



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS
ESTRATÉGICO Y
FORMULACIÓN DE LA
ESTRATEGIA DE UNA
EMPRESA:
CUÉTARA S.L

Alumno: Selene Paulano Ramírez

Mayo, 2019

RESUMEN

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es realizar el análisis estratégico y elección de la estrategia más conveniente para la empresa Cuétara S.L, especializada en el sector alimenticio y una de las más importantes en España.

En primer lugar se ha descrito la empresa, analizado su campo de actividad y características, así como su visión, misión y valores. En segundo lugar, se han estudiado sus objetivos estratégicos, principales grupos de interés y estructura organizativa (niveles jerárquicos, organigrama y mecanismos de coordinación). A continuación se ha llevado a cabo el análisis externo (análisis PESTEL, 5 fuerzas competitivas de Porter y estudio de la competencia) e interno (análisis funcional y departamental) de la misma, así como el análisis DAFO. Por último, se ha llevado a cabo la elección de la estrategia para la empresa, acorde con los resultados obtenidos en el análisis previo.

Palabras clave: Análisis estratégico, análisis externo, análisis interno, análisis DAFO, y estrategia.

ABSTRACT

The objective of this end-of-degree work is perform the strategic analysis and choosing the most convenient strategy for the company Cuétara S.L, specialized in the food sector and one of the most important in Spain.

First, the company has been described, analyzing its field of activity and characteristic, as well as its vision, mission and values. Secondly, its strategic objectives, main interest groups and organizational structure have been studied (hierarchical levels, organization chart and coordination mechanisms). Next, the external analysis (PESTEL, five Porter competitive forces and competition study) and internal analysis (functional and departmental), as well as the SWOT analysis. Finally, the choice of strategy for the company has been carried out, in accordance with the results obtained in the previous analysis.

Keywords: Strategic analysis, external analysis, internal analysis, SWOT analysis and strategy.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	7
2.1 Breve descripción de la empresa.	7
2.2 Clasificación.....	7
2.3 Propósitos de la organización: visión, misión, valores.	10
3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	12
3.1 Objetivos empresariales.....	12
3.2. Stakeholders de la empresa.	13
3.3 Estructura organizativa de la empresa.	17
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO, ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS DAFO.	19
4.1 Análisis del entorno.....	19
4.1.1 Análisis del entorno genérico: análisis PESTEL.	19
4.1.2 Análisis del entorno específico.	30
4.1.2.1 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.	30
4.1.2.2 Estudio de la competencia.....	35
4.2 Análisis interno.....	38
4.2.1 Análisis interno funcional de la empresa.....	39
4.3. Análisis DAFO.....	46
5. ELECCIÓN DE UNA ESTRATÉGIA.....	48
6. CONCLUSIONES.....	51
7. BIBLIOGRAFÍA.....	53
8. WEBGRAFÍA.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1: Efectivos y límites financieros que definen la categoría de las empresas	8
TABLA 3.1: Administradores y juntas de Cuétara SL	15
TABLA 4.1: PIB anual español y su variación (2014-2018)	21
TABLA 4.2: Número de habitantes ocupados en España (2014-2018)	22
TABLA 4.3: Edad de la población española (2014-2018)	24
TABLA 4.4: Acciones de Optimización de Eficiencia Energética en Villarejo de Salvanés	27
TABLA 4.5: Acciones destinadas a actividades medioambientales de Cuétara SL	28
TABLA 4.6: Competidores principales de Cuétara S	36
TABLA 4.7: Ingresos de explotación de Cuétara SL	40
TABLA 4.8: Costes fijos y variables de Cuétara SL	41
TABLA 4.9: Estructura financiera de Cuétara SL	42
TABLA 5.1: Características del liderazgo en estrategias de costes y de diferenciación	50

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1: Gráfico de Abell de Cuétara SL	9
FIGURA 3.1: Principales grupos de interés de Cuétara SL	14
FIGURA 3.2: Las cinco partes básicas de la organización	17
FIGURA 4.1: Perfil estratégico del entorno de Cuétara SL	29
FIGURA 4.2: El modelo de las cinco fuerzas de Porter	31
FIGURA 4.3: Perfil estratégico de Cuétara S.L	46
FIGURA 4.4: Análisis DAFO de Cuétara SL	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1: PIB anual de español en Millones de € (2014-2018)	21
GRÁFICO 4.2: Tasa de variación anual del PIB español en porcentaje (2014-2018)	22
GRÁFICO 4.3: Número de habitantes ocupados en España (2014-2018)	23
GRÁFICO 4.4: Total de la población española (de 0 a 65 años)	25
GRÁFICO 4.5: Comparación de ingresos de explotación de Cuétara SL y competidores	37
GRÁFICO 4.6: Comparación del total activo de Cuétara SL y competidores	38
GRÁFICO 4.7: Comparación de número de empleados de Cuétara SL y competidores	38
GRÁFICO 4.8: Estructura de costes de Cuétara SL	41

1. INTRODUCCIÓN

En entornos tan complejos y dinámicos como los actuales, el análisis estratégico de la empresa se convierte en uno de los pasos fundamentales para garantizar la supervivencia de la misma.

Es por ello que son numerosos libros y artículos los que explican el proceso de dicho análisis, como debe actuar la empresa en cada una de las fases y recomendaciones en función de la estrategia elegida y de los recursos y capacidades con los que cuenta.

El análisis estratégico de la empresa es el primer paso a la hora de llevar a cabo el proceso de dirección estratégica de la misma, seguido de la formulación de estrategias, evaluación e implantación. La primera se corresponde con el análisis del punto de partida, la segunda se basa en la elección de la estrategia más idónea y, la tercera, es la implantación de la misma, que es para la empresa la parte más importante de este proceso. (Ventura, 2008)

Tal y como afirma Ventura (2008, p.20) “ la fase de análisis estratégico analiza el entorno de la empresa, valora sus recursos y establece la jerarquía de fines más o menos explícitos, articulados a través de la visión, misión y objetivos a largo plazo”.

La finalidad que tiene este trabajo es realizar el análisis estratégico y seleccionar una estrategia adecuada para la empresa Cuétara S.L, a través de los conocimientos aprendidos en diversas asignaturas de la titulación, como son: Dirección Estratégica de la Empresa (I y II), Diseño y Funcionamiento de la Organización, Dirección y Administración de la Producción, Dirección Financiera de la Empresa (I y II) y Dirección de Marketing (I, II y III), entre otras.

Por otro lado, los objetivos que pretendo conseguir con la elaboración de esta tesis son:

- Poner en práctica lo aprendido en mi titulación.
- Aceptar el reto y conseguir analizar estratégicamente una empresa y poder recomendar una estrategia a la misma.
- Entender el entorno complejo y dinámico en que las empresas se desenvuelven actualmente.
- Valorar la importancia de dicho análisis.

Para llevar a cabo esta tarea he seguido los siguientes pasos:

- 1) Describir brevemente a la empresa, sus características y ámbito de actuación.
- 2) Análisis de su visión, misión valores y objetivos.
- 3) Establecer los principales grupos de interés de la misma, así como los posibles conflictos con los mismos.
- 4) Estudio de su estructura organizativa, jerarquía, mecanismos de coordinación y forma de llevar a cabo el proceso de producción.
- 5) Análisis del entorno de la organización, mediante la técnica PESTEL, las 5 fuerzas competitivas de Porter y el estudio de la competencia.
- 6) Análisis interno, a través de los departamentos de la misma.
- 7) Análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), así como el impacto de estos en la empresa.
- 8) Estudio de las diferentes opciones estratégicas y elección de la idónea para la empresa.
- 9) Conclusión después de analizar los diferentes aspectos citados anteriormente.

Para llevar a cabo las anteriores tareas, me he basado en distintas fuentes de información como libros ofrecidos por la Universidad de Jaén, diversos artículos con evidencia empírica y plataformas de análisis estadísticos.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

2.1 Breve descripción de la empresa.

Cuétara es una empresa perteneciente a la industria de la alimentación, fundada en 1935 por los hermanos Cuétara, ambos nacidos en Cantabria, que emigraron a México, en 1916 y 1920, respectivamente.

La marca, nacida y con gran prestigio en México, llegó a España en 1946, cuando ambos hermanos decidieron volver a su ciudad natal.

En 1964 Cuétara experimenta una gran expansión y da lugar a la inauguración de la fábrica de Madrid, en Villarejo de Salvanés, su actual sede.

Actualmente, la marca pertenece al grupo Adam Foods desde 2015, aunque antes de este, formaba parte del grupo SOS Cuétara y más tarde del Grupo Nutrexpa, al cual fue vendida por el grupo SOS Corporación (nombre que recibe tras la escisión de Cuétara) para centrarse en el arroz y los aceites.

Hoy día Cuétara es una de las marcas más emblemáticas del sector alimenticio en España, siendo una marca líder en varios segmentos del mercado de galletas.

Por último, cabe destacar que en este trabajo se va a analizar la fábrica de Madrid, situada, como he dicho anteriormente, en Villarejo de Salvanés.

2.2 Clasificación

Son varios los indicadores en los que se suele basar la clasificación de las empresas, pero, para focalizar en lo primordial me basaré en los siguientes: (Guerras & Navas, 2015, p.209)

- ❖ Tamaño de la empresa: según el Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014, se pueden utilizar tres criterios para establecer la diferenciación en la clasificación de una empresa según su tamaño, que son: número de empleados, cifra de negocios anual y balance general, que coinciden con los estudiados en el libro citado anteriormente. Según los límites propuestos en el mismo se podría considerar que Cuétara S.L es una empresa de gran tamaño, puesto que su número de trabajadores es mayor a 250 (444 en 2017), su cifra de negocios es superior a 50

millones de euros (148.276.878 en 2017) y su balance general es superior a 43 millones de euros (163.502.687 en 2017)¹

TABLA 2.1: Efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas

CATEGORÍA	TRABAJADORES	VOLUMEN DE NEGOCIOS ANUAL	BALANCE GENERAL ANUAL
Microempresa	<10	≤ 2 Millones/€	≤ 2 Millones/€
Pequeña	<50	≤ 10 Millones/€	≤ 10 Millones/€
Mediana	<250	≤ 50 Millones/€	≤ 43 Millones/€

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de RECOMENDACIÓN DE LA COMISIÓN nº 361/2003/CE (6 de mayo de 2003)

- ❖ Edad: según la edad de la empresa podemos hablar de empresas emergentes, en desarrollo, en madurez y declive. No cabe duda de que Cuétara se encuentra en una etapa de madurez, ya que es una marca bastante consolidada, que cuenta con unos clientes fieles, una imagen establecida que le genera un posicionamiento reconocido y estabilidad, se podría decir que ha llegado al éxito. En particular, la fábrica estudiada se constituyó el 21/10/2014, por lo que cuenta con cerca de 5 años de trabajo, no obstante, el prestigio de la marca ya era bastante fuerte en aquel año.

La planta de Villarejo de Salvanés (Madrid) fue inaugurada en 1968 por Juan Gómez Cuétara, En estas instalaciones se elaboran productos emblemáticos de la marca Cuétara. Es un recinto que acoge un centro de producción innovador, pero que ha mantenido a lo largo de los años un fuerte sentimiento de tradición galletera.²

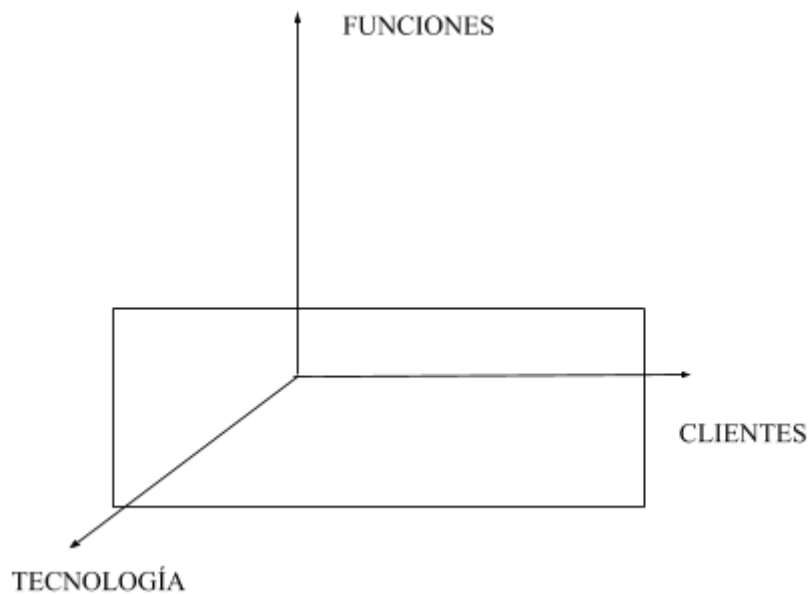
¹ Datos extraídos de la plataforma SABI, 2017

² Información recuperada de la propia página web de Adam Foods: <http://www.adamfoods.com/es/nuestra-empresa/quienes-somos>

- ❖ Campo de actividad: Según la memoria de sus cuentas anuales definen su actividad principal como: Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración. Para poder delimitar el campo de actividad, Abell propone un gráfico en el que se identifica la función que cumple la empresa en la sociedad, los clientes o grupos de clientes a los que destina su actividad y la tecnología que emplea para llevar a cabo esta función (Guerras & Navas, 2015, p.167).

