



**“DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA FAGEDA 2014-2018”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar el
Grado Académico en Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Elio Flores Chávez

Sr. Benigno Bustinza Arcos

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

2014

A nuestras familias y maestros que influyeron con sus lecciones y experiencias en formarnos como personas de bien y prepararnos para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedicamos cada una de estas páginas de nuestra tesis.

Así mismo un especial saludo y agradecimiento a nuestro asesor: Juan Alejandro Flores Castro, cuya orientación basada en la experiencia y exigencia hicieron posible que nuestro trabajo de investigación se consolidara en el presente documento.

Resumen ejecutivo

El objetivo de esta tesis es proponer un plan estratégico que contribuya con el desarrollo sostenible de una empresa social y busque, de esta manera, la oportunidad de convertir sus ventajas comparativas en ventajas competitivas que le permitan tener la oportunidad de ingresar a nuevos mercados demandantes de productos ecológicos y sociales. La Fageda es una empresa privada con sentido social y sin fines de lucro que brinda trabajo y asistencia especializada a personas con discapacidad intelectual o trastorno mental leve, que padecen enfermedades como la bipolaridad, la esquizofrenia o depresiones mayores. También brinda asistencia especializada a personas con trastorno mental severo o crónico, quienes -por su condición- están imposibilitados de desempeñar un trabajo. Estas personas no disponen de un sueldo por parte de la empresa, pero se les otorga el servicio de terapia ocupacional, cuentan con una pensión de la administración y residen en La Fageda a través de su fundación de Servicios Asistenciales de la Garrotxa.

Con el propósito de cumplir una labor de sentido social, La Fageda busca desarrollar alternativas de negocio que brinden oportunidad a los discapacitados que sufren un riesgo de exclusión por parte de la sociedad a través de la generación del empleo con una marca propia que supone una dote de autoestima en el proceso terapéutico. Así, apoyado por la laborterapia, ello la empresa se desarrolla sobre los siguientes tres ejes fundamentales: social, medioambiental y económico. De esta manera, consolida su compromiso de ser y mantenerse como una empresa socialmente responsable.

En la empresa existen actores claves que posibilitan el éxito de este proyecto desde el entorno interno y externo. En el entorno interno, la labor del líder, Cristóbal Colón, es fundamental desde la parte administrativa. Los trabajadores que laboran en La Fageda, entre ellos los discapacitados intelectuales de la Garrotxa, son parte del proceso productivo, así como también los distintos profesionales, entre supervisores y asistentes sociales, que brindan el soporte de guía y conocimiento especializado en el proyecto. Desde el entorno externo, es preciso mencionar la labor primordial del Gobierno Central y Autónomo, por fomentar las iniciativas que incentivan a la creación empresas socialmente responsable a través de políticas y leyes que les otorgan ciertos beneficios y derechos. También, se encuentran las instituciones privadas como la Caja Madrid, la fundación Sentido y la fundación SAG que respaldan el proyecto a través del apoyo financiero. Finalmente, es necesario tomar en cuenta las entidades locales, los proveedores y clientes de la empresa, la población de la Garrotxa y, sobre todo, las familias de los discapacitados.

Con respecto a las actividades clave, el servicio asistencial especializado a personas con discapacidad intelectual o trastorno mental, sean leves o severos, es la actividad principal en La Fageda. Para ello se apoya en actividades mercantiles que brinden sostenibilidad financiera al proyecto, como la explotación ganadera, producción de leche, elaboración artesanal de helados y yogures, este último representa más del 85% de la facturación de La Fageda. El resto de actividades están enfocadas a la producción de mermeladas y conservas, así como también efectuar actividades relacionadas con viveros, la horticultura y jardinería.

La problemática que se intenta resolver es lograr la sostenibilidad económica en caso que el gobierno central reduzca las cuotas de las subvenciones que impactan en el pago de las planillas de los trabajadores con discapacidad. El enfoque de solución está relacionado con lograr el incremento de las ventas en Cataluña, con especial interés en la provincia de Barcelona, sin la necesidad de perder o modificar sus creencias, elementos esenciales y valores compartidos de la atmósfera organizacional de La Fageda.

Entre las condiciones del entorno externo, se encuentran, por ejemplo, las normas sobre la cuota lechera que instruye la Unión Europea (UE), así como las condiciones políticas y jurídicas de una posible separación de Cataluña de España que impactaría negativamente en el presupuesto sobre las subvenciones por parte del gobierno central para instituciones catalogadas como Centros Especiales del Empleo como La Fageda. En el entorno interno, surgen interrogantes sobre la continuidad del proyecto frente a la posible ausencia de Cristóbal Colón en el liderazgo de La Fageda, ya que -al verse interrumpido- podría poner en riesgo la continuidad del negocio, el modelo de valores y creencias que son base fundamental de la cadena de sentido de La Fageda. Así mismo, también se considera la posibilidad de que trabajadores y miembros de la cooperativa no compartan, en algún momento, el modelo y cultura organizacional de La Fageda, efecto que podría generar la pérdida del sentido social sin ánimos de lucro para ser reemplazada por la necesidad de generar únicamente valor económico. Finalmente, se propone considerar la implementación de la estrategia y el modelo de negocio en otras latitudes de la comarca de la Garrotxa, principalmente en la provincia de Barcelona- con la finalidad de hacer partícipes a más personas con riesgo de exclusión social.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Acerca de La Fageda	1
1. Consideraciones generales	1
2. Perfil estratégico de La Fageda	1
2.1 El modelo de negocio de La Fageda	2
3. Definición de la situación del problema.....	3
4. Enfoque de la solución	3
Capítulo II. Análisis del sector	4
1. Análisis PESTEL	4
1.1 Factores políticos	4
1.2 Factores económicos	5
1.3 Factores socioculturales	6
1.4 Factores tecnológicos	6
1.5 Factores ecológicos	7
1.6 Factores legales	8
2. Análisis de la industria	10
2.1 Cadena de valor del sector	10
2.2 Matriz de proveedores.....	11
2.3 Matriz de barreras de entrada (amenazas de nuevos competidores)	11
2.4 Matriz de barreras de salida	12
2.5 Matriz de poder de negociación de los consumidores.....	13
2.6 Matriz de amenazas de productos sustitutos	13
2.7 Matriz de rivalidad entre competidores.....	14
2.8 Grado de atracción general de la industria	15
3. Evaluación de factores externos (EFE)	16
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	18
5. Resultados del análisis del sector	19

Capítulo III. Análisis interno	20
1. Aspectos generales	20
2. Análisis de las áreas funcionales.....	20
2.1 Administración y gerencia	20
2.2 Recursos Humanos.....	21
2.2.1 Política laboral	21
2.3 Producción	21
2.4 Servicios asistenciales.....	22
2.5 Tecnología de la información.....	22
2.6 Marketing y venta	23
2.7 Finanzas y Contabilidad.....	24
2.7.1 Cálculos de las utilidades de La Fageda con incrementos y decrementos de la subvención del costo salarial del año 2009 al 2011	25
2.7.2 Definición de supuestos	25
2.7.3 Simulación	25
2.8. I+D	26
3. Análisis de la cultura organizacional	27
4. Análisis de Alianzas	28
5. Análisis de la cadena de valor de La Fageda	29
6. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO de La Fageda	29
7. Determinación de la ventaja competitiva.....	31
8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	32
9. Resultados del análisis interno	33
Capítulo IV. Estimación de la demanda	34
1. Objetivo del estudio de la demanda	34
2. Definición del problema y objetivos de la investigación	34
3. Metodología	34
4. Estimación de la demanda.....	35
5. Elasticidad de la demanda del yogur.....	36
Capítulo V. Formulación de objetivos.....	38
1. Propuesta de misión y de visión.....	38
1.1 Sustento del cuadro para la misión.....	38
1.2 Sustento de la visión	39

2. Objetivo general	39
3. Objetivos estratégicos	39
Capítulo VI. Generación de las estrategias	40
1. Matriz FODA (cruzado)	40
2. Matriz PEYEA	41
3. Matriz interna- externa.....	43
4. Matriz de la estrategia principal	43
Capítulo VII. Selección de estrategias	44
1. Matriz de alineamiento estratégico	44
2. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC	45
3. Descripción de la estrategia seleccionada	45
3.1 Estrategia competitiva.....	46
3.2 Estrategia corporativa	46
3.3 Estrategias seleccionadas	46
Capítulo VIII. Plan de marketing.....	47
1. Objetivos de marketing	47
2. Estrategia de crecimiento	47
3. Estrategia de posicionamiento.....	48
4. Estrategia de segmentación	48
4.1 Segmentación demográfica	48
4.2 Segmentación geográfica	48
5. Marketing mix.....	49
5.1 Producto	49
5.2 Precio	49
5.3 Plaza	49
5.4 Promoción	49
5.5 Personas	50
5.6 Procesos	50
5.7 Percepción.....	50
6. Estrategia de distribución	51
7. Presupuesto de marketing	51

Capítulo IX. Plan de operaciones	52
1. Introducción	52
2. Objetivos de operaciones	52
2.1 Inversión y desarrollo (I+D).....	52
3. Abastecimiento.....	53
4. Procesos operativos para la fabricación del yogur	53
5. Atención posventa.....	54
6. Control operativo	54
7. Presupuesto de operaciones.....	54
Capítulo X. Plan de recursos humanos	55
Capítulo XI. Plan financiero	56
1. Objetivos	56
2. Definición de escenarios	56
3. Definición de supuestos	56
4. Proyección del 2012 al 2018	57
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	66

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocio de La Fageda.....	2
Tabla 2.	Resultados de los factores políticos.....	4
Tabla 3.	Resultados de los factores económicos	5
Tabla 4.	Resultados de los factores socioculturales.....	6
Tabla 5.	Resultados de los factores tecnológicos	6
Tabla 6.	Resultados de los factores ecológicos	7
Tabla 7.	Resultados de los factores legales	9
Tabla 8.	Matriz de proveedores, grado de atracción.....	11
Tabla 9.	Matriz de barreras de entrada	12
Tabla 10.	Matriz de barreras de salida.....	12
Tabla 11.	Matriz de poder de negociación de los consumidores	13
Tabla 12.	Matriz de amenazas de productos sustitutos.....	14
Tabla 13.	Matriz de rivalidad entre competidores	14
Tabla 14.	Grado de atracción general de la industria	15
Tabla 15.	Evaluación de factores externos (EFE)	16
Tabla 16.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	18
Tabla 17.	Entidades jurídicas que conforman La Fageda.....	20
Tabla 18.	Los servicios asistenciales que ejerce la FPSAG	22
Tabla 19.	Venta y participación de mercado en Cataluña y España de La Fageda	23
Tabla 20.	Participación de mercado de empresas productoras de yogur en España.....	23
Tabla 21.	Simulación del estado de resultado de La Fageda en base a cambios en el % de subvención del total gasto de personal	26
Tabla 22.	Creencias, elementos esenciales y valores que forman parte de la cadena de sentido	27
Tabla 23.	Principales grupos de alianzas que ha consolidado La Fageda	28
Tabla 24.	Cadena de valor	29
Tabla 25.	Matriz VRIO.....	30
Tabla 26.	Ventajas competitivas.....	31
Tabla 27.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	32
Tabla 28.	Fórmulas para el cálculo de la demanda.....	35
Tabla 29.	La tasa de crecimiento promedio anual	35
Tabla 30.	Proyección de la demanda del yogur en Cataluña. Lt./persona.....	36
Tabla 31.	Bases para la misión	38

Tabla 32.	Bases para la visión	39
Tabla 33.	Matriz FODA (cruzado)	40
Tabla 34.	Matriz PEYEA.....	42
Tabla 35.	Matriz de alineamiento estratégico.....	44
Tabla 36.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC.....	45
Tabla 37.	Objetivos de marketing de corto, mediano y largo plazo	47
Tabla 38.	Presupuesto para gasto de marketing 2012 (en euros).....	51
Tabla 39.	Objetivos de operaciones de corto, mediano y largo plazo	52
Tabla 40.	Presupuesto para gasto de operaciones 2012 (en euros).....	54
Tabla 41.	Detalle de los escenarios para proyectar los estados financieros del 2012 al 2018.....	56
Tabla 42.	Proyección de los ratios financieros para cada uno de los escenarios propuestos.....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor del sector.....	10
Gráfico 2.	Tendencia de la demanda del yogur en España para los años 2013 al 2019 en comparación con el consumo del yogur de los años 2006 al 2011.....	36
Gráfico 3.	Matriz interna – externa.....	43
Gráfico 4.	Matriz de estrategia principal	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Mapa político de la comunidad autónoma de Cataluña y ubicación de La Fageda.....	67
Anexo 2.	Mapa político de España.....	67
Anexo 3.	Cronología de La Fageda.....	68
Anexo 4.	Evolución del PBI de países europeos desde 1970 a 2010 en base 100	69
Anexo 5.	Participación del PBI y PBI Per Cápita en España por Comunidad Autónoma	69
Anexo 6.	Presupuestos Generales del Estado Español en el 2013 millones de euros	70
Anexo 7.	Organigrama de La Fageda.....	70
Anexo 8.	Población total en España y Cataluña con sus respectivas provincias	71
Anexo 9.	Sustento para identificar el consumo per cápita del yogur en España.....	71
Anexo 10.	Consumo per cápita del Yogur (Lt./persona) en España desde el año 2004 al 2013.....	71
Anexo 11.	Evolución de la población en España del 2004 al 2013	72
Anexo 12.	Evolución de la población en Girona del 2014 al 2013.....	72
Anexo 13.	Evolución consumo per cápita del yogur en España 2014 al 2013.	72
Anexo 14.	Demanda del yogur en España desde el año 2006 al 2011.....	73
Anexo 15.	Precios de los yogures La Fageda, Danone y otras marcas.	73
Anexo 16.	Las tiendas candidatas como punto de venta en el aeropuerto de Barcelona.	73
Anexo 17.	El consumo de productos lácteos en adultos (gr./día) en España.	74
Anexo 18.	Estructura de los gatos del turista en España.....	74
Anexo 19.	Variedades de yogures que elabora y comercializa La Fageda.	74
Anexo 20.	Estudio de factores socioeconómicos relacionados con la compra de productos envasados. Perfil por consumo del yogur por etapas de vida.	75
Anexo 21.	Gastos de personal anual de una empresa ordinaria y CEE.....	75
Anexo 22.	Balance de La Fageda al cierre del ejercicio (en euros)..	76
Anexo 23.	Estado de resultado de La Fageda al cierre del ejercicio (en euros).....	79
Anexo 24.	Ratios financieros de La Fageda del 2009 al 2011.	80
Anexo 25.	Supuestos para proyectar el flujo de caja del año 2012 al 2018.	80
Anexo 26.	Supuestos para proyectar el balance general del año 2012 al 2018.....	81
Anexo 27.	Supuestos para proyectar los estados de resultados del año 2012 al 2018.	81
Anexo 28.	Flujo de caja del escenario A: con subvenciones del costo salarial y aplicando las estrategias propuestas (en euros).....	82
Anexo 29.	Flujo de caja del escenario B: sin subvenciones del costo salarial y aplicando las estrategias propuestas (en euros).....	82

Anexo 30. Flujo de caja del escenario C: con subvenciones del costo salarial y sin aplicar las estrategias propuestas (en euros).....	83
Anexo 31. Flujo de caja del escenario D: sin subvenciones del costo salarial y sin aplicar las estrategias propuestas (en euros).....	83

Capítulo I. Acerca de La Fageda

1. Consideraciones generales

La Fageda es una institución privada de carácter social que es considerada un centro especial del empleo (CEE)¹. La misma se encuentra ubicada en el Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa (en la provincia de Gerona), en Cataluña (ver anexo 1 y 2). Fue creada en 1982 por iniciativa de un grupo de profesionales del ámbito de la psiquiatría frente a la necesidad de acoger personas con discapacidad intelectual o trastorno mental de la zona de la Garrotxa y, así, poder brindarles la oportunidad de contar con un trabajo digno fuera del ámbito hospitalario y recibir un tratamiento médico en el cual el trabajo se observara como un mecanismo de terapia ocupacional.

Cristóbal Colón funda La Fageda convencido de que, a través de la asistencia de laborterapia, podría brindar empleo digno, autonomía económica y asistencia psiquiátrica a los discapacitados. De esta manera, podría también ofrecer las herramientas que permitan satisfacer sus necesidades de manera independiente al mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Según Cristóbal Colón (Galende 2003), La Fageda no cuenta con accionistas que exijan mayores ganancias. No requiere crear más puestos de trabajo, mas sí mantener aquellos ya existentes. Con este propósito, buscan ser coherentes con la lógica que el mercado dicta². Actualmente, la situación de los discapacitados en España goza del apoyo del Gobierno Central y de las Comunidades autónomas, a través de los CEE y plataformas legales con fines regulatorios que brindan un plan de salud en beneficio de los discapacitados. Se muestra la cronología de la empresa en anexo 3.

2. Perfil estratégico de La Fageda

La Fageda ha conseguido un nicho de mercado en el sector lácteo, que le ha proporcionado una base empresarial y una visibilidad destacada en la sociedad catalana. El control de la materia prima es una de sus fortalezas; pues, así como la leche procedente de sus propias vacas, aseguran un producto natural que, sumado a un exhaustivo control de la calidad, logra un yogur auténtico de granja que es apreciado en la comunidad de la Garrotxa. En su propuesta de valor, no utilizan la

¹ Según la normativa española, son empresas que brindan un trabajo remunerado a las personas con discapacidad y garantizan su inserción laboral. Su planilla ha de contar con un mínimo del 70% de personas trabajadoras con grado de discapacidad igual o superior al 33%. Instituto de estadística de Cataluña (2013)

²Entrevista realizada por Rosa Galende, miembro de la Asociación de Fabricantes y Distribuidores de España (AECOC), Galende, Rosa (2003).

discapacidad de sus trabajadores como elemento de sensibilización del consumidor. Otro punto importante es la creación de alianzas estratégicas con diversas instituciones, que ha permitido consolidar el apoyo financiero y profesional.

