



ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD EN LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Alicia Mateos Ronco

Ricardo J. Server Izquierdo

Universidad Politécnica de Valencia

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Las actuaciones de las empresas, orientadas a la consecución de sus fines y objetivos están condicionadas, cada vez en mayor medida, por factores externos. En estas circunstancias, para incrementar el valor de la entidad, las empresas deberán ajustar su organización y sus procedimientos de acuerdo con las necesidades del entorno en que se desenvuelven, que varía sustancialmente de unos lugares a otros, pero que cada vez tiende a una mayor globalización en muchos aspectos (Blanco, 2002).

El sector citrícola, que no permanece ajeno a esta realidad, está viviendo una época de cambios motivados por las nuevas condiciones imperantes en el escenario económico en el que opera. Por ello, la posición competitiva de las empresas del sector dependerá en buena medida de su capacidad de adaptación al medio, lo que implica prever las expectativas de cambio del mismo y la forma en que puede afectar a la gestión de la organización. Mediante la definición de una estrategia adecuada será posible, por una parte, maximizar el aprovechamiento de las oportunidades y de los puntos fuertes y, por otra, minimizar el impacto de las amenazas y los puntos débiles de una situación cambiante.

El punto de partida para una correcta definición de dicha estrategia debe situarse, necesariamente, en un análisis exhaustivo de aquellos factores que permitan a la organización la consecución de una ventaja competitiva, materializada en una diferenciación duradera en unos mercados cada vez más complejos y saturados.

La posibilidad de explotar al máximo la ventaja competitiva de los cítricos españoles en los mercados exteriores, pasa inevitablemente por un examen de la capacidad y naturaleza del proceso de confección de las centrales citrícolas, orientado hacia una gestión de sus actuaciones que incremente su nivel de eficiencia y reduzca las prácticas erróneas.

Pero además, esa gestión eficiente de las actuaciones no debe concebirse únicamente desde la óptica del proceso productivo, sino como un objetivo que implique complementar esa perspectiva con una adecuada aplicación de las técnicas de gestión de empresas, aspecto que entendemos, ha permanecido tradicionalmente al margen en las organizaciones cooperativas del sector citrícola.

En este sentido, el presente trabajo, pretende efectuar un análisis de aquellos aspectos que a nuestro entender se configuran claves para la competitividad de las cooperativas cítrícolas. Por una parte, el nivel de eficiencia productiva de las centrales cítrícolas, caracterizando su tipología y nivel tecnológico de sus instalaciones, a fin de comprobar si la incapacidad inversora derivada en muchas ocasiones del reducido tamaño empresarial, ha supuesto un freno para la adopción de avances tecnológicos que han obstaculizado su ventaja competitiva.

Por otra, la necesaria evolución de sus técnicas de gestión empresarial en aspectos relativos a la *gestión de costes*, a fin de instrumentar el proceso de toma de decisiones a través de una información lo más aproximada posible a la realidad y que permita adaptar la empresa a las continuas modificaciones de su entorno.

2. EL COOPERATIVISMO EN EL SECTOR CITRÍCOLA ESPAÑOL: CIFRAS BÁSICAS

España es el cuarto productor mundial de cítricos, con el 6,2% de la cosecha mundial, y el primero de Europa y de la cuenca del Mediterráneo. Además sigue siendo el primer país exportador de cítricos en fresco del mundo, acaparando el 34% de su comercio mundial, porcentaje que se eleva hasta el 56% en las mandarinas, al 32% en las naranjas y al 30% en el caso de los limones.

En particular, la Comunidad Valenciana es la primera productora de cítricos de España, con el 66,3% del total de la producción cítrícola española. Por lo que respecta al comercio exterior, desde esta comunidad se exportaron, en el año 2002, un 17% de las ventas exteriores de alimentos españoles (Instituto Valenciano de la Exportación, 2003). Los cítricos ocupan en esta cifra el primer lugar en exportaciones alimenticias de la Comunidad Valenciana, representando un 83% de las ventas totales de frutas valencianas en el exterior.