Tras identificar estas tres características para Cuétara SL, he elaborado la siguiente figura:

FIGURA 2.1: Gráfico de Abell de Cuétara SL



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras & Navas, 2015, p.167.

En mi opinión, la *función* que desea cubrir Cuétara sería la del sector alimenticio, para todo tipo de *clientes* dada su variedad y surtido, y por medio de diversas *tecnologías*, adaptando sus productos a todos sus clientes.

- ❖ Tipo de propiedad: según esta clasificación podemos diferenciar entre empresas públicas y privadas, y dentro de las empresas privadas se puede diferenciar entre familiares o no familiares, y concentradas en pocos socios o de propiedad muy dispersa (Guerras & Navas, 2015)

En nuestro caso Cuétara es una empresa privada, no es familiar y cuenta con pocos socios, de hecho, según información obtenida en SABI, podemos decir que Cuétara está totalmente en posesión del grupo Adam Foods S.L.

- ❖ Ámbito geográfico: En esta clasificación nos podemos encontrar con empresas de tipo local, regional, nacional o multinacional (Guerras & Navas, 2015). En nuestro caso, Cuétara S.L es una fábrica internacional, es decir, abastece su servicio de alimentación no solo en España, sino también en Países que forman parte de la UE y otros que no forman parte. La marca es distribuida por distintos países, tanto con Inversión Directa Extranjera (IDE), en Portugal, como con la exportación: “Somos un grupo de empresas españolas y portuguesas con vocación internacional. Nuestras cocinas (ocho centros productivos) están ubicadas en la península Ibérica (España y Portugal), desde donde exportamos a más de cincuenta países de todo el mundo.”³
- ❖ Estructura jurídica: podemos distinguir entre sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, cooperativas, etc. Según la plataforma SABI, nos encontramos con que la fábrica Cuétara S.L es una Sociedad Limitada Unipersonal, es decir, está formada por un único socio, el cual responde de forma limitada a las deudas en las que pueda incurrir la sociedad.

2.3 Propósitos de la organización: visión, misión, valores.

La *visión* establece lo que la empresa quiere ser en el futuro y la posición que desearía ocupar, la visión marca el sentido idealizado de cómo quiere llegar a ser considerada, valorada y percibida en el futuro. (Díez, García, Martín & Periañez, 2001, p.247)

La visión del grupo Adam Foods, el cual tiene un 100% de la marca Cuétara y diversas marcas de la misma, es la siguiente: “Hemos nacido de la evolución del grupo Nutrexpa, y mantenemos la tradición en la excelencia de nuestros productos combinada con la innovación continua de nuestras marcas. Ambos ingredientes, tradición e innovación, forman parte de nuestro ADN y nuestra VISIÓN.”⁴

Como afirma Robbins (citado en Grant, 2014, p.244) “la *misión* de una organización debe definir su propósito y contesta a la pregunta de en qué negocio o negocios nos encontramos”

³ Información recuperada de la propia página web de Adam Foods: <http://www.adamfoods.com/es/nuestra-empresa/quienes-somos>

⁴ Información recuperada de la propia página web de Adam Foods: <http://www.adamfoods.com/es/nuestra-empresa/quienes-somos>

La misión que el grupo expone es la siguiente: “Nuestra MISIÓN es que todos DISFRUTEMOS. Entendemos la Alimentación como un placer, un placer responsable, y queremos que todos nuestros clientes y consumidores lo puedan disfrutar con la misma intensidad con la que lo disfrutamos nosotros.”⁵

Los *valores* son los principios y compromisos que guían la actuación de la empresa para poder alcanzar su misión y visión. (Guerras & Navas, 2015, pp.113-114)

Los valores de Adam Foods se basan en un principio fundamental, relacionado con la nutrición, tal y como ellos muestran en su página:

“En ADAM FOODS tenemos un compromiso con la promoción de un estilo de vida saludable que integre una alimentación variada y equilibrada y la práctica de actividad física de acuerdo a las capacidades de cada uno. Tenemos un compromiso basado en 3 puntos:

1. Elaboramos nuestros productos con ingredientes de calidad y los mejoramos de forma continua
 - a. Utilizamos ingredientes de calidad
 - b. Apostamos por la mejora nutricional continua de nuestros productos.
2. Trabajamos con profesionales para disponer de productos que se adecuen a tus necesidades
 - a. Diseñamos novedosos productos con perfil nutricional optimizado.
 - b. Desarrollamos productos adaptados a tus exigencias.
 - c. Colaboramos con expertos en nutrición para fomentar un estilo de vida saludable.
3. Ofrecemos información de nuestros productos de forma clara y transparente y apostamos por una publicidad responsable
 - a. Etiquetado transparente.
 - b. Apostamos por una publicidad responsable.”⁶

⁵ Información recuperada de la propia página web de Adam Foods: <http://www.adamfoods.com/es/nuestra-empresa/quienes-somos>

⁶ Información recuperada de la propia página web de Adam Foods: <http://www.adamfoods.com/es/nuestra-empresa/quienes-somos>

3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

3.1 Objetivos empresariales

Los *objetivos empresariales* definen de forma concreta hacia dónde se dirige la actividad y están referidos a los resultados deseados para la organización o individuos. Los objetivos están interconectados, por lo que la consecución de uno de ellos depende de la consecución del resto. (Díez et al., 2001, p.248-249)

El objetivo primordial que el grupo ADAM FOODS detalla en su página web es: “nuestro principal objetivo: seguir compartiendo mesa con nuestros consumidores durante, como mínimo, otros 75 años más.”⁷

Para este objetivo en concreto, la empresa lleva a cabo una serie de acciones, las cuales se detallan a continuación:

1. Cocinamos con ingredientes de calidad

Porque es fundamental para conseguir dos objetivos irrenunciables por nuestra parte:

- ❖ El mejor sabor: Sólo con los mejores ingredientes consigues los mejores sabores, aromas y texturas que hacen que disfrutes al máximo las comidas.
- ❖ Un buen perfil nutricional: Una cuidada selección de los ingredientes nos permite optimizar el perfil nutricional de los productos.

2. Cocinamos con nuestras propias recetas

Porque son las que más gustan.

- ❖ Llevamos cocinando muchos de nuestros productos de forma ininterrumpida durante más de 75 años.
- ❖ Otros apenas hace meses que los hemos creado.
- ❖ Queremos ser y somos tradicionales e innovadores a la vez.

⁷ Información recuperada de la propia página web de Adam Foods: <http://www.adamfoods.com/es/nuestra-empresa/quienes-somos>

- ❖ Creemos firmemente en que las tradiciones de hoy son las innovaciones de ayer, y que las innovaciones que ahora generamos serán las tradiciones del futuro. ¡Creemos en nuestras propias recetas!

3. Compartimos mesa contigo. Nuestro sueño es que todos disfrutemos.

- ❖ Por ello siempre queremos ser más que el mejor de los alimentos;
- ❖ Queremos que tus hijos desayunen desarrollando su imaginación;
- ❖ Queremos que merienden aprendiendo inglés;
- ❖ Queremos ofrecerte opciones que ayudan a cuidarte;
- ❖ Queremos endulzar un resfriado;
- ❖ Queremos maximizar el calor de un plato de sopa...
- ❖ Queremos siempre darte más.⁸

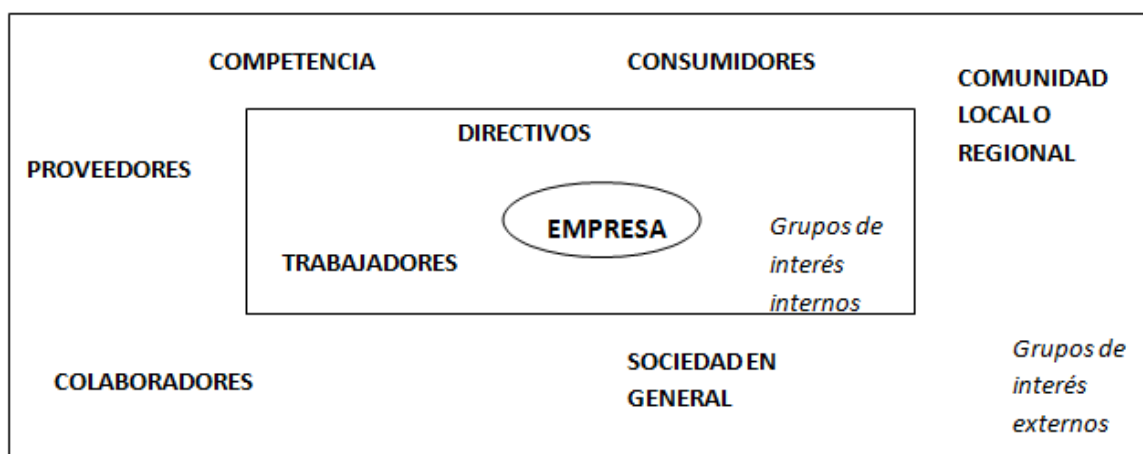
3.2. Stakeholders de la empresa.

Es muy importante para una empresa identificar de forma correcta a sus distintos grupos de interés, gestionarlos de manera eficiente y atender sus necesidades para evitar conflictos de interés internos entre los mismos ya que estos pueden generar un deterioro de valor e imagen para la empresa. R. Edward Freeman es considerado el padre de la teoría de los grupos de interés o stakeholders, ampliando la focalización que previamente se tenía sobre los propietarios y accionistas de la empresa (shareholders) hacia todos aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar el desarrollo de la actividad de la organización (stakeholders) (Revilla y Fernández, 2011, pp.71-76).

Los grupos de interés más importantes que la empresa estudiada debería considerar en sus actuaciones son:

⁸ Información recuperada de la propia página web de Adam Foods: <http://www.adamfoods.com/es/nuestra-empresa/quienes-somos>

FIGURA 3.1: Principales grupos de interés de Cuétara SL



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras & Navas, 2015, p.87

Como vemos, estos grupos de interés pueden dividirse en internos y externos según la forma en la que sus actuaciones afecten a la empresa.

INTERNOS

Son las personas o instituciones que afectan de forma directa en la empresa.

- **Directivos:** son aquellas personas que se encargan del funcionamiento de la fábrica, entre los que destacan presidentes, administradores, secretarios... Estos forman un grupo de especial interés para Cuétara ya que son los encargados de que todo funcione correctamente. Los datos que he podido encontrar de la fábrica estudiada respecto a sus directivos es la siguiente:

TABLA 3.1: Administradores y juntas de Cuétara SL

NOMBRE	FUNCIÓN	DESDE (FECHA)
239 5 4 SL	Consejero delegado	11/11/2014
VENTRES UNO SL	Presidente	11/11/2014
Doña Gisela Martínez Tascon	Vicepresidente	21/10/2014
ADAM ECOTECH SA	Administrador/consejero	11/11/2014
ADAM FOODS SL	Administrador/consejero	11/11/2014
IFIGENIA COU SL	Administrador/consejero	11/11/2014
OGIC INFORMATICA SL	Administrador/consejero	11/11/2014
Don Jesús Costa Catalá	Secretario	11/11/2014

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de SABI

- Trabajadores: formado por todos los empleados que trabajan en la fábrica, que en la actualidad son más de 400, obviamente forman parte de un grupo de especial interés para la empresa, ya que hacen posible su existencia.

EXTERNOS

Son aquellas personas o instituciones cuyos actos afectan de forma indirecta en la empresa.

- Consumidores: son uno de los principales grupos de interés para la empresa Cuétara S.L, ya que tienen un prestigio de marca en el que aseguran que cuidan el bienestar de todos sus clientes, destacando con mayor importancia a los niños, por el nuevo pensamiento que ha nacido en la sociedad en base a la alimentación de los más pequeños.
- Proveedores: son todos aquellos que distribuyen la materia prima para la fábrica, según la página SABI el periodo medio de pago que mantiene Cuétara con sus

proveedores es de 167 días, mientras que su periodo medio de cobro es de 70 días, es decir, los proveedores de la fábrica estudiada en cuestión, son muy importantes para ella, ya que se convierten en una forma de financiación de la misma.

