



Universidad de Valladolid

**MÁSTER DE INVESTIGACIÓN EN
CONTABILIDAD Y GESTIÓN FINANCIERA**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“Planificación Estratégica y
Cuadro de Mando Integral de un
caso real de empresa alimentaria”**

Autor: D. Pedro Luis Vega Gutiérrez

E-Mail: zeltman100@hotmail.com

Tutor: Dr. Ricardo Rodríguez González

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Valladolid
VALLADOLID, JULIO, 2013**



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Valladolid, de la que estoy orgulloso y en la que durante bastantes años, después de haber finalizado en ella tres licenciaturas y un máster, me he sentido siempre feliz.

También, quiero dar las gracias a todos los profesores de este Máster de Investigación en Contabilidad y Gestión Financiera, tanto por su lado humano como por sus enseñanzas, y sobre todo, a mi tutor Ricardo Rodríguez González.

Agradecer también a mi familia por su incondicional apoyo.

Por último, expresar mi especial agradecimiento a Carmen, porque sin su valiosa colaboración no habría sido posible realizar este proyecto.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. FORMA DE TRABAJO Y CONTINGENCIAS.....	5
3. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	8
4. ANÁLISIS INTERNO.....	9
4.1. MISIÓN, VALORES Y VISIÓN.....	9
4.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVAS.....	9
4.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	10
4.3.1. ORGANIGRAMA.....	10
4.3.2. FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA.....	11
4.4. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	14
4.4.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	14
4.4.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	16
4.4.3. FORMACIÓN Y PLANES DE CARRERA.....	16
4.4.4. COMUNICACIÓN INTERNA.....	19
4.4.5. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
4.4.6. POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	21
4.4.7. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	21
4.5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.....	23
4.6. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE.....	27
4.7. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD DE I+D.....	28
4.8. ANÁLISIS FINANCIERO.....	29
4.8.1. ANÁLISIS DEL BALANCE.....	29
4.8.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA RESULTADOS.....	30
4.8.3. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS.....	31
4.9. ANÁLISIS COMERCIAL.....	36
4.9.1. PRODUCTOS Y VENTAS.....	36
4.9.2. DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.....	38
4.9.3. COMUNICACIÓN COMERCIAL.....	39
4.10. EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.....	39
5. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	39



5.1. EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA	39
5.2. SUBSECTOR DE LA ALIMENTACIÓN DE LA PESCA EN ESPAÑA.....	41
5.3. EL CONSUMIDOR ESPAÑOL DE PRODUCTOS DE LA PESCA.....	44
5.4. DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA PESCA EN ESPAÑA	47
5.5. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR.....	50
6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	51
6.1. COMPETIDORES Y DISTRIBUIDORES MÁS IMPORTANTES	51
6.2. ANÁLISIS FINANCIERO COMPARADO DE LA COMPETENCIA.....	52
6.3. ANÁLISIS COMERCIAL COMPARADO DE LA COMPETENCIA	53
6.4. ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	57
6.4.1. ANÁLISIS FACTORIAL POR COMPONENTES PRINCIPALES.....	58
6.4.2. ANÁLISIS CLÚSTER JERÁRQUICO	63
6.4.3. ANÁLISIS CLÚSTER K-MEDIAS	65
6.4.4. GRUPOS ESTRATÉGICOS	68
7. ANÁLISIS D.A.F.O. DE LA EMPRESA	70
8. PÉRFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	71
9. MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	72
10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA	85
11. CONCLUSIONES	87
12. REFERENCIAS	91
13. ANEXO I: Cuestionario de Satisfacción del Cliente.....	93
14. ANEXO II: Listado de empresas utilizado en el Análisis de Grupos Estratégicos.....	97



1. INTRODUCCIÓN.

El objeto del presente proyecto es realizar la planificación estratégica de una empresa real del sector de la alimentación.

Por motivos de confidencialidad, para esta empresa objeto de estudio se ha utilizado el nombre ficticio de “EL FARO”.

Se ha elegido este sector y esta empresa por los siguientes motivos: la alimentación es un bien que por ser de primera necesidad está resistiendo la crisis actual mejor que otros, y por ser una empresa de la que se ha podido obtener información para realizar este trabajo de gestión empresarial.

El proyecto comienza con una breve historia de la empresa y un análisis interno que abarca diferentes aspectos, como son: su misión, visión, valores, estrategias de crecimiento y competitivas, estructura organizativa, recursos humanos, procesos productivos, sistema de calidad, situación financiera y situación comercial.

Seguidamente, se analiza el sector de la alimentación en España y la competencia de la empresa.

Dentro del análisis de la competencia se ha realizado una investigación de mercados sobre la satisfacción de los clientes de la empresa, a través el envío de un cuestionario a los mismos.

También se ha hecho un estudio de grupos estratégicos mediante la realización de un análisis factorial por componentes principales y un análisis clúster jerárquico y de k medias sobre una muestra de empresas alimentarias.

Tras el análisis interno, del sector y de la competencia, se realiza un análisis D.A.F.O. y del perfil estratégico de la empresa, utilizados posteriormente como base para hacer la planificación estratégica de la empresa. Esta planificación se realiza mediante un mapa estratégico en el que se definen y se relacionan una serie de objetivos a cuatro niveles: financieros, comerciales, de procesos y de conocimiento.

El trabajo finaliza con la realización de un cuadro de mando integral en el que se plazos para la consecución de los objetivos establecidos, e indicadores para su seguimiento y control (Kaplan, 1997)

2. FORMA DE TRABAJO Y CONTINGENCIAS

Con el fin de recoger información para la elaboración del presente proyecto se ha planificado la metodología de trabajo basado en visitas a la empresa, entrevistas con gerencia, responsables de los departamentos y encargados y operarios, recogida de documentación escrita y entrega de cuestionarios.

En la siguiente tabla 1 se presenta la cronológicamente la metodología de trabajo y el resumen de los temas tratados en cada reunión y entrevista.

Fecha	Método de recogida de información	Lugar Asistentes	Objetivos Temas tratados	Documentos
08/02/2013 17:30-19:00h	1º Sesión: <u>Reunión:</u> Entrevista y recogida de información documental.	Lugar: Instalaciones de la empresa Despacho de Gerencia Asistentes: Gerente Director Comercial Investigador	Objetivos: Presentar el proyecto a Gerencia, explicar metodología. Temas tratados: Explicar metodología de trabajo y planificación. Recogida de información: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Historia de la empresa, misión, visión, valores. ▶ Estrategias empresariales y expectativas. ▶ Información financiera y comercial (tipos de clientes, ventas, cartera de productos, competencia, etc.). 	Documentos facilitados por la empresa: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Manual de Calidad (historia de la empresa, misión, visión y valores). ▶ Cuentas anuales 2011. ▶ Cartera de productos, formatos y tarifas.

Tabla 1



Fecha	Método de recogida de información	Lugar Asistentes	Objetivos Temas tratados	Documentos
08/03/2013 17:30-19:00h	2ª Sesión: <u>Reunión:</u> Entrevista y recogida de información documental.	Lugar: Instalaciones de la empresa: Despacho de Gerencia Asistentes: Gerente Investigador	Objetivos: Recogida de información. Consensuar cuestionario de satisfacción del cliente. Aclaraciones respecto a información recogida en la reunión anterior.	Documentos utilizados: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Documentación elaborada a partir de la información recogida en sesión anterior. ▶ Cuestionario de Encuesta de Satisfacción del cliente
			Temas tratados: Recogida de información: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Listado de clientes, teléfonos e emails con el fin de realizar una encuesta de satisfacción del 2012 durante el mes de enero de 2013. ▶ Organigrama y funcionamiento de la estructura. ▶ Descripción del proceso de negocio. ▶ Reclutamiento y selección. ▶ Formación y planes de carrera. ▶ Comunicación interna. ▶ Gestión del desempeño. ▶ Política retributiva. 	Documentos facilitados por la empresa: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Organigrama. ▶ Listados históricos de ventas 2011-2012. ▶ Listados de clientes, teléfonos e emails. ▶ Plantilla de Ficha de Curriculum-Registro cualificación. ▶ Plan de formación 2012.

Tabla 1



Fecha	Método de recogida de información	Lugar Asistentes	Objetivos Temas tratados	Documentos
26/04/2013 17:30-18:00h	3ª Sesión: <u>Reunión:</u> Entrevista y recogida de información documental.	Lugar: Instalaciones de la empresa: Oficinas Asistentes: Responsable Calidad Investigador	Objetivos: Explicar metodología. Recoger información del área de calidad para el análisis interno. Temas tratados: Explicar metodología de trabajo. Recogida de información: ▶ Sistema de Calidad. ▶ Prevención de riesgos laborales.	Documentos facilitados por la empresa: ▶ Manual de Calidad (listado de procedimientos). ▶ Fichas de prevención de riesgos de cada puesto.
26/04/2013 18:00-19:00h	<u>Reunión:</u> Entrevista y recogida de información documental.	Lugar: Instalaciones de la empresa: Oficina de control producción. Asistentes: Director de Producción Investigador	Objetivos: Explicar metodología. Recoger información del área de producción para el análisis interno. Temas tratados: Explicar metodología de trabajo. Recogida de información: ▶ Descripción del proceso de negocio. ▶ Descripción de las líneas de producción.	Documentos facilitados por la empresa: ▶ Diagramas de flujo de las líneas de producción.

Tabla 1

3. HISTORIA DE LA EMPRESA.

La Sociedad EL FARO, S.A. de nacionalidad española, se constituyó por tiempo indefinido con un capital social de 600.000 €, mediante escritura otorgada en el año 2001.

De conformidad con lo establecido en el art. 2º de los Estatutos de la mencionada entidad tiene por objeto social: “la fabricación, la elaboración, manipulación y comercialización de productos alimentarios”.

Concretamente, es una empresa del sector agroalimentario dedicada al procesado de productos de la pesca:

- ⇒ Cocedero de productos de la pesca y acuicultura.
- ⇒ Establecimiento de descongelación de productos pesqueros.
- ⇒ Importación de terceros países de productos de la pesca y acuicultura fresca y congelada.
- ⇒ Establecimiento de congelación de productos de la pesca y de acuicultura.
- ⇒ Establecimiento de transformación, fabricación, elaboración de productos de la pesca.

Es una empresa de reciente creación aunque los socios pertenecen a la cuarta generación de un negocio familiar de compra venta de productos de la pesca, que se remonta más de 100 años atrás.

Durante el periodo 2002-2004 desarrolló un importante esfuerzo inversor tanto en nuevas instalaciones como en mejoras tecnológicas y productivas.

El esfuerzo realizado en innovación y mejora de procesos productivos, en particular, en la diversificación de la gama de productos y en el desarrollo de nuevos platos elaborados, permitió incrementar el volumen de facturación de 273.146 € en el año 2004 a 5.731.196 € en el año 2006, lo que supuso un aumento de facturación del 2000% en el ciclo 2004-2006.

Durante los años 2008-2011 el volumen de facturación aumentó en menor proporción, aproximadamente un 49%.

A lo largo del año 2011, se iniciaron las obras de ampliación de las instalaciones para aumentar las líneas de producción y comercializar una nueva gama de productos. Las nuevas instalaciones de 1645 m² albergadas en una nave anexa a la antigua, están

distribuidas en diversas zonas de producción y compartiendo la cámara de congelación de materias primas.

En septiembre del 2011 se pusieron en funcionamiento las nuevas líneas de fabricación dedicadas a las actividades de descongelación, tratamiento y envasado de productos de la pesca (pescados, cefalópodos y crustáceos).

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. MISIÓN, VALORES Y VISIÓN

Misión:

- ▶ Satisfacer a todo los grupo de interés de la empresa, sobre todo a los clientes, ofreciendo productos de alta calidad, así como una adaptación a sus necesidades, y todo ello, garantizando un desarrollo sostenible.

Valores:

- ▶ Mejora continua, enfocada a la calidad de los productos.
- ▶ Conocimiento del sector.
- ▶ Servicio al cliente.
- ▶ Adaptación a las tendencias y necesidades del mercado.

Visión:

- ▶ Ser una empresa consolidada en el mercado nacional y con mayor proyección en mercados internacionales a través de la calidad de los productos y servicio al cliente.

4.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVAS

La empresa sigue las siguientes estrategias:

Estrategias de crecimiento o direcciones de desarrollo (Ansoff, 2007):

“Crecimiento intensivo” a través su posible internacionalización.

A lo largo del año 2012, el 86% de la producción es destinada al mercado nacional y un 14% se comercializa en el exterior, principalmente en Portugal y Francia (datos del 2012). En el 2013 se están dando pasos para exportar a Puerto Rico y EEUU.

Métodos de desarrollo:

“Crecimiento interno” a través de la concesión de préstamos a largo plazo en el 2010 para acometer en el año 2011, la ampliación de nuevas instalaciones y la puesta en marcha de una línea de productos.

Estrategias competitivas:

- Según su *ventaja competitiva* “Diferenciación” a través de la calidad de sus productos y de un servicio eficaz y personalizado a sus clientes (Porter, 2009).
- Según su *espíritu emprendedor* “Empresa defensora” porque trata de mantener una posición estable y segura para conseguir su supervivencia a largo plazo (Miles y Snow, 1978).
- Según su *cuota de mercado* “Empresa especialista” en determinados clientes y áreas geográficas (Kotler, 2006).

4.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

4.3.1. ORGANIGRAMA

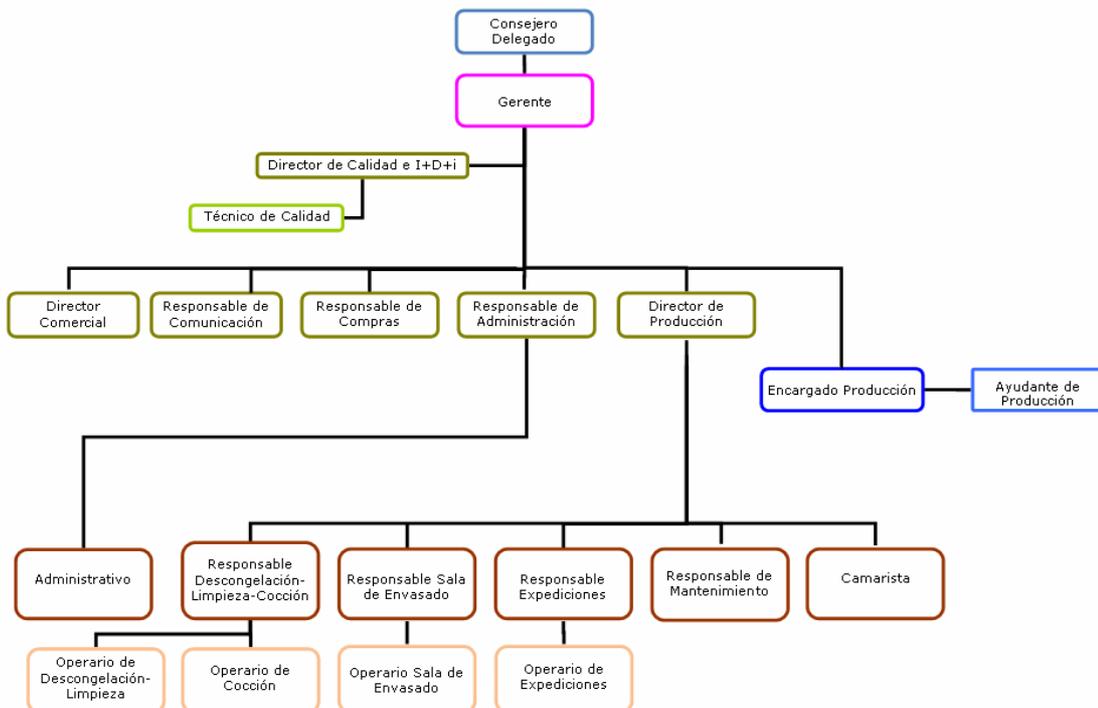


Gráfico 1



Actualmente, la empresa cuenta con 32 personas en plantilla:

- 1 Consejero delegado.
- 1 Gerente.
- 1 Director de Calidad e I+D+i
- 1 Técnico de Calidad.
- 1 Responsable de Compras.
- 1 Director de Producción.
- 1 Encargado de Producción.
- 1 Responsable de Administración.
- 1 Director Comercial.
- 1 Responsable de Comunicación.
- 1 Responsable de Sala de Descongelación-Limpieza-Cocción.
- 2 Responsables de Sala de Envasado.
- 1 Responsable de Sala de Expediciones.
- 1 Responsable de Mantenimiento.
- 1 Camarista.
- 1 Ayudante de Producción.
- 9 operarios: entre Operarios de Sala de Descongelación-Limpieza, Sala de Cocción y Sala de Expediciones.
- 8 Operarias de Sala de Envasado.
- Las labores de gestión están subcontratadas.

4.3.2. FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA

La organización de la empresa EL FARO, S.A. sigue un modelo de burocracia mecánica con departamentalización funcional y teniendo en común muchos de los principios de administración establecidos por Fayol (1987; ed. original 1916) en su libro.

Se concentra la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización. El organigrama de la empresa no tiene un gran desarrollo jerárquico (tres niveles), no existe un número alto de mandos intermedios, teniendo el Gerente una alta especialización horizontal. Esto supone que la Gerencia asuma muchas funciones, además de coordinar



y supervisar directamente las actividades de los responsables del resto de departamentos (principio de jerarquía y centralización).

El alcance de control es escaso excepto para el Director de Producción: Cada jefe tiene a su cargo un número limitado de subordinados (principio de amplitud de control). Los operarios de producción tienen un único superior jerárquico al que dirigirse y del que recibir órdenes que es cada uno de sus respectivos encargados de sala por turno. Al mismo tiempo, estos encargados dependen de un director de producción único en la empresa, el cual planifica y coordina la producción (principio de unidad de mando y dirección).

El proceso principal de la empresa engloba todos los procedimientos y tareas productivas. Cada etapa del proceso necesita de unas tareas específicas para su consecución y cada una de estas tareas las lleva a cabo personal con formación específica de su puesto (principio de división del trabajo y especialización).

Como se ha indicado anteriormente, hay personas que están especializadas en distintos puestos y la tendencia es la de seguir desarrollando la polivalencia del personal de producción.

Cada persona conoce sus tareas, funciones y responsabilidades (principio de autoridad y responsabilidad). Estas funciones están descritas en una “ficha perfil de puesto”, donde se reflejan las funciones de cada puesto. También, en esta ficha se indica la persona que supervisa el puesto, los puestos a los que supervisa y a qué departamento pertenece.

Desde el punto de vista humanista de una organización que tiene en cuenta los factores psicológicos del individuo y su relación con los demás miembros de la organización cabe destacar los siguientes puntos:

- ⇒ Esporádicamente, se fija una reunión de los responsables de cada departamento con Gerencia para exponer problemas surgidos, plantear soluciones y coordinar acciones interdepartamentales. Y raramente, se realizan reuniones con el resto del personal de la empresa (mandos intermedios y operarios).
- ⇒ Muchas de las tareas realizadas en producción son monótonas y repetitivas. Se intenta evitar que un mismo operario realice la misma tarea durante toda la jornada de trabajo con la rotación a otros puestos, aunque la mayoría de los operarios están especializados en un puesto el cual desempeñan la mayor parte del tiempo.



Por otra parte, se pueden identificar varios grupos dentro de la empresa en función de las necesidades cubiertas, siguiendo a Alderfer (1972), hay que señalar que cualquier persona de la organización puede tener activadas varias necesidades a la vez, y llegar a la autorrealización aunque necesidades anteriores no estén cubiertas del todo.

- ⇒ Mandos directivos y mandos intermedios: Tienen en general las necesidades fisiológicas, de seguridad y de afiliación cubiertas. En algunas ocasiones consiguen satisfacer las necesidades de reconocimiento y autorrealización.
- ⇒ Operarios: Las necesidades fisiológicas están plenamente cubiertas y parcialmente las de seguridad ya que algunos realizan tareas físicas duras, otros tienen salarios escasos. Las necesidades de reconocimiento y autorrealización apenas son cubiertas en este grupo.

Finalmente, la Gerencia articula una política empresarial y el resto de la organización planifica y ejecuta según estas líneas estratégicas (management empresarial).

La organización no dispone en la mayoría de los casos de los recursos económicos suficientes para obtener la información adecuada que reduzca el riesgo al mínimo en las decisiones. Por tanto, muchas de ellas se toman basadas en la experiencia e intuición. Como decía Henry Mintzberg (2003), la ausencia de estrategia en ocasiones es más útil que la propia estrategia.

A continuación, se hace una **descripción del proceso de negocio** donde se pone de relieve el flujo de información y los canales de comunicación utilizados:

Una vez iniciada la relación contractual con el cliente, bien a través de acuerdos verbales o bien a través de contratos en firme, y una vez fijados claramente los requerimientos del cliente y las condiciones de servicio, se procede siguiendo la sistemática que a continuación se detalla:

El pedido del cliente, normalmente realizado vía telefónica o por fax, es recibido y se registra en un formato de pedido, por cualquiera de los miembros del departamento comercial y de administración: Director de Administración, Administrativo y Director Comercial. Observar, que la misma tarea la realizan tres puestos diferentes.

A partir de aquí los esquemas de comunicación son los siguientes:

Los registros de los pedidos son comunicados al Director de Producción y a al Responsable de Expediciones con el fin de ajustar las previsiones semanales de producción fabricando si no hubiera suficiente stock de los productos demandados o



pudiese ocasionarse rotura de stock y coordinar entre Producción y Expediciones la disponibilidad del pedido y el día de preparación para su salida en la fecha solicitada. Habitualmente los pedidos se realizan el día anterior a la fecha de salida y hay stock suficiente disponible.

Finalmente, una vez preparado el pedido se lleva el registro de pedido cumplimentado con cantidades (uds./kg y lotes) a oficinas donde tanto el Director de Administración como el Administrativo preparan los albaranes de venta.

4.4. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

4.4.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La empresa EL FARO, S.A. tiene definidos los puestos de trabajo del personal en el procedimiento *P-4 Gestión de RRHH* del Sistema de Calidad ISO 9001:2008. El procedimiento establece que el Gerente define el organigrama de la empresa. Asimismo, el Director de Calidad define las tareas de cada puesto en la *Ficha perfil de puesto* con la aprobación del Gerente. El procedimiento no establece la metodología de análisis y definición de los puestos.

En esta ficha se recoge la siguiente información: nombre del puesto, departamento al que pertenece, por quién está supervisado, puestos a los que supervisa, funciones/responsabilidades del puesto, formación requerida, experiencia requerida, habilidad requerida y otros requisitos a valorar.

En el apartado de “funciones/responsabilidades” están descritas indistintamente tareas y funciones, entendiendo como *tarea*, una actividad que se puede identificar como diferente del resto, y *función*, el conjunto de tareas que se ejercen en un puesto y son realizadas de forma sistemática y continuada. Aún cuando, se indica “responsabilidades” en el registro, en ningún caso, se describen *responsabilidades* o resultados que se tiene que conseguir y que estén definidos como objetivos.

Asimismo, falta concreción en el apartado “Supervisado por” y “Puestos a los que supervisa” al no especificar si se refiere a relaciones jerárquicas o funcionales. Así, por ejemplo, el puesto de Director de Calidad e I+D tiene una relación jerárquica únicamente con el puesto de Técnico de Calidad e I+D, sin embargo, de él dependen, en cuanto a la función de calidad, el resto de los puestos.



Los tiempos dedicados a las diferentes tareas y/o funciones no están estimados con el fin de analizar la carga de cada tarea en la totalidad del trabajo de cada puesto o detectar sobrecargas de trabajo en algunos puestos. Tampoco se describe el procedimiento de ejecución de la tarea ni cuál es su objetivo final.

Un aspecto básico para realizar correctamente selección de personal o una evaluación del desempeño por competencias es definir previamente para cada puesto un perfil de competencias. Las fichas de descripción de los puestos que actualmente tiene la empresa no recogen las competencias requeridas para cada uno de ellos. Tampoco existe un profesiograma de los puestos de trabajo (Porret, 2007).

También falta incluir la siguiente información:

- Relaciones internas.
- Relaciones externas.
- Esfuerzo físico.
- Concentración mental.
- Documentación que maneja.
- Condiciones ambientales.
- Equipamiento.
- Riesgos laborales.
- Horarios y ubicación del puesto.
- Sistema de integración.
- Evolución profesional.
- Tiempo hasta estar operativo.
- Sistema de remuneración.

4.4.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección está externalizado parcialmente. La empresa que lo lleva a cabo es FLEXIPLAN perteneciente al grupo EULEN.

Hay que hacer una distinción en cuanto a la cualificación de los puestos para los que se hace el proceso de selección. Para puestos de producción no cualificados la fase de reclutamiento y selección es llevada a cabo íntegramente por la empresa FLEXIPLAN mediante test psicotécnicos y entrevista. En el caso de puestos de mandos intermedios y directivos, la fase de reclutamiento y selección es realizada por empresas especializadas en mandos ejecutivos.

4.4.3. FORMACIÓN Y PLANES DE CARRERA

Actualmente, la política de formación en la empresa EL FARO, S.A. se basa en la idea de que es un gasto, más que una inversión que sólo hay que hacer si es imprescindible hasta el límite máximo del crédito de bonificaciones para la formación de sus trabajadores, disponible anualmente, y también, mediante formación interna impartida por personal de la empresa.

Este crédito para desarrollar la formación de demanda, regulada en el Real Decreto 395/2007 de 23 de Marzo y desarrollada en la Orden TAS/2307/2007, de 27 de Julio, resulta de aplicar a la cuantía ingresada por la empresa en concepto de formación profesional durante el año anterior, el porcentaje de 75% (empresas de 10 a 49 trabajadores). Para beneficiarse de estas ayudas para la formación, la empresa subcontrata a entidades especializadas que gestionan y organizan los cursos.

El procedimiento *P-4 Gestión de RRHH* del Sistema de Calidad ISO 9001:2008 implantado en la empresa establece que el personal recibe puntualmente formación en el caso de:

- ⇒ Modificación de manera significativa de los métodos de trabajo, los procesos o el desarrollo de las actividades inherentes al Sistema de Gestión.
- ⇒ Cuando se pretenda incorporar un nuevo trabajador al puesto.
- ⇒ Cuando se pretenda incorporarle a otro puesto de trabajo cuyo perfil difiera sensiblemente del puesto que desempeña.



Y de manera continuada durante el desarrollo de sus tareas propias del puesto.

Con el sistema de evaluación del desempeño actual es posible detectar necesidades de formación y ser comunicadas a Gerencia y al Director de Calidad para su estudio. Asimismo, el Gerente, el Director de Calidad o el propio trabajador pueden proponer de manera espontánea acciones formativas que posteriormente se estudian según criterios económicos y de alineación con los objetivos de la empresa.

La formación se planifica a principios de año ajustándose al presupuesto establecido y quedando reflejada en el registro *Plan de Formación*. En este registro se indica información general relacionada con cada acción formativa (tema del curso, asistentes, horas aproximadas, entidad organizativa, fecha prevista). Las acciones formativas seleccionadas son tanto en la modalidad presencial como a distancia u online. Asimismo, se organiza con entidades de formación o con personal de la propia empresa.

Todos los trabajadores tienen una *ficha de personal* en el que se detallan los datos personales, formación, experiencia profesional previa a la incorporación de la empresa y la formación adquirida en la empresa. El Director de Calidad es el encargado de actualizar este registro incorporando todas las acciones formativas que cada trabajador va realizando.

El desarrollo y ejecución del plan es controlado por el Director de Calidad y supervisado por Gerencia. Al final del año no se realiza una evaluación de su eficacia.

Las acciones formativas que normalmente se planifican son las destinadas a perfeccionar las tareas que actualmente se llevan a cabo en el puesto de trabajo en el departamento de producción, por ejemplo, en 2012 se realizó un curso de manipulador de alimentos, un curso de buenas prácticas de fabricación en sala de envasado y sobre el prerrequisito de "Plan de Limpieza y Desinfección".

También, cada año la mutua imparte cursos de prevención de riesgos laborales en el puesto de trabajo. Concretamente, imparte uno para los trabajadores de planta y otro para los trabajadores de oficina, ya que los riesgos respectivos son diferentes. Se echa de menos la planificación de acciones formativas para otros departamentos, máxime, cuando se observa una baja cualificación general del personal, sobretodo, en el área de organización de empresas y RRHH.



Asimismo, se imparte formación no planificada mediante técnicas de “Acompañamiento en el puesto” inicialmente y “Rotación de puestos” después, para que el trabajador que se incorpora al puesto de trabajo aprenda primero con la observación y después con la práctica. El colaborador que acompaña es la persona que habitualmente ocupa el puesto.

Para las nuevas incorporaciones, no existe un plan de formación de acogida en el que se hayan establecido unos objetivos de aprendizaje y socialización, tutores, contenidos formativos, programación de actividades, visitas, etc. Sin embargo, la empresa dispone de un manual de acogida que entrega al recién incorporado y, por otro lado, se ha incluido dentro del plan de formación la impartición de una charla de una hora de duración sobre las normas de higiene y manipulación establecidas en EL FARO para todos aquellos trabajadores que se incorporan a puestos de producción.

La empresa entrega este manual a toda persona el día de su incorporación con el fin de que tenga un proceso de sociabilización lo más rápido posible.

Como se puede comprobar en el manual de acogida no se contempla la planificación de la formación de acogida en el que se hayan establecido unos objetivos de aprendizaje y socialización, tutores, contenidos formativos, programación de actividades, visitas, etc.

Actualmente, no se dispone de ningún sistema de promoción dentro de la empresa y la evolución profesional está orientada hacia adquirir mayores conocimientos técnicos y especialización en la tareas propias del puesto.

