específicamente en la comarca malagueña, la competencia es muy alta dado el número de empresas dedicadas a la comercialización del producto y la plenitud de información de la que disponen los clientes. No obstante, este factor se podría ver reducido en aquellos países donde no se den estas condiciones de poder de los clientes. Además, habrá que presentar las cualidades que hacen de este aguacate un mejor producto, introducir precios competitivos, mejorar los sistemas de distribución y ofrecer garantías para atraer y conservar esos clientes.

Por ello habrá que reforzar todos los aspectos que permitan crear y aumentar la ventaja competitiva. Será necesario formular una estrategia que haga percibir a los clientes una notable diferenciación y, consecuentemente, una preferencia por el aguacate de A Bocados S.A.

DIAMANTE DE PORTER

El Diamante de Porter es un modelo que sirve para conocer cómo establecer y transformar ventajas nacionales en el ámbito internacional. Según este modelo la estructura nacional tiene un papel fundamental en la creación de ventajas en el ámbito global. A partir del mismo nos informamos de los factores que aumentan la competitividad para alcanzar el éxito empresarial⁹.

⁹ Porter M.E. (1985) *Creating and Sustaining Superior Performance*.

En esta sección se ofrecerá en un resumen de los resultados obtenidos con el análisis para no saturar el trabajo con los estudios del mercado. No obstante, para ver los resultados completos véase el **Anexo III**.

El Diamante de Porter consta de cuatro bloques principales a los que se unen dos factores que pueden ejercer una importante influencia en el resultado de la ventaja competitiva estatal. Se dividen en los siguientes grupos:

Las condiciones de los factores: los pilares fundamentales dentro del sector agrícola español son los recursos humanos, los recursos naturales, los recursos de conocimiento, los recursos de capital y las infraestructuras, ya que cuentan con larga tradición histórica.

Las condiciones de la demanda: las características fundamentales de este factor son la composición de la demanda, su tamaño y el grado de internacionalización, conocedora del producto y de sus propiedades.

Los sectores afines y auxiliares: existe una infinidad de empresas dedicadas al sector que complementan y apoyan la actividad desde diferentes perspectivas, lo cual se traduce en avances de innovación y desarrollo.

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: la presencia de tantas empresas dedicadas al sector estimula la creación de nuevas estrategias comerciales, la elaboración de procesos productivos y logísticos más eficientes y el incremento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos. No obstante, en España se da una excesiva atomización que impide la concentración de eslabones de la cadena productiva.

El gobierno: no es especialmente favorable por la elevada fiscalidad a la están sometidas las empresas y la falta de apoyo a los flujos de crédito. Sin embargo, se apoyan en instituciones que tratan de promocionar las empresas españolas en el ámbito internacional como el Instituto de Comercio Exterior (ICEX).

El azar: hace referencia a acontecimientos ocurridos fuera del ámbito de previsión, como es el caso de la crisis pandémica del COVID-19, ante la que se genera una situación de incertidumbre y se anulan las ventajas competitivas del país. España se ha visto

especialmente afectada por su falta de previsión y adopción de medidas preventivas y mecanismos de solución.

INTERNO:

DAFO

En este análisis se lleva a cabo una mirada al interior de la empresa en busca de los puntos fuertes y débiles. Para ello se ha utilizado la herramienta DAFO, véase **Anexo IV**. Gracias a este recurso se identifican grandes oportunidades de crecimiento, a pesar de las debilidades.

A Bocados opera en un mercado en expansión que atrae cada vez a un mayor número de consumidores que, una vez prueban el producto, tienden a mantener una rutina consumista del mismo. Este factor se debe principalmente a las tendencias favorables hacia la ingesta de alimentos saludables. La localización estratégica de las instalaciones de la empresa, así como el clima característico de esta zona, son aspectos que impulsan la prosperidad de un producto garantizado con altos estándares de calidad y seguridad alimentaria. Hasta el momento, existe pleno control de las operaciones inmersas en el negocio que van desde la compra de enseres hasta la venta del producto a la distribuidora por lo que se cuenta con la experiencia necesaria para la especialización en la venta del producto. Aprovechando las oportunidades que presentan los apoyos económicos de la Administración Pública y la Unión Europea, así como incorporando nuevas técnicas de producción y distribución se plantea la posibilidad de incrementar la ventaja competitiva. Estas circunstancias se apoyan en una dirección con experiencia suficiente en el sector y en la administración empresarial, unas instalaciones suficientes para incrementar la producción y una fuerza laboral fiel y profesional.

No obstante, es importante tener en cuenta todas aquellas situaciones que dificultan esta pretensión. Entre ellas se encuentra el importante desembolso económico que requiere una actualización de la empresa de estas dimensiones en aras de mejorar la distribución y comercialización. Será necesario tratar de asegurar la regularidad de la producción protegiéndola en la medida de lo posible de los fenómenos meteorológicos y plagas que puedan deteriorarla. Así mismo, se estima como requisito fundamental lograr una presencia en redes sociales y una actualización de la marca empresarial con la que dar a conocer a la empresa e incrementar y fidelizar su red clientelar. Al tratarse de un sector rentable, serán muchos los competidores que intentarán arrebatar una parte de la cuota de mercado. El posicionamiento actual es básico de modo que se requerirán alianzas

estratégicas con otras empresas especializadas en distribución y exportación para lograr los objetivos corporativos.

CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta desarrollada en el año 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “*Generación de Modelos de Negocio*”. A partir de la misma, se definen y desarrollan modelos de negocio innovadores que simplifican cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A su vez, estos bloques se subdividen en nueve secciones que definen las bases sobre las que una organización crea, proporciona y capta valor¹⁰. En este caso se ha utilizado para conocer la situación actual de la empresa y entender qué cambios son necesarios para alcanzar la propuesta de valor del presente trabajo.

Se responde a cuatro preguntas fundamentales para establecer el modelo de negocio: ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuánto?

1. ¿QUIÉN?

1.1. Segmento de clientes.

En primer lugar, se define el perfil del cliente hacia el que se enfoca la empresa. Actualmente, A Bocados S.A. solo dirige su venta hacia la distribuidora que realiza posteriores ventas en busca de mayores márgenes, por lo que se articula como el único cliente de la empresa. Esta circunstancia es desfavorable dado que aumenta el poder de negociación del cliente y puede marcar el ritmo de la relación empresarial al contar con más proveedores del mismo producto – sin entrar a valorar la calidad del mismo, aunque por proximidad se comparte una cultura bastante parecida en torno a los métodos empleados para la producción -.

¹⁰ Capó Vicedo, J., & Ortiz Rodríguez, B. (2015). 10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS. *3C Empresa. Investigación Y Pensamiento Crítico*, 4(4), 231 - 247. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>

Adelantando parte de la propuesta de valor, A Bocados S.A. busca expandir sus opciones comerciales a través de la exportación con el objetivo de conseguir una nueva red clientelar – y consecuentemente, la obtención de los márgenes que no obtiene con su único cliente actual – optando por no limitarse a la venta a empresas, sino también al cliente final a través de una marca propia. De este modo, se aumenta su poder de negociación y reduce el riesgo que supone limitarse a un único cliente.

Para más información del perfil del nuevo cliente, véase el apartado de segmentación incluido en el plan de marketing.

1.2. Relación con el cliente.

La relación actual con la distribuidora se realiza en condición de socio y por ello la relación es cordial y en busca de objetivos similares. No obstante, la propuesta de valor basada en la expansión supone no limitarse únicamente a tal relación establecida y se pretende alcanzar una mayor red clientelar con diferentes enfoques. Sin dejar de lado tal relación, se pretende acceder al consumidor final para garantizar la procedencia y calidad del producto de tal modo que se refuerce la marca empresarial. En este sentido, se quiere cubrir la totalidad del proceso productivo y de venta para conocer las inquietudes de los clientes y poder así adaptar los sistemas de venta a tales necesidades. Por tanto, el objetivo es entablar una relación de confianza y cercanía basada en la comercialización de productos elaborado bajo las exigencias de un riguroso proceso y con un sistema de posventa que analice las principales vicisitudes al respecto.

1.3. Canales

Hasta ahora la forma de acceso al cliente ha sido en base a la relación contractual establecida entre distribuidora y empresa. La distribuidora daba a conocer el producto a través de anuncios televisivos, de redes sociales, en revistas del sector y en ferias agroalimentarias. Estas técnicas resultan muy apropiadas para dar publicidad al producto. Sin embargo, en la actualización empresarial se pretende crear una marca única de tal manera que será necesario separarse de la distribuidora original en cuanto a la aparición en redes sociales, revistas del sector y ferias.

El cliente final podrá acceder a A Bocados S.A. a través de su página web, correo electrónico o redes sociales, así como en los diferentes puntos de venta que se vayan estableciendo a lo largo de la expansión.

2. ¿QUÉ?

2.1. Propuesta de valor

Todo el modelo de negocio gira en torno a la idea de actualizar la actividad empresarial de la empresa. Esto no significa que se vaya a llevar a cabo una actividad diferente, sino que por el contrario se pretende reforzar dicha operación. Este cambio se realiza tanto a nivel interno como a nivel externo. En lo que respecta a la organización empresarial interna se busca una mayor descentralización de las actividades en diferentes departamentos que puedan especializarse en cada una de las funciones requeridas. Se libera así de carga a la parte directiva que podrá dirigir los esfuerzos hacia las decisiones corporativas. Se pretende también lograr una actualización en los procesos productivos introduciendo mejoras tanto tecnológicas como logísticas de tal manera que se monitorice, automatice y controle mejor la distribución de los recursos materiales y humanos. Entre los propósitos se incluye también la creación de una marca única e independiente que permita ofrecer una imagen nueva a la potencial red clientelar, así como forjar nuevas alianzas con empresas dedicadas a la exportación y comercialización de los aguacates. Todas estas acciones encuentran su sentido en la consecución de una mejora de la cantidad y la calidad de la producción, además de un aumento significativo del nivel de beneficios.

3. ¿CÓMO?

3.1. Alianzas estratégicas

En la estructura del negocio actual la empresa cuenta fundamentalmente con tres alianzas estratégicas: Fitoagrícola - empresa proveedora de semillas y productos fitosanitarios -, Dojovife Maquinaria Agroalimentaria – empresa proveedora de maquinaria y TROPS – distribuidora de frutos tropicales. De cara a la adopción de las nuevas medidas, se incluirán como socios a la asesoría jurídica y fiscal y a la empresa francesa Beva Fruits International – dedicada fundamentalmente a la importación y distribución de aguacates

en Francia y Europa –, a la aseguradora Alliance y a la red de transportes DHL. Hasta la incorporación de un equipo propio en materia de marketing existe la posibilidad de contratar a un equipo especializado.

3.2. Actividades clave

Mientras que ahora las actividades se limitan exclusivamente al cultivo y mantenimiento de los árboles y la entrega de los frutos a la distribuidora, se incluirán nuevas tareas específicas en el nuevo modelo de negocio.

Entre estas actividades se incluye fundamentalmente la búsqueda y selección de semillas adecuadas para lograr la calidad perseguida, el cultivo y cosecha de los frutos así como su mantenimiento y cuidados necesarios, el almacenamiento y conservación de los frutos y la selección, distribución y comercialización de los aguacates seleccionados hacia el lugar de destino.

3.3. Recursos Clave

Los recursos con los que cuenta A Bocados a día de hoy son suficientes para abordar su demanda de productos, ya que cuenta con la infraestructura – el terreno, las naves de almacenaje, los embalses y pozos, los sistemas de regadío y canalización del agua, la maquinaria, etc. - y los equipos necesarios para la actividad. No obstante, será necesaria una importante inversión en la actualización de los procesos productivos, así como la formación e incorporación de personal cualificado. Por último, para la exportación de los productos será necesario acudir a servicios de distribución avanzados que hagan posible la cobertura de las ventas en los plazos definidos.

4. ¿CUÁNTO?

4.1. Estructura de costes

En este trabajo se estudia fundamentalmente la viabilidad fáctica y el mecanismo del proceso de reestructuración empresarial y se deja la gestión financiera detallada en caso se que se aprobase el presente modelo de negocio.

Hasta ahora la principal línea de gastos viene constituida por la compra de materias primas necesarias para la producción, los cargos de suministros y la adquisición y sustitución de material y maquinaria imprescindible para la actividad empresarial. La actualización empresarial provocará un desembolso considerable en la adquisición de nueva maquinaria, la contratación de nuevo personal y la incorporación de nuevas actividades como el procesado, el transporte y el marketing.

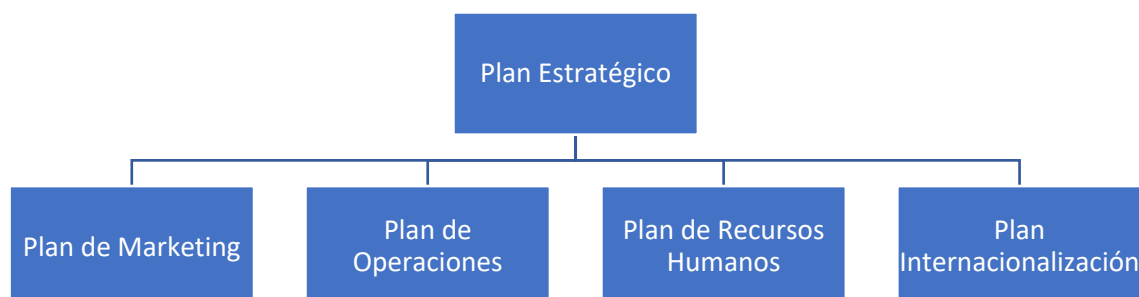
4.2. Línea de ingresos

Los ingresos provienen únicamente de la venta de la producción en el mercado francés mediante dos vías: la venta a cadenas a distribución y venta a través de tienda propia de A Bocados S.A. Adicionalmente, aunque no influye significativamente en los resultados obtenidos, hay que tener en cuenta las subvenciones provenientes de la Política Agraria Común (PAC)¹¹.

¹¹ Gobierno de España, Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2020) La Política Agrícola Común post 2020. *Una respuesta desde España*. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/es/pac/postura-reforma-pac/pacpost2020-unarespuestadesdeespana_tcm30-505240.pdf

ESTRATEGIA

El siguiente paso al estudio del entorno, la industria y la principal competencia de la empresa consiste en la definición del plan estratégico. Gracias al mismo se define el mercado objetivo, las estrategias a poner en marcha y los recursos necesarios.



En el plan estratégico se definen los objetivos que se persiguen para garantizar el éxito de la empresa, así como las personas responsables de los distintos departamentos y las metas a alcanzar por cada una de ellas.