- Sociedad: como he citado anteriormente, en la actualidad ha surgido un movimiento de masas que lucha frente a una alimentación que se considera excesiva en azúcares añadidos, tanto para adultos como para niños, especialmente en el último caso. Es por ello que la sociedad en general constituye un grupo de interés importante para la marca, ya que puede hacer que la empresa se vea realmente afectada, por lo que deberá tomar medidas en sus ingredientes y proceso de elaboración.
- Colaboradores: también podría considerarse como un grupo de especial interés para nuestra empresa, dado que la marca ha sacado distintas colaboraciones para dar promoción a sus productos o dotarlos de una imagen más responsable con la sociedad.
- Comunidad: este también es un grupo importante para la empresa, dado que la marca se ha visto inmersa en numerosas críticas, no solo por lo citado anteriormente de su excesivo uso de azúcares añadidos, si no por colaboraciones que la marca ha realizado con otras empresas que a la comunidad en general no les ha agradado. Este es el caso de la colaboración que realizó Cuétara con Cabronazi. Cabronazi es una página web famosa por redes sociales, aunque muy criticada por supuestamente robar contenido de otras cuentas y publicarlo como propio y porque su logotipo es Hitler vestido de rosa. La marca decidió sacar una edición especial para promocionar sus “Choco-flakes”, de forma que su logo se vestía como el logotipo de Cabronazi (de Hitler vestido de rosa) y crearon un concurso de memes que se convirtió en una avalancha de críticas para la marca. Esta acción creó diversas polémicas en la red social twitter, lo que hizo que Cuétara cancelase la campaña con Cabronazi. (Diario el confidencial, 2018)
- Competencia: este se considera un grupo de interés para la marca, ya que existen numerosos grupos que han ido desapareciendo o siendo absorbidos en el mundo de las galletas en las últimas décadas, obviamente esto afecta negativamente a Cuétara, ya que actúan bajo una competencia muy intensa, en la que se encuentran numerosas marcas con mucho prestigio e incluso podría existir el canibalismo entre las propias marcas del mismo grupo. Cuétara tendrá que analizar cómo sobrevivir bajo estas situaciones, y por ello es un grupo de especial interés para la misma.

3.3 Estructura organizativa de la empresa.

La *estructura organizativa* de la empresa se puede definir como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en diferentes tareas y la posterior coordinación de las mismas” (Mintzberg, 2012, p.26). Para Mintzberg (2012), si queremos estudiar la estructura organizativa de una empresa, nos podemos basar en dos criterios: la división del trabajo y la coordinación de las tareas. A partir de esto podemos clasificar los *elementos principales* en la organización, encontrándonos con:

- 1) El ápice estratégico: Es la más alta dirección de la empresa, en la que recae el peso de establecer los objetivos para el correcto funcionamiento de la organización. Los componentes de este nivel ya han sido detallados anteriormente.
- 2) La línea media: se encuentra entre la alta dirección y el núcleo de operaciones, y está formado por los jefes de los distintos departamentos.
- 3) El núcleo de operaciones: formado por todos los trabajadores con los que cuenta la empresa, que actualmente son más de 400.
- 4) Tecnoestructura: formado por los departamentos que se encargan de estandarizar los procesos de trabajo y su respectivo control, como por ejemplo el departamento de recursos humanos.
- 5) “Staff” o personal de apoyo: estaría formado por aquellos trabajadores que no están directamente relacionados con el proceso productivo, como por ejemplo, el personal de seguridad.

FIGURA 3.2: Las cinco partes básicas de la organización



Fuente: Mintzberg, (2012). *La estructuración de las organizaciones*, p.45 figura 2-1

Para desarrollar el *modelo organizacional* que es llevado a cabo en Cuétara SL me basaré en los siguientes aspectos:

- Centralización o descentralización de la toma de decisiones: En el caso de la empresa Cuétara SL, la toma de decisiones es centralizada, es decir, solo algunos miembros de la organización se hacen cargo de esta tarea, como son: el presidente, el vicepresidente, los consejeros delegados y los administrativos, que anteriormente fueron detallados.
- Especialización y normalización de tareas: el proceso productivo de la empresa estudiada se encuentra muy normalizado, es decir, cada empleado cuenta con una función específica que realiza de forma especializada, de forma que se agiliza el proceso productivo. De esta forma no se necesitaría ningún otro mecanismo de coordinación, dado que cada uno sabe concretamente su función y cómo hacerla de manera correcta.
- La comunicación: en nuestra empresa predomina la comunicación formal, es decir, es la propia empresa la que desarrolla las vías de comunicación en función de los niveles jerárquicos de la misma, transmitiendo órdenes y funciones normalmente en sentido vertical y descendente. No obstante también se crea una comunicación informal de forma horizontal entre los trabajadores que llevan a cabo las mismas funciones, pero no es en esta última en la que se basa el funcionamiento de la empresa.

Atendiendo a los criterios estudiados, se podría decir que en la empresa Cuétara SL encontramos una configuración de *burocracia maquinal*, es decir, las personas trabajan como máquinas, en la que cada uno realiza una función específica, normalmente basada en la supervisión del trabajo realizado por las máquinas, que son verdaderamente las que realizan la mayor parte del proceso productivo. Este tipo de sistema se da en organizaciones cuyo flujo de operaciones es rutinario, sencillo y repetitivo, por lo que sus métodos de trabajo están altamente normalizados (Aguirre, Castillo y Tous, 1999, p.179)

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO, ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS DAFO.

4.1 Análisis del entorno.

El análisis del entorno permite identificar las oportunidades y amenazas que ejercen diversos factores que influyen en el éxito de la empresa ayudando a decidir la respuesta más adecuada en cada caso (Guerras & Navas, 2015, p.137)

Podemos distinguir dos niveles dentro del entorno relevante para la empresa: el entorno general y el entorno competitivo.

4.1.1 Análisis del entorno genérico: análisis PESTEL.

Este análisis nos facilitará el diagnóstico del entorno general, en base a una lista de variables que deben ser consideradas según cada empresa.

Lederman (1984) afirma que para esta selección se deben considerar dos aspectos: la probabilidad de que el suceso ocurra y la magnitud del impacto que el mismo puede tener en la empresa (Guerras & Navas, 2015, p.144-145). Una vez seleccionadas las variables, suele hacerse un análisis en una escala Likert (citado en Guerras & Navas, 2015), que se basa en puntuar del 1 al 5, y valorar el impacto que cada una de las variables seleccionadas tiene en nuestra empresa. Aunque no existe una conclusión clara acerca de qué variables son más adecuadas, este análisis se suele realizar en base a seis dimensiones que se detallarán a continuación, en las que se agruparán las variables que se consideren de mayor afluencia en la empresa estudiada:

1. Dimensión Político-legal: recoge las actuaciones de los gobiernos tanto en cuanto a sus decisiones políticas como en lo que se refiere a las normas que regulan un país y que afectan a la actividad económica. (Guerras & Navas, 2015, p.145-146).

Dentro de esta dimensión voy a estudiar los aspectos que me parecen de mayor relevancia:

a)Política de privacidad de datos: Las empresas se encuentran sometidas a una serie de normas establecidas por los gobiernos que aseguran la protección del consumidor y de sus datos de carácter personal, los cuales pueden ser obtenidos por medio de sus páginas Web u otras vías; para ello la organización del grupo de empresas que contempla la marca estudiada

(Adam Foods) se compromete a la protección de datos personales de los usuarios que utilicen su página web, detallando que su utilización se basa en los siguientes objetivos:

En cumplimiento de lo establecido en el Reglamento (UE) 2017/679 General de Protección de Datos así como de la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico, ADAM FOODS informa que el tratamiento de los datos personales que nos facilite a través de nuestras webs persigue la siguiente finalidad:

- Atención por correo electrónico o teléfono de las consultas/reclamaciones realizadas a través de los formularios web “Contacto” o a través del correo electrónico
- Sus datos serán tratados para la finalidad de gestionar únicamente las especificaciones necesarias para llevar a cabo la resolución de su consulta/reclamación.
- Una vez se finalice toda gestión necesaria, sus datos serán eliminados.⁹

b) Estabilidad política: actualmente España no se encuentra en el periodo de mayor estabilidad política, pero las actuaciones políticas no tendrán una incidencia directa en el sector alimenticio, no obstante, un estudio realizado en 2011 por el Fondo Monetario Internacional destacaba la siguiente conclusión: un grado de inestabilidad política conlleva a disminuir el crecimiento del PIB per cápita, disminuye la productividad total de los factores y del capital, tanto físico como humano.

“Political instability is found to lead to lower growth rates of GDP per capita. The channels of transmission are analyzed through a growth accounting exercise. Political instability lowers the growth rates of TFP and of physical and human capital”. (Aisen & Veiga, 2013, pp.151-167).

Por tanto, aunque no de forma directa, sí que esta situación de inestabilidad podría afectar de manera indirecta a la sociedad en general, disminuyendo su rentabilidad y por tanto, su beneficio final.

⁹ Información recuperada de la propia página web de Adam Foods: <http://www.adamfoods.com/es/nuestra-empresa/quienes-somos>

2. Dimensión económica: esta dimensión hace referencia a las variables macroeconómicas que afectan al país donde se lleva a cabo la actividad. Para esta dimensión voy a analizar las variables que me parecen de mayor relevancia:

a) Tendencia del PIB: el PIB (Producto Interior bruto) es uno de los indicadores económicos más comunes a la hora de analizar la situación económica del país. Para estudiar dicha tendencia he elaborado la siguiente tabla, la cual recoge datos desde 2014 a 2018.

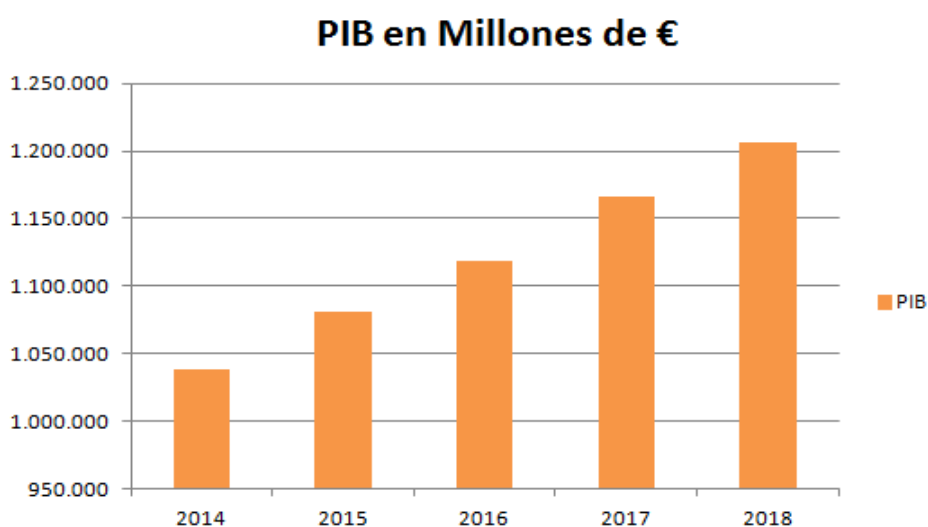
TABLA 4.1: PIB anual español y su variación (2014-2018)

Año	2014	2015	2016	2017	2018
PIB	1.037.820	1.081.165	1.118.743	1.166.319	1.206.878
Variación anual (Respecto año anterior)	1,4%	3,6%	3,2%	3%	2,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

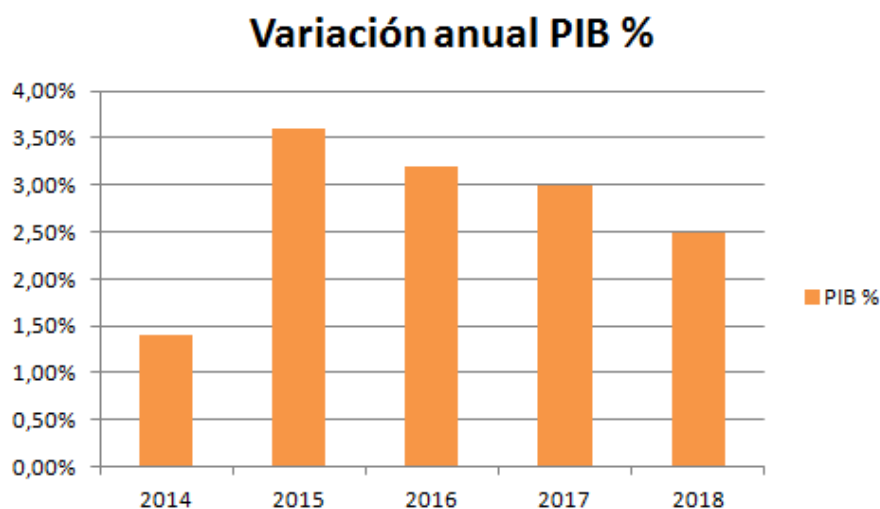
Como podemos observar, el PIB de España se ha mantenido en constante crecimiento en los últimos cinco años, a priori, se podría decir que la economía Española goza de una buena salud. Para verlo de una forma más visual he elaborado los siguientes gráficos:

GRÁFICO 4.1 PIB anual español en Millones de € (2014-2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

GRÁFICO 4.2: Tasa de variación anual del PIB español en porcentaje (2014-2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

A partir de estos últimos gráficos, podemos ver cómo efectivamente el PIB de España crece anualmente, pero la variación es menor, es decir, existe un crecimiento desacelerado de este indicador. En 2015, se encuentra el punto de inflexión, donde el crecimiento con respecto a 2014 fue del 3,6%, descendiendo lentamente hasta 2018, donde solo creció un 2,5% con respecto a 2017.

