



TRABAJO DE FIN DE GRADO

Proyecto de Dirección Estratégica: Cabasc S.C.A.

(Strategic Management Project: Cabasc S.C.A.)

Autor: D^a. Natividad Vargas Mingorance

Tutor: D^a. Eva Deseada Carmona Moreno

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
Curso Académico: 2015 / 2016
Almería, septiembre de 2016

CONTENIDO

RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN	4
2. IDENTIFICACIÓN, ORIGEN Y TRAYECTORIA DE LA EMPRESA	5
3. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA	8
3.1. Identificación y justificación UEN	8
3.2. Características del sector	8
3.3. Ciclo de vida de la empresa	9
4. ESTRATEGIAS SEGUIDAS EN LAS UENs: RELOJ ESTRATÉGICO	9
5. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	12
6. GRUPOS DE INTERÉS	14
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
a. Análisis del entorno general	18
b. Análisis del entorno específico	22
c. Análisis de la estructura de la industria: modelo de las cinco fuerzas de Porter	23
d. Segmentación de la industria: análisis de los grupos estratégicos	25
e. Construcción de escenarios	26
8. ANÁLISIS INTERNO	28
a. Análisis funcional	28
b. Perfil estratégico de la empresa	29
c. Cadena de valor	31
d. Nivel de integración: subcontratación	33
e. Análisis de los recursos y capacidades: Análisis VRIS	33
f. Análisis de la estrategias actuales	35
9. ANÁLISIS CONJUNTO	35
a. Benchmarking	35
b. Análisis DAFO	36
10. PROPUESTA DE NUEVOS OBJETIVOS O MODIFICACIÓN DE LOS ACTUALES	38
11. PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS	38
a. Estrategias corporativas	39
b. Estrategias genéricas	39
12. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CONCRETAS	40

13. PROPUESTA DE CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA, DIRECCIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	43
a. Estructura	43
b. Planificación y control estratégico	46
c. Estructura de poder y arena política	49
14. PROPUESTA DE UN MAPA Y CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO	49
15. CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	54

RESUMEN

Las empresas necesitan frecuentemente mejorar su capacidad de gestión, utilizando herramientas de análisis estratégico que aumenten su eficiencia, a la vez que mantengan su eficacia en entornos cada vez más competitivos y dinámicos. El objetivo del presente trabajo es realizar un riguroso análisis de Dirección Estratégica de la cooperativa agrícola Cabasc S.C.A. desde el análisis interno y externo hasta la posterior formulación e implantación de estrategias. La empresa, que se encuentra integrada en el Grupo Única, ha sido elegida por la estrecha relación que nos une y el trepidante crecimiento experimentado en los últimos años, batiendo récord de producción cada campaña.

1. INTRODUCCIÓN

La Dirección Estratégica consiste en analizar, tomar decisiones y llevar a cabo acciones para crear y sostener ventajas competitivas en el seno de la organización.

Actualmente, la dirección de las empresas se afronta a un entorno dinámico, complejo y cada vez más competitivo. Es, por ello que, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse continuamente a los cambios en su entorno para mantener su supervivencia o incrementar su eficiencia, tanto aprovechando oportunidades o factores positivos como evitando posibles amenazas o factores negativos. Como consecuencia, se introduce el término estrategia empresarial que procede del proceso de dirección estratégica, es decir, la dirección de la organización es responsable de establecer el proceso de dirección estratégica con el objetivo de adaptarse a un entorno cambiante.

El concepto de estrategia ha ido evolucionando del mismo modo que han evolucionado los procedimientos y métodos de dirección estratégica desde los años sesenta, teniendo en cuenta las características de un entorno cada vez más hostil. La importancia y rapidez de estos cambios define el ambiente estratégico al que ha de enfrentarse la empresa (Guerras y Navas, 2007).

Andrews (1965) aportó la primera definición de estrategia, definiéndola como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Para definir el concepto de estrategia empresarial, debemos tener en cuenta la gran variedad de definiciones existentes debido a los numerosos enfoques utilizados, que conlleva a destacar su carácter multidimensional, puesto que <<abarca todas las

actividades críticas de la empresa, proporcionándola un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno>> (Hax y Majluf, 1997, p.24).

<<La estrategia de una empresa es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones>> (Jan Rivkin, 1991).

El proceso de dirección estratégica se puede definir como las actividades necesarias para llevar a cabo con éxito una estrategia empresarial. Este proceso se divide en tres partes:

1. Análisis estratégico: análisis interno (fortalezas y debilidades de la organización) y análisis externo (amenazas y oportunidades del entorno) basados en la misión, visión y objetivos estratégicos.
2. Formulación de estrategias: diseño de estrategias competitivas (nivel de negocio), estrategias corporativas (nivel corporativo) y estrategias funcionales (nivel funcional).
3. Implantación de estrategias: puesta en marcha de la estrategia elegida una vez realizados los procesos de evaluación, planificación y control.

2. IDENTIFICACIÓN, ORIGEN Y TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

Cabasc SCA es una cooperativa agrícola constituida el 27 de diciembre de 1964, siendo la cooperativa con más solera de la provincia de Almería. Se encuentra ubicada en la localidad almeriense de Balanegra, junto al Mar Mediterráneo y sus cultivos se extienden por toda la zona del poniente almeriense.

Su objeto es conservar, producir, transformar, distribuir, transportar y vender en todos los mercados, los productos cultivados en las explotaciones agrícolas de sus socios. Igualmente la fijación de las normas de producción y comercialización a fin de mejorar la calidad de los productos y adaptar el volumen de la oferta a las exigencias del mercado.

La cooperativa surge como resultado de inquietudes por parte de los agricultores de unirse formando un colectivo para optimizar los servicios de producción, ahorro en costes y obtener mejoras en la comercialización.

Respecto a los socios, de sus 28 socios fundadores, en la actualidad alrededor de 500 agricultores confían en su experiencia. Existen socios de dos tipos, los de pleno derecho y los colaboradores, que lo son durante un período de adaptación a las normas de la empresa.

Tabla 2.1. Ficha técnica

Empresa: CABASC SCA
Domicilio social: Ctra. Málaga, km 400, 04713 Balanegra, Almería.
Fecha de constitución: 27 de diciembre de 1964.
Actividad principal: manipulación y comercialización de frutas y hortalizas.
Productos: berenjena, calabacín, pepino, pimiento, judía, tomate, sandía y melón.
Servicios: asesoría, servicio técnico, transporte, suministros agrícolas, gestión de residuos, formación, administración, internet, App Soydeunica, telefonía y Única Activa.
Facturación (campana 2015/2016): 73.000.000€
Consejo Rector, compuesto por 10 socios, incluido el Presidente, que actúa en representación de todos ellos, además del gerente.
Capital social (2015): 630.000€
Agricultores: 500 socios
Empleados: 800 trabajadores de almacén
Mercados: España, Europa e, incluso, Estados Unidos.
Teléfono: 950 40 61 00
Email corporativo: info@cabasc.com

Fuente: elaboración propia

El primer presidente fue Enrique Molina, quien en aquel momento organizó el grupo de personas dispuesto a emprender el proyecto. Los principios fundamentales empezaron siendo fidelidad, esfuerzo, confianza, entusiasmo y respeto.

En el invierno y otoño de 1963, se empezaron las primeras reuniones para debatir sobre las posibilidades de constituir una cooperativa, exponiendo cada agricultor su punto de vista para generar un bien para todos. Los objetivos comunes eran la unificación y concentración de la oferta.

Los inconvenientes eran numerosos, ya que no tenía clientela y, como todas las empresas en sus inicios, no era reconocida en el mercado. En un principio, se llegó a pensar que el proyecto podría fracasar, al ver el fracaso de otras cooperativas de la zona que empezaron en aquella época.

Primero se empezó por el almacén para llevar los productos, donde trabajaban alrededor de 50 personas situadas en el centro de la nave sentadas en el suelo, empaquetando productos en función a la demanda del cliente en cada momento. Por lo tanto, los productos que no se podían vender, había que desecharlos. Los principales clientes eran Valencia, Alicante, Madrid y Barcelona. En cambio, los productos de menor calidad que se vendían a un precio inferior se destinaban a Jaén, Sevilla y Granada, sin hacer menor mención a la exportación.

En cuanto a la labor informática, se empezó a informatizar todo lo que se hacía mano: muestreos, albaranes de suministros y facturas. Posteriormente, se empezaron a crear programas, depositando plena confianza en el encargado del departamento informático, arriesgando para llevar a cabo el proyecto sin saber las repercusiones que aquello pudiera tener. Se trata de Andrés Montes, quien continúa hoy día en la empresa, siendo el líder en el proyecto Única en el departamento de informática, quien afirma que en su llegada a la empresa, los procesos y la base de la empresa eran similares, en cambio los equipos actualmente son más potentes.

La innovación siempre ha sido un factor clave: innovación en sistema de producción, sistema de riego, sistema de manejo, sistema de construcción de invernadero e innovación en sistemas varietales y tipos de productos, siendo pionera en la comercialización de la judía helda y la implantación de Lucha Integrada en las fincas, esto es, un gran proceso de innovación y, sobre todo, concienciación a los socios para dejar a un lado los sistemas tradicionales de sulfato.

Hoy en día, hay numerosas empresas comercializadoras de productos hortofrutícolas. En cambio, antes no era así, por ello reinaba el entusiasmo y el compromiso de sacar la empresa hacia delante (*Véase Anexo I*).

3. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA

3.1. Identificación y justificación UEN

Una unidad estratégica de negocio (UEN) se define como un conjunto de productos y/o servicios de la misma empresa que, desde el punto de vista estratégico, es autónoma respecto de las demás (Menguzzato y Renau, 1991). Todas las UENs comparten los mismos clientes, competidores, factores tecnológicos proporcionando rentabilidad y crecimiento.

A nivel de Única, Cabasc dispone de tantas UENs como líneas de productos manipulados: pimiento, tomate, pepino, judía, calabacín, berenjena, variedades/especialidades y productos BIO. En las instalaciones de la empresa solo se confecciona pimiento, berenjena, judía y sandía, siendo el pimiento el producto “estrella”.

3.2. Características del sector

La agricultura es el sector líder en la provincia de Almería, cuenta con la mayor agrupación de invernaderos del mundo, aproximadamente 30.000 hectáreas destinadas a la siembra y cultivo de frutas y hortalizas que producen en torno a tres millones y medio de toneladas de producto al año.

Los agricultores están cada vez más convencidos de su actuación solidaria con el medio ambiente, por ello, la implantación del control biológico para el cultivo de las cosechas está aumentando en gran medida.

El sector hortofrutícola en Almería ha seguido un modelo intensivo en trabajo y capital. Años atrás, la maquinaria requerida era escasa debido a la inexistencia de innovación y mínimas posibilidades económicas de inversión. En cambio, la productividad se ha visto aumentada gracias a los sistemas más eficientes de trabajo, de riego, de sulfato y de cultivo en general, que han sido el resultado de la continua innovación tecnológica.

Los métodos de comercialización de la agricultura almeriense han evolucionado desde la venta de los productos en el propio invernadero hasta el sistema de las alhóndigas y subastas y la gestión cooperativa. Tanto las alhóndigas como las cooperativas están presentes actualmente en situación de rivalidad en el mercado, destinando gran mayoría de frutas y hortalizas a la exportación: Alemania, Italia, Holanda, Reino Unido y

Francia además de nuevos países emergentes: Polonia, Noruega, Suiza y República Checa.

3.3. Ciclo de vida de la empresa

Cabasc se situaba, hasta el año 2009 aproximadamente, en la etapa de madurez del ciclo de vida de las empresas. Su tasa de crecimiento se reducía, es decir, presentaba niveles de crecimiento pequeños y/o nulos, las políticas de crecimiento eran mínimas, lo que provocaba un incremento de la intensidad de la competencia.

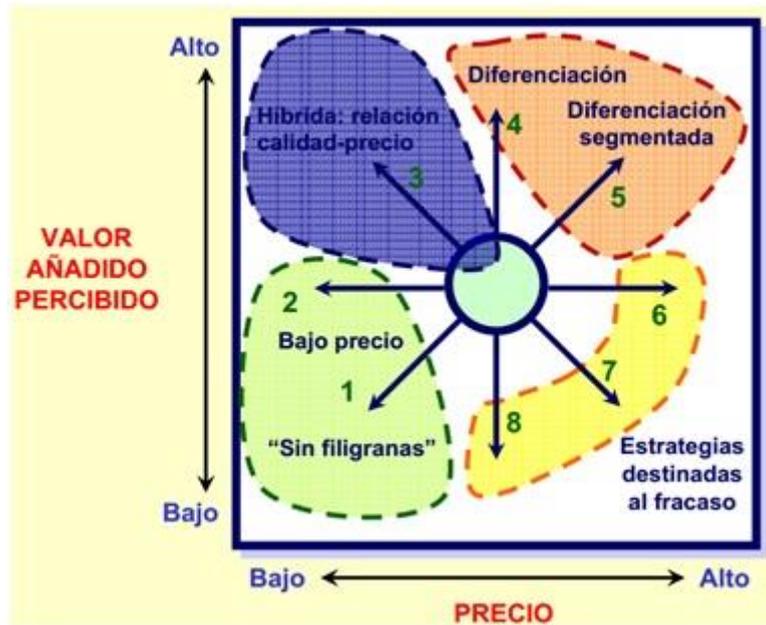
La empresa había adquirido una experiencia esencial, las oportunidades de innovación eran escasas y, por tanto, los cambios eran menos radicales y la tecnología, básica y necesaria.

Esta situación permaneció hasta la creación de Única, grupo de empresas agrícolas, en su mayoría cooperativas, que decidieron unirse para concentrar la oferta hortofrutícola, reducir la competencia y aumentar el poder de negociación en relación con los clientes. La integración de empresas ha favorecido a Cabasc, aumentando su producción cada campaña en torno a un 20%, aprovechándose de sus 50 años de experiencia. Por lo tanto, se puede decir que la empresa se encuentra actualmente en una fase de crecimiento.