La forma jurídica de empresa mayoritaria en el sector hortofrutícola en general, es sin duda la cooperativa de primer grado, ya que de las 1.155 empresas dedicadas a la preparación y conservación de frutas y hortalizas que existían en España en 1999 (Instituto Nacional de Estadística, 2002), 786 eran cooperativas¹ (Confederación de Cooperativas Agrarias de España -CCAЕ-, 2001), es decir un 68%, lo que confirma la supremacía de este tipo de asociacionismo. Las cooperativas de frutas y hortalizas comercializan más del 30% del valor total de la producción española y asocian a más de 165.000 agricultores, constituyendo sus principales actividades la concentración de la oferta y la comercialización de los productos, mediante la manipulación, selección y envasado de materias primas (CCAЕ, 2001).

En cuanto a los datos económicos cabe destacar que el sector hortofrutícola ocupa el segundo lugar en volumen de facturación del total de las cooperativas agrarias, con 2.247 millones de euros en 1999, lo que representa un 22% (CCAЕ, 2001), del que a su vez el 30% corresponde al subsector cítrícola, subsector en el que además la producción cooperativizada alcanza el 45% del total de la producción, como refleja la Tabla 1.

El destino de la producción cítrícola española es básicamente el consumo en fresco, ya que la producción destinada a transformados continúa siendo minoritaria en relación con el volumen de cítricos destinado a dicho consumo, como revela el hecho de que únicamente un 17,8% de la producción total de naranjas en España se destinó a transformados en la campaña 1999/2000 (Comité de Gestión de Cítricos, 2001).

¹ Se consideran únicamente las cooperativas de los subsectores de cítricos, frutas y hortalizas.

Tabla 1. Nº de cooperativas, Volumen de facturación y Porcentaje de producción cooperativizada en el sector hortofrutícola en España (1999)

| Producto | Nº de cooperativas | Facturación coop. (millones de €) | % producción cooperativizada |
|------------------|---------------------------|--|-------------------------------------|
| Cítricos | 263 | 672 | 45 |
| Frutas | 234 | 706 | 35 |
| Frutos secos | 157 | 172 | 45 |
| Hortalizas | 289 | 641 | 15 |
| Flores y plantas | 46 | 56 | 12 |
| TOTAL | 989 | 2.247 | 30 |

FUENTE: Confederación de Cooperativas Agrarias de España, 2.001.

3. CARACTERIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES EN COOPERATIVAS CITRÍCOLAS

Ya se ha señalado la importancia que reviste, para la competitividad de la citricultura española, el análisis de la capacidad y naturaleza de su proceso productivo, por lo que a continuación se plantea una revisión del mismo y del nivel tecnológico de sus instalaciones, con el objeto de modelizarlo, optimizando recursos y mejorando así la eficacia de esta fase del proceso de comercialización.

Para ello, se ha llevado a cabo una fase de consulta a expertos entre diversas cooperativas citrícolas de la Comunidad Valenciana, que han sido seleccionadas atendiendo a su localización geográfica, nivel productivo y escenario de producción, si bien entendemos que los resultados pueden considerarse extensibles, en este aspecto, a otro tipo de organizaciones no cooperativas.

El primero de los aspectos a modelizar ha sido el proceso productivo, entendiendo como tal el proceso de acondicionamiento, tratamiento y confección (envasado) de la fruta que, si bien es similar en todas las centrales, presenta algunas pequeñas variaciones que fundamentalmente hacen referencia a la existencia o no de la *línea de precalibrado*, el grado de selección a que se somete la fruta, y la maquinaria relacionada con los diferentes tipos de confección.

Este proceso productivo estará también condicionado por el calendario de producción, que puede variar en función de la ubicación geográfica de la central y de las variedades de fruta confeccionada, pero que en líneas generales, determina que el volumen productivo máximo de campaña se concentre en los meses de Noviembre y Diciembre.

Por lo que respecta a las instalaciones frigoríficas, debemos diferenciar las cámaras utilizadas para desverdizar y conservar la fruta sin confeccionar, de aquellas instalaciones destinadas a refrigerar el producto final, es decir, la fruta envasada. Por lo que respecta a las primeras, se puede concluir que la tendencia apunta a la utilización mayoritaria de cámaras de funcionamiento mixto de desverdizado-frigoconservación para la fruta sin confeccionar, por su mayor versatilidad, reduciendo así las limitaciones de entradas de fruta en almacén y permitiendo alargar el calendario de operaciones en la central.