No obstante, un Producto Interior Bruto positivo y creciente, por sí solo, no nos puede indicar realmente como se encuentra la economía de un país, para ello necesitamos conocer más indicadores económicos.

b) Tasa de empleo/desempleo: este indicador mide el número de ocupados en España en un año en concreto, he vuelto a realizar el análisis de 2014 a 2018 (5 años), de forma que:

TABLA 4.2: Número de habitantes ocupados en España (2014-2018)

Año	Jul-2018	2017	2016	2015	2014
Dato base	20.011,309	19.821,788	19.392,265	18.913,610	18.396,709

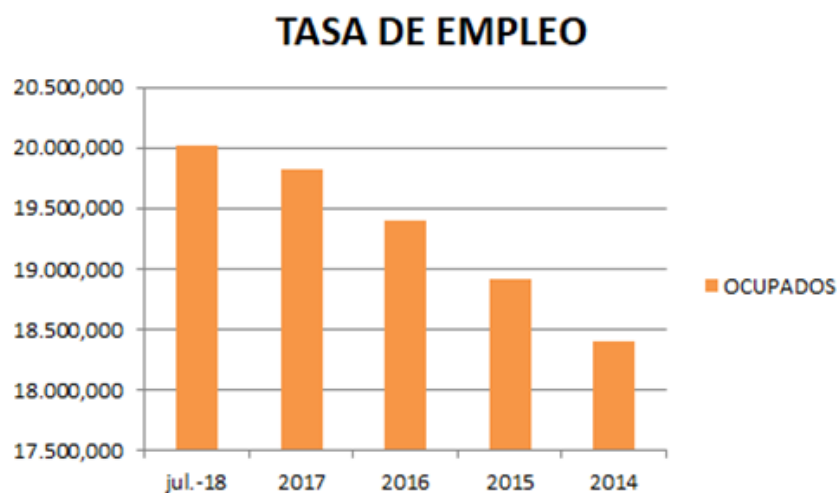
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Podemos observar que el número de personas en estado de empleo ha ido incrementando año tras año, siendo el último dato disponible en esta página - Julio de 2018. Este dato también muestra cómo la economía de nuestro país se encuentra en crecimiento, donde tenemos más riqueza y más ocupados, lo cual conduce a una mayor actividad.

Al existir una mayor tasa de empleo en España, podemos llegar a la conclusión de que aumenta la renta per cápita en nuestro país. Este dato resulta positivo para las empresas, indistintamente de la actividad que lleven a cabo. Por tanto, para la fábrica estudiada, es un buen resultado, ya si el resto de las variables se mantienen constantes, podría suponer un aumento de las ventas.

Para verlo de forma más clara:

GRÁFICO 4.3: Número de habitantes ocupados en España (2014-2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

3. Dimensión demográfica: recoge información acerca de los principales factores de la población, en este caso española, de entre ellos voy a estudiar:

a) Pirámide de población española, natalidad y esperanza de vida: dado que no he encontrado datos relativos a la pirámide de población en el año 2018 que tengan una base científica, he elaborado una tabla que contiene datos desde 2014 hasta julio de 2018:

TABLA 4.3: Edad de la población española (2014-2018)

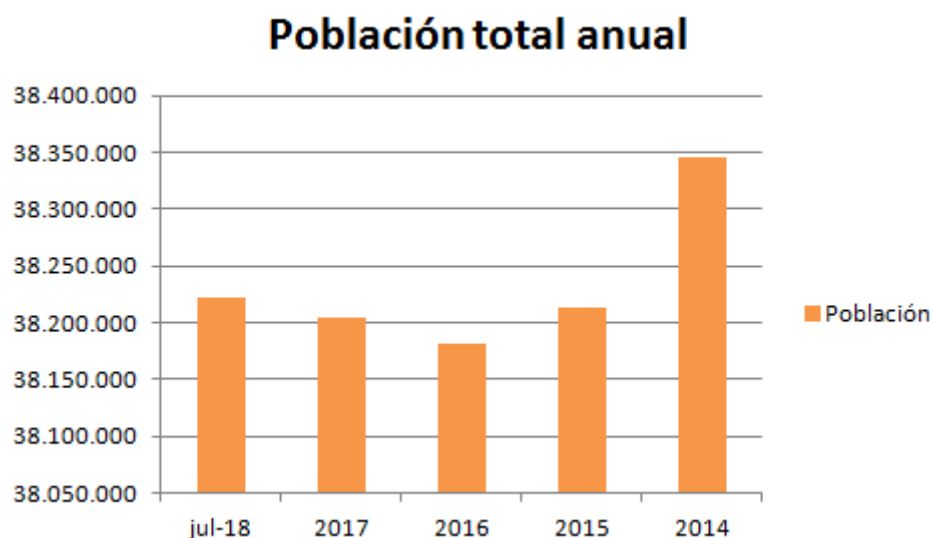
AÑOS	Julio 2018	2017	2016	2015	2014
0-15	7.411.631	7.734.743	7.459.367	7.476.932	7.489.417
16-25	4.581.305	4.556.434	4.511.659	4.501.289	4.529.684
26-35	5.482.452	5.527.652	5.681.406	5.898.147	6.160.542
36-45	7.618.076	7.671.975	7.758.726	7.807.859	7.841.390
46-55	7.301.019	7.250.470	7.155.047	7.074.019	6.988.277
56-65	5.827.681	5.760.822	5.614.618	5.454.681	5.335.498
TOTAL (0-65)	38.222.164	38.205.096	38.180.823	38.212.927	38.344.808

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

En la tabla 4.1 podemos ver la variación de la población desde el año 2014 hasta el año 2018, en las edades que he considerado interesantes para nuestra empresa. El rango de mayor número de personas lo encontramos en la población comprendida entre 36 y 45 años, sin distinción en el sexo. Los consumidores de la marca estudiada estarían comprendidos, según mi opinión entre los 0 y 25 años. Podemos ver que la población comprendida entre 0 y 15 años ha ido descendiendo desde el año 2014 hasta el 2018, no obstante, como es lógico, la población comprendida entre las edades 16-25, tuvieron su punto de inflexión en el año 2016, donde empieza a crecer dicho censo.

En cuanto a la población total, he elaborado un gráfico donde se pueda ver de forma más clara las variaciones obtenidas:

GRÁFICO 4.4: Total de la población española (de 0 a 65 años)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Podemos ver como en el año 2014, la población era mucho mayor que en la actualidad, encontrando el punto de inflexión de nuevo en el año 2016, año desde el que ha estado creciendo poco a poco.

Dado que este crecimiento no se debe a la *natalidad*, ya que, como hemos visto, la población comprendida entre los 0 y 15 años se ha visto en decadencia, podemos suponer que esto se debe a la mejor calidad de vida y por tanto mayor *esperanza de vida*. Esto hace que encontremos más número de personas mayores que niños y adolescentes en la población española, algo que también vemos confirmado en la fila de la tabla que comprende la edad 56-65.

“En España, el número de mayores de 64 años ha aumentado desde los 3,8 millones en 1977 hasta los 8,8 millones en 2017 (un 131% más, mientras que el crecimiento del resto de edades fue del 16%). Si hace cuatro décadas, representaban el 11% de la población, hoy suponen el 19%. Por el contrario, el segmento de edad de entre 0 y 14 años ha caído en ese periodo del 27% al 15% de la población” (Funcas, 2019)

Estos datos pueden suponer, por tanto, un impacto en Cuétara SL, ya que su público objetivo serían jóvenes y niños, los que se encuentran en situación de decadencia hasta la fecha estudiada.

4. Dimensión socio-cultural: recoge variables que hacen referencia a las personas que viven en la sociedad que se desenvuelve la empresa.

a) Valores y actitudes sociales: actualmente se han creado nuevas creencias en las sociedad, como los movimientos *Realfooding* que tratan de eliminar de las dietas los ultraprocesados, estos movimientos tienen una severa repercusión en la marca, ya que, como he dicho anteriormente, se consideran galletas y dulces de alta cantidad en azúcares añadidos. Ante estos nuevos pensamientos en la sociedad hemos visto como Cuétara SL ha elaborado marcas destinadas a estos consumidores, con 0% azúcares añadidos y especiales para la alimentación de los más pequeños. Por tanto esta variable tiene una gran importancia para la empresa estudiada, ya que puede verse muy afectada su cuota de mercado debido a estos nuevos pensamientos.

Ante esta situación, muchas de las galletas de la marca han incorporado un nuevo sello a sus envases, en el que aclaran que una entidad colaboradora es la Asociación Española de Pediatría (AEP), no obstante se crearon diversas críticas por parte de los “RealFooders” que aseguran que estas galletas contienen cantidades inaceptables de azúcar y otros ingredientes perjudiciales para la salud, y más aún para la de los niños.

También han incorporado otros sellos a algunas de sus variedades de galletas como el de colaboración con la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC). Todo esto, como es obvio, nace como respuesta a las nuevas tendencias que mueven a nuestra sociedad hoy en día.

b) Comunicación responsable: los productos de Cuétara SL, así como de todas las marcas que integran la sociedad de ADAM FOODS, cuentan con un sistema de comunicación responsable, en el que aseguran que todos sus productos son etiquetados de forma transparente, es decir, informan claramente de todos los ingredientes que contienen sus productos, para ayudar a elegir los que más se corresponden con el estilo de vida y alimentación de cada cliente. Además, aclaran que participan en el plan HAVISA (Hábitos de

Vida Saludables), para promover un mensaje a favor de una buena nutrición en su publicidad y de la necesidad de llevar una vida con práctica regular de la actividad física.¹⁰

5. Dimensión medio-ambiental: esta variable tiene una gran importancia en la actualidad y engloba variables que pueden afectar a la sostenibilidad del planeta.

a) Optimización del ahorro energético: en cuanto a esta variable, la fábrica estudiada ha recibido ciertas ayudas económicas por el Fondo Nacional de Eficiencia Energética (FNEE). Las acciones llevadas a cabo en la fábrica de Villarejo de Salvanes son las siguientes:

TABLA 4.4: Acciones de Optimización de Eficiencia Energética en Villarejo de Salvanes.

Objetivo	Importe Total	Ayuda de IDAE/FEDER	Ahorro energético/año
Optimización energética de la línea productiva 11	3.357.947,28 €	783.254,00 €	544 tep/año
Optimización energética de las líneas productivas 12 y 13.	3.682.453,72 €	931.441,12 €	573,27 tep/año.
Optimización energética mediante mejora de condiciones ambientales de fabricación	972.348,0 €	291.704,95 €	165,79 tep/año.
Optimización de sistema de formación y alimentación de masa	415.000,00 €	75.000,00 €	51,32 tep/año
Automatización amasadoras de varias líneas	181.117,47 €	54.335,24 €	13,67 tep/año.

Tep= tonelada equivalente de petróleo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de <http://www.adamfoods.com/es/>

¹⁰ Información recuperada de la página web oficial de Adam Foods - <http://www.adamfoods.com/es/nutricion/comunicacion-responsable>

b) Sistema de gestión ambiental: Una empresa que implanta el Sistema de Gestión Ambiental (SCG) es aquella que tiene control sobre todas sus actividades y el impacto que estas pueden ocasionar al medio ambiente. Este sistema está basado en la norma ISO 14001, y ofrece un punto positivo a las empresas que lo llevan a cabo. En este caso, la fábrica de Cuétara SL no tiene certificado de forma oficial este sistema y no ofrece datos de la gestión de residuos en la fábrica.

c) Actividad medioambiental: la fábrica de Villarejo de Salvanes, tal y como detalla en sus cuentas anuales del año 2017, tiene diversos equipos e instalaciones destinadas a actividades medioambientales, como por ejemplo, las depuradoras. Esto supone para la empresa una serie de gastos anuales para la causa medioambiental, dichos gastos se pueden ver en la siguiente tabla 4.5.