4.4.4. COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación utilizada es esencialmente del tipo “operativo”, orientada a la tarea, mediante la cual se transmite la información necesaria para el desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo. La comunicación del tipo “interno”, entendiendo como tal, la que tiene la función de transmitir los objetivos y la cultura de la empresa y con una clara orientación a las personas, ocupa un puesto menos relevante en la organización.

La comunicación más utilizada es de tipo descendente para comunicar órdenes y procedimientos de trabajo, propia de organizaciones con cultura “Taylorista” (Taylor, 1987; ed. original, 1891). Generalmente es de tipo informal: en la mayoría de los casos es verbal y no está programada a excepción de cuando se informa de normas, de horarios de turnos y vacaciones cuya comunicación es escrita. Asimismo, se realizan pocas reuniones.

Hay que distinguir entre personal de producción de base y el resto de personal para describir los medios de comunicación utilizados:

- Los **encargados y operarios de producción** se comunican con su superior verbalmente cara a cara o por teléfono. Estas comunicaciones verbales se realizan de manera informal, sin rigor, comprobando a posteriori de que la información ha llegado incompleta o distorsionada, y en muchos casos, ni siquiera llega.

También por escrito, cuando se les tiene que informar de algún tema, a través del tablón de anuncios (cuestiones laborales como vacaciones y turnos, calendario laboral del centro, instrucciones en caso de emergencia y primeros auxilios, organigrama y política de empresa), carteles informativos y órdenes de trabajo.

- **Gerencia y responsables de cada departamento** asisten con más frecuencia a reuniones y tienen más acceso a la información a través del uso del ordenador, e-mail y fax.

El momento de facilitar la información es clave para que la comunicación sea eficaz. En ocasiones, se observa que en la empresa no se comunica rápidamente la información.

Normalmente, la información fluye en sentido descendente siguiendo el organigrama: Gerencia transmite la información a la base a través de los mandos intermedios, pero en otras ocasiones directamente, lo que no ayuda a reforzar la posición



y credibilidad de los jefes frente a sus colaboradores y se pueden llegar a emitir mensajes contradictorios que evidencian falta de comunicación entre superiores y Dirección. Por otro lado, esta situación no facilita la comunicación ascendente al existir menos confianza.

Uso de las TIC:

Todos los ordenadores de la empresa están en red, tienen acceso ilimitado a Internet y desde cualquiera se pueden enviar y recibir faxes.

Cada ordenador tiene configurada una cuenta de correo electrónico y un usuario (con contraseña) que es la persona que habitualmente lo utiliza. Cada usuario tiene alojada en el servidor una carpeta de acceso restringido para el resto de usuarios y otra carpeta de libre acceso donde se ubica la información necesaria para el funcionamiento de la empresa. En todos los ordenadores está instalado el programa de gestión y contabilidad y una carpeta donde entran los faxes en tiempo real.

El uso de los medios informáticos disponibles (correo electrónico, Internet) no está regulado por la empresa mediante instrucciones, normas, recomendaciones o limitaciones, ni se realiza ningún tipo de control para verificar el uso que se está haciendo de estas herramientas.

Los operarios de producción y encargados no tienen acceso a las herramientas informáticas disponibles, el resto tienen acceso pero no en todos los casos un puesto informático exclusivo.

4.4.5. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Al principio de cada año se evalúa el desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo durante el año anterior. El método utilizado es del tipo de escalas de valoración y se engloba dentro de los métodos de apreciación. Cada persona es evaluada por sí misma, independientemente de lo conseguido por el resto de compañeros o trabajadores de otros departamentos, según la siguiente escala numérica:

1. Está en fase de aprendizaje.
2. Capacitado para iniciar y desarrollar, con ayuda un trabajo.
3. Capacitado para iniciar y finalizar un trabajo; necesita supervisión.
4. Capacitado para iniciar, finalizar y no necesita supervisión.
5. Capacitado para la formación de otras personas. Aptitudes para la coordinación y supervisión de trabajos.



Tras dar la puntuación, el evaluador justifica la valoración realizada y si lo considera necesario puede expresarse fuera del marco establecido para la valoración cuantitativa en un espacio abierto, en un el *Registro de Cualificación*.

Los evaluadores son el Gerente y el Director de Producción, lo cuales, valoran a los responsables de cada departamento y a todo el personal de producción a su cargo, respectivamente. El Gerente no participa como evaluado.

La escala de valoración se refiere a un desempeño general del trabajador en su puesto de trabajo, sin llegar a concretarse en una serie de factores que definan las competencias que se exigen para cada puesto. Hay que recordar que los perfiles de puesto que actualmente tiene descritos la empresa no definen competencias, únicamente, las tareas del puesto.

No se realiza entrevista personal y la valoración no es comunicada a los trabajadores. Tampoco se establecen aspectos a mejorar y medios para conseguirlos, y por tanto, la eficacia del actual sistema de gestión del desempeño es prácticamente nulo.

4.4.6. POLÍTICA RETRIBUTIVA

La política retributiva se rige por el *“Convenio Colectivo para el Sector de Conservas, Semiconservas, Ahumados, Cocidos, Secados, Elaborados, Salazones, Aceites y Harinas de Pescados y Mariscos”*.

La retribución fija es la predominante, existiendo solo variable por cumplimiento de objetivos para el puesto de Gerente. No obstante, la mayoría de trabajadores tienen un complemento a su salario base en concepto de “mejora voluntaria”. Este complemento no está vinculado al desempeño en sus puestos de trabajo.

4.4.7. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La planificación de prevención de riesgos laborales se establece para un período de tiempo de un año y tiene por alcance el centro de trabajo de la empresa incluido en el concierto número 55777/460403, de Servicio de Prevención Ajeno establecido con la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur.



Evaluación de riesgos

El Servicio de Prevención es el encargado de la elaboración y revisión de la evaluación de riesgos de la empresa y el Director de Calidad se encarga de que se implanten las medidas preventivas establecidas en la planificación realizada por el Servicio de Prevención. Para ello, se ha hecho una descripción general de los procesos e instalaciones, sin embargo, aunque se han identificado los puestos de trabajo no se han descrito detalladamente cada una de las tareas de cada puesto.

Asimismo, para la evaluación de riesgos se han tenido en cuenta las condiciones ambientales (T^a , velocidad del aire, humedad, ruido e iluminación).

Para cada puesto de trabajo se ha elaborado la correspondiente ficha de evaluación del riesgo, teniendo en cuenta la información aportada por la empresa, por el trabajador y lo observado por el técnico de prevención el día de la visita. En estas fichas se incluye la identificación de los peligros existentes, así como, una evaluación del riesgo que implican estos peligros (probabilidad del riesgo y severidad del daño). También se indican algunas de las medidas preventivas ya establecidas para los riesgos detectados y las posibles acciones que se deben llevar a cabo en el futuro.

Asimismo, se realizan evaluaciones específicas de determinados puestos para trabajadoras embarazadas dentro del grupo de trabajadores especialmente sensibles. Esta evaluación se revisa anualmente y cuando los puestos de trabajo se ven afectados por la introducción de nuevas tecnologías, cambios en las condiciones de trabajo, daños para la salud de los trabajadores o por incorporación de trabajadores que por sus características personales o estado biológico conocido lo hagan especialmente sensible a las condiciones de trabajo.

El Director de Calidad se encarga de que se implante las acciones preventivas, en el plazo establecido, designando a los responsables y los recursos humanos y materiales necesarios para su ejecución. Asimismo, se asegura de la efectiva ejecución de estas actividades preventivas, efectuando para ello un seguimiento continuo.

En la evaluación de riesgos se han establecido unas medidas preventivas entre las que se encuentran el uso de equipos de protección individual específicos según el puesto de trabajo, que se les hace entrega mediante firma de la Hoja de Entrega de EPIS.

En líneas generales, la evaluación de riesgos se realiza correctamente y se hace una implantación efectiva de las medidas preventivas establecidas.



Formación

Para garantizar que cada trabajador está formado en materia de PRL, anualmente se organiza un curso de Prevención de Riesgos Laborales, impartido por el técnico del Servicio de Prevención que realiza la planificación en la empresa.

Asimismo, a todos los trabajadores se les hace entrega de unas fichas de información de riesgos, los correspondientes a su puesto de trabajo y en el caso de trabajadores especialmente sensibles, los riesgos específicos detallados en la evaluación realizada; y normas de actuación en casos de emergencia.

Plan de emergencia y primeros auxilios

En cuanto a la existencia de un plan de emergencia, se han colocado en lugares visibles, planos señalando claramente las vías de evacuación, salidas de emergencias y zona de seguridad. También se ha señalado la ubicación exacta de todos los extintores. Se han creado procedimientos a seguir por tipo de riesgo detectado: incendio y accidentes (primeros auxilios); y se han asignado a los responsables de evacuar, comunicar y/o prestar primeros auxilios.

4.5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

En este apartado se detallan los **diagramas de flujo** de los diferentes procesos de manipulación que se llevan a cabo en la empresa. Se han agrupado los procesos en varios diagramas de flujo:

- 1) Producción de pescados, crustáceos y cefalópodos elaborados.
- 2) Producción de cefalópodos cocidos y pasterizados.
- 3) Producción de marisco cocido.
- 4) Producción de cefalópodos cocidos congelados.
- 5) Producción de platos preparados.

**Diagrama de flujo 1:
PRODUCCIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y CEFALÓPODOS ELABORADOS.**

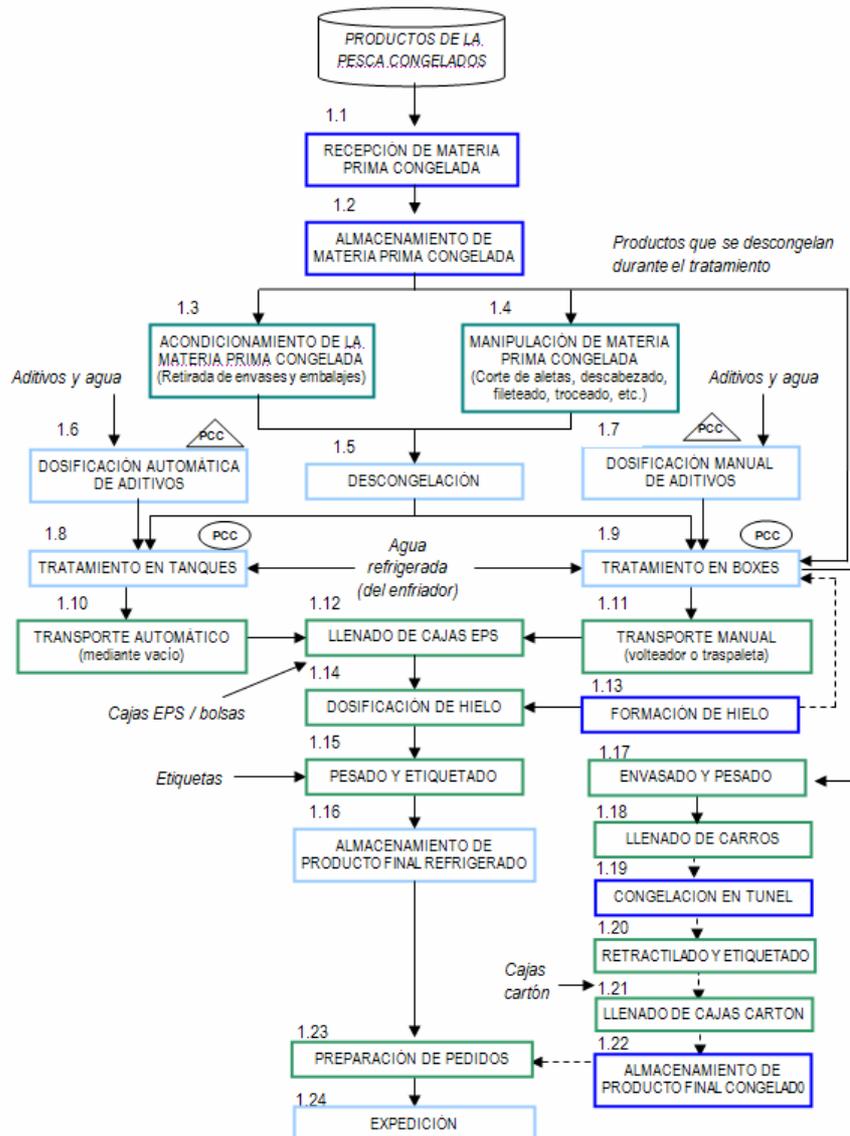


Gráfico 2

Diagrama de Flujo 2: PRODUCCIÓN DE CEFALÓPODOS COCIDOS Y PASTERIZADOS

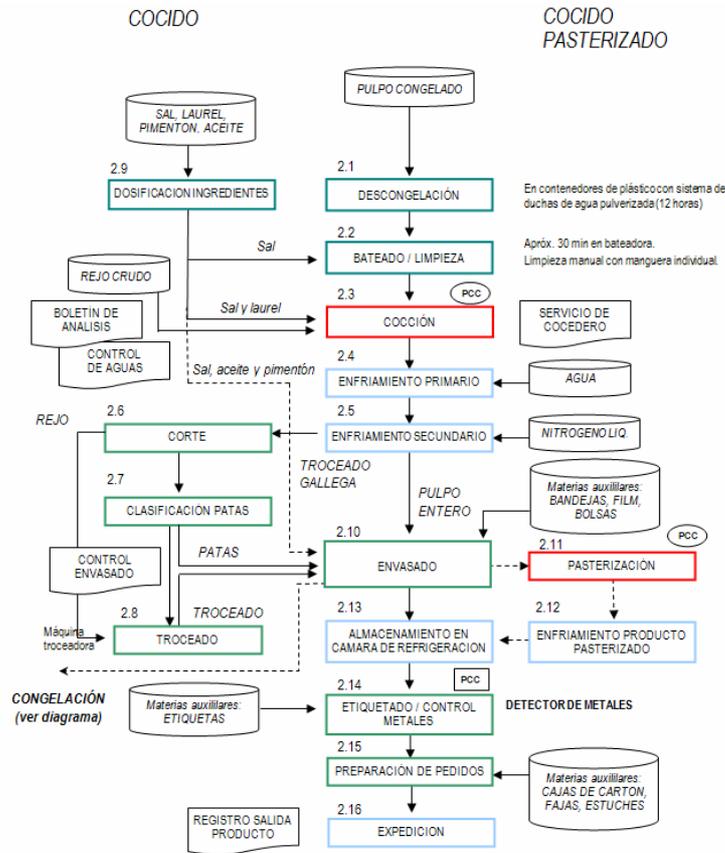


Gráfico 3

Diagrama de flujo 3: PRODUCCIÓN DE MARISCO COCIDO

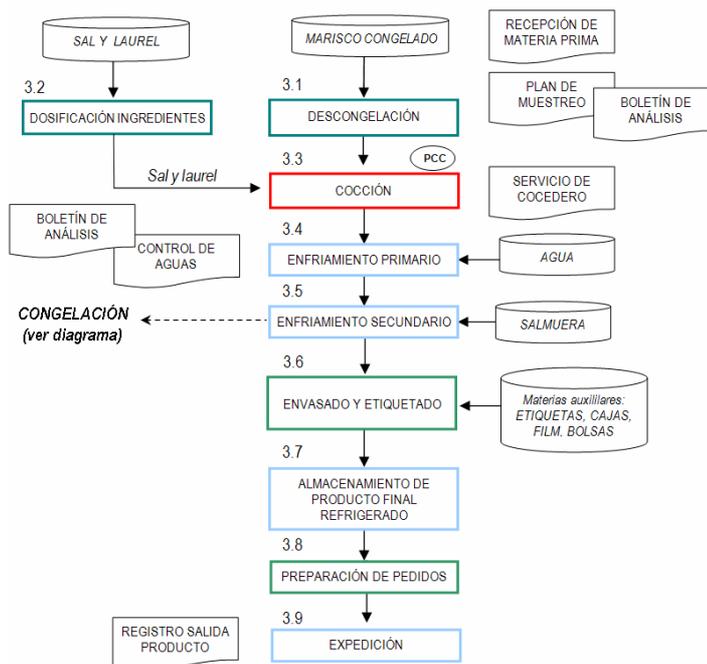


Gráfico 4

Diagrama de flujo 4: PRODUCCIÓN DE CEFALÓPODOS COCIDOS CONGELADOS

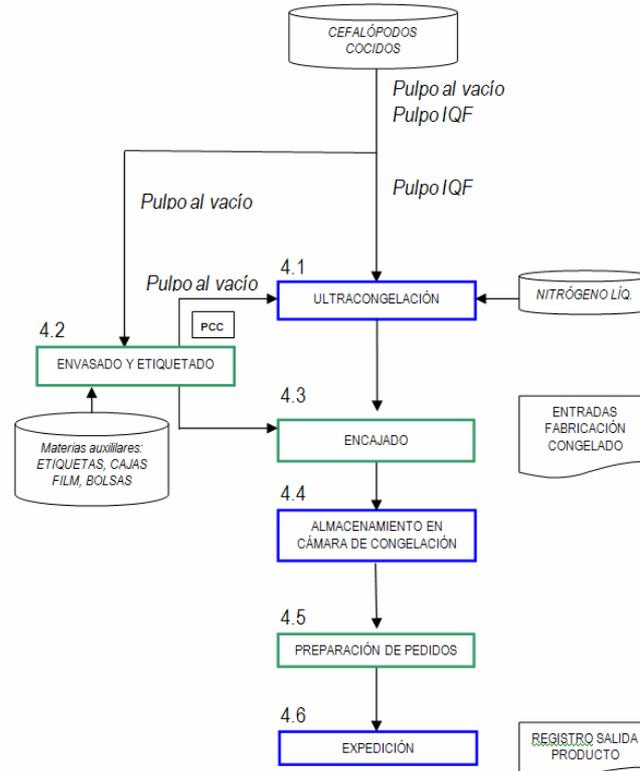


Gráfico 5

Diagrama de flujo 5: PRODUCCIÓN DE PLATOS PREPARADOS

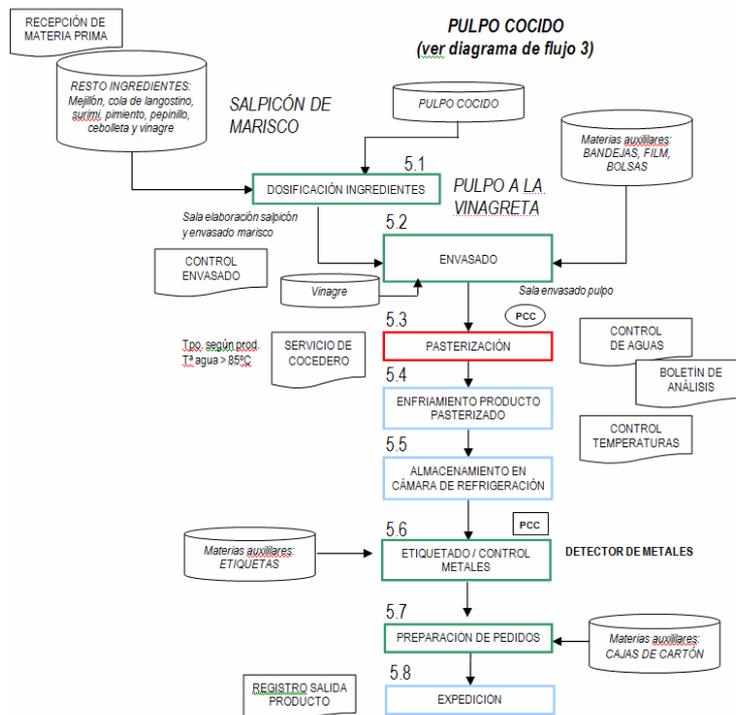


Gráfico 6

4.6. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

La empresa está certificada en la norma ISO 9001:2008. El Director de Calidad, en colaboración con el Técnico de Calidad, es responsable de la implantación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad según esta norma. El Responsable de Compras, anterior Director de Calidad, se encarga de hacer anualmente las auditorías internas de los procesos de los cuales es independiente.

Los procesos de la empresa se representa mediante un mapa de procesos en el cual se reflejan las entradas y salidas de cada uno, así como la secuencia entre procesos:

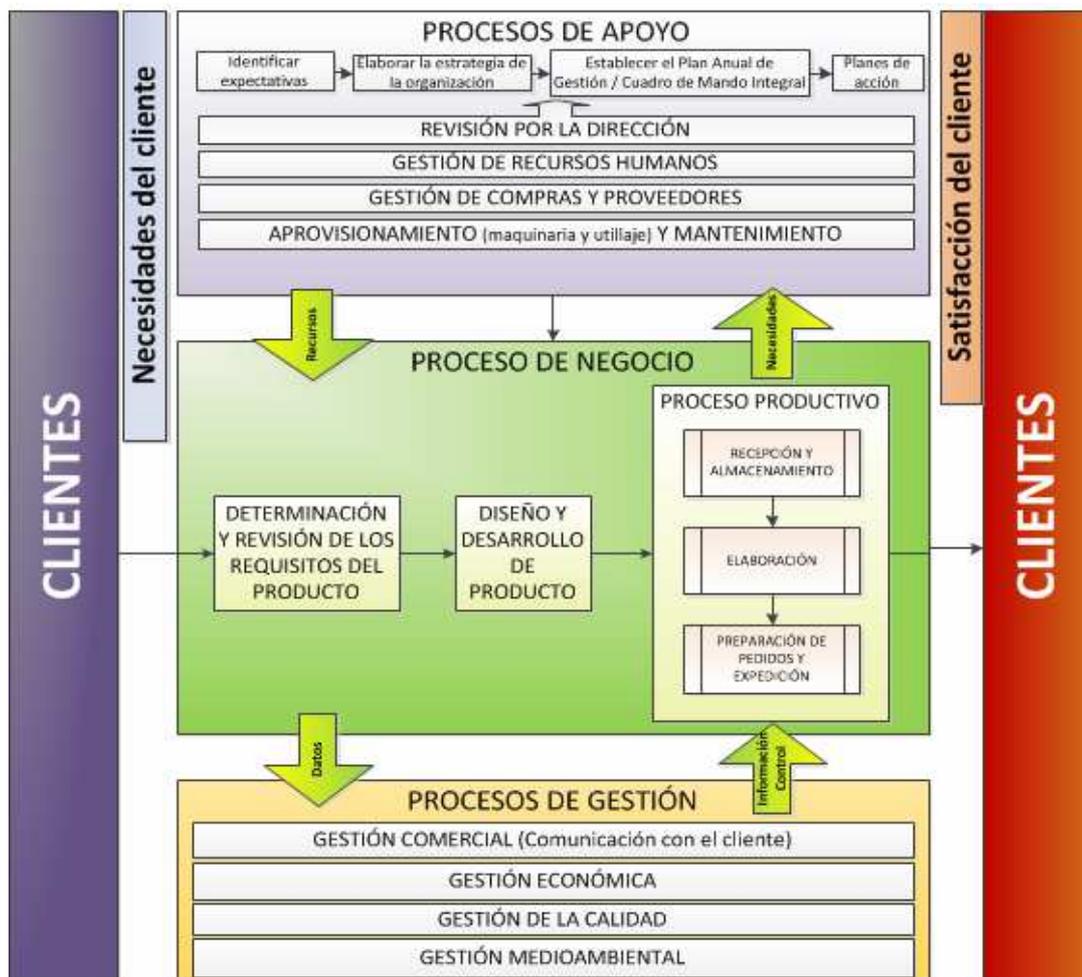


Gráfico 7

Los procesos están documentados mediante procedimientos, diagramas de flujo, registros e instrucciones de trabajo.

Los procedimientos incluidos en manual de calidad del sistema de gestión son:

P-1	Elaboración y Control de la Documentación y de los registros
P-2	Plan de control APPCC
P-3	Revisión del sistema por la Dirección
P-4	Gestión de RRHH
P-5	Ofertas y pedidos
P-6	Compras y Evaluación de proveedores
P-7	Recepción de materia primas y auxiliares
P-8	Control del proceso
P-9	Trazabilidad
P-10	Plan de control de plagas
P-11	Plan L + D
P-12	Control de los equipos. Medición y ensayo
P-13	Plan de alerta sanitaria
P-14	Auditorías internas
P-15	Gestión de No Conformidades. Acciones Correctivas y Preventivas
P-16	Satisfacción del cliente
P-17	Diseño y desarrollo
P-18	Análisis de datos

Tabla 2

Asimismo, la empresa es sometida periódicamente a auditorías externas de clientes según los requisitos establecidos en el estándar de calidad IFS, aunque no está certificada en este estándar ni se prevé hacerlo a corto plazo.

Por otro lado, aunque la empresa no tiene un sistema de gestión de medio ambiente, hace un seguimiento del nivel de contaminación de sus emisiones y efluentes. En los últimos años, el incremento del volumen de producción ha significado un aumento del vertido de efluentes cuya carga orgánica no es capaz de reducir la actual depuradora. Se ha proyectado la instalación de una depuradora más moderna y de mayor capacidad con el fin de cumplir con la actual normativa de vertidos que fija como límites de DBO₅ y DQO, 500 y 1000 ppm, respectivamente.

4.7. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD DE I+D

La empresa en los últimos años se ha estancado en su actividad de desarrollo de nuevos productos: Tras lanzar al mercado en los primeros 4 años de vida el 90% de los actuales productos, únicamente, un 10% de han desarrollado desde el 2006 al 2012. Las nuevas tendencias en hábitos de consumo ha hecho que muchas empresas estén innovando para adaptarse a las actuales demandas: productos más cómodos, listos para comer (*“ready to eat”*) y más saludables. Por tanto, un aspecto prioritario para la empresa es potenciar la actividad de I+D de nuevos productos y, para ello, deberá dedicar mayores recursos en este empeño.

4.8. ANÁLISIS FINANCIERO

En análisis financiero de la empresa se ha hecho a través del análisis del balance y de la cuenta de resultados (Eslava, 2009).

4.8.1. ANÁLISIS DEL BALANCE

BALANCE	AÑOS				ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL		
	2011	2010	2009	2008	2011	2010	2009	2008	2011/10	2010/09	2009/08
A) ACTIVO NO CORRIENTE	3.450.898	1.710.207	1.561.648	1.548.080	43,6%	35,1%	40,5%	42,1%	101,8%	9,5%	0,9%
I. Inmovilizado Intangible	2.776	1.559	5.991	9.983	0,0%	0,0%	0,2%	0,3%	78,0%	-74,0%	-40,0%
II. Inmovilizado Material	3.437.503	1.689.362	1.505.762	1.515.723	43,5%	34,7%	39,0%	41,2%	103,5%	12,2%	-0,7%
V. Inversiones Financieras a LP	6.000	6.000	1.800	1.800	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	233,3%	0,0%
VI. Activos por Impuesto Diferido	4.620	13.246	48.094	20.573	0,1%	0,3%	1,2%	0,6%	-65,1%	-72,5%	133,8%
B) ACTIVO CORRIENTE	4.456.261	3.159.463	2.294.708	2.126.811	56,4%	64,9%	59,5%	57,9%	41,0%	37,7%	7,9%
II. Existencias	1.351.158	587.029	553.235	473.247	17,1%	12,1%	14,3%	12,9%	130,2%	6,1%	16,9%
III. Deudores Comerciales y otras cuentas a cobrar	2.876.104	1.995.531	1.654.432	1.647.377	36,4%	41,0%	42,9%	44,8%	-	20,6%	0,4%
V. Inversiones Financieras a CP	21.859	27.076	77.301		0,3%	0,6%	2,0%	0,0%	-19,3%	-65,0%	
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	207.140	549.826	9.438	5.885	2,6%	11,3%	0,2%	0,2%	-62,3%	5725,7%	60,4%
ACTIVO Total	7.907.159	4.869.670	3.856.356	3.674.892	100%	100%	100%	100%	62,4%	26,3%	4,9%
A) PATRIMONIO NETO	2.659.301	2.199.718	1.949.506	1.588.572	33,6%	45,2%	50,6%	43,2%	20,9%	12,8%	22,7%
A-1) Fondos Propios	1.966.684	1.941.115	1.646.586	1.241.335	24,9%	39,9%	42,7%	33,8%	1,3%	17,9%	32,6%
I. Capital	600.000	600.000	600.000	600.000	7,6%	12,3%	15,6%	16,3%	0,0%	0,0%	0,0%
II. Prima emisión					0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
III. Reservas	1.341.115	1.046.586	611.335	408.206	17,0%	21,5%	15,9%	11,1%	28,1%	71,2%	49,8%
VII. Resultado del ejercicio	25.533	294.529	435.250	233.128	0,3%	6,0%	11,3%	6,3%	-91,3%	-32,3%	86,7%
A-3) Subv., donaciones y leg recibidos	692.653	258.603	302.920	347.237	8,8%	5,3%	7,9%	9,4%	167,8%	-14,6%	-12,8%
B) PASIVO NO CORRIENTE	1.246.815	1.089.280	556.695	533.241	15,8%	22,4%	14,4%	14,5%	14,5%	95,7%	4,4%
II. Deudas a LP	855.188	793.605	237.304	286.617	10,8%	16,3%	6,2%	7,8%	7,8%	234,4%	-17,2%
III. Deudas con empresas grupo y asociadas					0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
IV. Pasivos por impuesto diferido	391.627	295.675	319.391	246.624	5,0%	6,1%	8,3%	6,7%	32,5%	-7,4%	29,5%
C) PASIVO CORRIENTE	4.001.043	1.580.672	1.350.153	1.553.077	50,6%	32,5%	35,0%	42,3%	153,1%	17,1%	-13,1%
III. Deudas a CP	996.788	113.932	185.935	204.879	12,6%	2,3%	4,8%	5,6%	774,9%	-38,7%	-9,2%
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.004.255	1.466.739	1.164.218	1.348.197	38,0%	30,1%	30,2%	36,7%	104,8%	26,0%	-13,6%
PASIVO Total	7.907.159	4.869.670	3.856.356	3.674.891	100%	100%	100%	100%	62,4%	26,3%	4,9%

Tabla 3

► Análisis vertical

El análisis vertical, que recoge el peso de las partidas en el balance, arroja los siguientes hechos significativos:

- ⇒ Incremento del peso del inmovilizado material en el activo, que pasa de un 34,7% a un 43,5%.
- ⇒ Reducción importante del peso de la tesorería, que pasa de 11,3% a un 2,6%, lo cual puede evidenciar problemas de liquidez.
- ⇒ Incremento muy importante del pasivo corriente, del 32,5% al 50,6%, lo cual, evidencia dificultades para pagar a sus proveedores. Por el contrario, se reduce el peso del patrimonio neto que pasa del 45,2% al 33,6%.