4. ESTRATEGIAS SEGUIDAS EN LAS UENs: RELOJ ESTRATÉGICO

El modelo del reloj estratégico está basado en las ideas de Porter (liderazgo de costes y diferenciación de productos) intentando, además, especificarlas, ampliarlas y ofrecer una visión más externa, es decir, orientada al mercado (Guerras y Navas, 2007). Desde el punto de vista de Porter, liderazgo en costes y diferenciación son estrategias excluyentes entre sí. El reloj permite reducir las limitaciones de sus propuestas estratégicas. Primero, se realiza la separación entre liderazgo en costes y bajos precios, puesto que no se trata de conceptos reemplazables entre sí. Segundo, se muestra que la definición de diferenciación de producto no implica un incremento del precio. Tercero, los bajos costes no ofrecen a la empresa una ventaja competitiva inmediata.

Imagen 4.1. Esquema del reloj estratégico



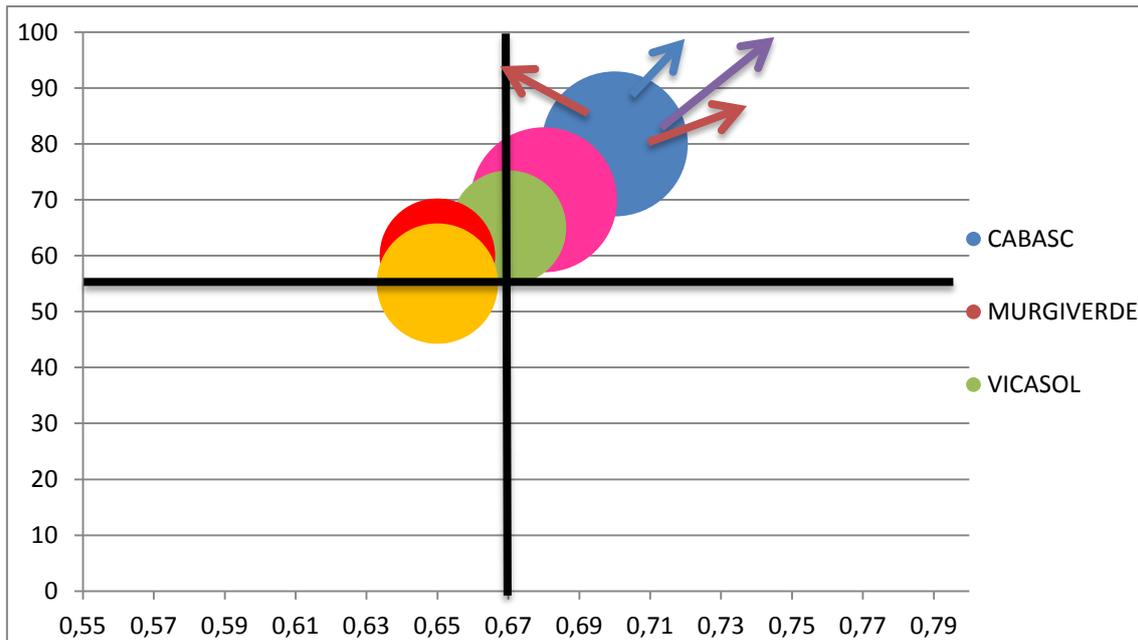
Fuente: <http://comunidad.hosteltur.com/post/2013-04-02-la-tendencia-actual-del-low-cost>

Este modelo combina dos variables: el precio del producto y el VAP (valor añadido percibido), que dan origen a ocho estrategias que se agrupan en cuatro grupos.

Para elaborar el reloj de las estrategias, previamente determinamos una unidad de negocio y zona geográfica determinada. Entre los productos ofertados por Cabasc y, para definir el sector de referencia, nos centramos en la unidad de negocio del pimiento california en la zona del poniente almeriense, debido a la gran cantidad de este producto confeccionado en la empresa.

Previo a la elaboración del reloj de las estrategias, es imprescindible a realizar un análisis comparado de las diferentes competidores a partir de diferentes criterios para determinar el valor añadido percibido y sus precios (*Véase Anexo II*).

Gráfico 4.1. Reloj estratégico



Fuente: elaboración propia, adaptado de Johnson y otros (2006).

La empresa se encuentra en la **ruta 4**, la cual corresponde a la diferenciación ampliada. Busca crear un alto valor añadido percibido por el cliente, manteniendo unos precios similares o algo más altos. Esta estrategia tiene una clara orientación al mercado, tratando de conocer en todo momento a los clientes a los que se dirige.

A continuación, se analizan las estrategias utilizadas por la empresa, representándolas mediante tres flechas:

- Flecha **azul**. Si la empresa mantiene sus estrategias actuales, prevemos que continuará con una estrategia de diferenciación ampliada en general, cuyo objetivo es aumentar la calidad, y por tanto, el valor percibido, y mantener o aumentar el precio.
- Flecha **morada**. Según la dirección, lo ideal sería mantener su estrategia de diferenciación, pudiendo así aumentar su valor percibido como empresa, consiguiendo mayor peso en el mercado.
- Flecha **roja**. En este caso, como grupo consultor se aconseja desarrollar dos estrategias:
 - en el caso del pimiento, una estrategia híbrida, la cual consiste en proporcionar a los clientes productos con alto o medio valor añadido, pero manteniendo precios relativamente bajos;

- y, por otro lado, ofertar una mayor variedad de especialidades a unos precios significativamente altos y un servicio personalizado con los clientes, mediante una estrategia de diferenciación segmentada.

5. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Presenta especial relevancia la definición, tanto desde el punto de vista estratégico como desde un punto de vista genérico, de tres términos básicos: la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

La misión de Cabasc se encuentra de forma explícita en la propia empresa: <<La satisfacción de sus clientes a fin de promover y potenciar la generación de riqueza, la calidad de vida y la actividad agroalimentaria de los integrantes del Sistema Cooperativo Agrario Español, asegurando su continuidad a largo plazo, así como su impacto positivo en la sostenibilidad, la mejora del territorio>>.

La misión es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? es decir, describe el propósito y el negocio actual, representa la finalidad y función que conceptualiza a la organización, la naturaleza del negocio, por qué existe y a quien sirve, y los principios y valores bajo los que se intenta funcionar. La misión es la forma de concretar la visión del emprendedor.

La definición de la misión suele basarse en las siguientes variables: la definición del campo de actividad (negocios en lo que opera la empresa), la identificación de las capacidades esenciales de la empresa y los valores, creencias, filosofía y elementos de la cultura de la empresa (Guerras y Navas, 2007).

Si se deshace la misión de la empresa analizada, esta destaca el deseo de satisfacer a sus clientes, generar riqueza, la calidad de vida, la actividad agroalimentaria, continuidad a largo plazo, sostenibilidad y mejora del territorio. A pesar de dar respuesta a la pregunta planteada anteriormente e incluir los valores y principios en los que se basa, no describe el campo de actividad de la empresa. En cambio, hace hincapié en la actividad agroalimentaria y el Sistema Cooperativo Agrario Español, lo que nos permite situarnos ante una sociedad cooperativa agrícola.

La visión define las metas que la organización quiere alcanzar en el futuro, por tanto, representa el propósito estratégico y la proyección de las expectativas de la empresa. Da

respuesta a las preguntas: ¿Qué queremos lograr? ¿Cómo seremos? ¿Cómo deberíamos ser?

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar donde se quiere llegar. De este modo, la visión encamina a la empresa en una dirección propia (Thomson y Strickland, 2004).

Las metas que definen la visión no deben ser ilusiones ni metas inalcanzables. Por el contrario, la propuesta de visión muestra la necesidad de creatividad, realidad, intuición y carácter inspirador y motivador. <<Su definición debe ser uno de los papeles centrales del líder>> (Dess y Lumpkin, 2003).

La elaboración de esta representación futura debe presentar las siguientes características esenciales: incorporar la idea profunda de éxito, presentar estabilidad en el tiempo y mostrar el esfuerzo y el compromiso del personal.

La visión, a diferencia de la misión, no se encuentra definida de forma explícita en la empresa, aunque su gerente Jorge Silva, la define así: <<seguir aumentando el crecimiento y rentabilidad actual, buscar la satisfacción de los clientes y conseguir la rentabilidad de los socios. Llegar a ser el primer productor de toda España como empresa y comercializadora de frutas y hortalizas, así como tener una dimensión más internacional>>.

Analizando la visión de Cabasc, cumple con las características de la propia definición de visión: propósito estratégico y expectativas de la empresa, su carácter creativo y real, así como, estabilidad en el tiempo. A pesar de no hacer mención a los integrantes de la empresa, se pueden ver de forma inconsciente, ya que la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de los socios, entre otros, no se pueden conseguir sin la actividad diaria de todo el personal de la organización.

Por último, los objetivos estratégicos se entienden como a respuesta a la pregunta: ¿Cómo llegaremos a ser lo que queremos ser? Para que los objetivos se consideren apropiados, es necesario cumplir con las siguientes características (Hamel y Prahalad, 1990; Dess y Lumpkin, 2003): medibles, específicos, adecuados, sucesivos, realistas, desafiantes y fijados en el tiempo.

Los objetivos estratégicos diseñados son el camino para lograr llegar a la visión. Para que tengan éxito, deben implicar a toda la organización. De modo que, cuando se van

alcanzando, se consigue aumentar la motivación de todos los miembros, lo que conlleva a establecer otros nuevos objetivos.

Los objetivos de Cabasc aparecen definidos de forma explícita en la página web:

- Hacer más rentable y competitivos a los clientes.
- Orientación al cliente.
- Considerar a las personas como el activo más importante.
- Crear relaciones enriquecedoras con el entorno. Siempre dispuestos a escuchar y cooperar.
- Buscar la plena satisfacción del consumidor final.
- Desarrollar continuamente un portfolio de productos y fechas de disponibilidad.
- Innovar en tecnología productiva, envases, relaciones comerciales y otros.
- Respetar al medio ambiente.
- Gestionar estrictamente con criterios profesionales y llevar a cabo mejoras continuas de procesos.
- Tener comunicación directa y continuada con sus socios agricultores.
- Buscar la sencillez y transparencia en las relaciones comerciales.

Toda la enumeración de objetivos cumple con los requisitos esenciales, abarcando a todos los miembros de la organización mediante su esfuerzo y motivación.

Su principal objetivo consiste en ofrecer valor a través de un servicio personalizado y directo, al mismo tiempo que su elevada producción y continua inversión en mejora de los procesos, maquinaria y tecnología les permite abarcar un mayor número de clientes, tanto en mercados nacionales como internacionales, aportándoles también fidelidad y calidad en sus productos y servicios.

6. GRUPOS DE INTERÉS

A modo de definición, los grupos de interés o stakeholders son <<todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de estas>> (Freeman, 1984).

Hace referencia a los grupos que tienen objetivos propios y, además el logro o no de dichos objetivos puede afectar a la organización de forma positiva o negativa. Es por lo que, aparecen los conflictos de objetivos entre los grupos, ya que todos ellos quieren

conseguir sus propios intereses en los niveles deseados. Para evitar los conflictos en la medida de lo posible, se intenta lograr el equilibrio mediante la negociación, estableciendo un objetivo que beneficie a todos.

La relevancia del análisis estratégico de los grupos de interés para evitar los conflictos de objetivos se debe a la escasez de los recursos de la empresa, que implica la dificultad de conseguir los objetivos individuales de todos los grupos y, además, la dirección se puede ver presionada si los stakeholders no están satisfechos con los objetivos logrados.

El análisis estratégico de los grupos de interés se divide en tres fases:

1. La identificación de los grupos de interés

En la empresa analizada, al igual que la gran mayoría de las empresas, se distingue entre grupos de interés internos (socios y trabajadores) y externos (clientes, proveedores, sindicatos y entidades financieras).

Las decisiones se toman teniendo en cuenta a los socios y trabajadores (grupos de interés internos), principalmente. Cabasc intenta que los socios y trabajadores sean conscientes de que la mejor forma de cuidarse a ellos mismos es cuidando a los clientes, puesto que sin clientes no existe el resto de la cadena, lo que llevaría a los trabajadores a quedarse sin puesto de trabajo.

Respecto a los proveedores, existen dos tipos:

- Socios de la cooperativa, considerados como grupos de interés internos, que aportan las materias primas (frutas y hortalizas).
- Empresas suministradoras de materiales:
 - ❖ Cabasc pertenece a una cooperativa de segundo grado (SUCA), donde se obtienen y compran estos materiales.
 - ❖ Grandes proveedores: grandes multinacionales y grupos que proporcionan las semillas.

2. La valoración de la importancia de cada grupo se suele llevar a cabo con la elaboración de un mapa de stakeholders, teniendo en cuenta las características esenciales de los grupos: poder, legitimidad y urgencia (Mitchel y otros, 1997).

Tabla 6.1. Mapa de grupos de interés

		Grado de amenaza	
		ALTO	BAJO
Potencial de cooperación con la organización	ALTO	<p>TIPO 4</p> <p>PROS Y CONTRAS</p> <p>ESTRATEGIA COLABORAR</p> <p>Cientes y proveedores</p>	<p>TIPO 1</p> <p>APOYO</p> <p>ESTRATEGIA IMPLICAR</p> <p>Socios y trabajadores</p>
	BAJO	<p>TIPO 3</p> <p>NO APOYO</p> <p>ESTRATEGIA DEFENDERSE</p> <p>Entidades financieras</p>	<p>TIPO 2</p> <p>MARGINAL</p> <p>ESTRATEGIA VIGILAR</p> <p>Servicios subcontratados</p>

Fuente: elaboración propia, adaptado de Michell y otros (1997).