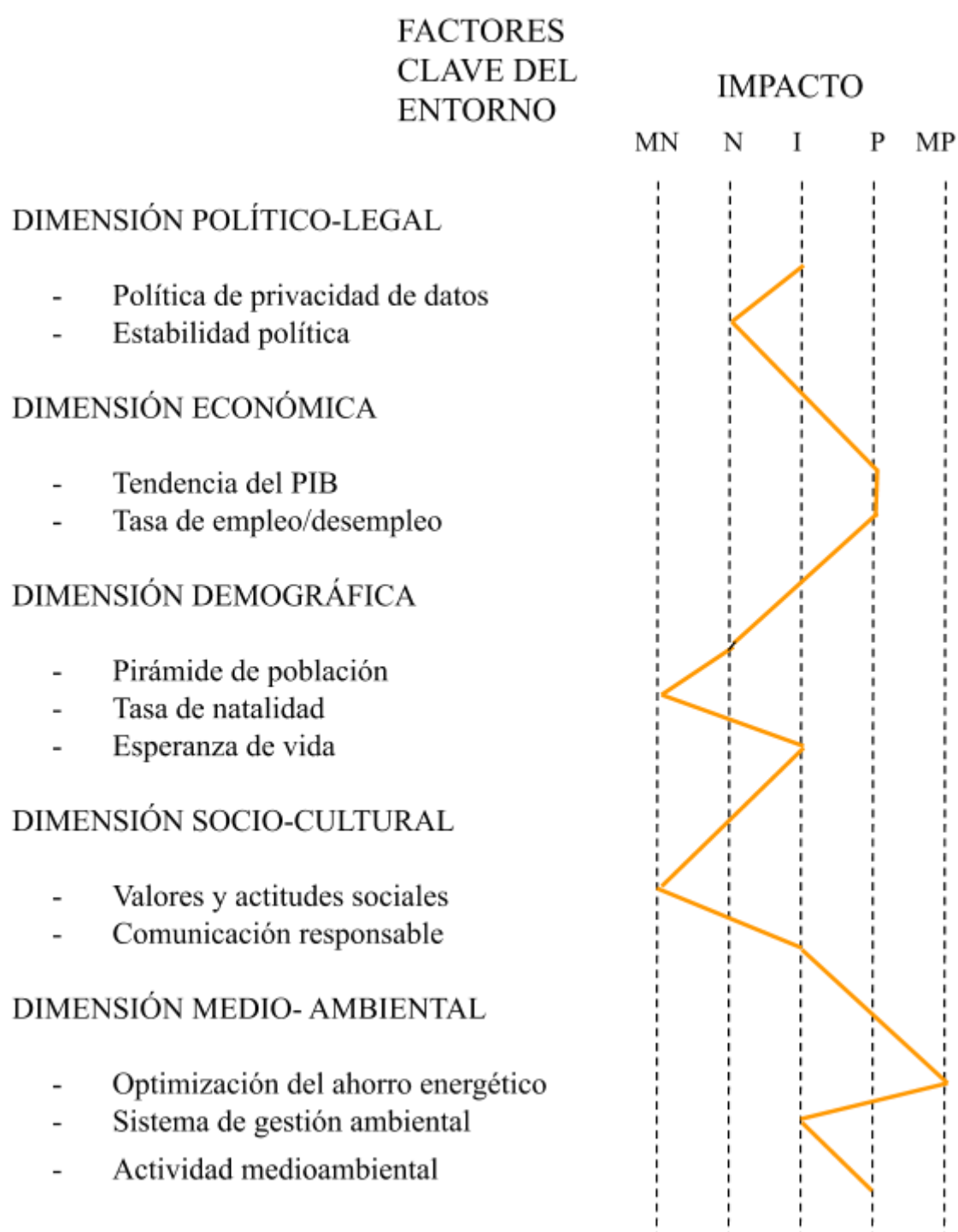
TABLA 4.5: Acciones destinadas a actividades medioambientales de Cuétara SL

Euros	2017	2016
Coste de adquisición	1.046.037,55	1.046.037,55
Amortización acumulada	(885.312,96)	(793.821,47)
Valor neto contable	160.724,59	252.216,08
Gastos incurridos en protección medioambiente	1.066.124,30	1.054.126,68

Fuente: Memoria de las cuentas anuales del ejercicio 2017 de la fábrica de Villarejo de Salvanes

Una vez estudiadas cada una de las variables que afectan a la empresa, podemos realizar el perfil estratégico del entorno, para ver el impacto de las mismas:

FIGURA 4.1: Perfil estratégico del entorno de Cuétara SL



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar cómo la empresa se encuentra con amenazas como la descendiente tasa de natalidad o los valores y actitudes sociales. En cuanto a la tasa de natalidad, la fábrica no puede hacer nada al respecto, pero en relación con los valores actuales en la sociedad, puede realizar un cambio de imagen elaborando sus productos de forma más acorde a estos pensamientos.

Por otro lado la empresa puede encontrar una oportunidad en lo relacionado con las actuaciones medioambientales, muy valoradas en las empresas hoy en día. Dado que no dispone de un Sistema de Gestión Ambiental, y es algo que le puede favorecer, sería una buena idea implantarlo en la empresa.

Por último, la situación económica también representa una oportunidad para la empresa, dado el crecimiento progresivo de la economía en el país. En cambio, la inestabilidad política podría ser un riesgo para la empresa.

4.1.2 Análisis del entorno específico.

El objetivo del análisis del entorno competitivo es poner de manifiesto las repercusiones negativas y positivas que el mismo ofrece a la empresa y que inciden en su capacidad de obtener beneficios, lo que determina el atractivo de la industria. Este análisis responde a la pregunta, ¿Cómo se compete en la industria? (Guerras & Navas, 2015, p.174)

4.1.2.1 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

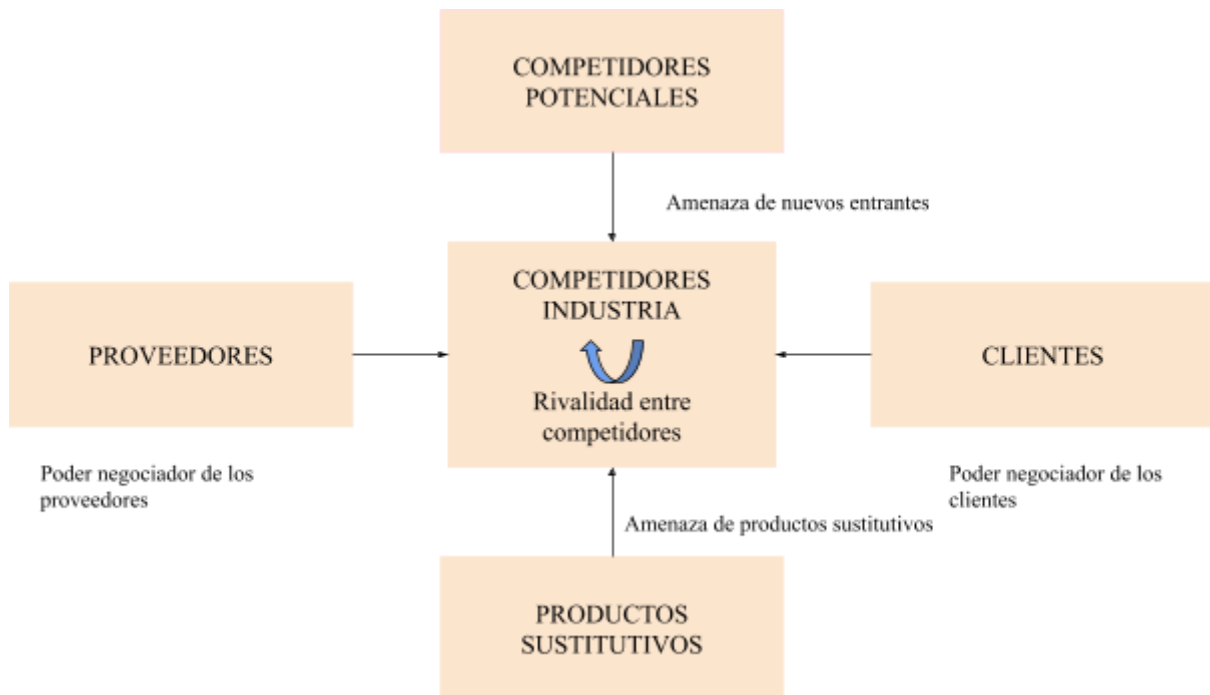
Según Porter: “el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de rentas superiores” (Guerras & Navas, 2015, p.175)

Las cinco fuerzas competitivas son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Poder negociador de los clientes
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder negociador de proveedores
- Rivalidad entre competidores existentes

Las cinco fuerzas quedan representadas en la Figura 4.2, y serán analizadas a continuación.

FIGURA 4.2: El modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La entrada en la industria de nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada que se encuentren y de la reacción de los competidores que ya operan en dicha industria.

Las principales barreras de entrada a una industria, identificadas por Porter, tal como se cita en Grant (2014, p.100) son las siguientes:

- *Economías de escala por parte de la oferta:* surgen cuando las empresas que producen a gran volumen se pueden permitir precios más bajos por unidad ya que sus costes fijos quedan repartidos entre más unidades.
- *Efectos de red:* se producen cuando la disposición de un comprador de pagar por el producto de una empresa se incrementa al haber otros compradores que también los adquieren a la misma empresa.
- *Costes por el cambio de clientes:* son costes fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor.
- *Beneficios para los miembros independientemente del tamaño:* beneficios que pueden surgir de fuentes como la propiedad de la tecnología, el acceso preferente a mejores fuentes de materia prima, acceso a las zonas geográficas más favorables...

- *Requisitos del capital*: necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder empezar a competir.
- *Acceso desigual a los canales de distribución*: cuanto más limitados sean más difícil será la entrada a una industria.
- *Política restrictiva del gobierno*: la política del gobierno puede entorpecer o favorecer directamente una nueva entrada.

A parte de las barreras de entrada ya mencionadas, la decisión o no de entrar en una industria a competir se va a ver condicionada por las expectativas que tenga el nuevo entrante acerca de la reacción de los competidores ya existentes en la industria y las represalias que puedan ser llevadas a cabo.

Para la empresa estudiada la amenaza de nuevos entrantes es relativamente baja, dado a que tienen unas fuertes barreras de entrada

En el sector alimenticio y, concretamente, en el de las galletas, existen numerosas marcas, pero la mayoría de ellas pertenecen a grupos que disponen de varias, es decir, todas cuentan con un gran prestigio y son empresas con una elevada fidelización del cliente. Las barreras de entrada más difíciles de superar para los nuevos competidores serían:

- Alta inversión inicial.
- Elevadas economías de escala.
- Dificil acceso a canales de distribución.

Que existan barreras de entrada a los nuevos competidores y sean difíciles de superar hace que el atractivo de la industria disminuya.

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

El poder negociador de los clientes es la capacidad que disponen los mismos de imponer sus condiciones en la industria.

Guerras & Navas (2015, p.184), los factores que incrementan el poder negociador de los clientes serían los siguientes:

- Clientes concentrados
- Compra en grandes volúmenes

- Productos no diferenciados
- Bajos costes de cambio
- Amenaza de integración hacia atrás
- Existencia de productos sustitutivos
- Producto almacenable
- Producto poco importante para el cliente
- Cliente con información total

Para el tipo de industria estudiada encontramos que el poder negociador de clientes es elevado, dado existe poca diferenciación entre los productos, existen productos sustitutivos y no es un producto de excesiva importancia para el cliente.

Al ser elevado, podríamos decir que el atractivo de la industria disminuye.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen una misma necesidad para el cliente que otros existentes en la industria. (Guerras & Navas, 2015)

En el sector estudiado se encuentran gran variedad de productos sustitutivos, existen numerosas marcas, con numerosos tipos de galletas diferentes, algunas más indicadas para un momento del día, para un tipo de cliente o para un estilo de vida en concreto.

La existencia de tantos productos sustitutivos hace que el atractivo de la industria disminuya, ya que es muy difícil encontrar un producto en el que destacar y no ser igual que el resto de los competidores.

PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

El poder negociador de los proveedores es la capacidad que disponen los mismos de imponer sus condiciones en la industria. (Guerras & Navas, 2015)

Para Guerras & Navas (2015, p.184), los factores que incrementan el poder negociador de los proveedores serían los siguientes:

- Proveedores concentrados
- Compra en pequeños volúmenes
- Productos diferenciados

- Altos costes de cambio
- Amenaza de integración hacia delante
- Inexistencia de productos sustitutivos
- Producto no almacenable
- Producto importante para el cliente
- Proveedor con información total

En este sector, pueden encontrar un gran número de proveedores diferentes, a los que se les compra en gran volumen, por tanto, considero que el poder negociador que los mismos no es muy alto, y por ello el atractivo de la industria aumenta.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

En la intensidad de esta competencia afectan una serie de factores como: (Guerras & Navas, 2015)

- Concentración de los competidores: a medida que el número de competidores aumenta, más difícil se vuelve la competencia, ya que se tiende a jugar más con el precio para conseguir mayor cuota de mercado, disminuyendo la rentabilidad de la industria y por tanto, el atractivo de la misma.
- Diversidad de competidores: cuando la diversidad de los competidores (en términos de origen, técnicas, objetivos...) es mayor, se tiende a jugar más con el precio, encontrándonos con la misma situación descrita anteriormente, menor rentabilidad y por tanto menor atractivo de la industria.
- Exceso de capacidad y barreras de salida: a medida que una empresa posee una mayor capacidad instalada o encuentra mayores barreras de salida en la industria tenderá a ser más competitiva, ya que perder su actividad ocasionará mayores costes que en el caso contrario.
- Estructura de costes: si los costes fijos son mayores a los costes variables, en mayores gastos incurre una empresa al retirarse de la industria, por tanto se volverá más competitiva, de nuevo jugando con el precio y disminuyendo la rentabilidad.
- Diferenciación de productos: a medida que los productos sean más similares entre sí, más fácil será para el cliente encontrar un sustituto, por lo que las empresas tenderán a disminuir sus precios, concurriendo en una menor rentabilidad y atractivo para la industria (Grant, 2014, p.103).