Los principales objetivos se recogen en la siguiente tabla:

OBJETIVO	RESPONSABLE
Creación de departamento de marketing	
Captación de nuevos clientes	
Reconocimiento de marca	
Análisis de la capacidad empresarial	
Creación de departamento de operaciones	
Incrementar la cantidad producida	
Incorporar proceso de transformación	
Aumentar la eficacia del proceso productivo	Director de Operaciones
Creación de departamento de RR. HH	
Garantizar la cualificación del personal	
Formación de nuevas metodologías	Director de Recursos Humanos
Internacionalización de la empresa	
Incremento del volumen de ventas	
Captación de ingresos de nuevas fuentes	Director general

PLAN DE MARKETING

OBJETIVOS

OBJETIVO	RESPONSABLE
Creación del departamento de marketing	Director de Marketing
Captación de nuevos clientes	
Reconocimiento de marca	
Análisis de la capacidad empresarial	

OBJETIVO	ACCIÓN
Creación del departamento de marketing	<p>Actualmente no se cuenta con un departamento dado que tanto el tamaño empresarial como el mercado objetivo no lo requerían.</p> <p>No obstante, se considera necesaria la creación de este departamento para dar centrar los esfuerzos en dar el impulso necesario para constituir la imagen de marca y poder posicionar la empresa en el mercado nacional e internacional.</p>
Captación de nuevos clientes	<p>Actualmente el único cliente de la empresa es la distribuidora que absorbe la totalidad de la producción.</p> <p>Se pretende alcanzar una mayor red clientelar que permita incrementar el poder de negociación frente a los clientes. Para ello, se invertirá en campañas de marketing basadas en artículos de prensa y posicionamiento en redes sociales.</p>
Reconocimiento de marca	<p>Actualmente la marca empresarial tan solo es conocida en la localidad donde opera y su actividad agrícola está articulada como secundaria.</p>

	Se busca crear y consolidar una marca empresarial profesional de confianza e individual separada de la principal. Para ello será necesario constituir y transmitir los valores empresariales para que los clientes se hagan parte de los mismos e incrementar así la cooperación.
Análisis de la capacidad empresarial	<p>Actualmente la empresa opera de una forma muy austera y familiar. No existe un verdadero control de la totalidad de recursos a disposición y aquellos que se podrían adquirir para mejorar la situación presente.</p> <p>Por ello se realizará una auditoría de recursos desde cero y se establecerán sistemas de control como inventarios informatizados, así como una búsqueda de potenciales mejoras operativas y tecnológicas que pudieran incrementar los márgenes de beneficio.</p>

ESTRATEGIA DE MARKETING

NIVEL	ESTRATEGIA
Corporativo	<p>A Bocados S.A. pondrá el foco una estrategia de crecimiento corporativo¹². Este plan de negocios demostrará las formas en las que la compañía puede expandir sus operaciones actuales con el propósito de alcanzar los principales objetivos. Dada la nueva naturaleza del mercado del aguacate entre productores locales, nacionales e internacionales, esta estrategia será concentrada¹³.</p> <p>Se busca una expansión del negocio actual hacia segmentos de consumidores concienciados con los nuevos hábitos saludables y empresas dispuestas a aportar el máximo valor a sus clientes en este aspecto. Dada la saturación que se genera en el mercado español para abastecer la población local y nacional, se toman acciones dirigidas a la búsqueda de nuevos mercados en el mercado internacional que reporten mayores beneficios frente a</p>

¹² Wheelen, T. L., & Hunger, D.J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edn. Pearson: Iowa

¹³ West, D., Ford, J., & Ibrahim, E. (2015). *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*, 3rd Edn. Oxford University Press: New York.

la línea de costes actual. Para ello, se estima conveniente llevar a cabo una estrategia de integración horizontal con los principales productores de la zona que presenten un producto de cualidades muy similares y empresas logísticas y tecnológicas que aporten un mayor grado de eficiencia en los procesos¹⁴.

Se ha tomado la decisión de adaptar las Estrategias Genéricas de Porter al marco del plan estratégico, ver **Anexo V**. Los principales beneficios de esta matriz residen en la capacidad de las empresas para establecer una ventaja competitiva y conseguir rentabilidades superiores a la media de la industria¹⁵. Dado que el rango del producto de A Bocados S.A. se dirige a un sector específico (consumidores conscientes de los hábitos saludables y empresas afines) en una industria competitiva, sería beneficioso aplicar una estrategia de diferenciación¹⁶. Para aplicar estas directrices será necesario añadir valor y atributos que sean valorados por dicho mercado objetivo. Las empresas que practican este tipo de estrategia soportarán mayores precios a cambio de calidad que generalmente se ve traducida en incrementos de los márgenes. Finalmente, se considera que esta estrategia puede ser beneficiosa ya que las estrategias que ofrecen mayores rentabilidades a las empresas que abastecen correctamente la demanda de un segmento específico y los incrementos de los costes de esta diferenciación se verán compensados por las economías de una distribución y promoción más simple. La diferenciación del producto con respecto a la competencia ya existe puesto que cuenta con una calidad superior a la de la competencia. No obstante, tanto los departamentos de marketing como el de operaciones se encargarán de profundizar en esta diferenciación gracias a un

Competitivo

¹⁴ Buenger, V. (2019). *Concentration and Vertical Integration*. Recuperado de:

http://people.tamu.edu/~v-buenger/466/Concentration_and_Vertical_Integration.html

¹⁵ Akan, O., Allen, R., Helms, M. and Spralls, S. (2006). 'Critical tactics for implementing Porter's generic strategies.' *Journal of Business Strategy*, 27, (1), pp.43-53.

¹⁶ Partridge, M., Perren, L. (1994). 'Developing strategic direction: Can generic strategies help?' *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*. 72(5), pp. 28.

valor añadido reflejado en reconocimiento y concienciación del producto, y en la celeridad y mantenimiento de las propiedades, respectivamente.

En el futuro se planteará la aplicación de un liderazgo de costes si el crecimiento empresarial lo permite.

Operativo

En este nivel se ha decidido aplicar la matriz de Ansoff basada en el producto y en el mercado, véase **Anexo VI**. Este modelo se utiliza para ayudar al plan estratégico a determinar una estrategia que relacione el producto y el mercado. Con base en esta herramienta, se decide llevar a cabo una estrategia de desarrollos de nuevos mercados. Las acciones serán dirigidas al análisis de las potenciales zonas de internacionalización europeas que permita introducir el producto diferenciado en estos países. Además, se tratará de concertar acuerdos con firmas de distribución para reducir los precios y lograr una cooperación simbiótica.

Se escoge esta matriz para enfocar los programas de acción porque de este modo se especializan en una determinada dirección. Esto ofrece un enfoque claro, sencillo y resumido para guiar al personal relevante y priorizar decisiones¹⁷.

SEGMENTACIÓN

La segmentación es el método de identificar individuos con características similares, lo cual tiene implicaciones muy importantes para establecer la estrategia de marketing¹⁸. Para definir los segmentos específicos se han empleado criterios que atienden a características de los consumidores – geográficos, demográficos, psicográficos – y criterios que atienden a las respuestas de los consumidores – de comportamiento del consumidor –, véase **Anexo VII**. En este sentido se ha decidido que el plan de marketing debería centrarse especialmente en los segmentos demográficos y psicográficos. El

¹⁷ Craig, T. and Campbell, D. (2012). *Organisations and the business environment*. 2nd ed. Routledge Ltd.

¹⁸ Jobber, David, and Ellis-Chadwick, Fiona (2012). *Principles and Practice of Marketing*. London: McGraw Higer Education.

primero se debe fundamentalmente a la parte de la población que representa y, aunque no sigan los hábitos saludables, siempre pueden ser susceptibles de incorporarse a estas tendencias. El segundo segmento es muy importante porque atrae consumidores a la marca gracias a términos como “dieta sana y completa” o “grasas saludables” que se articulan como claves en la venta de este producto. Además, el aguacate es un producto dependiente de consumidores interesados en su sabor o sus beneficios, de modo que se repetirá el proceso de compra incrementando la lealtad del consumidor.

Por tanto, el principal mercado objetivo son los consumidores conscientes de los hábitos saludables y las empresas afines. Esto se define como clientes que buscan más allá de la etiqueta y hacen su propia investigación¹⁹. Estos consumidores se preocupan por su salud, su cuerpo y el medio ambiente. Mantienen una estrecha relación con el estilo de vida LOHAS, basado en un estilo de vida sostenible y caracterizado por forma parte de una clase social media y bien educada²⁰.

A nivel empresarial se busca una red logística dedicada a distribuir el aguacate a los consumidores que cumplan este perfil. Por tanto, los principales proveedores de los consumidores serán empresas que sostengan una imagen empresarial limpia, responsable, profesional y especializada en tratamiento y almacenaje para el mantenimiento de todas las propiedades del producto. Ejemplo de ello serían restaurantes que sigan dietas mediterráneas, que cuenten con servicio vegetariano o vegano o incluso que incorporen el guacamole como un ingrediente estrella, como es el caso de los restaurantes mexicanos. También formarían parte de este segmento aquellos comercios minoristas que busquen vender alimentos de calidad para clientes más exigentes o exquisitos que los de supermercados, caracterizados por un consumo generalizado de diversidad de productos sin buscar la excelencia de ninguno, tan solo marcas conocidas y aparentemente fiables.

Se recurre a la herramienta Buyer Persona (**Anexo VIII**) para simular un potencial consumidor de mercado al que se dirige la empresa. A través del mismo se identifica que

¹⁹ NH Staff. (2018). *What is a Conscious Consumer and Why Does it Matter?* Recuperado de <https://medium.com/naturehub/what-is-a-conscious-consumer-and-why-does-it-matter-4b7a14ca08fc>

²⁰ Nuñez, M. (2011). ‘Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS)’. In N. Cohen & P. Robbins (Eds.), *The SAGE References Series on Green Society: Toward a Sustainable Future: Green business: An A-to-Z guide*, pp. 351-352

este tipo de clientes hacen valoraciones según la variedad de productos, la calidad, el embalaje, etc. El precio es importante pero no ejerce una presión excesiva que afecte a la sensibilidad de los consumidores de cara a las adquisiciones del producto. Este se debe a que el perfil de estos clientes es generalmente de clase social media/alta y bien educados, lo cual implica que presentan mayor lenidad a productos de lujos. Por todo ello, para posicionar la marca frente a los competidores, A Bocados S.A deberá distinguir estos factores en su declaración de posicionamiento, como se refleja a continuación.

“Para personas que valoran la alimentación de calidad nutritiva, que buscan beneficios físicos y mentales, así como reducir el impacto medioambiental, A Bocados S.A. trae la fórmula que necesitan. Por qué conformarse con menos cuando pueden disfrutar de un aguacate cultivado en óptimas condiciones, con los mejores profesionales al cuidado y mantenimiento e implicados en hacérselo llegar tal y como le gustaría disfrutarlo. Consigue tus metas personales y alcanza el estilo de vida de tus sueños”.

PLAN DE ACCIÓN (4 Ps)

PRODUCTO

El aguacate es el fruto del aguacatero, un árbol de hoja perenne con origen en las zonas tropicales y subtropicales de América Central. Curiosamente, se trata de una fruta y verdura de forma simultánea. Posee una piel de color verde con diversas tonalidades y texturas según las diferentes variedades²¹. Como se ha comentado en el análisis del mercado, su consumo está experimentando un gran crecimiento gracias a los nutrientes específicos que aporta. Es especialmente demandado por su condición de grasa saludables, aunque son muchas las propiedades adicionales que garantiza esta fruta, como queda reflejado en las ilustraciones XXX y XXX.

COMPOSICIÓN	CANTIDAD POR 100 G POR PORCIÓN COMESTIBLE
AGUA (G)	76.4
ENERGÍA (KCAL)	138.2
PROTEÍNAS (G)	1.8

²¹ Árbol del Aguacate. *Persea Americana*. Recuperado de <https://www.bioenciclopedia.com/aguacate/>

HIDRATOS DE CARBONO (G)	0.8
LÍPIDOS (G)	14.2
FIBRA TOTAL (G)	6.33
FIBRA (G)	2.52
SOLUBLE (G)	3.81
VITAMINA A (µG)	12
CAROTENOS TOTALES (µG)	103
ALFA-CAROTENO (µG)	23
BETA-CAROTENO (µG)	42
CRIPTOXANTINA (µG)	37
VITAMINA E (MG)	3.2
VITAMINA B1 (MG)	0.09
VITAMINA B2 (MG)	0.12
NIACINA (MG)	1.5
VITAMINA B6 (µG)	0.42
VITAMINA C (MG)	17
CALCIO (MG)	16
HIERRO (MG)	0.7
FÓSFORO (MG)	43
MAGNESIO (MG)	41
SODIO (MG)	2
POTASIO(MG)	400
LUTEÍNA (µG)	314

BENEFICIOS

Mantiene el corazón sano

Reduce los niveles de colesterol

Controla la presión arterial

Contiene propiedades antiinflamatorias

Regula los niveles de azúcar en la sangre

Previene defectos de nacimiento

Reduce el riesgo de accidentes cerebrovasculares

Protege contra el cáncer

Buen método antienvjecimiento

Quita el mal aliento limpiando el intestino

Aumenta la absorción de nutrientes

Cuida de la piel

Ayuda a engordar

Protege el sistema nervioso, muscular e inmunológico

Evita la retención de líquidos

Ayuda a saciar el apetito

Evita el estreñimiento

A Bocados S.A trabaja en la actualidad con diferentes variedades de aguacate con diferentes tamaños, texturas y sabores. No obstante, el gran protagonista que marca el rumbo de este proyecto es el aguacate Hass porque es el más producido en los campos de cultivo de la empresa y a su vez, el más demandado tanto nacional como internacionalmente por poseer mejores características y propiedades que el resto. Las variedades se presentan en las siguientes ilustraciones:



Ilustración 2. Aguacate Fuerte



Ilustración 1. Aguacate Cocktail



Ilustración 3. Aguacate Bacon



Ilustración 4. Aguacate Reed



Ilustración 5. Aguacate Hass

Para incrementar el alcance geográfico del desarrollo de mercados de A Bocados S.A. se ha propuesto realizar una estrategia de diferenciación por medio del producto consistente en centrar los esfuerzos en los atributos más deseados por los clientes distinguiéndolo de los productos de la competencia. Las principales formas de diferenciación que se encuentran disponibles para mejorar la demanda del aguacate se realizarán a través de los niveles de calidad, la duración o tiempo de maduración, el estilo y diseño del envase. Además, se aumentarán los servicios realizados por la empresa y se añadirán al producto para mejorar la percepción por parte del consumidor, véase **Anexo IX**.

En cuanto al ciclo de vida del producto se distinguen dos escenarios distintos, véase **Anexo X**. Por un lado, el español caracterizado por situarse en una fase de crecimiento cada vez más cercana a la fase de madurez. Este escenario es el propio de España donde el aguacate se concibe como un producto propio de la gastronomía. No obstante, si se plantea el lanzamiento de este producto en otros países donde el grado de competición y la exposición al aguacate sean inferiores se podría incluso llegar a la fase de introducción. Esta circunstancia resultaría beneficiosa para la empresa en múltiples aspectos. En el caso

de las ventas, serían bajas ya que no existen tantos clientes como comprar el producto en masa, sin embargo, esta circunstancia sería un aspecto positivo dado que al inicio del proyecto no se contará con la suficiente producción o acuerdos con otros agricultores para cubrir una gran demanda. Además, el perfil del cliente sería innovador y no caracterizado por formar parte de un mercado masivo, de modo que las cualidades del producto, así como la imagen de la marca se verían reforzadas. Por último, el nivel de competidores sería realmente bajo en comparación al mercado español.

En este sentido la empresa pondría el foco estratégico en la extensión del mercado, contando con unos gastos de marketing elevados y con énfasis en dar a conocer el producto. El grado de diferenciación con respecto al producto español no es tan alto, pero sí lo es en relación con países donde no tiene tanta afluencia. El producto en sí es básico, aguacates, pero se aprovecha la calidad e iniciación para introducir precios altos.



Ilustración 6. Calendario de Producción del Aguacate. Fuente: <https://www.trops.es/aguacate-hass/>

COMUNICACIÓN

La marca empresarial que identificará al producto será “A Bocados”. Este nombre mantiene la esencia del producto español ya que son palabras de origen castellano. Adicionalmente, incluye la expresión “a bocados” referente a una forma particular de comer. Por último, dado que se busca una expansión internacional donde el nombre pueda ser fácilmente reconocido y memorizable, su fonética simula la palabra “aguacates” en inglés, “avocados”. De esta forma, cada persona que oiga hablar de la marca empresarial recordará o asociará inmediatamente la fruta con la empresa.