► Análisis horizontal

El análisis horizontal, que recoge las variaciones de las partidas respecto al año anterior, arroja los siguientes hechos significativos:

- ⇒ Incremento muy importante del inmovilizado material respecto al 2010 (103,5%) debido a una ampliación de las instalaciones de la empresa. Esta es la principal causa de que el balance de la empresa se haya incrementado en un 62,4%.
- ⇒ Incremento importante de las existencias respecto del 2010 (130,2%), debido a una sobreproducción.
- ⇒ Incremento importante de las subvenciones respecto del 2010 (167,8%).
- ⇒ Empeoramiento grande del resultado del ejercicio, alcanzando solo 25.533 euros, lo que supone una reducción del 91,3%.

4.8.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA RESULTADOS

CUENTA RESULTADOS	AÑOS				ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL		
	2011	2010	2009	2008	2011	2010	2009	2008	2011/10	2010/09	2009/08
1. (+)Importe Neto Cifra Negocios (VN + PS)	10.264.822	8.744.982	7.535.113	6.887.867	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	17,4%	16,1%	9,4%
4. (-) Aprovisionamientos (Consumo MP= EI + C - EF)	9.057.913	6.906.747	5.477.338	5.379.980	88,2%	79,0%	72,7%	78,1%	31,1%	26,1%	1,8%
6. (-) Gastos Personal (64)	717.584	717.120	713.285	649.708	7,0%	8,2%	9,5%	9,4%	0,1%	0,5%	9,8%
7. (-) Otros G Explotación	514.345	548.069	673.573	482.013	5,0%	6,3%	8,9%	7,0%	-6,2%	-18,6%	39,7%
8. (-) Gastos Fabricación (Amortizaciones) (68)	214.343	220.533	210.112	188.854	2,1%	2,5%	2,8%	2,7%	-2,8%	5,0%	11,3%
Costes Explotación	10.504.186	8.392.469	7.074.308	6.700.555	102,3%	96,0%	93,9%	97,3%	25,2%	18,6%	5,6%
2. V.Existencias Productos Terminado y en Curso (Ef-Ei)	203.880	-47.782	26.562	4.622	2,0%	-0,5%	0,4%	0,1%	526,7%	-279,9%	474,7%
5. Otros Ingresos de Explotación	1.420	63.392	0	23.399	0,0%	0,7%	0,0%	0,3%	-97,8%	100,0%	-100,0%
9. Imputación Subv. de Inmovilizado no financiero y otras	59.090	59.090	59.089	75.281	0,6%	0,7%	0,8%	1,1%	0,0%	0,0%	-21,5%
13. Otros Resultados (Antiguos G e I Excepcionales)	28.410	375	1.100	-2.286	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	7479,1%	-65,9%	-148,1%
RESULTADO Explotación (BAIT)	53.463	427.586	547.555	288.327	0,5%	4,9%	7,3%	4,2%	-87,5%	-21,9%	89,9%
(+) Ingresos Financieros	4.473	-193	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-2416,7%	100,0%	0,0%
(-) Gastos Financieros	-23.865	-26.621	-10.624	-29.267	-0,2%	-0,3%	-0,1%	-0,4%	-10,4%	150,6%	-63,7%
RESULTADO Antes de Impuestos (BDIAT)	34.045	400.773	521.811	259.060	0,3%	4,6%	6,9%	3,8%	-91,5%	-23,2%	101,4%
(-) Impuesto IS	-8.511	-106.245	-86.560	-25.931	-0,1%	-1,2%	-1,1%	-0,4%	-92,0%	22,7%	233,8%
RESULTADO Ejercicio (BDIT)	25.534	294.529	435.250	233.128	0,2%	3,4%	5,8%	3,4%	-91,3%	-32,3%	86,7%

Tabla 4

► Análisis vertical

El análisis vertical, que recoge el peso de las partidas respecto al importe neto de la cifra de negocios, arroja los siguientes hechos significativos:

- ⇒ Se observa el incremento en el peso de los aprovisionamientos, que pasa de un 79% a un 88,2%, lo cual es reflejo del incremento en el precio de las materias primas.
- ⇒ Los costes de explotación están por encima de los ingresos de ventas (102,3%), lo cual revela un problema de eficiencia que es insostenible.

► Análisis horizontal

El análisis horizontal, que recoge las variaciones de las partidas respecto al año anterior, arroja los siguientes hechos significativos:

- ⇒ Los aprovisionamientos han aumentado respecto al 2010 en un 31,1%.
- ⇒ El resultado de explotación ha descendido en un 87,5%.
- ⇒ Las existencias de productos terminados ha aumentado en un 526,7%, lo que indica una sobreproducción que no tiene salida a través de las ventas, a pesar de que éstas han aumentado en un 17,4%.

4.8.3. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS

A continuación se estudian los principales ratios relacionados con la rentabilidad, solvencia y liquidez (Wild, 2007).

Rentabilidad	2011	2010	2009	2008
R. Económica (ROA)	0,68%	8,78%	14,20%	7,85%
Margen sobre Ventas	0,52%	4,89%	7,27%	4,19%
Rotación Activos	1,30	1,80	1,95	1,87
R. Financiera (ROE)	0,96%	13,39%	22,33%	14,68%
Solvencia / Endeudamiento	2011	2010	2009	2008
Autonomía Financiera	33,63%	45,17%	50,55%	43,23%
Endeudamiento General	66,37%	54,83%	49,45%	56,77%
Apalancamiento o Coef. Endeudamiento	197,3%	121,4%	97,8%	131,3%
Liquidez	2011	2010	2009	2008
Fondo de Maniobra	455.218	1.578.791	944.555	573.734
Ratio de circulante	1,11	2,00	1,70	1,37
Prueba del ácido	0,78	1,63	1,29	1,06
Liquidez inmediata	0,05	0,35	0,01	0,00

Tabla 5

- ◆ Rentabilidad: Hay un empeoramiento progresivo tanto en la económica como en la financiera, llegando a cifras próximas a cero en el 2011.
- ◆ Margen sobre ventas: Se ha reducido mucho, debido al incremento de los costes de explotación.
- ◆ Rotación de activos: Empeora porque el incremento de la inversión en el activo total no se ha visto reflejada en un aumento proporcional de las ventas.

- Solvencia: Endeudamiento progresivo con la consecuente pérdida de autonomía financiera, lo cual deja a la empresa en una situación de mayor dificultad para encontrar financiación, así como un incremento del coste de la misma.
- Liquidez: Hay una gran reducción del fondo de maniobra, lo que indica tensiones de tesorería a corto plazo, confirmado por los excesivamente bajos valores del resto de ratios de liquidez.

Plazos Medios	2011	2010	2009	2008
P. Medio Almacén	48	25	27	25
P. Medio Cobro	102	83	80	87
P. Maduración Técnico	150	108	107	112
P. Medio Pago	121	78	78	91
P. Maduración Financiero	-29	-30	-29	-21
Eficiencia	2011	2010	2009	2008
Eficiencia en Costes: Costes Explotación / INCN	102,33%	95,97%	93,88%	97,28%
Eficiencia Consumos	88,24%	78,98%	72,69%	78,11%
Eficiencia Personal	6,99%	8,20%	9,47%	9,43%
Eficiencia Otros Gastos Explotación	5,01%	6,27%	8,94%	7,00%
Eficiencia Gastos Fabricación	2,09%	2,52%	2,79%	2,74%
Eficiencia o Rotación de Activos INCN / AT	1,30	1,80	1,95	1,87
Ratios RR.HH	2011	2010	2009	2008
Nº Empleados	31	31	31	30
Coste Personal por empleado	23.148	23.133	23.151	21.657
Costes Explotación por empleado	338.845	270.725	229.611	223.352
Ventas por empleado	331.123	282.096	244.567	229.596
Beneficio de Explotación por empleado	1.725	13.793	17.772	9.611

Tabla 6

- Plazos medio de almacén se incrementa de manera importante debido a la sobreproducción de la empresa.
- Plazo medio de cobro empeora, lo cual puede reflejar una reducción del poder de negociación de la empresa. Aunque se compensa con un aumento del periodo de pago a proveedores, de manera que el periodo de maduración financiero permanece entorno a los 30 días.
- Eficiencia: Empeora la eficiencia en costes de explotación, debido sobre todo a un incremento del coste de los consumos de existencias.
- Recursos Humanos: La plantilla y el coste de personal medio por empleado permanecen constantes como veíamos en la cuenta de resultados. Aunque por otro lado el beneficio de explotación obtenido por empleado se reduce significativamente, pasando de 13.793 a 1.725 euros.

A continuación, se representa gráficamente la evolución entre los años 2008 y 2011 de los principales ratios (datos extraídos de las tablas anteriores):

- Rentabilidad financiera

Se observa la progresiva pérdida de rentabilidad financiera de la empresa, debido, como hemos visto, especialmente, a un problema de eficiencia en costes.

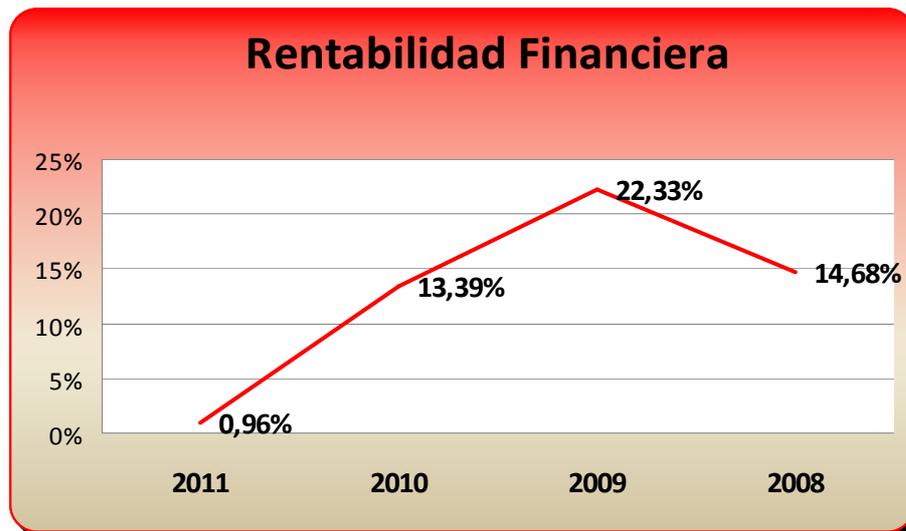


Gráfico 8

- Endeudamiento

En los últimos años, se observa el progresivo endeudamiento de la empresa, así, el ratio de endeudamiento alcanza en 2011 el 66,37%.

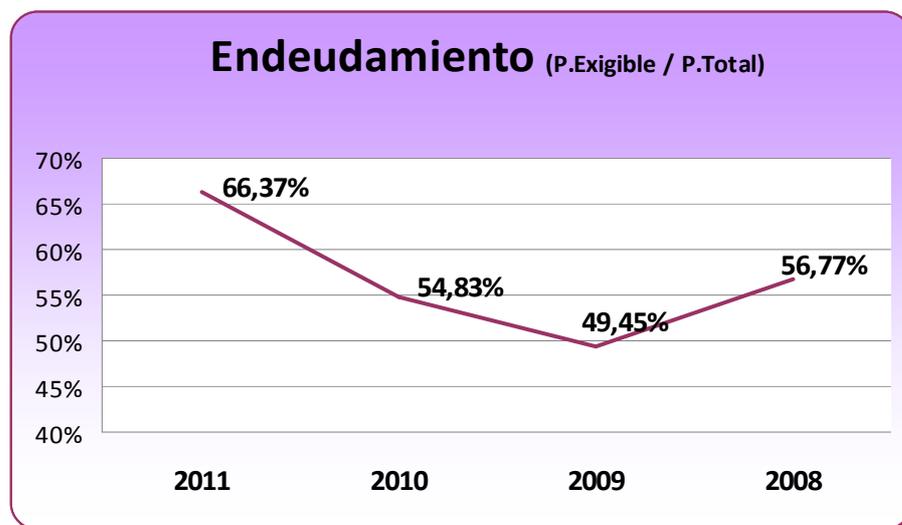


Gráfico 9

- Costes de explotación por venta

Se puede observar como el coste de cada venta supera al ingreso generado (102%).



Gráfico 10

- Estructura de Costes de Explotación

En el siguiente gráfico se representa la distribución de los tipos de costes de explotación del 2011. Se destacan los costes de aprovisionamiento como el grueso de los costes, suponiendo un 88,2% de los mismos.

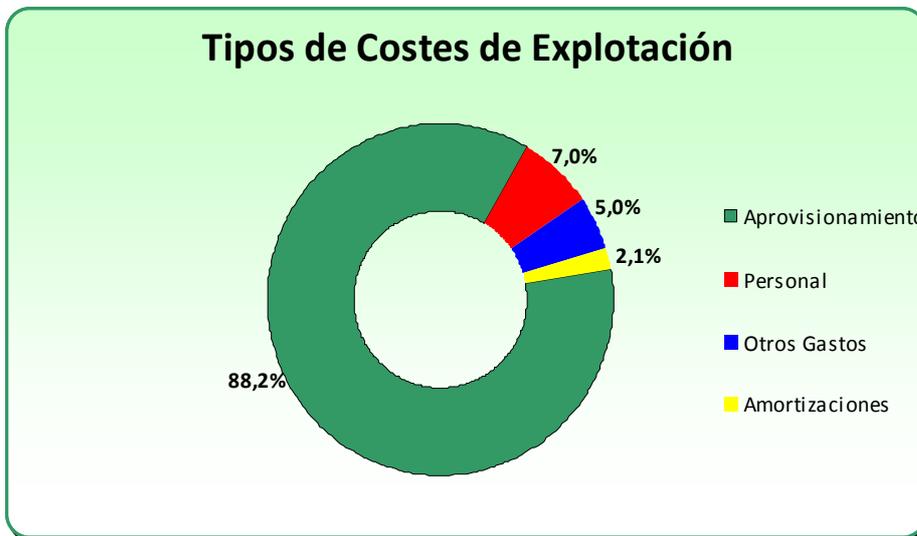


Gráfico 11

La empresa no dispone de un sistema de contabilidad de costes que permita el cálculo y control de los mismos. No existe una gran preocupación por conseguir la eficiencia en los costes de explotación.

- Fondo de maniobra

Hay un descenso muy significativo del fondo de maniobra en el 2011, pasado de un millón y medio a menos de medio millón, lo cual implica posibles problemas de liquidez a corto plazo.

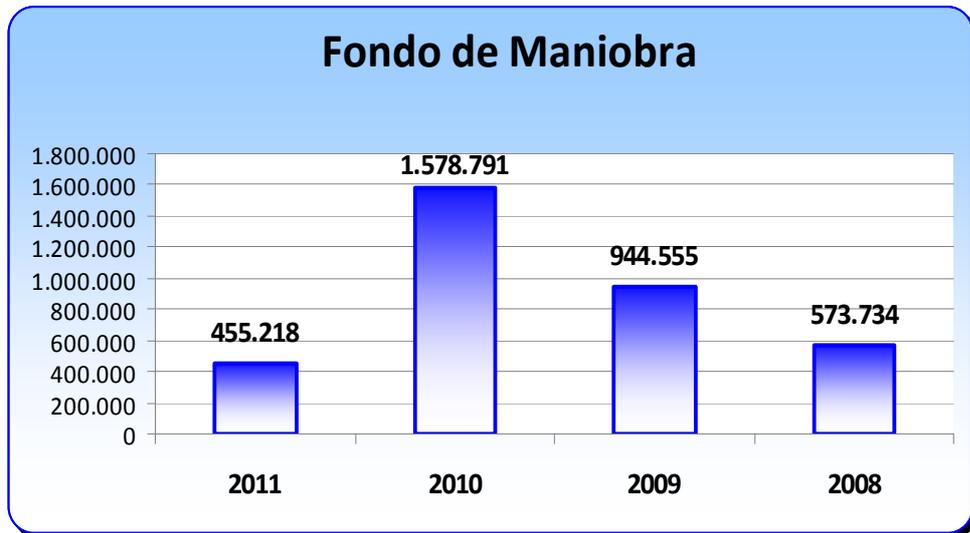


Gráfico 12

- Plazo de cobro a clientes

Empeora el plazo de cobro a clientes, lo cual refleja la dificultad de éstos para pagar o bien una pérdida de poder de negociación de la empresa frente a ellos.

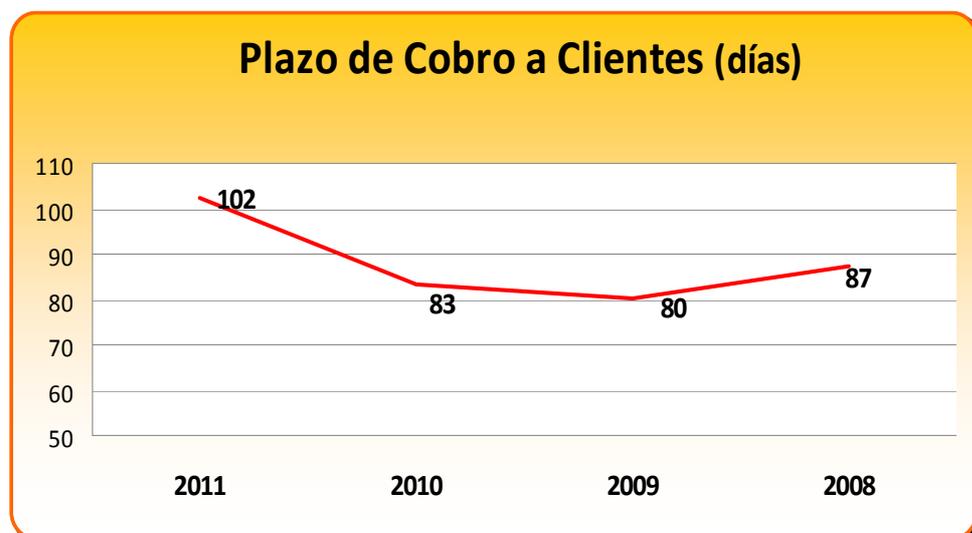


Gráfico 13

4.9. ANÁLISIS COMERCIAL

4.9.1. PRODUCTOS Y VENTAS

◆ **Cartera de productos:**

La cartera de productos tiene una amplitud de cuatro líneas de productos bien diferenciadas y la profundidad para cada línea es de 10, 6, 7 y 7.

Es una cartera consistente con líneas que están muy relacionadas entre sí.

CARTERA de PRODUCTOS				
AMPLITUD de la Cartera				
PROFUNDIDAD de Líneas	Crudos refrigerados	Cocidos	Pasterizados	Congelados
	Puntilla	Pulpo entero cocido	Pulpo entero cocido pasterizado	Pulpo entero cocido congelado
	Chipirón	Patas de pulpo cocido	Patas de pulpo cocidas pasterizadas	Patas de pulpo cocido congelado
	Calamar	Pulpo troceado cocido	Pulpo troceado cocido pasterizado	Pulpo troceado cocido congelado
	Filete de bacalao	Langostino	Pulpo troceado a la gallega cocido pasterizado	Pata de rejo cocido congelado
	Rejo de poton	Gamba	Pulpo troceado a la vinagreta cocido pasterizado	Rejo troceado cocido congelado
	Anillas	Camarón	Salpicón marisco cocido pasterizado	Langostino cocido congelado
	Sepia		Rejo troceado cocido pasterizado	Pulpo entero crudo congelado
	Pulpo			
	Langostino			
Gamba				
	10	6	7	7

Tabla 7

La longitud de la cartera es de 30 productos, aunque se pueden desglosar aún más según pesos, tallas y formatos.

◆ **Ventas por grupo de productos**

Las mayores ventas tanto en kg como en euros provienen del pulpo, pasterizado, cocido fresco y congelado.

	2011		2012 (noviembre)	
	Kg	Euros	Kg	Euros
Cefalópodos pasterizados	280.368,791	4.728.177,530	223.466,869	3.530.737,050
Pulpo cocido	252.269,840	3.882.580,280	164.525,360	2.766.248,840
Crustáceos cocidos	35.218,930	242.772,780	43.329,810	272.536,170
Cefalópodos congelados	118.247,830	1.590.351,310	90.733,598	1.163.779,470
Crustáceos congelados	254,000	1.562,000	28,000	194,000
Cefalópodos elaborados	6.507,760	32.815,610	71.190,320	292.547,930
Crustáceos elaborados	1.178,000	8.024,000	3.438,050	24.140,490
Pescados elaborados	1.170,000	5.808,220	47.863,100	241.234,740
TOTAL	695.215,151	10.492.091,730	644.575,107	8.291.418,690

Tabla 8

Evolución de las ventas (2011-2012) en Kg

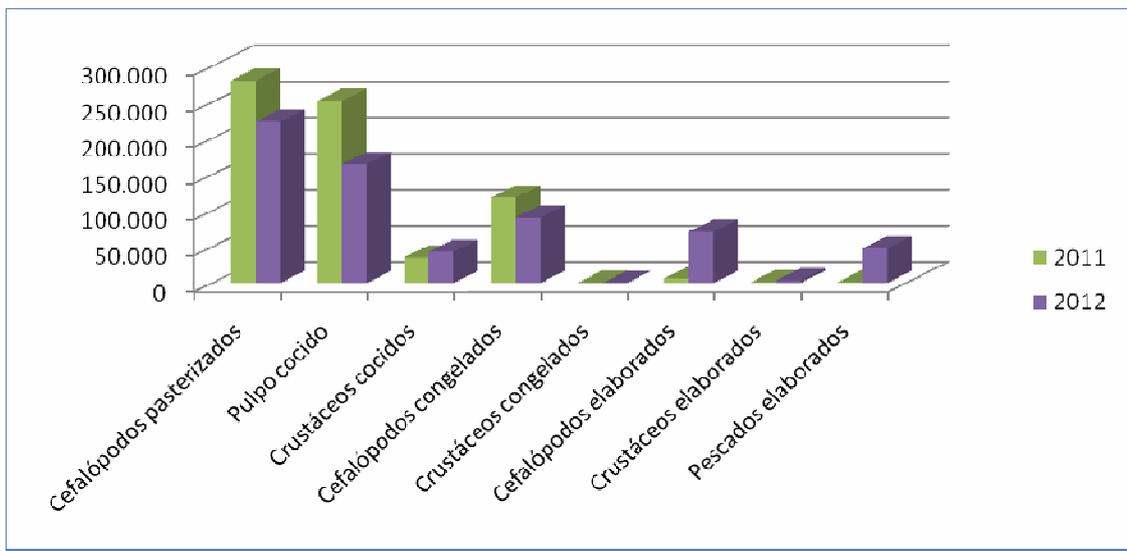


Gráfico 14

Hay que destacar las mayores ventas en productos elaborados en 2012 debido a que hasta octubre de 2011 no se puso en marcha en la nueva línea de elaboración de este tipo de productos.

Por otro lado, las ventas del producto estrella de la empresa (pulpo cocido y pasterizado) han caído en 2012, principalmente, por descenso del consumo de este tipo de alimento en España.

Evolución de las ventas (2011-2012) en euros

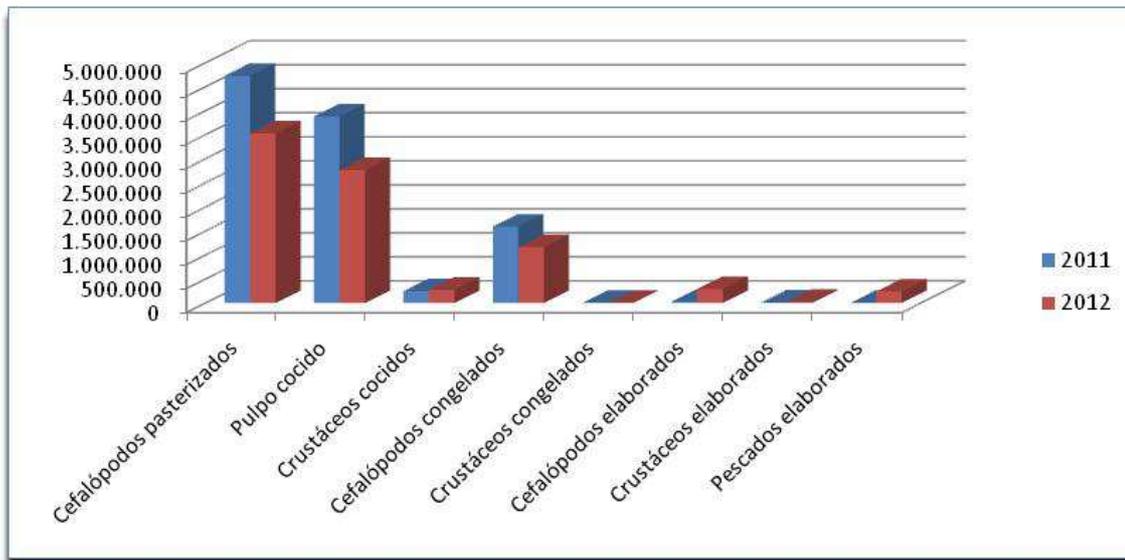


Gráfico 15

4.9.2. DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La empresa vende a los siguientes tipos de distribuidores:

- Hipermercados.
- Supermercados.
- Red de Mercas.
- Canal Horeca: empresas de hostelería y restauración.
- Mayoristas: agentes comerciales, empresas mayoristas.

Destacan como principales distribuidores, que son los clientes de EL FARO:

1. El Corte Inglés.
2. Grupo Eroski S.COOP.
3. Delfín Ultracongelados.

El listado de distribuidores es amplio, aunque existe gran concentración en unos pocos.

DISTRIBUIDORES		Volumen ventas (€)
1	EL CORTE INGLES,S.A. -01	1.442.198
2	EROSKI S.COOP	1.155.869
3	DELFIN ULTRACONGELADOS S.A.	823.455
4	PRODUCTOS DEL MAR VALLEJO S.A	388.179
5	PESCANOVA, S.A.	326.767
6	CAPRABO S.A. MADRID	255.691
7	CECOSA SUPERMECADOS S.L.U	247.743
8	LESEMAR, S.A.	231.291
9	ALPA,S.L	217.882
10	SEMARK AC GROUP, S.A.	208.918

Tabla 9

4.9.3. COMUNICACIÓN COMERCIAL

La inversión en comunicación comercial es insuficiente, lo cual se traduce en escasa notoriedad y en la imposibilidad de construir una sólida imagen de marca. En el siguiente cuadro se resumen la comunicación comercial que se realiza en la empresa:

COMUNICACIÓN COMERCIAL				
Publicidad	Promociones	Relaciones Públicas	Marketing directo	Fuerza de Ventas
Página web	Tarifas especiales en función del cliente	Asistencia a ferias	Catálogo de la empresa y productos	Un comercial en plantilla
	Sorteos de cestas de productos en un concurso de recetas	Visitas de clientes a la empresa		
		Actividades informales con clientes		

Tabla 10

4.10. EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

La empresa, durante el año 2011, tuvo un problema de rentabilidad debido al incremento de costes producido por la elevación de los precios de la materia prima, por lo tanto, antes de plantearse objetivos de crecimiento, tuvo que solucionar sus problemas de rentabilidad.

Dicho lo anterior, los objetivos estratégicos de la empresa fueron, en primer lugar, de rentabilidad y, en segundo lugar, de seguridad financiera como consecuencia del progresivo aumento del nivel de endeudamiento experimentando en los últimos años.

No obstante, en el 2012 ha mejorado la rentabilidad de la empresa debido a la bajada del precio de las materias primas, y nuevamente, se están estudiando emprender estrategias de crecimiento (Munuera, 2007).

Actualmente, la empresa tiene 32 personas es plantilla y no prevé realizar contrataciones, salvo en la campaña de navidad.

5. ANÁLISIS DEL SECTOR

5.1. EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

La alimentación es el mayor sector industrial de la economía española y supera ampliamente al automovilístico, al del metal, al de la química y a la industria farmacéutica.



Aunque la crisis económica actual supone una amenaza, se está demostrando que la alimentación es una necesidad de primer orden y, por ello, está siendo afectada en menor medida que otros sectores.

El gasto por familia ha descendido, pero la bajada en el consumo de productos de alimentación no ha sido muy significativa, por lo que se mantiene una cierta estabilidad en el sector.

Los informes que elaboran diversas asociaciones en el año 2011, señalan pequeños descensos anuales de entre el 1% y el 3%, apuntando con claridad que la alimentación en España es un bien de primera necesidad donde es preferible no escatimar en gastos.

Es un fuerte demandante de I + D y se prevé como un pilar básico del sistema económico en el futuro. La industria alimentaria ha creado centros tecnológicos de carácter privado desde 1989.

Hay que señalar que es la industria más innovadora dentro de los bienes de consumo no duradero, así, el porcentaje de empresas innovadoras es de alrededor del 28% según el INE. Además, el sector español gana protagonismo en el ámbito europeo porque nuestra participación en el VII Programa Marco de I+D de la UE para Alimentación, Agricultura, Pesca y Biotecnología, ha contado con la participación de 241 propuestas españolas, lo que supone el 56,8% del total de las presentadas. También, hay que destacar que España está en el cuarto puesto en retorno económico, con un 10%, solo superado por Alemania, Reino Unido y Holanda.