2.1 El modelo de negocio de La Fageda

La actividad de producción y comercialización de yogures, postres artesanales, así como actividades de viveros y jardinería, están comprendidos bajo el siguiente modelo de negocio:

Tabla 1. Modelo de negocio de La Fageda

a) Segmento de mercado
-Se establece a través de variables geográficas que determinan como consumidor final a los habitantes de la comarca de la Garrotxa y, sin distinción de edad, género o clase social. Debe tenerse en cuenta que los consumidores según su hábito alimenticio y estilo de vida demandan una alimentación sana.
b) Propuesta de Valor
- Crear condiciones que permitan una mejor calidad de vida y superar el problema social de los trabajadores que sufren discapacidad mental en La Fageda brindándoles empleo digno, remunerado y terapia ocupacional., por medio de la actividad dedicada a la fabricación de yogures artesanales. -Ofrecer un producto artesanal de alta calidad que promueva el consumo sano y natural.
c) Ingresos
-Por medio de la producción y comercialización de los yogures, que representan el 85%; seguido del servicio de Jardinería con el 6%; luego, manualidades con el 3%; producción de Helados con el 2%; y el Servicio de atención a los visitantes con el 2%. -La Fageda, al ser CEE, recibe apoyo financiero de sus socios clave como el gobierno y organismos privados.
d) Relación con el cliente (Publicidad)
-La Fageda está fuertemente posicionada en la comarca de la Garrotxa. Su estrategia publicitaria se enfoca en el etiquetado del producto en idioma catalán, de esta manera fortalece la identidad de la población que consume el producto. -En sus instalaciones, realiza eventos y visitas guiadas con el objetivo de compartir su modelo de negocio e incentivar su labor social, a la vez que promociona sus productos a los asistentes. -Genera alianzas con socios claves como hospitales y diversas tiendas minoristas para incentivar las ventas.
e) Distribución del producto
-La distribución es realizada por la misma empresa a través de 1.500 puntos de venta, como tiendas y supermercados en toda la geografía catalana. El 70% de ellos se encuentran ubicados en la comarca de la Garrotxa, incluso en hospitales, escuelas, administraciones públicas, residencias de abuelos y otros equipamientos sociales.
f) Actividades claves por desarrollar
-Explotación ganadera, fabricación y distribución de yogur, helados, conservas, postres lácteos y mermeladas. De igual manera, viveros, horticultura, servicio de jardinería, servicio de atención a los discapacitados, servicio de atención a los visitantes.
g) Socios Claves
-Gobierno de Cataluña, La Caja Madrid, La Fundación de Servicios Asistenciales de la Garrotxa, La Fundación Privada Sentido, hospitales, colegios, tiendas y centros comerciales de la geografía catalana. Asimismo, las familias de los discapacitados mentales y medios de comunicación.
h) Recursos Claves
-Liderazgo de Cristóbal Colón, vacas lecheras propias, planta de producción, colaboradores, centro de atención al visitante, centros asistenciales para los discapacitados mentales, alianzas con empresas que brinden consultoría para la mejora continua de sus procesos de fabricación, instalaciones y ubicación geográfica en la comarca de la Garrotxa.
i) La Estructura General de Costos
-Los costos respecto de la competencia son menores, ya que elaboran la materia prima como leche y frutas. -Adicionalmente, se consideran los siguientes costos: costos de marketing, costo de ventas, costos de fabricación, costos de distribución, costo de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

3. Definición de la situación del problema

La problemática de La Fageda radica en la búsqueda de sostenibilidad social, económica, y medioambiental con el propósito de lograr generar y mantener el empleo para las personas con discapacidad intelectual y trastorno mental leve o severo que viven en La Comarca de la Garrotxa.

4. Enfoque de la solución

La propuesta de solución contempla, necesariamente, el incremento en el volumen de ventas en nuevos mercados, con especial interés en Barcelona debido a su población, que representa aproximadamente el 73% de Cataluña y atrae a gran número de turistas. Este factor ayudaría a ganar una mayor participación en la venta de yogures y postres lácteos sin salir del mercado catalán, aprovechando el fuerte nacionalismo en Cataluña, pues se estaría fomentando la creación de un producto bandera, alineado a la tendencia de alimentación sana que existe en España.

Capítulo II. Análisis del sector

Este tipo de análisis nos ayudará a comprender la posición de La Fageda en el mercado y la dirección operativa de la misma, así como identificar sus oportunidades y amenazas.

1. Análisis PESTEL

1.1 Factores políticos

Tabla 2. Resultados de los factores políticos

Factor	Tendencia	Cambio en la relación proveedor/ cliente.	Efecto probable en La Fageda	+ 0 -
Existencia de movimientos nacionalistas en España.	<p>Cataluña motivada por este movimiento nacionalista siempre está en búsqueda de la independencia de España.</p> <p>La salida catalana de la Unión Europea implicaría cerrar las puertas de un mercado formado por 28 países, algunos de los más ricos del mundo.</p> <p>El retiro de España implicaría la salida de la comunidad europea, OMC y ONU. Perdería la representación en el parlamento europeo y la separación de la cumbre de los G20.</p>	<p>De darse ello, la relación con nuestros clientes se vería fortalecida por conceptos nacionalistas, ya que todos ellos se circunscriben en Cataluña.</p> <p>Sin embargo, referente a los proveedores de recursos económicos y financieros podrían verse reducidos en su participación ya que no están dentro de la jurisdicción de Cataluña; por ejemplo: La Caja Madrid.</p>	<p>Los pobladores de Cataluña estarían más fidelizados con productos de origen catalán, lo que se traduciría en mayores ingresos.</p> <p>La Fageda se vería obligada a replantear la obtención de ingresos que suplan el apoyo económico y financiero de instituciones provenientes de otras comunidades autónomas, impulsando mayores ventas dentro de la geografía catalana para generar ingresos que fomenten un modelo auto sostenido.</p>	+
Políticas de cuota lechera a nivel de UE.	<p>La política de cuota lechera fue implementada en 1980. Esta política tiene grandes posibilidades de desaparecer en el 2015.</p>	<p>Al desaparecer la política de cuotas, existirá mayor producción de leche, incrementando la oferta, esto motivará que el sector se vea obligado a la reducción de los precios de venta para poder competir.</p>	<p>Por el incremento en la producción de leche, La Fageda no se será sujeta de multa, pero al existir baja de precios del insumo (la leche), obligaría que el yogurt (principal producto) también baje de precio, sin embargo sus costos de producción se mantendrían; reduciendo así su margen de contribución.</p>	-

Fuente: Elaboración propia, 2013

1.2 Factores económicos

Tabla 3. Resultados de los factores económicos

Factor	Tendencia	Cambio en la relación proveedor/ cliente.	Efecto probable en La Fageda	+ 0 -
PBI de España	El PBI de España respecto al PBI de otros países de Europa ha tenido evolución similar desde 1970 (ver anexo 4). Luego de la crisis del 2008, se prevé una recuperación progresiva, impulsada por la estabilización de los mercados mundiales y por el despliegue de políticas de reactivación de la economía española.	Habría mayor poder adquisitivo para poder satisfacer necesidades. Entre ellas, la de mejor consumo alimenticio. Al reactivarse la economía, los proveedores verían beneficios en la reducción de costos y mejorarían el precio final de los productos.	Incremento en el nivel de ventas. Además, se presentarían mejoras progresivas en los márgenes de ganancia a nivel de proveedores.	+
PBI de Cataluña	El PBI de Cataluña es el primero más representativo en comparación con las demás Comunidades autónomas de España (ver anexo 5).	El PBI Per Cápita de Cataluña es el cuarto más representativo. Implica mayores ingresos para el poblador catalán, respecto del promedio español (ver anexo 5). Representa un buen grado de atracción para las empresas en dicha comunidad autónoma	Bueno, dado que minimiza el impacto económico frente a las demás Comunidades autónomas. La Fageda no se vería afectada como otras empresas en otras latitudes.	+
Presupuestos Servicios Sociales	España dispuso de un presupuesto general, para el año 2013, de 319.460 millones de euros. El 2.07% destinado a servicios sociales y fomento de empleo. El 1.21% a sanidad para subvencionar a empresas CEE, (ver anexo 6).	En caso de darse una baja del presupuesto para servicios sociales, el modelo de La Fageda podría ver afectada la relación proveedor-cliente.	Menos ingresos por temas sociales, lo cual obligaría a replantear el modelo.	-
Desempleo	Reducción de la tasa de desempleo en Cataluña, en la medida que los indicadores macroeconómicos antes mencionados mejoren.	Los nuevos empleados tendrán la capacidad de comprar bienes y servicios, pues contarían con mayores opciones de empleo.	Incremento de las ventas de la empresa.	+
Independencia de Cataluña	La independencia de Cataluña, respecto de España y UE, reduciría los flujos comerciales y una caída inmediata del PBI. Según Mezcua y Miranda (2013), los bancos catalanes no obtendrían el respaldo del Banco Central Europe. Además, la independencia implicaría la renuncia del euro ³	En un escenario de crisis, la relación cliente proveedor se vería afectado, ya que las ventas disminuirían y no habría mayor demanda para incentivar la producción.	La independencia de Cataluña podría afectar los ingresos de la población y, así, afectarían las ventas de productos de costos altos de La Fageda.	-

Fuente: Elaboración propia, 2013.

³ Ello implica abandonar el sistema de salvaguarda del euro, un fondo económico permanente destinado a ayudar a los Estados de la zona del euro.

1.3 Factores socioculturales

Tabla 4. Resultados de los factores socioculturales

Factor	Tendencia	Cambio en la relación proveedor/ cliente.	Efecto probable en La Fageda	+ 0 -
Oportunidad de crecimiento de mercado dentro de Cataluña, con un enfoque específico en la provincia de Barcelona	La población de Cataluña es la segunda comunidad más poblada en toda España y representa el 16% de su población. Además, la provincia de Barcelona representa más del 73% de la población de la comunidad autónoma de Cataluña. (ver anexo 8).	Buscar alternativas para que los productos de La Fageda sean atractivos para los pobladores de Barcelona	Mayor penetración de mercado con los productos lácteos que actualmente produce La Fageda, sobre todo su variedad en yogures.	+
Oportunidad de crecimiento de mercado incentivado por el turismo en Barcelona	Barcelona representa aproximadamente el 58% del turismo que existe en Cataluña, lo que significa un segmento de clientes potenciales para la búsqueda de crecimiento de mercado	Buscar puntos de venta para poner a disposición productos, como los yogures al alcance de los turistas. Utilizar puntos de venta como hoteles y en el aeropuerto de Barcelona.	Posibilidades de generar más ingresos para garantizar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.	+
Alimentación sana en España y Cataluña.	El consumo del yogur, así como demás productos lácteos, tiene gran aceptación en España. Esto se demuestra gracias a los datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente del Gobierno Central de España (Ministerio de Agricultura 2013). Aquí se visualiza que los lácteos y derivados como el yogur son productos representativos de la dieta española.	Buscar más proveedores locales de leche de alta calidad para atender la demanda de fabricación de yogures artesanales propiciados por los nuevos mercados de Barcelona.	Incremento en las ventas y un mayor posicionamiento en el mercado catalán.	+

Fuente: Elaboración propia, 2013.

1.4 Factores tecnológicos

Tabla 5. Resultados de los factores tecnológicos

Factor	Tendencia actual	Impacto en la industria	Efecto probable en La Fageda	+ 0 -
Universidades y centros tecnológicos	Transferencia de tecnología a partir de las universidades.	Incentivar la competencia entre las universidades para realizar proyectos tecnológicos que impacten, también, en la industria láctea.	Una mayor transferencia de conocimiento y tecnología hacia la empresa incidirá en un mejor desarrollo de gestión y desempeño de la misma.	+

Factor	Tendencia actual	Impacto en la industria	Efecto probable en La Fageda	+ o -
Producción	Alta producción nacional de bienes por medio de procesos de producción sobre la base del uso de tecnología.	Se incrementa la producción, lo que permite satisfacer el mercado con bienes de mejor calidad y a una mayor cantidad.	La Fageda produce yogures artesanalmente. La tendencia de consumo del español en general se inclina por productos orgánicos y artesanales. Frente a la competencia pierde ventaja en cuanto al volumen de producción.	+
Inversión de la empresa privada	Buen desarrollo e inversión en tecnología de la información y comunicaciones (TIC). El uso en Cataluña supera la media española.	Contribuye al crecimiento de la sociedad y la economía al brindar herramientas que permiten optimizar tiempo y resultados.	Minimiza costos a través de equipos modernos que inciden no solo en la gestión administrativa, sino en la de producción y ventas a través de una mejor comunicación y manejo de información.	+
Inversión por parte del Estado	Apoyo a la Investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación (I+D) por parte de la Administración General del Estado (AGE).	Promueven el desarrollo de bienes y/o productos novedosos en el mercado. En consecuencia, se generan nuevas oportunidades de negocio.	Debido a una mayor necesidad futura de la empresa para apalancar futuros proyectos que requieran el uso de tecnología.	+

Fuente: elaboración propia, 2013.

1.5 Factores ecológicos

Tabla 6. Resultados de los factores ecológicos

Factor	Tendencia actual	Impacto en la industria	Efecto probable en La Fageda	+ o -
Política ambiental contra la contaminación sonora, de suelo, agua y aire	España es un país con un buen grado de sensibilización por la conservación medioambiental. La protección fue iniciativa del estado, a través de las Comunidades autónomas que han puesto en marcha distintos modelos de protección.	Positivo: En el mediano y largo plazo se buscaría asegurar la continuidad de las actividades productivas a través de materias primas de calidad. Es preciso señalar que Cataluña es una de las comunidades que invierte en la preservación del medio ambiente.	Positivo: Existe una política ambiental en La Fageda. La misma que cuenta con certificación ISO 14001, que mide los impactos ambientales de la empresa. El practicarla mejora continuamente la reputación e imagen de la compañía.	+

Factor	Tendencia actual	Impacto en la industria	Efecto probable en La Fageda	+ 0 -
Salud	Se busca, desde hace ya muchos años, una política de conservación medioambiental que permita mejorar la calidad de vida del poblador español, sobre todo en el tema de salud.	Positivo: El consumidor español reconoce el nivel de compromiso de determinadas industrias respecto del tema salud. Esto influye en una mayor aceptación por parte del público en el nivel de ventas del sector.	Positivo: Incrementa su nivel de ventas, inclusive su cuota de mercado. Lo natural de sus productos tiene un mayor peso en la demanda de yogures.	+
Hídrico	La protección del agua en España se encuentra salvaguardada dentro del marco legal a través de la Ley 46/1999.	Positivo: Dado que las industrias del sector cuentan con una regulación que permita utilizar el recurso con equidad.	Positivo: La Fageda ha modificado, desde el 2010, los procesos que permiten la recuperación total del agua utilizada, lo que le ha permitido una reducción en costos (4,8 mts.3 en el 2009 a 6,1 mts.3 en el 2010).	+
Energético	En España, la política energética, lejos de ayudar a superar la depresión que actualmente vive, contribuye en buena medida a empeorarla	Negativo: Los costos de recursos para el sector lácteo, como la electricidad y el gas, se han visto incrementados en los últimos años. Tratándose de recursos no renovables, la tendencia en cuanto al costo es al alza para los siguientes años.	Negativo: En La Fageda se incrementarán los costos, factor que incidirá en el precio de los productos. Por ello, la empresa se enfoca en la concientización de los trabajadores, tanto en oficinas como en las unidades productivas.	+

Fuente: Elaboración propia, 2013.

1.6 Factores legales

En España, existen leyes que regulan el apoyo por parte del Gobierno Central para estimular la creación de empresas CEE, entre las más relevantes se encuentran las siguientes:

- Ley de integración social de minusválidos de 13 de abril de 1982 (LISMI)⁴, donde se fomenta la creación del empleo remunerado para personas con discapacidad (BOE 1982).
- El real decreto 2273/85 de 4 de diciembre de 1985, donde se aprueba el reglamento de los CEE (BOE 1985). En su artículo 10, se menciona el origen y sentido de financiar a los CEE.
- La ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (BOE 2002)⁵. Así mismo, la orden del 16 de octubre de

⁴ La ley de integración social de los minusválidos en España (LISMI) considera que los CEE contratarán a personas con edades entre 18 y 65 años que sufran discapacidad superior del 33% y que, por esta razón, no puedan ser acogidas en empresas de trabajo ordinarios.

1998, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de las ayudas y subvenciones públicas destinadas al fomento de la integración laboral de los minusválidos en CEE y trabajo autónomo (BOE 1998)⁶. Ver anexo 21, para visualizar el comparativo entre el gasto personal de una empresa ordinaria y un CEE, según las disposiciones legales.

Tabla 7. Resultados de los factores legales

Factor	Tendencia actual	Impacto en la industria	Efecto probable en La Fageda	+ 0 -
Apoyo del Gobierno Central para estimular la creación de empresas socialmente responsables como los CEE	Incremento de CEE, e integración laboral de más discapacitados, y así, generar trabajos dignos, además de cumplir con la función asistencial que brinde un servicio de ajuste social a los discapacitados.	Mayor poder adquisitivo para los discapacitados y una mejora en la imagen de las empresas que trabajan como CEE. De hecho, la relación cliente- empresa se vería beneficiada fuertemente.	La Fageda actualmente cuenta con dicho beneficio en cuanto a subvenciones económicas	+
Leyes fiscales sobre las empresas CEE	Existe una probable tendencia que el Impuesto sobre Sociedades disminuya de 30% a 25% para empresas ordinarias y que no existan variaciones para las empresas CEE.	La Fageda se beneficia tributariamente al ser un CEE, pero existirán otras empresas ordinarias que no y puede que, en respuesta, valoren el grado de responsabilidad social que ejercen las empresas CEE.	Al tener ayudas legales le permite alcanzar su objetivo social. Sin embargo, en tiempos de crisis peligra que este apoyo se mantenga constante.	+
Existencia de leyes laborales a favor del discapacitado	La ley 13/1982, de 7 de abril, sobre la integración social de los minusválidos, promueve la inclusión cada vez mayor.	En general, ello repercute en el sentido de concientizar las empresas del sector para integrar a los trabajadores con capacidades menores que las del promedio.	Ello repercute positivamente puesto que fortalece su objetivo dentro de un marco legal.	+

⁵ En este caso, se indica que el impuesto fiscal en España es conocido como Impuesto sobre Sociedades y es del 30% para toda empresa ordinaria; mientras que, para empresas CEE, este impuesto es del 10%. Asimismo, el importe del Impuesto sobre Sociedades no superará el 40% de los ingresos totales de la empresa, ya que el resto estará libre de impuesto.

