

**Fernando Castelló-Sirvent
(coordinador)
Juan Puchalt Sanchís
Juan Poveda Gil
Fernando Marco Faderna**

Caso Idai Nature internacionalización: expansión de negocios Bio

Fernando Castelló-Sirvent
(coordinador)
Juan Puchalt Sanchís
Juan Poveda Gil
Fernando Marco Faderna

Caso Idai Nature
internacionalización:
expansión de
negocios Bio



**Caso Idai Nature
internacionalización:
expansión de negocios Bio**

Fernando Castelló-Sirvent
(coordinador)
Juan Puchalt Sanchís
Juan Poveda Gil
Fernando Marco Faderna

Caso Idai Nature internacionalización: expansión de negocios Bio

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.
editorial@esic.edu



Septiembre, 2022

Caso Idai Nature internacionalización: expansión de negocios Bio

Fernando Castelló-Sirvent (coordinador), Juan Puchalt Sanchís, Juan Poveda Gil y Fernando Marco Faderna

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2022, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-97-0

Cubierta: ESIC
Maquetación: Nueva Maqueta
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

W

U

I

D

Z

U

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. ENTORNO DEL CASO.....	9
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
4. COMPLICACIONES DEL PROBLEMA	13
5. PREGUNTAS DEL CASO	13
6. PLANTILLA SOLUCIÓN CASO	13
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	14



Fernando Castelló-Sirvent

Economista, profesor e investigador en ESIC Business & Marketing School, donde ha impartido clases en las áreas de comercio internacional, economía española y economía internacional. Asimismo, su experiencia docente se ha desarrollado en dirección estratégica, control de gestión y sistemas de información empresarial. Sus áreas de investigación incluyen *think-tanks* y políticas públicas, transiciones sociotécnicas, estrategia, sostenibilidad y emprendimiento. Su producción académica ha sido publicada en revistas indexadas en *Journal Citation Reports* (JCR) y en libros indexados en *Scholarly Publishers Indicators* (SPI). Adicionalmente, trabaja como analista económico, consultor estratégico y experto en inteligencia competitiva.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/fcastello/>

Twitter: https://twitter.com/Castello_F



Juan Puchalt Sanchís

Profesor de marketing –área de grado– en ESIC Business & Marketing School desde 2011 (campus de Valencia). Profesor asociado en la Facultad de Economía de Valencia (1994-1996). Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Valencia). Ha publicado diversos artículos sobre ferias comerciales y participado en más de cuarenta congresos y seminarios nacionales e internacionales relacionados con la actividad ferial. Ha colaborado en varios proyectos de investigación. Consultor y secretario general de la Asociación de Ferias Españolas. 37 años en el sector de ferias comerciales, ha ocupado varios cargos directivos en Feria Valencia (1985-2011) e International Business Developer en Fira de Barcelona y en otras empresas.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/juan-puchalt-42379b14/>

Twitter: <https://twitter.com/jpuchalt5>

Facebook: <https://www.facebook.com/juan.puchalt>



Juan Poveda Gil

Ingeniero en Diseño Industrial por la Universidad Cardenal Herrera CEU, con máster universitario en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación por la Universitat Jaume I, y máster Executive MBA en ESIC Business & Marketing School. Actualmente, es doctorando en el programa de doctorado en Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I. Sus líneas de investigación se centran en el análisis de la comunicación del constructo innovación en el entorno de la innovación social. Compagina su actividad laboral como consultor de *branding* con la de profesor asociado en grado y posgrado en ESIC Business & Marketing School.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/juanpovedatrumbo/>



Fernando Marco Faderna

Licenciado en Química por Universidad de Valencia. MBA por Cerem IBS. Curso Superior de Operaciones, Logística y Cadena de Suministro por Universidad de Nebrija. Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Especialista en Calidad, Medioambiente Industrial y *Lean Manufacturing*. Experiencia de más de 20 años, ha realizado trabajos en todos los procesos de la cadena de suministro en empresas de formulación, envasado y distribución de productos químicos. En la actualidad, desarrolla su actividad como responsable de ingeniería de procesos & QHSE en IQV, S.A. (Matholding Group), empresa dedicada a la síntesis de sales de cobre y formulación, envasado y distribución de productos fitosanitarios. Profesor de ESIC desde el año 2019, participa en diferentes programas como el EMBA, MBM y LOCS, también colabora con el Corporate Education, impartiendo diferentes cursos.

LinkedIn: www.linkedin.com/in/ferranmarcofaderna

*Caso original de los profesores **Fernando Castelló-Sirvent, Juan Puchalt Sanchís, Juan Poveda Gil** y **Fernando Marco Faderna**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública de la empresa, obtenida a través de su página web y otras fuentes de información y complementada con información obtenida en las entrevistas personales realizadas. Los personajes y las situaciones expresadas son ficticios, excepto las declaraciones públicas.*

Original del 2 de noviembre de 2021. Última revisión 5 de diciembre de 2021.