Se constituirá una marca individual o única, es decir, la estrategia se basará en la utilización de la misma denominación para todos los productos. De esta forma se consolidará logrando que la promoción y comunicación de nuevos productos requieran menor esfuerzo.

En cuanto a las estrategias de comunicación, la empresa se apoyará principalmente en cuatro herramientas: publicidad en artículos de prensa locales del destino seleccionado, promoción de ventas a través de incentivos que fomenten las compras, relaciones públicas apoyadas en marketing directo mediante el empleo de redes sociales y venta personal a través de la comunicación verbal con clientes potenciales con el objetivo de presentar el producto y comercializarlo.

DISTRIBUCIÓN

La longitud de los canales de distribución viene determinada por el número de intermediarios entre el producto y el consumidor²². En este caso dicha distancia es mínima dado que se produce en dos etapas: productor – intermediario – comprador. Del almacenamiento en las naves localizadas en Málaga, se transporta por vía terrestre a las instalaciones de depósito ubicadas en Chevilly Larue, en los alrededores de la capital francesa. A continuación, se produce el traslado a las cadenas de distribución y la tienda especializada con presencia en París. El sistema logístico se detalla en el plan de operaciones.

PRECIO

El precio del kilogramo de aguacate varía a lo largo del año – se emiten certificados de precios cada quince días sobre valores representativos - y viene determinado por la variedad, el tamaño o calibre y el peso. También depende del número de intermediarios que tomen posesión del producto para obtener márgenes por su reventa y de aquellas condiciones que otorgan un valor adicional como la transformación, el empaquetado, la

²² Distribución Comercial. Recuperado de:
https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjYzNDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQZapUt-ckhIQaptWmJOcSoARvcaYTUAAAA=WKE



categorización con certificados de calidad, el transporte, etc., es decir, toda acción que sea susceptible de un aumento el precio final del producto. Uno de los factores que pueden intervenir en un aumento de precios es la relación entre la demanda y la oferta, motivo por el cual se decide exportar a otros países donde la demanda no está cubierta en ningún caso por la producción nacional y dependen de la importación para incrementar su oferta.



Con todo esto, se recurre a la información otorgada por el Parque Tecnoalimentario de Málaga para ofrecer una fórmula que ayude a establecer una línea de precios mínimos del aguacate Hass²³:

Precio (€) por Kilogramo	Peso de la unidad (en gramos)
2,5 € / kg	> 155 gr.
1,6 € / kg	125 – 154 gr.
1 € / kg	< 124 gr. y destríos

Adicionalmente, se recurre a los datos que ofrece el portal FruiTrop – dedicado a la venta de estudios de mercado sobre los flujos de comercio de fruta tropical fresca y procesada y vegetales - sobre la evolución de precios de referencia del mercado europeo de una caja con capacidad de cuatro kilogramos. Se ha empleado la referencia de las semanas 18 a 20 del año para comprobar la volatilidad del precio de cada año.

²³ Frutas Tropicales, Aguacate, Málaga, España. Recuperado de <http://www.parquetecnoalimentario.com/frutas-tropicales-aguacate-malaga-espana.html#:~:text=Precio%3A%20%2C00%20%E2%82%AC%20%2F,su%20primer%20a%C3%B1o%20de%20plantaci%C3%B3n.>

EU Hass reference price		EU Hass reference price	
Trend 	Week 20 12,75 €/ 4kg box	Trend 	Week 20 12.00 €/ 4 kg box
Week 20 / Week 19	-0,25 €	Week 20 / Week 19	-1.00
2015 / moy.12-14	+32%	2016 / ave 13-15	+28%

EU Hass reference - grade 18 -		EU Hass reference price - grade 18	
Trend 	Week 20 13.25 €/ 4 kg box	Trend 	Week 20 13.00 €/ 4 kg box
Week 20 / Week 19	- 0,50 €	Week 20 / Week 19	- 0.25 €
2017 / ave 14-16	+ 18 %	2018 / ave 15-17	+ 3 %



EU Reference Price—Hass grade 18		EU Reference Price—Hass grade 18	
Trend 	Week 20 9.46 €/ box	Trend 	Week 18 13.91 €/ box
Week 20 / Week 19	-0.36€	Week 18 / Week 17	+ 0.11 €
2019 / 2018	-28%	2020 / 2019	+ 31 %

Ilustración 7. Precio de referencia del aguacate en Europa. Fuente: <https://www.fruitrop.com/en/Produits/avocado>

PLAN DE OPERACIONES

OBJETIVOS

OBJETIVO	RESPONSABLE
Creación del departamento de operaciones	Director de Operaciones
Incrementar la cantidad producida	
Incorporación del proceso de transformación	
Aumentar la eficacia del proceso productivo	

OBJETIVO	ACCIÓN
Creación del departamento de operaciones	<p>Actualmente no se cuenta con un departamento dado que tanto el tamaño empresarial como el mercado objetivo no lo requerían.</p> <p>Se dividirá a su vez en dos subdivisiones relacionadas con la producción y la transformación de la fruta a fin de poder ser exportada.</p>
Incrementar la cantidad producida	<p>Actualmente se cuenta con la capacidad que ofrece el terreno (en torno a 50 hectáreas) para una producción de 200 toneladas por año.</p> <p>Se pretende incorporar nuevas técnicas, maquinaria y herramientas tecnológicas que permitan aumentar la eficiencia de la explotación productiva y se plantea la posibilidad de incorporar nuevos agricultores que se quieran adherir al proyecto.</p>
Incorporación del proceso de transformación	<p>Actualmente la empresa se dedica únicamente a la producción y se vende la totalidad de la producción a la distribuidora.</p> <p>Con este objetivo se busca alcanzar una integración de la empresa que permita ahorrar los costes de intermediarios y vender el producto preparado para</p>

	su consumo directamente a la empresa situada en el extranjero.
Aumentar la eficacia del proceso productivo	<p>No existe un protocolo o metodología estratégica concreta a seguir. Se realizan todas las operaciones sin tener en cuenta sistemas novedosos aplicables a la agricultura y sin un registro detallado de las operaciones.</p> <p>Se formará a los trabajadores en técnicas más avanzadas y se incorporará maquinaria que permita hacer más trabajo en menos tiempo dotando de cierto automatismo al proceso.</p>

CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que asiste a las empresas para determinar su ventaja competitiva mediante la división de sus actividades más relevantes en bloques con la finalidad de entender cómo generar valor para el cliente final. Su origen surge en 1985 de la mano de Michael Porter en su libro “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”.

En materia agroalimentaria son múltiples las formas de desempeñar la actividad comercial de la producción, aunque por lo general se lleva a cabo siguiendo alguna de alternativas ofrecidas en la ilustración XXX:

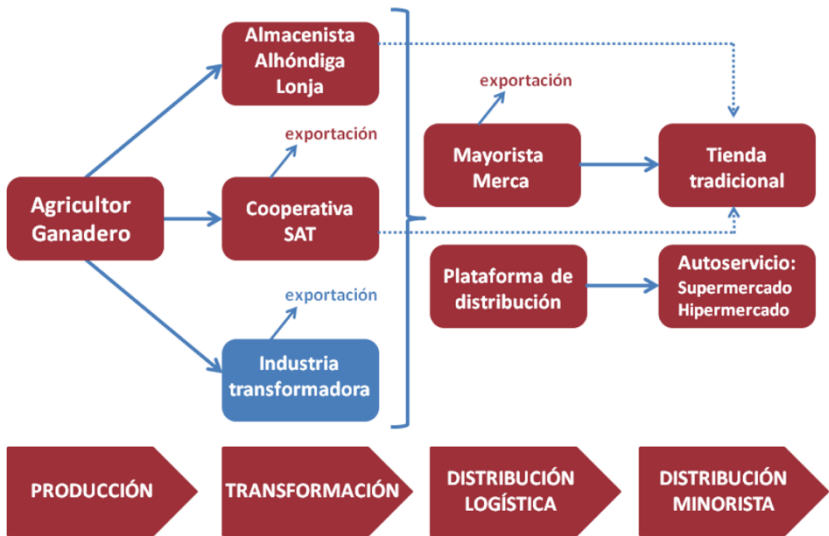


Ilustración 8. Esquema de la Cadena de Valor y Agentes Económicos Representativos. Fuente: La Cadena Agroalimentaria en España (en base a Defensa de la Competencia CNC (2009); CNC (2011) y MARM (2009a-2009p).

En el caso de A Bocados S.A. la cadena de valor constará de los bloques presentados en la parte baja de la anterior ilustración bajo la denominación: producción, transformación, distribución logística y distribución minorista²⁴.

Producción

Se trata de la primera etapa de la cadena de valor. Entre sus actividades estratégicas se incluye la adquisición y recepción de semillas, la habilitación del terreno, la siembra y cultivo, el regado, el cuidado y la ulterior cosecha. Como consecuencia de la integración de la empresa, además de estas tareas se puede incorporar en esta sección el almacenamiento, la manipulación e incluso el marketing de la producción.

Existen dos sistemas productivos básicos: los tradicionales, en los cuales los sistemas tecnológicos y la utilización de nuevas técnicas no están presentes, y los caracterizados por una producción integrada. Los últimos pueden cubrir un abanico de mejoras de los sistemas agrícolas consistente en el empleo de procesos de producción más precisos, con una mayor gama de alternativas logísticas y tecnológicas que permiten alcanzar una mayor eficiencia en el resultado final. Además, adaptan la actividad productiva a las tendencias y exigencias sociales – como pueden ser la producción ecológica y la protección medioambiental-.

La producción de A Bocados S.A. es independiente de las necesidades del mercado ya que se asegura la venta de la totalidad de la producción que cumpla con las características deseadas mediante la presencia en diferentes mercados.

Entre las opciones estratégicas se incluye la integración como nueva cooperativa que permita a nuevos agricultores incorporar las técnicas y métodos novedosos de A Bocados S.A. con el objetivo de conseguir una mayor producción de características similares y dirigida a la siguiente fase bajo un único formato.

²⁴ Toribio, J.J. (2012) *La cadena agroalimentaria en España*. Recuperado de <http://www.anged.es/wp-content/uploads/2014/07/lacadenaagroalimentariaenespaa-121122073535-phpapp01.pdf>

Transformación

Esta fase consta de la recepción de la producción, así como el tratamiento, cuidado, envasado y etiquetado. Consiste básicamente en otorgar un valor añadido al producto mediante la transformación de un estado bruto a un bien listo para su consumo.

Los principales lugares donde se produce la intermediación entre la producción y la distribución comercial son los almacenes, las alhóndigas y las lonjas. Ofrecen adicionalmente servicios como la manipulación, la preparación, el transporte y el almacenaje.

A Bocados S.A. no utilizará estos establecimientos dado que pretende llevar a cabo todas estas actividades por sí misma. A medida que se va cosechando la producción, se almacenan en las naves que contarán con el equipo y maquinaria necesaria para el envase de la mercancía y prepararán los productos de tal manera que únicamente deberán ser distribuidos hacia los puntos de venta.

Distribución logística

Generalmente incurren en esta fase agentes como mayoristas, mercas y plataformas de distribución. Entre sus principales actividades se encuentran la expedición, el transporte, la recepción y la gestión de los pedidos. En los acuerdos comerciales con estas entidades se puede incluir la elección de la ubicación de cada producto, el control de los almacenes e incluso el transporte hacia los centros de venta. No obstante, A Bocados S.A. no busca la venta nacional sino tratar de comercializar el producto en el exterior. Una vez la producción se ha transformado en el producto que finalmente se comercializará, se prepara para la exportación. Para ello, ha constituido alianzas estratégicas con compañías dedicadas al transporte y la distribución de la mercancía.

Para el transporte de la producción se contará con la ayuda de la empresa DHL pues cuenta con las herramientas tanto físicas como online requeridas para el presente proyecto – como una amplia red de vehículos, servicios de localización y seguimientos de envíos y puntos de atención ante incidencias, además del asesoramiento que supone su

experiencia en el sector -²⁵. Se encargarán del traslado de la mercancía desde Málaga hasta Chevilly Larue, Francia.

Una vez preparada la mercancía se dispone para su distribución. A través de sistemas informáticos y la nueva red de envíos se llega a acuerdos con la empresa francesa Beva Fruits International para que ejerza las funciones que les son propias. Es decir, se encargarán del almacenamiento y la distribución de la producción entre los distintos puntos venta del estado francés.

Distribución minorista

La última fase consiste en la oferta diaria de los productos al cliente final. Además de la comercialización, recoge tareas como la reposición, control de productos defectuosos y caducidad, así como la gestión de los envases. Existen dos modelos para llevar a cabo esta actividad: la tradicional – mediante la venta en tiendas tradicionales y mercadillos - y la moderna – a través de las cadenas de distribución y medianas superficies -.

Dado que entre las proyecciones estratégicas que alberga este proyecto queda recogida la venta en tiendas físicas bajo única marca especializada en el producto y la comercialización a través de cadenas de distribución - como supermercados e hipermercados -, se empezará con ambas alternativas y en función del éxito de cada una, se valorarán los factores que provocaron la aceptación o fracaso de cada una y se especializará en la opción más favorable. Sin embargo, se ha reflexionado sobre el perfil del cliente que acudirá a cada opción y se entiende que la gran mayoría de la producción se destinará al consumidor final a través de las cadenas de distribución y que solo la parte de la producción que presente una mayor calidad se destinará a la tienda especializada para que aquellos consumidores o cocineros más exigentes encuentren el aguacate que buscan y se pueda otorgar un mayor valor final como consecuencia de la especialización.

²⁵ Página web corporativa DHL. <https://www.exportacondhl.com/>

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS

OBJETIVO	RESPONSABLE
Creación del departamento de RR.HH	Director de Recursos Humanos
Garantizar la cualificación del personal	
Formación en nuevas metodologías	

OBJETIVO	ACCIÓN
Creación del departamento de RR.HH	<p>Actualmente no se cuenta con un departamento dado que tanto el tamaño empresarial como el mercado objetivo no lo requerían.</p> <p>Contará únicamente con una persona que llevará a cabo todas las funciones que le sean delegadas de acuerdo con el puesto.</p>
Garantizar la cualificación del personal	<p>Actualmente no se cuenta con un equipo profesionalizado ya que únicamente la Directora General cuenta con formación profesional.</p> <p>Por ello será necesaria la incorporación de nuevos trabajadores que desempeñen las funciones novedosas y que ayuden a sus compañeros a aprender el manejo de las nuevas herramientas y procesos</p>
Formación en nuevas tecnologías	<p>Actualmente la empresa se dedica únicamente a la producción y se vende la totalidad de la producción a la distribuidora.</p> <p>Se dotará a todos los miembros de la compañía de una formación que les acerque al nuevo modelo empresarial. Cada trabajador recibirá cursos</p>

formativos acerca de nuevas técnicas y modelos de desarrollo en el ámbito en que se desenvuelvan.

PLANTILLA

La empresa se integra principalmente por dos bloques principales: el operacional y el administrativo. El primero de ellos cumple todas las funciones relacionadas con la producción y recogida de frutos, incluyendo el almacenamiento y transporte a la distribuidora. El segundo se encarga de la gestión empresarial, la contabilidad y las relaciones internas y externas de la empresa. En las labores de producción participan aproximadamente 15 personas – cifra que varía en función de las necesidades estacionales – y en las tareas administrativas se cuenta únicamente con la directora general. No obstante, se llevará a cabo una contratación masiva de personal para desempeñar las funciones de las nuevas actividades en las que se implicará la empresa.