⁶ Aquí se especifica que existen subvenciones por parte del gobierno para los CEE, orientadas al apoyo del pago de las planillas. Estas determinan que la subvención por contrato de personas al primer año asciende a 12.020,24 euros si el CEE supera el 90% de trabajadores con discapacidad en su plantilla o 9.015,18 euros si el CEE tiene entre el 70% y 90% de trabajadores con discapacidad en su plantilla total.

Factor	Tendencia actual	Impacto en la industria	Efecto probable en La Fageda	+ o -
Variación de las cuantías en las ayudas y subvenciones a empresas CEE	Como se ha podido demostrar, las cuantías de estas subvenciones están sujetas a modificaciones en el tiempo.	Las variaciones de las cuantías de las subvenciones pueden impactar negativamente en las empresas CEE si es que disminuyen drásticamente o, peor aún, si estas se suprimen, especialmente durante tiempos de crisis económica que pueda afrontar España.	Frente a variaciones negativa de la cuantía de las subvenciones peligra la continuidad de empresas CEE, como lo es La Fageda	-

Fuente: Elaboración propia, 2013.

2. Análisis de la industria

Para el desarrollo del análisis de la industria, se considerará la teoría de Porter (2005), la cual sugiere investigar al grupo de empresas similares entre sí que operan en un mismo mercado. El análisis de las cinco fuerzas de Porter se centrará en el sector lácteo, la industria del yogur, el comercio de los mismos, la contribución de los consumidores finales y, de forma particular, consideramos una sexta fuerza que refiere al regulador del sector lácteo de la UE.

2.1 Cadena de valor del sector

Gráfico 1. Cadena de valor del sector

I + D						
Materia prima	Traslado a fábrica	Transformación del producto final	Distribución	Mayoristas	Minoristas	Consumidor
Integración de proveedores	Biosensores y tecnología especializada para el correcto traslado de la leche	Elaboración de productos lácteos: yogurt, helados, mermelada y demás postres	Presencia geográfica	Retails	Venta a través de reparto a domicilio	Atención de calidad
Desarrollo y/o recepción de materias primas por parte de las ganaderas del sector	Reducción de gastos energéticos como combustible en el traslado	Mejora en la innovación de procesos, variedad, calidad	Cercanía	Disposición en planta	Venta por Web	Trato personalizado
Obtención de aditivos y demás ingredientes		Responsabilidad de establecer perfiles de nutrición	Optimización en el reparto	Venta por Web		Disfrute del producto
Adaptar al proveedor las necesidades del cliente		Mejora en el aspecto y presentación	Rotación de los productos			
		Soporte científico	Biomarketing			

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Es así que, para el análisis de la industria, se utilizarán matrices que considerarán distintas variables. A cada una de las cuales se le asignará una puntuación que determinará, luego de un promedio de cifras resultantes, el grado de atracción de la industria, que puede ser (1) muy poco atractiva, (2) poco atractiva, (3) neutral, (4) atractiva y (5) muy atractiva.

2.2 Matriz de proveedores.

En la industria del yogur de España, existe una alta cantidad de proveedores de leche, insumo para la fabricación de yogur. Se tienen alrededor de 1.500 empresas dedicadas a la extracción de dicha materia prima (FENIL 2013). Así mismo, la producción lechera en Cataluña tiene un comportamiento estable desde 1996 al 2005. Se muestra la matriz en la siguiente tabla:

Tabla 8. Matriz de proveedores, grado de atracción

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Cantidad de proveedores				X	
Sustitutos para los productos que ofrecen los proveedores		X			
Contribución de los proveedores a la calidad de los productos			X		
Promedio			3		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior se concluye que la cantidad de proveedores de leche existente en el mercado catalán es considerable; por lo tanto, su nivel de poder de negociación es pequeño, razón por la cual se considera atractiva para cualquier empresa que desee incursionar como fabricante de yogur en las condiciones actuales. Consideramos que la contribución de los proveedores hacia la calidad de los productos es relativamente buena. En ese sentido, resulta ser atractivo, por ello el promedio al evaluar el grado de atracción de la industria es de valor 3 neutral.

2.3 Matriz de barreras de entrada (amenazas de nuevos competidores)

Tal como lo señala Porter (2005), uno de los elementos por considerar en la lucha competitiva lo componen las ventajas estratégicas derivadas de construir barreras de ingreso al mercado. Con ello se protege el segmento en forma más segura y la obtención de barreras resulta más importante que el mero conocimiento. A continuación, se muestra la matriz de las barreras de la industria:

Tabla 9. Matriz de barreras de entrada

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Requerimientos de capital		X			
Economías de escala			X		
Políticas reguladoras gubernamentales para ingresar a la industria			X		
Facilidad de acceso a materias primas					X
Diferenciación en el diseño			X		
Saturación del mercado			X		
Contraataque de empresas bien afianzadas			X		
Aranceles			X		
Conocimiento especializado		X			
Experiencia			X		
Lealtad e identificación de marcas				X	
Rapidez de acceso al mercado		X			
Desarrollo de canales de distribución			X		
Acceso a tecnología			X		
Promedio			3		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior se concluye que la inversión de capital y conocimiento especializado resulta ser poco atractivo para una empresa si desea incursionar en la industria de yogur. Sin embargo, la facilidad de acceso a materias primas, por el gran número de proveedores que existe, resulta ser atractiva para la empresa. El promedio al evaluar el grado de atracción de la industria es de valor 3 neutral.

2.4 Matriz de barreras de salida

La posibilidad de retiro de la industria supone costos muy altos debido a la cantidad de activos no corrientes que posee una empresa de este tipo. En la tabla que se muestra a continuación, se puede observar la matriz de las barreras de salida en la industria de yogures.

Tabla 10. Matriz de barreras de salida

Grado de atracción de la industria	Menor				Alto
	1	2	3	4	5
Activos excesivamente tecnificados	X				
Costos tangibles e intangibles de salida	X				
Contratos estratégicos hacia atrás y adelante		X			
Restricciones gubernamentales y sociales		X			
Promedio		2			

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior se concluye que analizar las barreras de salida permite anticipar los obstáculos y costos que pueden encontrarse si se hace necesario abandonar el mercado o discontinuar productos. Por ello, el promedio al evaluar el grado de atracción de la industria es de valor 2 poco atractiva.

2.5 Matriz de poder de negociación de los consumidores

Los factores que influyen en determinar la fortaleza del poder de negociación entre un cliente y la empresa se expresan en la siguiente matriz; que considera el grado medio del poder de negociación de los consumidores en la industria de yogures.

Tabla 11. Matriz de poder de negociación de los consumidores

Grado de atracción de la industria	Bajo				Alto
	1	2	3	4	5
Consumidores				X	
Productos sustitutos.			X		
Cambio de marcas			X		
Información sobre tendencia			X		
Percepción de precio				X	
Decisión de compra				X	
Poder adquisitivo de los clientes				X	
Fidelización a la marca.			X		
Promedio				4	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior se concluye que se obtiene un grado de atracción para la industria con valor 4, debido a que los productos que se ofrecen en el mercado son estandarizados, lo que permite que el cliente pueda optar por cambiar de marca de yogures. La tendencia del poblador catalán es sana por el consumo de esta bebida láctea, la cual está relacionada con el poder adquisitivo del consumidor, pues este último no escatima precios en su alimentación. Consideramos una ventaja para La Fageda la orientación de esfuerzos según la información sobre la tendencia del consumo, el poder adquisitivo y la fidelización de la marca.

2.6 Matriz de amenazas de productos sustitutos

Los productos sustitutos podrían reemplazar a los yogures fabricados con leche de vaca, siempre y cuando el precio de los productos sustitutos, como el yogur de leche de oveja o de cabra, disminuyan considerablemente. Sin embargo, el consumidor español opta por el consumo de leche

de vaca y derivados de la misma, lo cual lo hace poco reemplazable, inclusive frente a los jugos de fruta que se comercializan en el mercado. A continuación, se muestra la matriz que considera el grado bajo las amenazas de productos sustitutos en la industria de yogures.

Tabla 12. Matriz de amenazas de productos sustitutos

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Productos similares			X		
Precio			X		
Diseño			X		
Calidad			X		
Propensión a probar sustitutos				X	
Promedio			3		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior se concluye que debido a una tendencia de consumo sano en Cataluña, sobre todo en el desayuno, la dieta en lácteos proveniente de la leche de vaca es alta. En especial si se consideran las bondades respecto a la sustancial concentración de calcio que provee y a la propiedad regulatoria del sistema digestivo que ofrece. Debido a esto los productos sustitutos, como jugos de fruta o derivados lácteos con leche de cabra u oveja, tienen una baja participación en el consumo de bebidas alimenticias en España. Por lo tanto, el impacto de las amenazas de los productos sustitutos en el grado de atracción de cualquier empresa que desee incursionar en el sector resulta de valor 3 neutral.

2.7 Matriz de rivalidad entre competidores

Según Porter (2005), es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Así, puede decirse que “las estrategias de cada empresa tendrán éxito solo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales” (David 2008:101). En la industria del yogur en Cataluña, existen muchos competidores y estos se asemejan en tamaño y capacidad. A continuación, se muestra la matriz de la rivalidad entre competidores en la industria de yogures.

Tabla 13. Matriz de rivalidad entre competidores

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Costos inventario		X			
Exclusividad de diseño			X		
Participación de mercado		X			

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Diferenciación de precio				X	
Diferenciación del producto.			X		
Diversidad de distribución				X	
Diversos segmentos				X	
Rentabilidad de los competidores		X			
Promedio			3		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior se concluye se evidencia que aquello que afecta negativamente la atracción de la industria está relacionado, indirectamente, con los costos para invertir en el sector. Resulta un indicio relevante considerar el ingreso a dicha industria y competir bajo las mismas condiciones que empresas grandes como Danone. La diversidad de la distribución y la existencia de diversos segmentos por satisfacer resultan ser ventajosas para cualquier empresa que incurra en la industria. Además, resulta indiferente la diferenciación del producto, pues los productos que se ofrecen en el mercado no se diferencian significativamente en cuanto a su composición o modo de preparación. Por ello, el promedio, al evaluar el grado de atracción de la industria, es de valor 3 neutral.

2.8 Grado de atracción general de la industria

De las matrices anteriormente analizadas, se concluye lo siguiente:

Tabla 14. Grado de atracción general de la industria

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Poder de los proveedores			X		
Barreras de entrada			X		
Barreras de salida		X			
Poder de los consumidores				X	
Amenaza de productos sustitutos			X		
Rivalidad entre competidores			X		
Evaluación global			3		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior se concluye que, sobre la base de la información vista, es posible mencionar que existen muchos competidores y las barreras de salidas son altas al igual que las de entrada. Sin embargo, se trata de un mercado atractivo, ya que es más difícil para nuevos competidores entrar en él debido a que el requerimiento de capital es alto, los proveedores son muchos, el costo de cambiar

de proveedor es bajo y existen muchos clientes. Asimismo, el mercado es atractivo porque no existen sustitutos potenciales que compitan con los yogures; por lo tanto, la disponibilidad de productos sustitutos es pequeña. Así, la industria del yogur en España tiene una clasificación de un grado moderado con valor 3.

3. Evaluación de factores externos (EFE)

En este punto, se busca conocer las oportunidades por aprovechar, analizadas a través del análisis PESTEL y del grado de atracción de la industria. La ponderación que aparece se basa en la relevancia que tienen distintos factores externos claves para alcanzar el éxito dentro de la industria. La calificación pretende responder a la efectividad de las estrategias. Así, se observa que 1=deficiente, 2=respuesta promedio, 3=respuesta por encima del promedio y 4=respuesta superior.

Tabla 15. Evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJES PONDERADAS
Existe un mercado con movimientos nacionalistas de origen Catalán más allá de la Garrotxa.	0,15	4	0,60
Tendencia del comportamiento del consumidor que adquiere productos que permiten una alimentación sana, de origen orgánico.	0,13	4	0,52
Alta concentración de turistas en la comunidad autónoma de Cataluña, sobre todo estimulada por la provincia de Barcelona que es la cuarta ciudad turística de Europa.	0,12	4	0,48
El PBI de Cataluña es el más representativo de España y su PBI PER Cápita es el cuarto.	0,10	3	0,30
La población de Cataluña es la segunda más representativa de España.	0,05	3	0,15
España cuenta con un marco legal en beneficio de los minusválidos en cuanto a la protección de sus derechos, lo cual permite dar un panorama y un círculo de acción definido a empresas CEE.	0,07	2	0,14
El desarrollo e inversión en TIC en Cataluña es superior a la media española.	0,05	2	0,10
La inversión en educación, que asegure universidades e institutos con un capital humano y científico de calidad, que permita investigaciones y eficiencia en la industria láctea.	0,03	2	0,06
En una crisis económica, existe la posibilidad de cambios en las leyes que favorezcan empresas CEE y varíen la subvención económica de forma negativa, al punto de eliminarla.	0,08	4	0,32
Eliminación de la cuota lechera que, en el mediano plazo, impactará con una guerra de precios.	0,07	3	0,21

AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
La independencia de Cataluña respecto de España generaría impactos económicos desfavorables por la restricción a la UE, así como la renuncia a varios derechos básicos, salvaguardas económicas, el cierre de puertas de un mercado formado por 28 países y separación inmediata de la OMC, ONU y G20.	0,07	3	0,21
La probable separación de España y la UE, podría significar la reestructuración del marco legal catalán, en la que no se asegura la continuidad de las políticas actuales en favor de los minusválidos y discapacitados mentales, así como su situación laboral.	0,05	4	0,20
La probable separación de España significaría renunciar al apoyo y asesoría de su ministerio de Ciencia e Investigación	0,03	2	0,06
Total:	1,00		3,35

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior se concluye que, en relación con los factores externos, existen oportunidades por aprovechar dentro del mercado nacionalista de Cataluña. Es importante, también, la valoración del consumidor español, quien no escatima en pagar por productos saludables. Además, es preciso considerar que Cataluña cuenta con una población bastante representativa en España, la misma que cuenta con el PBI más alto de todo el país, aspecto que la hace atractiva para cualquier industria por la cantidad de demanda existente. Un sector por tomar en cuenta es el de turismo, que llega a ser considerado una fuente de activación de la industria en general, especialmente en Barcelona, por el aporte en cuanto al gasto que destinan los turistas en la comunidad, especialmente en la alimentación. Es importante considerar la posibilidad de una crisis financiera que logre reducir el apoyo económico que La Fageda recibe por parte del gobierno y las empresas privadas, pues ello pondría en riesgo la sostenibilidad de la empresa en el futuro. También, es preciso considerar la inminente eliminación de la cuota láctea de la comunidad europea, la misma que pondría en riesgo el sector lácteo, propiamente el de yogur frente a una probable baja en los precios de los productos. Esto podría restar ganancias o beneficios a las empresas ante una posible guerra de precios. Asimismo, es importante considerar que la tendencia separatista de Cataluña respecto de España podría ponerla en riesgo y la alejaría de los acuerdos y beneficios comerciales vigentes, lo cual impactaría en el PBI de Cataluña y en las industrias del sector, incluyendo en ellas las del yogur.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo (MPC) contempla La Fageda y sus principales competidores comparándolos entre sí.

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores claves	Ponderación	LA FAGEDA		DANONE		LACTALIS	
		Clasificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Publicidad	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36
Calidad de los productos	0,09	3	0,36	4	0,27	4	0,27
Competitividad de los precios	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Experiencia administrativa	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Posición financiera	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Lealtad de los clientes	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Responsabilidad social	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05
Expansión global	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16
Participación del mercado Catalán	0,08	3	0,16	4	0,32	3	0,24
Distribución de ventas	0,1	1	0,2	4	0,4	3	0,3
Estructura de la organización	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Capacidad de producción	0,08	2	0,24	4	0,32	4	0,32
Comercio electrónico	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Total	1		2,85		3,62		3,35

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La metodología de ponderación y calificación para la matriz MPC sigue el mismo pensamiento que para el caso de la matriz EFE. Hemos considerado aquellos actores desde 0,10 por encima de los más importantes para el perfil competitivo y, por debajo, aquellos que no son tan relevantes.

De lo anterior, se concluye que La Fageda cuenta con fortalezas que ha sabido capitalizar a través del tiempo, como la experiencia administrativa, la lealtad de sus clientes, la estructura organizacional y la puesta en práctica de la responsabilidad social, que la distingue frente a las demás debido a su esfuerzo directo en beneficio de los discapacitados. Por ello, La Fageda cuenta con una buena participación del mercado de yogures catalán, solamente superado por Danone. Sin

embargo, La Fageda presenta desventajas dentro de la sostenibilidad proyecto social, pues dependen de las subvenciones por parte del gobierno central y de empresas privadas. Asimismo, tanto Danone como Lactalis tienen experiencia a nivel global, optimizan la producción y distribución de las ventas, lo cual podría determinar la salida de algún competidor en una posible guerra de precios.

5. Resultados del análisis del sector

El nivel del PBI de Cataluña es mayor el en España; de igual manera, aquí se concentra una cantidad importante de población, lo cual la hace atractiva y motivo de estudio. El hábito de tendencia nutritiva sana hace que el poblador español priorice alimentos de origen orgánico. El sector del yogur en España goza de estabilidad en las condiciones actuales, con un claro dominante: Danone. Este último encuentra en La Fageda a un importante competidor que ofrece una producción artesanal con identidad nacionalista. Sin embargo, la posible eliminación de la cuota láctea en el 2015 podría desencadenar una reducción de precios de la leche y el yogur en el sector, lo cual podría comprometer las utilidades con las que cuentan en la actualidad. El requerimiento de separación de Cataluña de España generaría efectos económicos y políticos negativos, siempre que la UE condicione su permanencia en ella. Por otro lado, la inserción de empresas CEE en el sector, como La Fageda, se ve respaldada por un marco legal que permite incentivar el desarrollo del empleo digno de personas discapacitadas a nivel nacional. Adicionalmente, el sector turismo en España ha ido creciendo en los últimos años, aun en tiempo de crisis. En la actualidad, dicho sector permite reactivar la economía, en especial si se trata de Cataluña, que acoge a la mayor cantidad de turistas de toda España. Esto permitiría considerar que un plan de negocio enfocado hacia dicho sector puede resultar favorable.