En el sector estudiado podemos ver como la rivalidad entre los competidores es elevada, dado a que existen muchos competidores, que se enfrentan a numerosas barreras de salida dada su alta capacidad productiva instalada y tienen una estructura de costes donde sus costes fijos son elevados.

La fuerte rivalidad entre los competidores de la industria hace que el atractivo de la misma disminuya.

En definitiva, una vez estudiados los factores que afectan al atractivo de la industria, podríamos decir que tiene un atractivo bajo, dado que:

La entrada de nuevos competidores es reducida ya que las barreras de entrada a la industria son elevadas (entre ellas la fuerte inversión), el poder negociador de los clientes es alto, existe diversidad de productos sustitutivos y la competencia entre los competidores actuales es muy intensa.

4.1.2.2 Estudio de la competencia

Este análisis implica recoger información de los competidores, analizar su comportamiento actual, prever su comportamiento futuro tanto autónomo como derivado de las actuaciones de la empresa y estudiar, en consecuencia, la actuación propia más adecuada (Grant, 2014, p.139)

En la plataforma SABI se encuentra disponible información acerca de las empresas que en el campo de actividad de Cuétara SL obtienen mayores ingresos, encontrándose la empresa estudiada entre las once empresas con mayores ingresos en la actividad de “fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias”. Las tres empresas pioneras en dicho ranking son las siguientes:

GALLETAS SIRO SA: empresa privada situada en Venta de Baños, Palencia. Es una empresa privada perteneciente al grupo SIRO, el cual, según su página web, “Somos una empresa de agroalimentación global especializados en el desarrollo y fabricación de productos alimenticios derivados del cereal, con la marca de nuestros clientes del sector Retail y B2B” Se trata de una compañía nacida en 1991 y con unos ingresos de explotación de 501.478 miles de € en 2017.

GALLETAS GULLÓN SA: Una empresa privada, situada en Aguilar de Campoo en Palencia y cuya página web la describe como una de las primeras galleteras de Europa, fundada en 1892 y que hoy día, sigue en manos de sus fundadores. Esta empresa obtuvo unos ingresos de explotación de 343.643 miles de € en 2017.

BIMBO SA: una empresa privada, situada en Madrid y perteneciente al grupo BIMBO el cual se describe en su página como una de las mayores organizaciones del sector alimentario en España y Portugal gracias a su apuesta por la innovación y la calidad de sus productos. Esta empresa obtuvo unos ingresos de explotación de 284.211 miles de € en 2017.

Estas tres marcas son pioneras en el sector en el que compete la empresa estudiada, no obstante, las tres tienen unos ingresos por explotación muy superiores a Cuétara, por ello, he decidido comparar sus ingresos de explotación y otros elementos con las empresas más cercanas en cuanto a ingresos a la Cuétara SL.

Así nos encontramos con BIMBO DONUTS IBERIA SA, perteneciente al grupo BIMBO, uno de los grupos líderes en el sector, PRODUCTOS ALIMENTICIOS GALLO SL y PANAMAR PANADEROS SL. A continuación analizaré datos de las mismas.

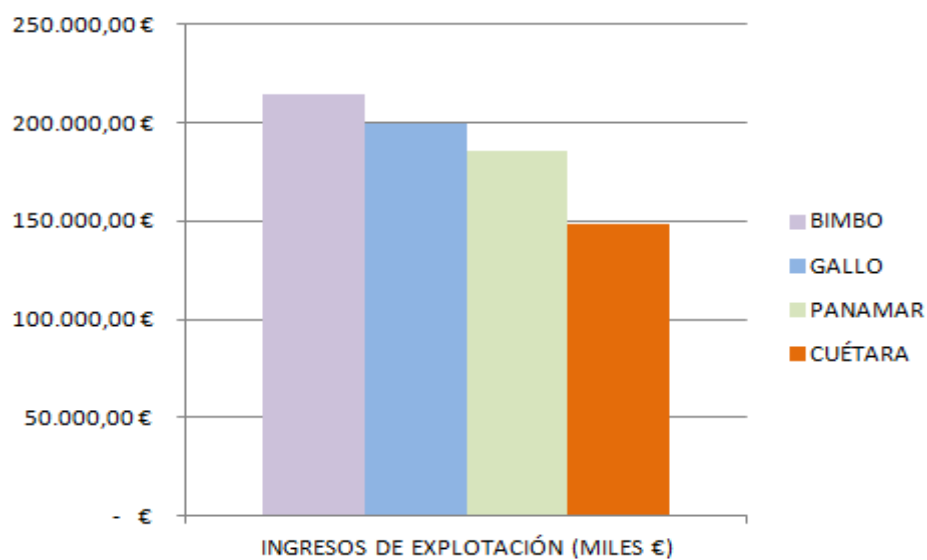
TABLA 4.6: Competidores principales de Cuétara SL

EMPRESA	AÑO	INGRESOS EXPLOTACIÓN	TOTAL ACTIVO	EMPLEADOS
BIMBO DONUTS IBERIA SA	2017	214.537	250.101	1.289
PRODUCTOS ALIMENTICIOS GALLO SL	2017	199.418	156.090	361
PANAMAR PANADEROS SL	2017	185.514	65.430	258
CUÉTARA SL	2017	148.495	163.563	444

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de SABI

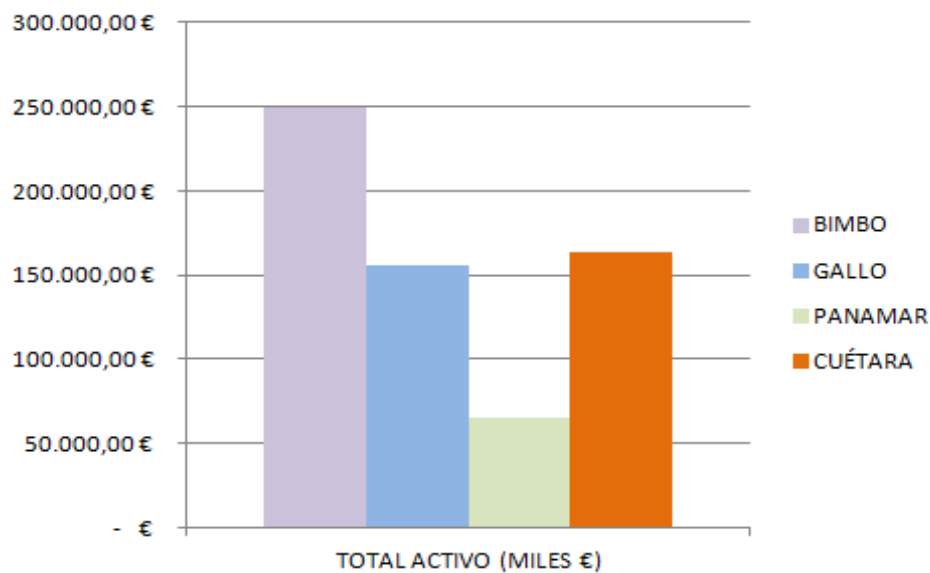
Para verlo más fácilmente he elaborado los siguientes gráficos:

GRÁFICO 4.5: Comparación de ingresos de explotación de Cuétara SL y competidores



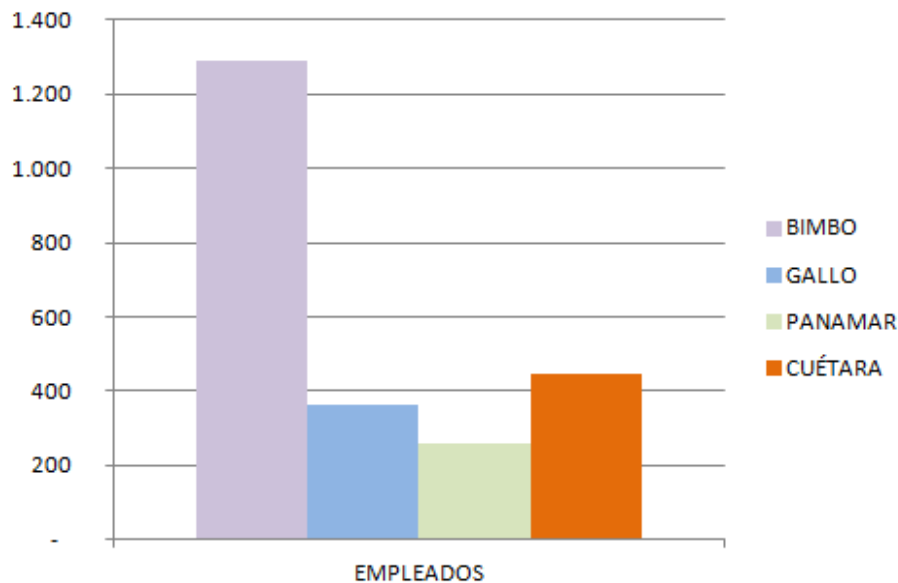
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 4.6: Comparación del total activo de Cuétara SL y competidores



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 4.7: Comparación de número de empleados de Cuétara SL y competidores



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, las tres empresas obtienen ingresos por explotación muy superiores a Cuétara SL. No obstante, la empresa se encuentra en la cuarta posición, superando a otras fábricas del grupo SIRO, de PRODUCTOS ALIMENTICIOS GALLO S.L, COBOPA S.L Y FORNS VALENCIANS FORVA SA. Toda esta información se encuentra en SABI en el informe comparativo de la empresa estudiada.

Podríamos decir que estas empresas siguen una estrategia más eficaz que Cuétara o, al menos, estrategias que le generan mayores beneficios, por ello, la empresa estudiada deberá optar por cambiar su estrategia y conseguir una ventaja competitiva que le ayude a adelantar puestos en su sector.

4.2 Análisis interno

Este análisis, al igual que el análisis externo, trata de buscar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en sus áreas funcionales y los recursos y capacidades de los que dispone y pueden conseguir para la empresa una ventaja o brindarle una oportunidad.

4.2.1 Análisis interno funcional de la empresa

En este análisis se trata de buscar los puntos fuertes y débiles existentes en las distintas áreas de la organización. Las áreas funcionales de una empresa varían dependiendo el tipo de organización, y están formadas a su vez por subdivisiones que también difieren de unas empresas a otras. Una vez analizadas cada una de las áreas, para materializar el resultado y observar de forma clara los puntos fuertes y débiles de la empresa, voy a utilizar la herramienta del perfil estratégico, que se basa en el mismo procedimiento que el análisis PESTEL, realizado para el análisis externo con anterioridad. Las áreas que vamos a estudiar para nuestra empresa son las siguientes:

1. ÁREA COMERCIAL

Cuota de mercado: Como hemos visto anteriormente, la cuota de mercado que tiene Cuétara SL es bastante positiva, encontrándose entre las fábricas con más ingresos de explotación en su sector y la más rentable respecto a otras fábricas de la misma marca en otras localizaciones.