El bloque operacional se dividirá en las labores de producción y de transformación del producto y el bloque administrativo incluirá los departamentos de recursos humanos, marketing y contabilidad. Adicionalmente, colabora con la empresa una ingeniera agrónoma que ejerce labores de investigación y desarrollo. Se mantendrá el número de trabajadores que cubren las hectáreas de la presente finca y en caso de cooperación con nuevos agricultores, se integrarán en la plantilla los empleados de la misma. Para las tareas de transformación se contratarán 7 nuevas personas repartidas de forma separada en las distintas secciones que constituyen esta fase. Las actividades administrativas requerirán la incorporación de un director de recursos humanos, un director de marketing y dos personas que sirvan de apoyo a sus funciones y un director financiero y contable, dirigidas todas ellas bajo el mandato de la directora general de la compañía, que complementará todas estas tareas. Cabe destacar el carácter plurifuncional de los perfiles que busca esta compañía para que, aunque se evite en la medida de lo posible la rotación, puedan sustituir y complementar las distintas funciones ante posibles bajas o necesidades puntuales. Por último, aunque la iniciativa internacional se ejercerá bajo el mando de la directora general, se considera oportuno contar un colaborador con experiencia en ejercicios internacionales y control de cuestiones macroeconómicas, normativa internacional, procesos logísticos y marketing, facultades negociación en varios idiomas

– siendo imprescindibles el inglés y el francés – y con experiencia en el sector y el país seleccionado.

Dado que se integrará en la cadena productiva labores relacionadas con la transformación del producto se requerirán nuevos trabajadores encargados de la transformación del producto y que se integrarán de forma separada en las distintas secciones que constituyen este proceso. Se escogerán por el director de recursos humanos que seleccionará a aquellos cuyo perfil de adapte mejor a las condiciones del puesto de trabajo.

Con todo esto, la empresa será catalogada como pequeña empresa – entre 10 y 49 trabajadores, con un límite del volumen de negocios y del balance general de hasta 10 millones de euros – y continuará su configuración jurídica como Sociedad Anónima.

PUESTOS DE TRABAJO

Director General		
Perfil	Formación	Grado en Administración y Dirección de Empresas Grado en Economía
	Idioma	Español, inglés y francés
	Experiencia	20 años en el sector empresarial y agrícola
	Informática	Conocimientos avanzados en Microsoft Office y Business Analytics
	Capacidades	Liderazgo, compromiso empresarial, respeto y empatía con los trabajadores, gestión de la presión y situaciones de riesgo e incertidumbre.
Funciones	Administración	Orientación estratégica, toma de decisiones corporativas, delegación de responsabilidades, negociación clientelar e interacción con gerentes, representación interna y externa de la empresa, análisis e interpretación de los estados financieros, ejecución de planes de desarrollo y aseguramiento del correcto funcionamiento empresarial.

	Área Comercial y financiera	Realiza la dirección comercial de la producción. Recoge y organiza los resultados financieros, así como la fiscalidad.
--	------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Director de Operaciones		
Perfil	Formación	Grado en Administración y Dirección de Empresas
	Idioma	Español, inglés y francés
	Experiencia	20 años en el sector empresarial y agrícola
	Informática	Conocimientos avanzados en Microsoft Office
	Capacidades	Liderazgo, compromiso empresarial, respeto y empatía con los trabajadores, serenidad y lealtad a los objetivos y valores empresariales
Funciones	Administración	Puente de transmisión de información relevante entre la alta dirección y los peones agrícolas, , marca el ritmo de los directrices a seguir en el proceso productivo y aseguramiento del cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos laborales, calidad y protección del medio ambiente.

Director de I + D		
Perfil	Formación	Grado en Ingeniería Agrónoma
	Idioma	Español, inglés y francés
	Experiencia	10 años en el sector empresarial y agrícola
	Informática	Conocimientos avanzados en Microsoft Office
	Capacidades	Conocimientos en el ámbito de la ingeniería y la agronomía, capacidad de análisis, precisión lingüística y rigor en el estudio y resolución de problemas
Funciones	Investigación	Estudios de planificación de cultivos, sistemas de riego y elección de variedades, lucha contra plagas y enfermedades, análisis y fertilización de suelos, estudios, distribución y canalización hidráulica.

Director de Recursos Humanos		
Perfil	Formación	Grado en Administración y Dirección de Empresas
	Idioma	Español, inglés y francés
	Experiencia	15 años en el sector empresarial y agrícola
	Informática	Conocimientos avanzados en Microsoft Office
	Capacidades	Análisis y organización, gestión de equipos, liderazgo y empatía, habilidades de negociación, empleo de nuevas tecnologías y gestión del talento
Funciones	Investigación	Administración de la plantilla, conocimiento de la legislación laboral, elaboración de los contratos de trabajo, reclutamiento, selección y contratación del personal, gestión de programas formativos, de capacitación y de integración para el personal y sus familiares.

Director de Marketing		
Perfil	Formación	Grado en Administración y Dirección de Empresas o Grado en Marketing y Dirección Comercial
	Idioma	Español, inglés y francés
	Experiencia	10 años
	Informática	Conocimientos avanzados en Microsoft Office y Redes sociales
	Capacidades	Habilidades de gestión de tiempo, control presupuestario, comunicación interpersonal (oral y escrita), especialmente importante experiencia en marketing digital.
Funciones	Investigación	Supervisión del departamento, evaluación y desarrollo de la estrategia y plan de marketing, planificación, dirección y coordinación, investigación de demanda y competencia, desarrollo de estrategias de precios, identificación de potenciales clientes,

		desarrollo de promociones con gestores publicitarios, desarrollo y gestión de campañas publicitarias y supervisión de la posición en redes sociales.
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Peón agrícola		
Perfil	Formación	No requiere formación
	Idioma	Español
	Experiencia	5-20 años en el sector hortofrutícola
	Informática	No requieren formación
	Capacidades	Compromiso empresarial, diligencia y puntualidad, destreza manual, iniciativa y fuerza física requeridas para el cultivo y el transporte
Funciones	Operativas	Ejecución de operaciones auxiliares en cultivos agrícolas, seguimiento de instrucciones del plan de trabajo y cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos laborales, calidad y protección del medio ambiente.

Empacador		
Perfil	Formación	No requiere formación
	Idioma	Español
	Experiencia	5-20 años en el sector hortofrutícola
	Informática	No requieren formación
	Capacidades	Compromiso empresarial, diligencia y puntualidad, destreza manual, iniciativa, conocimiento de la maquinaria empleada
Funciones	Operativas	Selección de aguacate por peso y tamaño, detección de desperfectos, almacenamiento, control de inventario, regulación fitosanitaria, realización de actividades determinadas por el director de operaciones: reservar transporte, facturación, documentación, certificados y trámites de exportación

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

A Bocados S.A. no cuenta con experiencia internacional ni dispone de una red de relaciones empresariales en el mercado global. El negocio se centra en España, específicamente en la región malagueña de La Axarquía. Se trata de un negocio clasificado como pequeña empresa – puesto que su plantilla es inferior a 50 trabajadores – y cuenta con recursos limitados en términos de terreno, fuerza de trabajo y capital. No obstante, esta circunstancia no supone un problema, sino un factor positivo que motiva la expansión a mercados donde el producto reciba una mejor aceptación y responda con mayores beneficios para la empresa. Por esta razón, se detalla un proceso de selección del país adecuado para iniciar la actividad exportadora con el objetivo de analizar el potencial y conveniencia de cada mercado.

En primer lugar, se ha determinado que lo más recomendable para iniciar la exportación es llevarlo a cabo en un país de la Unión Europea dado que las relaciones burocráticas y comerciales facilitarían la tarea en gran medida. Una vez delimitada la potencial zona de expansión se han seleccionado aquellos países que presentan las mejores características para exportar en base a que presentan los mayores niveles de importación de productos españoles y los siguientes requisitos:

PAÍS / REQUISITO	Alemania	Francia	Italia	Países Bajos	Reino Unido
Importación española 2019 (tn)²⁶	12.092	45.818	4.514	15.525	8.357
Crecimiento importación (tn) últimos 3 años	0,13 %	23,90 %	79,01 %	29,73 %	- 43,43 %
Importación española 2019 (€)	35.468.592	157.223.032	11.820.779	41.115.451	23.172.572

²⁶ FEPEX (2020) *Exportación/Importación españolas de frutas y hortalizas*. Recuperado de <https://www.fepex.es/datos-del-sector/exportacion-importacion-espa%C3%B1ola-frutas-hortalizas>

Crecimiento importación (€) últimos 3 años	6.04 %	23.76%	51,65%	20,89%	- 31,29 %
Orden de similitud cultural	3°	2°	1°	4°	5°
Orden de cercanía	3°	1°	2°	5°	4°
Transporte	Terrestre	Terrestre	Marítimo	Terrestre	Marítimo

En función de las condiciones explicadas en la anterior tabla, se entiende que los mejores destinos son tanto Francia como Italia. En el caso de Reino Unido se opta por descartarlo puesto que el Brexit puede conllevar la adopción de medidas que alteren la estabilidad comercial entre ambos países. Países Bajos es el mayor importador y exportador de aguacates – a escala global, es decir, de todo el mundo - de la Unión Europea. No obstante, la mayor parte de sus importaciones se destinan a la reexportación por lo que cuentan con suficiente abastecimiento para su consumo – uno de cada cinco aguacates importados se consume en Holanda²⁷ -. Aunque Alemania parece una opción atractiva, los niveles de consumo y crecimiento de mercado de Francia e Italia son significativamente mayores por lo que es mejor iniciar este proyecto con uno de estos dos. Finalmente se escoge Francia por dos motivos principales: su experiencia en el sector - específicamente en la importación de aguacates españoles dado que representan un 27,4 % del total de sus importaciones de este producto²⁸– y su comunicación terrestre y cercana a España - que facilitará enormemente el transporte y cumplimiento de plazos de la distribución del producto -.

²⁷ Noticias ICEX (2017) *Países Bajos, segundo importador de aguacate del mundo*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017710634.html?idPais=NL#:~:text=Pa%C3%ADses%20Bajos%20import%C3%B3%20en%202016,se%20reexportan%20a%20otros%20pa%C3%ADses.>

²⁸ (2018) Población de Francia. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/francia>

ANÁLISIS DEL MERCADO FRANCÉS

Francia presentó en 2018 un balance poblacional de 67.012.883 personas, lo que supuso un incremento de 93.942 habitantes respecto al año anterior. Ocupa el puesto número 21 del ranking de 196 estados que forman parte de la tabla de población mundial***1. Su pirámide poblacional recoge un 35.8% en la población considerada como mercado objetivo – situada en el intervalo de los 18 a los 44 años²⁹ -.

Su idioma oficial es el francés, lengua que es oficial en 29 países. Se estima que alrededor de un 12% de los habitantes europeos hablan francés, situándola como la cuarta lengua más extendida de Europa³⁰.

En cuanto a su religión, la gran mayoría es creyente. Además, aunque existe una gran diversidad, la mayoría de la población creyente profesa el cristianismo (70,19%). Entre otras se encuentran el islam (7,89%), el budismo (1,04%), el judaísmo (0,77%) o el sincretismo (0,36%)³¹.

En lo relativo a sus costumbres, se trata de un país nacionalista, con un sentimiento de orgullo hacia su historia, su idioma y su cultura. En sus relaciones sociales distinguen claramente entre las relaciones profesionales y las personales. A la hora de negociar tienen preferencia por un proceso lento pero formal, estructurado y documentado. Generalmente pecan de empatía comercial y eso puede llevar a dilatar en el tiempo un acuerdo que no lleva a ningún sitio por lo que sería oportuno tratar de exponer las razones y argumentos de cara parte con claridad. Se caracterizan por ofrecer un trato cooperativo con estabilidad en las relaciones y priorizan la puntualidad y la confianza³².

²⁹ (2018) Pirámide de Población de Francia. Recuperado de:
<https://www.populationpyramid.net/es/francia/2018/>

³⁰ ¿Cuáles son los principales países francófonos? Recuperado de
<https://www.lingoda.com/es/content/paises-francofonos/#:~:text=Es%20una%20lengua%20oficial%20en,lengua%20m%C3%A1s%20hablaba%20de%20Europa.>

³¹ (2018) Religiones de Francia. Recuperado de:
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/religiones/francia>

³² Cómo negociar en Francia. Recuperado de: <https://librecambio.es/donde-exportar-como-negociar/como-negociar-en-francia/#:~:text=La%20hora%20de%20negociar%20en%20Francia,-Para%20ser%20recibido&text=La%20forma%20de%20negociar%20es,y%20estar%20muy%20bien%20>

Ciñendo el análisis del mercado al consumidor, estos tienden a presentar una serie de dificultades para ser satisfechos con la alimentación. Son exigentes, tienen especial precaución con la seguridad alimentaria y son cautelosos. Buscan un producto sencillo que conste de los menores ingredientes y aditivos posibles así como con un procesado limitado o nulo y un sabor decente. Según el diario Les Echos, el 80% de los consumidores franceses prefieren los productos naturales y recetas sencillas que conserven el sabor natural³³.

ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Cuando las compañías compiten en un mercado global se enfrentan generalmente a dos tipos de presiones competitivas que da a lugar a demandas conflictivas: presión de reducción de costes y la presión de capacidad de adaptación al mercado local³⁴ -. A Bocados también encara también esta situación en la que tiene que analizar si la estrategia se dirigirá hacia un liderazgo en costes y una diferenciación notable del producto para que reciba una mayor aceptación que los productos de la competencia. Puesto que se pretende competir a nivel internacional existen numerosas empresas con una mayor capacidad financiera y mejores infraestructuras que podrían permitirse reducciones considerables de los precios sin que sufran una merma en los resultados económicos. No es el caso, por lo que se estima que la opción más adecuada es tratar de diferenciar el producto de tal manera que sea percibido como un mejor producto que el de la competencia. No obstante, el aguacate es un producto que, aunque pudiera presentar distintos niveles de tamaño y calidad, la diferenciación no se apreciaría con gran intensidad ni requeriría una completa adaptación al mercado de destino. Con todo esto – es decir, con bajas presiones de reducción de costes y baja presión de diferenciación -, se

[estructuradas.&text=Su%20forma%20de%20negociar%20suele,cada%20parte%20exponiendo%20sus%20razones.](#)

³³ ICEX (2019) *Las dificultades de satisfacer al consumidor francés*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019814753.html?idPais=FR>

³⁴ Prahalad, C.K. & Doz, Yves L (1987) *The Multinational Mission Balancing Local Demands and Global Vision*. Free Press; London: Collier Macmillan, New York

concluye que se debería seguir una estrategia internacional según la cual se produce en el mercado nacional y se vende internacionalmente con una personalización local mínima.

Esta estrategia se toma de la matriz aportada por Barlett y Ghoshal referentes a los tipos de estrategias competitivas internacionales y representadas en el siguiente gráfico.