- **Estrategia implicar:** alta cooperación y baja amenaza. Los principales grupos de interés de la cooperativa son los socios, que son los proveedores de los productos, y los trabajadores. Ambos presentan apoyo a la empresa dado que, para satisfacer a los clientes, los socios y trabajadores deben tener un alto grado de cooperación en la empresa y, como consecuencia, evitar las amenazas.
- **Estrategia vigilar:** baja cooperación y baja amenaza. La cooperativa necesita los servicios subcontratados (servicio de vigilancia) pero en determinados momentos pueden ser reemplazados por otra empresa ya que, no presentan elevado poder de negociación.
- **Estrategia colaborar:** alta cooperación y amenaza. Al ser los clientes un grupo importante de la empresa, deben potenciar una relación de colaboración estrecha y, así, evitar que pueden recurrir a las empresas de la competencia (otras cooperativas o alhóndigas). Por el lado de los proveedores externos (grandes multinacionales), estos presentan una posición de fuerza además de la gran dependencia de ellos, así existe buena relación entre ambos, al igual que los clientes.
- **Estrategia defenderse:** baja cooperación y alta amenaza. Las entidades financieras son grupos cuya actividad no está relacionada directamente con la empresa, pero si implica una amenaza en el momento de la financiación de nuevas inversiones, entre otros.

3. Las implicaciones para la dirección empresarial

En Cabasc, la gran mayoría de las decisiones se toman en relación a la satisfacción del cliente puesto que, al tratarse de mercados de competencia perfecta, el poder de negociación se reduce, y debe estar satisfecho con la empresa.

Teniendo en cuenta las características de los clientes, la administración de la cooperativa intenta satisfacer los objetivos de los clientes sin olvidar la coordinación con los demás grupos de interés, principalmente socios y trabajadores, con ayuda de la motivación y bienestar social.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno hace referencia a aquellos factores ajenos a la empresa como organización que influyen significativamente en la estrategia empresarial y la empresa no puede controlar. Al tratarse de variables externas, la organización no tiene capacidad para determinarlas, aunque su análisis sí permite estudiar las influencias positivas y negativas y, así, llevar a cabo una solución óptima (Mintzberg, 1984; Grant, 2006).

Se distinguen dos niveles al analizar el entorno, general y específico, que profundizaremos en apartados siguientes.

Figura 7.1. Entorno general y específico



Fuente: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Guerras y Navas (2007).

a. Análisis del entorno general

El entorno general es el medio externo a la empresa desde una visión global, aquello que rodea a la empresa procedente del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad. El análisis del entorno general nos ayuda a identificar los factores que perjudican a la actividad de la empresa, más concretamente a su rentabilidad (Guerras y Navas, 2007).

Debido al carácter dinámico del entorno, es importante llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual y futura del entorno con el objetivo de encontrar amenazas y oportunidades actuales y futuras de la empresa.

Por ello, se van a realizar dos técnicas de análisis del entorno presente:

- Perfil Estratégico del entorno.
- Diamante de Porter.

Para realizar el perfil estratégico del entorno, es preciso la elaboración del Análisis PESTEL que consiste en el estudio de ciertos factores o dimensiones del entorno.

Figura 7.2. Factores Análisis Pestel



Fuente: *Dirección estratégica*. Johnson y Scholes (2006).

- **Factores políticos y legales:** se vincula con la estabilidad gubernamental y políticas generales como comercio exterior y fiscalidad. Presenta cierta relevancia en Cabasc la regularización del comercio exterior, puesto que el 90% de las ventas se destinan a la exportación.

En la empresa, cada vez aumentan las inspecciones y normas legales exigidas, en cuanto a salud, riesgos laborales, seguridad y calidad del producto e inspecciones de las subvenciones recibidas tanto, por parte de los socios, como la empresa en general. Se trata de subvenciones OPFH (Ayudas a Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas) que ofrece la Junta de Andalucía por la realización de inversiones, llegando al 30-40% de la base imponible.

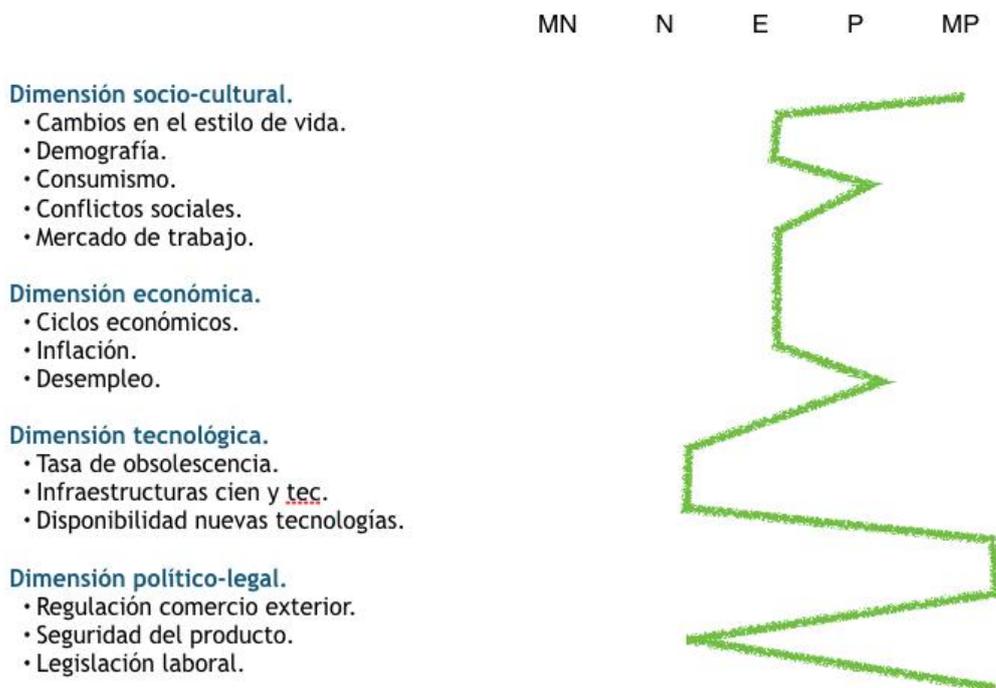
Si miramos hacia atrás, es relevante recordar las crisis sanitarias, más concretamente la crisis de la bacteria E.coli en 2011. En un primer momento, las muertes causadas en Alemania se debían a la contaminación de los pepinos españoles por esta bacteria. Tras realizar diversas investigaciones, se descubrió que la bacteria estaba presente en la soja. A pesar de los últimos resultados, el daño ya estaba hecho, ya que la mayoría de la sociedad dejó de consumir frutas y hortalizas de España, especialmente pepinos.

- **Factores económicos:** se refieren al sistema económico en el que actúa la empresa y se miden mediante indicadores económicos. Teniendo en cuenta que llevamos inmersos en una recesión económica desde hace varios años, Cabasc no se ha visto afectada, e incluso, se ha visto favorecida gracias al continuo aumento de la demanda de productos hortofrutícolas, consiguiendo, como consecuencia, grandes volúmenes de venta y mayor rentabilidad.
- **Factores socioculturales:** creencias, valores y formas de vida de la sociedad en la que se encuentra la empresa. Estos factores son bastante relevantes en el sector hortofrutícola teniendo en cuenta los cambios en los estilos de vida que se están produciendo en los últimos años, existiendo una gran preocupación por la salud y el deporte. De esta forma, la sociedad demanda productos cada vez más sanos, con alta calidad y características especiales. Además, cabe destacar que se trata de productos con demanda inelástica, puesto que ante un incremento porcentual en el precio se produce una pequeña disminución relativa en la cantidad demandada, sin dejar de comprarlos definitivamente.
- Los **factores tecnológicos** han tomado gran importancia en las últimas décadas junto con los **factores medioambientales**. Centrándonos en el sector hortofrutícola, la tecnología (tasa de obsolescencia), respecto a innovaciones en el desarrollo de nuevos productos y procesos, y los factores ecológicos, a innovaciones biológicas (lucha integrada), disminuyendo el uso de productos químicos que afectan

negativamente al medioambiente, debido a la presión del mercado que requiere productos más sanos y limpios.

A partir de estos factores clave del entorno (Análisis PESTEL), es esencial la elaboración del perfil estratégico del entorno, mediante una escala LIKERT desde MN (muy negativo) a MP (muy positivo) para identificar las variables que van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y, por tanto, descubrir las oportunidades y amenazas.

Gráfico 7.1. Perfil estratégico del entorno



Fuente: elaboración propia, adaptado de Guerras y Navas (2007).

A partir de este perfil, se elabora un análisis del efecto de las tendencias del entorno general en distintos sectores industriales:

En cuanto a la dimensión socio-cultural, el factor que tiene mayor relevancia es el cambio en el estilo de vida. En la actualidad, el fomento de la “healthy life” ha permitido que el consumo de frutas y hortalizas aumente, consiguiendo así unos mejores resultados en los últimos años. Esto supone una oportunidad para la empresa que está intentando aprovecharse con la promoción de actividades deportivas gracias a Única Activa, con las que además de reforzar su marca, promueve el consumo de sus productos.

Centrándonos en la dimensión económica, el sector agrícola apenas se ha visto afectado por la recesión que estamos atravesando. En la empresa, las ventas se han triplicado desde el inicio de la crisis, coincidiendo esta fecha con la creación de Única. Por lo tanto, lo que podría haber sido una amenaza, Cabasc está potenciando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades para evitarla.

La dimensión tecnológica supone tanto una ventaja como un inconveniente, le favorece a la empresa en el sentido de que dispone de recursos financieros para hacer frente a las inversiones en la tecnología necesaria y, por tanto consigue ser más eficiente. Sin embargo, se ve obligada a innovar constantemente para no quedarse estancada.

Tras realizar el análisis PESTEL y el perfil estratégico del entorno, nos centramos en el diamante de Porter que hace referencia a las condiciones del país al que pertenece una empresa, es decir, cómo puede afectar o favorecer la pertenencia a un determinado país e industria en cuanto a la consecución de la ventaja competitiva (Porter, 1990).

El diamante de Porter (*Véase Anexo III*) consta de cuatro factores básicos interconectados de modo que el efecto de cada uno de los cuatro depende de los demás y del refuerzo de unos a otros.

- **Condiciones de los factores productivos:** Cabasc está situada en una provincia donde tiene acceso a la gran mayoría de los factores productivos necesarios. Las explotaciones agrícolas se encuentran en la zona del poniente, lo que facilita el acceso de los agricultores a la empresa para llevar a cabo su proceso de manipulado y envasado. La mano de obra requerida no presenta especial formación en la mayor parte de la empresa, en el almacén de manipulado cualquier persona puede ocupar el puesto de envasadora y mozo, aunque en el caso de mecánicos e informáticos si son requeridos numerosos requisitos para realizar mejoras en las infraestructuras pero se trata de capacidades disponibles en la zona.

Respecto a la maquinaria, encontramos básculas automáticas y máquinas para montar cajas de cartón ondulado más especializadas que han sido adquiridas recientemente para ser más eficientes en el proceso de manipulación del producto.

- **Condiciones de la demanda:** los clientes son cada vez más exigentes y presionan para obtener niveles de calidad óptimos en sus compras. Cabasc se ve obligada a innovar constantemente y concienciar a sus socios de la importancia del control biológico y las características de las frutas y hortalizas.

- **Industrias relacionadas y de apoyo:** los proveedores de la empresa son los propios socios y las grandes empresas cartoneras y de semillas. Las relaciones comerciales con estas últimas son lo más apropiadas posibles debido a la gran presión que ejercen sobre la empresa.
- **Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad:** a nivel local, existe gran rivalidad entre otras cooperativas del mismo sector y las alhóndigas o subastas. A nivel internacional, la competencia aumenta a medida que se incrementan los países potenciales como Marruecos.

Como conclusión, el análisis del entorno general permite aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, principalmente los cambios en los estilos de vida de la sociedad, y evitar las posibles amenazas, como el rápido avance tecnológico.

b. Análisis del entorno específico

El entorno específico hace referencia al tipo de actividad que desarrolla la empresa, más concretamente al sector industrial donde se encuentra. El entorno específico debe dar respuesta a las preguntas: ¿quién es su competencia?, ¿quiénes son sus competidores? (Guerras y Navas, 2007).