Las características actuales de la comercialización de cítricos obligan a que la fruta confeccionada sea finalmente almacenada en *palets* (contenedores de madera) e introducida en las cámaras frigoríficas de preenfriado hasta su carga en el camión y expedición. En este sentido, la incorporación del transporte refrigerado de fruta hasta su punto de destino, ha obligado al sector cítrico a disponer en las centrales de este tipo de cámaras que reduzcan la temperatura del producto inmediatamente después de su confección y aseguren la continuidad de la cadena de frío hasta el punto de destino.

Las centrales deberán disponer de un sistema de preenfriado por medio de sistemas de aire forzado (túnel o lonas), con capacidad suficiente para asegurar el preenfriado completo, y su posterior mantenimiento hasta la carga, de toda la producción expedida.

El sistema de preenfriado rápido por medio de túneles de aire forzado o lonas está bastante generalizado en las cooperativas entrevistadas, si bien aparecen diferencias en lo que respecta a las modalidades. Algunas de las cooperativas disponen de zonas habilitadas mediante lonas o toldos, mientras que otras ya han instalado, en los últimos años, modernas cámaras suficientemente equipadas. En cualquier caso, las capacidades de preenfriado rápido por jornada varían desde las 10 a las 60 Tm., resultando una capacidad media de 26 Tm. de preenfriado rápido por jornada.

No obstante, ante la elocuencia de este dato apuntado que revela claramente un déficit en cuanto a capacidad de preenfriado rápido, cabe puntualizar que, si bien este sistema no goza actualmente de un grado de implantación relevante en la mayoría de las cooperativas, sí constituye un objetivo inminente a alcanzar para todas ellas, pudiéndose constatar que la mayor parte de las nuevas inversiones acometidas en los últimos años por estas organizaciones se materializan en esta dirección, y que es previsible una clara evolución al alza en un futuro inmediato.

Al objeto de comprobar de forma orientativa, el aprovechamiento de la capacidad frigorífica media de las centrales cítricas en relación con su volumen productivo, en la Tabla 2 se han calculado los índices de aprovechamiento medios de las cooperativas consultadas en la investigación, diferenciando la capacidad frigorífica en cámaras para el producto sin confeccionar y la capacidad en cámaras para la fruta confeccionada.

Tabla 2. Índices de capacidad frigorífica en centrales cítricas

| Índice | Media |
|--|-------|
| $\frac{\text{Tm. capacidad cámaras (sin conf.)}}{\text{Tm. producción anual}}$ | 0,13 |
| $\frac{\text{Tm. preenfriamiento (conf.)}}{\text{Tm. producción anual}}$ | 0,007 |

FUENTE: Elaboración propia.

Los datos reflejan de forma evidente que la capacidad frigorífica de las centrales en lo que respecta a la fruta sin confeccionar es notablemente superior a la capacidad frigorífica para la fruta confeccionada. Este hecho, puede justificarse porque tradicionalmente, en el entorno de las cooperativas cítricas se ha considerado el nivel de capacidad frigorífica para la fruta sin confeccionar como un parámetro

indicador de su nivel tecnológico, y además las inversiones en esta dirección probablemente se han sobrestimado para evitar, en la medida de lo posible, la acumulación de fruta en determinados periodos de campaña (*picos de campaña*).

Sin embargo, el caso del preenfriado rápido, no ha sido objeto de un desarrollo paralelo, ya que tradicionalmente el transporte frigorífico de la fruta desde el almacén hasta el punto de destino muy ocasionalmente era frigorífico, lo que ha propiciado el escaso nivel de inversiones acometidas en este tipo de instalaciones.

Entendemos no obstante, que la tendencia en los próximos años apunta en sentido inverso al comentado, es decir, las modificaciones en el calendario productivo que permitan alargar la campaña de cítricos propicia unas menores necesidades de almacenamiento frigorífico de la fruta sin confeccionar, mientras que las características de la comercialización del producto confeccionado requieren, cada vez en mayor medida, capacidades de enfriamiento rápido para la totalidad de la fruta confeccionada que permitan una expedición del producto en frío.

Por lo que respecta al acondicionamiento de la fruta, si bien más del 50% de las cooperativas consultadas no disponen de una línea de precalibrado como tal, algunas de ellas sí disponen de métodos alternativos de selección de la fruta que tienen incorporados en la línea de confección, constituyendo unidades adicionales de selección, o sistemas como las duchas higienizantes al inicio de la línea. Por tanto, en realidad, de la totalidad de las cooperativas encuestadas, únicamente una tercera parte de ellas no disponen de ningún mecanismo de selección previa de la fruta, incorporando ésta al proceso de confección sin constituir previamente partidas homogéneas.