Capítulo III. Análisis interno

1. Aspectos generales

En el presente capítulo realizaremos el análisis de las áreas funcionales de La Fageda. Con este propósito, emplearemos la cadena de valor para evaluar los procesos; la matriz VRIO para determinar la posición competitiva o de desempeño frente a otras empresas del sector; y la matriz EFI, donde sintetizaremos las fortalezas y debilidades para la formulación de estrategias.

2. Análisis de las áreas funcionales

2.1 Administración y gerencia

En el Proyecto La Fageda conviven dos actividades, que son las mercantiles y asistenciales. Las mercantiles, se rigen por un régimen laboral de CEE. Las asistenciales, se encuadran en el régimen de Centro Ocupacional. Así mismo, cuenta con una organización para atender ambas de forma efectiva. Así, el proyecto La Fageda se estructuró en torno a las siguientes tres entidades jurídicas:

Tabla 17. Entidades jurídicas que conforman La Fageda

La Fageda, Sociedad Cooperativa Catalana Limitada (La Fageda)
Lleva a cabo las actividades productivas como CEE y ofrece puestos de trabajo a las personas con un grado de discapacidad inferior al 65% (discapacidad intelectual o trastorno mental leve).
La Fundación Privada de Servicios Asistenciales de la Garrotxa (FPSAG)
Creada en 1997 con el objetivo de separar las actividades asistenciales de las productivas. Se encarga de crear y gestionar los servicios asistenciales para atender de manera integral a los trabajadores del CEE y aquellas personas con un grado de discapacidad igual o superior al 65% (discapacidad intelectual o trastorno mental severa o crónica) o que se encuentran en edad de jubilación.
La Fundación Privada Sentido (FPS)
El crecimiento de la cooperativa llevó consigo un progresivo aumento de profesionales. En 2004 este incremento hacía peligrar el porcentaje legal que obligaba a mantener al menos un 70% de personas con discapacidad para considerar a una empresa CEE y disfrutar de sus ventajas. La solución fue integrar los servicios comunes (como finanzas, marketing, recursos humanos, legal y administrativo) con la FPS quien a su vez integra los servicios comunes en la finca y es titular del patrimonio de la misma y de la marca. De este modo, se garantiza que La Fageda y la FPSAG desarrollen su objetivo social.

Fuente: Pretel, 2012.

En La Fageda no existen accionistas, su política de beneficios es reinvertir el 100% de excedentes en las necesidades productivas y asistenciales del proyecto social. No están motivadas únicamente por generar valor económico, pues buscan un equilibrio óptimo entre el valor económico, valor social y valor ambiental.

2.2 Recursos Humanos

En La Fageda el capital humano es el pilar fundamental de la empresa. Por ello, las personas con disminución psíquica y/o trastorno mental de la Garrotxa y sus trabajadores son lo más importante en la organización. De esta manera, el organigrama está concebido bajo un diseño que permita brindar el mejor servicio asistencial y profesional a sus trabajadores con discapacidad. En el anexo 7, se visualiza el organigrama de La Fageda en el año 2011.

2.2.1 Política Laboral

El 85% de los trabajadores de La Fageda tienen contrato indefinido. De igual manera, el 100% de los trabajadores suscriben un contrato como socios de la cooperativa, ligados a importantes derechos de propiedad y gestión de la empresa. Por otra parte, solo el 25% percibe el SMI, y el sueldo más alto de la compañía es solo 6 veces mayor que el más pequeño. Además, existe flexibilidad laboral, ya que todas las personas que trabajan en La Fageda pueden ir cambiando de tarea entre las actividades de jardinería, viveros, vaquería, planta industrial, entre otras según la solicitud de los propios empleados o de sus terapeutas. En el 2012, La Fageda consiguió el Premio Integra del BBVA, que tiene como objetivo reconocer la labor de aquellas iniciativas innovadoras que generan empleo de calidad para personas con discapacidad. En el 2005, el entonces presidente, José Luis Rodríguez Zapatero le concedió a La Fageda el premio de la Fundación Empresa y Sociedad a la mejor iniciativa de inserción laboral.

2.3 Producción

Las actividades productivas que generan puestos de trabajo, para satisfacer las diferentes necesidades laborales de las personas con discapacidad psíquica y/o trastorno mental, están a cargo de La Fageda SCCL y se clasifican en actividades productivas y de servicios. Las actividades productivas comprenden la explotación ganadera de vacas lecheras, que son premiadas por su calidad, según el ranking de índice genético de la vaca Frisona o Holstein. De estas se obtiene la leche para la elaboración de uno de sus productos más emblemáticos como el yogur. Asimismo, también cuentan con otras actividades productivas como la elaboración de helados, vivero, horticultura, conservas y mermeladas. Además, se encuentran las actividades de servicios que comprenden la jardinería, cuya cartera de clientes incluye a los municipios de la comarca de la Garrotxa y el Parque Natural de la Zona Volcánica. Finalmente, también se muestra el caso de actividades de servicios dentro de La Fageda como cocina y limpieza.

2.4 Servicios asistenciales

Las actividades asistenciales están a cargo de la FPSAG y comprenden los siguientes servicios:

Tabla 18. Los servicios asistenciales que ejerce la FPSAG

Servicio de Terapia Ocupacional (STO)
Acoge a aquellas personas con una discapacidad psíquica grave y/o trastornos mentales severos superiores al 65% que, debido a sus dificultades, no tienen una capacidad productiva suficiente. Aquí se realizan actividades de ajuste personal y social (estimulación cognitiva, psicomotricidad, expresión corporal, etc.) mediante la aplicación de programas individuales. Los usuarios de STO participan en algunos procesos productivos, pero con una finalidad terapéutica y pedagógica. El servicio está integrado por un equipo de 8 profesionales (psicopedagoga, asistente social, educadoras) que dan asistencia a un grupo de 48 personas.
Servicio de Hogar residencia
Tiene como finalidad ofrecer una vivienda al grupo de personas discapacitadas de la comarca de la Garrotxa que no tienen familia, o a los usuarios del STO que lo requieran. El servicio funciona permanentemente a lo largo de todo el año. Por otra parte, todos los servicios cuentan con un equipo de profesionales compuesto por psicólogos, asistentes sociales, educadores, monitores y celadores.
Servicio de Apoyo a la Autonomía al Propio Hogar
Consiste en ofrecer un apoyo personal a personas que viven en su propia casa en las actividades de la vida diaria, con el fin de contribuir a su desarrollo y autonomía. En este caso, se atiende a 13 personas.
Servicio de Integración en la Comunidad (SIC)
El Servicio de Integración en la Comunidad cuenta con dos insertores y una psicóloga que se dedican no sólo a ofrecer candidatos a las empresas, sino que también hacen un seguimiento y una formación, tanto a los futuros trabajadores como a los empresarios, con el fin de asegurar un alto porcentaje de éxito en la integración.
Servicio de ocio y tiempo libre
Ofrece actividades lúdicas a personas de La Comarca que presenten alguna discapacidad, con el objetivo de conseguir su integración social, sea a través de acciones individuales o colectivas. En este caso, se fomenta la participación en las actividades que ofrece la sociedad. Además, quienes se jubilen, pueden continuar yendo a la cooperativa a través de su club social.
Servicios Complementarios
Se ofrecen servicios como el de autobuses y furgonetas para acceder a las instalaciones y servicio de cocina y comedor (ofrece servicio a todas las personas del proyecto Fageda).

Fuente: Elaboración propia, 2013.

2.5 Tecnología de la información

La Fageda dispone de un sistema ERP que ayude con la gestión integral del área administrativa, se trata de un software que es actualizado cada 3 o 4 años (Navision Microsoft). Se dispone, además, de los equipos tecnológicos necesarios para optimizar sus actividades productivas y utiliza un sistema de intercambio electrónico de datos que ayuda en la gestión de sus facturas y el correo electrónico.

2.6 Marketing y venta

El éxito de la marca Fageda radica precisamente en su relación indivisible con el lugar de la geografía catalana que comprende La Fageda en Jordà y La Garrotxa. La publicidad que utiliza en sus productos artesanales son en idiomas castellano y catalán, de modo que consigue una mayor identificación y proximidad del producto con la ubicación específica donde se desempeña.

La Fageda no utiliza como estrategia de venta el marketing social, pues entra en contradicción con su propia filosofía, que supone no instrumentalizar nunca la discapacidad. Así, según Cristóbal Colón, “Como la acción social no puede ser nunca la bandera comunicativa y no podemos permitirnos las costosas campañas de publicidad que utilizan nuestros competidores, tenemos que darnos a conocer a través de las relaciones públicas e invitando a la gente a que nos visite en nuestras instalaciones del parque natural” (Segarra 2009).

La participación de mercado de la elaboración de yogures de La Fageda alcanza aproximadamente un promedio del 35% en Cataluña y el 4.5% en toda España desde el año 2007 al 2011, tal como se detalla en los siguientes cuadros.

Tabla 19. Venta y participación de mercado en Cataluña y España de La Fageda

Año	ventas de yogures en litros de La Fageda	Participación promedio de los yogures de La Fageda en toda España	Participación promedio de los yogures de La Fageda a nivel de Cataluña. La tercera más representativa en Cataluña
2007	30.000.000	4,50%	35,00%
2009	36.000.000		
2010	40.000.000		
2011	45.000.000		
2012	47.000.000		

Fuente: Elaboración propia usando datos de la memoria de sostenibilidad, 2013.

Tabla 20. Participación de mercado de empresas productoras de yogur en España

Empresa	2007	
	Lt. de yogures	Participación de mercado en toda España
Danone	375.000.000	50,00%
Senoble Ibérica (distribuido por Mercadona)	89.000.000	11,87%
Lactalis	65.000.000	8,67%
Láctea Antequerana	60.000.000	8,00%
Corp.Alim. Peñasanta (Central Lechera Ast.)	52.000.000	6,93%
Otros	78.975.000	10,53%
La Fageda	30.000.000	4,00%
Total:	749.975.000	100%

Fuente: La Fageda, 2013.

2.7 Finanzas y Contabilidad

Según los estados financieros entre los años 2009 y 2011 (ver anexo 22 y 23), La Fageda ha incrementado ingresos respecto al valor de producción, de los cuales el 99.80% provienen de las ventas de yogures y postres lácteos. Las utilidades netas del resultado de los ejercicios para cada año fueron las siguientes: S/. 313.691 (2009), S/. 342.674 (2010), S/. 252.381 (2011). Como se puede observar, existe una disminución de la utilidad en el 2011, la misma que responde a un aumento en la cuenta de aprovisionamientos del 2010 al 2011. Esta misma varió un 14,46%, siendo el consumo de materias primas la que más incide en dicha variación. Dicha variación podría explicarse debido al incremento de precios causado por la escasez de materias primas que fue, a su vez, producto de la crisis económica registrada en España. Crisis que, probablemente, condicionó el hábito de consumo lácteo hacia otras alternativas más baratas.

Según los ratios obtenidos a partir de los Estados Financieros (ver anexo 24), los indicadores financieros de La Fageda para ese mismo período de años muestran una rentabilidad sobre el patrimonio de 8,79% (2009), 8,47% (2010), 6,10% (2011). Puede observarse que las mismas se encuentran por encima del 5%, cifra superior al promedio de crecimiento del PBI de España, aun en tiempo de crisis, lo cual refleja la solidez de la empresa en tiempos críticos de la mano de las subvenciones. La rentabilidad respecto al activo ha sido de 3,94% (2009), 4,30% (2010), 3,15% (2011). En este caso, sus disminuciones se reflejan por efectos de la inflación mencionada anteriormente. El ratio referente a la prueba corriente muestra que, por cada euro de deuda que mantiene la empresa a corto plazo, La Fageda cuenta, al 2011, con 1,22 euros para hacer frente a dicha deuda. Esto significa que goza de dinero realizable para poder invertir en otras actividades relacionadas con el giro. El endeudamiento patrimonial, goza de buenos ratios, los cuales indican en los tres casos que las deudas que mantiene la empresa actualmente no sobrepasan el valor del patrimonio con el que cuenta La Fageda. En ese sentido, tiene la posibilidad de cumplir con un buen perfil para poder endeudarse aún más, de acuerdo con las necesidades y proyectos que se tengan en cuenta. Las mismas que tienen un comportamiento de disminución año tras año. Respecto del patrimonio, la empresa muestra tener una rentabilidad por encima del 5%, cifra superior al crecimiento del PBI de España aun en tiempos de crisis. Lo cual refleja la solidez de la empresa en coyunturas no favorables. En relación con la rotación de inventarios, refleja el tiempo en el que los yogures son adquiridos por el usuario final desde que son producidos. Se trata de un ratio interesante si se tienen en cuenta que la mercadería cuenta con una alta rotación (entre 2,3 a 2,9

días) y que el dinero invertido en él regresa a manos de la empresa para reinvertirse inmediatamente.

2.7.1 Cálculos de las utilidades de La Fageda con incrementos y decrementos de la subvención del costo salarial del año 2009 al 2011

Es necesario determinar cuál hubieran sido las utilidades de La Fageda si el gobierno central disponía incrementos o decrementos, al punto de ser cero las subvenciones del costo salarial debido a tratarse de una empresa CEE en el cierre de los ejercicios de los años transcurridos 2009, 2010 y 2011.

2.7.2. Definición de supuestos

Se ha determinado que La Fageda está expuesta a variaciones de las subvenciones que ayudan con el pago de las planillas del personal. Una de ellas es la Ley 27/2009, de 30 de diciembre, que en su artículo 8 determinaba que la cuantía de esta subvención era del 75% del SMI. Sin embargo, con la orden del 20 de octubre de 2010 por parte del gobierno central, esta subvención se redujo al 50%, y entró en funcionamiento desde el 31 de diciembre del mismo año. Los cálculos de esta ley están en el estado de resultado de La Fageda en la cuenta Subvención del costo salarial CEE (ver anexo 23). Por lo tanto, con el siguiente análisis, se determina qué hubiera pasado, al cierre del ejercicio de los años 2009, 2010 y 2011, bajo el supuesto de que la cuantía de esta subvención llegara a ser 0%, 15%, 20%, 30%, 50%, 75%, 80% o 100% del SMI.

2.7.3 Simulación

Para llevar a cabo este cálculo hemos determinado el X% de subvención del gasto total de personal del estado de resultado, luego de disponerse, según ley, el Y% de subvención en función del SMI. Para ello, la cuenta b3. Subvención del costo salarial CEE, que está en color rojo en el estado de resultado del anexo 23, se estaría afectando directamente según el porcentaje de subvención que determine la ley.

Tabla 21. Simulación del estado de resultado de La Fageda según los cambios en el % de subvención del total gasto de personal

Simulación	Simulación de la disposición según ley 27/2009 art. 8 (subvención del costo salarial)	Impacto en el cálculo de la subvención para el gasto de personal (b3. Subvención del costo salarial CEE)	Simulación de la utilidad obtenida en euros (cuenta A4. RESULTADO DEL EJERCICIO del estado de resultado del La Fageda)		
	Y% Subvención del SMI	X% Subvención del total gasto de personal	2009	2010	2011
Simulación 1	0%	0,00%	-48.867	-275.235	-159.249
Simulación 2	15%	4,21%	59.900	-151.653	-35.760
Simulación 3	20%	5,61%	96.156	-110.459	5.403
Simulación 4	30%	8,42%	168.668	-28.071	87.729
Simulación 5	50%	14,04%	313.691	136.704	252.381
Simulación 6	75%	21,05%	494.970	342.674	458.196
Simulación 7	80%	22,46%	531.226	383.868	499.359
Simulación 8	100%	28,07%	676.249	548.644	664.011

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se concluye que las utilidades reales de La Fageda, en el año 2009, fueron 313.691 euros. Ese año, según ley, la subvención para el pago del gasto de personal estuvo sujeta al 50% del SMI, que representó el 14,04% del total del gasto de personal. Al año siguiente, el Gobierno Central dispuso el incremento de dicho porcentaje de subvención y lo situó en 75%, lo cual representó el 21,05% del gasto total de personal, con lo cual La Fageda, al cierre del ejercicio, obtuvo 342.674 euros como utilidades. Sin embargo, para el año 2011, dicho porcentaje bajó y llegó a ser nuevamente el 50%, con lo cual la Fageda obtiene utilidades de 252.381 euros. En este sentido, si el Gobierno Central hubiese dispuesto que la subvención sea igual o menor al 30% del SMI, en el año 2010, las utilidades de La Fageda hubiesen estado en negativo. Del mismo modo, para cualquiera de los años, si las subvenciones hubiesen sido el 100% del SMI, las utilidades se habrían duplicado. Por ello, concluimos que las utilidades de la Fageda son muy sensibles a cambios en las disposiciones del porcentaje de subvención para el pago de planilla o gasto personal por parte del Gobierno Central.

2.8 I+D

Se realizan alrededor de 4.000 encuestas a sus visitantes cada año, en ellas se pondera la satisfacción de la visita y los productos que han degustado. Su contribución al turismo de la Garrotxa, con las cincuenta mil visitas que recibe cada año, y al turismo sostenible, con su punto de

información del Parque Natural de la Zona Volcánica, también es remarcable (Pretel 2012). Además, están diseñando una nueva fábrica con criterios de eficiencia ecológica que incorporará tecnología limpia (combustión de biomasa forestal). Cabe mencionar que han incorporado tecnología para transformar sus residuos (purines y aguas residuales) en nutrientes inocuos para la biosfera.

3. Análisis de la cultura organizacional

Muchas empresas nacen con el objetivo de consolidarse y lograr las más altas rentabilidades que el mercado pueda permitir. No obstante, son pocas las empresas que nacen con el objetivo de ayudar a superar los problemas sociales y logran el éxito, ya que definen su estructura y estrategia corporativa para el cumplimiento de su misión social. De esta manera, se genera valor compartido, según Pfitzer et al. (2013), se concluye que, para crear valor compartido, las empresas necesitan trabajar en cinco elementos que se refuerzan mutuamente y que consiste en la incorporación de un propósito social; la definición de la necesidad social; medir el valor social y empresarial; la creación de la estructura óptima de la innovación; y Co-creando con los stakeholders. Por ello, La Fageda incorpora su misión social en la cultura organizacional y canaliza tiempo y recursos para el desarrollo de innovaciones que puedan ayudar a resolver su objetivo social. Además, brinda publicidad interna y externa al propósito social, para integrarla en los procesos básicos como la planificación estratégica y financiera. Esto establece una cultura que da rienda suelta a las mejores propuestas de los empleados y ayuda a movilizar a los socios externos con objetivos similares. También, la cultura organizacional de La Fageda está dada por la relación entre lo tangible, conocido como la infraestructura, y lo intangible, conocido como la atmosfera organizacional, que a su vez está creada bajo una cadena de sentido que agrupa un conjunto de creencias, elementos esenciales y valores que forman parte de la cultura de la organización.