Profundizando en el sector industrial, este determina el grupo de empresas dedicadas a la enajenación de productos y prestación de servicios sustitutivos. Existen dos criterios para medir la sustituibilidad (Hill y Jones, 2005):

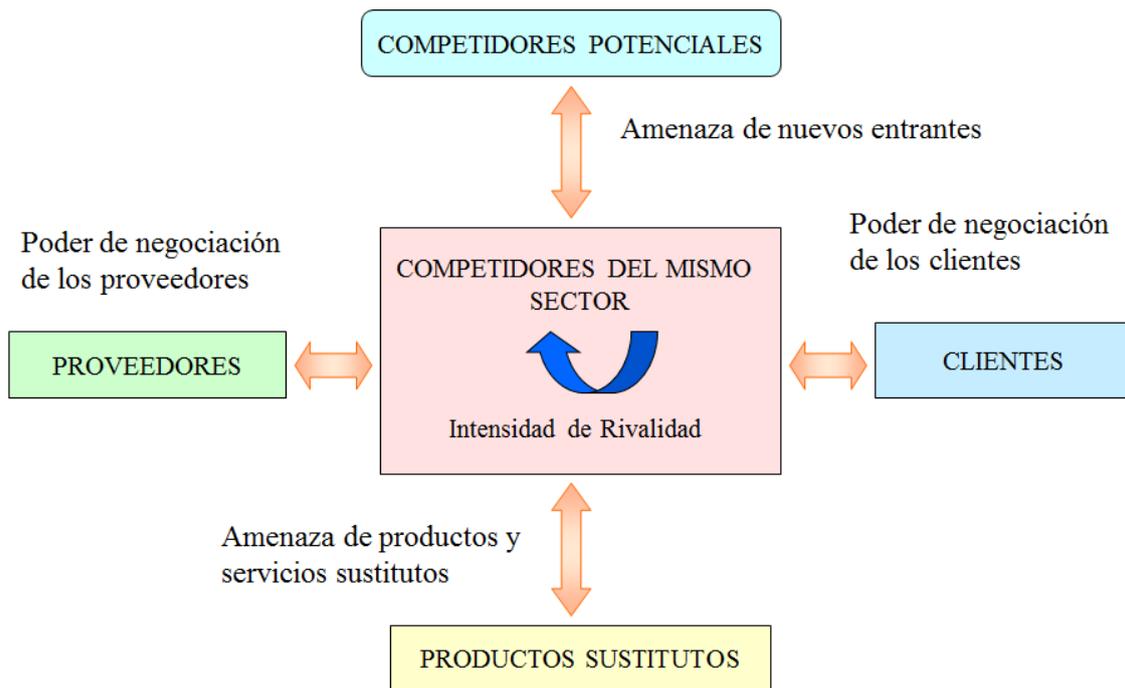
- **Criterio tecnológico:** se utiliza desde la perspectiva de la oferta interpretando una industria como el grupo de empresas que llevan a cabo procesos de producción similares. En el caso de las frutas y hortalizas, encontramos las empresas dedicadas a la manipulación, envasado y venta de estos productos, es decir, la competencia directa: Murgiverde, Vicasol, entre otras, y alhóndigas de la zona, por ejemplo, La Unión.
- **Criterio de mercado:** se utiliza desde la perspectiva de la demanda y distingue el grupo de empresas que producen productos sustitutivos. Los consumidores de productos hortofrutícolas pueden decantarse por consumir otros alimentos ricos en fibra como cereales, nueces, otras frutas como manzana y naranja, arándanos y fresas, bebidas de frutas y hortalizas (zumos y purés) que encontramos en los supermercados, yogures.

c. Análisis de la estructura de la industria: modelo de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de la estructura de la industria se aplica para conocer las oportunidades y amenazas de la empresa que definen su capacidad para conseguir beneficios. Se trata de un análisis cuyo objetivo es relacionar las características de la industria, el comportamiento (decisiones) de la empresa y los resultados, tanto de la empresa, como de la industria (beneficios). Las posibilidades de obtener rentas superiores se manifiestan en las industrias de competencia imperfecta (Porter, 1982).

El análisis es conocido como el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982). Desde el punto de vista de Porter, la acción de cinco fuerzas competitivas determina el nivel de atractivo de una industria y, además, definen la posibilidad de obtener rentas superiores como ya se ha comentado en el párrafo anterior. A pesar de encontrarse Cabasc en una industria de competencia perfecta, procedemos a analizar estas cinco fuerzas:

Figura 7.4. Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: <http://planadmestrategico.blogspot.com.es/2013/09/las-5-fuerzas-de-porter.html>

- **Intensidad de la competencia actual.** Se refiere al comportamiento de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. A mayor intensidad de la competencia, menor será la posibilidad de obtener rentas.

El sector hortofrutícola almeriense presenta una elevada competencia debido a la gran cantidad de empresas nacionales e internacionales existentes. Respecto a la

competencia a nivel local, los competidores directos son otras cooperativas y las subastas (alhóndigas) en cuanto a la existencia de similares y elevadas barreras de salida, estructura de costes, escasa diferenciación de productos y maquinaria necesaria. Es preciso destacar la creación del grupo Única para disminuir la competencia, al menos, entre las empresas integradas.

Por otro lado, existe competencia con otros países, además de los potenciales que serán explicados en su apartado correspondiente.

- **Competidores potenciales:** son nuevas empresas que quieren entrar en la industria. A mayor grado de atracción de la industria, más competidores potenciales habrá. Como competidores potenciales de Cabasc y del sector hortofrutícola en general, encontramos a países como Marruecos, Israel, Turquía, Holanda e Inglaterra que están cada vez más implicados en el sector, presentando diferentes condiciones climatológicas y tecnológicas.

Otros nuevos competidores son los que intentan entrar en la industria a nivel local. Se trata, en la gran mayoría, de pequeñas empresas dedicadas especialmente a la subasta de productos hortofrutícolas que gran parte de ellas no consiguen establecerse en el mercado debido a las numerosas barreras de entrada y la reacción de los competidores establecidos, e incluso, han sido afectadas por la crisis actual y se han visto obligadas a abandonar el sector.

- **Productos sustitutivos:** son productos que satisfacen las mismas necesidades que los productos que ofrece el sector. A mayor cantidad de productos sustitutivos, menor será el grado de atractivo de la industria.

Al tratarse Cabasc de una empresa ubicada en el sector agrícola, un pimiento, un tomate o una berenjena son bastante similares en las demás empresas. A diferencia de estos productos, conocidos como commodities, existen las especialidades que son relativamente nuevos en el mercado. Son productos que no existen aún en todas las empresas del sector: pepino snack, pimiento sweet bite y picantes, solo se venden en las cooperativas de la zona, sin hacer mención alguna a las subastas. Por lo tanto, se trata de productos sustitutivos de los productos commodities tradicionales, que conllevan otros mecanismos de control de calidad y, por ello, mayor coste debido a las exigencias de los clientes.

Como productos sustituibles de todos los productos hortofrutícolas, destacan los productos saludables en general, como cereales, nueces, bebidas de frutas y otras frutas (manzanas, naranjas).

- **Poder de negociación de proveedores:** hace referencia a la capacidad de los proveedores de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas del sector. A mayor poder de negociación, menor atractivo de la industria. Los proveedores de Cabasc disponen de gran poder de negociación, especialmente las empresas cartoneras que les suministran materiales y las grandes multinacionales que les proporcionan semillas, debido a los costes de cambio de proveedor, el volumen de transacciones y los beneficios que ofrecen a la empresa. Por tanto, ésta intenta mantener relaciones eficientes con ellas.
- **Poder de negociación de clientes:** similar al apartado anterior, se refiere a la capacidad de los clientes de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas del sector. A mayor poder de negociación de clientes, el atractivo de la industria se reduce.

Al tratarse de una industria de competencia perfecta, ni compradores ni vendedores pueden influir por sí solos en el precio debido a la existencia de una gran cantidad de ambos grupos. Son productos homogéneos que se venden a un precio básico o de equilibrio igualando la cantidad ofrecida y demandada.

d. Segmentación de la industria: análisis de los grupos estratégicos

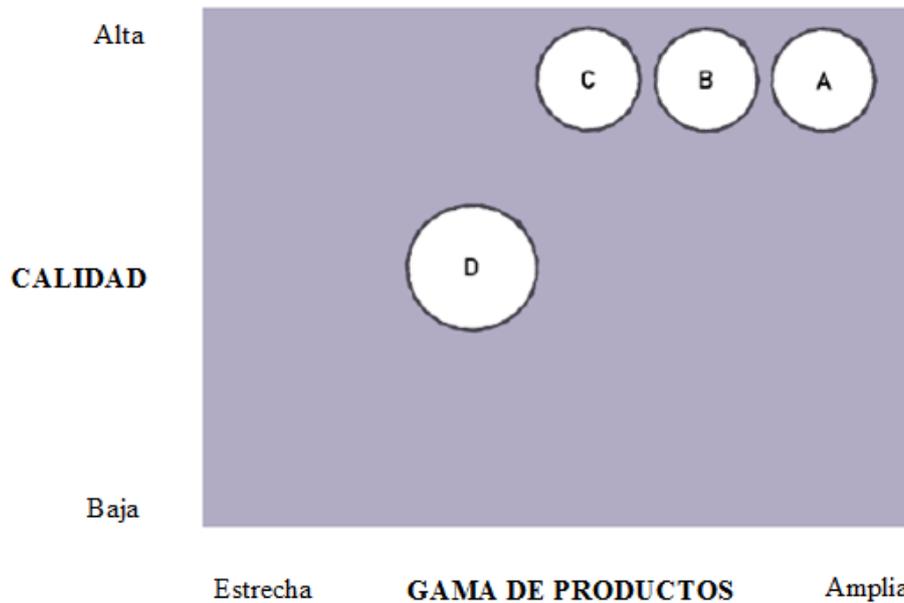
La segmentación de la industria, que completa el análisis general, consiste en identificar los segmentos en los que se constituye la competencia (Guerras y Navas, 2007).

Además del modelo clásico para realizar la segmentación de la industria desde el punto de vista de la demanda, existe otro análisis que establece segmentos, desde el punto de vista de la oferta, denominados grupos estratégicos.

Porter (1982) define un grupo estratégico como <<el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas>>.

Para elaborar el mapa de grupos estratégicos de la industria en la que se encuentra la empresa, se toman las variables gama de productos y calidad, identificando las cooperativas cercanas a Cabasc y las alhóndigas o subastas en general como se muestra a continuación:

Figura 7.5. Mapa de grupos estratégicos locales



Fuente: elaboración propia, adaptado de Guerras y Navas (2007).

Grupo A (Cabasc): tamaño grande, oferta muy amplia desde la perspectiva de Única, comercializando productos estándar y especialidades (seleccionados) de gran calidad.

Grupo B y C (Murgiverde y Vicasol): grandes empresas, oferta de productos más reducida debido a la menor cantidad de especialidades, aunque los productos estándar presentan gran calidad.

Grupo D (alhóndigas): grandes, medianas y pequeñas empresas que solo ofrecen productos commodities envasados la gran mayoría por los agricultores, por lo que no siguen el proceso específico de envasado y manipulado de las cooperativas, lo que hace disminuir la calidad.

Además de los grupos estratégicos locales, existen otros competidores externos y potenciales:

- En invierno y respecto a calabacín y judía, el principal competidor es Marruecos.
- En primavera y principios de otoño, Holanda, Inglaterra y Bélgica presentan una relevante competencia en cuanto a pimiento, tomate y pepino.

e. **Construcción de escenarios**

A pesar de la importancia del entorno actual, resulta conveniente analizar el futuro que va a afectar a la empresa para, así, conocer las posibles actuaciones de la empresa

cuando se implante la estrategia. Este análisis sobre el futuro es adecuado para investigar el entorno general y el entorno específico.

Teniendo en cuenta que nos encontramos en un entorno turbulento, se utilizan métodos prospectivos que se caracterizan por ofrecer una visión global del futuro, dar especial relevancia a los aspectos cualitativos y subjetivos, presentar una relación dinámica entre las variables, indicar que el futuro depende del pasado y de las decisiones actuales y tomar una actitud activa y creativa. Se trata del método de los escenarios. <<Un escenario es la descripción de las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo>> (Guerras y Navas, 2007).

Tabla 7.2. Escenarios

Variables externas	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario neutro
Comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas oportunidades de negocio. • Aumento cuota de mercado (exportación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones arancelarias. • Mayor competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras arancelarias neutras.
Innovaciones tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de acceso a la última tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento tecnológico.
Tendencias en el consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de productos de mayor valor añadido. • Más información. • Preocupación del medio ambiente y salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos básicos. • Elevada sensibilidad al precio. • Escasa importancia de la imagen y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia calidad/precio. • Productos de gran valor añadido. • Tendencia ecológica y saludable.
Estándares de seguridad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Productos sin pesticidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos estrictos para cumplirla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de normativas comunes.

Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marcas. • Aumento de facturación. • Procesos más eficientes. • Desarrollo de nuevos productos. • Productos con mayor valor añadido y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de fracaso en los nuevos mercados. • Facturación menor. • Estar rezagados tecnológicamente. • Oferta de productos básicos (sin especialidades). 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad hacia la marca. • Demanda estable y sensible a la calidad de los productos. • Desarrollo de nuevos productos y mejores procesos.
----------------------	---	--	--

Fuente: elaboración propia.

Sumergidos en este punto, cabe destacar positivamente la zona geográfica en la que se encuentra ubicada la empresa, donde se concentra la mayor producción de frutas y hortalizas a pesar de la gran competencia existente.

8. ANÁLISIS INTERNO

El principal objetivo del análisis interno es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para aprovecharse de las primeras y mejorar las segundas respecto a la competencia, es decir, desarrollar una ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2007).

Existen un conjunto de técnicas de análisis para investigar las fortalezas y debilidades de las organizaciones empresariales que se van a desarrollar en los siguientes apartados.

a. Análisis funcional

El análisis funcional consiste en llevar a cabo un proceso de identificación para conocer la distribución de la actividad empresarial (Guerras y Navas, 2007). En Cabasc diferenciamos las siguientes funciones (*Véase Anexo IV*):

- La función directiva que está formada por el Consejo Rector y el gerente.
- Departamentos:
 - ❖ Administración: se encarga de la gestión del personal, asesoramiento, gestión contable y los procesos informáticos en relación a todo el grupo de empresas, entre otros.

- ❖ Comercial/marketing: es el mismo para todas las empresas del grupo, es decir, se encuentra en la oficina central de Única, encargándose de la gestión de clientes que afectan a todas las cooperativas.
- ❖ Departamento técnico: se encarga de realizar visitas en el campo, controlando la lucha integrada y previsiones de cultivo.
- ❖ Suministros: venta de suministros agrícolas a los socios.
- ❖ Control de calidad: lleva a cabo la gestión de la calidad de los productos una vez llegados al almacén.
- ❖ Almacén. Los trabajadores del almacén realizan el proceso de manipulado, envasado y etiquetado de los productos junto con las demás actividades de la cadena de producción (*Véase Anexo IV*):

En primer lugar, se analiza la demanda de los clientes, principalmente del mercado europeo (CEE), a nivel de producto, variedad, calibre, envasado... En base a la demanda, se hace una planificación de cultivo del total de la superficie de los socios de la cooperativa. Es entonces, cuando los agricultores llevan sus productos recién cogidos del campo y, posteriormente, se lleva a cabo el proceso de selección y calibrado. A continuación, son empaquetados en sus correspondientes envases. Disponen de cuatro máquinas para montar cajas de cartón ondulado y compacto y una distribución aérea de las mismas, hasta el lugar de cada manipuladora. Una vez el producto en su caja, se paletiza y se almacena en las cámaras frigoríficas, alcanzando la temperatura adecuada para su conservación.

Finalmente, se procede a la distribución y transporte de los productos.