El sector español de la alimentación trata de abrirse hueco en nuevos mercados (China, Sudáfrica...), acudiendo a jornada y ferias internacionales.

Evolución reciente del sector:

Según la Federación Española de Alimentos y Bebidas (FIAB), la industria ha aumentado sus ventas hasta alcanzar más de 83.000 millones de euros en 2011, gracias sobre todo a las exportaciones que representan entorno al 24% de la facturación del sector y que han nivelado el estancamiento del consumo en España. La Unión Europea es el principal destino, seguida por Estados Unidos, China y Rusia.

Ha habido una progresiva reducción en el número total de empresas, pero a pesar de ello es un sector muy atomizado con más de 29.000 empresas de las que entorno al 96% son pymes

5.2. SUBSECTOR DE LA ALIMENTACIÓN DE LA PESCA EN ESPAÑA

En primer lugar, se expone el esquema cuál es el circuito comercial de los productos de la pesca: La materia prima es extraída por los barcos en alta mar, para posteriormente ser llevada a las empresas transformadoras para su procesado. El producto elaborado es comprado por empresas mayoristas y logística que lo distribuyen a través de empresas de hostelería, restauración, catering y cadenas de distribución al consumidor final.

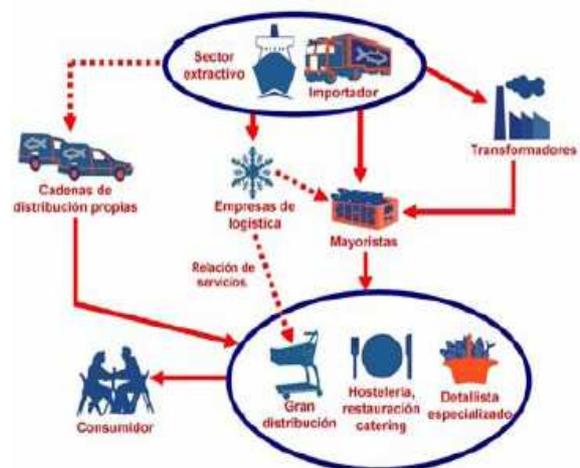


Gráfico 16. Fuente: Fondo de regulación y organización del mercado de productos de la pesca y cultivos marinos (FROM)

Consumo alimentario en el hogar:

En la siguiente tabla se muestra del consumo alimentario en España en el 2011 y a modo de resumen:

Se observa un gran incremento del consumo de kg de tomates (7,9%) y de los litros de espumosos/cavas (6,5%). Por el contrario, hay un fuerte descenso en kg de las bebidas alcohólicas de alta graduación (-8,8%), de frutos secos (-6,6%) y de la carne de ovino/caprino fresca (-6,4%).

Por otro lado, se ha reducido el consumo de pescado en kg en un -1,6%, aunque el valor de su consumo en euros ha aumentado un 3,1% debido al incremento de los precios de venta.

CONSUMO ALIMENTARIO EN EL HOGAR

LA ALIMENTACIÓN MES A MES							
AÑO 2011 VS AÑO 2010							
HOGARES							
Productos	Cantidad (Millones de Kgs/Lt)		Evolucion	Valor (Millones de €)		Evolucion	Kg/Lt per Capita
	2010	2011	%11/10	2010	2011	%11/10	2011
T.HUEVOS KGS	378,4	376,9	-0,4	744,9	739,9	-0,7	8,2
CARNE POLLO FRESCA	669,8	667,7	-0,3	2.556,2	2.661,1	4,9	14,6
CARNE CERDO FRESCA	512,8	493,5	-3,8	3.040,5	2.860,7	-5,9	10,8
CARNE VACUNO FRESCA	309,4	301,8	-2,5	2.728,9	2.724,6	-0,2	6,6
CARNE OVINO/CAPRINO FRESCA	102,5	95,9	-6,4	1.031,0	997,3	-3,3	2,1
CARNE TRANSFORMADA	561,4	560,4	-0,2	4.727,0	4.675,9	-1,1	12,2
RESTO CARNE	276,0	297,0	7,6	1.444,3	1.576,9	9,2	6,5
PESCADOS	706,3	694,7	-1,6	4.573,8	4.717,2	3,1	15,1
MARISCOS/MOLUSCOS/CRUS	359,1	343,5	-4,3	2.607,7	2.611,4	0,1	7,5
CONS.PESCADO/MOLUSCO	188,6	191,9	1,8	1.569,0	1.672,8	6,6	4,2
TOTAL LECHE LIQUIDA	3.527,5	3.418,9	-3,1	2.460,7	2.368,7	-3,7	74,5
TOTAL OTRAS LECHE	32,7	32,4	-0,8	246,5	267,4	8,5	0,7
T DERIVADOS LACTEOS	1.718,4	1.750,2	1,8	5.765,2	5.877,6	1,9	38,1
PAN	1.668,8	1.633,6	-2,1	3.904,9	3.917,6	0,3	35,6
BOLL.PAST.GALLET.CERE	601,1	596,4	-0,8	2.702,0	2.719,5	0,6	13,0
CHOCOLATES/CACAOS/SUC	150,5	151,5	0,7	924,7	961,0	3,9	3,3
CAFES E INFUSIONES	76,7	78,5	2,3	763,0	938,5	23,0	1,7
ARROZ	177,2	178,8	0,9	241,2	248,6	3,1	3,9
TOTAL PASTAS	176,8	172,4	-2,5	295,5	302,0	2,2	3,8
AZUCAR	185,1	182,4	-1,5	152,9	179,3	17,3	4,0
LEGUMBRES	147,3	145,0	-1,6	216,7	214,7	-0,9	3,2
ACEITE DE OLIVA	446,3	443,1	-0,7	1.120,1	1.090,1	-2,7	9,7
ACEITE DE GIRASOL	161,0	154,1	-4,3	159,0	188,2	18,4	3,4
RESTO ACEITE	13,9	12,8	-7,5	21,2	20,8	-1,6	0,3
PATATAS FRESCAS	1.072,8	1.033,6	-3,7	691,4	696,5	0,7	22,5
PATATAS CONGELADAS	44,3	43,9	-0,9	50,5	53,0	4,9	1,0
PATATAS PROCESADAS	58,1	55,1	-5,1	276,6	274,7	-0,7	1,2
TOMATES	648,7	700,0	7,9	966,5	902,7	-6,6	15,3
RESTO HORTALIZAS FRESCAS	2.132,3	2.184,4	2,4	3.645,7	3.593,8	-1,4	47,6
CITRICOS	1.342,0	1.326,4	-1,2	1.496,1	1.351,3	-9,7	28,9
RESTO FRUTAS FRESCAS	3.352,9	3.329,7	-0,7	4.766,2	4.827,2	1,3	72,6
ACEITUNAS	103,6	102,7	-0,8	292,4	288,1	-1,5	2,2
FRUTOS SECOS	130,5	121,9	-6,6	782,9	753,7	-3,7	2,7
T.FRUTAS&HORTA.TRANSF	629,9	615,4	-2,3	1.276,8	1.272,3	-0,4	13,4
PLATOS PREPARADOS	543,1	546,1	0,5	2.164,3	2.214,2	2,3	11,9
VINOS TRANQUILOS D.O.	141,9	140,7	-0,8	529,4	518,8	-2,0	3,1
ESPUMOSOS/CAVAS D.O.	26,2	27,9	6,5	136,2	145,3	6,7	0,6
VINO DE MESA SIN D.O.	232,4	226,0	-2,7	254,3	254,4	-3,8	4,9
OTROS VINOS	34,3	33,1	-3,6	130,5	129,8	-0,6	0,7
CERVEZAS	761,4	785,4	3,1	897,4	925,7	3,1	17,1
BEBIDAS ALCOHOLICAS ALTA GRADUACIÓN	46,7	42,6	-8,8	448,3	430,2	-4,0	0,9
TOTAL ZUMO Y NECTAR	573,7	537,5	-6,3	493,5	468,5	-5,1	11,7
AGUA DE BEBIDA ENVAS.	2.430,9	2.362,6	-2,8	506,2	490,7	-3,1	51,5
GASEOSAS Y BEBID.REFR	2.095,5	2.135,1	1,9	1.627,2	1.638,5	0,7	46,5
O PRODUCTOS EN PESO	450,8	456,4	1,2	1.329,2	1.395,5	5,0	9,9
O PRODUCTOS EN VOLUMEN	251,5	275,0	9,3	310,8	337,5	8,6	6,0
TOTAL ALIMENTACION	30.491,2	30.282,3	-0,7	67.085,5	67.519,9	0,6	658,9

Tabla 11. Fuente: Ministerio de Medio ambiente, Medio Rural y Marino de España (www.warm.es)

Distribución del consumo de alimentos per cápita

En relación al consumo per cápita, los grupos de alimentos más consumidos son: resto de alimentación (17,4% del total de consumo medio de alimentos per cápita), leche y derivados lácteos (17,2%), frutas frescas y hortalizas (15,4%). Por el contrario, los menos consumidos son bebidas alcohólicas (0,14%), huevos (1,24%), vinos y espumosos (1,44%) y aceite (2,02%).

En cuanto al volumen de la cesta de la compra, todos los grupos pierden volumen en la cesta, excepto, las bebidas refrescantes y gaseosas (1,9%) y las hortalizas, patatas frescas (1,7%).

Los productos de la pesca tienen un consumo per cápita de 26,8 kg al año, que representa un 4% del total de consumo medio de alimentos per cápita; y su volumen en la cesta de la compra se redujo en un -1,9%.

El siguiente gráfico muestra la distribución del consumo de alimentos per cápita en los hogares españoles en el 2011, así como la variación respecto al 2010:

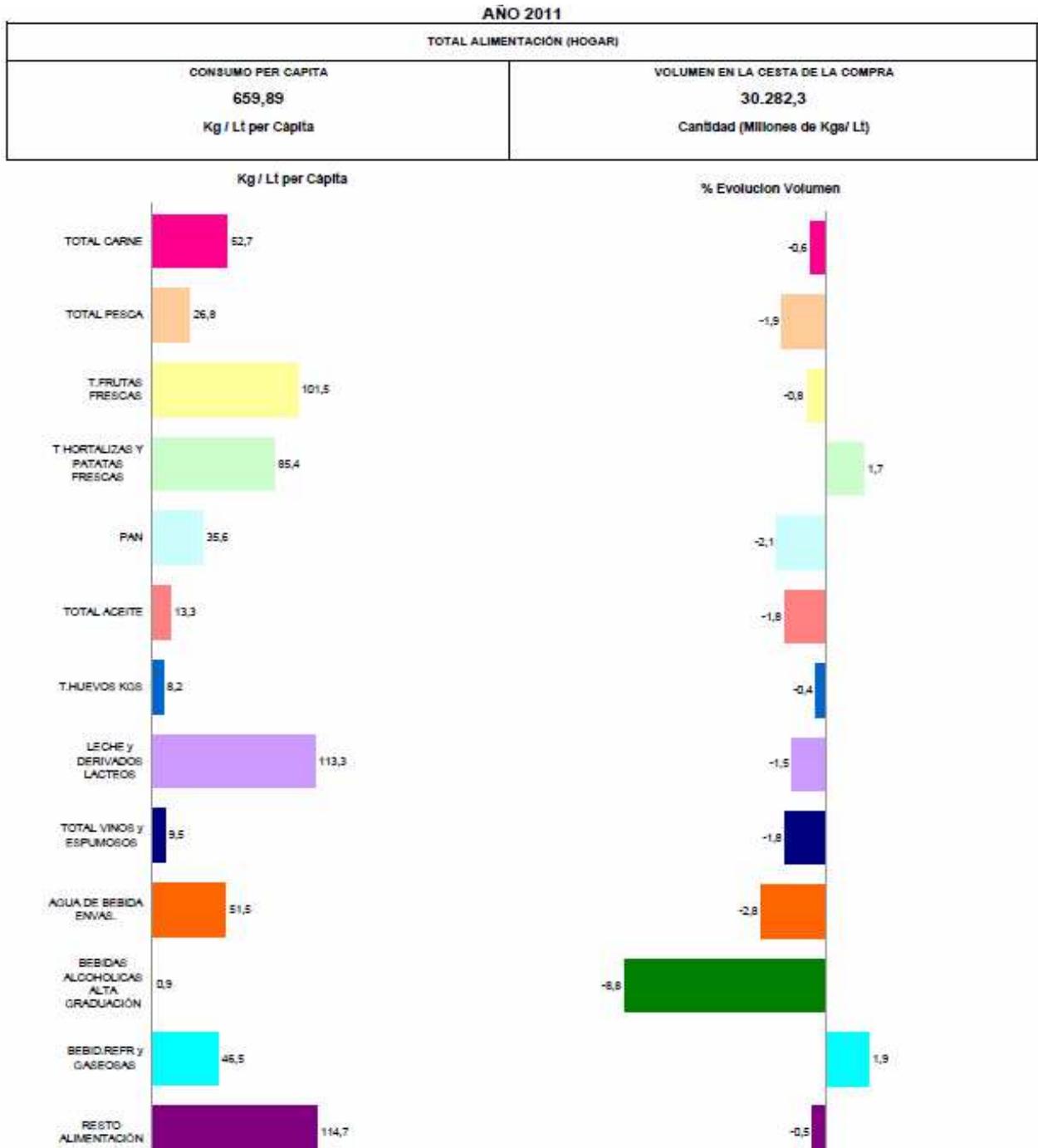


Gráfico 17. Fuente: Ministerio de Medio ambiente, Medio Rural y Marino de España (www.warm.es)

5.3. EL CONSUMIDOR ESPAÑOL DE PRODUCTOS DE LA PESCA

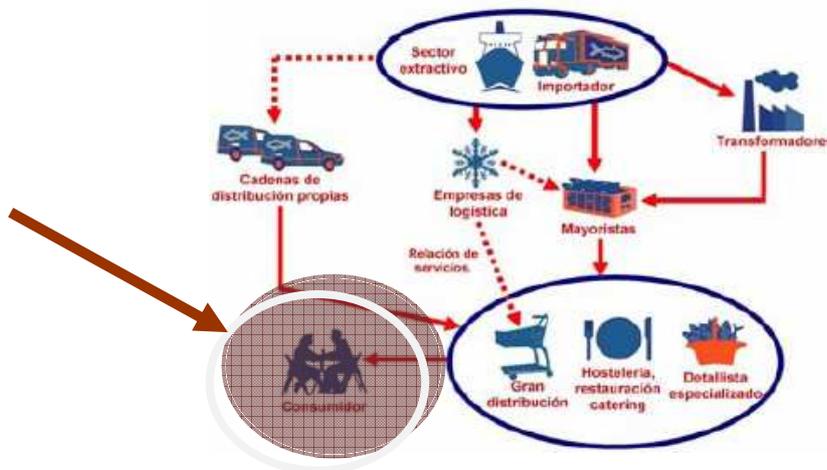


Gráfico 18

Según el último estudio publicado por el FROM del año 2011, el comprador español de productos del mar congelados prefiere los productos al natural, al pescado rebozado.

El pescado congelado es el producto que se consume con más frecuencia, casi 4 veces al mes, mientras que los crustáceos, mariscos y moluscos congelados una vez al mes y es en este último grupo donde se engloba el pulpo.

Atendiendo al comportamiento de compra, la media de adquisición mensual de los productos del mar congelados es de casi dos veces al mes. Por su parte, los compradores de pescado crudo congelado son los que acuden con más frecuencia a la compra (2,2 veces al mes).

Estos consumidores de pescado congelado realizan su compra de forma compulsiva, ya que solo el 40% se detiene a mirar el producto, la etiqueta, etc. La compra más directa se produce en la selección de surimi y el pescado preparado rebozado (68% o 65% respectivamente).

El perfil del comprador de productos pesqueros congelados es mayoritariamente de sexo femenino, con una edad de entre 31 y 45 años, que trabaja la jornada completa, cuyo hogar está formado por entre 3 y 4 personas y no convive con niños menores de 15.

Otro estudio del Observatorio del consumo y la distribución alimentaria del Ministerio de Medio ambiente, Medio Rural y Marino realizado en diciembre de 2009 a través de 1.001 entrevistas telefónicas a consumidores en España, analiza la frecuencia

de compra por tipos de productos, frecuencia de consumo por sexo y edad y la importancia de los factores que influyen en la compra. Los resultados se exponen en los siguientes apartados.

Frecuencia de compra por tipos de productos.

Se observa que el pescado fresco es consumido por personas con mayor edad, de 46 a 65 años, mientras que la gente más joven prefiere el pescado congelado, conservas, embarquetado (envasado en barquetas) y preparado.

En cuanto al hábitat, el pescado fresco y las conservas, ahumados y salazones es consumido sobre todo en poblaciones de 10.001 a 50.000 habitantes.

En las poblaciones más pequeñas, de menos de 10.000 habitantes prefieren pescado congelado y preparado.

Las poblaciones más grandes prefieren conservas, semiconservas, ahumados, salazones y embarquetados.

¿Con qué frecuencia compra pescado? (Frecuencia Media: Días al mes)										
Consumidores Base: 1.001										
	Total	Edad					Hábitat			
		20 - 35	36 - 45	46 - 55	56 - 65	Más de 65	Menos de 10.000 hab	10.001/ 50.000 hab	50.001/ 100.000 hab	Más de 100.000 hab
Fresco	7,9	7,2	7,5	8,3	8,4	7,7	7,7	8,3	7,6	7,9
Congelado	3,2	3,6	3,6	2,9	2,9	2,6	4,0	3,1	2,8	2,9
Conservas, Semiconservas, Ahumados y Salazones	2,8	3,3	2,8	2,9	2,6	2,1	2,6	2,9	2,7	2,9
Embarquetado	1,1	1,3	1,2	1,2	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	1,2
Preparado	0,4	0,7	0,4	0,4	0,2	0,2	0,5	0,4	0,3	0,4
	1001	150	250	251	300	50	220	259	112	410

(*) En verde las valoraciones por encima de la media, en amarillo las valoraciones en la media (± 5%) y en rojo las valoraciones por debajo de la media.

Tabla 12. Fuente: Observatorio del consumo y la distribución alimentaria

Frecuencia de consumo por sexo y edad.

Un 73,9% de la población consume pescado 2/3 veces por semana.

Por sexos, las mujeres consumen más pescado que los hombres.

En cuanto a la edad, se observa que a mayor edad mayor consumo diario de pescado, existiendo un 14% de mayores de 65 años que consumen a diario.

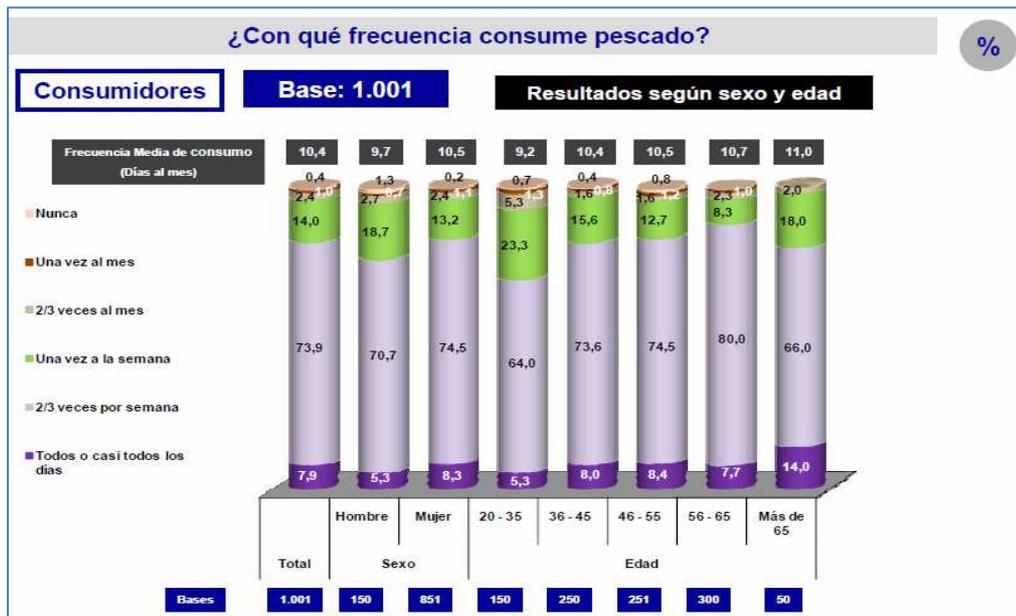


Gráfico 19. Fuente: Observatorio del consumo y la distribución alimentaria

Importancia de los factores que influyen en la compra.

Se observa que a mayor edad se valora más que el pescado sea fresco, los aspectos nutricionales, el precio, el manejo del producto.

La gente más joven valora sobre todo que no tenga espinas y la presentación en el punto de venta.

A la hora de comprar productos del mar (pescado, marisco y conservas de pescado) dígame qué importancia tienen los siguientes factores. Utilice una escala de 0 a 10 donde 0 significa que no tiene ninguna importancia y 10 que tiene mucha importancia

	Total	Edad				
		20 - 35	36 - 45	46 - 55	56 - 65	Más de 65
Producto Fresco	8,6	8,5	8,4	8,5	8,7	8,7
Aspectos nutricionales	8,1	8,1	8,1	8,1	8,2	8,4
Presentación en el punto de venta	8,0	7,8	8,1	7,9	8,1	8,0
Precio	7,3	7,0	7,4	7,2	7,5	7,5
Que sea un pescado de captura	7,0	6,4	6,7	7,1	7,6	7,2
Tamaño/Tallas de las piezas	7,0	7,0	7,2	6,9	6,9	6,7
Origen	6,8	6,4	6,4	6,9	7,2	6,7
Que no tenga espinas	6,7	7,0	6,8	6,6	6,7	6,5
Manejo del producto, que no sea deslizante	6,1	6,0	6,2	6,1	5,9	6,2
Producto Descongelado	5,9	6,1	6,0	5,8	5,7	6,4
Que sea un pescado de acuicultura	5,6	5,4	5,3	5,6	5,9	5,8
Marcas comerciales	5,3	5,1	5,1	5,5	5,3	5,1
Bases	1001	150	250	251	300	50

Consumidores

Base: 1.001

(*) En verde las valoraciones por encima de la media, en amarillo las valoraciones en la media (± 5%) y en rojo las valoraciones por debajo de la media.

ESCALA UTILIZADA
0 ←-----→ 10
Mínima importancia Máxima importancia

Tabla 13. Fuente: Observatorio del consumo y la distribución alimentaria

5.4. DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA PESCA EN ESPAÑA

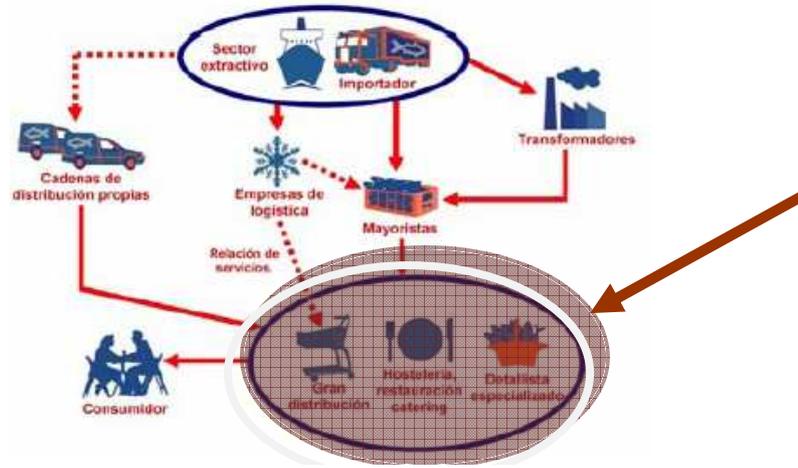


Gráfico 20

Lugar de compra de productos de la pesca según volumen de ventas en 2010:

Según el Ministerio de Medio ambiente, Medio Rural y Marino de España en cuanto al lugar de compra, el supermercado es el establecimiento elegido por el 50% de las familias españolas a la hora de adquirir productos de la pesca. La tienda tradicional tiene un 32% de la cuota del mercado de distribución; lejos quedan los hipermercados con el 13% del mercado, la venta a domicilio, los mercadillos o los economatos.

El supermercado es también el formato comercial en el que más aumentaron las ventas de pescado fresco y congelado en relación a 2009, en un 12,3%. Por el contrario, los hipermercados vieron como en 2010 descendieron su volumen de ventas de pescados frescos en un 5,4% y en menor medida, de los congelados, 0,4%.

Finalmente, en la tienda tradicional cayó el consumo de pescado fresco un 6,8%, pero este descenso se compensó con el aumento del volumen de ventas de pescado congelado, que fue de un 125,5%.



Gráfico 21. Fuente: Panel de consumo alimentario del Ministerio de Medio ambiente, Medio Rural y Marino

Factores que deciden la elección del lugar de compra de productos:

Según el estudio realizado a través de 1.500 entrevistas telefónicas a consumidores en España en noviembre de 2011 por el Observatorio del consumo y la distribución alimentaria del Ministerio de Medio ambiente, Medio Rural y Marino de España, los factores que determinan la elección de un establecimiento se distribuyen en los siguientes porcentajes:

Factores que determinan la elección de un establecimiento (%)	2011
Calidad de productos	66,7
Buenos precios, aparte de ofertas	59,3
Proximidad/Cercanía	40,4
Variedad de productos	28,0
Atención al cliente	25,3
Buenas ofertas	14,6
Variedad de marcas	11,5
Parking	5,1
Rapidez en compra	4,3
Marca Propia	3,0
Horario	2,8
Otras	11,3
Bases	1.500

La **calidad** de los productos es el principal factor que determina la elección del establecimiento de compra, en segundo y tercer lugar destacan el precio y la proximidad respectivamente. El **precio alcanza su valor más alto, aumentando notablemente su importancia desde el comienzo de la crisis**. En 2007 era mencionado por un 34,1% de los consumidores, en 2011 aumenta a un 59,3%.

Tabla 14. Fuente: Observatorio del consumo y la distribución alimentaria del Ministerio de Medio ambiente, Medio Rural y Marino

Posicionamiento de los principales distribuidores:

A continuación se exponen los resultados sobre el posicionamiento de los principales distribuidores según los atributos que se muestran en la tabla. Estos resultados fueron obtenidos mediante encuesta telefónica realizada a 1.150 profesionales de la distribución de España en marzo de 2011 por el Observatorio del consumo y la distribución alimentaria del Ministerio de Medio ambiente, Medio Rural y Marino de España

	Mayor Variedad	Mayor Variedad en MDD	Mejores Precios	Mejor Atención al Cliente	Mejor Tratamiento en P.F.	Mayor Compromiso Medioambiental	Mejor Trato RRHH
El Corte Inglés	21,3	12,5	4,0	19,0	17,5	12,9	14,8
Carrefour	19,1	16,2	11,1	8,3	7,8	21,8	9,8
Mercadona	15,6	33,6	28,4	12,7	9,0	8,5	15,8
Alcampo	10,5	7,4	11,5	4,8	4,4	5,9	4,0
Eroski	6,1	7,6	5,3	5,6	5,4	8,0	8,3
Tienda Tradicional/Especializada	5,6	3,4	6,8	16,3	18,3	8,9	10,7
Hipercor	5,5	2,5	1,7	5,8	6,7	5,0	5,2
Supermercados Regionales	4,4	4,3	4,8	7,1	5,2	4,2	5,7
Mercados	4,1	2,2	5,2	7,0	13,1	6,4	6,0
Dia/Maxi Dia	2,1	3,8	10,8	2,4	1,2	2,4	2,0
Consum	1,0	1,0	1,5	2,0	1,8	1,6	2,1
Eroski Center	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,5	0,6
Carrefour Express	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,4	0,2
Supercor	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4
Ahorramás	0,0	0,0	1,3	0,0	1,6	0,0	0,0
Caprabo	0,0	0,0	0,0	1,6	1,1	0,0	0,0
Otros	1,5	1,9	3,0	2,1	2,3	2,1	2,4
Ns/Nc	1,9	2,4	3,3	4,1	3,3	11,1	12,3
Base	1.150						

Tabla 15. Fuente: Observatorio del consumo y la distribución alimentaria del Ministerio de Medio ambiente, Medio Rural y Marino

Destacan:

- ✓ El Corte Inglés en variedad y en atención al cliente.
- ✓ Carrefour en mayor compromiso medioambiental.
- ✓ Mercadona en precio y en mejor trato a sus recursos humanos.
- ✓ Las tiendas tradicionales en atención al cliente.