Este hecho está directamente relacionado con la producción de la central, ya que las cooperativas que no disponen de ningún sistema de precalibrado de la fruta que llega al almacén son aquellas cuya producción se dedica fundamentalmente a la naranja, en cuyo caso los expertos consultados en la investigación llegan a considerar la instalación de una línea de precalibrado como un "cuello de botella" que restringe la capacidad productiva de la central en periodos de máximos volúmenes de fruta.

Pero hay que destacar la unanimidad en el sector a la hora de reconocer los beneficios derivados de la utilización de estas instalaciones, no sólo en lo que respecta a la determinación de las liquidaciones a los socios, que pueden ser mucho más realistas, sino en la considerable reducción de los costes de producción que supone procesar partidas homogéneas de fruta.

Por último, debemos señalar que si bien el proceso de confección de la fruta ha sido objeto de importantes avances en lo que respecta a la introducción de las nuevas tecnologías, que han permitido la automatización de la mayor parte de las operaciones, todavía quedan algunas de ellas que se realizan fundamentalmente de forma manual, especialmente la selección de la fruta o algunos tipos de confecciones encajadas, y en nuestra opinión, la tendencia no parece indicar ninguna variación en este sentido.

4. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES EN COOPERATIVAS CITRÍCOLAS

El sector citrícola ha hecho patente su preocupación por mantener la competitividad de sus productos en unos mercados cada vez más globalizados y saturados, lo que le obliga a plantearse cuáles son los factores que permiten mejorar su presencia en los mismos.

Recordando los postulados de Porter (1987), "*a priori*" puede apuntarse que *calidad* y *precio* parecen constituir los elementos claves para alcanzar el objetivo propuesto ya que, en un sector con productos de escasa diferenciación "*per se*" (la materia prima no sufre un verdadero proceso de transformación), será necesario considerar otro tipo de atributos no inherentes al producto.

Así la calidad, entendida en un sentido amplio, no se corresponde únicamente con la calidad del producto, es decir la materia prima y su confección, sino que incorpora la valoración de una serie de servicios que el cliente es capaz de diferenciar en el proceso de venta, como la capacidad y rapidez de respuesta a los pedidos, la imagen, la variedad, etc., y que definen el concepto de *calidad total*.

En cuanto a la diferenciación vía precios, cabe destacar que el aumento de la competencia, especialmente debida al acceso al mercado citrícola de fruta de países terceros en condiciones más favorables, podrá suponer en un futuro más o menos próximo una contención o tendencia de los mismos a la baja, que exigirá a las centrales citrícolas mayores niveles de eficiencia productiva.

Una de las evidencias más palpables de la posición competitiva de una empresa es su nivel de costes en relación con el de sus competidores. Este hecho, que se apunta de forma genérica para todos los sectores empresariales, es especialmente manifiesto en el caso del sector citrícola, con productos de escasa diferenciación "*per se*" y mercados cada vez más saturados en los que impera la competencia de precios.

Por ello, y dado que únicamente sería justificable una cierta disparidad en costes en aquellas empresas con productos claramente diferenciados, es manifiesta la importancia que reviste para la empresa citrícola mantener sus costes en línea con los del resto de empresas del sector, ya que en caso contrario su posición competitiva se vería seriamente afectada. Sin embargo, no todas las cooperativas citrícolas logran alcanzar un liderazgo en el mercado ya que, si bien su estructura de costes en términos cualitativos puede ser similar –instrumentado en las cooperativas citrícolas a través del modelo del *forfait*–, las disparidades aparecen en el plano cuantitativo, originando así importantes diferencias entre ellas.

Un análisis pormenorizado de los factores que en la práctica originan distintas estructuras de costes entre cooperativas citrícolas, podría apuntar las siguientes reflexiones (Server y Mateos, 2.002):

- Las diferencias alcanzadas en los precios de compra de los factores productivos, constituyen una de las principales fuentes de variabilidad en la estructura de costes, factor que a su vez estará, en la mayor parte de los casos, estrechamente relacionado con el tamaño empresarial, dado que la capacidad de negociación con los proveedores será mayor para aquellas empresas con mayores volúmenes de producción.