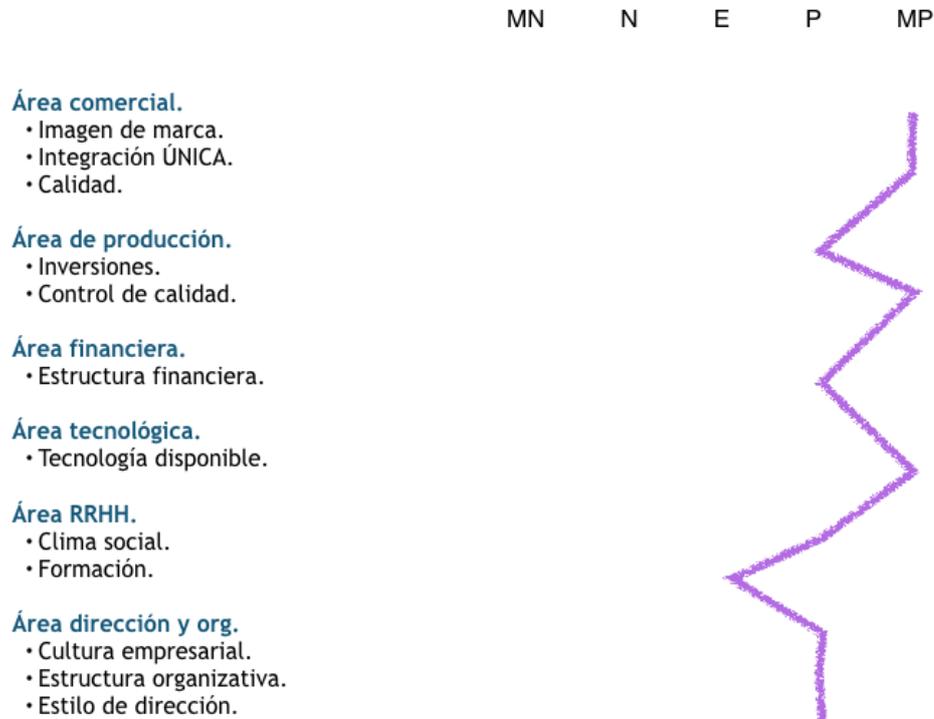
b. Perfil estratégico de la empresa

El perfil estratégico analiza las áreas funcionales de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades. Dichas áreas funcionales son las actividades parciales desarrolladas en todas las empresas: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etc. (Guerras y Navas, 2007).

Se elabora de forma similar a la del perfil estratégico del entorno. Las diferencias estriban en el contenido y objetivo, es decir, el perfil estratégico del entorno tiene como objetivo identificar amenazas y oportunidades y el perfil de la empresa busca identificar fortalezas y debilidades, como se ha comentado en el párrafo anterior. Se trata de un

mecanismo que presenta ciertas limitaciones como relatividad, subjetividad y, además, es estático.

Gráfico 8.1. Perfil estratégico de Cabasc



Fuente: elaboración propia, adaptado de Guerras y Navas (2007).

Área Comercial

Cabasc dispone de una buena imagen de marca y reconocimiento gracias a su integración en el Grupo Única, además de la calidad de la que gozan sus productos.

Área de Producción

La empresa ha realizado fuertes inversiones, tanto en maquinaria para mejorar los procesos, como en nuevas instalaciones, lo que afecta positivamente a la posibilidad de captar nuevos clientes y poder ofrecer productos de mejor calidad. Hay que destacar el control de calidad que ofrece la empresa, ya que tiene acreditados numerosos certificados de calidad.

Área Financiera

Respecto al área financiera, la empresa crece cada año, incrementando las ventas en torno a un 20-30%. Debido a la gran evolución a su buen funcionamiento en todos los

aspectos, la empresa dispone de solvencia financiera para afrontar sus inversiones, pagos a proveedores, etc.

Área Tecnológica

La señal de identidad de la empresa es su esfuerzo en inversiones en maquinaria que facilitan y optimizan el trabajo de las envasadoras y mozos.

Área de RRHH

El área de recursos humanos está muy cuidada por la empresa dado que el factor humano es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la misma.

Área de Dirección y Organización

Dispone de una cultura empresarial arraigada y una estructura organizativa estable debido a sus 50 años en el mercado. La organización está presidida por el Consejo Rector y el gerente. Por otro lado, encontramos diversos departamentos propios y otros comunes con el Grupo (departamento comercial/marketing e informático).

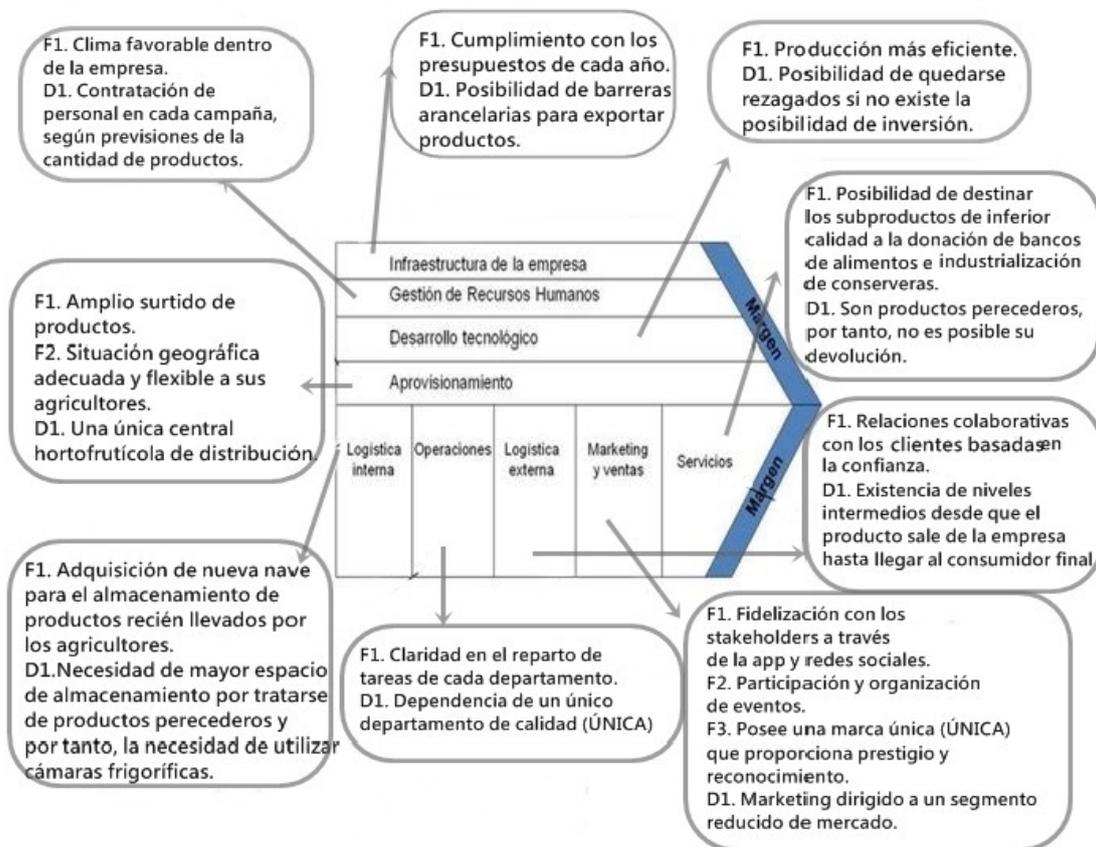
c. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta muy útil para el análisis interno de la empresa y se refiere a la desagregación de la empresa en actividades básicas que es conveniente llevar a cabo para la enajenación de un producto o servicio (Porter, 1987).

Las actividades básicas se dividen en:

- Actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, comercial/marketing y servicio post-venta.
- Actividades de apoyo: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

Figura 8.1. Cadena de valor



Fuente: elaboración propia, adaptado de Porter (1987).

Cada actividad representa una parte del valor y coste del producto final. El valor generado por la empresa será la diferencia entre el precio de dicho producto y el coste de todas las actividades si los clientes están dispuestos a pagarlo y éste supera al coste.

El objetivo de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa. Estas fuentes pueden encontrarse en las actividades básicas, las interrelaciones entre actividades y las interrelaciones dentro del sistema de valor. Dichas interrelaciones son denominadas eslabones, horizontales y verticales, respectivamente y se pueden conseguir a través de la **optimización**, es decir, la mejor realización de una actividad puede favorecer a los costes de otras actividades, y **coordinación**, donde la ventaja se obtiene al alcanzar un alto grado de coordinación entre actividades para que ambas se desarrollen eficientemente.

La cooperativa puede obtener ventajas competitivas a través de las interrelaciones dentro del sistema de valor de forma que la mejor realización de las actividades de producción (almacén), favorece a la infraestructura de la empresa. Respecto a las

interrelaciones entre actividades, se consigue la optimización, por ejemplo, coordinando las actividades comerciales/marketing y los servicios post-venta.

d. Nivel de integración: subcontratación

La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o principal) encarga a otra (subcontratista o auxiliar) la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final (Hermosilla y Solá, 1989).

Las principales razones para la subcontratación pueden estar en consideraciones de coste, consideraciones de capacidad a corto plazo o bien escasez o carencia de los factores o recursos necesarios (Van Heemst, 1984).

La subcontratación llevada a cabo en Cabasc es reducida aunque se puede encontrar el servicio de consultoría ofrecido por la empresa Consulting Servicios Empresariales y los servicios de seguridad para sus instalaciones debido a la escasez de los factores necesarios y el coste.

e. Análisis de los recursos y capacidades: Análisis VRIS

El objetivo de los recursos y capacidades tiene es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégicas de los recursos y habilidades que tiene o a los que tiene acceso (Guerras y Navas, 2007).

Desde el punto de vista de la Teoría o Visión de los Recursos y Capacidades, la empresa se considera como un conjunto de recursos y habilidades combinados que se crean y explotan con el paso del tiempo. Según esta teoría, las empresas se diferencian entre sí debido a los recursos y capacidades que poseen y las características que presentan. Además, todas las empresas no tienen acceso a dichos recursos y capacidades en las mismas condiciones.

Una vez vista dicha teoría, es conveniente analizar los recursos y capacidades de Cabasc:

- Recursos intangibles o capacidades: son aquellos que no existen físicamente, por lo que resulta difícil su identificación y valoración:
 - ❖ La marca y el prestigio por formar del Grupo Única.

- ❖ La experiencia de más de 50 años que permite realizar continuas mejoras.
- ❖ Tecnología o, más concretamente, conocimientos y habilidades del personal informático enfocados a la experiencia.
- Recursos tangibles: son los más fáciles de identificar y medir, puesto que, al contrario que los anteriores, sí existen físicamente y se encuentran identificados en el balance de la empresa:
 - ❖ La maquinaria de la que dispone agiliza y mejora los procesos y la calidad del producto.
 - ❖ Presenta solvencia financiera que proporciona capacidad de endeudamiento.

En relación a la Teoría de Recursos y Capacidades, conviene realizar el análisis VRIS (Valor, Rareza, Inimitabilidad y No Sustituibilidad) de la empresa que permite identificar en qué posición competitiva se encuentra frente a sus competidores y descubrir cuáles son las competencias centrales de la empresa.

- **Valor.** Dado que la actividad principal de Cabasc se encuentra en el sector hortofrutícola, los productos son commodities o estándar, es decir, bastante similares en las empresas del mismo sector. De este modo, Cabasc intenta añadir valor a sus productos mejorando los procesos para, a su vez, optimizar la calidad, presentando reconocimiento de la marca y prestigio para los consumidores.
- **Rareza.** Debido a la principal característica de los productos comentada en el párrafo anterior, es difícil encontrar numerosos recursos únicos, aunque se destaca el pepino snack que actualmente no se vende en ninguna empresa del poniente almeriense.
- **Inimitabilidad.** Cabasc es una empresa con más de 50 años, consolidada en el mercado, con una larga experiencia y conocimiento en el sector y, además se ha visto muy favorecida gracias a su integración en el grupo Única. Por ello, resulta difícil la imitabilidad de la misma aunque la elevada competencia rige constantes actualizaciones de productos y servicios, lo que conlleva a copiarse cada vez más del resto de empresas.
- **No sustituibilidad.** Se trata de una característica difícil de conseguir, puesto que existen numerosas empresas que ofrecen productos similares y otras empresas que venden productos sustitutivos como frutas, cítricos, frutos secos, entre otros.

Tabla 8.1. Análisis VRIS

Recursos/Capacidades	V	R	I	S	Implicación competitiva
R. FINANCIEROS. - Capacidad ociosa - Capacidad de endeudamiento.	SI SI	- -	- -	- -	VENTAJA COMPETITIVA VENTAJA COMPETITIVA
R. FÍSICOS. - Localización - Productos - Nave	SI SI SI	NO SI NO	- SI -	- SI -	PARIDAD COMPETITIVA VENTAJA COMPETITIVA PARIDAD COMPETITIVA
R. INTANGIBLES. - Cultura empresarial - Reputación - Buen ambiente de trabajo - Servicio personalizado	SI SI SI SI	SI SI SI NO	NO SI SI SI	- SI SI NO	VENTAJA COMPETITIVA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE VENTAJA COMPETITIVA PARIDAD COMPETITIVA
R. HUMANOS. - Individuales. - Organizacionales.	SI SI	SI -	SI NO	SI NO	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Fuente: elaboración propia.

f. Análisis de la estrategias actuales

La cooperativa analizada se trataba de una empresa madura hasta el momento en que se formó Única. Su crecimiento estaba estancado y la capacidad de crecimiento se veía reducida a la vez que aumentaba la competencia.

Al crearse el Grupo, Cabasc ha ido creciendo vertiginosamente al aumentar el número de socios, mejorar las relaciones comerciales, reconocimiento de marca, entre otros.

Para conseguir llegar hasta aquí, está llevando a cabo varias estrategias competitivas genéricas: estrategias de **liderazgo en costes** y **diferenciación** debido a la gran cantidad de productos y las variedades que se comercializan intentando diferenciarse de las empresas competidoras.