Un ejemplo de mapa perceptual realizado con dos atributos de la tabla anterior es el siguiente:

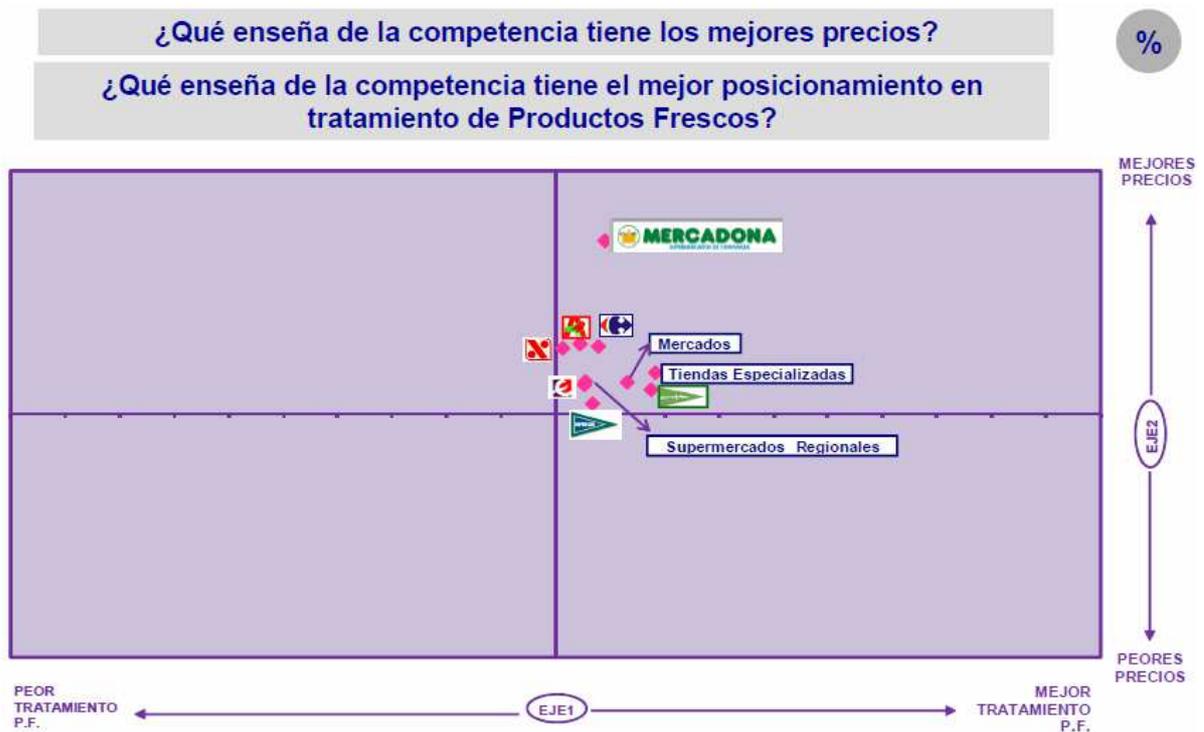


Gráfico 22. Fuente: Panel de consumo alimentario del Ministerio de Medio ambiente, Medio Rural y Marino

Se puede observar como en precios la mejor valorada con diferencia es Mercadona y la peor El Corte Inglés.

Por el contrario, en tratamiento de productos frescos es El Corte Inglés el mejor posicionado, seguido de tiendas especializadas y de mercados. Mercadona tiene una valoración intermedia y Dia es la peor valorada.

Carrefour tiene un posicionamiento intermedio en estos dos atributos.

5.5. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR.

Amenazas del sector:

- ▶ A pesar de la resistencia a la crisis demostrada por el sector de la alimentación, si persiste durante largo tiempo pueden terminar resintiéndose las empresas más débiles.
- ▶ La falta de concienciación de muchos países y empresas con el medioambiente está llevando en muchas ocasiones a una sobreexplotación de los bancos de pesca.
- ▶ Las oscilaciones en los precios de las materias primas de productos de pesca extractiva al estar algunas especies sujetas a ciclos estacionales.
- ▶ La calidad y el control alimentario se va endureciendo progresivamente para evitar patologías y alertas alimentarias, como es el caso de las infecciones por Anisakis, contaminación por metales pesados, etc.
- ▶ Normativa de residuos cada vez más exigente.

Oportunidades del sector:

- ▶ La acuicultura puede ser una manera de dejar de depender de los proveedores de materia prima.
- ▶ La investigación y la innovación pueden ayudar a conseguir que se comercialicen nuevas especies pesqueras.
- ▶ Muchos países del entorno de la U.E. no tienen gran tradición en el consumo de pescado, como por ejemplo, Centroeuropa. El sector puede aprovechar esta circunstancia y promocionar los beneficios del consumo de pescado en estos países.
- ▶ Existen subproductos de la pesca que pueden generar valor añadido para las empresas y que están insuficientemente aprovechados.
- ▶ Las empresas pueden organizarse en centrales de compras de materias primas para conseguir mejores precios gracias a realizar compras de gran volumen.
- ▶ Gran oferta de capital humano bien formado en el mercado laboral para incrementar el conocimiento y la experiencia en las empresas.

6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

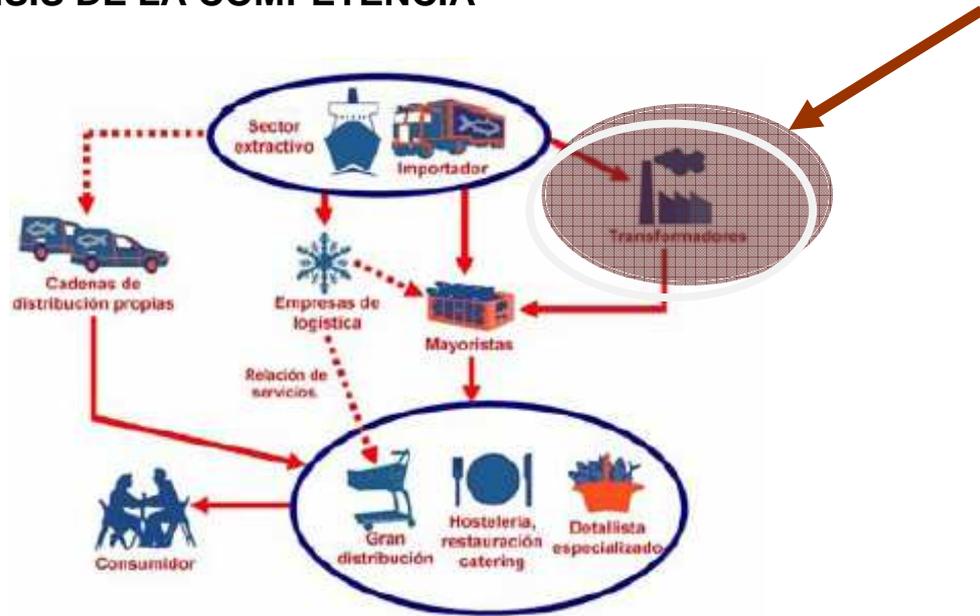


Gráfico 23

6.1. COMPETIDORES Y DISTRIBUIDORES MÁS IMPORTANTES

FABRICANTES	DISTRIBUIDORES
AGUINAGA	MAKRO
MERIMAR	
AGUINAGA	CORTE INGLÉS
EL FARO	
SALAMAR	EROSKI
AGUINAGA	
EL FARO	DÍA
AGUINAGA	
CADELMAR	CARREFOUR
AGUINAGA	
MERIMAR	AHORRAMÁS
AC KORANCA	
EL FARO	HIPERCOR
AGUINAGA	
SALANORT	LUPA
DON BOCARTE	
EL FARO	ALCAMPO
AGUINAGA	
MERIMAR	
EL FARO	
AGUINAGA	

Tabla 16

Se observa que Gulas Aguinaga y Merimar son los dos principales competidores.

6.2. ANÁLISIS FINANCIERO COMPARADO DE LA COMPETENCIA

Respecto al principal competidor se destacan las siguientes conclusiones:

ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO	EL FARO				MERIMAR (Competidor)	
	2011	2010	2009	2008	2011	2010
Rentabilidad						
R. Económica (ROA)	0,68%	8,78%	14,20%	7,85%	16,40%	13,23%
Margen sobre Ventas	0,52%	4,89%	7,27%	4,19%	5,35%	7,60%
Rotación Activos	1,30	1,80	1,95	1,87	3,07	1,74
R. Financiera (ROE)	0,96%	13,39%	22,33%	14,68%	16,45%	16,16%
Solvencia / Endeudamiento						
Autonomía Financiera	33,63%	45,17%	50,55%	43,23%	70,64%	58,74%
Endeudamiento General	66,37%	54,83%	49,45%	56,77%	29,36%	41,26%
Apalancamiento o Coef. Endeudamiento	197,3%	121,4%	97,8%	131,3%	41,6%	70,3%
Liquidez						
Fondo de Maniobra	455.218	1.578.791	944.555	573.734	6.327.873,71	5.174.870
Ratio de circulante	1,11	2,00	1,70	1,37	3,91	2,62
Prueba del ácido	0,78	1,63	1,29	1,06	3,15	2,44
Liquidez inmediata	0,05	0,35	0,01	0,00	0,42	0,94

Tabla 17

- ▶ Posición económica: Peor rentabilidad que la competencia.
- ▶ Posición financiera: Peor que la competencia, con peor solvencia y liquidez.

ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO	EL FARO				MERIMAR (Competidor)	
	2011	2010	2009	2008	2011	2010
Plazos Medios						
P. Medio Almacén	48	25	27	25	19	12
P. Medio Cobro	102	83	80	87	69	85
P. Maduración Técnico	150	108	107	112	88	96
P. Medio Pago	121	78	78	91	-1	82
P. Maduración Financiero	-29	-30	-29	-21	-90	-14
Eficiencia						
Eficiencia en Costes: Costes Explotación / INCN	102,33%	95,97%	93,88%	97,28%	94,87%	92,77%
Eficiencia Consumos	88,24%	78,98%	72,69%	78,11%	85,05%	78,34%
Eficiencia Personal	6,99%	8,20%	9,47%	9,43%	5,02%	7,23%
Eficiencia Otros Gastos Explotación	5,01%	6,27%	8,94%	7,00%	3,77%	5,54%
Eficiencia Gastos Fabricación	2,09%	2,52%	2,79%	2,74%	1,03%	1,66%
Eficiencia o Rotación de Activos INCN / AT	1,30	1,80	1,95	1,87	3,07	1,74
Ratio RR.HH						
Nº Empleados	31	31	31	30	72	71
Coste Personal por empleado	23.148	23.133	23.151	21.657	21.855	18.347
Costes Explotación por empleado	338.845	270.725	229.611	223.352	413.255	235.273
Ventas por empleado	331.123	282.096	244.567	229.596	435.597	253.621
Beneficio de Explotación por empleado	1.725	13.793	17.772	9.611	23.287	19.285

Tabla 18

- ▶ Poder de negociación con clientes: Inferior que la competencia, con mayores plazos de cobro.
- ▶ Periodo de pago: Ha aumentado mucho y es mucho mayor que la competencia, lo cual puede revelar tensiones de tesorería.
- ▶ Eficiencia: Inferior a la competencia, con mayores costes de explotación.

6.3. ANÁLISIS COMERCIAL COMPARADO DE LA COMPETENCIA

Para analizar la satisfacción de los clientes con la empresa y con los competidores, se ha hecho una investigación de mercados mediante la elaboración un cuestionario (ver Anexo I) que ha sido enviado a todos los clientes de la empresa en el mes de marzo de 2013 para valorar la satisfacción durante el año 2012 (Luque, 1997).

Los objetivos de la encuesta han sido:

- ⇒ Valorar 5 atributos: Calidad, Precio, Atención al cliente, Plazos de entrega y adaptación a necesidades.
- ⇒ Comparar las valoraciones respecto a los competidores.
- ⇒ Ver que atributos son más importantes para los clientes.
- ⇒ Analizar que atributos son más relevantes para competir.
- ⇒ Analizar que atributos son puntos fuertes y débiles de la empresa desde el punto de vista comercial.

Metodología:

El cuestionario se realiza a través de la aplicación “Google Docs” de Internet y es enviado al correo electrónico a una muestra de clientes:

- ✓ Población “N”: 137 empresas clientes.
- ✓ Muestreo: Aleatorio simple sobre la población total.
- ✓ Tamaño de la muestra “n”: 37 empresas clientes.

Se ha preguntado por cinco atributos considerados como importantes por los clientes a la hora de elegir y se les ha pedido que puntúen del 1 al 5 el grado de presencia de cada atributo en la “marca de la empresa” y en la “marca resto de competidores”, siendo 5 el mayor grado de presencia del atributo (Molla, 2006).

También, se les ha pedido que valoren del 1 al 5 la importancia de cada atributo a la hora de elegir un proveedor, siendo 5 la mayor importancia.

Resultados del estudio

Se resumen en la siguiente matriz:

EMPRESAS	ATRIBUTOS				
	Calidad	Precio	Atención al Cliente	Plazos Entrega	Adaptación a Necesidades
EL FARO	4,38	3,58	4,69	4,44	4,13
Competidores	3,70	3,69	4,12	4,08	3,62
Diferencia	0,67	-0,11	0,57	0,36	0,51
Media Marcas	4,04	3,64	4,40	4,26	3,87
Importancia	4,78	4,56	4,50	4,81	4,39
Variabilidad	47,47%	7,90%	40,45%	25,50%	36,04%
Relevancia	2,27	0,36	1,82	1,23	1,58

Tabla 19

Interpretación de resultados:

En cuanto a la demanda, el estudio revela que actualmente las características más valoradas por los clientes son por este orden: plazos de entrega, calidad, precio, atención al cliente y adaptación a necesidades.

En cuanto al análisis de la evolución de la puntuación global de EL FARO se puede observar cómo los clientes, en general, han aumentado su satisfacción con la empresa respecto del año anterior.

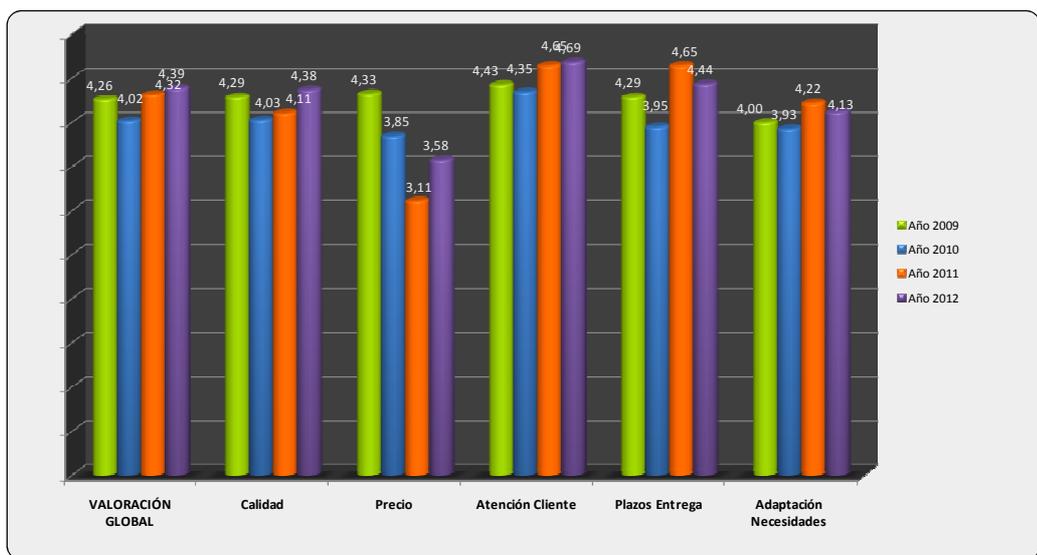


Gráfico 24



Gráfico 25

En cuanto a la oferta o competencia, el estudio muestra que la empresa obtiene valoraciones muy superiores frente a sus competidores, sobre todo, en calidad y plazos de entrega, solo obteniendo una puntuación ligeramente inferior a la competencia en el nivel de precio de sus productos, aunque es el atributo de menor relevancia para competir (0,36).

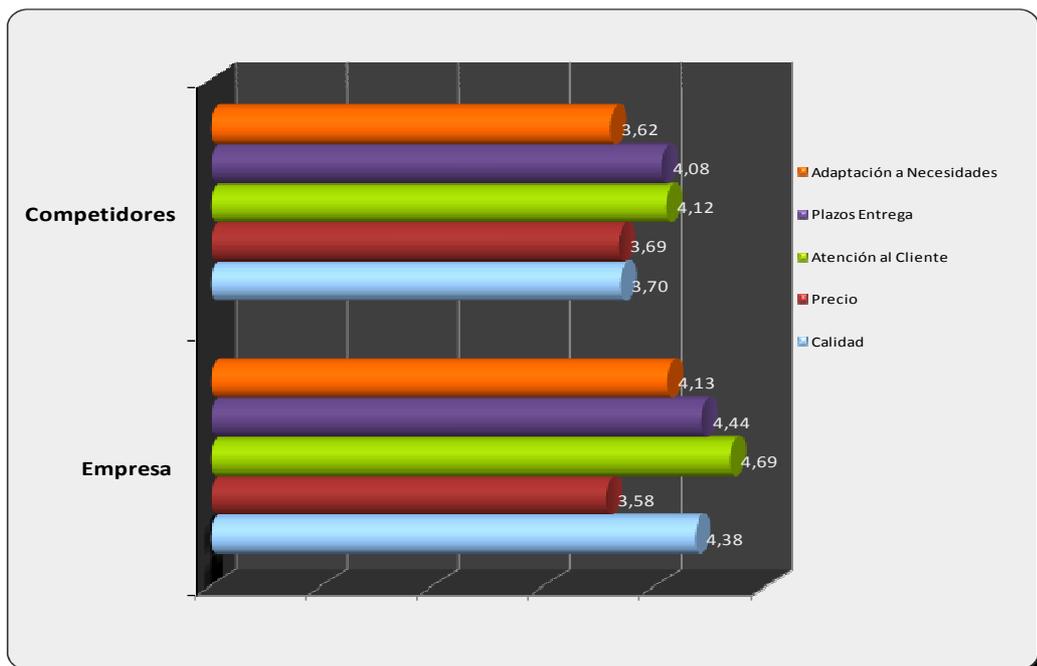


Gráfico 26

Conclusiones:

Se extraen a través de la matriz importancia-relevancia que tiene en cuenta, además de los puntos fuertes y débiles, si estos son relevantes (verdaderos) o no (falsos) frente a los competidores.

- ✓ Puntos fuertes verdaderos porque si son significativos a la hora de diferenciarse de clara al cliente: Plazos y Calidad.
- ✓ Puntos fuertes falsos porque no ayudan a diferenciarse cara al cliente: Atención al cliente y Adaptación a necesidades.
- ✓ Puntos débiles verdaderos: No hay.
- ✓ Punto débil pero falso porque es peor que la competencia pero no significativamente diferente, tiene poca relevancia: Precio.

En el siguiente gráfico se muestra la matriz de Puntos Fuertes y Débiles:

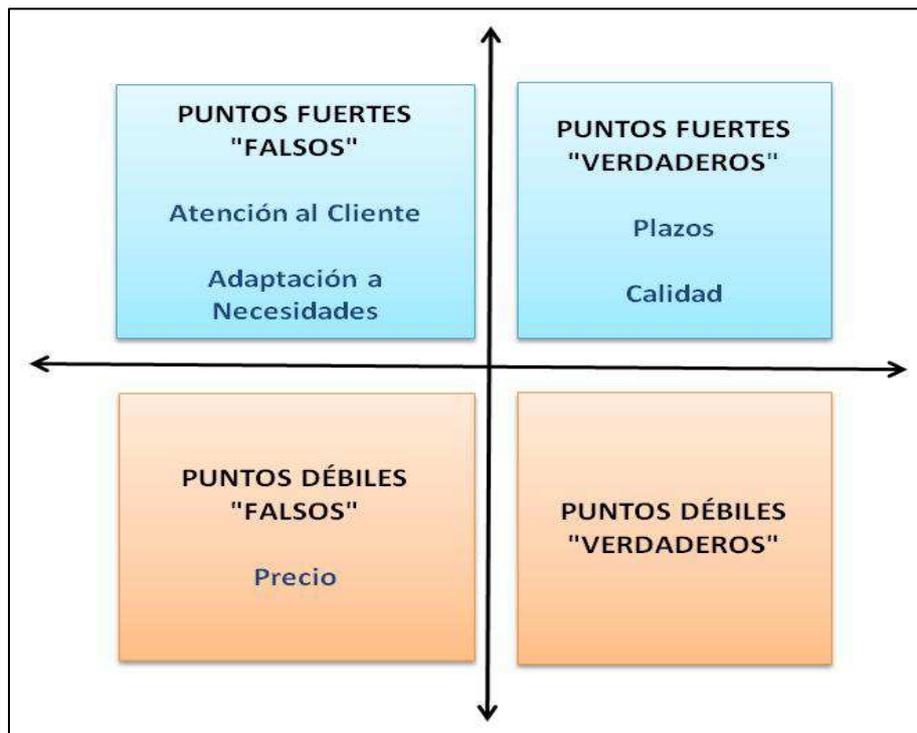


Gráfico 27

6.4. ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Contenido de la base de datos:

Se han extraído de la base de datos Amadeus las empresas del sector de la alimentación de Castilla y León, obteniendo una muestra de 577 (ver Anexo II).

Posteriormente, se han elegido para cada una de ellas los 31 ratios financieros del año 2011, que se muestran en la siguiente tabla:

Código	Ratios de Rentabilidad	Fórmula
R1	Rentabilidad fondos propios (%)	(Beneficio antes de impuestos / Fondos propios) *100
R2	Rentabilidad capital empleado (%)	(Beneficio antes de impuestos + Intereses pagados) / (Fondos propios + Pasivos no corrientes) *100
R3	Rentabilidad activos (%)	(Beneficio antes de impuestos / Activos totales) *100
R4	Margen de beneficio (%)	(Beneficio antes de impuestos / Ingresos de explotación) *100
R5	Margen bruto (%)	(Beneficio bruto / Ingresos de explotación) *100
R6	Margen EBITDA (%)	(EBITDA / Ingresos de explotación) *100
R7	Margen EBIT (%)	(EBIT: Beneficio antes de interéres e impuestos / Ingresos de explotación) *100
R8	Flujo de caja / Ingresos de explotación (%)	(Flujo de caja / Ingresos de explotación) *100
R9	ROE (%)	(Beneficio o Pérdidas por período / Fondos propios) *100
R10	ROA (%)	(Beneficio o Pérdidas por período / Activos totales) *100
R11	ROCE (%)	(Beneficio o Pérdidas por período + Intereses pagados) / (Fondos propios + Pasivos no corrientes) *100
R12	Valor empresa / EBITDA	Valor de la empresa / (Beneficio antes de interéres, impuestos y depreciaciones)
Código	Ratios Operacionales	
O1	Rotación de activos netos (x)	Ingresos de explotación / (Fondos propios + Pasivos no corrientes)
O2	Ratio de cobertura de interéres (x)	Beneficio operativo / Intereses pagados
O3	Rotación de las existencias (x)	Ingresos de explotación / Stocks
O4	Periodo de cobro (días)	(Deudas / Ingresos de explotación) *360
O5	Periodo de crédito (días)	(Créditos / Ingresos de explotación) *360
O6	Ingresos exportación / Ingresos explotación (%)	(Ingresos de exportación / Ingresos de explotación) *100
O7	Gastos I+D / Ingresos de explotación (%)	(Gastos de I+D / Ingresos de explotación) *100
Código	Ratios de Estructura	
S1	Ratio de liquidez corriente (x)	Activos corrientes / Pasivos corrientes
S2	Ratio de liquidez (x)	(Activos corrientes - Stocks) / Pasivos corrientes
S3	Autonomía financiera	Fondos propios / Pasivos no corrientes
S4	Coficiente de solvencia (%)	(Fondos propios / Activos totales) *100
S5	Gearing o Aplancamiento (%)	((Pasivos no corrientes + Deuda Financiera a corto plazo) / Fondos propios) *100
Código	Ratios por Trabajador	
E1	Beneficio por empleado (mil EUR)	Beneficios antes de impuestos / Empleados
E2	Ingresos de explotación por empleado (mil EUR)	Ingresos de explotación / Empleados
E3	Costes empleados / Ingresos de explotación (%)	(Coste de empleados / Ingresos de explotación) *100
E4	Coste medio de los empleados (mil EUR)	Coste de empleados / Empleados
E5	Recursos propios por empleado (mil EUR)	Fondos propios / Empleados
E6	Fondo rotación o maniobra por empleado (mil EUR)	Capital de explotación / Empleados
E7	Total activos por empleado (mil EUR)	Activos totales / Empleados

*Margen Bruto o Beneficio Bruto = Ingresos de ventas - Coste de ventas

Tabla 20

6.4.1. ANÁLISIS FACTORIAL POR COMPONENTES PRINCIPALES

Utilizando el paquete SPSS, en primer lugar, se ha realizado un análisis factorial para reducir los 31 ratios a un número más pequeño de variables (Pérez, 2004).

Tras sucesivas pruebas, finalmente, se han elegido 13 ratios: R1, R2, R3, R4, R7, R9, R10, R11, S1, S2, S4, E1, E5, los cuales, se han resumido en 2 factores.

Las razones para aceptar este modelo son las siguientes:

1. Solo 2 factores, por tanto, más fácil la interpretación:

F1: Factor “Posición Económica” porque agrupa ratios de rentabilidad.

F2: Factor “Posición Financiera” porque agrupa ratios de liquidez y solvencia.

2. Estadístico KMO: Indica si hay correlación entre variables:

Por debajo de 0,05 es malo, entre 0,5 y 0,75 es adecuado y $> 0,75$ es muy adecuado.

En nuestro caso = 0,749 es un valor muy bueno.

3. Test de Barlett: Indica si hay correlación entre variables. Contrasta si el determinante de la Matriz de Correlación Poblacional = 1, es decir, si es una matriz identidad, y por lo tanto, no hay correlación entre las variables.

Tiene un p-valor = 0, por tanto, rechazamos la hipótesis nula.

El test es bueno, pero hay que estudiar la matriz anti-imagen y las comunalidades.

4. Diagonal principal de la matriz anti-imagen de correlaciones (la parte de abajo): Recoge las correlaciones parciales con signo -. Lo adecuado es que tenga valores mayores de 0,5 y cuanto más próxima a 1 mejor. En este caso tiene valores altos.

5. Comunalidades: Recogen la variabilidad de las variables, conservada o recogida por los factores extraídos. En este caso tienen valores altos.

6. Varianza explicada por los factores del modelo: El modelo explica el 72,96% de la variabilidad de las variables, por tanto es alta.

7. Matriz de Componentes y de Componentes Rotados: Dice qué variable pesa o explica más cada factor. Lo ideal es que estén bien separadas y saturen en un único factor para que haya menores dudas en la interpretación de dichos factores.

Las variables tienen saturación en un único factor, tanto en la matriz de componentes como en la matriz de componentes rotados, con lo cual, es claro en qué factor están representadas.

8. Matriz de Correlaciones Reproducidas: Sirve para validar el modelo porque compara la matriz de correlaciones inicial con las reproducidas y comprueba el % de errores o desviaciones mayores que un valor pequeño (0,05), en este caso un 56%.

Se ha rotado la solución porque en la “Matriz de Componentes rotados” las variables saturaban o tenían cargas en más de un factor, y lo ideal es que solo saturen en uno. Habiendo probado varios métodos de rotación, se ha elegido la rotación Varimax.