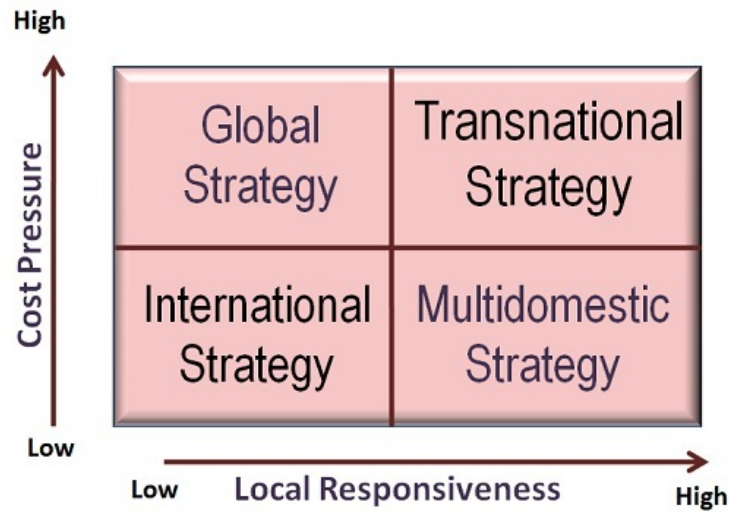


Ilustración 9. Marco de Estrategia Internacional de Barlett y Ghoshal. Fuente: <https://businessjargons.com/expansion-through-internationalization.html>

MODO DE ENTRADA

La estrategia de entrada seleccionada es la exportación directa. A través de este modo de entrada, la empresa de origen decide vender la producción directamente a un importador, agente o distribuidor ubicado en el país de destino.

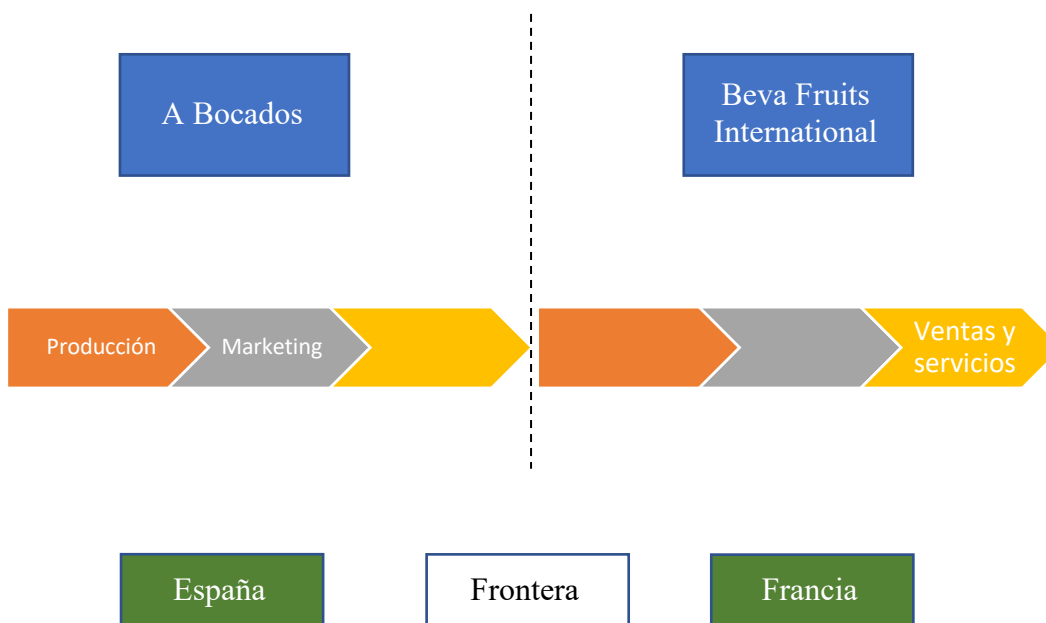


Ilustración 10. Modelo de exportación directa. Fuente: elaboración propia.

El importador es una empresa independiente de A Bocados S.A. que tendrá la libertad de decidir sus propios clientes y precios, en función de los acuerdos alcanzados. Su beneficio se origina como consecuencia de la diferencia entre los precios de ventas y los precios de compra al productor.

Para la selección de este intermediario se ha tenido en cuenta su conocimiento acerca del producto y del mercado local francés, su experiencia y profesionalidad, su habilidad para promocionar el producto satisfactoriamente y el grado de aceptación y popularidad entre el público francés. Como resultado de esta investigación se ha logrado dar con la empresa importadora de frutas Beva Fruits International, con la que se han iniciado las negociaciones de futuros acuerdos. La configuración de estos contratos incluye los derechos, responsabilidades y condiciones de ambas partes, así como la configuración de unas normas de confidencialidad, exclusividad e intercambio de información. Como rama fundamental de apoyo entre ambas empresas se tiene en cuenta la promoción del producto tanto a escala nacional como internacional, la participación en ferias de comercio, visitas

y llamadas regulares, reuniones en ambos países para garantizar la estabilidad de los acuerdos y aumentar el grado de confianza, recompensas recíprocas por rendimientos óptimos y dotaciones de formación técnica.

Algunas de estas condiciones se pueden pactar en lo que se conoce como Incoterms. Se trata de normas publicadas por la Cámara de Comercio Internacional que definen las condiciones de entrega en las operaciones de comercio internacional y que describen principalmente la tareas, costos y riesgos en que incurren la empresa exportadora y la empresa importadora. No tienen carácter obligatorio puesto que se someten a la “Lex Mercatoria” – y por ello no poseen fuerza de ley -, quedando condicionado a la aceptación de las partes en el contrato de compraventa¹. En función del Incoterm pactado las obligaciones de transporte, aduaneras y de seguros de cara agente comerciante varían.

Generalmente, entre empresas localizadas en la Unión Europea, los exportadores suelen recurrir al Incoterm Ex Works dado que es el que presenta menores exigencias obligacionales al exportador. Este formato recoge la obligación del exportador de tener preparada la mercancía en el almacén para el día acordado, encargándose el comprador del resto de operaciones incluyendo la asunción de los gastos correspondientes. Por ello se configura como el Incoterm por excelencia para las empresas con escasa experiencia internacional. No obstante, de cara a lograr una ventaja frente a otros exportadores y conseguir una imagen cooperativa sólida y profesional, se puede plantear la adopción del Incoterm DAP. Según el mismo, el exportador se encargaría de entregar la mercancía en el destino acordado con el importador sin tener que proceder a la descarga. Además, entre los países miembro de la Unión Europea no existen controles aduaneros por el mercado único, no se asumen trámites ni costes adicionales. En conclusión, la única diferencia significativa entre ambos incoterms reside en el transporte y la asunción del riesgo de pérdida de la mercancía hasta el punto de entrega acordado. Además, los costes adicionales relativos al transporte y seguro se deducirán en el momento de pactar el precio de venta de la mercancía de forma que se mantiene el coste en detrimento de un ligero mayor riesgo y se mejora notablemente la imagen exportadora de la empresa.

I. CONCLUSIÓN

El panorama actual está obligando a los agricultores a tomar medidas para lograr adaptarse a las circunstancias que acompañan al sector agroalimentario. La principal vicisitud que encara este colectivo se enmarca en las subidas de precios de los insumos necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial y en los bajos precios que soportan los proveedores de estos productos en relación con su precio de venta final. Como resultado, se ha considerado necesario analizar posibles medidas para paliar los efectos de esta situación y tomar acción en una dirección favorable para dichos empresarios.

En este caso, se ha tomado como ejemplo la empresa familiar A Bocados S.A., dedicada a la producción de aguacates, para desarrollar un plan de negocios con una serie de directrices que eviten o anulen la pérdida de poder de negociación y se incline por las oportunidades que se le presentan de cara a aumentar la rentabilidad final.

En primer lugar, el análisis del entorno empresarial ha ofrecido información relevante sobre la situación que acompaña a este tipo de empresas. Se ha concluido que a pesar de la incertidumbre económica y política que atravesará el país, los factores sociales - como la tendencia hacia una alimentación más saludable y la disminución de competencia como resultado del abandono de los trabajos rurales – son determinantes en el éxito de la empresa. Se origina una gran oportunidad para aquellas empresas que sean capaces de adaptarse a las exigencias sociales y tecnológicas.

La competencia es intensa a nivel local, muy baja a nivel nacional y moderada a escala internacional – ya que depende enormemente de la estacionalidad -. No obstante, la creciente demanda provoca necesariamente un aumento de la oferta, y la competencia existente – también creciente, pero en menor medida – no es lo suficientemente extensa como para suponer un problema relevante en la comercialización de esta fruta. Por ello, a través de la diferenciación del producto se puede conseguir una posición muy ventajosa en una industria calificada como atractiva.

España presenta una ventaja competitiva considerable en la comercialización de aguacates gracias a su tradición histórica en el sector agroalimentario. Cuenta con una gastronomía mundialmente reconocida y una población informada sobre los hábitos

saludables. Se caracteriza particularmente en el mercado europeo por el clima tan favorable que presenta para la agricultura. Además de todo lo anterior, la constante rivalidad entre las empresas nacionales y la gran infraestructura que existe permite el desarrollo del sector hacia niveles competitivos a escala mundial.

En segundo lugar, se ha analizado la empresa, sus debilidades y fortalezas y se ha constatado la necesidad de llevar a cabo una actualización de gran entidad. Se requiere la transformación de una empresa que actúa con procesos desfasados, maquinaria antigua y un sistema de gestión empresarial deficiente hacia un nuevo modelo de negocio. Se desvincula de la empresa original y se crea una nueva que descentraliza las distintas actividades para lograr una mayor especialización, pero coordinadas desde una única dirección corporativa.

Las líneas estratégicas oscilan en torno a la adaptación de la empresa a la realidad profesional y el crecimiento de la misma, conseguir una diferenciación en el producto que permita crear una marca reconocida y alcanzar una consolidación suficiente para abarcar nuevos mercados.

A partir de la creación de los nuevos departamentos, se han establecido una serie de objetivos para cada uno en beneficio del conjunto empresarial. Se libera de carga a la dirección general para que pueda concentrarse en los acuerdos corporativos con las empresas nacionales e internacionales y en la gestión general de la empresa. Para ello, se confiará en los directores de los nuevos departamentos. El departamento de marketing se ha orientado a la concepción del nuevo cliente y las formas de llegar a él – no se orientará el producto a la generalidad, sino al consumidor que busca un producto sano, de calidad, enmarcado en un proceso ecológico, con entrega puntual y con precios competitivos -. El departamento de operaciones expandirá su actividad principal e integrará la transformación para la posterior exportación, reconfigurando los procesos logísticos actuales y actualizando los sistemas mediante la integración de tecnología y maquinaria de última generación. Se creará un departamento de recursos humanos que permitirá seleccionar nuevos candidatos y evaluar el desempeño de los trabajadores para incrementar la eficiencia.

Por último, se ha analizado las diferentes alternativas hacia las que dirigir la internacionalización del producto y se ha seleccionado Francia como país destino. El estudio del mercado francés y de sus consumidores ha a florado expectativas positivas de cara a la viabilidad y rentabilidad del proyecto y se ha llegado a una serie de acuerdos de intención con la compañía Beva Fruits International para colaborar conjuntamente el proceso de exportación.

Con todo ello, se ha determinado que la empresa requiere de dicha actualización y reorganización para adquirir una ventaja competitiva considerable en el mercado, un mayor poder de negociación con proveedores y clientes y unos beneficios que sean sostenibles y estables en el tiempo.

II. BIBLIOGRAFÍA

1. Toribio, J.J. (2012) *La cadena agroalimentaria en España*. Recuperado de <http://www.anged.es/wp-content/uploads/2014/07/lacadenaagroalimentariaenespaa-121122073535-phpapp01.pdf>
2. Tapia Vargas, Luis Mario, Larios Guzmán, Antonio, Hernández Pérez, Anselmo, & Guillén Andrade, Héctor. (2014). Organic nutrition of avocado cv. "Hass" and nutritional and agronomic effect. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 5(3), 463-472. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342014000300010&lng=en&tlng=en.
3. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (2017). *Grasas saludables y dañinas*. Recuperado de <https://www.gob.mx/issste/es/articulos/grasas-saludables-y-daninas?idiom=es>
4. Concepto de Análisis PESTEL – Yüksel I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal Business and Management*, 7 (24), 52-66. doi: 10.5539/ijbm.v7n24p52
5. Pwc (2019). El futuro del sector agrícola español. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/assets/informe-sector-agricola-espanol.pdf>
6. Deloitte (2020) El impacto económico del COVID-19 <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/impacto-economico-del-covid19.html>
7. Porter M.E. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de: https://www.academia.edu/36950734/Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia

8. Valero, M. y Cayota, D. (2019) *Los precios del aguacate tocan techo pero las ventas caen a doble dígito en España*. El Confidencial. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-08-11/aguacate-fruta-precios-ventas-agricultura-consumo_2170799/
9. Porter M.E. (1985) *Creating and Sustaining Superior Performance*.
10. Capó Vicedo, J., & Ortiz Rodríguez, B. (2015). 10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS. *3C Empresa. Investigación Y Pensamiento Crítico*, 4(4), 231 - 247. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
11. Gobierno de España, Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2020) La Política Agrícola Común post 2020. *Una respuesta desde España*. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/es/pac/postura-reforma-pac/pacpost2020-unarespuestadesdeespana_tcm30-505240.pdf
12. Wheelen, T. L., & Hunger, D.J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edn. Pearson: Iowa
13. West, D., Ford, J, & Ibrahim, E. (2015). *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*, 3rd Edn. Oxford University Press: New York.
14. Buenger, V. (2019). *Concentration and Vertical Integration*. Recuperado de: http://people.tamu.edu/~v-buenger/466/Concentration_and_Vertical_Integration.html
15. Akan, O., Allen, R., Helms, M. and Spralls, S. (2006). ‘Critical tactics for implementing Porter's generic strategies.’ *Journal of Business Strategy*, 27, (1), pp.43-53.
16. Partridge, M., Perren, L. (1994). ‘Developing strategic direction: Can generic strategies help?’ *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*. 72(5), pp. 28.