9. ANÁLISIS CONJUNTO

a. Benchmarking

El benchmarking es un mecanismo de análisis interno que consiste en determinar si el modo en el que se desarrollan las actividades de la empresa forman las mejores prácticas de la industria, desde el punto de vista del coste y el rendimiento (Hill y Jones, 2005).

Este proceso realiza una comparación interna de actividades con las de las empresas que mejor las llevan a cabo. Se trata de una alternativa a los mecanismos tradicionales de imitación como la ingeniería invertida y el espionaje industrial. Por tanto, consiste en determinar las empresas que llevan a cabo las mejores actividades, intentar aprender de ellas, imitarlas y superarlas en la medida de lo posible.

Es evidente que las mejores empresas o aquellas que presenten una ventaja competitiva no van a mostrar a los competidores cuáles son sus mejores competencias. Por ello, las empresas buscan incentivos o mecanismos para conseguir información de la forma más amistosa posible como contratos, procesos de integración, estrategias de alianza, entre otros.

La cooperativa que está siendo analizada llevó a cabo un proceso de integración de empresas en 2009 para reducir la competencia, principalmente, y, de esta forma, aprender de todas las empresas integradas y conseguir ser las mejores. Se podría definir como un mecanismo de benchmarking llevado a cabo por Cabasc y que actualmente sigue activo viéndose aumentado por más empresas dispuestas a formar parte del Grupo.

Otro caso de benchmarking está relacionado con el pepino snack, que está presente en muy pocas empresas del sector, entre ellas el Grupo Única. Hace varios años, Cabasc comercializaba una variedad de este producto que presentaba características similares a la actual, intentando imitar las demás empresas hasta que consiguieron entrar en el grupo del pepino snack gracias a su perspectiva de crecimiento después de la creación de Única.

Continuamente se intenta copiar de los procesos y maquinaria de las empresas del sector con el objetivo de mantenerse actualizados y conseguir ser más eficientes que los demás. Existe un continuo ensayo-error de productos y procesos entre empresas con el fin de imitar a la competencia.

b. Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) es una síntesis de carácter cualitativo de todo el análisis estratégico proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa, de ahí que se encuentre al final del análisis realizado, presentando de forma conjunta las principales conclusiones (Guerras y Navas, 2007).

En la matriz se representan los puntos fuertes y débiles, conocidos como fortalezas y debilidades (análisis interno), y las oportunidades y amenazas (análisis externo) del entorno.

Tabla 9.1. Análisis DAFO de Cabasc

Análisis externo	Amenazas	Oportunidades
Análisis interno	ESTRATEGIA DEFENSIVA	ESTRATEGIA ADAPTATIVA
Fortalezas	ESTRATEGIA REACTIVA	ESTRATEGIA OFENSIVA
Debilidades	ESTRATEGIA DEFENSIVA	ESTRATEGIA ADAPTATIVA
<p>D1 - Ser pequeño en el sector a pesar del crecimiento año tras año de Cabasc.</p> <p>D2 - A pesar de ser 9 cooperativas dentro de Única se sigue notando la separación entre estas nueve cooperativas, lo que hace difícil el funcionamiento.</p> <p>D3 - Complicación de la gestión y eficiencia del grupo al tener que coordinar las 9 cooperativas.</p> <p>D4 - Largo proceso productivo.</p> <p>D5 - Margen comercial bajo.</p> <p>D6 - No dispone de capacidad ociosa.</p>	<p>D3D4A6 - Inversión en nuevas instalaciones productivas para los productos actuales.</p>	<p>O2D3 - Creación de contratos de cooperación con empresas de países emergentes.</p>
<p>F1 - A pesar de ser pequeñas cooperativas, como grupo consiguen ser más grandes que la competencia.</p>	<p>A2F4F5 - Captación de</p>	<p>O2O3F6 - Crear nuevos</p>
<p>A1 - El problema de la escasez del agua en Almería.</p> <p>A2 - Competencia de distintos países.</p> <p>A3 - Factores meteorológicos.</p> <p>A4 - Posibles incendios forestales.</p> <p>A5 - Temporalidad en el empleo.</p> <p>A6 - Obsolescencia tecnológica.</p>		<p>O1 – Inestabilidad existente en los países de Magreb, Egipto y cercanos, que hace que los países europeos se beneficien de esta situación suministrando a estos países.</p> <p>O2 - Estacionalidad de productos en distintos países.</p> <p>O3 – Continua demanda.</p> <p>O4 - Crecimiento de marcas.</p> <p>O5 - Cambios en los estilos de vida.</p>

F2 - Son especialistas en cada producto. F3 - Calidad del producto conseguida con la lucha integrada. F4 - Calidad. F5 - Experiencia. F6 - Capacidad de adaptación al cliente. F7 - Gran volumen de ventas. F8 - Desarrollo de una gama de productos ecológicos dentro del Grupo Única (productos Bio). F9 - Incremento de la demanda de productos.	nuevos clientes en otros países.	productos adaptados a las preferencias de consumo de otros países.
--	----------------------------------	--

Fuente: elaboración propia, adaptado de Guerras y Navas (2007).

10. PROPUESTA DE NUEVOS OBJETIVOS O MODIFICACIÓN DE LOS ACTUALES

Además de los objetivos propios de la empresa, se sugieren otros añadidos para mejorar su actividad empresarial, que se desarrollarán en el Cuadro de Mando Integral (*Véase 14. Propuesta de un mapa y cuadro de mando estratégico*):

- Ser más rentables.
- Aumentar el volumen de ventas.
- Establecer relaciones más enriquecedoras.
- Plena satisfacción del cliente final.
- Aumentar la fidelidad de sus clientes.
- Obtener productos casi perfectos.
- Eficiencia en máquinas.
- Mayor formación para los empleados.
- Emitir sistemas de ventas online.
- Mejorar la calidad laboral.

11. PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS

En este apartado se realiza una serie de propuestas de estrategias corporativas y genéricas. Una estrategia competitiva es la vía por la que una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar conseguir rendimientos superiores y, por tanto, alcanzar una ventaja competitiva (Porter, 1982). La ventaja competitiva se refiere a cualquier

característica de la empresa que la diferencia de la competencia ocupando una posición relativa superior.

a. Estrategias corporativas

- **Aumentar la superficie de sus instalaciones.** Debido al vertiginoso aumento de socios y, a su vez, kilogramos de producto y trabajadores, la empresa se está viendo obligada a realizar reformas e inversiones en maquinaria para ser más eficientes, disponer de mayor espacio y mejorar la calidad de socios y empleados. Aun así, los problemas siguen persistiendo creando malestar a causa de largas colas de espera para cargar y descargar productos. Por tanto, la cooperativa debería aumentar sus instalaciones en la mayor medida posible consiguiendo capacidad ociosa para evitar la realización de inversiones continuamente.
- **Abarcar más mercados (estrategia de desarrollo de mercados),** por ejemplo EEUU donde se explota la agricultura extensiva y, así, aprovechar la escasez de frutas y hortalizas.
- **Aumentar los integrantes del Grupo Única.** El objetivo principal de esta estrategia corporativa es reducir la competencia en la agricultura almeriense y, además, continuar creando sinergias entre empresas y aumentando la cuota de mercado.

b. Estrategias genéricas

Llevar a cabo una **estrategia híbrida** en los productos estándar: pimiento, pepino, tomate, calabacín, berenjena, judía, melón y sandía. Se trata de una estrategia híbrida entre la diferenciación y los precios bajos, con una buena relación calidad-precio que ofrece productos con alto-medio valor añadido pero mantiene precios relativamente bajos-medios. Es preciso resaltar que se trata de una estrategia difícil de conseguir puesto que la empresa debe conocer y satisfacer los gustos de los consumidores a la vez que reducir los costes. Resulta complicado llevar a cabo un proceso que exija mayores requisitos a los agricultores para aumentar la calidad y se reduzcan, a la misma vez, los costes de producción.

Respecto a las variedades de producto, se recomienda llevar a cabo una **estrategia de diferenciación segmentada**, puesto que se trata de productos que no se encuentran actualmente al alcance de todas las empresas. Consiste en proporcionar a los clientes un alto valor añadido percibido a unos precios altos, considerándolos como productos de lujo orientados a la exclusividad del cliente con alto poder adquisitivo.

12.DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CONCRETAS

a. Especialización (expansión)

La estrategia de expansión se dirige hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales. Se basa en la ampliación de los negocios actuales de la empresa (Ansoff, 1976).

Tabla 12.1. Estrategias de expansión

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: elaboración propia, adaptado de Ansoff (1976).

- **Penetración en el mercado:** la empresa intenta aumentar el volumen de ventas a través de los clientes actuales o encontrando clientes nuevos para sus productos actuales. Cabasc incrementaría la frecuencia de compra de los clientes actuales e, incluso, encontraría nuevos clientes a través de la venta online y campañas publicitarias en eventos deportivos en relación con los hábitos de vida saludables.
- **Desarrollo de productos:** la empresa ofrece nuevos productos para el mercado actual, mediante la ampliación de la gama de productos, es decir, adaptarse a los cambios de los gustos de los consumidores innovando en nuevas variedades de producto y/o especialidades que despierten interés en los mercados europeos. Al compartir las mismas estructuras de la empresa y destinar los productos a clientes similares, se generan sinergias productivas y comerciales, respectivamente.
- **Desarrollo de mercados:** la empresa ofrece productos tradicionales pero desarrolla nuevos mercados, mediante la búsqueda de nuevos segmentos y nuevas aplicaciones para los productos actuales. El departamento comercial/marketing integrado se encarga de realizar una continua búsqueda de nuevos mercados y clientes tanto a nivel nacional como internacional.

Además, la búsqueda de nuevos clientes se potencia mediante la participación en ferias internacionales (Fruit Attraction, Fruit Logística, Ecológico Nuremberg).

b. Diversificación relacionada

La propuesta de una estrategia de diversificación relacionada consiste en añadir conjuntamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes a través de un negocio dedicado a la producción de salsas, mermeladas, licores, cremas de verduras. Para su elaboración, se utilizarían productos excedentarios y subproductos de inferior calidad. Compartiendo recursos y capacidades y transfiriendo conocimientos y habilidades entre los distintos negocios se **generan sinergias comerciales**. Por otro lado, gracias al reconocimiento de marca, los canales de distribución, conocimiento de clientes; se crean **sinergias de dirección** aprovechando la experiencia de los directivos.

c. Integración vertical

Una estrategia de integración vertical supone la participación de la empresa en múltiples segmentos o etapas de la cadena de valor de una industria, convirtiéndose la empresa en su propio proveedor y/o cliente. El primer caso se conoce como integración <<hacia atrás>> o <<aguas arriba>> al contrario del segundo, conocido como <<hacia delante>> o <<aguas abajo>> (Guerras y Navas, 2007).

Si se le propone a Cabasc llevar a cabo esta estrategia, llegaría a convertirse en su propio proveedor fabricando los envases, cartón ondulado y etiquetas. Respecto a la integración hacia delante, sería interesante establecer un punto de venta directo para favorecer el contacto directo con los clientes nacionales y potenciar un servicio personalizado generando economías de alcance, eliminando procesos intermedios y costes de transacción. También es importante destacar los inconvenientes como la reducida capacidad disponible, elevado riesgo, mayor complejidad y la gran cantidad de producción que se destina a la exportación.

d. Estrategias de reestructuración de la cartera

A diferencia de las estrategias de expansión y diversificación, cuyo objetivo es crecer con la entrada en nuevos negocios, las estrategias de reestructuración de la cartera van enfocadas a reducir el tamaño de la empresa intentando centrar sus actividades en los negocios básicos, es decir, modificar el campo de actividad con el posible abandono de alguno de sus negocios.

Actualmente la empresa presenta cierta estabilidad económica, sin verse obligada a abandonar ninguna de sus líneas de producto. Hasta ahora, las variedades de producto, especialmente pepino snack, han presentado bastante éxito y rentabilidad en la empresa, puesto que no han estado disponibles en el resto de empresas competidoras del poniente almeriense. Sin embargo, se prevé que para las próximas campañas esta diferenciación va a disminuir, ya que el cultivo y oferta de estos productos se incrementará, por lo que es muy probable que su rentabilidad sea reducida al aumentar la competencia, hasta llegar al punto de que no sea rentable su comercialización debido al elevado coste de producción que presentan para el agricultor.

Suponiendo la llegada a esta situación, podrían llevarse a cabo tres estrategias:

- **Saneamiento del negocio:** mantenerlo en la cartera a pesar de disminuir su rentabilidad, siempre y cuando no haya pérdidas, aprovechando la posible liquidación del negocio por parte de los competidores debido a estos resultados coyunturales.
- **Cosecha del negocio:** intentar maximizar los flujos a corto plazo disminuyendo las inversiones y explotando las oportunidades de rentabilidad, abandonando el negocio finalmente mediante liquidación.
- **Liquidación del negocio:** cese de cultivo y comercialización de este producto debido a la disminución de rentabilidad y no estar dispuestos a asumir costes tan elevados.

e. **Estrategias de cooperación**

La cooperación entre empresas se refiere a un acuerdo entre dos o más empresas independientes que establecen un alto grado de correspondencia, compartiendo sus recursos y capacidades sin llegar a unificarse, para potenciar sus ventajas competitivas (Fernández Sánchez, 1991).

Ya se ha comentado a lo largo del análisis que Cabasc pertenece a un grupo de empresas Unica Group, es decir, un proyecto integrador caracterizado por su actuación como una sola empresa con una estrategia común. Se trata de una **red organizativa horizontal** entre todas las cooperativas que forman el grupo, caracterizada por la pluralidad de acuerdos y relaciones y la complementariedad de actividades. Esta red le permite alcanzar la eficiencia a los participantes, puesto que cada organización se especializa en las actividades que presenta una competencia distintiva, es decir, se descentralizan y

exteriorizan las actividades en las empresas que presentan condiciones óptimas para lograr una posición competitiva fuerte.