El apartado siguiente recoge las salidas de SPSS que fundamentan las afirmaciones anteriores

Resultados de SPSS:

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
R1	4,185	35,0178	481
R2	7,51561	17,330512	481
R3	2,93260	7,490990	481
R4	2,46724	9,146369	481
R7	4,11243	8,448167	481
R9	3,80469	26,522481	481
R10	2,18230	5,627866	481
R11	6,54069	13,070391	481
S1	2,82130	4,300119	481
S2	1,61385	2,439938	481
S4	44,03857	24,760117	481
E1	9,17979429	24,205230209	481
E5	160,6085423	212,731276486	481
	5		

Tabla 21

Communalities		
	Initial	Extraction
R1	1,000	,753
R2	1,000	,750
R3	1,000	,891
R4	1,000	,742
R7	1,000	,696
R9	1,000	,742
R10	1,000	,895
R11	1,000	,728
S1	1,000	,723
S2	1,000	,740
S4	1,000	,660
E1	1,000	,621
E5	1,000	,542

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabla 22

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,749
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8732,497
	df	78
	Sig.	,000

Tabla 23



Anti-image Matrices

		R1	R2	R3	R4	R7	R9	R10	R11	S1	S2	S4	E1	E5
Anti-image Covariance	R1	,114	-,006	-,003	-,002	-,007	-,093	,003	,005	-,004	,010	-,015	,007	-,002
	R2	-,006	,015	-,008	,001	,003	-,001	,008	-,016	,000	,003	-,013	,005	-,006
	R3	-,003	-,008	,007	-,001	,000	,007	-,007	,008	3,608E-5	-,003	,006	-,007	,006
	R4	-,002	,001	-,001	,142	-,109	-,004	-,001	,001	,010	-,019	-,018	-,040	-,001
	R7	-,007	,003	,000	-,109	,167	-,002	-,001	-,002	-,011	,021	,024	-,020	-,016
	R9	-,093	-,001	,007	-,004	-,002	,116	-,008	,001	-,004	-,003	,032	,008	-,004
	R10	,003	,008	-,007	-,001	-,001	-,008	,007	-,008	,001	,002	-,010	,003	-,002
	R11	,005	-,016	,008	,001	-,002	,001	-,008	,017	-,001	-,003	,019	-,005	,005
	S1	-,004	,000	3,608E-5	,010	-,011	-,004	,001	-,001	,226	-,180	-,043	,015	-,039
	S2	,010	,003	-,003	-,019	,021	-,003	,002	-,003	-,180	,221	-,035	-,015	-,004
	S4	-,015	-,013	,006	-,018	,024	,032	-,010	,019	-,043	-,035	,428	,036	-,187
E1	,007	,005	-,007	-,040	-,020	,008	,003	-,005	,015	-,015	,036	,339	-,152	
E5	-,002	-,006	,006	-,001	-,016	-,004	-,002	,005	-,039	-,004	-,187	-,152	,532	
Anti-image Correlation	R1	,842 ^a	-,149	-,121	-,012	-,051	-,814	,119	,114	-,025	,062	-,067	,036	-,009
	R2	-,149	,634 ^a	-,784	,016	,053	-,025	,754	-,976	,007	,048	-,164	,076	-,065
	R3	-,121	-,784	,685 ^a	-,022	-,009	,246	-,976	,766	,001	-,069	,112	-,140	,094
	R4	-,012	,016	-,022	,878 ^a	-,710	-,033	-,025	,010	,058	-,107	-,073	-,182	-,004
	R7	-,051	,053	-,009	-,710	,875 ^a	-,011	-,015	-,045	-,057	,109	,090	-,083	-,055
	R9	-,814	-,025	,246	-,033	-,011	,823 ^a	-,278	,013	-,027	-,017	,143	,038	-,016
	R10	,119	,754	-,976	-,025	-,015	-,278	,690 ^a	-,760	,021	,051	-,185	,066	-,027
	R11	,114	-,976	,766	,010	-,045	,013	-,760	,620 ^a	-,012	-,045	,219	-,068	,049
	S1	-,025	,007	,001	,058	-,057	-,027	,021	-,012	,661 ^a	-,805	-,138	,054	-,114
	S2	,062	,048	-,069	-,107	,109	-,017	,051	-,045	-,805	,678 ^a	-,114	-,054	-,012
	S4	-,067	-,164	,112	-,073	,090	,143	-,185	,219	-,138	-,114	,802 ^a	,094	-,392
E1	,036	,076	-,140	-,182	-,083	,038	,066	-,068	,054	-,054	,094	,935 ^a	-,357	
E5	-,009	-,065	,094	-,004	-,055	-,016	-,027	,049	-,114	-,012	-,392	-,357	,755 ^a	

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Tabla 24



Reproduced Correlations

		R1	R2	R3	R4	R7	R9	R10	R11	S1	S2	S4	E1	E5
Reproduced Correlation	R1	,753 ^a	,747	,802	,689	,692	,747	,806	,730	-,055	,010	,110	,586	,008
	R2	,747	,750 ^a	,776	,651	,663	,744	,782	,738	-,137	-,074	,031	,542	-,063
	R3	,802	,776	,891 ^a	,798	,784	,790	,893	,749	,106	,177	,272	,702	,151
	R4	,689	,651	,798	,742 ^a	,715	,675	,798	,619	,233	,297	,369	,672	,254
	R7	,692	,663	,784	,715	,696 ^a	,681	,785	,636	,156	,219	,297	,638	,187
	R9	,747	,744	,790	,675	,681	,742 ^a	,795	,728	-,077	-,013	,087	,571	-,011
	R10	,806	,782	,893	,798	,785	,795	,895 ^a	,755	,095	,166	,263	,701	,143
	R11	,730	,738	,749	,619	,636	,728	,755	,728 ^a	-,177	-,116	-,010	,509	-,099
	S1	-,055	-,137	,106	,233	,156	-,077	,095	-,177	,723 ^a	,729	,673	,302	,623
	S2	,010	-,074	,177	,297	,219	-,013	,166	-,116	,729	,740 ^a	,692	,357	,633
	S4	,110	,031	,272	,369	,297	,087	,263	-,010	,673	,692	,660 ^a	,412	,592
	E1	,586	,542	,702	,672	,638	,571	,701	,509	,302	,357	,412	,621 ^a	,305
	E5	,008	-,063	,151	,254	,187	-,011	,143	-,099	,623	,633	,592	,305	,542 ^a
	Residual ^b	R1		-,014	-,059	-,080	-,078	,176	-,066	-,037	,067	,031	,016	-,117
R2		-,014		-,019	-,150	-,157	-,043	-,039	,236	,102	,088	,010	-,094	,033
R3		-,059	-,019		-,014	-,031	-,071	,096	-,040	-,023	-,002	,040	,004	-,066
R4		-,080	-,150	-,014		,187	-,068	-,008	-,144	-,093	-,072	-,038	,065	-,028
R7		-,078	-,157	-,031	,187		-,066	-,022	-,145	-,082	-,084	-,055	,060	-,004
R9		,176	-,043	-,071	-,068	-,066		-,055	-,036	,075	,043	-,011	-,116	,022
R10		-,066	-,039	,096	-,008	-,022	-,055		-,035	-,024	-,004	,037	,000	-,063
R11		-,037	,236	-,040	-,144	-,145	-,036	-,035		,112	,098	-,012	-,092	,037
S1		,067	,102	-,023	-,093	-,082	,075	-,024	,112		,139	-,121	-,132	-,156
S2		,031	,088	-,002	-,072	-,084	,043	-,004	,098	,139		-,121	-,102	-,181
S4		,016	,010	,040	-,038	-,055	-,011	,037	-,012	-,121	-,121		-,073	-,035
E1		-,117	-,094	,004	,065	,060	-,116	,000	-,092	-,132	-,102	-,073		,056
E5		,025	,033	-,066	-,028	-,004	,022	-,063	,037	-,156	-,181	-,035	,056	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 44 (56,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

Tabla 25



Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,638	51,065	51,065	6,638	51,065	51,065	6,461	49,702	49,702
2	2,846	21,893	72,958	2,846	21,893	72,958	3,023	23,256	72,958
3	1,047	8,051	81,009						
4	,638	4,911	85,920						
5	,553	4,256	90,176						
6	,482	3,710	93,886						
7	,294	2,258	96,144						
8	,180	1,387	97,531						
9	,126	,968	98,498						
10	,087	,672	99,171						
11	,081	,623	99,793						
12	,024	,186	99,979						
13	,003	,021	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabla 26

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
R10	,944	
R3	,943	
R4	,853	
R1	,840	
R7	,834	
R9	,827	
R2	,809	
R11	,778	
E1	,755	
S1		,837
S2		,830
S4		,746
E5		,710

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Tabla 27

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
R10	,934	
R3	,930	
R1	,867	
R9	,860	
R2	,857	
R11	,835	
R7	,806	
R4	,805	
E1	,689	
S2		,859
S1		,850
S4		,798
E5		,735

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabla 28

6.4.2. ANÁLISIS CLÚSTER JERÁRQUICO

Para realizar el análisis clúster se han utilizado las puntuaciones factoriales tipificadas del análisis anterior para que tengan media 0 y varianza 1, que es lo adecuado cuando las variables están medidas en distintas unidades (Uriel, 2005).

Primero, se han ordenado las puntuaciones factoriales de mayor a menor.

Posteriormente, se ha seleccionado una muestra de 20 empresas de forma aleatoria a la que se añade la empresa objeto de estudio.

Para realizar los clusters se ha utilizado el método de Ward obteniendo los siguientes resultados:

Resumen del procesamiento de los casos^{a, b}

Casos					
Válidos		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
21	100.0	0	.0	21	100.0

a. distancia euclídea al cuadrado usada
b. Vinculación de Ward

Tabla 29

► **Historial de conglomeración:** Muestra la formación de los clusters por etapas.

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	12	13	22.288	0	0	4
2	11	16	103.232	0	0	4
3	15	18	257.828	0	0	16
4	11	12	424.840	2	1	9
5	14	21	786.221	0	0	12
6	8	17	1285.645	0	0	9
7	10	19	1820.460	0	0	10
8	3	4	2830.247	0	0	14
9	8	11	3895.975	6	4	12
10	10	20	5613.072	7	0	16
11	1	2	8446.858	0	0	15
12	8	14	12333.229	9	5	14
13	5	6	17267.398	0	0	17
14	3	8	23814.981	8	12	19
15	1	9	30407.950	11	0	18
16	10	15	44899.958	10	3	18
17	5	7	100798.580	13	0	20
18	1	10	189148.728	15	16	19
19	1	3	490152.616	18	14	20
20	1	5	1499503.306	19	17	0

Tabla 30

► **Gráfico de Témpanos:** Muestra en vertical la formación de los clusters.

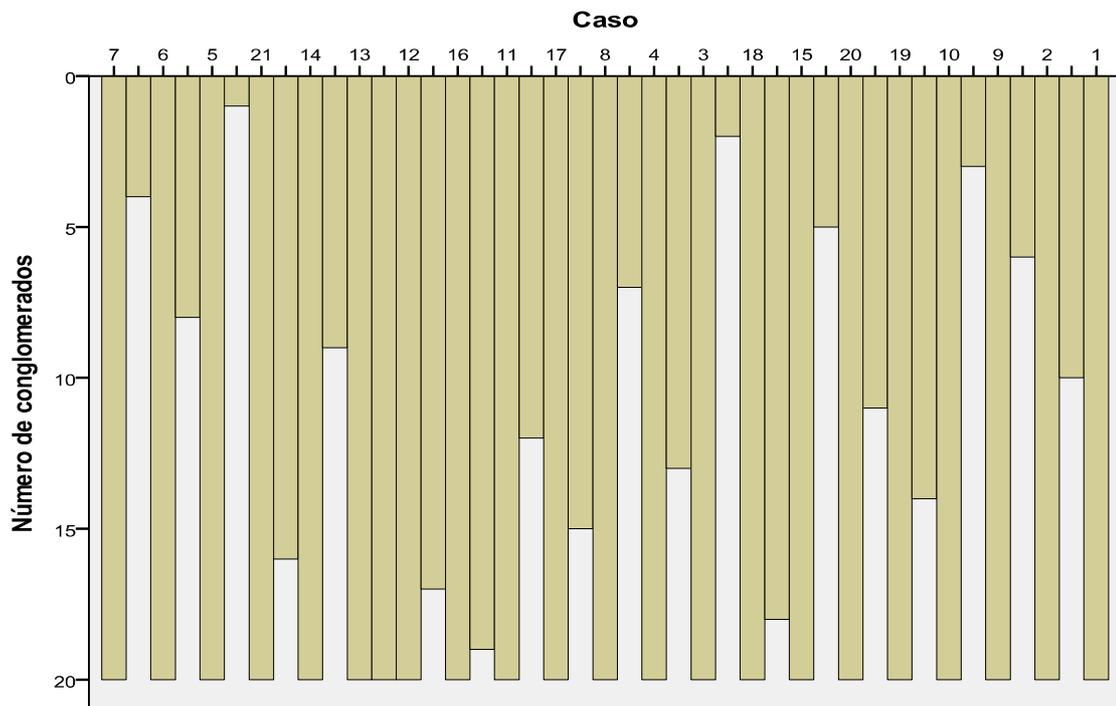


Gráfico 28

► **Dendograma:** Muestra gráficamente en horizontal la formación de los clúster.

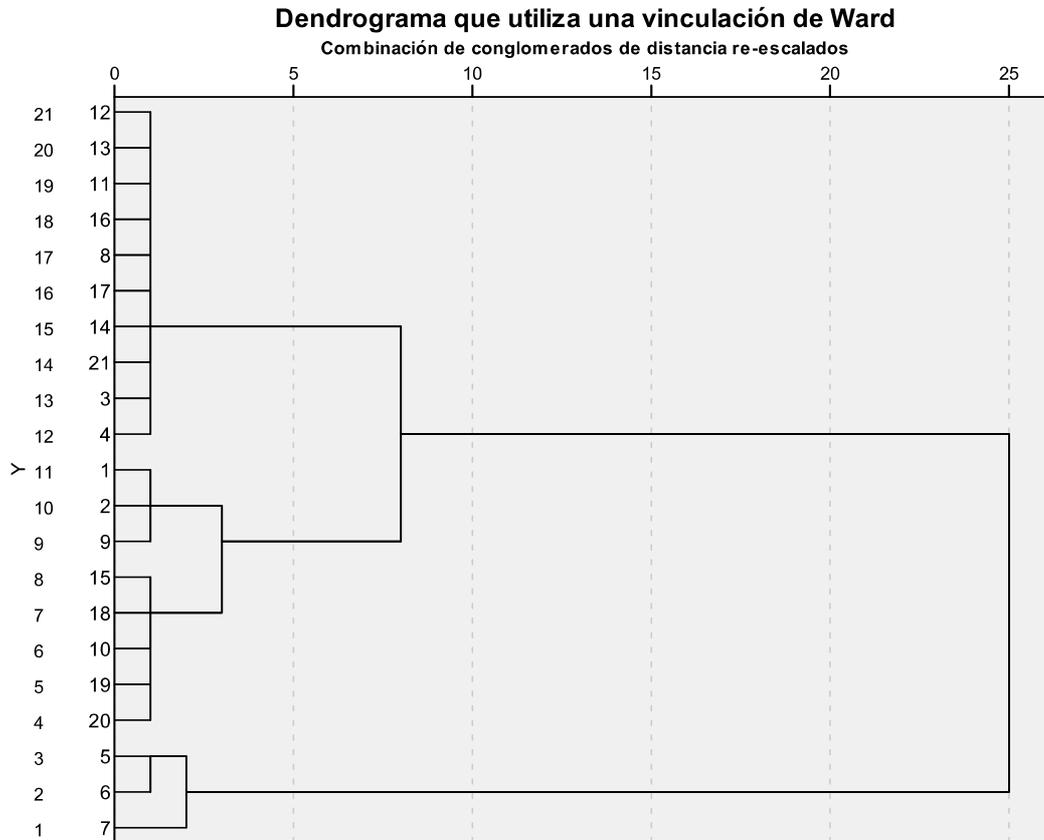


Gráfico 29

6.4.3. ANÁLISIS CLÚSTER K-MEDIAS

Después de analizar los saltos en el historial de conglomeración y comprobar cómo se van formando los grupos en el diagrama de témpanos y en el dendograma, se ha realizado un análisis clúster de k medias pidiendo que agrupe las empresas en 4 grupos.

En esta tabla se muestran los centros iniciales de los conglomerados.

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado			
	1	2	3	4
Zscore: REGR factor score 1 for analysis 1	2.08359	1.20955	1.38535	-.36606
Zscore: REGR factor score 2 for analysis 1	1.14839	1.94442	-1.21646	.29091

Tabla 31



En la siguiente tabla se observa que al primer clúster se asignan 1 empresa, al segundo 4, al tercero 2 y al cuarto 14.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	1.000
	2	4.000
	3	2.000
	4	14.000
Válidos		21.000
Perdidos		.000

Tabla 32

Las tablas siguientes muestran la pertenencia de cada empresa a un conglomerado:

Pertenencia a los conglomerados

Número de caso	Conglomerado	Distancia
1	1	.000
2	2	1.067
3	3	.425
4	3	.425
5	2	.388
6	2	.641
7	2	.520
8	4	.592
9	4	.901
10	4	.338
11	4	.470
12	4	.436
13	4	.426
14	4	.189
15	4	.097
16	4	.523
17	4	.248
18	4	.256
19	4	.285
20	4	.614
21	4	.531

Tabla 33



CASO	EMPRESA	CLÚSTER
1	SUROLAIT SA	1
2	QUESERIAS DE ZAMORA SA	2
3	EMBUTIDOS MANOLO VILLADANGOS DEL PARAMO SL	3
4	HOJALDRES ALONSO SL	3
5	CARNICAS GREGORIO RODRIGUEZ SL	2
6	JAMONES Y EMBUTIDOS MAERA SL	2
7	PRODUCTOS CARNICOS DOMINGO SL	2
8	GREGORIO TUDANCA SA	4
9	FERMIN RAMOS SA	4
10	DAVID POSTIGO E HIJOS SA	4
11	FELIX BERNALDO DE QUIROS SL	4
12	MOLINOS DEL DUERO Y COMPAÑIA GENERAL DE HARINAS SL	4
13	PIZZAS ARTESANAS VILLALBILLA SL	4
14	QUESOS HERMANOS GAMAZO CARBAJOSA SA	4
15	ENSALADAS VERDES SA	4
16	PIENSOS GARCIA BLAZQUEZ SL	4
17	CARNES BARBERO SL	4
18	MARIANO PASCUAL SA	4
19	SOCIEDAD ANONIMA ESPAÑOLA DE FOMENTO DEL LUPULO	4
20	PRODUCTOS CARNICOS BRISA SL	4
21	EL FARO	4

Tabla 34

En la tabla ANOVA se observa que ambos factores son significativos para discriminar y asignar empresas a los clúster, ya que, en ambos factores el p valor = 0 (< 0,05.)

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Zscore: REGR factor score 1 for analysis 1	1.983	3	.163	17	12.174	.000
Zscore: REGR factor score 2 for analysis 1	5.994	3	.154	17	38.932	.000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Tabla 35

6.4.4. GRUPOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se muestran gráficamente las empresas y los clúster de pertenencia, según las puntuaciones factoriales tipificadas en ambos factores.

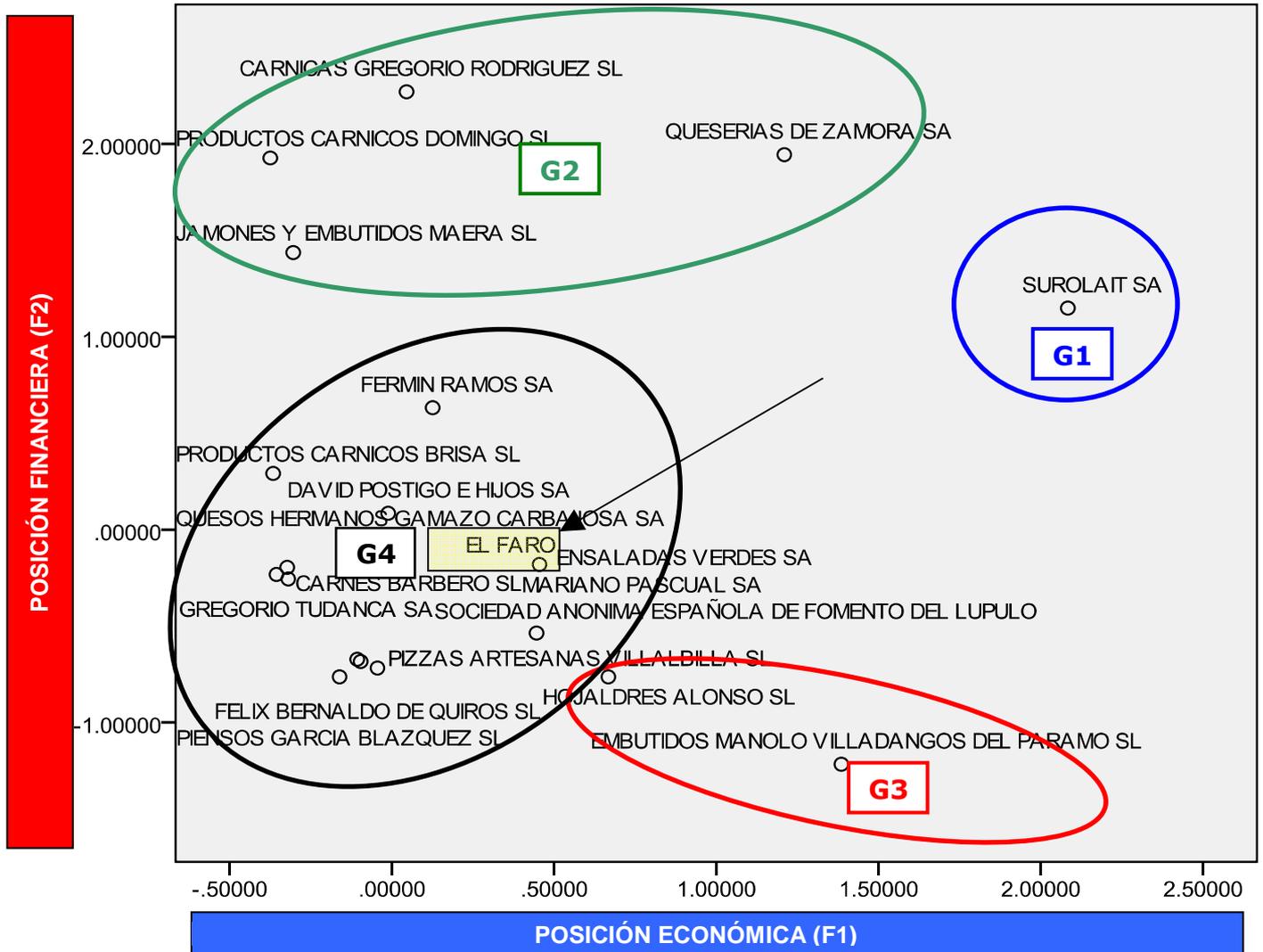


Gráfico 30

La caracterización de los grupos en función de los factores “Posición Económica (F1)” y “Posición Financiera (F2)” es:

- Grupo 1: La mejor posición económica y buena posición financiera.
- Grupo 2: Mala posición económica y la mejor posición financiera.
- Grupo 3: Buena posición económica y la peor posición financiera.
- Grupo 4: Mala posición económica y mala posición financiera.

La empresa EL FARO pertenece al clúster 4

Observando los centros finales de los conglomerados se pueden ordenar los clúster en función de los dos factores:

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado			
	1	2	3	4
Zscore: REGR factor score 1 for analysis 1	2.08359	.14393	1.02629	-.07169
Zscore: REGR factor score 2 for analysis 1	1.14839	1.89464	-.98993	-.24760

Tabla 36

La siguiente tabla resume la posición de los clúster en cada variable:

	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4
Posición Económica (F1)	1	3	2	4
Posición Financiera (F2)	2	1	4	3

Tabla 37

7. ANÁLISIS D.A.F.O. DE LA EMPRESA

Una vez realizado el análisis de las áreas de la empresa, del sector y la competencia, se han sintetizado las conclusiones más importantes en un análisis D.A.F.O.:



Gráfico 31

8. PÉRFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

En el siguiente gráfico se han representado el perfil estratégico de la empresa, viendo las debilidades y fortalezas con las que cuenta para competir, introduciendo un mayor detalle al distinguir entre muy negativas o negativas y positivas o muy positivas.

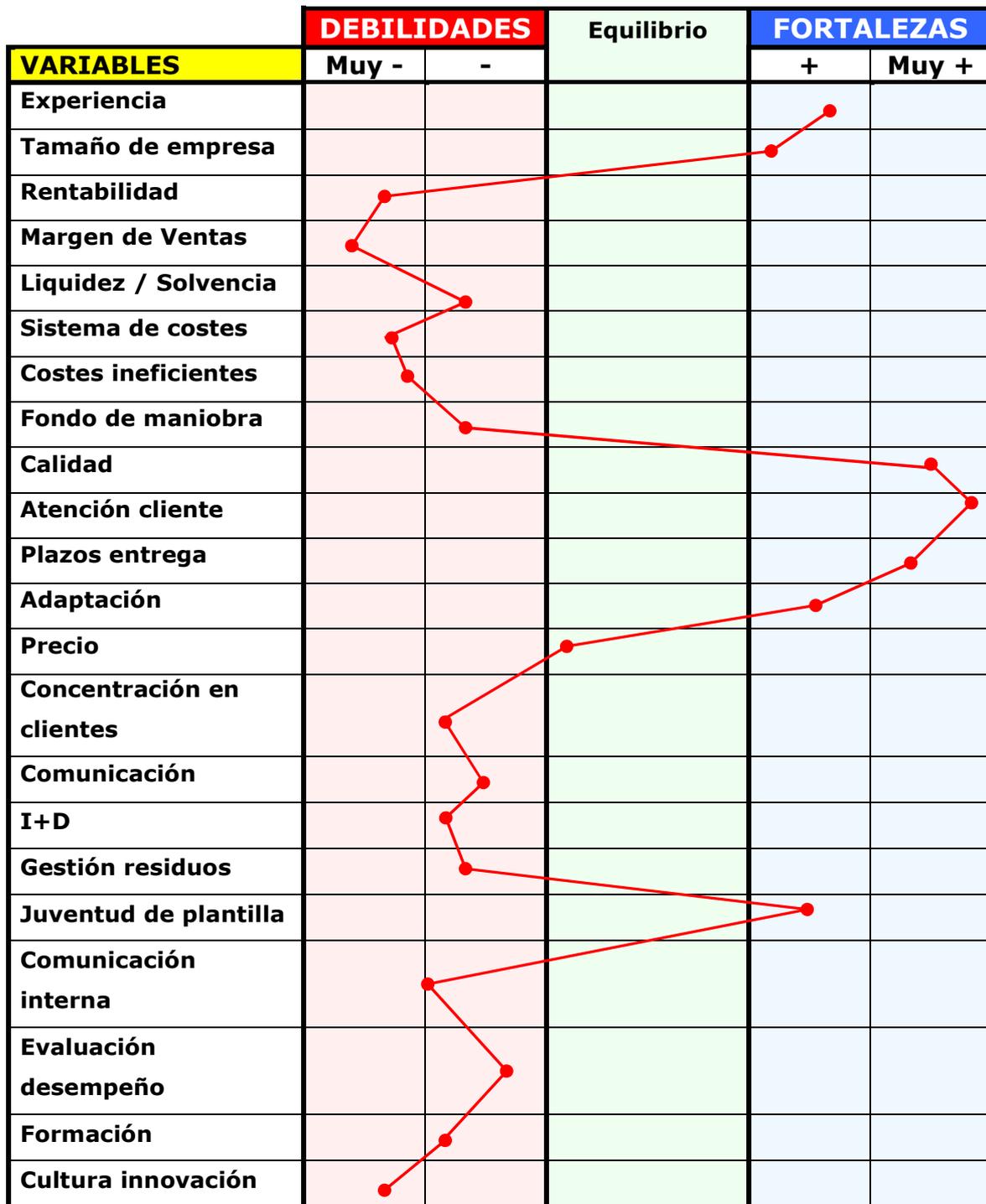


Tabla 38

9. MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El mapa estratégico es un instrumento dinámico que sirve de base para establecer objetivos estratégicos o metas y acciones concretas a desarrollar, pero estos van evolucionando según la situación de la empresa y del mercado en cada momento. Por ello, es preciso revisar periódicamente la adecuación de los diferentes objetivos de cada una de las perspectivas contempladas en relación con la meta última de la empresa (Kaplan, 2004).

Los objetivos estratégicos son evaluados y medidos mediante indicadores que permiten efectuar el seguimiento de las metas propuestas (Anthony, 2003).

Los objetivos se estructuran por vínculos causales atendiendo a su relación con las cuatro perspectivas de negocio:

- ✓ Financiera.
- ✓ Clientes.
- ✓ Procesos internos.
- ✓ Conocimiento, Formación.

El objetivo último de creación de valor por la organización depende de la evolución de los ingresos que a su vez dependen de las estrategias comerciales de segmentación, nuevos productos, precios, comunicación orientadas al incrementar las ventas.

Ello requiere una estructura y procesos productivos, comerciales, de gestión que posibiliten la consecución de tales objetivos, minimizando los costes y eliminando ineficiencias para aumentar la rentabilidad.

Todo ello, implica la participación, el conocimiento y el compromiso de las personas, así como unas tecnologías adecuadas.

Tomando como base el análisis interno de la empresa, del sector, de la competencia y la construcción del D.A.F.O, a continuación se establecen los principales objetivos para la empresa EL FARO, así como, la justificación de su elección, en cada una de las cuatro perspectivas.

Objetivo de la Perspectiva FINANCIERA

F1: Incrementar Rentabilidad / Crear Valor

El principal objetivo estratégico es aumentar la rentabilidad financiera. Como se ha observado tanto en el análisis financiero interno como en los grupos estratégicos, esta variable alcanza valores mínimos, por tanto, las estrategias de crecimiento deben posponerse hasta no se haya solucionado este problema de rentabilidad, porque de lo contrario, simplemente, se estará trabajando para los acreedores de la empresa.

F2: Incrementar Ventas

Tras resolver sus problemas de rentabilidad, la empresa desea seguir creciendo y expandirse a mercados internacionales, como se ha puesto de manifiesto en el apartado de estrategias empresariales realizado en el análisis interno de la empresa.

Este objetivo facilitaría conseguir el objetivo de rentabilidad financiera (F1) y aumentaría la liquidez (F3).

F3: Incrementar Liquidez

En el análisis financiero de la empresa se obtuvieron valores muy bajos en los ratios de liquidez, por lo que la empresa puede tener tensiones de tesorería a corto plazo que la lleven a una inminente suspensión de pagos y, por tanto, a una paralización del suministro de inputs.

F4: Incrementar Eficiencia Costes

El análisis de la competencia reveló que respecto a su principal competidor la empresa tiene unos ratios de eficiencia en costes de explotación mucho peores. Esta situación puede ser peligrosa debido a la actual situación de crisis, ya que, es previsible que los consumidores aumenten la importancia del atributo "precio". Consecuentemente, si las empresas entraran en una guerra de precios bajos, la empresa objeto de estudio tendría más difícil su supervivencia.

Este objetivo facilitaría conseguir el objetivo de rentabilidad financiera (F1).

Objetivos de la Perspectiva COMERCIAL

C1: Aumentar el Valor Percibido de Productos

Una manera de sobrevivir y compensar la ineficiencia en costes es aumentar el valor percibido de los productos para que los clientes estén dispuestos a pagar más por ellos y, por tanto, a facilitar el objetivo de incremento de ingresos de ventas (F2).

Del estudio de satisfacción del cliente realizado en el análisis comercial, se desprende que es un objetivo factible de conseguir porque los encuestados valoraron con puntuaciones más altas respecto a los competidores los atributos de “servicio al cliente”, y “calidad de los productos”.

Este objetivo facilitará conseguir el objetivo de incremento de ventas (F2).

A continuación, se representan las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos de cada perspectiva:

Perspectivas	Aumentar el Valor Percibido de los Productos (C1)	
	Línea Causalidad	
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	
	Incrementar Rentabilidad (F1)	Incrementar Liquidez (F3)

Tabla 39

C2: Fidelizar Clientes

Está demostrado empíricamente que es menos costoso retener clientes que adquirir nuevos, por lo que es una buena estrategia tanto para la reducción de costes (F4) como para incrementar ventas (F2), fomentando en los clientes ya conocidos un mayor consumo de sus productos.

Esta fidelización puede venir a través de la calidad de sus productos pero también a través del atributo “adaptación a las necesidades del cliente”, que como se observó en el estudio de satisfacción del cliente obtuvo puntuaciones significativamente mayores que los competidores.