17. Craig, T. and Campbell, D. (2012). *Organisations and the business environment*. 2nd ed. Routledge Ltd.
18. Jobber, David, and Ellis-Chadwick, Fiona (2012). *Principles and Practice of Marketing*. London: McGraw Higer Education.
19. NH Staff. (2018). *What is a Conscious Consumer and Why Does it Matter?*
Recuperado de <https://medium.com/naturehub/what-is-a-conscious-consumer-and-why-does-it-matter-4b7a14ca08fc>
20. Nuñez, M. (2011). 'Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS)'. In N. Cohen & P. Robbins (Eds.), *The SAGE References Series on Green Society: Toward a Sustainable Future: Green business: An A-to-Z guide*, pp. 351-352
21. Árbol del Aguacate. *Persea Americana*. Recuperado de <https://www.bioenciclopedia.com/aguacate/>
22. Distribución Comercial. Recuperado de:
https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjYzNDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoARvcaYTUAAAA=WKE
23. Frutas Tropicales, Aguacate, Málaga, España. Recuperado de <http://www.parquetecnoalimentario.com/frutas-tropicales-aguacate-malaga-espana.html#:~:text=Precio%3A%200%20%E2%82%AC%20%2F,su%20primer%20a%C3%B1o%20de%20plantaci%C3%B3n.>
24. Toribio, J.J. (2012) *La cadena agroalimentaria en España*. Recuperado de <http://www.anged.es/wp-content/uploads/2014/07/lacadenaagroalimentariaenpaa-121122073535-phpapp01.pdf>
25. Página web corporativa DHL. <https://www.exportacondhl.com/>

26. FEPEX (2020) *Exportación/Importación españolas de frutas y hortalizas*. Recuperado de <https://www.fepex.es/datos-del-sector/exportacion-importacion-espa%C3%B1ola-frutas-hortalizas>
27. Noticias ICEX (2017) *Países Bajos, segundo importador de aguacate del mundo*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017710634.html?idPais=NL#:~:text=Pa%C3%ADses%20Bajos%20import%C3%B3%20en%202016,se%20reexportan%20a%20otros%20pa%C3%ADses.>
28. (2018) Población de Francia. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/francia>
29. (2018) Pirámide de Población de Francia. Recuperado de: <https://www.populationpyramid.net/es/francia/2018/>
30. ¿Cuáles son los principales países francófonos? Recuperado de <https://www.lingoda.com/es/content/paises-francofonos/#:~:text=Es%20una%20lengua%20oficial%20en,lengua%20m%C3%A1s%20hablaba%20de%20Europa.>
31. (2018) Religiones de Francia. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/religiones/francia>
32. Cómo negociar en Francia. Recuperado de: <https://librecambio.es/donde-exportar-como-negociar/como-negociar-en-francia/#:~:text=La%20hora%20de%20negociar%20en%20Francia,-Para%20ser%20recibido&text=La%20forma%20de%20negociar%20es,y%20estar%20muy%20bien%20estructuradas.&text=Su%20forma%20de%20negociar%20suele,cada%20parte%20exponiendo%20sus%20razones.>

33. ICEX (2019) *Las dificultades de satisfacer al consumidor francés*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019814753.html?idPais=FR>
34. Prahalad, C.K. & Doz, Yves L (1987) *The Multinational Mission Balancing Local Demands and Global Vision*. Free Press; London: Collier Macmillan, New York
35. (2020) *Desempleo de España*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>
36. (2020) *IPC de España*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
37. (2020) *Tipos del BCE – Banco Central Europeo*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/zona-euro>
38. (2020) *Cifras de Población. Datos provisionales a 1 de enero de 2020*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
39. (2017) *7 Tecnologías para optimizar la agricultura*. Recuperado de <https://www.goizper.com/blogmatabi/elaliadoparatuhuertoyjardin/7-tecnologias-para-optimizar-agricultura/>
40. Informe de FAO: *Cambio climático: El impacto en la agricultura y los costos de adaptación*. Recuperado de: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/costo%20adaptacion.pdf
41. Informe de FAO: *Contaminación agrícola de los recursos hídricos: introducción*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/W2598S/w2598s03.htm>

42. (2018) *Monopolio mundial de las semillas y sus peligros para la soberanía alimentaria*. Recuperado de <https://www.bioecoactual.com/2018/06/14/monopolio-mundial-semillas-soberania-alimentaria/>
43. *Las Leyes Antimonopolios y protección al consumidor*. Recuperado de <https://libertylaw.com/las-leyes-antimonopolios-y-proteccion-al-consumidor/>
44. Requisitos sanitarios y fitosanitarios de la Unión Europea. Recuperado de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>
45. *La política de medio ambiente: principios generales y marco básico*. Redactado de <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/71/la-politica-de-medio-ambiente-principios-generales-y-marco-basico>
46. FREMAP. *Manual de Seguridad y Salud en el Sector Agropecuario*. Recuperado de [https://prevencion.fremap.es/Buenas%20prcticas/MAN.012%20\(castellano\)%20-%20M.S.S.%20Sector%20Agropecuario.pdf](https://prevencion.fremap.es/Buenas%20prcticas/MAN.012%20(castellano)%20-%20M.S.S.%20Sector%20Agropecuario.pdf)
47. Grasas saludables y grasas dañinas. Recuperado de: <https://www.gob.mx/issste/es/articulos/grasas-saludables-y-daninas?idiom=es>
48. Rayo Romero, A. (2009) *Curso de estructura económica de España*. Ediciones Pirámide
49. (2019) *España, el segundo país con mayor producción agrícola de Europa*. Recuperado de: https://www.infoagro.com/noticias/2019/espana_el_segundo_pais_con_mayor_produccion_agricola_de_europa.asp

50. Diamante de Porter, componentes, usos y beneficios. Recuperado de:
<https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

51. Página corporativa del ICEX. Recuperado de
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/index.html>

52. Maduración del Aguacate. Recuperado de
<https://www.trops.es/noticias/aguacate-consejos-maduracion-conservacion/>

III. ANEXOS

ANEXO I. PESTEL

Análisis PESTEL		
FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Político	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Estabilidad de Gobierno:</u> Independientemente del carácter gubernamental se procura favorecer la expansión del sector primario. Actualmente (desde el 10/11/2019), contamos con un gobierno de ideología socialista por lo que se tratará de aprovechar las medidas de gasto público en forma de subvenciones en materia agrícola. • <u>Acuerdos internacionales:</u> El sometimiento a las directrices de la Unión Europea y su afán de colaboración entre mercados persigue el incremento de la productividad en términos de cantidad y calidad, así como garantizar el abastecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Iniciativa empresarial privada:</u> Este tipo de gobierno no refuerza la iniciativa empresarial privada, de modo que se necesitará un esfuerzo añadido de cara a lograr los objetivos corporativos definidos. • <u>Política fiscal:</u> De carácter altamente recaudatoria en términos de impuestos, por lo que habrá que poner especial énfasis en la obtención de ingresos, reducción de costes o apalancamiento financiero para no sufrir un notable descenso de los beneficios.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tasa de empleo:</u> En el año 2020, España se sitúa como el tercer país con mayor tasa de desempleo (13,6%)³⁵. A estos datos hay que añadir el dramático ascenso de desempleados debido a la crisis del COVID-19. En términos económicos nacionales se considera un factor desfavorable. Sin embargo, como empleadores será más sencillo y barato encontrar personal cualificado para el negocio. • <u>Inflación:</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ciclo económico:</u> Se está produciendo un cambio en la tendencia de prosperidad económica debido a los ajustes cíclicos de la economía. A todo esto, se suma la reciente crisis del COVID-19 que afecta a todos los países y que supone un gran impacto negativo en la economía mundial. • <u>Política económica:</u> El actual gobierno introduce medidas, denominadas sociales, dirigidas a aumentar el gasto público y los niveles

³⁵ (2020) *Desempleo de España*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

	<p>Los datos de 2019 respecto al año anterior reflejan una disminución del IPC general de 0,4% (del 1,2% al 0,8%). No obstante, en la sección “Alimentos y bebidas no alcohólicas” se produce un aumento del 0,4% (del 1,3% al 1,7%). Esto implica un aumento generalizado de los precios de estos productos respecto al año anterior³⁶.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Tipo de interés:</u> Desde el año 2016 la Zona Euro, a través del BCE (Banco Central Europeo) ofrece un tipo de interés del 0% a los bancos. Esto permite orientar la política monetaria hacia sus intereses³⁷. 	<p>de deuda nacionales. Esto provoca que la expansión económica del país descienda y que se reduzca la inversión en el país.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cambios fiscales:</u> Anteriormente descritos.
<p>Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Desplazamiento geográfico:</u> Incremento del éxodo rural (del 56% de 1960 al 80% actual). Esto provoca un aumento del número de personas que siguen las tendencias y modas en las ciudades y una adaptación a este estilo de vida. • <u>Relevo generacional:</u> De la mano del anterior factor, los jóvenes evitan la continuación de los empleos rurales y con ello se disminuye significativamente la probabilidad de que aparezca nueva competencia o incluso que descienda la existente. • <u>Nivel formativo:</u> Simultáneamente, se está 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Edad de la población:</u> La población española aumentó con respecto al año anterior debido al saldo migratorio positivo que compensó el saldo vegetativo negativo. El grueso de la población se sitúa en la avanzada edad. Se sitúa en amenaza por el desconocimiento de las cualidades del producto que se presenta y los movimientos saludables a los que este se une³⁸. • <u>Nivel de ingresos:</u> Se producirá un descenso significativo debido a la recesión económica que se aproxima a escala mundial. Aunque pudiera parecer

³⁶ (2020) *IPC de España*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

³⁷ (2020) *Tipos del BCE – Banco Central Europeo*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/zona-euro>

³⁸ (2020) *Cifras de Población. Datos provisionales a 1 de enero de 2020*. Recuperado de https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

	<p>produciendo un aumento del personal cualificado en los distintos sectores empresariales. Gracias a ello, se conseguirán mejores procesos logísticos y técnicos adaptables a la actividad económica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Hábitos de consumo:</u> Actualmente nos encontramos ante una población cada vez más concienciada con los hábitos saludables, el deporte y el cuidado físico. Este factor es clave en el proyecto empresarial ya que el aguacate presenta las cualidades idóneas hacia las que se dirige esta moda, que según los datos se mantendrá en el tiempo, incluso llegando a aumentar. 	<p>positivo en términos de coste de personal, impacta negativamente en el consumo general haciendo sufrir al sector en el que se enfoca este negocio.</p>
<p>Tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Producción innovadora</u> Son muchas las nuevas soluciones que surgen con el objetivo de mejorar la producción. Herramientas como la impresión 3D, el uso de robots y drones, sensores e incluso la inteligencia artificial para la recopilación y organización de datos³⁹. • <u>Procesos logísticos</u> Se está incorporando la tecnología a todas las fases de la cadena de valor, desde técnicas para la siembra y cosecha de los frutos y sistemas de riego hasta programas y recursos informáticos para su distribución y comercialización online. • <u>Mano de obra reducida</u> El empleo de estas técnicas en el ámbito agrícola supone una 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Inversión tecnológica</u> El principal obstáculo que suponen todos estos avances tecnológicos se ve reflejado en la importante inversión necesaria para ponerlos en funcionamiento. Para ello es necesario que se realicen planes estratégicos y económicos acerca de los beneficios que supondría la inversión en tecnología. Generalmente las producciones agrícolas se establecen de forma familiar y austera, de forma que las grandes corporaciones que cuentan con capital y terrenos extensos logran una ventaja competitiva que marca una gran diferencia en relación con el primer grupo.

³⁹ (2017) 7 *Tecnologías para optimizar la agricultura*. Recuperado de <https://www.goizper.com/blogmatabi/elaliadoparatuhuertoyjardin/7-tecnologias-para-optimizar-agricultura/>

	<p>reducción considerable de la fuerza laboral necesaria para la puesta en marcha de la actividad empresarial de modo que los costes se ven reducidos de forma significativa.</p>	
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Consumo ecológico</u> Los hábitos de consumo se dirigen hacia tendencias ecológicas que apoyen la sostenibilidad medioambiental. En este ámbito se refuerza las producciones locales que busquen elaborar un producto sano, libre de productos químicos que puedan suponer un deterioro en la salud. • <u>Conciencia social ecológica</u> La población está cada vez más concienciada de la importancia de que las empresas lleven a cabo procesos productivos responsables con el medio ambiente. Por ello apoyarán aquellos productos que sean elaborados en el marco de la sostenibilidad frente a aquellos que no. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cambio climático</u> La aceleración del cambio climático unida al aumento poblacional amenaza la seguridad alimentaria a escala mundial. Esto se debe principalmente al impacto negativo que tienen las variaciones de temperatura en la calidad y cantidad de producción, así como al incremento de posibilidad de proliferación de malas hierbas, plagas y pestes⁴⁰. • <u>Escasez de agua</u> La agricultura se articula como el principal usuario de recursos de agua dulce empleando en promedio mundial un 70% de todos los suministros hídricos superficiales. Aunque esta agua utilizada se considera reutilizable, se ve mermada por la utilización de contaminantes, prácticas agrícolas desacertadas y la salinización y anegamiento de las tierras de regadío⁴¹.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Leyes antimonopolio</u> Las grandes multinacionales se adueñan de patentes de semillas esterilizadas y manipuladas genéticamente⁴². De este modo controlan los 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Controles fitosanitarios:</u> Es necesario cumplir la normativa fitosanitaria de la Unión Europea para exportar productos vegetales (entre los que se incluyen las

⁴⁰ Informe de FAO: *Cambio climático: El impacto en la agricultura y los costos de adaptación*.

Recuperado de:

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/costo%20adaptacion.pdf

⁴¹ Informe de FAO: *Contaminación agrícola de los recursos hídricos: introducción*. Recuperado de

<http://www.fao.org/3/W2598S/w2598s03.htm>

⁴² (2018) *Monopolio mundial de las semillas y sus peligros para la soberanía alimentaria*. Recuperado de

<https://www.bioecoactual.com/2018/06/14/monopolio-mundial-semillas-soberania-alimentaria/>

	<p>precios y disminuye la rentabilidad de los pequeños productores. En la industria agroalimentaria estas leyes son muy importantes para fomentar la competencia del mercado⁴³.</p>	<p>frutas). De hecho, esta normativa de exportación es más restrictiva que las de importación, por lo que se merma la competitividad de los productores europeos⁴⁴.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Leyes medioambientales</u> La regulación medioambiental europea centra sus esfuerzos en la lucha contra el cambio climático, la biodiversidad, la protección y la gestión de las aguas, la contaminación atmosférica y acústica, la economía circular y el consumo y la producción sostenibles. La base jurídica se sustenta en los artículos 11 y 191 a 193 del TFUE⁴⁵. • <u>Leyes de salud y seguridad laboral</u> El artículo 18 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales obliga al empresario a informar a sus trabajadores sobre los riesgos que puedan afectar a su salud y las medidas preventivas a aplicar para evitarlas. El Manual de Seguridad y Salud en el Sector Agropecuario elaborado por FREMAP establece estas prevenciones en el escenario agropecuario⁴⁶.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

⁴³ *Las Leyes Antimonopolios y protección al consumidor*. Recuperado de <https://libertylaw.com/las-leyes-antimonopolios-y-proteccion-al-consumidor/>

⁴⁴ Requisitos sanitarios y fitosanitarios de la Unión Europea. Recuperado de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>

⁴⁵ *La política de medio ambiente: principios generales y marco básico*. Redactado de <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/71/la-politica-de-medio-ambiente-principios-generales-y-marco-basico>

⁴⁶ FREMAP. *Manual de Seguridad y Salud en el Sector Agropecuario*. Recuperado de [https://prevencion.fremap.es/Buenas%20prcticas/MAN.012%20\(castellano\)%20-%20M.S.S.%20Sector%20Agropecuario.pdf](https://prevencion.fremap.es/Buenas%20prcticas/MAN.012%20(castellano)%20-%20M.S.S.%20Sector%20Agropecuario.pdf)

ANEXO II. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Este análisis debe su nombre a su creador, Michael Porter, ingeniero y profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. A través de este modelo se establece un marco que permite conocer y analizar el grado de competencia de una industria, desarrollar las distintas posibilidades que ofrece la misma, así como las vías más adecuadas para alcanzar una estrategia de negocio que permita lograr ventajas competitivas dentro del mercado. Por tanto, a través de esta herramienta se identifica si la industria en la que se pretende operar es atractiva y qué factores se han de tener en cuenta para optimizar la entrada al sector.

A continuación, se expone el análisis de las cinco fuerzas de Porter que ayudará a conocer cuán atractiva es la industria en la que desarrollará la actividad económica de “A Bocados S.A.”.

- **Competidores potenciales: Amenaza de nuevos entrantes**

Este factor analiza cómo de accesible es la entrada en el mercado competitivo de la compañía para potenciales competidores, ya que una industria rentable atraerá nuevos entrantes que busquen conseguir beneficios y adquirir “una parte del pastel”. Por esto mismo se trata de una amenaza, ya que a menos barreras de entrada existan para la entrada de nuevos competidores, menos beneficio final quedará por distribuir entre las empresas existentes en la industria. De ahí que en caso de que no existiesen barreras de entrada naturales, las empresas participantes traten de bloquear el acceso a los competidores potenciales.