En el caso de las cooperativas citrícolas, asociadas en una gran parte a cooperativas de segundo grado, sin embargo, no parece lógico señalar variaciones significativas en los precios de compra de los factores productivos (excluyendo la materia prima), dado que normalmente y para los casos aludidos, la negociación con los proveedores se realiza en términos similares. Además, cuando los productos de la cooperativa se comercializan bajo una marca común de la cooperativa de segundo grado, esta negociación se lleva a cabo, para todas las cooperativas de primer grado, a través de la de segundo grado.

- El nivel tecnológico y la antigüedad de los almacenes y equipos constituye, sin lugar a dudas, un elemento clave de diferenciación en costes entre

cooperativas citrícolas. La mayor eficiencia tecnológica alcanzada por aquellas centrales con instalaciones más nuevas y avanzadas permite optimizar la secuencia de actividades del proceso productivo, repercutiendo así de forma directa en una considerable disminución de los costes fijos.

Este hecho se manifiesta, por ejemplo, en la optimización que supone para el proceso de confección de cítricos la incorporación de la línea de precalibrado de la fruta, que permite incrementar de manera considerable la eficacia del resto de operaciones de su proceso productivo. Ello repercutirá en último término, en la consiguiente disminución de costes necesaria para lograr la ventaja competitiva.

- En un sector como el citrícola, caracterizado por la frecuente atomización de sus centrales de confección de fruta, las diferencias en los costes operativos debidas a las economías de escala que se originan como consecuencia de los diferentes tamaños empresariales, adquiere especial trascendencia. Cuando determinados capítulos de costes alcanzan sus niveles mínimos en términos de operatividad (niveles salariales, gastos generales de administración, tasas de impuestos, etc.), la rentabilidad del proceso de confección de la fruta estará básicamente condicionada por la capacidad productiva de la central y que, a su vez, dependerá fundamentalmente del tamaño de la misma.
- En el mismo sentido apuntado anteriormente, los beneficios derivados de la concentración empresarial se materializan, entre otros, en la posibilidad de reducir considerablemente los esfuerzos y costes relacionados con la comercialización de los productos, es decir, costes de marketing y promoción, publicidad, gastos de ventas, transportes, y en general, todos los costes asociados a los canales de distribución de la fruta. En el caso de las cooperativas citrícolas, este ahorro en costes se produce al asumir mayoritariamente la cooperativa de segundo grado las actividades de marketing y promoción de los productos, permitiendo de este modo aliviar la carga que para las cooperativas de primer grado supondrían estos capítulos de coste sin renunciar por ello a su nivel de competitividad en el mercado.

En este escenario, la *gestión estratégica de costes* surge orientada al análisis del posicionamiento de la empresa, en términos de costes, en coherencia con su estrategia pero sobre todo, en relación con la de sus competidores, especialmente en aquellos aspectos relativos al nivel y tendencia en el consumo de recursos (AECA, 2001).

Según Oldman *et al.* (2001), se entiende por *gestión estratégica de costes* la aplicación de técnicas de gestión de éstos que de forma simultánea mejoren la posición estratégica de la empresa y reduzcan sus costes, y subrayan su importancia asegurando que esta disciplina se ha convertido, en el entorno competitivo actual, en una habilidad crítica de supervivencia para muchas empresas.

En la práctica, esta gestión se instrumenta a través de la realización de tres análisis básicos (AECA, 2001): *análisis del posicionamiento estratégico*, es decir, la gestión de costes contemplada desde la posición adoptada por la empresa en relación a sus competidores; *análisis de los inductores de costes*, identificando las causas que determinan la incurrencia en costes; y *análisis del sistema de creación de valor*, evaluando la aportación que suponen los costes que asume la empresa en el sistema de creación de valor.



De esta forma, la gestión estratégica de costes no supone una perspectiva radicalmente diferente de la aportada tradicionalmente por la contabilidad de gestión, sino que amplía el horizonte de actuación de ésta e introduce información relativa al comportamiento de otro tipo de variables relacionadas con las expectativas de éxito de la empresa a largo plazo, como necesidades del cliente, medidas de calidad, eficacia a largo plazo o nivel de eficiencia entre otras. La importancia que para la empresa reviste el obtener un conocimiento preciso de su estructura de costes, coherente con sus actuaciones, radica en la posibilidad de explotar aquellas estrategias que le proporcionen una ventaja competitiva duradera.