En el cuadro se representan las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos de cada perspectiva:

Perspectivas	Fidelizar Clientes (C2)	
	Línea Causalidad	
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	
	Incrementar Rentabilidad (F1) y Incrementar Liquidez (F3)	Eficiencia en Costes (F4)

Tabla 40

C3: Notoriedad e Imagen de marca

La comunicación comercial de la empresa no es suficiente. La marca de la empresa no goza de gran notoriedad, considerándose prioritario para, a continuación, construir una imagen de marca.

La presencia de la empresa en internet es muy escasa y, en la actualidad, es un medio muy utilizado por las empresas para mejorar su notoriedad e imagen.

Este aumento de la notoriedad y de mejora de la imagen de marca supondrá un aumento de las ventas de los productos (F2).

Las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos de cada perspectiva se reflejan en el siguiente cuadro:

Perspectivas	Notoriedad e Imagen de Marca (C3)	
	Línea Causalidad	
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	
	Incrementar Rentabilidad (F1)	Incrementar Liquidez (F3)

Tabla 41

Objetivos de la Perspectiva PROCESOS

P1: Eficiencia Productiva

El análisis interno de la empresa reveló que los costes de explotación de la empresa eran excesivos comparados con los de su principal competidor, lo cual, puede ser debido a variables monetarias, pero también a unos procesos mal diseñados.

La mejora de la eficiencia en costes (F4) puede venir a través de una mejora de la eficiencia productiva. Es necesario revisar los procesos productivos, realizando acciones de reingeniería si es necesario.

Las relaciones de causa-efecto entre los diferentes objetivos de cada perspectiva se describen en la siguiente tabla:

Perspectivas	Aumentar Eficiencia Productiva (P1)		
	1º Línea Causalidad		2º Línea Causalidad
Clientes	Valor Percibido (C1)		
Financiera	Incrementar Ventas (F2)		Incrementar Eficiencia Costes (F4)
	Incrementar Rentabilidad (F1)	Incrementar Liquidez (F3)	Incrementar Rentabilidad (F1)

Tabla 42

P2: Captar Nuevos Clientes

El análisis comercial ha puesto de manifiesto que un gran volumen de las ventas de la empresa están concentradas en pocos clientes. Como consecuencia de esto es la necesidad de captar nuevos clientes, ya que la dependencia de pocos conduce a una reducción del poder de negociación por el miedo a perder alguno de estos clientes.

Este objetivo facilitará conseguir el objetivo de incremento de ventas (F2).

A continuación, se representa las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos de cada perspectiva.

Perspectivas	Captar Nuevos Clientes (P2)	
	Línea Causalidad	
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	
	Incrementar Rentabilidad (F1)	Incrementar Liquidez (F3)

Tabla 43

P3: Retener Clientes Actuales

Para facilitar el objetivo de fidelizar clientes (C2) es necesario planificar procesos con el fin de conseguir retener los clientes actuales.

Estos procesos pueden estar basados en estrategias de promoción comercial a través de programas de puntos y descuentos, clubes de clientes, así como, en procesos de marketing directo.

Las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos de cada perspectiva:

Perspectivas	Retener Clientes (P3)	
	Línea Causalidad	
Clientes	Fidelizar Clientes (C2)	
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	
	Incrementar Rentabilidad (F1)	Incrementar Liquidez (F3)

Tabla 44

P4: Mayor Presencia en la Red

Es necesario planificar estrategias que aumenten la presencia en la red para facilitar el objetivo de conocimiento y mejora de la imagen de marca (C3).

Una estrategia sería el “engagement marketing” a través de redes sociales que busquen una fidelidad voluntaria creando lazos afectivos mediante la participación de sus clientes en la propia comunicación comercial (por ejemplo: concursos) y otra, el

“experience marketing” basada en dar experiencias positivas a los clientes (por ejemplo: un blog con consejos).

Relaciones de causalidad:

Perspectivas	Mayor Presencia en la Red (P4)	
	1º Línea Causalidad	2º Línea Causalidad
Cientes	Fidelizar Clientes (C2)	Notoriedad e Imagen de Marca (C1)
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	
	Incrementar Rentabilidad (F1)	Incrementar Liquidez (F3)

Tabla 45

P5: Reducir Plazo Cobro Clientes

El análisis de los plazos medios reveló un gran aumento del plazo de cobro a clientes que pasó de 83 días en el 2010 a 102 en el 2011.

Por ello, es necesario mejorar los procesos de cobro para conseguir reducirlos y así disminuir las necesidades de financiación a corto plazo evitando las tensiones en tesorería.

Relaciones de causalidad:

Perspectivas	Reducir Plazo de Cobro a Clientes (P5)
	Línea Causalidad
Financiera	Incrementar Liquidez (F3)

Tabla 46

P6: Diversificar Productos

Para competir en un mercado cada vez más cambiante es prioritario para la empresa invertir en I+D para diversificar la cartera de productos y poder ofrecer a sus clientes una oferta más variada.

Relaciones causa-efecto entre las perspectivas procesos y financiera:

Perspectivas	Diversificar Productos (P6)	
	Línea Causalidad	
Procesos	Captar Nuevos Clientes (P2)	
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	
	Incrementar Rentabilidad (F1)	Incrementar Liquidez (F3)

Tabla 47

P7: Normativa de Vertidos

La empresa no cumple la normativa en vigor de vertidos, en cuanto a parámetros de DBO₅ y DQO. El objetivo establece “cumplir la normativa de vertidos”. Para ello, se proyecta poner en marcha una nueva instalación de depuración.

Relaciones de causalidad:

Perspectivas	Normativa de Vertidos (P7)	
	Línea Causalidad	
Cientes	Notoriedad e Imagen de Marca	
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	
	Incrementar Rentabilidad (F1)	Incrementar Liquidez (F3)

Tabla 48

Objetivos de la Perspectiva CONOCIMIENTOS

CO1: Implantar Evaluación Desempeño

El sistema actual de evaluación del desempeño es deficiente porque no se realiza de manera planificada, sistemática y objetiva: Es necesario un análisis exhaustivo de los puestos, definir un perfil de competencias para cada puesto y realizar una evaluación, en la cual, haya el feedback adecuado entre evaluado y evaluador para analizar el nivel de desempeño, fijar objetivos consensuados y facilitar los medios para conseguirlos. Por tanto, es necesario diseñar e implantar un sistema de gestión del desempeño eficaz basado en competencias.

A continuación se representa las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos de cada perspectiva.

Perspectivas	Evaluación del desempeño (CO1)			
	1º Línea Causalidad	2º Línea Causalidad	3º Línea Causalidad	4º Línea Causalidad
Procesos	Eficiencia productiva (P1)	Captar Clientes (P2)	Retener Clientes (P3)	Diversificar Productos (P6)
				Captar Clientes (P2)
Clientes	Valor Percibido (C1)		Fidelizar clientes (C2)	
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	Incrementar Ventas (F2)	Incrementar Ventas (F2)	Incrementar Ventas (F2)
	Incrementar Rentabilidad (F1) y Liquidez (F3)			

Tabla 49

CO2: Mejorar la Formación

El análisis interno de recursos humanos ha mostrado que existen deficiencias formativas, sobre todo, baja cualificación en el área de organización de empresas y RRHH, lo que impide que haya iniciativas, o si las hay, que sean apoyadas para producir cambios beneficiosos en la empresa, como por ejemplo, implantar un sistema de costes o un sistema de evaluación del desempeño.

A continuación se representa las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos de cada perspectiva.

Perspectivas	Mejorar la Formación (CO2)			
	1º Línea Causalidad	2º Línea Causalidad	3º Línea Causalidad	4º Línea Causalidad
Conocimiento	Evaluación Desempeño (CO1)	Sistema Costes (CO3)		
Procesos	Eficiencia productiva (P1)		Diversificar Productos (P6)	Normativa Vertidos (P7)
			Captar Clientes (P2)	
Clientes	Valor Percibido (C1)			Notoriedad e Imagen (C3)
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	Eficiencia Costes (F4)	Incrementar Ventas (F2)	Incrementar Ventas (F2)
	Incrementar Rentabilidad (F1) y Liquidez (F3)			

Tabla 50

CO3: Implantar Sistema de Costes

El análisis financiero comparado con su principal competidor muestra que hay una gran ineficiencia en costes porque no se calculan ni controlan.

Es necesario implantar un sistema de contabilidad de costes en la empresa que sirva para mejorar los ratios de eficiencia lo cual repercutirá directamente en el objetivo rentabilidad financiera (F1)

A continuación se representa las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos de cada perspectiva.

Perspectivas	Implantar un Sistema de Costes (CO3)	
	1º Línea Causalidad	2º Línea Causalidad
Procesos	Eficiencia productiva (P1)	
Clientes	Valor Percibido (C1)	
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	Eficiencia Costes (F4)
	Incrementar Rentabilidad (F1) y Liquidez (F3)	Incrementar Rentabilidad (F1) y Liquidez (F3)

Tabla 51

CO4: Implantar Cultura de Innovación

La empresa no da mucha importancia al I+D ni a la generación de ideas valiosas. Existe cierta resistencia al cambio y a las novedades.

Sería muy recomendable implantar una cultura de la innovación que anime y canalice todo el capital humano de los trabajadores para la búsqueda de la mejora continua en todas las áreas de la empresa. Esto redundaría en objetivos como la diversificación de productos (P6) que a su vez podrían atender las necesidades de nuevos clientes (P2).

A continuación se representa las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos de cada perspectiva.

Perspectivas	Implantar Cultura de Innovación (CO4)	
	1º Línea Causalidad	2º Línea Causalidad
Procesos	Eficiencia Productiva (P1)	Diversificar Productos (P6)
		Captar Nuevos Clientes (P2)
Clientes	Aumentar Valor Percibido (C1)	
Financiera	Incrementar Ventas (F2)	Incrementar Ventas (F2)
	Incrementar Rentabilidad (F1) y Liquidez (F3)	Incrementar Rentabilidad (F1) y Liquidez (F3)

Tabla 52

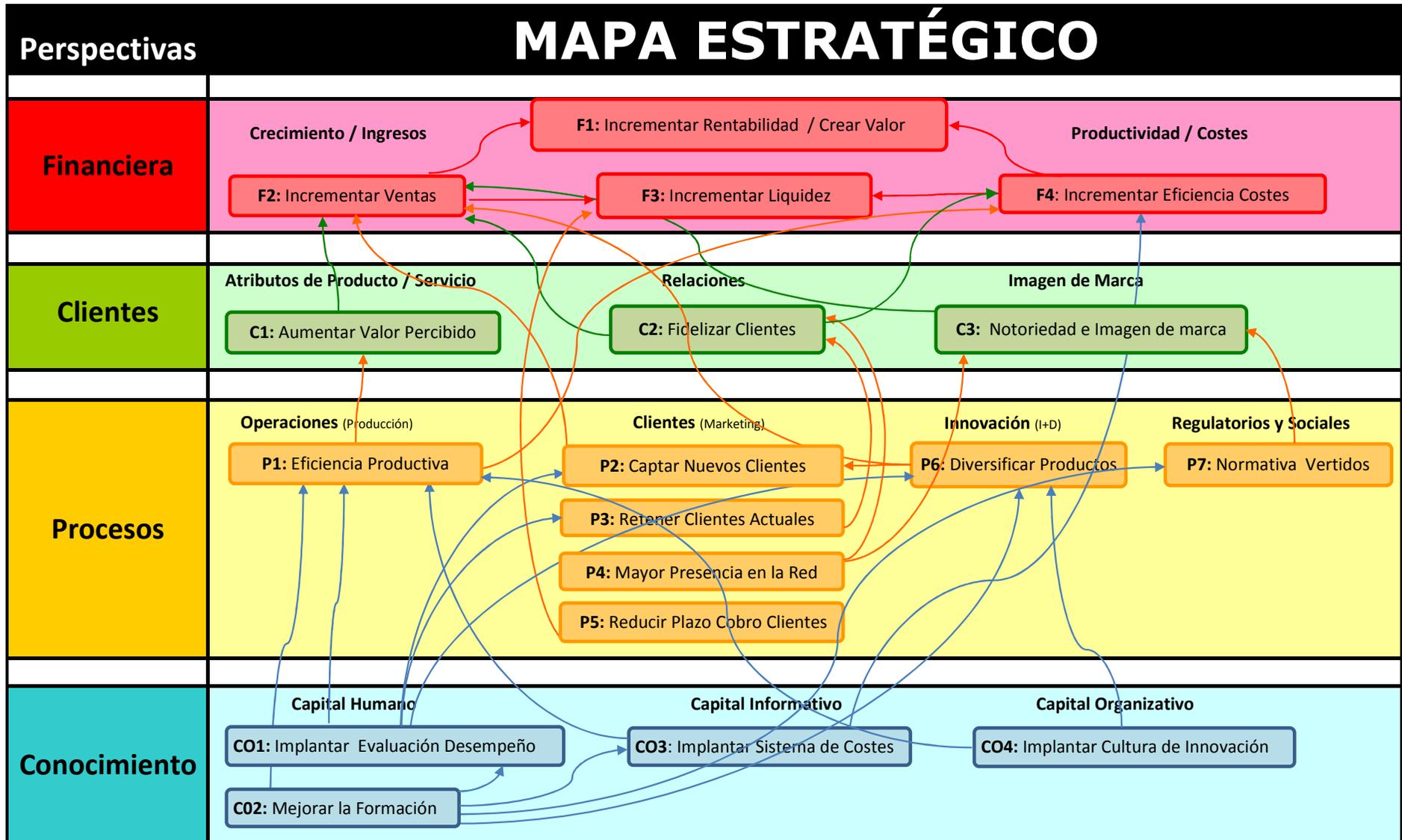


Gráfico 32

10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA

Una vez definido el mapa estratégico, se ha realizado un cuadro de mando integral (CMI), que es un mecanismo para controlar la puesta en práctica de la estrategia, a través de indicadores que han de estar vinculados con ella (Lorino, 1993). El CMI coordina los objetivos a corto y largo plazo utilizando indicadores financieros y no financieros (Kaplan, 2009).

El indicador mide el grado de consecución del objetivo y establecerá el valor deseado que se pretende alcanzar. Ha de ser representativo, exacto y fiable de lo que se quiere medir. Es un dato objetivo que describe un elemento desde un estricto aspecto cuantitativo (Olve, 2003).

El cuadro de mando hace posible vigilar y ajustar la ejecución de la estrategia, para, en caso de existir desviaciones, realizar acciones correctivas que puedan implicar introducir cambios en la estrategia (Niven, 2007).

En la tabla siguiente, se representa el cuadro de mando realizado para la empresa objeto de estudio, que permite realizar el control de gestión de los objetivos estratégicos (Muñiz, 2003).

Las variables recogidas son:

- Perspectiva.
- Objetivo.
- Plazo de consecución del objetivo.
- Indicador.
- Fórmula de cálculo.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición.
- Objetivo óptimo.
- Objetivo tolerable.
- Objetivo deficiente.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL									
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	Plazo	INDICADORES		Unidad Medida	Frecuencia Medición	Objetivo Óptimo	Objetivo Tolerable	Objetivo Deficiente
Financiera	F1: Incrementar Rentabilidad	1 año	R.Financiera	BDIT/P.Netto	%	Cuatrimestral	>15%	15%-5%	<5%
Financiera	F2: Incrementar Ingreso Ventas	1 año	Incremento INCN	INCN t-t-1 / INCN t-1	%	Anual	>15%	15%-10%	< 10%
Financiera	F3: Incrementar Liquidez	1 año	Liquidez Inmediata	Tesorería / Pasivo Corriente	%	Cuatrimestral	>90%	90%-50%	<50%
Financiera	F4: Incrementar Eficiencia Costes	1 año	Ingreso de Ventas por unidad de coste	Costes Explotación / INCN	%	Cuatrimestral	<90%	90%-95%	>95%
Clientes	C1: Aumentar el Valor Percibido de los Productos	1 año	Encuesta de Satisfacción	Puntuación Satisfacción Media t-t-1 / t-1	%	Anual	>10%	10%-5%	< 5%
Clientes	C2: Fidelizar	1 año	Repetición	Ventas Físicas t a Clientes t-1 / Ventas Físicas t-1 a Clientes t-1	%	Trimestral	100%	99%-90%	<90%
Clientes	C3: Conocimiento y Mejorar Imagen de Marca	1 año	Notoriedad Espontánea	Menciones de la Marca/ N ^º Encuestados	%	Anual	>90%	90%-70%	<70%
Procesos	P1: Aumentar Eficiencia Productiva	1 año	Reducción Costes Producción	Costes Explotación t - t-1 / t-1	%	Trimestral	>20%	20%-10%	<10%
Procesos	P2: Captar Nuevos Clientes	1 año	Porcentaje de Nuevos Clientes	Nuevos Clientes / Clientes Totales	%	Anual	>15%	15% a 5%	< 5%
Procesos	P3: Retener Clientes Actuales	1 año	Porcentaje de Retención	Clientes de t que lo siguen siendo en t+1 / Clientes en t	%	Anual	100%	90-99%	>90%
Procesos	P4: Mayor Presencia en la Red	1 año	Número de Seguidores en Redes Sociales	200	Número	Anual	>200	200-100	< 100
Procesos	P5: Disminuir el Plazo Cobro a Clientes	1 año	Días de Cobro a Clientes	Días de Cobro a Clientes	Días	Trimestral	<90	90-95	>95
Procesos	P6: Diversificación de Productos	1 año	Porcentaje de Nuevos Productos	Nuevos Productos / Productos Totales	%	Anual	>10%	10%-5%	<5%
Procesos	P7: Cumplir Normativa Vertidos	1 año	Sí o No cumple	Sí o No		Anual	Sí		No
Conocimiento	CO1: Implantar Evaluación Desempeño	1 año	Sí o No se implanta	Sí o No		Anual	Sí		No
Conocimiento	CO2: Mejorar la Formación	1 año	Número de horas de formación por trabajador	Nº de horas totales de formación / nº total de trabajadores	Número	Anual	≥ 45h	45-20h	< 20h
Conocimiento	CO3: Implantar Sistema Costes	1 año	Sí o No se implanta	Sí o No		Anual	Sí		No
Conocimiento	CO4: Implantar Cultura de Innovación y Eficiencia	1 año	Sugerencias Anuales por Empleado	Nº Sugerencias propuestas al Año / Nº Empleados	Número	Anual	> 2	1-2	< 1

Tabla 53

11. CONCLUSIONES

En este trabajo se han estudiado las diversas áreas de una empresa, así como, el sector en el que opera y su competencia directa. En concreto, se han observado los siguientes hechos:

- El principal problema de la empresa es su rentabilidad, tanto en términos absolutos como en términos relativos con su competidor más directo.
- La empresa quiere llevar a cabo una estrategia de crecimiento a través de su progresiva internacionalización, sin embargo, debe solucionar primero su problema de rentabilidad.
- Se ha experimentado un endeudamiento progresivo en los últimos años, con la consiguiente pérdida de autonomía financiera.
- Se ha reducido la liquidez y solvencia de la empresa, agravados por el aumento del plazo de cobro.
- La empresa no dispone de un sistema de contabilidad de costes porque no existe una gran preocupación por conseguir una mayor eficiencia en los procesos productivos.
- Ha empeorado la eficiencia de los costes de explotación, superando estos a los ingresos por ventas.
- Hay una excesiva concentración en unos pocos clientes, así que sería interesante conseguir una mayor diversificación.
- En el área de recursos humanos, no está bien realizado el análisis de puestos de trabajo porque faltan aspectos importantes como definir los procesos para realizar las tareas, o los tiempos de estas.
- Debe mejorar su sistema de evaluación del desempeño porque no se realiza de manera planificada, no se evalúan competencias, ni se comunican los resultados al trabajador, por lo que no es un instrumento de motivación y feedback.
- La formación es vista como un gasto y no como una inversión, además es insuficiente, sobretodo en el área de gestión de

empresas porque ello la impide introducir cambios beneficiosos en la empresa como puede ser implantar un sistema de costes.

- La comunicación interna ascendente apenas existe, lo que impide aprovechar todo el conocimiento de la organización para generar nuevas ideas y soluciones.
- El pequeño tamaño de la organización hace que sea más sencillo adaptarse a las necesidades y la juventud de la plantilla facilita la gestión del cambio
- La actividad de I+D de la empresa es escasa y no existe una cultura de la innovación. Es necesario potenciarla si la empresa quiere sobrevivir en un mercado dinámico y cambiante como el de la alimentación.
- Según la investigación de mercados realizada, la ventaja competitiva buscada por la empresa está en el servicio al cliente y en la calidad de sus productos, donde tiene sus puntos fuertes.
- A pesar de fabricar un producto de calidad, la comunicación comercial que hace de ello es escasa, por tanto, es preciso mejorar su notoriedad y construir una imagen de marca más sólida.
- El precio de los productos es ligeramente superior al de sus competidores, pero no se considera un punto débil verdadero, ya que no es un atributo relevante para competir debido a la gran similitud de precios.
- Es una empresa familiar que lleva varias generaciones funcionando y la experiencia conseguida en el sector es un punto fuerte importante para ella.

En cuanto al análisis del sector se han observado las siguientes amenazas y oportunidades:

- Amenazas del sector:
 - ▶ A pesar de la resistencia a la crisis demostrada por el sector de la alimentación, si persiste durante largo tiempo pueden terminar resintiéndose las empresas más débiles.



- ▶ La falta de concienciación de muchos países y empresas con el medioambiente está llevando en muchas ocasiones a una sobreexplotación de los bancos de pesca.
 - ▶ Las oscilaciones en los precios de las materias primas de productos de pesca extractiva al estar algunas especies sujetas a ciclos estacionales.
 - ▶ La calidad y el control alimentario se va endureciendo progresivamente para evitar patologías y alertas alimentarias, como es el caso de las infecciones por Anisakis, contaminación por metales pesados, etc.
 - ▶ Normativa de residuos cada vez más exigente.
- Oportunidades del sector:
- ▶ La acuicultura puede ser una manera de dejar de depender de los proveedores de materia prima.
 - ▶ La investigación y la innovación pueden ayudar a conseguir que se comercialicen nuevas especies pesqueras.
 - ▶ Muchos países del entorno de la U.E. no tienen gran tradición en el consumo de pescado, como por ejemplo, Centroeuropa. El sector puede aprovechar esta circunstancia y promocionar los beneficios del consumo de pescado en estos países.
 - ▶ Existen subproductos de la pesca que pueden generar valor añadido para las empresas y que están insuficientemente aprovechados.
 - ▶ Las empresas pueden organizarse en centrales de compras de materias primas para conseguir mejores precios gracias a realizar compras de gran volumen.
 - ▶ Gran oferta de capital humano bien formado en el mercado laboral para incrementar el conocimiento y la experiencia en las empresas.
- El análisis de grupos estratégicos ha colocado a la empresa en el grupo cuatro, que puede definirse como el grupo de peor posición económica con muy bajos ratios de rentabilidad y el segundo pero en la posición financiera debido a los malos datos de solvencia y liquidez.
- Respecto a los otros tres grupos estratégicos se observan las siguientes características:

- ▶ Grupo 1: La mejor posición económica y buena posición financiera.
- ▶ Grupo 2: Mala posición económica y la mejor posición financiera.
- ▶ Grupo 3: Buena posición económica y la peor posición financiera.

Tomando como base el D.A.F.O que sintetiza las fortalezas, áreas críticas a mejorar, amenazas y oportunidades, y el perfil estratégico de la empresa, se ha diseñado un mapa estratégico en el que se han fijado una serie de objetivos que se consideran prioritarios para la empresa.

Los objetivos se han distribuido en cuatro áreas y perspectivas:

- Objetivos del área Financiera: Rentabilidad, incremento de ventas, liquidez y eficiencia en costes.
- Objetivos del área clientes: Aumentar el valor percibido de los productos, fidelizar clientes, aumentar la notoriedad y crear una imagen de marca más sólida.
- Objetivos del área procesos: Eficiencia productiva, captar nuevos clientes, retener clientes actuales, mayor presencia en Internet, reducir el plazo de cobro a clientes, diversificar productos, cumplir con la normativa medioambiental de residuos.
- Objetivos del área conocimiento: Implantar un sistema de evaluación del desempeño planificado y basado en competencias, mejorar la formación de los trabajadores, implantar un sistema de costes, implantar una cultura de la innovación.

Una vez fijados los objetivos en el mapa estratégico y las relaciones de causalidad entre ellos, para llevar a cabo la implantación de la estrategia se ha elaborado un cuadro de mando integral que establece una serie de indicadores adecuados para medir el grado de consecución de los objetivos. Este cuadro de mando permitirá realizar a tiempo las correcciones oportunas o incluso modificar las estrategias.

12. REFERENCIAS

- Alderfer, C.** (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Free Press.
- Ansoff, I.** (2007). *Strategic Management*. China: Palgrave McMillan.
- Anthony, R.; Govindarajan, V.** (2003). *Sistemas de control de gestión*. Madrid: Mc Graw- Hill.
- Eslava, J.** (2009). *Las claves del análisis económico-financiero*. Madrid: ESIC.
- Fayol, H.** (1987). *Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización, mando*. 14ª ed. El Ateneo: Buenos Aires. Edición original en francés, 1916.
- Kaplan, R.; Norton, D.** (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2.000.
- Kaplan, R.; Norton, D.** (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R.; Norton, D.** (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P.** (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación
- Lorino, Philippe.** (1.993). *El control de gestión estratégico*. Barcelona: Marcombo.
- Luque, T.** (1997). *Investigación de marketing*. Barcelona: Ariel.
- Miles, R.; Snow.C.** (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.** Observatorio de Consumo y de la Distribución Alimentaria: Informes Anuales. Recuperados el 10 de diciembre de 2012, desde: <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/observatorio-de-consumo-y-la-distribucion-alimentaria/>
- Mintzberg, H.** (2003). *The strategy process*. England: Pearson Education.
- Molla, A.** (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: UOC.
- Munuera, J.** (2007). *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC.
- Muñiz, L.** (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Niven, P.R.** (2007). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Olve, N., Petri.; C.J., Roy.; J., Roy, S.** (2003). *El cuadro de mando en acción*. Barcelona: Deusto.
- Pérez, C.** (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS*. Madrid: Pearson educación.
- Porret Gelabert, M.** (2007). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.



Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Taylor, F.W.(1987). *Principios de dirección científica*. 10ª ed. El Ateneo: Buenos Aires.
Edición original en inglés, 1891.

Uriel, E.; Aldás, J. (2005). *Análisis multivariante aplicado*. Madrid: Thompson.

Wild, J.J.; Subramanyan K.R. y Halsey R.F. (2007). *Análisis de estados Financieros*.
Madrid: McGraw-Hill - Intramericana de España.

13. ANEXO I: Cuestionario de Satisfacción del Cliente.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El alumno, Pedro Luis Vega, de la Universidad de Valladolid, al objeto de realizar su proyecto de fin de máster sobre planificación estratégica empresarial, está realizando un estudio de la satisfacción de los clientes de la empresa El FARO, S.A.
Para conseguir dicho fin les rogamos que cumplimenten este cuestionario.
** Required*

NOMBRE DE LA EMPRESA *

PUESTO

¿Cuáles son los DOS ASPECTOS que EXIGE principalmente de un proveedor de productos como los suministrados por El Faro?
Escriba en el cuadro debajo:

¿Cuáles son los DOS ASPECTOS que MÁS LE GUSTAN del servicio/productos que provee El Faro?
Escriba en el cuadro debajo:



¿Cuáles son los DOS ASPECTOS con los que está MENOS CONTENTO con el servicio/productos que le ofrece El Faro?

Escriba en el cuadro debajo:

VALORE DEL 1 AL 5 EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

VALORE A EL FARO

	1	2	3	4	5
Calidad de los productos de El Faro	<input type="radio"/>				
Precio de los productos de El Faro	<input type="radio"/>				
Trato recibido del personal de El Faro en cuanto a solicitud de información, atención de reclamaciones, etc.	<input type="radio"/>				
Cumplimiento de plazos de entrega y condiciones pactadas con El Faro	<input type="radio"/>				
Capacidad de adaptación a sus necesidades o requerimientos de El Faro	<input type="radio"/>				

VALORE A OTROS PROVEEDORES

	1	2	3	4	5
Calidad de los productos de otros proveedores	<input type="radio"/>				
Precio de los productos de otros proveedores	<input type="radio"/>				
Trato recibido del personal de otros proveedores en cuanto a solicitud de información, atención de reclamaciones, etc.	<input type="radio"/>				
Cumplimiento de plazos de entrega y condiciones pactadas con otros proveedores	<input type="radio"/>				
Capacidad de adaptación a sus necesidades o requerimientos de otros proveedores	<input type="radio"/>				



VALORE DEL 1 AL 5 LA IMPORTANCIA QUE LE DA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

	1	2	3	4	5
Calidad de los productos	<input type="radio"/>				
Precio de los productos	<input type="radio"/>				
Trato recibido del personal en cuanto a solicitud de información, atención de reclamaciones, etc.	<input type="radio"/>				
Cumplimiento de plazos de entrega y condiciones pactadas	<input type="radio"/>				
Capacidad de adaptación a sus necesidades o requerimientos	<input type="radio"/>				

RESPONDA A LAS SIGUIENTES CUESTIONES:

¿Qué valoración global le merece EL FARO, S.A.?

Valore del 1 al 5:

1 2 3 4 5
Mala ● ● ● ● Buena

En comparación con el año 2011 ¿cómo valora globalmente en el 2012 a EL FARO, S.A.?

Claramente peor Algo peor Igual Algo mejor Claramente mejor

¿Recomendaría los productos de EL FARO, S.A. a otras empresas?

- SI
- NO

¿Aparte de los aspectos valorados, echa en falta algún otro que considere importante y no haya sido contemplado en este cuestionario?