En este caso, la amenaza de nuevos competidores en la industria no es especialmente alta porque existen suficientes barreras de entrada que bloquean el acceso a la misma. Encontramos, entre otras, las siguientes:

TABLA N° 1 “Factores que intervienen en la amenaza de entrada de nuevos competidores”

FACTORES	Atributos	1	2	3	4	5
----------	-----------	---	---	---	---	---

Falta de experiencia	Medio			X		
Alta inversión inicial	Alto				X	
Acceso a la oferta	Bajo		X			
Publicidad	Alto				X	
Diferenciación	Medio			X		
Rentabilidad	Alto				X	
Infraestructura	Medio			X		
Fidelidad de marca	Muy Bajo	X				

De la anterior tabla se refleja que la fuerza en promedio es de 3, de modo que se entiende que es moderada. Esto implica que a pesar de que existen barreras de entradas, no son lo suficientemente relevantes como para evitar la entrada de nuevos competidores en el mercado.

- **Sustitutos: Amenaza de alternativas para el consumidor**

Un sustituto es un producto que actúa de igual o similar forma que otro producto, es decir, cumplen una función idéntica (o parecida). A mayor número de sustitutos exista de un producto, más elástica será la demanda de los productos. Esto se traduce en un aumento de la sensibilidad al precio de los consumidores y con ello, en mayor incertidumbre de los beneficios.

Este factor podría generar controversia en el estudio de la industria puesto que, en el caso concreto, A Bocados S.A. comercializa con aguacates, que por su condición de fruta podría encontrar numerosos sustitutos. Sin embargo, las características particulares y beneficios que buscan los consumidores de este producto no se encuentran en ninguna otra fruta y por tanto el único producto sustituto sería el propio producto con una mayor calidad o con precios inferiores. Sin embargo, si los consumidores de este producto buscan una propiedad en concreto, podría decantarse por otros productos que sean ricos en tales nutrientes. A modo de ejemplo, un cliente que consuma aguacates por su aporte

de grasas saludables – monoinsaturadas y poliinsaturadas – también podrá encontrar estas propiedades en otros alimentos - como las nueces, cacahuets o aceites vegetales⁴⁷ -.

A Bocados S.A. plantea como estrategia la internacionalización precisamente por este motivo. Se pretende aprovechar la presencia de pocos sustitutos a la altura de la calidad del producto presentado para aprovechar las ventajas económicas que brinda el comercio exterior y evitar la presencia de empresas competidoras de la zona local que no abarcan mercados extranjeros.

Entre los principales aspectos a tener en cuenta derivados de la amenaza de productos sustitutos encontramos:

TABLA N° 2 “Factores que intervienen en la amenaza de alternativas sustitutivas”

FACTORES	Atributos	1	2	3	4	5
Número de sustitutos	Bajo		X			
Disponibilidad de sustitutos	Bajo		X			
Disposición a pagar el producto alternativo	Alto				X	
Agresividad del sustituto	Bajo		X			
Posicionamiento de la alternativa	Bajo		X			

Se presenta una fuerza en promedio de 2,4 puntos. A pesar de ser una fuerza baja, se debe principalmente a la ausencia de alternativas sustitutas que se le ofrecen a los clientes. No obstante, si se produce una concentración de comerciantes dispuestos a vender el mismo producto con diferentes prestaciones o cualidades reforzadas, el desempeño global de la empresa se podría ver afectado negativamente. Se trata de un factor a considerar a la hora de formular la estrategia dado que la diferenciación de este producto ante posibles sustitutos será vital para el mantenimiento de esta ventaja competitiva.

⁴⁷ Grasas saludables y grasas dañinas. Recuperado de: <https://www.gob.mx/issste/es/articulos/grasas-saludables-y-daninas?idiom=es>

- **Proveedores: Poder de negociación de los suministradores**

Se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre los negocios para conseguir de ellos mejores prestaciones, mayor calidad del producto, precios más bajos, etc. Este factor afecta directamente en el entorno competitivo del vendedor e influencia en la capacidad de este para obtener beneficios. En otras palabras, un comprador con poder puede provocar más competencia en la industria y disminuir el beneficio potencial de la compañía.

En este factor se existen varias consideraciones importantes a tener en cuenta. Por un lado, los agricultores ven cómo sus precios se ven reducidos de forma drástica frente a los establecidos para el cliente final, pero esto no se produce por un aumento de precios del comerciante sino como consecuencia de un incremento significativo de los precios de los insumos necesarios para la producción. Por otro lado, al existir un numeroso repertorio de empresas dedicadas a la venta de estos recursos agrícolas, el productor tendrá la opción de elegir entre aquellos que considere más apropiados o con los que logre mejores acuerdos.

TABLA N° 3 “Factores que intervienen en la negociación con los proveedores”

FACTORES	Atributos	1	2	3	4	5
Número de proveedores	Alto				X	
Ubicación de proveedores	Bajo		X			
Disponibilidad de proveedores	Medio			X		
Diversidad de proveedores	Medio			X		
Ausencia de sustitutos	Alto				X	
Costes de cambio de proveedor	Bajo	X				

El promedio de esta fuerza se estima en 2,83 puntos. Por tanto, el poder de negociación con los proveedores se presenta como una fuerza baja en relación con la presión empresarial pero determinante a la hora de establecer la estructura de costes. Será muy

importante seleccionar aquellos proveedores que ofrezcan las mayores garantías en cuanto a estabilización de precios en virtud de una relación de ganancias para ambos, conocida generalmente como win-win.

- **Cientes: Poder de negociación de los compradores**

Se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre los negocios para conseguir de ellos mejores prestaciones, mayor calidad del producto, precios más bajos, etc. Este factor afecta directamente en el entorno competitivo del vendedor e influencia en la capacidad de este para obtener beneficios. En otras palabras, un comprador con poder puede provocar más competencia en la industria y disminuir el beneficio potencial de la compañía.

En este caso, es importante entender que las exigencias de los consumidores en el sector alimenticio se caracterizan por ser generalmente altas, aspecto que se refuerzan en países con una tradición gastronómica destacada. Tanto el cliente español como el cliente de un país de destino exportador podrá optar por elegir otra empresa que ofrezca el mismo producto con mejores condiciones y por tanto tendrán una poder influyente en la negociación.

TABLA N° 4 “Factores que intervienen en la negociación con los clientes”

FACTORES	Atributos	1	2	3	4	5
Número de clientes	Muy Alto					X
Existencia de sustitutos	Bajo		X			
Competencia por clientes	Medio			X		
Poder adquisitivo de los clientes	Alto				X	
Costes de cambio del cliente	Bajo		X			
Volumen de compra	Bajo				X	
Grado de importancia para el cliente: alta	Bajo		X			

Los datos de la tabla reflejan un promedio de 3,14 puntos. Se trata por tanto de una fuerza importante para la empresa. En el mercado español, y específicamente en la comarca malagueña, la competencia es muy alta dado el número de empresas dedicadas a la comercialización del producto y la plenitud de información de la que disponen los clientes. No obstante, este factor se podría ver reducido en aquellos países donde no se den estas condiciones de modo que esta fuerza se vería reducida a favor de la empresa. Además, habrá que presentar las cualidades que hacen de este aguacate un mejor producto, introducir precios competitivos, mejorar los sistemas de distribución y ofrecer garantías para atraer y conservar esos clientes.

- **Rivalidad entre los competidores**

Los rivales competidores son organizaciones con productos similares y servicios destinados al mismo grupo de consumidores y son competidores directos en la misma industria o mercado, sin tener en cuenta productos sustitutos. Es decir, el factor se refiere a la extensión en la cual las firmas de una industria determinada se presionan mutuamente y limitan el potencial beneficio del resto. Si se trata de una rivalidad feroz, los competidores procurarán hacerse con la clientela del resto y aquella potencial por cubrir, de modo que se reduce la rentabilidad potencial de todas las firmas de la industria.

Como se explicaba anteriormente, el grado de competencia es muy alto en el entorno local y se va reduciendo conforme se aspira a un mercado más amplio. Esto se produce principalmente porque la oferta de aguacate es inferior a su demanda a grandes escalas.

TABLA N° 5 “Factores que intervienen en la rivalidad entre los competidores”

FACTORES	Atributos	1	2	3	4	5
Número de competidores	Alto				X	
Distancia de ubicación entre competidores	Medio			X		
Grado de venta por competidores	Alto				X	
Diversidad de competidores	Alto				X	

Competencia por los proveedores	Bajo		X			
Crecimiento rápido de la industria	Bajo		X			
Bajos niveles de diferenciación	Alto				X	

El promedio resultante de esta fuerza es de 3,28. Se trata por tanto de la fuerza con mayor impacto en la empresa y por ello habrá que reforzar todas aspectos que permitan crear y aumentar la ventaja competitiva. Será necesario formular una estrategia que haga percibir a los clientes una notable diferenciación y, consecuentemente, una preferencia por el aguacate de A Bocados S.A.

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS:

Una vez analizados los factores que caracterizan el marco del sector, se ha determinado que la industria en la que se pretende operar es atractiva y se han establecido los principales puntos sobre los que prestar especial atención para aprovechar las oportunidades que se ofrecen en dicho mercado.

Existen suficientes barreras de entrada como para controlar la entrada de nuevos competidores en el sector con el objetivo de que la rentabilidad empresarial no se vea especialmente disminuida. No existe un producto sustituto del aguacate en lo que respecta a la totalidad de propiedades y nutrientes que este aporta, aunque que, en términos de cualidades concretas - como las grasas saludables - se pueden encontrar escasos alimentos específicos como el aceite de oliva, las nueces y los cacahuets. La amenaza de nuevos competidores o productos sustitutos no representan tanta importancia en la estructura del sector porque existe una demanda que crece a un mayor ritmo que la oferta. Esta situación desemboca en un aumento de los precios y consecuentemente en mayor rentabilidad de la industria. No obstante, aunque apareciesen estos nuevos agentes en el mercado, estas fuerzas se ven contrarrestada por la presión que se debe realizar sobre las demás fuerzas para reforzar y proteger a la empresa de sus efectos.

En cuanto a la capacidad de negociación con los proveedores y clientes, esta fuerza adquiere mayor influencia en el sector dado que la rentabilidad dependerá en gran medida de las reducciones de costes logradas con los primeros, así como los incrementos de

precios establecidos con los segundos. El poder de negociación con los proveedores se presenta como una fuerza baja en relación con la presión empresarial pero determinante a la hora de establecer la estructura de costes. Será muy importante seleccionar aquellos proveedores que ofrezcan las mayores garantías en cuanto a estabilización de precios en virtud de una relación de ganancias para ambos, conocida generalmente como win-win.

En el mercado español, y específicamente en la comarca malagueña, la competencia es muy alta dado el número de empresas dedicadas a la comercialización del producto y la plenitud de información de la que disponen los clientes. No obstante, este factor se podría ver reducido en aquellos países donde no se den estas condiciones de poder de los clientes. Además, habrá que presentar las cualidades que hacen de este aguacate un mejor producto, introducir precios competitivos, mejorar los sistemas de distribución y ofrecer garantías para atraer y conservar esos clientes.

Por ello habrá que reforzar todos los aspectos que permitan crear y aumentar la ventaja competitiva. Será necesario formular una estrategia que haga percibir a los clientes una notable diferenciación y, consecuentemente, una preferencia por el aguacate de A Bocados S.A.

TABLA N° 6 “Conclusión de las Cinco Fuerzas de Porter”

FUERZAS	Promedio	Porcentaje	Porcentaje Estratégico
Amenaza de nuevos entrantes	3	20,47 %	15 %
Amenaza de productos sustitutos	2,4	16,38 %	10 %
Poder de negociación de proveedores	2,83	19,31 %	20 %
Poder de negociación de clientes	3,14	21,43 %	25 %
Rivalidad entre competidores	3,28	22,38 %	30 %
TOTAL	2,93	100 %	100 %

ANEXO III. DIAMANTE DE PORTER

El Diamante de Porter es un modelo que sirve para conocer cómo establecer y transformar ventajas nacionales en el ámbito internacional. Según este modelo la estructura nacional tiene un papel fundamental en la creación de ventajas en el ámbito global. A partir del mismo nos informamos de los factores que aumentan la competitividad para alcanzar el éxito empresarial.

Condiciones de los factores

Los economistas clásicos resumían los factores de producción en cinco pilares principales: el trabajo, la tierra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura. Los mismos determinan el comercio de tal forma que las naciones exportarán aquellos productos que maximicen la eficacia en relación con la capacidad productiva que posean. Michael Porter cuestiona esta afirmación basándose en que los factores de producción no vienen intrínsecamente ligados a cada nación, sino que dependerá de estas la creación de los mismos. Según Porter, existen dos tipos de factores: los básicos – recursos naturales vinculados a la ubicación – y los especializados – infraestructuras, investigación y desarrollo. Los segundos toman un papel más relevante al configurar una verdadera diferenciación entre naciones con recursos similares.

En España, los factores que más destacan en el sector agrícola son los siguientes:

Recursos Humanos: En el año 1901, España el sector agrario suponía un 46.4% del PIB y un 66.7% del empleo. Actualmente, los porcentajes se han reducido hacia aproximadamente el 2,5% y el 4,7%⁴⁸, respectivamente. Dada la gran trayectoria del país en el sector primario nos encontramos ante una gran especialización frente a los principales competidores europeos. En términos de experiencia y conocimiento este factor se articula como una de las principales ventajas competitivas. No obstante, se ve influenciado negativamente por las precarias condiciones laborales a las que se enfrentan los trabajadores del sector.

⁴⁸ Rayo Romero, A. (2009) *Curso de estructura económica de España*. Ediciones Pirámide

Recursos naturales: España es el segundo país de la Unión Europea en materia de superficie agrícola, con el 13% de la superficie agraria útil⁴⁹. Se ve afectada por factores como su altitud y la erosión. No obstante, el clima que le caracteriza es muy favorable para el cultivo ya que recibe una media de 2.500 horas de sol. Los principales competidores en este sector presentan unas condiciones significativamente más desfavorables en este sentido con tierras menos productivas y condiciones climatológicas problemáticas. Además, la localización del país resulta un factor clave en términos de distribución con celeridad, ya que los principales competidores exportadores del aguacate se encuentran a una distancia importante que dificulta gravemente el transporte y mantenimiento de la calidad del producto.

Recursos del conocimiento: Si bien es cierto que España cuenta con una larga tradición en el sector agrícola, no lo es tanto en términos de productos tropicales como el aguacate. Sin embargo, la formación superior y universitaria que se ofrece en el país permite avanzar rápidamente para incorporar las técnicas de aquellos países con mayor trayectoria.

Recursos de capital: El panorama financiero estaba mejorando frente a la anterior crisis en cuestiones como concesiones de crédito y ayudas financieras. Sin embargo, la situación actual presenta una gran incertidumbre debido a la crisis del COVID-19 ya que supondrá un descenso en las economías de todos los países y se deberá recuperar la situación previa. No obstante, España forma parte de la Unión Europea, de forma que será cuestión de tiempo que se fomenten medidas que impulsen un mercado tan necesario como es el agrícola.

Infraestructuras: España dispone de las mejores redes de infraestructuras – excelente red de carreteras, aeropuertos, puertos, servicio telefónico - de Europa que, unido a su situación geográfica excelente, la convierte en un puente estratégico entre Europa, América Latina y África, articulándose como la puerta de entrada y salida del comercio

⁴⁹ (2019) *España, el segundo país con mayor producción agrícola de Europa*. Recuperado de: https://www.infoagro.com/noticias/2019/espana_el_segundo_pais_con_mayor_produccion_agricola_de_europa.asp

exterior en la Unión Europea. Gracias a estas condiciones se logra una posición competitiva en el mercado logístico internacional.

