



Caso Breve 22

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE NARANJAS DEL CARMEN

Miriam Delgado Verde
Universidad Complutense de Madrid

Naranjas del Carmen fue fundada en 2010 por los hermanos Gabriel, Gonzalo, Fernando y Patricia Úrculo, tercera generación de una familia de agricultores. Es una empresa dedicada a la comercialización vía Internet de productos cítricos y, para ello, dispone de unas plantaciones de unas 25 hectáreas radicadas en Bétera (Valencia).

La empresa organiza su distribución por pedido de tal forma que el fruto se recoge del árbol cada día en función de los pedidos existentes y garantiza su entrega en 24 horas si es en España, en 48 en Francia y en 72 en el resto de los 14 países europeos en los que está presente. Con ello, sólo transcurren entre 1 y 3 días desde que la naranja está en el árbol hasta que la dispone el consumidor, según su destino final.

Además, la naranja es de alta calidad y no tiene ningún tipo de tratamiento durante su comercialización directa al cliente. No usan ni herbicidas ni pesticidas y aplican técnicas de cultivo que se basan en la utilización óptima de los recursos naturales. Por ello, la empresa no pretende alcanzar grandes volúmenes de producción, sino sólo aquel que le permita dar la mayor calidad posible de su producto. El precio al que éste se ofrece es un poco más caro que el que se puede encontrar en el mercado español pues asciende a 25 euros para una caja de 10 kilos, con los gastos de envío incluidos. Sin embargo, en varios países europeos, donde se suelen vender las naranjas por piezas a alrededor de 1 euro, el precio resulta bastante competitivo.

Uno de los problemas operativos más importantes que tiene la empresa es la estacionalidad de la producción, de febrero a mayo para la naranja y de noviembre a febrero para la mandarina, por lo que también ofrecen otros productos como mermelada de mandarina, polen o miel. Además, también cuentan con un huerto donde hacen plantaciones en el verano.

Sin embargo, en el año 2015 se encontraron con 10.000 naranjos envejecidos e improductivos, a la vez que la demanda se incrementaba y, por ello, tomaron la decisión de aplicar la fórmula *crowdfarming* (fusión entre la palabra *crowdfunding*, financiación colectiva y *farming*, agricultura). Se trata de una forma novedosa de responder a la demanda haciendo partícipe al propio cliente. Es decir, cada árbol plantado es apadrinado por una persona, familia o empresa, quienes reciben toda la producción del naranjo del que son dueños. De este modo han conseguido financiar la plantación de 2.000 árboles nuevos, de los cuales 735 ya tienen nuevo padrino.

El sistema funciona de la siguiente manera: los dueños pagan 80 euros el primer año y 36 euros a partir del segundo y obtienen un total de 80 kilos de naranjas cada año. Los primeros 5 años, tiempo durante el cual el naranjo no es productivo, la empresa entrega las naranjas de sus propios naranjos. Los clientes deciden cuando quieren recibir las naranjas, por lo que recogen a demanda, sin almacenar nada. Además, existe la opción de que el consumidor recoja sus propias naranjas, pudiendo ahorrarse así los costes de envío. Con esta iniciativa, Gonzalo Úrculo afirma que "no vendemos sólo naranjas online; vendemos una experiencia y formar parte de nuestra historia".





Pregunta: Identifique el tipo de estrategia competitiva de la empresa, sus fuentes y las ventajas e inconvenientes que tiene.

Fecha del caso: septiembre 2016



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones
Thomson Reuters-Civitas, 5ª edición, 2015