Fuerza de ventas: pese a que la fábrica obtiene unos ingresos de explotación bastante elevados, ha tenido un descenso en el año 2017 con respecto al año anterior, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA 4.7 Ingresos de explotación Cuétara SL

AÑO	2015	2016	2017
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	145.208.512	151.352.543	148.494.695

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI 2017

Imagen de marca: la empresa Cuétara SL no ha tomado decisiones muy favorecedoras para la misma los últimos años, las campañas de publicidad que han llevado a cabo han recibido numerosas críticas. Anteriormente se describió el caso de la colaboración de la marca con Cabronazi, recibiendo miles de críticas en la red social twitter.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Estructura de costes: Para analizar esta variable he recogido los datos más significativos en cuanto a la estructura de costes de la empresa, separándolos en costes fijos y costes variables, obteniendo el siguiente resultado:

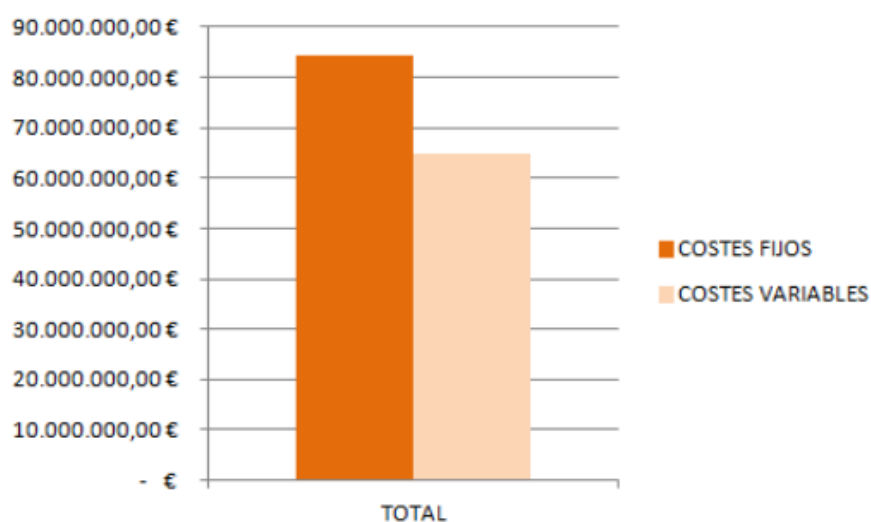
TABLA 4.8 Costes fijos y variables de Cuétara SL

CONCEPTO	AÑO 2017
COSTES FIJOS	
GASTOS DE PERSONAL	- 13.534.501,59 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	- 10.293.752,77 €
CARGAS SOCIALES	- 3.240.748,82 €
a) Seguridad social a cargo de la empresa	- 2.971.834,34 €
b) Otras cargas sociales	- 268.914,48 €
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	- 63.352.727,61 €
a) Servicios exteriores	- 63.006.042,52 €
b) Tributos	- 346.685,09 €
AMORTIZACIONES DE INMOVILIZADO	- 7.541.198,20 €
TOTAL	84.428.427,40 €
COSTES VARIABLES	
APROVISIONAMIENTOS	- 64.884.038,04 €
a) Consumo de mercaderías	- 3.467.233,09 €
b) Consumo de materias primas	- 54.816.330,84 €
c) Trabajos realizados por otras empresas	- 6.600.474,11 €
TOTAL	64.884.038,04 €

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria y cuentas anuales de Cuétara SL

Para verlo de forma más clara:

GRÁFICO 4.8: Estructura de costes de Cuétara SL



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar como los costes fijos en los que incurre la empresa son mayores que los costes variables. Este dato no significa nada realmente, ya que la mejor o peor posición de la misma depende de cómo aproveche estos costes fijos y variables. Si la empresa aprovecha esta estructura para producir a gran escala, conseguirá un mayor beneficio dado el menor margen de coste por unidad fabricada, sin embargo, su resultado podría llegar a ser menos consistente por esta misma razón. En definitiva, esta variable afectará negativa o positivamente a la empresa en función de su actuación. Para este caso en concreto, donde la empresa se aprovecha de las economías de escala, podría llegar a ser positivo para la misma.

Bienes de equipo: como vimos anteriormente, en las acciones que ha llevado a cabo la empresa relacionadas con el impacto medioambiental, Cuétara SL ha realizado la renovación de diversas maquinarias y unidades productivas para hacerlas más efectivas y con un menor consumo energético, esto tienen un impacto positivo en la empresa estudiada.

Control de calidad: la fábrica cuenta con una sistema de control en el proceso productivo, donde empleado con cualificación técnica especializada son los encargados de revisar cada uno de los paquetes y galletas que se encuentran en las cintas, antes de ser llevadas a la siguiente fase. Es un sistema de control de la calidad muy automatizado y repetitivo por lo que es llevado a cabo con efectividad en la empresa.

2. ÁREA FINANCIERA

Estructura financiera: la estructura financiera de la empresa está formada por el ciclo financiero a corto plazo (activos y pasivos circulantes) y el ciclo financiero a largo plazo (activos no circulantes, pasivos a largo plazo, el capital y los resultados) (Moreno, 2014, p.xxvii). Esta estructura nos permite conocer la salud de la empresa financieramente hablando.

Cuétara SL tienen la siguiente estructura financiera:

TABLA 4.9: Estructura financiera de Cuétara SL

AÑO	31/12/2017
Ingresos de explotación	148.494.695
Resultados antes de impuestos	1.574.832
Resultado del ejercicio	1.216.588
Total activo	163.562.687
Fondos propios	81.807.888
Rentabilidad económica	0,96%
Rentabilidad financiera	1,93%
Liquidez general	1,29%
Endeudamiento	49,98%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de SABI

Podemos ver como tiene un elevado ingreso por explotación (aunque menor que en el año anterior, como vimos anteriormente), un resultado del ejercicio positivo, rentabilidad económica y financiera positiva y una buena liquidez. En cuanto a la liquidez la empresa, en sus cuentas anuales del año 2017 detalla que su riesgo de liquidez es inexistente: “La

Sociedad dispone de suficientes recursos financieros corrientes disponibles, y por lo tanto no tiene riesgo de liquidez a corto y medio plazo”¹¹

Solvencia financiera: la solvencia hace referencia a la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones financieras, tanto del principal, como de gastos financieros. El ratio de solvencia que muestra la fábrica estudiada es de 1,29 en el año 2017, por lo que su situación podría ser delicada al no llegar al 1,5, que es considerado el valor que determina una situación de equilibrio.

3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Nivel de formación: el área de recursos humanos en la empresa estudiada se divide en diversas secciones, como son:

- Producción: son personas que se encargan de procesos íntimamente relacionados con el proceso industrial, suelen ser tareas repetitivas, para las que se requiere destreza en el uso de máquinas, pero no una formación profesional muy elevada, ya que son tareas muy automatizadas.
- Mantenimiento: para este grupo de empleados es fundamental disponer de una formación reglada y específica o de experiencia en equivalente al desempeño de ese trabajo.
- Administración: realizan tareas no relacionada directamente con el proceso industrial y requieren de una formación específica.
- Calidad: encargados del proceso de control de las especificaciones y responsables del sistema de calidad, para ello se necesita una formación específica o experiencia en un trabajo equivalente.
- Otros puestos directivos y encargados de secciones: encargados de la gestión y dirección de la fábrica, requieren de una formación reglada y específica.¹²

Sistema de incentivos: según un artículo del BOCM (BOLETÍN OFICIAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID) a 3 de septiembre de 2018, se lanzó una resolución con respecto a las condiciones de los trabajadores en la fábrica estudiada. Tras diversas huelgas en dicha fábrica por parte de los empleados (que se negaban a trabajar en horas puntuales), la fábrica de Madrid, tuvo que llegar a un acuerdo con los sindicatos, cambiando los horarios,

¹¹ Información recuperada de las cuentas anuales de Cuétara SL (2017)

¹² Información extraída del Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, nº 239 (06/10/2018)

vacaciones, jornadas laborales, permisos y salarios y pluses de sus empleados. Todo esto queda reflejado en el anuncio de la resolución del BOCM

Por otra parte, la fábrica consta de un sistema de promoción interna, donde las vacantes deberán ser cubiertas por personal de la empresa antes que personal externo, siempre que se encuentre el perfil requerido.¹³

Proceso de formación de los empleados: el periodo de prueba de los nuevos aspirantes al puesto en la fábrica dependerá del puesto que desee ocupar cada uno, de forma que:

- Técnicos titulados: periodo de prueba que no podrá superar los seis meses.
- Personal no cualificado: no exceder más de una semana.
- Resto de trabajadores: no exceder de más de un mes el periodo de prueba.

Además. La empresa de forma continuada deberá realizar una serie de Planes de Formación a Dirección y distintas acciones de formación a sus empleados, los cuales deben ser comunicados a toda la organización, informando del lugar y fecha de los mismos.¹⁴

4. ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

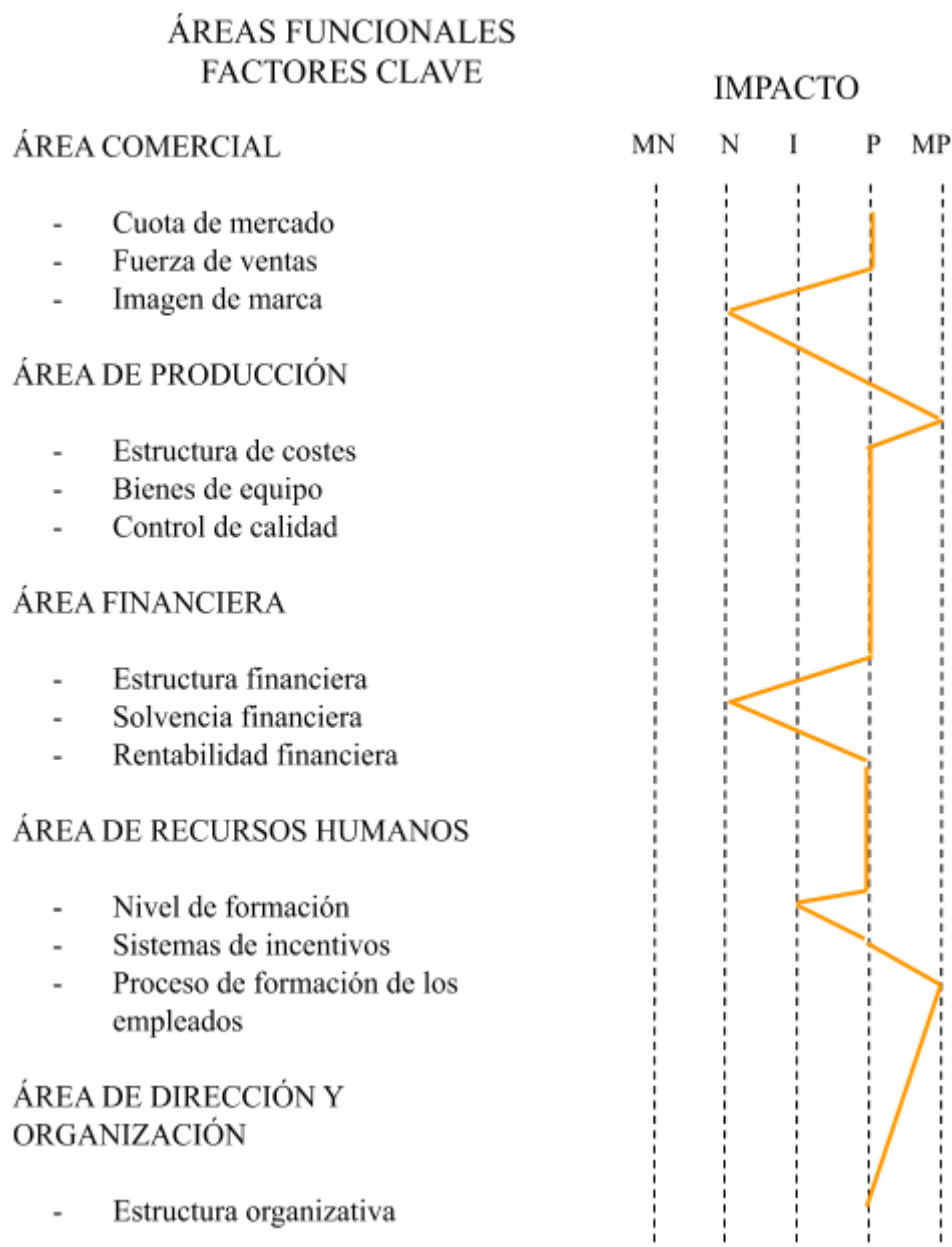
Estructura organizativa: en la Tabla 3.1 quedaron detallados los administradores y juntas actuales de la empresa y, tras analizar su estructura organizativa, se llegó a la conclusión de que se basa en una configuración de burocracia maquinal, predominando la supervisión directa y control de las tareas desarrolladas por máquina y operarios.

¹³ Información extraída del Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, nº 239 (06/10/2018)

¹⁴ Información extraída del Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, nº 239 (06/10/2018)

Una vez analizadas las distintas áreas y departamentos de la empresa, podríamos llevar a cabo el perfil estratégico de la empresa para encontrar sus fortalezas y debilidades.

FIGURA 4.3: Perfil estratégico de Cuétara SL



Fuente: Elaboración propia

Podemos ver como los puntos débiles de la empresa son la solvencia, en el área financiera y la imagen de marca, en el área comercial. Ésta última es una debilidad fácil de solventar, ya que solo deben tomar decisiones más acertadas y en sintonía con el pensamiento actual de la sociedad, en cambio, la solvencia de la empresa es algo más difícil de cambiar, pero no está

en un nivel demasiado preocupante para la misma. Por otro lado, las fortalezas de la empresa serían el proceso de formación de sus empleados y su estructura de costes.

4.3. Análisis DAFO

Una vez analizado el entorno externo e interno de la empresa, podemos llevar a cabo un análisis DAFO, donde quedan reflejadas las debilidades y fortalezas (ámbito interno) y las oportunidades y amenazas (ámbito externo) de la empresa.