Condiciones de la demanda:

Comprenden la naturaleza de la demanda del mercado nacional por los productos o servicios entregados por la empresa⁵⁰. El grado de presión de la población consumidora determinará la ventaja competitiva de la nación porque es precisamente a través de esta exigencia popular como se logran las mayores innovaciones. La propia competitividad entre las empresas provoca que necesiten investigar y desarrollar mejoras para que los consumidores los seleccionen frente a otros proveedores del mismo producto o servicio. Por tanto la demanda interior se articula como un potenciador de la capacidad innovadora y competitiva de la nación.

Las principales características que acompañan a este factor son:

Composición de la demanda: Los consumidores españoles presentan una demanda exigente de los alimentos agrícolas dada la costumbre histórica del país en este ámbito. Esto se debe principalmente a la incorporación de estos alimentos en la dieta mediterránea. En el caso concreto, los consumidores tienen información suficiente de los productos en base a la diversidad existente en el país y exigen cada vez mayores estándares de calidad. Si el aguacate que compran es pequeño o insípido, exigirán pequeñas mejoras como un aumento del tamaño y calidad. Sin embargo, si están acostumbrados al gran tamaño, exigirán innovaciones como mejor embalaje o presentación. Tal circunstancia desemboca en una oportunidad para las empresas nacionales para ganar ventaja frente a los competidores.

El tamaño: Las frutas desempeñan un papel fundamental en la gastronomía española. A partir de la misma comienzan a desarrollarse ventajas competitivas articuladas como barreras de entrada – economía de escala, experiencia, diferenciación tecnológica – que permiten el autoabastecimiento del país. La evolución del consumo de aguacates en España ha experimentado un crecimiento constante en los últimos cinco años, tal y como se observa en las ilustraciones siguientes:

⁵⁰ Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998

Datos en €/kg



Se tienen en cuenta todos los puntos de venta

Ilustración 11. La evolución del consumo de aguacate en España. Fuente: <https://news.upday.com/es/el-reinado-de-espana-como-productor-de-la-fruta-de-moda-en-peligro/>

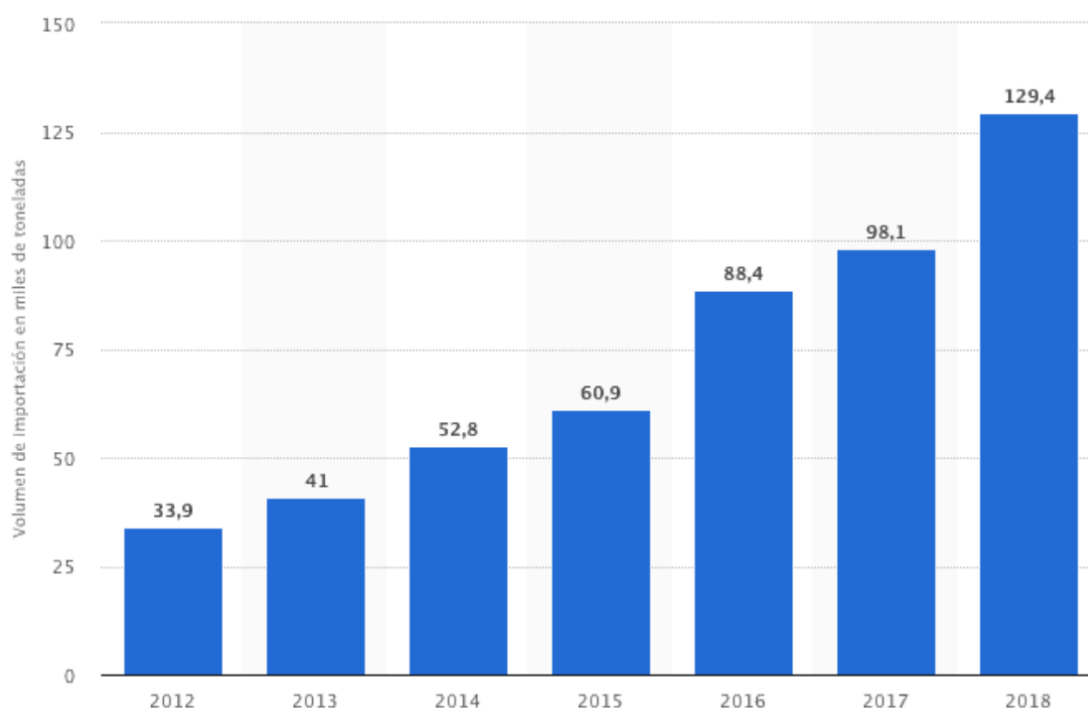


Ilustración 12. Volumen de aguacates importados al año a España entre 2012 y 2018 (en miles de toneladas). Fuente: <https://news.upday.com/es/el-reinado-de-espana-como-productor-de-la-fruta-de-moda-en-peligro/>

La internacionalización de la demanda: El sector hortofrutícola español destaca en gran medida gracias a este factor, dado que la demanda doméstica se ha internacionalizado. Es más, los elevados precios que están dispuesto a pagar otros países como Estados Unidos, Alemania o Rusia, provocan que una gran proporción de la producción total se destine a la exportación. Esta situación afecta negativamente a la demanda interior dado que los alimentos demandados en el exterior son aquellos que presenten una mayor calidad, provocando que el país se vea obligado a importar aquellos productos que, al ser exportados en busca de mejores condiciones comerciales, no permiten abastecer la demanda interior.

Sectores afines y auxiliares:

Se trata de un elemento interno y se aprecia de mejor forma en las naciones que en el sector empresarial. Hace referencia al elevado grado de competitividad existente entre los sectores económicos, lo cual provoca un incremento de los estándares de oferta y resulta en el beneficio del país frente a los otros agentes competidores del mercado

internacional⁵¹. Determina la presencia de sectores con similitudes – que ofrecen productos y servicios complementarios – en cada Estado. En el caso español, dado el grado de influencia e importancia del sector agroalimentario existen multitud de empresas con ofertas similares. Esta circunstancia repercute positivamente en la competitividad de España puesto que las empresas necesitan emplear sus recursos en avances de innovación y desarrollo. A través de dicha circunstancia se genera una ventaja competitiva gracias a las características que presenta España en términos de variedad, calidad y precios.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

Como se ha comentado anteriormente, la presencia de competidores promueve el desarrollo de ventajas competitivas puesto que se estimulan las unos a los otros para conseguir mayores cuotas de mercado. Como consecuencia, se crean nuevas estrategias comerciales, se elaboran procesos productivos y logísticos más eficientes y se incrementa la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Este factor no es especialmente favorable en España, puesto que las empresas de este sector están organizadas en cooperativas, lo cual provoca una atomización que impide la concentración de los eslabones de la cadena productiva.

Gobierno:

Esta variante no se incluye entre las principales del diamante, aunque desempeña un papel muy influyente a la hora de incentivar el desarrollo y la innovación de las industrias y compañías, tanto en el entorno doméstico como el internacional. Este rol del gobierno puede darse a través de subsidios e incentivos financieros para las empresas o bien mediante la construcción de infraestructuras – como carreteras, aeropuertos, puertos –, inversiones en educación y sanidad, así como en recompensar a aquellas empresas que utilicen métodos sostenibles con el medio ambiente en sus procesos productivos. Lamentablemente, el gobierno español actual somete a las compañías a una fiscalidad muy elevada y no favorece los flujos de crédito. Como medidas que ofrecerían una solución para apoyar a las empresas exportadoras destacan la reducción de los tipos impositivos y la incentivación de fusiones corporativas que permitan una concentración

⁵¹ Diamante de Porter, componentes, usos y beneficios. Recuperado de: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

suficiente para lograr ventajas competitivas en el mercado exterior. Por tanto, se apoya especialmente en la Instituto de Comercio Exterior (ICEX), un organismo público español encargado de la promoción de empresas españolas a nivel internacional, de mejorar su competitividad y de la captación de inversión extranjero hacia España⁵²

Azar:

Se trata de los eventos imprevistos que pueden generar discontinuidades para las empresas y el gobierno. Es decir, hace referencia a acontecimientos de gran entidad que se encuentran fuera del ámbito de previsión y potestad de los agentes como guerras, desastres naturales, crisis financieras, revoluciones, etc. Estas situaciones pueden anular las ventajas competitivas de los rivales y relanzar las propias, o viceversa. En la situación actual, el mundo entero se ve afectado por una crisis – del COVID-19 - sin precedentes que genera gran incertidumbre y en la que se anulan muchas ventajas competitivas de cada país. España se ve especialmente afectada dado que ha tenido mayor repercusión en el país y se han tomado medidas que deteriorar la economía de forma dramática. Por ello, muchas de sus ventajas competitivas en sectores como el turismo, el hotelero o el gastronómico se ven afectadas y requieren de un impulso para su recuperación.

⁵² Página corporativa del ICEX. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/index.html>

ANEXO IV. ANÁLISIS DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Localización estratégica - Clima favorable - Producción diversificada (4 especies) a lo largo de todo el año - Capacidad exportadora - Altos estándares de calidad y seguridad alimentaria - Experiencia en el sector agrícola y especialización en el producto - Plan de negocio que ratifica la viabilidad técnica y económica - Apoyos económicos de la Administración Pública y la UE - Compromiso con el medio ambiente y el desarrollo sostenible - Absoluto control del proceso productivo: desde el cultivo hasta la venta - Alto impacto social en el entorno local: empleo de vecinos de la zona - Moda o tendencia creciente hacia el consumo de alimentos saludables 	<ul style="list-style-type: none"> - Desembolso económico en distribución y comercialización - Beneficio final ajustado al precio del aguacate - Irregularidad en la cantidad de materia prima, sujeta a fenómenos climáticos y naturales - Ausencia de fidelidad clientelar - Recursos tecnológicos insuficientes - Ausencia de aportes innovadores sobre modelos de gestión (I+D+I) - Desconocimiento de potenciales clientes - Sin presencia en redes sociales - Grado de diferenciación global escaso - Concentración de la demanda - Terreno con bancales que impiden la excavación y cultivo horizontal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de expansión local: incorporar a más agricultores al proyecto exportador - En caso de éxito, extrapolación del proyecto a otros países con condiciones favorables - Aumento del precio del producto como consecuencia de la creciente demanda - Nuevas técnicas de producción y distribución - Apoyo institucional nacional y europeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento actual de los competidores frente a la red clientelar - Recesión económica nacional y global - Cierre de fronteras prolongadas - Cambios políticos y económicos en materia aduanera - Disminución o ausencia de ayudas económicas al sector - Potenciales plagas o ventiscas - Paulatina liberalización de los mercados internacionales - Descubrimiento producto sustitutivo

ANEXO V. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Requeridos Comúnmente	Necesidades Organizacionales Comunes
Liderazgo en costos globales	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales • Habilidades de ingeniería de procesos • Supervisión meticulosa de la mano de obra • Productos disertados para facilitar la manufactura • Sistema barato de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Riguroso control de costos • Informes detallados y frecuentes de control • Organización y responsabilidades bien estructuradas • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Sólidas capacidades de marketing Ingeniería de productos Estilo creativo • Gran capacidad de investigación básica • Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad • Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias • Cooperación incondicional de otros canales 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing • Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas • Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

Ilustración 13. Estrategias Genéricas de Porter. Fuente:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30781720/porter_cap_2.pdf?1362342354=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEstrategias_competitivas_genericas.pdf&Expires=1593120785&Signature=OUH~~cWebLcKh1cT9

ANEXO VI. MATRIZ ANSOFF

PRODUCTO		
MISIÓN	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
NUEVO	<i>DESARROLLO DEL MERCADO</i>	DIVERSIFICACIÓN

ANEXO VII. SEGMENTACIÓN

CRITERIO	CARACTERÍSTICAS
<p>Geográfico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Áreas mayoritariamente urbanas</u> Puesto que además de llegar a más clientes, los hábitos y tendencias se desarrollan en mayor profundidad. • <u>Únicamente en España</u> Dado que se trata del lugar de producción y transporte a la distribuidora actual. No obstante, según el grado de calidad de cada producto se quedará en España o será destinado a otro país que pague mayores precios.
<p>Demográfico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambos géneros</u> Las propiedades del producto son buscadas tanto por mujeres como por hombres. • <u>Edad: 18-44</u> El aguacate es consumido por un grupo muy diverso. No obstante, el 49% de los consumidores se sitúa en este intervalo. • <u>Tamaño del hogar: más grandes (3 ocupantes o más)</u> También suponen el 49% de las grandes compras. • <u>Clase social: media/alta</u> Puesto que se trata de un producto con precios elevados y que no todo el mundo está dispuesto a pagar para incluirlo en su dieta. • <u>LOHAS: Lifestyle Of Health And Sustainability</u> Aquellas personas con estilo de vida con preocupaciones e intereses alrededor de la salud y la sostenibilidad medioambiental.
<p>Psicográfico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores que valoran las <u>dietas saludables, proteicas y orgánicas.</u> • Consumidores <u>vegetarianos y veganos.</u> • Consumidores que se inclinan por la <u>calidad del producto por encima del precio.</u> • Consumidores que trabajan por <u>objetivos deportivos y metas de reducción de peso.</u>

Comportamiento	<ul style="list-style-type: none">• Consumidor responsable y consciente de las propiedades del producto y de cómo su consumo puede aportarle los nutrientes que necesita• Consumidor leal que necesitará el producto periódicamente
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO VIII. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Característica del Producto	Diferenciación
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de calidad 	<p>Es precisamente el alto grado de calidad el que determina que la estrategia se dirija hacia la diferenciación frente al liderazgo en costes.</p> <p>Esta calidad viene determinada por todas las fases del proceso, desde la selección de la semilla, pasando por el sistema de cultivo y el empleo de productos orgánicos, hasta los sistemas de riego y cosecha.</p> <p>Las principales características que brindan a este aguacate de una calidad excelente son su gran tamaño, su sabor y su resistencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Duración 	<p>Una de las particularidades del aguacate reside en que su proceso de maduración sólo comenzará una vez realizada la cosecha del árbol. Se introducirán publicará en la página web distintas formas de controlar la madurez de este fruto. Por ejemplo, para adelantar el proceso se puede envolver el aguacate en papel de periódico junto a frutas como manzanas o plátanos, por el contrario, para retrasar este proceso bastaría con introducir los frutos en la nevera⁵³</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estilo y diseño 	<p>Se empleará el verde como el principal color del logo de la marca ya que gira en torno a la naturaleza y los movimientos ecológicos. También se utilizará el marrón propio de los materiales reciclados que se utilizarán para los envases y cajas de envío ya que así se logrará posicionar a la empresa como concienciada y responsable con el medio ambiente, además de aplicar técnicas visuales de marketing</p>

⁵³ Maduración del Aguacate. Recuperado de <https://www.trops.es/noticias/aguacate-consejos-maduracion-conservacion/>

	basadas en la identificación de ambos colores con el aguacate que se comercializa.
--	------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO IX. BUYER PERSONA

Amelie Curie – Joven profesional

Género: Femenino

Edad: 25

Ubicación: París

Nivel de educación: Graduada.

Carrera: Recursos humanos en start-up

Estilo de vida

- Va al gimnasio frecuentemente y practica yoga
- Controla las calorías que ingiere y su peso cada semana
- Recicla y forma parte de la comunidad ecológica
- Le gusta comer comida sana y orgánica

Comportamiento del consumidor

- Procura comprar alimentos que le ayuden a mantener un buen estado físico y mental
- No le gusta dedicar demasiado tiempo preparando comida

¿Qué busca en un producto alimenticio?

- Etiquetado claro y simple
- Productos sostenibles con el medio ambiente
- Antepone la calidad al precio
- Le gusta disfrutar de variedad de productos para no aborrecer los mismos siempre



ANEXO X. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