Escriba en el cuadro debajo:



Otros comentarios:

Escriba en el cuadro debajo:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)



14. ANEXO II: Listado de empresas utilizado en el Análisis de Grupos Estratégicos.

NOMBRE DE LA EMPRESA	
1	LOS ACEITUNEROS SL
2	GIRESA PALENCIA 87 SA
3	REBISA RECICLAJE BIOLOGICO DE SUBPRODUCTOS AGROPECUARIOS SA
4	SORIANA DE GRASAS SL
5	SKRETTING ESPAÑA SA
6	SUBPRODUCTOS TUERO SL
7	RAHER DESPIECE IBERICO SL
8	LUXTOR SA
9	LESAFFRE IBERICA SA
10	MAGDALENAS DE LAS HERAS SA
11	PROLACTEA SA
12	CHACINAS IBERICAS DE CAMPILLO SL
13	POK QUESERA PALENTINA SL
14	SUROLAIT SA
15	FABRICACION Y DISTRIBUCION DE PAN Y REPOSTERIA SL
16	NAZARIO E HIJOS SL
17	LACTEAS ZAMORO SL
18	DEHESA DE GUIJUELO SL
19	IBERSNACKS SNACKS CO-MAKER SL
20	LECHES MATERNIZADAS SA
21	HARINAS PENARANDA SA
22	CORTES BARTOLOME SL
23	CASALBA CASTRO ALBA S.L.
24	GALLETAS CORAL SA
25	EMBUTIDOS MANOLO VILLADANGOS DEL PARAMO SL
26	MATADERO FRIGORIFICO R GARCIA RIBERA DEL DUERO SL
27	MANTEQUERIA LAS NIEVES SA
28	PRODUCTOS IBERICOS CAMPO CHARRO 2010 SL
29	NOVATION 2002, SA
30	CARNICAS MARTIN MINAMBRES SL
31	QUESERIAS DE ZAMORA SA
32	PRODUCTOS PARA ANIMALES DE COMPANIA SAN DIMAS SA
33	QUESOS CAMPOSTERA SL
34	EMBUTIDOS EUSEBIO SL
35	TERNEROS 2000 SL
36	LA ABUELA NIEVES SL
37	CECINAS PABLO SA
38	CASTILFLOR HORTICOLA SL
39	SUEROMANCHA SL
40	QUESOS DEL DUERO SOCIEDAD ANONIMA.
41	SEDA LIOFILIZADOS SA
42	CARNICAS JOSELITO SA
43	HIJOS DE ATILANO GONZALEZ SL
44	CONFITERIA GIL SL
45	ALLIANCE COFFEE COMPANY LIOFILIZADOS SL.
46	ISIDRO GONZALEZ REVILLA SL
47	JAMONES BENITO PEREZ SL
48	QUESERIAS ENTREPINARES SA
49	REPOSTERIA DE PINARES SL
50	INDUSTRIAS CARNICAS ROAL SL
51	DOJU ALIMENTACION SL
52	EL ROBLEDO INDUSTRIAS CARNICAS SL
53	JAMONES LEON SL
54	PRODUCTOS CARNICOS LLORENTE SA
55	LA BALINESA SL
56	MELQUIADES RODRIGUEZ, SA
57	CARNICAS RODRIGUEZ G DEL AGUILA S.L.
58	CARNICAS LAS HOCES SL
59	AGUDOS DE SALAMANCA SL
60	EMBUTIDOS L RIOS SL
61	QUESERIAS DEL TIETAR SL
62	PINELA CARDIEL SL
63	PRODUCTOS IBERICOS GOMEZ ROBLES SL
64	SYSTEM LONCH SL
65	DULCES Y CONSERVAS HELIOS SA
66	QUESOS MARSAN SA
67	PROFOPAL SL
68	ATILANO GONZALEZ GOMEZ SL
69	NARCISO POSTIGO E HIJOS SL
70	HOJALDRES ALONSO SL
71	INDUSTRIAS LUPY SA
72	EMBUTIDOS POSTIGO SA
73	JAMONES ALJOMAR SA
74	MARTIRELO SLL
75	GALLETAS GULLON, SA
76	ANDRES PINELA E HIJOS SL
77	PRODUCTOS SOLUBLES SA
78	CAFES GOMETERO SA
79	JAMONES BURGALÈSES SAU.
80	MOLINO Y PIENSOS SANTA ELENA SL
81	ULTRACONGELADOS DEL DUERO SL
82	MATADERO FRIGORIFICO COMARCAL DE ASTORGA, SOCIEDAD ANONIMA
83	CRONBLE AVILA SL
84	COMERCIAL PECUARIA SEGOVIANA SL
85	PORCOVEGE SL
86	CARNICAS CLAUDINO SANCHEZ SL
87	QUINTIN SANCHEZ SA
88	MATADEROS PAREDEÑOS SL
89	CARNICAS BONSAFOR SL
90	CARBAJO HERMANOS SA
91	PARAMO NUTRICION SL
92	ACOMPOR PIGS SL
93	PIZZERIA LA COMPETENCIA LEON III SL
94	EMILIO ESTEBAN SA
95	LABORATORIOS SANOR SA
96	HARINERA PARAMESA SL
97	COCIMAR 2002 SA
98	JAMONES FERSANZ SOCIEDAD LIMITADA.
99	GREGORIO TUDANCA SA
100	APERITIVOS DE ANAVIEJA SA
101	IBISMA SL
102	CANPIPIORK SL
103	HERMANOS SADORNIL CASTRILLO SL
104	HIJOS DE SALVADOR RODRIGUEZ SA
105	MATADERO SAN JUAN DEL MONTE SA
106	FRIGORIFICOS INDUSTRIALES DEL BIERZO SA
107	AVILAVES GREDOS SL
108	CARNICAS MARTIN ALVAREZ SL
109	CHACINAS LOBEL SL
110	SIMON MARTIN GUIJUELO SL
111	EMBUTIDOS DUQUE SL
112	IBERFRES GUIJUELO SL
113	PORCINCAL S.L.
114	EMBUTIDOS LA ENCINA SOCIEDAD LIMITADA.
115	LACTIBER LEON SL
116	JUSTINO GUTIERREZ SL
117	EMBUTIDOS FILI SL
118	MICRONIZADOS ACEMAR SL
119	ESTEVE SANTIAGO, SA
120	EMBUTIDOS Y JAMONES LOS JOAQUINES SA
121	NAZAPAN SL
122	QUESERA NAPOLI SL
123	ISIDORO BLAZQUEZ SA
124	PRODUCTOS MARCOS SL
125	INDUSTRIAS DE NUTRICION ANIMAL SL
126	PIENSOS NANPRO SA
127	BIOMAR IBERIA SA
128	INDUSTRIAS LACTEAS SAN VICENTE SA
129	PESCAFACIL SL
130	LECHE GAZA SL
131	UNIDAD PRODUCTORA DE PAN SL
132	ILANJA SL
133	FABRICA DE EMBUTIDOS LA PRUDENCIA SA
134	ENRIQUE GARCIA SA
135	JAMONES PASCUAL AREVALO SL
136	JESUS PALOMO E HIJOS SOCIEDAD LIMITADA.
137	JOSE LUIS ALONSO BENITO SL
138	FRANRODEL SL
139	FRIAS NUTRICION SA
140	FLORI GERBOLES SL
141	ISAIAS HERNANDEZ VARAS SL
142	SALAZONES CARNICAS HERME SL
143	INDUSTRIAS LACTEAS REVILLA SA
144	EMBUTIDOS DE CARDENA SL
145	EMBUTIDOS JUAN FERNANDEZ SL
146	EMBUTIDOS EL ENEBRAL SOCIEDAD ANONIMA
147	CARNES SELECTAS 2000 SA
148	GAMBASTAR SL
149	FRAMPANI SA
150	ACEITUNAS DOMINGUEZ SA
151	AVICOLA DE ISCAR SL
152	SERVICAL VACUNO SA
153	JORGE MENDOZA SL
154	FACUNDO BLANCO SA
155	GRASAS GUIJUELO SA
156	SIRO EL ESPINAR SL
157	HORTICOLAS MURILLO SL
158	REBOALJA SL
159	CARNAVI SL
160	INDUSTRIA CARNICA MARTIN MARTIN SL
161	FRUTOS SECOS DE LA VEGA SL
162	CARNICAS MARIBEL SA
163	REPOSTERIA MATEOS SA
164	CESAR NIETO SL
165	CELSO BLAZQUEZ SL
166	BALTASAR MORALEJO E HIJOS SRL
167	DEHESA GRANDE, SA
168	JULIAN DEL AGUILA SA
169	PRODUCTOS CARNICOS ENCINASOLA SAL
170	FERMIN RAMOS SA
171	JAMONES ANTONIO MARTINEZ SL
172	BEJUPI SL
173	MARIO Y ENRIQUE GONZALEZ SOCIEDAD ANONIMA
174	FABRICA EMBUTIDOS Y JAMONES EZEQUIEL SL
175	AGROCIENEGETICA DEL CERRATO SL
176	NUINTESA SL
177	HERMANOS ALONSO DE GUIJUELO SL
178	LUIS DOMINGO HERNANDEZ E HIJOS SA
179	INDUSTRIAS DEL BIERZO SA
180	SOCIEDAD COOPERATIVA LIMITADA DEL CAMPO TIERRA AREVALO
181	LACTEOS RUIZ ANGULO SL
182	JULIAN RAMOS TABARES SL
183	IBERICA DE GOLOSINAS SL
184	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS GANADEROS SALAMANCA SL
185	COMERCIAL OBLANCA SA
186	CALDOS DEL NORTE SL
187	PUENTE ROBLES SL
188	SERRANOS DICO SL
189	HECABER SAL
190	IBERICOS TORREON SALAMANCA SL
191	CARNICAS PENARANDA SL
192	ARTURO SANCHEZ E HIJOS SL
193	INDUSTRIAS CARNICAS CASTELLANAS, SOCIEDAD ANONIMA
194	LA FLOR BURGALÈSA SL
195	CARNES PEREZ MORENO SL
196	DE LO NUESTRO ARTESANO SOCIEDAD LIMITADA
197	FRUCTUOSO AREVALO HERRERO SL
198	PIENSOS ANDRES SL
199	MANUEL GUILLEN SA
200	GALLETAS SIRO SA

Tabla 54



NOMBRE DE LA EMPRESA	
201	CÁRNICAS GREGORIO RODRIGUEZ SL
202	HARINAS DUERO SA
203	FLORENCIO GOMEZ SA
204	CÁRNICAS ZARATAN SL
205	LACTEAS COBREROS SA
206	SAT N> 1510 SAN ANTON
207	ACEITUNAS MIROLIVA SL
208	CADIerno SL
209	NATURAL BISCUIT SL
210	FERNANDO CORRAL E HIJOS SL
211	BERNARDO CUEVAS E HIJOS SL
212	LA ISCARIENSE SA
213	JUAN MANUEL HERNANDEZ SA
214	CÁRNICAS DIAZ DE ZAMORA SL
215	HARINERA DEL PISUERGA SA
216	CÁRNICAS IBERICAS MOZARBEZ SL
217	EMBUTIDOS Y JAMONES SIERRA DE BEJAR SL
218	PRADA A TOPE SA
219	PRODUCTOS IBERICOS DE GUIJUELO SA
220	DAVID POSTIGO E HIJOS SA
221	CÁRNICAS AGUILINO SA
222	GRANJAS ALISTANAS S.L.
223	UNION DE INDUSTRIALES DE LEDRADA SA
224	INDUSTRIAS LACTEAS MANZANO SA
225	SCL VALDEVEGA
226	YEMAS DE SANTA TERESA SA
227	REVISAN SL
228	SIRO VENTA DE BAÑOS SA
229	HERMANOS GONZALEZ VILLARON SL
230	LISARDO CASTRO MARTIN SL
231	FELIX BERNALDO DE QUIROS SL
232	SANTOS CARRASCO MANZANO SA
233	PEDRO NIETO SL
234	ALGRANO ALIMENTACION NATURAL SA
235	HARINAS BANUELOS SA
236	CONFITERIAS PALACIOS SA
237	CÁRNICAS DEL ORBIGO SOCIEDAD ANONIMA
238	MANUEL PARRA E HIJOS SL
239	MIRATONDA SL
240	EXMAUCO SL
241	EMBUTIDOS MORENO SAENZ SL
242	FADICAMO SA
243	JUAN JOSE LEDESMA SA
244	F HERNANDEZ JIMENEZ E HIJOS SL
245	MATADEROS SALAMANCA SL
246	MALTRASA SL
247	JUAN LLORENTE SL
248	LA BALTRASA SA
249	FUENTEFRIO EURO SL
250	V POLO MONTSE SL
251	ZAMODIET SA
252	ESTEBAN FERNANDEZ RAMOS E HIJOS SA
253	ASTURLESA-CENTRAL QUESERA S.A.
254	GIREPORC SA
255	PANADERIA SAN ROQUE SA
256	ANTONIO RUBIO E HIJOS SA
257	MOLINOS DEL DUERO Y COMPANIA GENERAL DE HARINAS SL
258	SDAD COOP LTDA COLENOR
259	EMBUTIDOS BALLESTEROS SL
260	INDUSTRIA GASTRONOMICA BLANCA MENCIA SL
261	INDUSTRIAS LACTEAS BENAVENTANAS SA
262	EMBUTIDOS LUENGO MARTIN SL
263	EL HINOJAL SOCIEDAD COOP LIMITADA
264	ABEJAR TORRE ROMERO SL
265	FLORES Y JIMENEZ INDUSTRIA DE PANADERIA Y BOLLERIA SL
266	HARINERA ARANDINA, SA
267	LACTEAS SAN ROQUE SA
268	CARLOS REYES E HIJOS SL
269	PRODUCTOS VIRGEN DEL BREZO SA
270	INDUSTRIAS CÁRNICAS DE ARRIBA SL
271	PIZZAS ARTESANAS VILLALBILLA SL
272	PITE SA
273	QUESOS HERMANOS GAMAZO CARBAJOSA SA
274	JULIAN MARTIN SA
275	GALLETAS ANGULO, SA
276	HUEVOS LEON SL
277	SELECCION DE PRODUCTOS LEONESES, SOCIEDAD ANONIMA
278	BERNARDO HERNANDEZ SL
279	CONTODO SL
280	PALCARSA SL
281	ANIZVI SA
282	CÁRNICAS TEBI SL
283	EMBUTIDOS ALFONSO SA
284	PANIFICADORA SANTOS FRANCO SL
285	GALLETAS TEJEDOR SOCIEDAD ANONIMA
286	CÁRNICAS ROBERTO SANCHEZ GONZALEZ SL
287	EMBUTIDOS ARTESANOS NUMANCIA S.L.
288	PRODUCTOS IBERICOS RIOSAN SL
289	CONSERVAS ANDA SL
290	SOLUBLES INSTANTANEOS SL
291	FERGOHER SL
292	GARRUDO BENITO SL
293	ENSALADAS VERDES SA
294	PIENSOS PEREDA SL
295	SAN ROQUE FABRICA DE PAN Y BOLLERIA SL
296	HELADOS LA POLAR SL
297	SAAC IBERICA TOSTACION Y DESHIDRATACION SA
298	QUESERIAS EUSEBIO MANZANO SL
299	JAMONES IBERICOS MARTIN MATAS SL
300	JAIME OLMOS SL
301	JAMONES SEGOVIA SA
302	EMBUTIDOS SANTA CRUZ MONTES S A
303	CANARD, SA
304	JUSTO GARCIA CALLEJO SL
305	FRUCTUOSO LLORENTE E HIJOS SA
306	CÁRNICAS LLORENTE SL
307	MIGUEL Y MARIA SL
308	NUGESA SL
309	GENERAL DE PIENSOS DE SORIA SA
310	PIENSOS GARCIA BLAZQUEZ SL
311	ROBLES RODRIGUEZ SL
312	PANIFICADORA VALLISOLETANA MANRIQUE SA
313	CHOCOLATES ELGORRIAGA SL
314	EL AGAPE SEGOVIANO S.L.
315	INDUSTRIAS CÁRNICAS ELE SL
316	SIERRA DE SALAS SA
317	EMBUTIDOS LEONCIO SL
318	CONSERVAS Y SALAZONES DE PESCADOS ELKANO SA
319	SIRO AGUILAR SL
320	CÁRNICAS HERMANOS GIAQUINTA SL
321	HIJOS DE DIONISIO SANCHEZ SA
322	EMBUTIDOS Y JAMONES GAMAR SL
323	PRODUCTOS IBERICOS CALDERON Y RAMOS SL
324	NOROESTE GANADERO SA
325	ROSCOKING CENTER SL
326	IBERICOS JAMOGAR SL
327	PEPINO SL
328	CARDISAN SL
329	JAMONES Y EMBUTIDOS IBERICOS MONTERREAL SL
330	DAURO SA
331	HIJOS DE FLORENCIO SANCHO SL
332	HERMANOS TIO HERNANDEZ SL
333	ACEITUNAS OVIDIO SL
334	MATADEROS DEL OESTE SL
335	ENTREPEÑAS SL
336	ALIMENTOS NATURALES, SA
337	MARCIAL CASTRO SL
338	PRODUCTORA DE CHOCOLATES SL
339	EMBUTIDOS ARAU SA
340	PRODUCTORES GANADEROS Y TECNICOS ASOCIADOS SA
341	COMERCIAL VILLARCAYO SA
342	INDUSTRIAS CÁRNICAS IGLESIAS SA
343	PRODUCTOS IBERICOS FANISA SL
344	EL COTO RAMOS SA
345	COMPUESTOS RUBIO LASHERAS SRL
346	HIJOS DE VALENTIN GANGOSO SA
347	PATATAS MELENDEZ SL
348	GRANJA LA LUZ, SOCIEDAD ANONIMA
349	QUESERIAS PICOS DE EUROPA SOCIEDAD LIMITADA
350	NUTRICION GANADERA SEGOVIANA, SOCIEDAD ANONIMA
351	LEYFAM SA
352	SEDA SOLUBLES SL
353	ZAMORANA DE PIENSOS S.L.
354	EMBUTIDOS Y JAMONES ALTA SIERRA SL
355	EURO FRITS SA
356	DON IBERICO ARTESANOS DEL CERDO IBERICO SL
357	HARINAS CARBAJO SA
358	PRODUCTOS UGARSA SL
359	PINONES IMPORT EXPORT 97 SL
360	COMERCIAL ALVARO PRIETO SL
361	QUESOS CERRATO SOCIEDAD COOPERATIVA
362	PIENSOS CIMA SA
363	JAMONES Y EMBUTIDOS ANTONIO MARTIN MARTIN E HIJOS SL
364	EMBUTIDOS J FERNANDEZ SL
365	INDUSTRIAS CÁRNICAS PENAFRIA SL
366	IGNACIO CARRASCO SA
367	EMBUTIDOS LA HOGUERA SA
368	PRECOCINADOS FUENTETAJA SL
369	AGUSTIN GARCIA GONZALEZ SL
370	ARTEQUESOS CASTELLANOS SL
371	VALLE DE SAN JUAN PALENCIA SL
372	PINONES DE CASTILLA SA
373	ALIMENTACION SINGULAR S.L.
374	HARINAS AL LINARES SA
375	JAMONES Y EMBUTIDOS MAERA SL
376	ARTESANOS DE DULCES SUENOS SL
377	SALAZON Y SECADEROS DE CERDO IBERICO SL
378	GANADERA NAVAS DE ORO SCL
379	PALPAN CASTILLA, SOCIEDAD ANONIMA
380	CARNES BARBERO SL
381	PASTAS VILLASECO SA
382	MARIANO PASCUAL SA
383	ANGEL MARTIN E HIJOS SA
384	MATADERO GUIJUELO, SA
385	CHACINAS IBERICAS DE LOS SANTOS SL
386	HIJOS DE LUIS RAMOS SL
387	SOCIEDAD COOPERATIVA CEA-ESLA
388	CEFERINO PARRA SA
389	HIJOS BALTASAR GARCIA ALONSO SA
390	MALQUIAS PRIETO E HIJOS SL
391	INTERDUL PASTELERIA ARTESANA SA
392	SOCIEDAD COOPERATIVAS GENERAL AGROPECUARIA ACOR
393	SOCIEDAD ANONIMA ESPAÑOLA DE FOMENTO DEL LUPULO
394	GEMPRI SL
395	SOCIEDAD COOPERATIVA CHACINERA ALBERCANA
396	PRODUCTOS CÁRNICOS BRISA SL
397	EMBUTIDOS ZAPATERO RAMOS SA
398	FEPALESKA SA
399	PRODUCTOS CÁRNICOS DOMINGO SL
400	EMBUTIDOS LA MIRANDESA SL

Tabla 55



NOMBRE DE LA EMPRESA	
401	JAMONES Y EMBUTIDOS JAEM SA
402	PANIFICADORA HIJOS DE AGUSTIN GARCIA SA
403	COMPANIA MATASO MATADERO DE CASTILLA Y LEON SL
404	ABUNDIO MATAS S.L.
405	CHACINERIAS DIAZ SA
406	PARRA GONZALEZ SA
407	CARNICAS LOS CUATRO POSTES S.A.
408	EMBUTIDOS Y JAMONES EL PERNIL SL
409	GABINO BOBO SA
410	MAVIPAN 2000 SL
411	DIBAG DIPROTEG SA
412	FELIPE HERNANDEZ VACAS SL
413	GERARDO MANZANO SA
414	EL GRAN CARDENAL, SA
415	CENTRO INTEGRAL CARNICO SEGOVIA SOCIEDAD ANONIMA
416	JULIO CASQUERO SA
417	SECANIM BIO-INDUSTRIES SA
418	COCINADOS DE VERDURAS COFRIT SL.
419	INDUSTRIAS ALIMENTARIAS GONZALEZ GARCIA SL
420	SUCESORES DE PRIMITIVO MARTIN SA
421	LUSAMBAR SL
422	PANADERIA RICARDO Y JAIME CAMARA SL
423	MIGUEL MARTIN GOMEZ SL
424	AGUSTIN LUIS GOMEZ E HIJOS SL
425	IBERLINARES SL
426	QUESOS CANAL SA
427	JESUS MARCOS E HIJOS SL
428	SERVICIOS ALIMENTARIOS Y CARNICOS S COOP
429	PROARCI SL
430	GARTABO, S A
431	LA PALENTINA SA
432	VELASCO Y VELASCO 2000 SL
433	IPES IBERICA SA
434	CARNICAS SANCHEZ MONTERO SL
435	CONSERVAS FILITO SL
436	MATADERO FRIGORIFICO DE FUENTES EL NAVAZO SL
437	PRODUCTOS IBERICOS GOMEZ SA
438	PIEDRA LOS MARTIRES S L
439	CONFITERIA PILI SA
440	MARIANO OLMOS E HIJOS SL
441	INTEGRACION GANADERA DEL PISUERGA SA
442	PANIFICADORA MENESA SL
443	ZUMOS PALMA SL
444	CARNICAS DEL OESTE SL
445	RIBON MARTIN SL
446	BLOND 3000 S.L.
447	FRANCISCO GALINDO ESCUDERO SA
448	EMBUTIDOS RODRIGUEZ SL
449	INDUSTRIAS CARNICAS VILLAR SA
450	ALIMENTOS CONGELADOS CARRASCAL SA
451	ASOCARSA, SA
452	DULCES HERMA SA
453	AURELIO CASTRO Y GONZALEZ SA
454	ANGULAS AGUINAGA BURGOS SL
455	MACRISA MATADERO DE CASTILLA-RIOSECO SA
456	IBERFRESCO FRESH PRODUCT COMPANY SL
457	CARNIPOR S.L.
458	JUSTINO PARRA SA
459	MARCOS SOTOSERRANO SL
460	CONFITERIA FUENSANTA SL
461	NUTRICION TEO CALPORC SDAD COOP
462	CARINSU SL
463	ARTEOVO SL
464	EMBUTIDOS GARCIA RECIO SL
465	SIRO MEDINA SAU
466	CHACINAS DE SALAMANCA SL
467	DUQUE CAMPILLO SL
468	HIJOS DE SALUSTIANO MARTIN SA
469	HIJOS DE BENJAMIN NAVAS SA
470	COMPLEJO AGROALIMENTARIO BEJAR SL
471	INDUSTRIAS PANIFICADORAS VALLISOLETANAS SA
472	GARJUSAN 2000, SOCIEDAD LIMITADA
473	MARTIN GOMEZ SA
474	QUEJUSA SL
475	HARINAS VILLAQUIRAN SA
476	SUCESORES DE DOMICIANO GARCIA SA
477	HERRANZ DE PEDRO SA
478	SIRO BRIVIESCA SL
479	NUCLEO DE EXPLOTACIONES AGROPECUARIAS DE LEON NEAL SA
480	SADA PA CASTILLA-GALICIA SA
481	FAST DRINKS 2005 SL
482	PROINSERGA, SA
483	INCAHER-DON SATURNINO SL
484	REFINERIA DE OLMEDO SA
485	KRAFT FOODS ESPANA CONFECTIONERY PRODUCTION SL.
486	PRADO VEGA SA
487	SOLUCIONES COMERCIALES TRAPA SL
488	LACTALIS ZAMORA SL
489	COOPERATIVA GANADEROS REUNIDOS SEGOVIANOS
490	CARNICAS MAJEFRISA SA
491	HERMANOS CHICO GALINDO SA
492	JAMONES MARCOS SOTOSERRANO SA
493	EMBUTIDOS FERMIN SL
494	CIEN POR CIEN PATA NEGRA SL
495	CARNICAS IBERTESA SL
496	HOJALDRE Y BOLLERIA RUIZ DE LA PEÑA SL
497	INDUSTRIAS CARNICAS REYES SA
498	OVOSEC SA
499	INCOVA PIENSOS S COOP
500	GANADEROS SALMANTINOS DE PORCINO IBERICO S COOP
501	INCOVA CENTRO CARNICO, SA
502	FLORENCIO SANCHEZ E HIJOS SL
503	HERMI CARNE DE CONEJO SL.
504	CAYO RODRIGUEZ S.L.
505	EMBUTIDOS PALAZUELO SL
506	LUIS Y JOAQUIN LOZANO SL
507	SEBASTIAN RAMOS E HIJO SL
508	CARNICAS DE LA MANO S.L.
509	EURODISTRIBUCION GANADERA SL
510	DOYAGUE SL
511	DULCIVAPA SL
512	COMBINATIE TEJSEN VD HENGEL CT H ESPANA SL
513	MANUEL ANGEL RODRIGUEZ SL
514	JAMONES ALGONA SL
515	GRANJAS AVICOLAS DE CASTILLA SL
516	COOP AVICOLA Y GANADERA DE SALAMANCA
517	DULCES MALLORQUINA SL
518	VICTOR BERNABE E HIJOS, SA
519	FRIMOLS SA
520	MOISES ALONSO MARTIN SL
521	SANITURI-DIETETICA SL
522	PRODUCTOS LACTEOS OVEJERO SA
523	CURTI SAL
524	DEHESA GARCIA SL
525	FELIPE MUÑOZ E HIJOS SL
526	FUENTERRICO SL
527	LA DEHESA DE AREVALO SL
528	FABRICA EMBUTIDOS Y JAMONES BELISARIO BARRIGA SA
529	MOLIENDA Y GRANULACION SA
530	UNION PANADERA SAN ANDRES SL
531	PALAZZO CEA SA
532	JAMONES MONTENUEVO SL
533	COOPERATIVA DEL CAMPO EL CASTILLO
534	INDUSTRIAS ROFER S. L.
535	EMBUTIDOS DUQUE DE LERMA SA
536	EMBUTIDOS LA CASTELLANA SL
537	DULCES ARENAS SA
538	EDUARDO HERNANDEZ SA
539	DORA FRUITS SL
540	SELECTOS DE CASTILLA SA
541	RAMON RODRIGUEZ MANZANO SL
542	SIERRA DE CODES SL
543	HERNANDEZ MENDO SL
544	BERNARDINO POSTIGO E HIJOS, SL
545	ACEITUNAS Y ENCURTIDOS JOSANGO SL
546	INDUSTRIAS LACTEAS DEL DUERO SL
547	PABLO CARRERA SL
548	CARNICAS MARPE-4 SL
549	FEBLAME SL
550	TORRECILO EXPLOTACION AGROPECUARIA S.L.
551	GRUPO ALIMENTARIO NATURIBER S.A.
552	INDUSTRIAS REUNIDAS DE NUTRICION ANIMAL DE ARANDA DE DUERO SA
553	EGGMAX SL
554	SALAZONERA IBERICA DE JAMONES SL
555	ALONSO GOMEZ RAMOS SL
556	GRASAS PELAZ SL
557	CECINAS GARROTE SL
558	YAH JAMONES SL
559	HIJOS DE SALVADOR MARTIN SL
560	PANADERIA Y REPOSTERIA LEONESA SOCIEDAD LIMITADA
561	LA TAHONA DE MARTA SL
562	YORK MAESTROS PASTELEROS SL
563	MANASUL INTERNACIONAL SL
564	FRANCISCO MARTIN E HIJOS SA
565	AGROSACKS SUMINISTROS SL
566	EMBUTIDOS LA BURGALESA SA
567	JESUS GONZALEZ E HIJOS SA
568	PANADERIA EL CARMEN S.L.
569	JAMONES Y EMBUTIDOS SANCHO SL
570	PRIALPAN SL
571	MAJEFRISA SA
572	CORDERO Y LECHAZO SERVICIO DE MATANZA SOC COOP.
573	EL QUEXIGAL SA
574	JAMONES Y EMBUTIDOS SANCHEZ DIAZ SL
575	MASQUEPAN CORPORACION INDUSTRIAL SL
576	OLISEFI CENTRO SA
577	VERTICE DE INNOVACION Y DESARROLLO DE ALIMENTOS SA

Tabla 56