Tabla 22. Creencias, elementos esenciales y valores que forman parte de la cadena de sentido

Las principales creencias que están enfocadas a la persona, el proyecto y el trabajo
Las personas deben ser comprendidas, acompañadas y tratadas desde su globalidad, ya que tienen capacidades diferentes y sus posibilidades aflorarán si se les ofrece las condiciones necesarias. En el ámbito asistencial, se debe ofrecer un lugar a cada persona y facilitar que cada una encuentre su lugar. Asimismo, es necesario competir con las reglas del mercado y ser conscientes de las dificultades del proyecto. De igual manera, se debe hacer de la organización un proyecto perdurable. Es decir, el ser parte de una organización de éxito puede ayudar al crecimiento de las personas. La comunicación debe ser clara y con voluntad de transparencia, compartiendo la experiencia de estos años.

Los principales elementos esenciales que predominan en La Fageda
El reconocimiento social de las necesidades globales de las personas con riesgo de exclusión social. También se presenta la voluntad de construir una empresa social, sin ánimo de lucro. De igual manera, se observa la posibilidad de desarrollar políticas de alianzas y de colaboración con los agentes implicados, tanto en la identificación del problema, como en la búsqueda de soluciones. Además, se necesita la existencia de un liderazgo con autoridad moral y con la capacidad de saber conjugar el ámbito empresarial con el ámbito asistencia. Finalmente, se debe enfatizar la voluntad de arriesgarse al territorio contando con un entorno físico adecuado.
Los principales valores que predominan en La Fageda
La persona como eje. Así, se resalta la integridad, la confianza, la responsabilidad, la ilusión y el esfuerzo.

Fuente: La Fageda, 2008.

4. Análisis de Alianzas

Para garantizar sostenibilidad en el proyecto La Fageda, es importante generar alianzas. Podemos clasificar en cinco grupos los tipos de alianzas sobre el cual La Fageda ha asentado sus bases.

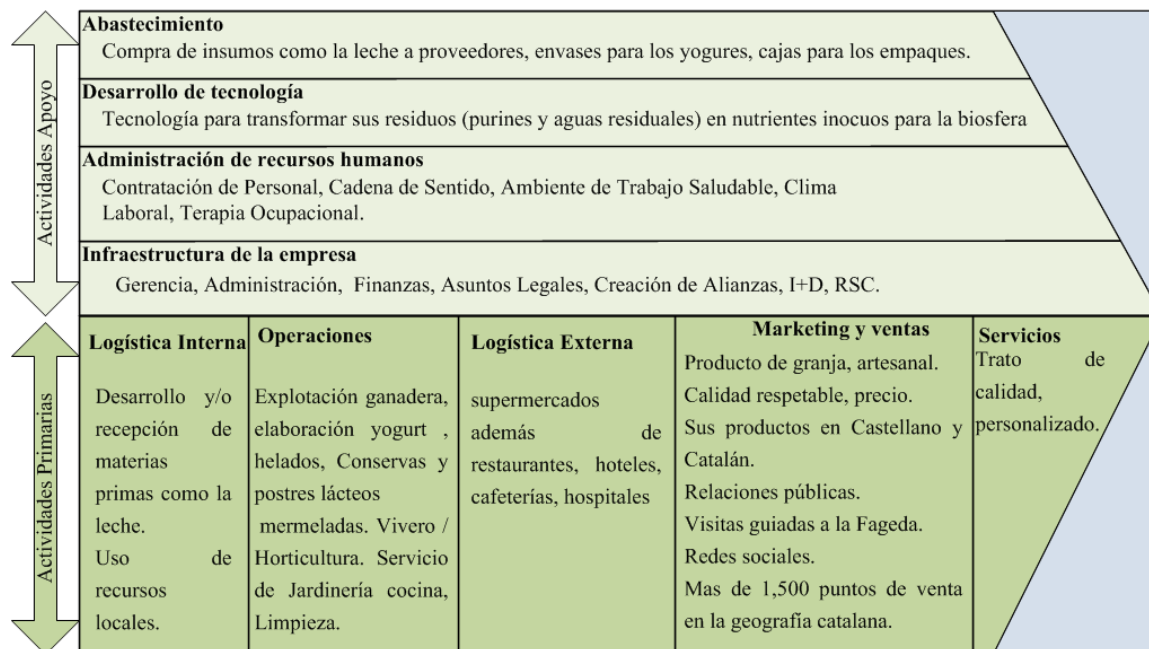
Tabla 23. Principales grupos de alianzas que ha consolidado La Fageda

Alianzas asistenciales
Se han establecido alianzas y coordinaciones con los agentes que atienden la misma población que La Fageda, con el objetivo de estar organizados con un mismo objetivo y dirección. Dichos agentes son Xarxa de Salud Mental, Consorcio de Bienestar Social de la Garrotxa y Xarxa Sanitaria.
Alianzas territoriales
Es importante que la población de la Garrotxa se identifique con el proyecto, ya que la relación que se establezca con ellos podrá facilitar o dificultar considerablemente la tarea del proyecto. El gran éxito de La Fageda se construye sobre la base de principios de arraigo nacional de la comunidad (Nacionalismo).
Alianzas profesionales
En La Fageda, se necesitan herramientas y modelos empresariales que utilizan las grandes empresas como, por ejemplo, estudios de mercado, consultoría, mejora de procesos, soporte tecnológico u otros. Por ello, se ha realizado alianzas con La Fundación Accenture y la Fundación Un Sol Mon de Caixa Catalunya, que brindan ayuda y soporte en la creación de la página web, la optimización del funcionamiento de producción, la planificación y gestión del área comercial y estudios de mercado de nuestros productos con el fin de innovar o tomar decisiones sobre las ventas.
Alianzas económicas y financieras
Se necesitan alianzas de tipo financiero que permitan poner en marcha proyectos que no están ligados al área empresarial, como pueden ser los hogares-residencias, las vacaciones y la atención. Por ejemplo, Caja Madrid apoya en la construcción de un nuevo edificio para mejorar el Servicio de Terapia Ocupacional, sala de psicomotricidad, salas de personal de los trabajadores de CEE y la renovación del Servicio de Atención al Visitante. Estos esfuerzos permitirán brindar alta calidad de atención a los visitantes que llegan a conocer La Fageda.
Alianzas estratégicas
Se han creado grupos de relación, donde se comparten conocimientos y experiencias con empresas que tienen similares propósitos de trabajo. Asimismo, se recibe asesoramiento de los cambios normativos gracias a la Federación Catalana Pro Personas con Retardo Mental (APPS).

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5. Análisis de la cadena de valor de La Fageda

Tabla 24. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2013.

6. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO de La Fageda

Este análisis se emplea para determinar la posición competitiva o de desempeño frente a las otras empresas del sector. La matriz VRIO ayuda a considerar recursos y capacidades validando condiciones como valioso, raro, inimitable y organizado. Describimos, a continuación, los siguientes recursos y capacidades:

Tabla 25. Matriz VRIO

Perspectiva	Factores	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Resultado
Recursos	Estrategia y planeamiento actual					
	Creación de alianzas	SI	NO	NO	SI	
	Producción/ Centro Especial de Trabajo (CET).					
	Explotación ganadera de vacas lecheras propia	SI	NO	NO	SI	
	Planta de elaboración de productos lácteos y helados	SI	NO	NO	SI	
	Jardinería, Vivero /horticultura, conservas y mermeladas	SI	NO	NO	SI	
	Servicios asistenciales					
	Servicio de terapia ocupacional (STO)	SI	SI	NO	SI	
	Servicio de hogar residencia, integración en la comunidad, ocio y tiempo libre	SI	SI	NO	SI	
	Servicios complementarios	SI	NO	NO	SI	
	Finanzas					
	Alianzas económicas y financieras	SI	SI	NO	SI	
	Donaciones de diversas instituciones y fundaciones	SI	SI	NO	SI	
	Ingreso por la fabricación de sus productos artesanales y de calidad	SI	NO	NO	SI	
	Marketing y ventas					
	Relación indivisible con el lugar de la geografía catalana	SI	SI	SI	SI	OK
	Un producto de granja, artesanal, casero, natural y de calidad respetable	SI	SI	NO	SI	
	Sus productos en idioma catalán y castellano	SI	NO	NO	SI	
	Al usar el idioma catalán conseguía mayor identificación y proximidad del producto con la zona la geografía catalana	SI	NO	NO	SI	
	Mecanismos de comunicación institucional hacia el público	SI	NO	NO	SI	
Procesos	Administración y gerencia					
	El proyecto La Fageda lo conforman tres entidades	SI	SI	NO	SI	
	En La Fageda no existen accionistas	SI	SI	NO	SI	
	No están motivadas únicamente por generar valor económico	SI	SI	SI	SI	OK
	Se preocupan por hallar una relación adecuada entre el valor económico, valor social y valor ambiental	SI	SI	SI	SI	OK
Talento	Estructura organizacional					
	Negocio innovador con bases de valor compartido	SI	SI	SI	SI	OK
	Innovación social que ha transformado un problema social en una oportunidad sostenida de crecimiento empresarial	SI	SI	NO	SI	
	La atmósfera organizacional existe bajo una cadena de valor y cadena de sentido que agrupa un conjunto valores, elementos esenciales y creencias	SI	SI	SI	SI	OK
	Recursos Humanos					
	El liderazgo y visión de Cristóbal Colón	SI	SI	SI	SI	OK
	El capital humano es el pilar fundamental	SI	NO	SI	SI	
	Brindan trabajo a todas las personas que dispongan de un certificado de discapacidad	SI	SI	SI	SI	OK
	Emplean el trabajo como una herramienta terapéutica para personas con discapacidad y trastornos mentales	SI	SI	SI	SI	OK
	Cree en la formación de sus trabajadores y, por ello, el 100% de la plantilla realiza cursos cada año	SI	NO	NO	SI	
	Los salarios no varía en función de la antigüedad, de las cifras de venta o de otros criterios más arbitrarios	SI	SI	NO	SI	
	El salario de los directivos es un 10% inferior (por un criterio de equidad y justicia).	SI	SI	NO	SI	
	I+D					
	Utilizan las redes sociales para comunicarse con la comunidad virtual	SI	NO	NO	SI	
Constante búsqueda de la mejora de sus procesos de fabricación	SI	NO	NO	SI		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

De lo anterior, se concluye que todos los factores o ventajas competitivas que hemos podido identificar se han consolidado teniendo como base el liderazgo y visión de Cristóbal Colón, quien ha sabido transformar un problema social en una oportunidad de negocio que crece constantemente. Se trata de una oportunidad de negocio que brinda beneficios sociales y empresariales, se ha sabido concientizar en su cultura corporativa una misión y carácter social para resolver un problema social y brindar ayuda a los discapacitados intelectuales con trastornos mentales leves o severos de la comunidad autónoma de la Garrotxa.

7. Determinación de la ventaja competitiva

Producto del análisis VRIO se concluye los siguientes factores que determinan la ventaja competitiva de La Fageda.

Tabla 26. Ventajas competitivas

Ventajas competitivas
El liderazgo y visión de Cristóbal Colón.
Relación indivisible con el lugar de la geografía catalana, que permite aprovechar el nacionalismo existente.
No están motivadas únicamente por generar valor económico.
Se preocupan por hallar una relación adecuada entre el valor económico, valor social y valor ambiental.
Negocio innovador con bases de valor compartido.
La atmósfera organizacional bajo una cadena de valor y cadena de sentido que agrupa un conjunto valores, elementos esenciales y creencias.
Brindan trabajo a todas las personas que dispongan de un certificado de discapacidad.
Emplean el trabajo como una herramienta terapéutica para personas con discapacidad y trastornos mentales.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 27. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
El liderazgo que ejerce Cristóbal Colón	0.07	4	0.28
Posicionamiento de la marca en la Garrotxa motivada por el nacionalismo	0.07	4	0.28
Creación de alianzas	0.07	4	0.28
Experiencia en la fabricación de yogures de calidad y natural	0.06	4	0.24
Innovación social que ha transformado un problema social en una oportunidad sostenida de crecimiento empresarial	0.06	3	0.18
Creación de socios claves con el municipio de la comarca de la Garrotxa	0.06	4	0.24
Constante búsqueda de la mejora de sus procesos de fabricación	0.06	4	0.24
Tienen certificaciones diversas de calidad ISO	0.06	4	0.24
Cuentan con vacas lecheras que facilitan la obtención de la leche.	0.05	4	0.20
Usan herramientas terapéuticas para personas con discapacidad y trastornos mentales mediante el trabajo	0.05	3	0.15
La atmósfera organizacional se realiza bajo una cadena de valor y cadena de sentido	0.05	4	0.20
Sus productos están publicitados en idioma catalán y castellano	0.05	3	0.15
Diversificación en la elaboración de sus productos, lo cual permite una mayor actividad de trabajos a los discapacitados	0.04	3	0.12
No están motivadas únicamente por generar valor económico	0.04	3	0.12
En La Fageda no existen accionistas	0.04	3	0.12
DEBILIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Depender de las subvenciones del gobierno	0.06	1	0.06
No muestran interés en expandir la demanda en otros lugares del país, en menor medida en el exterior.	0.04	1	0.04
No cuenta con capacidad de distribución a mayor escala que le permita colocar sus productos en tiendas retail en un mayor volumen que la actualidad	0.03	1	0.03
El precio de los yogures de La Fageda está por encima del promedio del mercado	0.02	2	0.04
Sus principales productos, como los yogures, tienen fecha vencimiento	0.02	2	0.04
Total	1.00		3.25

Fuente: Elaboración propia, 2013.

El peso ponderado total de una matriz EFI está entre de 1 (bajo) a 4 (alto). En este sentido, un valor menor a 2.5 indica que es una empresa débil internamente. Para el caso de La Fageda, el peso ponderado de 3.25 indica una posición interna fuerte, que la sitúa en una muy buena posición estratégica en el ámbito interno.

9. Resultados del análisis interno

El éxito de La Fageda se da, en gran medida, a través del liderazgo de Cristóbal Colón, quien ha logrado formar alianzas estratégicas para brindar de sostenibilidad a su modelo de negocio con responsabilidad social, que tiene por objetivo brindar mejor calidad de vida a través de la generación de empleo digno a los discapacitados mentales, trabajadores de la empresa provenientes de la Garrotxa. Para lograr dicho objetivo, orientan sus esfuerzos en la fabricación artesanal del yogur y venta de los mismos, así como también la comercialización de la leche obtenida directamente de las vacas y los postres lácteos derivados de ella. La venta de estos últimos generan ingresos adicionales que son reinvertidos continuamente en la empresa. Asimismo, trabajan en actividades relacionadas con viveros y visitas guiadas a los turistas dentro de las instalaciones, estas también generan mayores oportunidades de empleo como mecanismo de inserción y terapia ocupacional para los discapacitados dentro de una atmósfera organizacional que comprende toda una cadena de valor y de sentido. La Fageda recurre a estrategias que le permiten sostener el posicionamiento que maneja en el mercado catalán, entre las cuales prima la experiencia conseguida en la fabricación de yogures en estos últimos años, así como la marca posicionada en virtud del nacionalismo predominante en la comunidad autónoma. Sin embargo, dichas estrategias no son suficientes para brindar una sostenibilidad propia en el futuro inmediato. Las causas probables que expliquen ello se orientan a la dependencia por parte de la empresa hacia las subvenciones que otorga el gobierno, las cuales podrían poner en riesgo la continuidad del negocio en caso de ser reducidas o eliminadas. Así mismo, en la actualidad, no cuentan con un plan de incremento de ventas que le permita lograr una mayor participación de mercado fuera de la Garrotxa. De igual manera, no cuentan con una capacidad de distribución a gran escala, que le permita llegar a cubrir dichos mercados en caso se requiera revertir el impacto que dejaría la supresión de las subvenciones antes mencionadas. Existe, además, la posibilidad de que el precio de los yogures de La Fageda se vea vulnerable frente a la competencia en caso exista una guerra de precios que limite el margen de beneficios del que goza actualmente la empresa.

Capítulo IV. Estimación de la demanda

1. Objetivo del estudio de la demanda

En este capítulo tenemos como objetivo contrastar la idea del negocio y su estrategia con las necesidades reales de los posibles clientes, mediante una proyección de demanda. La demanda hallada está en función al yogur, siendo este el principal producto que comercializa La Fageda.

2. Definición del problema y objetivos de la investigación sobre la demanda

El problema nace en la necesidad de proyectar la demanda de los yogures para los años 2014 al 2019 en Cataluña y sus cuatro provincias. Así, es necesario evaluar el diseño estratégico en función de la ventaja competitiva de los yogures de La Fageda. En este sentido, los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Analizar y estimar el tamaño del mercado objetivo.
- Identificar la demanda futura del producto.
- Identificar la capacidad instalada que se necesitará para satisfacer la demanda futura.

3. Metodología

El contexto Business As Usual (BAU)⁷ es utilizado para predecir escenarios futuros que se pueden interpretar como tendenciales a partir de la situación actual. Así, BAU es interpretado para seguir como hasta ahora o, en otras palabras, bajo un comportamiento progresivo de los datos históricos, con el propósito de continuar con tendencias futuras de los mismos. Como requisito indispensable para usar BAU se encuentra que los datos históricos presenten un patrón ordenado, progresivo y no disperso. Para calcular la demandada de los yogures en el país de España, la comunidad autónoma de Cataluña y la provincias de Barcelona de Girona, Lleida y Tarragona en los periodos entre 2014 y 2019, usaremos un método indirecto que asume el contexto BAU de los datos de población y el consumo per cápita del yogur, ya que estos tiene un patrón ordenado, progresivo y no disperso (ver anexo 11, 12, 13) desde el año 2004 al 2013.

⁷ El escenario BAU es aplicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, con el objetivo de estimar los flujos de inversión y financiamiento para hacer frente al cambio climático dentro de los próximos 25 años. (PNUD).

