



## Caso Breve 22

### LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE NARANJAS DEL CARMEN

Miriam Delgado Verde

*Universidad Complutense de Madrid*

Naranjas del Carmen es una empresa dedicada a la comercialización vía Internet de productos cítricos. Para ello dispone de unas plantaciones, radicadas en Bétera (Valencia), de unas 30 hectáreas que producen alrededor de 1,2 millones de kilos de naranjas y mandarinas al año.

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 16 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. Por ello, la empresa no pretende alcanzar grandes volúmenes de producción, sino sólo aquel que le permite 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.

Naranjas del Carmen fue fundada en 2010 por los hermanos Gabriel, Gonzalo, Fernando y Patricia Úrculo, tercera generación de una familia de agricultores dedicada al cultivo de cítricos, y en 2012 alcanzó una facturación de unos 180.000 euros.

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