1. Introducción

Carlos Ledó llevaba años esperando esa llamada. Corría el año 2018 y la brisa templada de abril le sumió en el recuerdo cálido de unos inicios que ahora le parecían lejanos. Atrás quedaba su actividad como asesor de fincas agrícolas. Más allá, su formación como ingeniero agrónomo. Ahora, sonreía para sus adentros al recordar cómo su curiosidad fue prendiendo la mecha del emprendimiento.

2. Entorno del caso

En aquellos años iniciales, un joven recién salido de la universidad visitaba las fincas de sus clientes y, en muchas ocasiones, estos le obsequiaban con generosas muestras de sus cosechas. Curiosamente, no compartían con él aquellos productos que destinaban a la venta, sino otros que reservaban para sus familiares. Al comienzo, esto le llamó poderosamente la atención porque no era un hecho aislado. Le ocurrió en Huelva y también en Castilla-La Mancha, y en muchas otras zonas de la geografía nacional. En todos los casos, se trataba de cosechas producidas con sumo cuidado de evitar la aplicación de productos químicos. Constató que los agricultores tenían dos tipos de cosechas: una para el mercado y otra para su consumo personal. Era común en explotaciones agrarias dedicadas a la fresa y al fresón, en general en toda la familia de los *berries*, y en el cultivo de champiñones. Se daba en prácticamente todo tipo de cultivos.

Carlos enmudeció de emoción al tomar conciencia del motivo por el que esos agricultores preservaban aquellos productos que eran más naturales y dejaban para la comercialización los que habían recibido tratamientos con productos químicos. Su preferencia era clara, pero la causa solo resultaba visible a los ojos de un observador preparado y astuto que actuara con decisión.

Los tratamientos con químicos no resultaban sostenibles. La idea de negocio se configuró en su mente, sugerente y tentadora. Súbitamente, la oportunidad de mercado se abrió paso hasta configurarse como Idai Nature. Los productos ecológicos se presentaron como un poderoso *leitmotiv* para su empresa: la esencia Bio que constituiría su legado para la industria agroalimentaria y su contribución a la sostenibilidad del planeta.

En ese momento, recostado en su sillón de dirección, Carlos esperaba una llamada que lo cambiaría todo. Aquel líder directo y disruptivo que, años atrás, inició su proyecto de empresa, con el paso del tiempo se había hecho a sí mismo y hoy era un hábil negociador. Esa llamada allanaba el camino para un acuerdo que daba sentido al esfuerzo de muchos años. Los inicios fueron duros. Un pequeño local comercial en la Poblada de Vallbona, a pocos kilómetros de Valencia. Apenas 40 metros cuadrados. En aquellos orígenes, Carlos gestionaba personalmente todas las áreas, desde la formulación hasta el envasado, también la gestión logística y el área de operaciones.

En aquellos primeros años, Carlos se proyectó en la milla de oro constituida por los viñedos de Valladolid y La Rioja. Allí pudo demostrar cómo los tratamientos químicos basados en la aplicación de fungicidas contra los hongos dificultaban la fermentación del vino y afectaban a la calidad de los caldos. Su propuesta se basaba en fungicidas naturales que no afectasen a la fermentación. La caseína era un buen ejemplo de ello: ya los romanos trataban sus viñas con leche, que contiene caseína. El tratamiento era eficaz y los enólogos pudieron constatar el valor diferencial que suponía para el producto la realización de tratamientos naturales. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) proponían nuevos modelos de explotación de los recursos naturales. Desde su aprobación en septiembre de 2015, la Agenda 2030 había contribuido a modelar los paradigmas convencionales del consumidor, incentivando las transiciones sociotécnicas necesarias para el cambio de los modelos de producción agraria.

Como fundador y CEO de la compañía, Carlos había sabido proyectar la empresa más allá del mercado nacional, instando a su equipo a superar sus propios límites con destreza. Poco a poco, esa visión compartida les permitió introducirse en los mercados internacionales. Ahora estaba sentado en su despacho de la nueva sede central de Idai Nature y se sentía satisfecho al constatar cómo el valor de su producto permitió impulsar una demanda latente en el mercado.

En los comienzos de Idai había que fracturar el paradigma de que los productos ecológicos no necesariamente cuentan con menor eficiencia que los productos químicos tradicionales. Avanzando en el mercado nacional y superados los arquetipos de ingenieros agrónomos y propietarios de explotaciones agrarias, se fue consolidando la apuesta por fungicidas naturales. Tras la eclosión de la cuarta gama de frutas y hortalizas, la opción de evitar la existencia de residuos químicos se convirtió en una necesidad. Las ensaladas embolsadas constituyen el núcleo de esta cuarta gama, y su período máximo desde el campo hasta el corte