Tabla 28. Fórmulas para el cálculo de la demanda

Fórmula 1: Cálculo de la demanda en el año n
<p>Demanda (n) = Población inicial * (1 + TCPAp) ^n * Consumo per cápita* (1 + TCPAc) ^n</p> <p>Donde: n = año por calcular la demanda. Esto será desde el 2014 al 2018. Población inicial= Para proyectar la demanda tomaremos la población del año 2013 como la inicial (ver anexo 8). Consumo per cápita= Para proyectar la demanda tomaremos el consumo per cápita del yogur del año 2013 como la inicial (ver anexo 10). TCPAp = tasa de crecimiento promedio anual de la población TCPAc = tasa de crecimiento promedio anual del consumo per cápita del yogur</p>
Fórmula 2: Cálculo de la tasa de crecimiento promedio anual:
<p>TCPA = [(Valor final/Valor Inicial) ^ (1 / m-1)] - 1</p> <p>Donde: TCPA= tasa de crecimiento promedio anual Valor final = es el valor obtenido en el año 2013 Valor Inicial= es el valor obtenido en el año 2004 m = como los datos observados son del año 2004 al 2013, el valor de m es 10.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

4. Estimación de la demanda

Aplicando la fórmula 2, se obtiene que la tasa de crecimiento poblacional es como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 29. La tasa de crecimiento promedio anual

TCPAp:					
Barcelona	Girona	Lleida	Tarragona	Cataluña	España
0,009	0,020	0,015	0,021	0,012	0,010

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tasa de crecimiento promedio anual del consumo per cápita del yogur es la siguiente:

TCPAc= 0,028

Con los datos obtenidos, y luego de aplicar la fórmula 1, se calcula la demanda tanto para España, como para la comunidad autónoma de Cataluña, además de sus cuatro provincias en Barcelona, Girona, Lleida, Tarragona. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

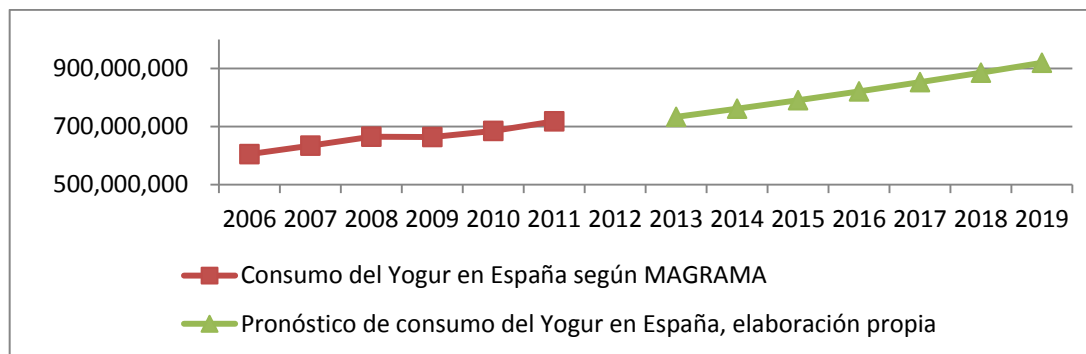
Tabla 30. Proyección de la demanda del yogur en Cataluña. Lt./persona

Proyección de la demanda del yogur Lt/persona							
Hasta el año	n	Provincias de Cataluña				Cataluña	España
		Barcelona	Girona	Lleida	Tarragona		
2013	0	86.216.793	11.850.994	6.860.637	12.606.370	117.534.794	733.339.423
2014	1	89.454.090	12.434.100	7.162.632	13.232.311	122.270.008	761.526.184
2015	2	92.812.942	13.045.896	7.477.920	13.889.333	127.195.994	790.796.335
2016	3	96.297.914	13.687.795	7.807.087	14.578.977	132.320.437	821.191.519
2017	4	99.913.740	14.361.278	8.150.743	15.302.865	137.651.332	852.754.978
2018	5	103.665.335	15.067.897	8.509.526	16.062.695	143.196.997	885.531.615
2019	6	107.557.795	15.809.285	8.884.103	16.860.253	148.966.084	919.568.061

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Luego de comparar nuestros datos, se evidencia que, según el Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente de España (MAGRAMA) la demanda solo en España, para el año 2011, fue de 717.700.070; en el 2008, de 684.674.020; y, en el 2007, de 633.969.390 litros (ver anexo 14).

Gráfico 2. Tendencia de la demanda del yogur en España para los años 2013 al 2019 en comparación con el consumo del yogur de los años 2006 al 2011



Fuente: elaboración propia, 2013.

5. Elasticidad de la demanda del yogur

Según Parkin (2006), la elasticidad de la demanda de un bien evalúa la sensibilidad de los demandantes frente a los cambios en los precios de los bienes y/o servicios. En la medida que la demanda sea más elástica, mayor será la influencia de un incremento o decremento de los precios. Es preciso señalar que se debe considerar un periodo determinado de tiempo y mantener constantes factores como nivel de renta, precio de los productos sustitutos y los gustos y preferencias. El cálculo de la elasticidad de la demanda de yogur indica la variación porcentual de la cantidad

demandada que tiene lugar cuando el precio varía en un 1%. Para el caso de la elasticidad de los yogures que se comercializan en Cataluña, se hace uso de la siguiente fórmula:

$$n_p = (\Delta\%X / \Delta\%P) = ((\Delta X / X) * 100) / ((\Delta P / P) * 100) = (\Delta X / \Delta P) * (P / X)$$

Usaremos los datos que se encuentran en el anexo 15 acerca de los precios de los yogures La Fageda para efectuar los cálculos. Aquí se puede observar que el precio promedio de los yogures de La Fageda y de Danone, en representación de las demás marcas, para el 2005, fue de 1,57 euros y, para el 2008, de 1,87 euros. En este sentido, para hallar la cantidad demandada, usaremos los datos de los anexos 8 y 10, multiplicando los valores de la siguiente manera:

- Para el 2005, el consumo per cápita es igual a 13,40 litros por la población de Cataluña para ese mismo año, que fue de 6.995.206. El resultado, entonces, es de 93.735.760,4.
- Para el 2008, el consumo per cápita es igual a 14,76 litros por la población de Cataluña para ese mismo año, que fue de 7.364.078. EL resultado, entonces, es de 108.693.791.

Por lo tanto, si el precio del yogur catalán se incrementa de 1,57 € a 1,87 € del 2005 al 2008, respectivamente, y la cantidad demandada se incrementa de 93.735.760,4 a 108.693.791; entonces, la elasticidad de la demanda respecto del precio es la siguiente:

$$n_p = (\Delta\%X / \Delta\%P) = ((108.693.791 - 93.735.760,4 / 93.735.760,4) * 100) / ((1,87 - 1,57 / 1,57) * 100) = 0,1834$$

Para efectos de los yogures que se comercializan en Cataluña, se refuerza el comportamiento de inelasticidad. Es decir, son poco sensibles a la variación en cambio de precios. La razón fundamental de dicho comportamiento es que, en toda España, el yogur como derivado de la leche es un bien necesario y no caro.

Sobre los resultados de la investigación de mercado realizada por medio de análisis de la demanda, se concluye que los potenciales clientes se encontrarían en Cataluña, con una mayor incidencia en Barcelona. Consideramos que podría ser una ventaja enorme para La Fageda si, dentro de sus objetivos, buscarse el mayor posicionamiento de la marca en Barcelona, ciudad situada a menos de 100 km de La Fageda. A través de esta estrategia, el consumo de sus productos podría ser mayor al apostar por el interés regionalista, además del consumo por parte de turistas. Esta propuesta estaría alineada a los planes del director de La Fageda, en el sentido de posicionarse dentro de Cataluña. Otra de la ventaja que tiene la empresa es que, dentro de su propuesta, no se vende únicamente yogur, sino un estilo de vida sano que tiene en cuenta los productos fabricados de manera artesanal hechos con ingredientes orgánicos. Estos productos son valorados en el consumo promedio, no solo en España, sino de toda Europa.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

Nuestra propuesta de misión: Generar recursos económicos en condiciones de mercado que permita brindar terapia ocupacional a las personas con discapacidad mental de la comarca de la Garrotxa por medio de un trabajo digno

La visión, según David (2008), responde la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?. De otro modo, según Dess *et al.* (2011), es una meta inspiradora con una mayor proyección, tanto en alcance como en el tiempo. Nuestra propuesta de visión es ser la compañía líder de responsabilidad social que fabrique los mejores yogures artesanales de Cataluña.

1.1 Sustento del cuadro para la misión

Tabla 31. Bases para la misión

Componentes de propuesta de misión	Análisis
Cliente	Pobladores de Cataluña a quienes va dirigida la responsabilidad de ofrecer productos de calidad y naturales. Para ganar la lealtad de los mismos, la empresa se anticipa a sus necesidades, de acuerdo con la tendencia del mercado respecto del consumo.
Bien o servicio	Yogures, postres lácteos, helados, servicios asistenciales, así como actividades de viveros y visitas guiadas a las instalaciones.
Mercado	El esfuerzo de cubrir de llevar los productos de la compañía está enfocado para el mercado de la comunidad autónoma de Cataluña.
Tecnología	La aplicación de la tecnología en La Fageda es baja, ya que sus productos se caracterizan por ser artesanales.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La Fageda busca la sostenibilidad de su modelo de negocio para brindar oportunidad a los discapacitados mentales de la Garrotxa.
Filosofía	El liderazgo de la empresa radica en la filosofía administrativa que antepone a las personas (trabajadores), a través de una actividad mercantil que genere una rentabilidad sostenible.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Productos artesanales de calidad y precios altos.
Preocupación por la imagen pública	Todo el modelo de negocio de La Fageda está enfocado en brindar terapia ocupacional a los discapacitados mentales de la Garrotxa como alternativa terapéutica e inserción laboral.
Preocupación por los empleados	Los empleados en La Fageda son los más valiosos para la organización, se fomenta en su cultura organizacional la búsqueda del trabajo con sentido.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

1.2 Sustento de la visión

Tabla 32. Bases para la visión

Componentes de propuesta de Visión	Análisis
Panorama del futuro	La Fageda se consolida como ejemplo de responsabilidad social y, por ello, sujeto de estudios de prestigiosas universidades del mundo que proponen ideas innovadoras y soporte estratégico de cara hacia el futuro.
Marco competitivo	La Fageda no desea ser la empresa más grande del sector, pero si quiere elaborar los yogures de mejor calidad del mundo.
Objetivos fundamentales	El objetivo fundamental es brindar una rentabilidad autosostenible a la empresa, que permita dar continuidad a la misma.
Fuentes de ventajas competitivas	Modelo y cultura institucional.
Preocupación por el crecimiento	La preocupación por el crecimiento está en función de las necesidades de enfoque social de la empresa y la respuesta por parte del mercado respecto de los productos que se ofrece.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Empresa rentable que expande la venta sus productos en toda Cataluña.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

2. Objetivo general

Lograr la sostenibilidad del modelo empresarial, para estar preparados a posibles disminuciones de las subvenciones que permita seguir brindando una mejor calidad de vida de los trabajadores. En especial sobre que ayudan con el pago de las planillas de sus trabajadores, las cuales podrían verse amenazadas negativamente por posibles crisis económicas que afecten la asignación de los presupuestos en gastos sociales del país de España.

3. Objetivos estratégicos

- Ampliar mercados más allá de la Garrotxa, con énfasis en la ciudad de Barcelona.
- Aprovechar los movimientos nacionalistas y el turismo para posicionar los productos.
- Mejorar los canales de distribución.
- Promocionar los productos al difundir la alimentación sana.

Capítulo VI. Generación de estrategias

1. Matriz FODA (cruzado)

Tabla 33. Matriz FODA (cruzado)

	Oportunidades	Amenazas
FODA CRUZADO - LA FAGEDA	<p>O1: Existe un mercado con movimientos nacionalistas de origen Catalán más allá de la Garrotxa.</p> <p>O2: Tendencia del comportamiento del consumidor por adquirir productos que permiten una alimentación sana de origen orgánico.</p> <p>O3: Alta concentración de turistas en la comunidad autónoma de Cataluña, sobre todo estimulada por la provincia de Barcelona que es la cuarta ciudad turística de Europa.</p> <p>O4: El PBI de Cataluña es el más representativo de España y su PBI PER Cápita es el cuarto.</p> <p>O5: La población de Cataluña es la segunda más representativa de España.</p> <p>O6: España cuenta con un marco legal estructurado en beneficio de los minusválidos en cuanto a la protección de sus derechos. Asimismo, permiten dar un panorama y un círculo de acción definido a empresas CEE.</p>	<p>A1: Frente a una crisis económica, existe la posibilidad de cambios en las leyes que favorecen empresas socialmente responsables..</p> <p>A2: Eliminación de la cuota lechera, que en el corto o mediano plazo impactará con una guerra de precios.</p> <p>A3: La independencia de Cataluña respecto de España generaría impactos económicos desfavorables por la restricción a la UE, así como la renuncia a varios derechos básicos, salvaguardas económicas, el cierre de puertas de un mercado formado por 28 países y la separación inmediata de la OMC, ONU y G20.</p> <p>A4: La probable separación de España y la UE podría significar una reestructuración del marco legal catalán en la que no se asegura la continuidad de las políticas actuales en favor de los discapacitados.</p> <p>A5: La probable separación de España significaría renunciar al apoyo del ministerio de Ciencia e Investigación.</p>
Fortalezas	Estrategias (FO) Crecimiento	Estrategias (FA) Replantear
<p>F1: Liderazgo de Cristóbal Colón.</p> <p>F2: Posicionamiento de la marca en la Garrotxa motivada por el nacionalismo.</p> <p>F3: Creación de alianzas.</p> <p>F4: Experiencia en la fabricación de yogures de calidad y natural.</p> <p>F5: Transformación de un problema social en una oportunidad sostenida de crecimiento empresarial.</p>	<p>E1.- Incrementar cuota de mercado en Cataluña a partir de la fuerza de movimientos nacionalistas, la alimentación sana, y los turistas (F2, F4, F5, F7, F8, O1, O2, O3, O5).</p> <p>E2.- Posicionar la marca aprovechando los movimientos nacionalistas (F2, F4, F5, F7, F8, O1, O3, O4).</p> <p>E3- Promocionar la marca Fageda difundiendo la elaboración artesanal y calidad de sus productos orgánicos (F2, F3, F4, F5, F8, O1, O2, O3).</p> <p>E4.- Incrementar número de distribuidores fuera de la Garrotxa, con especial interés en la provincia de</p>	<p>E10.- Comercializar otros productos de alimentación saludable como aceite de oliva y productos integrales (F5, F6, F7, A1, A2)</p>

Fortalezas	Estrategias (FO) Crecimiento	Estrategias (FA) Replantear
<p>F6: Creación de socios claves con el municipio de la comarca de la Garrotxa.</p> <p>F7: Constante búsqueda de la mejora de sus procesos de fabricación.</p> <p>F8: Tienen certificaciones ISO.</p>	<p>Barcelona (F1, F2, F3, F4, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6).</p> <p>E5.- Crear otros puntos fabricación de yogures fuera de la Garrotxa dentro de la jurisdicción Cataluña (F1, F7, O3).</p> <p>E6.- Aumentar cabezas de ganado para garantizar la producción de leche (F2, F3, F8, O1, O2).</p>	
Debilidades	Estrategias (DO) Mejora	Estrategias (DA) Retiro
<p>D1: Depender de las subvenciones del gobierno.</p> <p>D2: No muestran interés en expandir la demanda en otros lugares del país, inclusive en el exterior.</p> <p>D3: No cuenta con una capacidad de distribución a mayor escala que le permita colocar sus productos en tiendas retail a mayor volumen de los actuales.</p> <p>D4: Sus principales productos, como los yogures, tienen fecha vencimiento.</p>	<p>E7.- Tercerizar funciones de distribución (D3, D4, O2, O3)</p> <p>E8.- Buscar proveedores de leche que garanticen la misma calidad de La Fageda y permita ahorro en costo (D3, O1, O2, O3).</p> <p>E9.- Adquirir unidades de transporte económicas y ecológicas en el consumo de combustible como GLP o GNV para la distribución de productos (D3, O1, O2, O3).</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior, se crean los siguientes cuatro tipos de estrategias: Las estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), para utilizar las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas; las estrategias de debilidades y oportunidades (DO), para mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas; las estrategias de fortalezas y amenazas (FA), para usar las fortalezas internas y reducir el impacto de amenazas externas y por último, las estrategias de debilidades y amenazas (DA) que son tácticas defensivas para reducir debilidades internas y amenazas externas.

2. Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es un instrumento que, a través de sus cuatro cuadrantes, muestra qué tipo de estrategia debe implementar una organización. Las estrategias listadas son las siguientes: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva.

Coordenadas del vector **y**: $VC + FI = 2,29$; y coordenadas del vector **x**: $EA + FF = -1,20$.