Volviendo a una de las propuestas formulada anteriormente: producción de salsas, mermeladas, licores, tomate frito o crema de verduras, esta podría llevarse a cabo a través de la cooperación empresarial, más concretamente acuerdos contractuales de **subcontratación**, de modo que la empresa destine las frutas y hortalizas de inferior calidad, calificados como subproductos, a estas empresas subcontratadas para que estas lleven a cabo la producción y envasado de estos productos, encargándose Cabasc de su posterior comercialización. Así, se ahorra en maquinaria y posible inversión necesaria debido a la escasa capacidad ociosa de la empresa.

13.PROPUESTA DE CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA, DIRECCIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

a. Estructura

- **Autoridad y grado de centralización**

El diseño organizativo de Cabasc se basa en una estructura jerárquica tradicional y burocrática, cuya autoridad recae en la Asamblea y Consejo Rector y gerente, por lo que es centralizada. Además presenta un organigrama funcional vertical, cuyas decisiones se toman e implantan de arriba abajo (*Véase Anexo IV*).

Según el organigrama y su organización, podemos decir que se adapta mejor a entornos estables y predecibles, al estar centralizada y depender de los trabajadores de primera línea.

Por otro lado, se ve afectada por aspectos del entorno interno y externo, como puede ser el clima dentro de la empresa, posibilidad de las barreras arancelarias para exportar productos, cumplir con los presupuestos de cada año, etc.

- **Flexibilidad organizativa**

Cabasc presenta una flexibilidad organizativa media por los siguientes motivos:

- ❖ Se trata de una gran empresa.
- ❖ Presenta grandes costes fijos (instalaciones y maquinaria) debido a las instalaciones en propiedad que limitan la flexibilidad.
- ❖ Al estar integrada en el grupo de empresas, su flexibilidad organizativa se ve reducida en cierta medida.

- ❖ La parte inferior de la organización es más flexible, puesto que la mayor parte de la plantilla está formada por trabajadores eventuales para poder adaptarse al aumento de la producción en plena campaña, partiendo siempre de la plantilla de empleados fijos discontinuos que trabajan en la empresa cada campaña completa (septiembre-junio).

Propuestas:

- ❖ Implantar una estructura plana, que fomente la participación de los empleados para el mejor funcionamiento de la empresa, aumentando su sentimiento de grupo y motivación.
 - ❖ Flexibilidad horaria: permuta de turnos.
 - ❖ Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, a través de la promoción interna: mayores responsabilidades, mayor autonomía, nuevos retos, nuevas funciones...
 - ❖ Fomentar el sistema de incentivos.
 - ❖ Tratar de reducir las barreras entre departamentos, mediante reuniones interdepartamentales.
 - ❖ Tratar de aumentar la flexibilidad en la parte inferior de la cadena.
- **Reclutamiento, cualificación y formación**

Reclutamiento

La fase de reclutamiento de personal se lleva a cabo por el departamento de RRHH mediante las solicitudes de admisión a través de la página web y recomendaciones de socios y empleados, dando prioridad al personal con discapacidad.

Cualificación y formación

Los trabajadores de almacén no presentan demasiada relevancia en cuanto a la formación, aunque los empleados fijos discontinuos están obligados a asistir a cursos de prevención de riesgos laborales y los encargados y jefes de línea, a cursos de comportamiento organizacional. El personal contratado eventualmente debe justificar su formación en riesgos laborales, cursado fuera de la empresa, como requisito principal, junto con el carnet de manipulador de alimentos. Además del curso de carretillero para los que disponen de torillos, transpaletas, etc.

Los empleados de oficina reciben cursos de formación: contabilidad, fiscalidad, inglés, etc. Además de asistencia a conferencias o formación impartida externamente, para contribuir a la continuidad y buen funcionamiento de la empresa.

Remuneración

La remuneración varía en función del puesto de trabajo, puesto que no son las mismas responsabilidades las que presentan los jefes de cada departamento, los jefes de línea o los trabajadores (envasadoras y mozos de almacén).

• **Motivación y clima organizativo**

La empresa no se olvida de sus empleados y los tiene muy presentes en todos los aspectos como indicó al finalizar la campaña anterior, Jorge Silva <<queremos dar la enhorabuena y felicitar a todo el equipo humano de Cabasc y de Única. Sin ellos, no seríamos lo que somos. La directiva de Cabasc les da las gracias a todos y se siente orgullosa de liderar esta empresa, esta familia>>.

Definen la clave de la empresa como la labor social, a nivel de gerencia y presidencia sobre los agricultores, y labor social respecto al trabajador, es decir el trato a los empleados destacando el compañerismo entre ellos, clima de trabajo agradable y cercano. La empresa intenta en todas sus decisiones y medidas, tener en cuenta a los socios y trabajadores. De esta forma, a lo largo del tiempo se han conseguido establecer relaciones de cooperación con los agricultores, basadas en la confianza, con el objetivo de desarrollar una estrategia conjunta de beneficio mutuo.

En Cabasc se intenta mentalizar y hacer ver a los socios y trabajadores de que la mejor forma de cuidarse ellos mismos es cuidando a los clientes, dado que sin clientes no existe el resto de la cadena.

Propuestas:

- ❖ Acondicionar a los socios y trabajadores a la maquinaria e instalaciones y viceversa. Actualmente se están realizando reformas en la empresa, al igual que la inversión en una nueva máquina en la campaña anterior, para mantener la calidad de los servicios a los socios y clientes, mejorando las condiciones de trabajo de los empleados. De esta forma, se evitarán las grandes colas de agricultores para cargar y descargar los productos y las condiciones laborales.

- ❖ Pagar las horas extra como tales, es decir, todas las horas trabajadas a partir de las ocho diarias, se paguen el doble de cada hora ordinaria.
- ❖ Rotación de turnos semanalmente de forma que todos los empleados se encuentren cómodos en su puesto de trabajo y, por tanto, más motivados.

- **Eficiencia de los recursos humanos**

La eficiencia de los trabajadores del almacén difiere en función del tipo de contrato. En general, los trabajadores fijos-discontinuos no son tan eficientes como el personal eventual, puesto que los primeros tienen mayor edad y se sienten más relajados por la mayor dificultad de perder su puesto de trabajo. Esto se ve reflejado en la cantidad de pedidos efectuados en los turnos donde la mayoría de los trabajadores son fijos y, al contrario, donde los empleados son eventuales.

Dicha eficiencia también depende de los jefes de almacén y jefes de línea, especialmente. Si los jefes de línea no disponen de las habilidades y capacidades necesarias para controlar las máquinas y organizar los trabajadores, la eficiencia y eficacia de cada línea de trabajo disminuye.

b. Planificación y control estratégico

- **Sistemas de información y comunicación**

La información interna de la empresa se diferencia entre sistemas de comunicación formal e informal:

- ❖ Los sistemas de comunicación formal engloban las reuniones del Consejo Rector y la comunicación entre los jefes de departamento.
- ❖ Los sistemas de comunicación informales incluyen las conexiones entre los propios empleados <<boca-boca>>, que puede dar lugar a confusiones o habladurías. Las relaciones entre los empleados de oficina y socios llega a convertirse en un intercambio de comunicación informal, puesto que con el paso de los años se conocen mutuamente y establecen relaciones basadas en la confianza.

La dirección de la comunicación es principalmente vertical, tanto arriba-abajo como abajo-arriba.

Por otro lado, resulta conveniente destacar la información externa. Puesto que el sector en el que se encuentra la empresa no permite la venta online con el consumidor, al tratarse de productos perecederos, la empresa se encuentra presente en redes sociales y,

además, se acaba de crear una nueva aplicación móvil para facilitar el acceso a socios y empleados llamada “Soydeunica”. Con ella se pretende sustituir parcialmente la página web tradicional y facilitar la consulta de precios, muestreos y liquidaciones y, además, recibir notificaciones sobre los cultivos, información del sector, noticias de la propia empresa y del grupo Única.

Además los clientes pueden informarse de la empresa a través de su página web (<http://www.cabasc.com/>) así como contactar con la misma telefónicamente o mediante correo electrónico (info@cabasc.com).

Propuestas:

- ❖ Continuamente se requieren sistemas de comunicación multidireccional, de forma que la información fluya en todas las direcciones. Al tratarse de una gran empresa con alrededor de 800 trabajadores de almacén, es aconsejable continuar con un sistema de comunicación más serio ya que, de otro modo, resultaría complicado coordinar a todos los empleados.
- ❖ Actualizar la página web de Cabasc y mejorar la aplicación que hasta ahora está generando numerosos problemas de conexión.
- **Sistemas de planificación**

Desde el punto de vista de Strategor (1995), la planificación empresarial es un proceso formalizado de toma de decisiones para llevar a cabo la representación del estado futuro de la empresa y cómo será su puesta en práctica.

La planificación en Cabasc se realiza en las asambleas ordinarias semestralmente para determinar objetivos y estrategias a largo plazo. Las metas y objetivos a corto plazo se establecen en las reuniones mensuales del Consejo Rector y gerente.

- **Sistemas de control**

Existen diferentes tipos de mecanismos de control:

- ❖ Control de mercado:
 - Desde el punto de vista del consumidor, se observa la relación calidad-precio de los productos ofertados por las distintas empresas, lo que determinará su decisión de compra.

- Desde el punto de vista de los proveedores, se comparan las distintas cooperativas con el objetivo de ofrecerles productos y variedades sólo accesibles a un número limitado de las mismas, cantidad y forma de pago.
- ❖ Control de rendimiento: se realiza a través de a través del seguimiento de las compras y la satisfacción obtenida por los clientes, reflejados en la repetición de compra.
- ❖ Control burocrático: es el principal en la organización debido a su estructura, lo ejerce el gerente y presidente mediante la supervisión del cumplimiento de las normas y reglas establecidas en la organización.
- ❖ Cultura organizativa: desde la integración de la empresa en Única, la cultura organizativa ha variado ya que, la empresa ha aumentado vertiginosamente su dimensión y por ello el número de socios y trabajadores que no se sienten tan comprometidos con la empresa como años anteriores que la empresa se veía como una familia más unida.
Actualmente los nuevos socios y trabajadores se van familiarizando con las creencias y costumbres de la organización.

Propuestas:

- ❖ Otorgar más importancia a la cultura organizativa, puesto que resulta una herramienta de control relevante, consiguiendo un mayor conocimiento de los valores compartidos e incrementando la satisfacción y fidelización de los empleados.
- ❖ Coordinación entre los encargados de llevar a cabo el control.

c. **Estructura de poder y arena política**

Tabla 13.1. Matriz de poder y arena política

		Bajo	INTERÉS	Alto
PODER	Bajo	<p>Esfuerzo mínimo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación • Servicios subcontratados 		<p>Mantener informados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios • Empleados • Clientes
	Alto	<p>Mantener satisfechos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de presión • Sindicatos • Entidades financieras 		<p>Jugadores clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios y proveedores • Directivos

Fuente: elaboración propia.

14. PROPUESTA DE UN MAPA Y CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

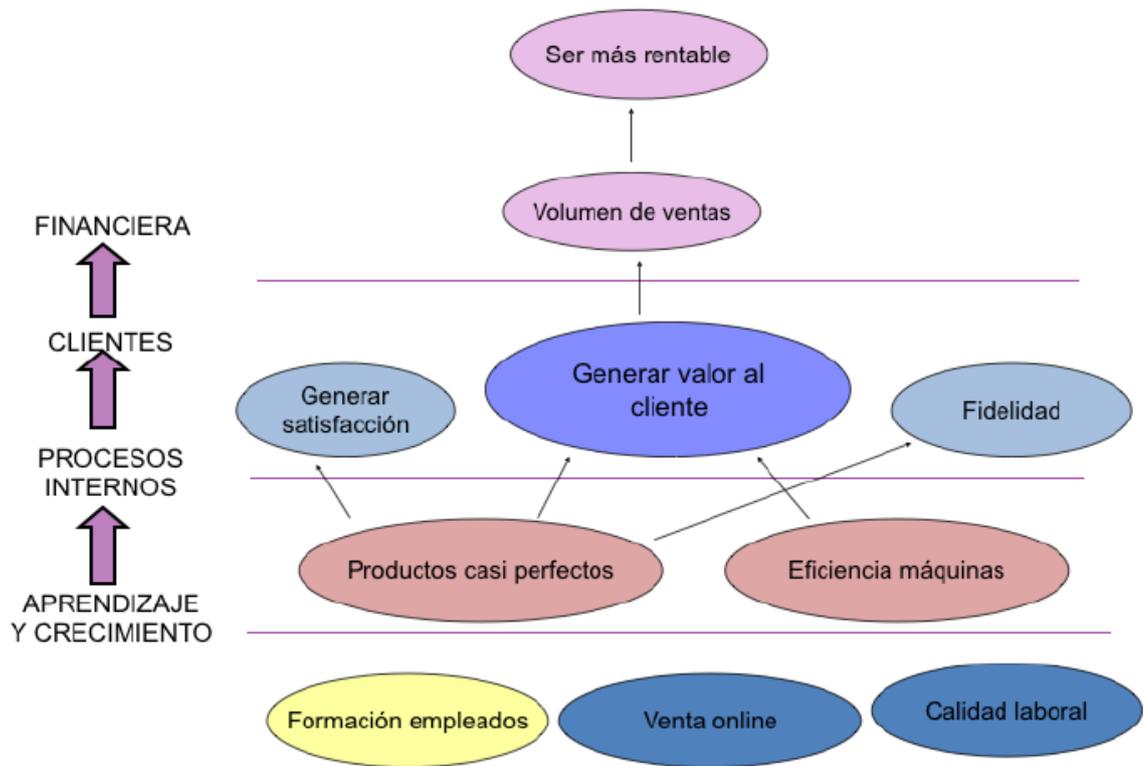
El cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) se considera como un sistema de indicadores para evaluar la marcha de determinadas variables consideradas relevantes para el funcionamiento de la empresa (Kaplan y Norton (1997)). Propone los ámbitos en los que deben ser establecidos los indicadores para tener una visión global del funcionamiento de la empresa y analiza cuatro áreas: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje.