5. CONCLUSIONES

La revisión y modelización del proceso productivo en cooperativas citrícolas revela, en primer lugar, que éste es básicamente similar en todas las organizaciones, lo que a nuestro juicio posibilita las comparaciones entre ellas y, a la vez, es indicativo del aceptable grado de eficiencia del mismo ya que, en caso contrario, cada cooperativa habría introducido aquellas modificaciones que hubiese estimado pertinentes a fin de mejorar las operaciones realizadas.

Es destacable además la preocupación de estas organizaciones por la calidad de sus productos, como revela el hecho de que se hayan introducido varias operaciones de selección de la fruta a lo largo del proceso productivo. Entendemos que esta circunstancia se debe fundamentalmente a dos razones: por una parte a la necesidad de potenciar uno de los factores que integran su ventaja competitiva, que además es imprescindible al tratarse de productos agroalimentarios ante los que el consumidor se muestra especialmente exigente. Por otra, constituye una medida para evitar futuras pérdidas económicas para la empresa, ya que una mala calidad sanitaria de la fruta en destino puede ser origen de una pérdida de imagen de la cooperativa frente al consumidor.

Por otra parte, la caracterización de las instalaciones y grado de tecnificación del proceso productivo, nos lleva a la conclusión de que existe actualmente una patente preocupación del sector por un mayor aprovechamiento de sus instalaciones, como lo demuestra el hecho de que la mayor parte de los expertos consultados han manifestado su inquietud por alargar el calendario de producción de fruta.

Si bien la automatización de la mayor parte del proceso es un hecho en las actuales instalaciones de las cooperativas citrícolas, las nuevas inversiones apuntan hacia el objetivo de la satisfacción del mercado, como demuestra el hecho de que la tendencia inversionista está últimamente centrada en las cámaras de preenfriado rápido de la fruta para su comercialización en frío.

En el ámbito de las técnicas de gestión, es manifiesta la necesidad de contar con sistemas de costes de carácter estratégico como fuente informativa que soporte el proceso de toma de decisiones. En este sentido, las características productivas de las cooperativas citrícolas y la naturaleza de sus productos no justifican las variaciones observadas en la estructura cuantitativa de costes, lo que ha motivado la creciente demanda, desde las organizaciones del sector, de unos estándares de costes actualizados, que permitan analizar la posición de cada cooperativa en relación con la del resto de empresas del sector, especialmente en aquellas cooperativas integrantes de un grupo, y que enfatiza la importancia de reorientar las tradicionales prácticas de gestión de costes hacia una verdadera *gestión estratégica* de éstos.



BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, 2001. *Gestión Estratégica de Costes*. Serie Principios de Contabilidad de Gestión, Doc. nº 23. Madrid.
- BLANCO, F., 2002. *Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas*, 9ª edición. Ediciones Deusto. Bilbao.
- COMITÉ DE GESTIÓN DE CÍTRICOS (CGC), 2001. *Memoria 2000/2001*. Documento de uso interno.
- CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE ESPAÑA (CCAE), 2001. *Datos económicos cooperativas 99*. Disponible en [ftp://www.ccae.es /ccae/CCAENUEVO/documentos/dec99.htm](ftp://www.ccae.es/ccae/CCAENUEVO/documentos/dec99.htm)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE), 2002. *Encuesta industrial anual de empresas año 1999*. Disponible en <ftp://www.ine.es/inebase/cgi/um>
- INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACIÓN (IVEX), 2003. *Sector agroalimentario de la Comunidad Valenciana: comercio exterior*. Disponible en <ftp://www.ivex.es/menu.htm>
- OLDMAN, A.; MILLS, R.; BELLIS-JONES, R., 2001. Tendencias en la práctica de gestión de costes. *Harvard - Deusto Finanzas y Contabilidad*, nº 42, julio - agosto. pp. 46-47.
- PORTER, M., 1987. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- SERVER, R.J.; MATEOS, A., 2002. La gestión estratégica de costes como instrumento de competitividad en las empresas citrícolas. *Revista de Investigación Agraria*, Serie Producción y Protección Vegetales, Vol. 17, nº 2. pp. 319-338.