Tabla 34. Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financieras (FF)		Fortaleza de la Industria (FI)	
	Valor		Valor
La Fageda goza de dinero para poder invertir en más actividades en el negocio.	2	Existen pocas amenazas de productos sustitutos.	6
Respecto al patrimonio, muestra tener una rentabilidad por encima del 5%, cifra superior al crecimiento del PBI de España.	1	El consumo alimentario en España está liderado por la leche y derivados lácteos, seguido de frutas frescas.	5
El dinero invertido regresa a manos de la empresa para reinvertirse inmediatamente.	3	Alto poder de negociación de los productores lácteos por la fuerte demanda.	3
Promedio FF	2,00	Promedio FI	4,67

POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA	
Estabilidad ambiental (EA)		Ventaja competitiva (VC)	
	Valor		Valor
En Cataluña existe inestabilidad política debido a la intención separatista.	-3	El liderazgo y visión de Cristóbal Colón	-2
La población de Cataluña es la segunda comunidad con mayor población en España	-2	Relación indivisible con el lugar de la geografía catalana	-3
La provincia de Barcelona representa más del 73% de la población de Cataluña.	-2	No están motivadas solo por crear valor económico	-4
El PBI y PBI per cápita son los más representativos de España	-3	Se preocupan por hallar una relación adecuada entre el valor económico, valor social y valor ambiental	-2
La Industria regulada por las cuotas lecheras.	-6	Negoció innovador con bases de valor compartido	-4
Promedio EA	-3,20	La atmosfera organizacional bajo una cadena de valor y cadena de sentido.	-2
		Todas las personas que dispongan de un certificado de discapacidad tienen un trabajo asegurado.	-1
		El trabajo es una herramienta terapéutica para personas con discapacidad y trastornos mentales.	-1
		Promedio VC	-2,38

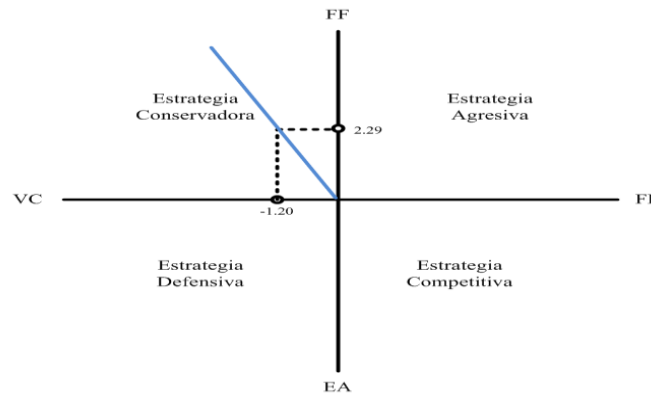
POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA	
Estabilidad ambiental (EA)		Ventaja competitiva (VC)	
	Valor		Valor
En Cataluña existe inestabilidad política debido a la intención separatista.	-3	El liderazgo y visión de Cristóbal Colón	-2
La población de Cataluña es la segunda comunidad con mayor población en España	-2	Relación indivisible con el lugar de la geografía catalana	-3
La provincia de Barcelona representa más del 73% de la población de Cataluña.	-2	No están motivadas solo por crear valor económico	-4
El PBI y PBI per cápita son los más representativos de España	-3	Se preocupan por hallar una relación adecuada entre el valor económico, valor social y valor ambiental	-2
La Industria regulada por las cuotas lecheras.	-6	Negoció innovador con bases de valor compartido	-4
Promedio EA	-3,20	La atmosfera organizacional bajo una cadena de valor y cadena de sentido.	-2
		Todas las personas que dispongan de un certificado de discapacidad tienen un trabajo asegurado.	-1
		El trabajo es una herramienta terapéutica para personas con discapacidad y trastornos mentales.	-1
		Promedio VC	-2,38

Eje x: $FF + EA =$

-1,20

Eje y: $FI + VC =$

2,29

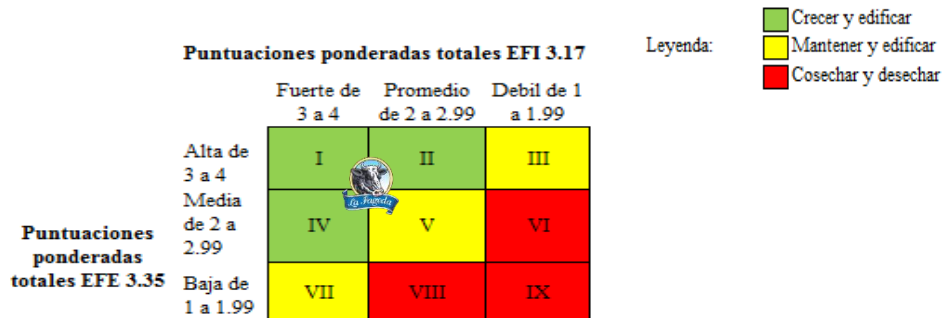


Fuente: Elaboración propia, 2013.

3. Matriz interna – externa

La matriz interna externa se basa en dos dimensiones: el valor ponderado del EFI, en el eje X, y del EFE, en el eje Y. El resultado de la matriz EFI es de 3,17 y la matriz EFE de 3,35; resultando el cuadrante I, correspondiente a la estrategia de crecer y edificar.

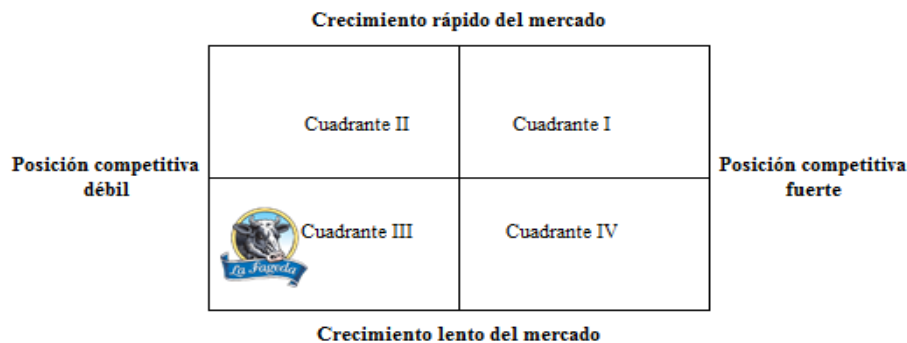
Gráfico 3. Matriz interna – externa



Fuente: Elaboración propia, 2013.

4. Matriz de la estrategia principal

Gráfico 4. Matriz de estrategia principal



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Con los resultados obtenidos previamente, se puede determinar que La Fageda tiene una ventaja competitiva débil y un crecimiento lento de mercado, características determinantes de un perfil débil; de modo que se coloca en el cuadrante III en la matriz de la estrategia principal. Esto muestra la necesidad inmediata de un crecimiento rápido a través de una mayor penetración de mercado.

Capítulo VII. Selección de estrategias

1. Matriz de alineamiento estratégico

Tabla 35. Matriz de alineamiento estratégico

Iniciativas específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
E1.- Incrementar cuota de mercado dentro de la jurisdicción de Cataluña, a partir de la fuerza de movimientos nacionalistas, la alimentación sana, y los turistas.	X	X	X	X	4
E2.- Posicionar la marca Fageda, aprovechando los movimientos nacionalistas.	X	X	X		3
E3.- Promocionar la marca de La Fageda difundiendo la elaboración artesanal y la calidad de sus productos orgánicos.	X	X		X	3
E4.- Incrementar número de distribuidores fuera de la Garrotxa, con especial interés en la provincia de Barcelona.	X	X	X	X	4
E5.- Crear otros puntos fabricación de yogures además de la Garrotxa dentro de la jurisdicción Cataluña.		X	X		2
E6.- Aumentar cabezas de ganado y garantizar la producción de leche.	X		X		2
E7.- Tercerizar funciones de distribución.	X	X	X		3
E8.- Buscar proveedores de leche que garanticen la misma calidad que La Fageda y permitan ahorro en costo.	X		X		2
E9.- Adquirir unidades de transporte económicas y ecológicas en el consumo de combustible, como GLP o GNV, para la distribución de productos.			X		1
E10.- Comercializar otros productos de alimentación saludable como aceite de oliva y productos integrales.	X		X		2

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior, se concluye que las iniciativas estratégicas recomiendan incrementar cuotas de mercado en Cataluña, a partir del movimiento nacionalista existente y por la tendencia a la alimentación sana, además de la gran participación de turistas existentes en Cataluña en el consumo de bienes y productos alimenticios. Así mismo, incrementar el número de distribuidores a través de alianzas estratégicas con empresas del sector, con especial interés en la provincia de Barcelona, lo que permitirá un mayor alcance en las regiones donde La Fageda no tiene presencia.

2. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

Tabla 36. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

Iniciativas estratégicas / Objetivos	Objetivos				Total
	Ampliar mercados más allá de la Garrotxa dentro de la jurisdicción de Cataluña	Aprovechar los movimientos nacionalistas para posicionar los productos	Mejorar los canales de distribución	Promocionar los productos difundiendo la alimentación sana	
Estrategias (FO) Crecimiento					
E1.- Crecer en cuota de mercado en Cataluña a través del nacionalismo, alimentación sana, y turistas.	X	X	X	X	4
E2.- Posicionar la marca Fageda, aprovechando el nacionalismo.	X	X	X		3
E3.- Promocionar la marca Fageda difundiendo la elaboración artesanal y calidad de sus productos orgánicos.	X		X	X	3
E4.- Incrementar número de distribuidores fuera de la Garrotxa, con interés en la provincia de Barcelona.	X	X	X		3
E5.- Crear otros puntos fabricación de yogures además de la Garrotxa, dentro de la jurisdicción Cataluña.	X	X			2
E6.- Aumentar ganados en La Fageda para garantizar la producción de leche.	X				1
Estrategias (DO) Mejora					
E7.- Tercerizar funciones de distribución.	X	X	X		3
E8.- Buscar proveedores de leche que garanticen la calidad de La Fageda y permitan ahorro en costo.	X	X			2
E9.- Adquirir unidades de transporte económicas y ecológicas en el consumo de combustible, como GLP o GNV, para la distribución de productos.	X			X	2
Estrategias (FA) Replantear					
E10.- Comercializar otros productos de alimentación saludable como aceite de oliva y productos integrales.				X	1

Fuente: Elaboración propia, 2013.

3. Descripción de la estrategia seleccionada

De acuerdo con las estrategias seleccionadas, que refieren a iniciativas estratégicas de crecimiento y de mejora, se recomienda a La Fageda aplicar estrategias de expansión comercial. Las herramientas más apropiadas para este caso son las estrategias de penetración de mercado, con concentración especial en la provincia de Barcelona de la comunidad autónoma de Cataluña.

3.1 Estrategia competitiva

Según con Porter (2005), existen las siguientes tres estrategias genéricas: Liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Consideramos que la estrategia competitiva genérica que adopta La Fageda, para lograr un mejor desempeño respecto de sus competidores dentro de la industria, es la del enfoque basado en diferenciación. Lo cual implica orientar esfuerzos en brindar un excelente producto a un mercado nacionalista particular que exige alimentos de buena calidad dentro de una tendencia dirigida a una alimentación sana. No puede dejarse de lado que, para ello, La Fageda cuenta con el apoyo del Gobierno Autónomo por medio de incentivos tributarios y subvención; pues, en los procesos de producción, se incluyen personas discapacitadas. De tal forma, la estrategia competitiva busca fortalecer la misión social y empresarial, de manera que La Fageda pueda contar con la autonomía económica financiera para poder brindarse autosostenibilidad. Si bien con ello no logra costos bajos, si logra diferenciarse desde la perspectiva del público quien no escatima en alimentarse saludablemente y que gusta de los productos fabricados en su comunidad autónoma. Por lo tanto, la estrategia de enfoque basado en la diferenciación le permite situar su rango de precios de venta al público por encima del líder del mercado, entre un 10 y un 35% por encima del resto (ver Anexo 15).

3.2 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa se define como Crecer y Edificar.

3.3 Estrategias seleccionadas

Se determina que las estrategias seleccionadas en función del mayor puntaje obtenido son cinco, cada detalladas con los códigos que han sido trabajados previamente en cada una de las matrices.

E1.- Incrementar la cuota de mercado dentro de la jurisdicción de Cataluña a partir de la fuerza de movimientos nacionalistas y la alimentación sana.

E2- Posicionar la marca de La Fageda aprovechando los movimientos nacionalistas.

E3- Promocionar la marca de La Fageda difundiendo la elaboración artesanal y calidad de sus productos orgánicos.

E4.- Incrementar el número de distribuidores fuera de la Garrotxa, con el propósito de ofrecer empleo a los discapacitados mentales en Cataluña y, así, ampliar el modelo de terapia ocupacional.

E7.- Tercerizar funciones de distribución.

Capítulo VIII. Plan de Marketing

1. Objetivos de marketing

- Buscar un mayor posicionamiento en la mente del consumidor y turistas presentes en Barcelona.
- Lograr alianzas comerciales con supermercados de Barcelona en la distribución de los yogures, con el propósito de obtener una mayor cobertura respecto de la inserción inicial que se tenía en los aeropuertos.
- Buscar puntos de venta en Barcelona, dado que es la más representativa de Cataluña, y aprovechar la ventaja de contar con las grandes redes viales que existen en Cataluña.

Tabla 37. Objetivos de marketing de corto, mediano y largo plazo

Corto Plazo al 2015	Mediano plazo al 2017	Largo Plazo al 2017 – 2018
-Lograr un volumen de ventas de 54.000.000 litros de yogures. -Lograr una participación de mercado en Cataluña del 41%. -Crear una imagen de marca en Barcelona.	-Fidelizar al cliente. -Lograr un volumen de ventas de 65.000.000 litros de yogures. -Lograr una participación de mercado en Cataluña del 47%. -Interactuar y personalizar a los clientes claves en Barcelona. -Crear una imagen de marca en Barcelona.	-Fidelizar al cliente. -Desarrollo de nuevos mercados. -Consolidar la marca y lograr que los yogures de La Fageda sean reconocidos como un producto bandera de la zona geográfica de Cataluña.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Estrategia de crecimiento

Para que La Fageda pueda ofrecer autosostenibilidad al proyecto, es necesario replantear la expansión de mercados y buscar satisfacer la demanda de los consumidores a nivel de la comunidad autónoma de Cataluña y no solamente de la comarca de la Garrotxa. Para ello, necesita efectuar alianzas con tiendas y centros comerciales ubicados estratégicamente en los distintos lugares de la comunidad Catalana. Asimismo, esto deber realizarse con un especial interés dentro de la provincia de Barcelona, que tiene una demanda de 92.812.942 litros de yogures para el año 2015 y representa el 73% de la demanda de yogures en toda Cataluña, lo cual es una respuesta directa al número de la población y al gran número de turistas en Barcelona. De igual manera, las estrategias consisten en efectuar alianzas con algunas de las tiendas en el aeropuerto de Barcelona, para acondicionar un espacio de aproximadamente de 1,0 x 1,5 mts.2 e instalar vitrinas refrigeradas que puedan ofrecer nuestros productos sin la necesidad de abrir una tienda. Con ello existirá una alternativa para los turistas que están de regreso a casa, pues podrían

comprar los productos con distintos motivos de carácter personal y, de esta manera, aportar en la consolidación internacional de la marca La Fageda y sus distintos productos. En el anexo 16, se muestran las tiendas que podrían participar como puntos de venta en el aeropuerto de Barcelona.

3. Estrategia de posicionamiento

La razón de posicionamiento para que nuestros clientes potenciales nos prefieran, frente a los competidores, es principalmente la calidad de nuestros productos, la elaboración artesanal sin colorantes ni conservantes y, sobre todo, los efectos positivos que una alimentación saludable aporta a la salud de las personas. Una segunda razón, de igual manera importante, es difundir la imagen de un producto de origen catalán, apoyado del concepto nacionalista, con el propósito estricto de estimular un crecimiento en toda Cataluña, con el interés particular ya mencionado en la provincia de Barcelona.

4. Estrategia de segmentación

4.1 Segmentación demográfica

Los yogures forman parte del hábito alimenticio en España para todas las edades, siendo las personas entre 25 a 44 años de edad aquellas que consumen más gramos de yogures al día. El consumo de productos lácteos en adultos en España se puede evidenciarse en el anexo 17. Por lo tanto, nuestras estrategias de segmentación demográfica estarán orientadas hacia todas las edades, con un especial interés en el rango entre 18 a 75 años.

4.2 Segmentación geográfica

Nuestra estrategia de segmentación geográfica va estar orientada a la provincia de Barcelona, ya que representa aproximadamente el 73% de toda la población de la comunidad autónoma de Cataluña. Además, en el 2012, en Cataluña, se concentraron 14,4 millones de turistas de un total de 57,7 millones en toda España, entre estos 7,44 millones están en Barcelona (Ministerio de Industria de Energía y Turismo 2013). Asimismo, el 24% de lo que gasta el turista está destinado para la compra de alimentos y bebidas, seguido por los gastos en transportes y hoteles con un 16,3% para cada uno de ellos, tal como se muestra en el anexo 18.

5. Marketing mix

5.1 Producto

Todos los empaques de los productos de La Fageda están uniformizados y presentan diseños en cuadros blancos y azules que los relacionan con la naturaleza y el campo, siempre con el uso exclusivo de la lengua catalana, con el fin de reforzar el sentimiento de pertenencia con el lugar. Además, La Fageda elabora 18 variedades de yogures y postres lácteos, etiquetados íntegramente en catalán, y los encontramos en las siguientes variedades, tal como se muestra en el anexo 19.

5.2 Precio

Los precios de los yogures de La Fageda están por encima del mercado y los sobrepasan hasta en un 35%. Por ejemplo, en el 2008, el precio del yogur bionatural de La Fageda era 2,15 euros, mientras que en el mercado otras marcas lo vendían a 1.59 euros (ver anexo 15). No obstante, a pesar de presentar un precio elevado, las ventas anuales de los yogures de La Fageda muestran crecimientos de aproximadamente el 13% anual. Para citar un ejemplo, las ventas del 2010 fueron 40.000.000 litros de yogures y, en el 2011, de 45.000.000. Con esta tendencia, en nuestro plan estratégico no proponemos una variación en los precios, con el objetivo de posicionarnos atractivamente en nuevas plazas.

5.3 Plaza

Los productos de La Fageda están a la venta en 1.500 establecimientos, entre hospitales, colegios, tiendas y centros comerciales de la geografía catalana. Por ejemplo, establecimientos como Alcampo, Bonpreu, Caprabo, Carrefour, Aliemnt, Merco, por mencionar algunos de los más importantes.

Nuestras estrategias de plaza están orientadas a una distribución intensiva y buscan vender los productos en toda Barcelona, con una especial prioridad en los puntos de mayor visibilidad para los turistas, como agencias de viajes, hoteles y restaurantes.

5.4 Promoción

La Fageda no utiliza el componente social como elemento de promoción y no tiene presupuesto destinado a la publicidad, ya que entiende que no es el camino para comunicarse con su mercado. No obstante, cuenta con estrategias para estimular la venta y comunicar el valor del producto

como, por ejemplo, en determinados periodos se habilitan, en las calles, pequeños establos con terneras que interactúan con las personas a través de diversas actividades en las que se ofrecen abiertamente los productos de la marca. De igual manera, las visitas de escolares son algunos de los mejores sistemas que tiene para dar a conocer sus yogures. Esta estrategia comunicativa se interrelaciona plenamente con el hecho de que la Garrotxa es una comarca de turismo de calidad, pues se trata de un parque natural que atrae cada vez a más gente, que en gran medida coinciden con su público objetivo.

5.5 Personas

Las personas en La Fageda forman parte esencial de su cultura organizacional, y uno de sus principales objetivos es crear un trabajo digno para las personas con discapacidad intelectual o trastorno mental leve y severo. Con este fin, se aplica la labor terapia como mecanismo de inserción social, pues se considera que todas las personas tienen capacidades diferentes, y sus posibilidades aflorarán si les ofrecemos las condiciones necesarias.