Tabla 14.1. Cuadro de mando integral

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS				INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
FINANCIEROS		2016(actual)	2017	2018	2019	
Ser más rentable	ROA y ROE	ROA= 3,6% ROE= 3,1%	ROA= 3,8% ROE= 1,2%	ROA= 4% ROE= 1,4%	ROA= 4,2% ROE= 1,5%	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la eficiencia. - Invertir en publicidad. - Reducción de costes.
Aumentar volumen de ventas	Kg de productos	73.000.000	80.000.000	85.000.000	90.000.000	
CLIENTES						
Relaciones enriquecedoras	Incremento de clientes	-	20%	20%	20%	<ul style="list-style-type: none"> - Trato personalizado e individual con seguimiento. - Cubrir la necesidad al 100% del cliente. - Captar clientes de la competencia. - Utilización de Páginas Web para sugerencias.
Plena satisfacción del cliente final	Encuestas	-	70%	80%	95%	
Fidelidad	Nº clientes que repiten/nº clientes que no repiten	-	75%	85%	95%	
PROCESOS						
Productos casi perfectos	% de productos/envases defectuosos	7%	5%	4%	2%	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las habilidades interpersonales de la plantilla. - Control de la calidad total para evitar productos defectuosos.
Eficiencias en la búsqueda del servicio	Utilidad para el cliente	-	70%	75%	80%	
APRENDIZAJE						
Mayor formación de empleados	Inversión en formación Nº trabajadores formados	-	20%	25%	30%	<ul style="list-style-type: none"> - Horario flexible - Mayor realización de los empleados. - Nuevos canales de distribución. - Cursos específicos.
Calidad laboral (relaciones estrechas con sus trabajadores)	% satisfacción de empleados	80%	85%	90%	95%	
Emitir sistemas de ventas online	nº compras online	-				

Fuente: elaboración propia, adaptado de Kaplan y Norton (1997).

Figura 14.1. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

15.CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis estratégico de la empresa Cabasc, es relevante destacar que la actividad empresarial principal se sitúa en el sector líder de la provincia de Almería, siendo la agricultura uno de los pocos sectores que apenas ha sido perjudicado por la crisis económica. Este punto positivo junto con su integración en Única y la preocupación social de hábitos saludables, han sido los factores que han ayudado a Cabasc a llegar a ser lo que es hoy día y a seguir en la senda del crecimiento y la consolidación, con el objetivo de llegar a ser el productor líder de España.

Se puede definir como una empresa proactiva, dispuesta a invertir continuamente al prever posibles problemas para cada campaña debido al aumento de socios y trabajadores, y la cantidad demandada. Por ello, ha llevado a cabo inversiones en las tres últimas campañas de hasta cinco millones de euros.

Es preciso destacar la lucha continua por mejorar todos los aspectos de la empresa, principalmente las condiciones de socios y empleados, en la medida de lo posible, debiéndose esta labor especialmente al gerente y presidente de la organización.

La valoración final de la empresa en conjunto es positiva, llevando a cabo estrategias de liderazgo en costes y diferenciación de productos. Sin embargo, debido a la elevada competencia y las características de los productos de la industria se han propuesto estrategias ciertamente arriesgadas para favorecer la consecución de una ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. S.L. CIVITAS EDICIONES.

Hernández Ortiz, M.J. (2006). *Casos prácticos de administración y organización de empresas*. Madrid: Pirámide.

M. Grant, R. (2014). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. S.L. CIVITAS EDICIONES.

Murgiverde.com. (2016). MURGIVERDE S.C.A. [online] Recuperado de: <http://www.murgiverde.com> [Acceso agosto 2016].

Porter, M. (2006): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECOSA.

Robles, A. (2016). CABASC, S.C.A.. [online] Cabasc.com. Recuperado de: <http://www.cabasc.com> [Acceso agosto 2016].

Silva Torres, J. (Gerente de Cabasc S.C.A.). Información primaria.

Thompson, A.A., Gamble J.E., Peteraf. M.A., Strickland III, A.J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: McGraw-Hill.

Unica Group. (2016). Unica Group. [online] Recuperado de: <http://unicagroup.es> [Acceso agosto 2016].

ANEXOS

Anexo I: Trayectoria de la empresa

Tabla I.1. Cronograma de los principales acontecimientos

1964	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la empresa.
1964-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de la nave principal para llevar a cabo todo el proceso productivo. • La empresa mantiene su cuota de mercado.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de la empresa en la creación del Grupo Única junto con otras cooperativas del sector (<i>Véase Imagen I.1.</i>).
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración de la nave principal y compra de una segunda nave destinada a suministros y descarga de productos hortofrutícolas por parte de los socios. • Celebración del 50 aniversario.
2015	<ul style="list-style-type: none"> • Modernización de los procesos y maquinaria de manipulado y envasado en la nave principal.
2016	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente se están realizando reformas con el objetivo de maximizar el espacio disponible y evitar el posible malestar de socios y trabajadores.

Fuente: elaboración propia.

Imagen I.1. Integrantes del Grupo Única, 2016



Fuente: www.unicagroup.es

Cabasc pasó a formar parte del Grupo Única como resultado del acuerdo entre diversas cooperativas que actuaron como organizadoras del mismo, teniendo en cuenta las que se

han unido en los años siguientes, dando lugar a uno de los grupos hortofrutícolas más influyentes de la provincia de Almería.

Anexo II: Reloj estratégico

Tabla II.1. Valor añadido percibido

CRITERIOS VAP					
	Sabor	Calidad	Envase	Atención al cliente	TOTAL
EMPRESA					
Cabasc	9	9	8	9	8,75
Murgiverde	8	8	7	8	7,75
Vicasol	7	7	7	8	7,25
La Unión	6	5	5	6	5,5
Agroponiente	6	5	5	6	5,5

Fuente: elaboración propia.

Tabla II.2. Análisis comparado

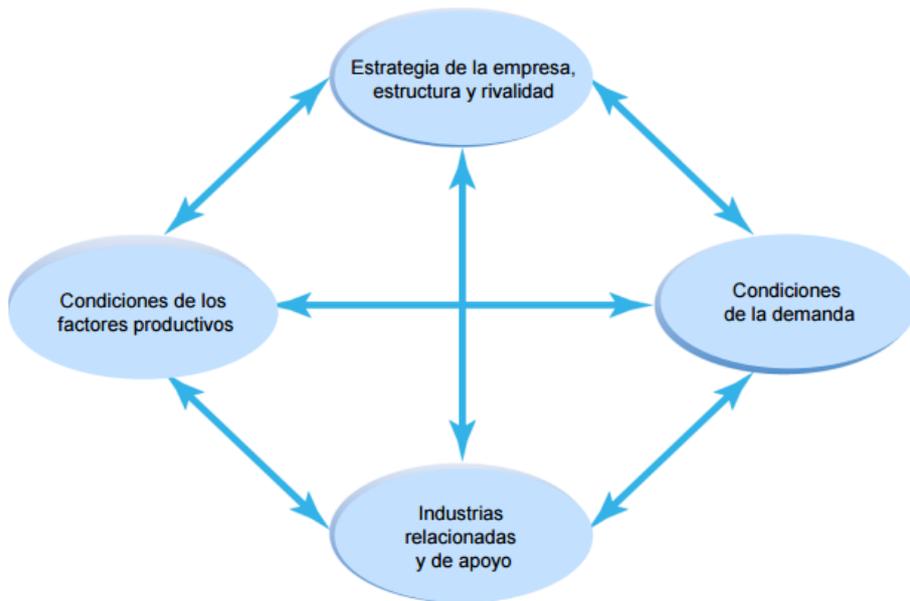
EMPRESA	Precio	Valor percibido	Localización
Cabasc	0,70€	8,75	Balanegra
Murgiverde	0,68€	7,75	El Ejido, Almerimar y Vícar
Vicasol	0,67€	7,25	Puebla de Vícar
La Unión	0,65€	5,5	El Ejido
Agroponiente	0,65€	5,5	El Ejido

Fuente: elaboración propia.

Otros criterios V.A.P: diseño página web, estética, reconocimiento empresa, lucha integrada, forma de pago, volumen clientes, plazo de entrega, devoluciones y durabilidad, entre otros.

Anexo III: Análisis del entorno

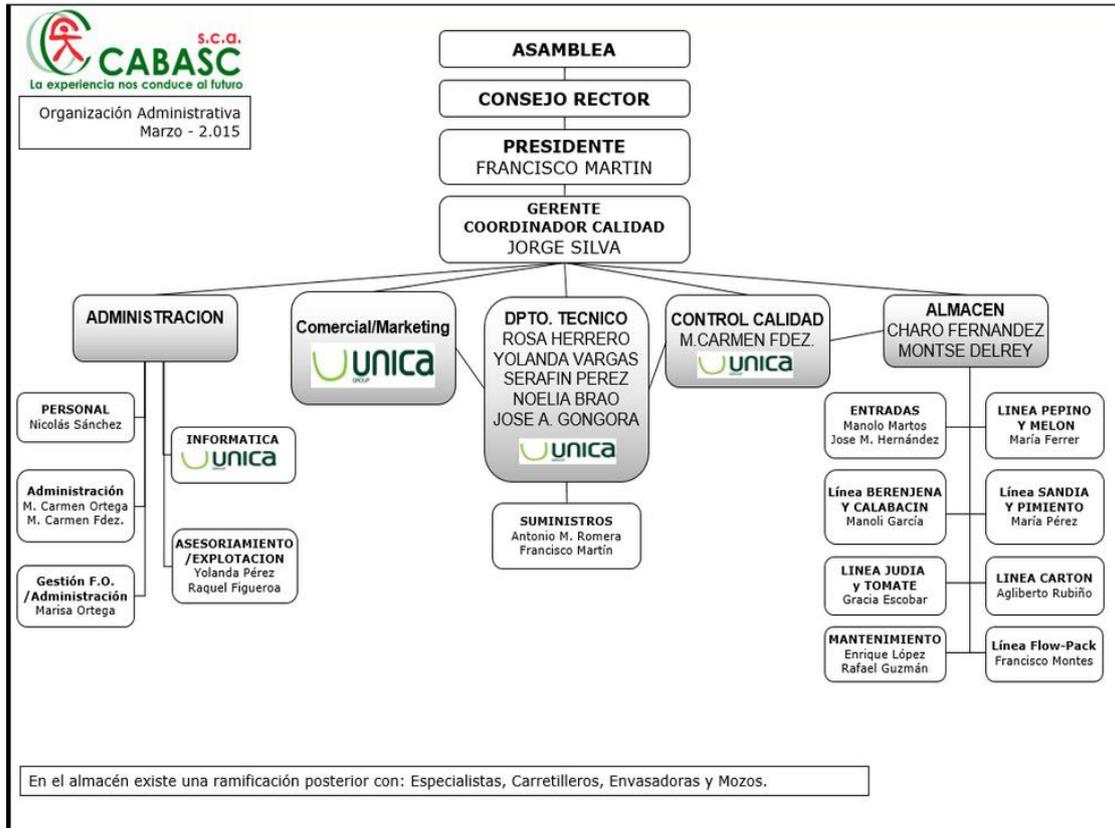
Figura III.1. Determinantes de la ventaja nacional competitiva



Fuente: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.* Guerras y Navas (2007).

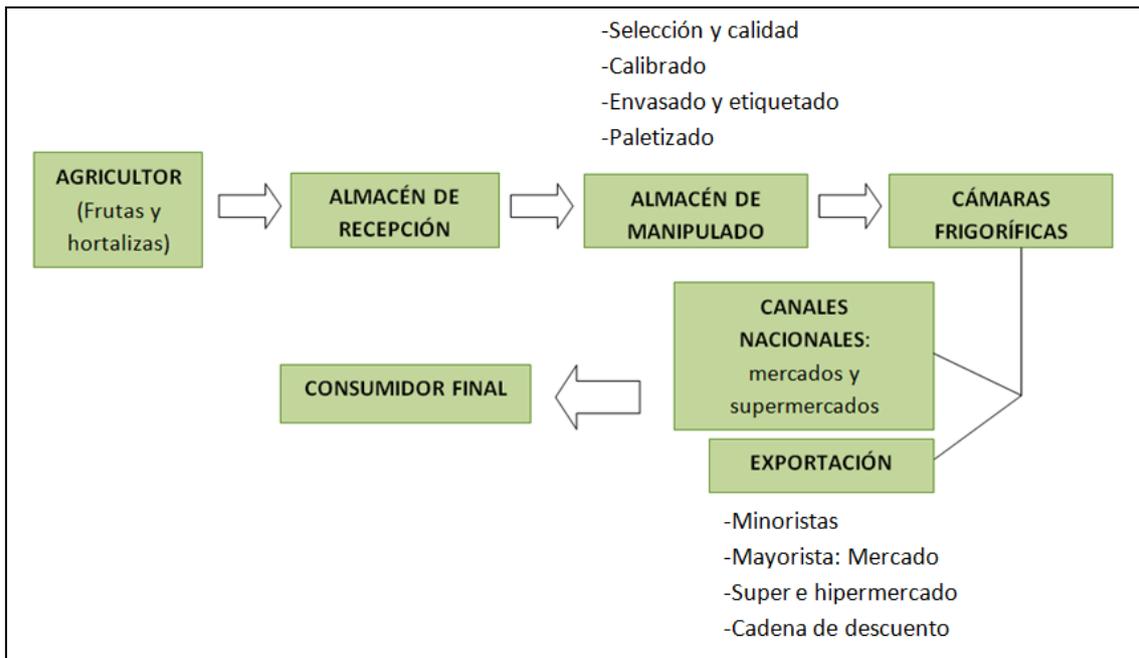
Anexo IV: Análisis funcional

Imagen IV.1. Organigrama



Fuente: Cabasc S.C.A.

Figura IV.2. Cadena de suministro



Fuente: elaboración propia.