FIGURA 4.4: Análisis DAFO de Cuétara SL

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES - Solvencia financiera -1- - Imagen de marca -2-	AMENAZAS - Tasa de natalidad -1- - Valores y actitudes sociales -2-
FORTALEZAS - Estructura de costes -2- - Sistema y formación de los empleados -2-	OPORTUNIDADES - Optimización del ahorro energético -2- - Sistema de gestión ambiental -2-

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan las variables analizadas:

DEBILIDADES

- Solvencia financiera: esta variable, aunque no se encuentra muy lejos del punto considerado de equilibrio, supone una debilidad para la empresa, ya que si se

posicionan en una mala solvencia financiera, no podrán hacer frente a sus obligaciones financieras a medio y largo plazo.

- Imagen de marca: afecta negativamente a la empresa, ya que reduce considerablemente sus ventas en momentos determinados y puede afectar a sus ingresos y cuota de mercado.

AMENAZAS

- Tasa de natalidad: como vimos anteriormente, la tasa de natalidad en España se está viendo bastante reducida los últimos años, y dado a que sus consumidores principales son niños y jóvenes, puede afectar negativamente a sus ventas y cuota de mercado.
- Valores y actitudes sociales: esta variable también afecta negativamente a la empresa, ya que actualmente la sociedad prefiere consumir ciertos productos a otros, esto sin duda afecta negativamente a la empresa y deberá adaptarse a estas nuevas condiciones.

FORTALEZAS

- Estructura de costes: al ser una empresa que se aprovecha de las economías de escala es su cadena de producción, una estructura de costes basada en mayores costes fijos resulta una ventaja para la misma.
- Sistema de formación de los empleados: Cuétara SL posee un buen sistema de formación a sus nuevos y antiguos empleados, lo que hace que se consiga una producción más eficiente y con menos errores, dada la formalización y normalización de procesos.

OPORTUNIDADES

- Optimización del ahorro energético: es una gran oportunidad para la empresa, ya que puede ahorrar costes y conseguir ciertas ayudas y subvenciones que se otorgan a estas causas, además de mejorar su imagen en la sociedad, si la empresa lleva esta acción a cabo en todas sus plantas, su beneficio e imagen podrían verse gratamente favorecidos.
- Sistema de gestión medioambiental: supone una oportunidad a la empresa por lo comentado anteriormente, hoy en día se le da un valor a la protección del medio ambiente y desarrollo sostenible, por lo que puede incrementar el valor e imagen de la marca.

Al lado de cada variable se ha puntuado su impacto, siendo 1 impacto leve y 2 impacto elevado. Esto es útil para poder encasillar a la empresa en una estrategia concreta.

De esta forma podemos ver que las variables que más puntuación obtienen son las fortalezas y oportunidades de la empresa. Esto se conoce como la situación FO y sería el cuadrante más ventajoso, donde todas las empresas querrían encontrarse para utilizar sus fortalezas en el aprovechamiento de las oportunidades. Esta situación orientada al éxito sugiere asumir una posición ofensiva (Olivera y Hernández, 2011).

Analizando estas dos casillas nos encontramos con una conclusión muy obvia, la empresa puede aprovechar su estructura de costes (que le proporciona una situación económica positiva), para invertir en más acciones medioambientales, variable muy importante en la actualidad, y que dota a las empresas de grandes ventajas frente a otras que no realizan actividades a favor de esta variable. Por otro lado, la amenaza primordial está bastante relacionada con su principal debilidad, y todo ronda alrededor de la imagen que la sociedad tiene de la empresa, algo que la empresa deberá solucionar si no quiere desaprovechar sus puntos fuertes y oportunidades.

5. ELECCIÓN DE UNA ESTRATÉGIA

La estrategia para una empresa es la forma que la misma tiene de actuar frente a sus competidores para la consecución de sus metas y objetivos, su forma de competir y enfrentarse en el sector.

Para Grant (2014, p.41), la estrategia ayuda a la dirección eficaz de las organizaciones, en primer lugar, mediante la mejora de la calidad en la toma de decisiones, en segundo lugar, facilitando la coordinación, y, en tercer lugar, al enfocar las organizaciones hacia la consecución de objetivos a largo plazo.

Tal y como afirma Grant (2014, p.45), se pueden diferenciar dos niveles de estrategias en una empresa: la estrategia de negocio y la estrategia corporativa. La distinción entre estas se debe a cuál es la fuente de beneficios para la empresa.

Por un lado vamos a analizar las *estrategias de negocio o competitivas* que podría llevar a cabo la empresa. Porter afirma que existen tres estrategias genéricas, que dependen de la

fuerza de la ventaja competitiva y del ámbito competitivo, estas son: Liderazgo en costes, diferenciación y segmentación. (Grant, 2014, p.235)

- ❖ Liderazgo en costes: Guerras & Navas (2015, p.284) afirman que las empresas que consiguen una ventaja competitiva basada en los costes son aquellas que consiguen tener unos costes inferiores a los que tienen sus competidores para un producto o servicio comparable en calidad”.
- ❖ Diferenciación: una empresa goza de esta ventaja cuando ofrece un producto o servicio comparable con el de otra empresa pero con atributos que lo hacen ser percibido como único ante los clientes, y por ello están dispuestos a pagar un precio más elevado” (Guerras & Navas, 2015, p.271)

TABLA 5.1: Características del liderazgo en estrategias de costes y de diferenciación

Estrategia genérica	Elementos clave de la estrategia	Requisitos organizativos y de recursos
Liderazgo en costes	Plantas de escala eficiente Diseño para la producción Control de gastos generales e I+D Innovación de procesos Subcontratación (especialmente en el extranjero) Se evitan los clientes marginales	Acceso a capital Habilidades de ingeniería de procesos Informes frecuentes Rígido control de costes Especialización de tareas y funciones Incentivos vinculados con objetivos cuantitativos
Diferenciación	Énfasis en publicidad de marca, diseño, servicio, calidad y desarrollo de nuevos productos	Capacidades de marketing, Habilidades de ingeniería de producto, coordinación entre funciones, creatividad, capacidad de investigación Incentivos vinculados a objetivos cualitativos de rendimiento

Fuente: Grant, R. M. (2014). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Navarra: Civitas. (p. 263, cuadro 7.2)

Según el análisis realizado anteriormente a la empresa, podríamos decir que la estrategia que la misma sigue actualmente es de liderazgo en costes, dado que posee características como: alta capacidad productiva, economías de escala o mecanismos de coordinación basados en la especialización de actividades.

No obstante, la empresa puede aprovechar los pensamientos actuales de la sociedad e intentar utilizar la diferenciación para conseguir una mayor cuota de mercado y ponerse por delante de la competencia.

Por otro lado, encontramos las *estrategias corporativas*: las distintas opciones que tiene una empresa a la hora de llevar a cabo una estrategia corporativa son: las direcciones de desarrollo (penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación), los métodos de desarrollo (interno externo y cooperación) y las estrategias de internacionalización. (Carrión, 2007)

Para Ansoff, como se cita en Carrión (2007), las estrategias de desarrollo se dividen en expansión y diversificación. La estrategia de expansión considera tres opciones:

- ❖ Penetración en el mercado: basada en el mercado tradicional con productos tradicionales
- ❖ Desarrollo de producto: basada en competir en mercados actuales con nuevos productos.
- ❖ Desarrollo de mercados: basada en competir con productos actuales en nuevos mercados.

Por otro lado, la diversificación trata de introducir nuevos productos en nuevos mercados y supone un cambio en el campo de actividad de la empresa.

Dada la situación analizada a lo largo de este trabajo sobre Cuétara S.L, bajo mi punto de vista, dado que la diversificación supone un mayor riesgo para la empresa, recomendaría una estrategia de expansión, concretamente la de desarrollo de producto.

Si Cuétara S.L desarrollase alguna de sus marcas de forma que se adaptase de mejor forma a los nuevos pensamientos de la sociedad, podría conseguir una mejor posición competitiva y conseguir limpiar la imagen que tiene en la sociedad actual, movida por una alimentación sana y movimientos “real food”.

El principal segmento de esta marca son los más jóvenes, los cuales requieren una alimentación y valores nutricionales que cada vez están más controlados por sus padres. Por este motivo, la empresa puede sacar nuevas marcas destinadas a la vida sana de los más pequeños y convencer a la familia de que una alimentación en la que se incluyan sus galletas es buena para ellos.

6. CONCLUSIONES

Tras el análisis realizado a la empresa Cuétara S.L sería conveniente destacar las siguientes conclusiones.

En primer lugar, en el análisis externo, he encontrado *amenazas* para la empresa, como la descendiente tasa de natalidad de España, que afecta negativamente a la cuota de mercado de esta empresa al ser el principal segmento de la misma o el cambio en el pensamiento de la sociedad actual, más preocupados por tener una buena alimentación. Por otro lado, también he visto *oportunidades*, como puede ser el descenso de la tasa de paro, la salida de la crisis en la que se ha visto sumergida nuestro país durante varios años o las medidas que son llevadas a cabo por la empresa en relación con un desarrollo sostenible.

En segundo lugar, en el análisis interno, he encontrado *fortalezas*, como los ratios que presenta la empresa, su estructura de costes o su sistema de formación de los empleados. No obstante, la empresa presenta *debilidades* sobre todo en la imagen de marca, por lo comentado anteriormente y ciertas campañas de publicidad en las que no han conseguido mostrar lo que pretendían.

Continuando con el análisis llevado a cabo, se evaluaron las diferentes opciones estratégicas; por un lado las estratégicas de negocio y por otro las corporativas. En cuanto a las distintas estrategias de negocio o competitivas, mi recomendación para la empresa, ha sido llevar a cabo una estrategia de diferenciación, que le permita ponerse en una mejor posición respecto a sus competidores. Por otro lado, la estrategia corporativa que considero mejor para la empresa es la expansión, concretamente, el desarrollo de productos, así, la empresa podría llevar a cabo nuevas más marcas que se adecuen más a la sociedad actual.

Finalmente, realizar este Trabajo Fin de Grado me ha servido para aclarar conceptos estudiados en la carrera y llevar la teoría a un caso práctico, analizando una empresa internamente y el entorno en el que se desenvuelve. Gracias a este trabajo he podido

comprender porque las empresas toman diversas decisiones, anticipándose a los cambios que caracterizan el entorno tan complejo y dinámico en el que se ven obligadas a actuar hoy día.

Cabe destacar que me han sido de gran ayuda los diversos servicios que facilita la Universidad de Jaén para la elaboración de este trabajo, como el servicio de biblioteca (tanto en recurso electrónico como físico) y la base de datos SABI.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, S. A., Castillo, C. M. A. & Tous, Z. D. (1999). *Administración de organizaciones: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- Aisen, A., & Veiga, F. J. (2013). How does political instability affect economic growth? *European Journal of Political Economy*, 29, 151-167. Recuperate de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0176268012000675>
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 3(23). Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385>
- Carrión, M. J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2a ed.). Madrid: Esic.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Cuando una campaña publicitaria se te va de las manos (Octubre 2018). *Diario El confidencial*. Tecnología. . Recuperado de <https://www.elconfidencial.com/tecnologia/>
- Díez, C. E. P., García, D. J. J., Martín, J. F. & Periañez C. R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Dirección General de Trabajo de la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda. (Septiembre 2018) *Registro, depósito y publicación del convenio colectivo de la empresa “Cuétara, S. L. U.”* Recuperado de <http://w3.bocm.es/boletin/BOCM.PDF>
- Funcas. (2019). Previsiones económicas para España, 2019-2021 “*Envejecimiento de la población: impacto en la sociedad, la economía y la política*”. Recuperado de <https://www.funcas.es/prensa/notasprensa.aspx?file=366>.
- Grant, R. M. (2014). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Navarra: Civitas.
- Guerra, C. R. (1999). *Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*. Recuperado de http://www.academia.edu/crg_Mintzberg_Configuraciones.pdf

- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Navarra: Civitas.
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra: Civitas.
- Michael, E. P. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents>
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel (Planeta).
- Moreno, F. J. (2014). *Contabilidad de la estructura financiera de la empresa* (4a. ed.). México: Patria
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip>
- Recomendación de la comisión nº 361/2003/CE. (Mayo 2003). *Definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/PDF>
- Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71-76. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/>
- Ventura, V. J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo

8. WEBGRAFÍA

- Grupo Adam Foods (2019). Sitio web:

<http://www.adamfoods.com/es/nuestra-empresa/quienes-somos>

- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2019). Sitio web:

<https://www.ine.es/>

- Cuentas anuales de Cuétara SL (2017)

<http://documentslibrary.bvdep.com.pdf>

- Base de datos SABI (2019):

<https://0-sabi.bvdinfo.com.avalos.ujaen.es>

- Página web de Donuts (2019):

<http://www.donutsiberia.es/quienes-somos>

- Página web de Grupo Siro (2019):

<https://www.cerealtosirofoods.com/es/>

- Página web de Galletas Gullón (2019):

<https://gullon.es/nosotros/>

- Página web de Bimbo (2019):

<http://www.bimbo.es/bimbo/bimbo-iberia>