5.6 Procesos

La Fageda controla todo el proceso productivo, desde el forraje hasta las condiciones de vida del ganado. De este modo, su yogur de granja se elabora con leche fresca que no tiene más de 48 horas. Asimismo, en su producción, no utilizan ni conservantes ni colorantes. Así, por ejemplo, se realizan procesos como la pasteurización de la leche a 95°C, que elimina solo los gérmenes patógenos. Esta clase de cuidados refuerza características primordiales en su producto, pues se comprende que el yogur contiene microorganismos vivos que producen efectos benéficos en la flora intestinal que facilitan la digestión. El control de la materia prima, el proceso industrial integrado y un exhaustivo control de la calidad permiten conseguir un yogur menos ácido, más cremoso, con más sabor y sin aditivos.

5.7 Percepción

Los clientes de La Fageda perciben positivamente la empresa por la calidad de sus productos, y muy pocos saben que los yogures que consumen son preparados por personas con discapacidad mental. Sin embargo, Cristóbal Colón no desea que, en la percepción de sus clientes, exista como factor decisivo de compra de los yogures el simple hecho de contribuir con la labor social y sean motivados por la condescendencia. Otro punto importante que aporta a la percepción de los clientes es el trabajo constante a través de su página web. De esta manera se difunde toda la

cultura organizacional, la gama de sus productos, lugares de ventas, sus eventos y jornadas con el objetivo de crear un espacio de intercambio de experiencias entre emprendedores sociales.

6. Estrategia de distribución

Según el estudio de ECOEMBES (organización sin ánimo de lucro que gestiona la recuperación y el reciclaje de envases de plástico, latas, envases de cartón y papel en toda España), cada etapa de vida del consumidor demanda una presentación de envase como factor decisivo de compra. Es decir, según la imagen adjunta, los jóvenes prefieren el yogur bebible en envases de 500 gr., mientras que las familias con niños pequeños de 0 a 12 años prefieren los yogures en *pack* de 6 o 8 unidades. Por lo tanto, como estrategia de distribución destinaremos los *pack* como prioridad a los centros comerciales, ver anexo 20.

7. Presupuesto de marketing

El presupuesto para gastos de marketing considera un gasto aproximado anual de 38.600,00 euros, los mismos que ayudarán a mantener los gastos por dicho concepto y se registran en el flujo de caja del año 2011 en la cuenta de gastos no operacionales, después de la utilidad operativa, que se mantendrá respecto al año anterior en los siguientes años.

Tabla 38. Presupuesto para gasto de marketing 2012 (en euros)

Presupuesto para gastos de marketing 2012, con el apoyo de nuestros socios estratégicos	Costo único anual de implementación	Mantenimiento mensual	Número de Meses	Total inversión anual
Campañas publicitarias en el aeropuerto de Barcelona (Trípticos).	2.000,00	1.000,00	12	14.000,00
Posicionamiento en buscadores web con el fin de conseguir visibilidad y contactos.	600	0	12	600,00
Redes sociales, blog y contenidos que buscan generar marca.	0	1.000	12	12.000,00
Asesoramiento profesional con el apoyo de nuestros socios estratégicos.	0	1.000,00	12	12.000,00
				38.600,00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo IX. Plan de operaciones

1. Introducción

Para el plan de operaciones de La Fageda se considera lo siguiente:

- La gestión de la obtención de insumos y materia prima para la fabricación de yogures.
- La planificación, programación y control de materiales y la capacidad de producción.
- La gestión y el control de calidad.
- La distribución y gestión de inventarios de productos terminados.

2. Objetivos de operaciones

El objetivo principal responde a la expansión de las operaciones hacia el mercado de Barcelona en Cataluña, con la finalidad de incrementar las ventas que aseguren un mayor ingreso.

Tabla 39. Objetivos de operaciones de corto, mediano y largo plazo

Corto Plazo al 2015.	Mediano plazo al 2017	Largo Plazo al 2017 - 2018
<ul style="list-style-type: none">- Buscar proveedores locales de leche (en la comarca de la Garrotxa) que brinden igual condiciones y calidad que aquellas que se producen en La Fageda.- Revisar las rutas de las unidades de distribución de mercadería, con el objetivo de buscar la eficiencia con la repartición de los productos, especialmente, en Barcelona. La distancia de la comarca de la Garrotxa al aeropuerto de Barcelona es 125 km., distancia que es cubierta en auto en 1,5 horas aproximadamente⁸- Definir los tiempos adecuados para el traslado de los yogures a los nuevos destinos de venta en Barcelona.	<ul style="list-style-type: none">- Buscar la mejora continua en el proceso de la fabricación de yogures que permitan agilizar tiempos en la línea de producción.- Acondicionar a las unidades móviles con cámaras para logra una temperatura adecuada para la conservación de los productos, dado que el tiempo de viaje vía autopista de Girona a Barcelona es de dos horas aproximadamente.- Diseñar indicadores de control que apoyen a la supervisión de los canales de distribución considerando el incremento en el radio de operaciones de La Fageda.	<ul style="list-style-type: none">- Lograr conseguir preservantes naturales, a través de la inversión en investigación, que permitan dar una mayor durabilidad a los yogures hacia la fecha de vencimiento.- Rotar las funciones dentro del personal discapacitado para que cada cierto tiempo se orienten esfuerzos a las operaciones de distribución bajo supervisión.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.1 Inversión y desarrollo (I+D)

Se propone destinar el 8% de la utilidad neta en investigación, a partir del 2015, con el fin de descubrir preservantes naturales para los productos. Así mismo, el uso de los biosensores de alta

⁸ Dato propuesto de google maps, 2014.

calidad que permitan brindar la temperatura adecuada en todo el proceso de distribución del producto. Por otro lado, se busca realizar convenios con universidades que permitan realizar voluntariados por espacios de dos meses de investigación y desarrollo dentro de la empresa. Estas actividades, además, estarían acompañadas de la consecuente acreditación de La Fageda, de manera que les sirva a los estudiantes como prácticas pre-profesionales.

3. Abastecimiento

Se considerará la localización y la presencia geográfica de los nuevos puntos de venta considerando la cercanía a la Central de La Fageda. La misma que seguirá ubicándose en la Garrotxa, desde donde se enviarán los yogures a través de unidades móviles propias con las que se cuenta en la actualidad. Se establecerá alianzas con los proveedores locales de leche a medida que se incrementen las ventas, previa revisión de sus estándares de calidad de producción de leche.

4. Procesos operativos para la fabricación del yogur

La empresa debe considerar procesos operativos como la obtención de la leche y las frutas por utilizar. Dentro de este proceso, es necesario verificar el buen estado de los insumos mediante un riguroso control de calidad para, luego, permanecer en almacén a la espera de ser procesados. En el almacenamiento de materia prima, se hace uso de cámaras frigoríficas que permitan mantener la leche y las frutas con un máximo de dos días de refrigeración (manteniendo el actual comportamiento que tiene respecto de la rotación de inventarios). Posteriormente, se mezclarán los ingredientes para, luego, filtrarlos con el fin de eliminar cualquier impureza. De igual manera, se ejerce el control de calidad con la finalidad de detectar impurezas adicionales, niveles de dulce y concentrado del lácteo, así como el nivel de acidez. En el sistema de enfriamiento se hará uso de ambientes frigoríficos para el proceso de producción con la finalidad de conservar el producto antes del envasado. El proceso de envasado se realiza a través de una máquina automática que, a su vez, efectuará el cierre de envases que, después, iniciará el proceso de etiquetado con la marca del producto, las especificaciones y recomendaciones, y la promoción de la autenticidad del producto catalán. Dentro del empaquetado se hará uso de cajas reciclables, en las que serán distribuidos los productos. La distribución de los productos debe ser integrada con el correcto uso de frigoríficos que permitan el correcto traslado hasta los puntos de venta sin impactar en la temperatura y condiciones óptimas de los yogures. Por otra parte, el control de la calidad tiene por objetivo detectar las posibles fallas en el empaquetado, en la presentación del producto, en el

mal sellado del frasco de yogur, entre otros. Finalmente, a la distribución actual se sumarían los nuevos productos destinados a la provincia de Barcelona.

5. Atención posventa

- Llevar un registro de índice de devoluciones por carencia de calidad del producto o del servicio de atención respecto del total de productos vendidos.
- Llevar un registro de quejas cada tres meses y evaluar su impacto en la empresa para identificar oportunidades de mejora. Así mismo, buscar métodos que permitan conocer los niveles de respuesta en cuanto a la satisfacción del público.

6. Control operativo

El control operativo en el desarrollo de acciones de La Fageda será la columna vertebral, ya que se dará especial importancia al cumplimiento de la normativa legal y las políticas organizacionales vigentes. Además, cabe resaltar que esto supone una particular responsabilidad de los colaboradores de nivel medio, como aquellos que realizan funciones de supervisión en el primer nivel. Esto consiste en asegurar que las tareas específicas sean efectivas, para ello se definirán indicadores de control de la calidad y se realizará un seguimiento constante a muestras representativas de producción.

7. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de gastos de operaciones para el primer año de aplicación de la estrategia propuesta asciende a 297.600 euros, que refleja aproximadamente el 23% respecto de los gastos que se registran en el flujo de caja del año 2011 en la cuenta otros gastos, luego de la utilidad bruta que irá incrementándose respecto del año anterior en los siguientes años.

Tabla 40. Presupuesto para gasto de operaciones 2012 (en euros)

Presupuesto para gasto de operaciones 2012	Mantenimiento mensual	Meses	Total inversión anual
Tercerización de transportes para la distribución	58,167.00	12	698,000.00
Investigación y desarrollo (el 8% de la utilidad en curso)	3,500.00	12	42,000.00
Operaciones para obtención de insumos y materia prima	1,600.00	12	19,200.00
Operaciones para la gestión del control de calidad	1,600.00	12	19,200.00
Gestión de inventarios de productos terminados	1,600.00	12	19,200.00
			797,600.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo X. Plan de recursos humanos

No proponemos cambios a la concepción de la estructura organizacional de La Fageda. Debido a que, en el año 1997, iniciaron la creación de la segunda entidad jurídica llamada Fundación Privada de Servicios Asistenciales de la Garrotxa, con el fin de separar las actividades asistenciales de las productivas y cumplir con las exigencias de ley, que supone que un CEE debe tener el 70% de trabajadores con discapacidad y no poner en peligro la continuidad del proyecto. Dicha estrategia se consolida en el año 2004 al crear la tercera y última entidad jurídica llamada la Fundación Privada Sentido, que integra los servicios comunes, se trata de un titular del patrimonio y de la marca La Fageda

El objetivo principal dentro de esta estrategia es de consolidar la identificación del trabajador con la empresa al brindar lo mejor en lo que al trato humano se refiere, de la mano de un servicio asistencial de calidad que permita brindar empleo digno a los discapacitados de la Garrotxa. En ese sentido, consideramos que La Fageda ha logrado, de manera excepcional, consolidar los recursos humanos con los objetivos de la empresa, amalgamándolos en un proyecto complejo. Por tales motivos, consideramos que no es necesario variar el modelo respecto de los recursos humanos de la empresa, pues, a la fecha, el clima que se vive en la cooperativa es una de las mejores y le ha valido varios reconocimientos a nivel empresarial y social en el país y el mundo.

La contratación de personal que viene utilizando La Fageda, para efectos de la presente tesis, se mantendrá inalterable. Debido a que cuentan con la certificación ISO 9001-2000, que sustenta una mejora continua y eficiente en la producción de yogures, a la vez que garantizan la optimización de sus procesos. Esto nos permite trabajar bajo el supuesto de que tiene la capacidad instalada, en cuanto a personal, y que no será necesario mayor contratación para lograr nuestro objetivo estratégicos del incremento de ventas.

Capítulo XI. Plan financiero

1. Objetivos

En este punto, se efectúan proyecciones de los estados financieros desde el año 2012 al 2018, en la combinación de escenarios con y sin subvención del costo salarial, así como con y sin estrategias propuestas.

2. Definición de escenarios

Tabla 41. Detalle de los escenarios para proyectar los estados financieros del 2012 al 2018

Escenarios principales:	¿Con subvenciones del costo salarial del 50% del SMI, que refiere al 14.04% del total del gasto de personal?	¿Aplicando estrategias propuestas?	Perspectiva
Escenario A.- Se refiere a la situación financiera con subvenciones del costo salarial aplicando las estrategias propuestas.	SI	SI	Escenario favorable
Escenario B.- Se refiere a la situación financiera sin subvenciones del costo salarial aplicando las estrategias propuestas.	NO	SI	Escenario medianamente favorable
Escenario C.- Se refiere a la situación financiera con subvenciones del costo salarial sin aplicar las estrategias propuestas.	SI	NO	Escenario medianamente desfavorable
Escenario D.- Se refiere a la situación financiera sin subvenciones del costo salarial sin aplicar las estrategias propuestas.	NO	NO	Escenario totalmente desfavorable

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Definición de supuestos

Es preciso considerar supuestos que serán materia de uso para la realización de la proyección de los estados financieros de la Fageda desde el 2012 al 2018. Los mismos que se explican en cada una de las cuentas del campo 'Principio para proyectar del 2012 al 2018' de los anexos 22 y 23 sobre el balance general y estado de resultado de La Fageda al cierre del ejercicio en los años 2009, 2010 y 2011. Por lo tanto, consolidamos y analizamos los supuestos en el anexo 25, 26 y 27.

4. Proyección del 2012 al 2018

Proyectamos los flujos de caja para cada uno de los cuatros escenarios (ver anexo 28, 29, 30 y 31) y, a continuación tenemos los siguientes resultados:

Tabla 42. Proyección de los ratios financieros para cada uno de los escenarios propuestos

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Escenario A: con subvenciones del costo salarial aplicando las estrategias propuestas							
Flujo de caja euros	455.792	509.458	563.124	643.623	777.789	938.787	1.099.785
Margen neto	3,43%	3,70%	3,95%	4,29%	4,78%	5,27%	5,68%
ROE	10,50%	11,79%	12,83%	14,73%	17,94%	21,38%	24,69%
ROA	4,97%	5,57%	6,08%	6,78%	7,97%	9,20%	10,32%
Escenario B: sin subvenciones del costo salarial aplicando las estrategias propuestas							
Flujo de caja euros	51.042	104.708	158.374	238.873	373.039	534.037	695.036
Margen neto	0,20%	0,61%	0,98%	1,48%	2,21%	2,93%	3,54%
ROE	0,62%	1,93%	3,17%	5,08%	8,28%	11,90%	15,39%
ROA	0,29%	0,91%	1,50%	2,34%	3,68%	5,12%	6,43%
Escenario C: con subvenciones del costo salarial sin aplicar las estrategias propuestas							
Flujo de caja euros	402.126	402.126	402.126	402.126	402.126	402.126	402.126
Margen neto	3,14%	3,14%	3,14%	3,14%	3,14%	3,14%	3,14%
ROE	9,31%	9,29%	9,11%	8,97%	8,98%	8,82%	8,65%
ROA	4,46%	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%
Escenario D: sin subvenciones del costo salarial sin aplicar las estrategias propuestas							
Flujo de caja euros	-2.624	-2.624	-2.624	-2.624	-2.624	-2.624	-2.624
Margen neto	-0,24%	-0,24%	-0,24%	-0,24%	-0,24%	-0,24%	-0,24%
ROE	-0,70%	-0,70%	-0,68%	-0,67%	-0,67%	-0,66%	-0,65%
ROA	-0,34%	-0,34%	-0,34%	-0,34%	-0,34%	-0,34%	-0,34%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

De lo anterior, podemos observar que, en el escenario A, a partir de la de la subvención del costo salarial que otorga el Gobierno Central y las estrategias propuestas, logramos el ROE que inicia en aproximadamente 10% para el año 2012 y llega a 24% para el 2018. Dentro del escenario B, donde se enfoca nuestro tema de investigación, pues se busca trabajar sin subvención del costo salarial y aplicando las estrategias, la Fageda alcanza para el año 2018 el ROE aproximado del 15%. Sin embargo, para el año 2018, el escenario C, que refiere a las condiciones actuales con la cual opera la Fageda con subvención del costo salarial y sin aplicar las estrategias propuestas se mantendría el ROE que fluctúa en el 8%. No obstante, recordemos que los ROE reales en el 2009, 2010 y 2011 fueron 8.79%, 8.47% y 6.10% (ver anexo 24). Sin embargo, en las condiciones actuales y sin disponer de la subvención del costo salarial escenario D el ROE alcanza niveles negativos. La contingencia al plan financiero supone ajustar los costos del consumo de existencias de socios, precisado en el estado de resultados dado en la subcuenta c, Consumos de Existencias de Socios. Esto se debe a que dicho costo se ha venido incrementando a partir del año

2010, en el que ascendió a 809.533 euros; costo que, para el 2011, obtuvo un valor de 998.952 euros. Esta serie de costos duplican las utilidades obtenidas y, probablemente, responden a una política de beneficios sociales de la empresa para los socios que conforman la cooperativa, pues en el año 2009 dicho costo fue cero.

Capítulo XII. Conclusiones

De la investigación, se concluye lo siguiente:

- a) La Fageda, empresa con sentido social, tiene como objetivo brindar asistencia especializada y empleo a personas discapacitadas a través de un trabajo digno y remunerado, cuyas fortalezas radican en el *know-how*, cultura organizacional que lleva consigo una profunda misión social, tanto para los trabajadores de la empresa, como para los consumidores de los yogures al promover una alimentación sana y natural. Se trata de características que forman parte de la ventaja competitiva con un enfoque basado en la diferenciación.
- b) Al día de hoy, La Fageda posea una serie de productos y una marca propia, que cuentan con el reconocimiento del mercado catalán, las mismas que son señales de oportunidad de crecimiento.
- c) El éxito de La Fageda, al día de hoy, responde a la gestión responsable del Presidente de la Cooperativa y de los colaboradores cercanos en la dirección de la empresa. Así mismo, es preciso señalar la importancia de las subvenciones percibidas a través del Gobierno por ser un CEE, las mismas que han permitido la continuidad del negocio. Sin ellas, la estructura financiera actual del negocio no prometería la prolongación en el ciclo de vida del negocio.
- d) En las condiciones actuales, urge la necesidad de buscar la autosostenibilidad del negocio, que permita prescindir de las subvenciones que ofrece el estado. Se trata de un proceso que debe realizarse de manera gradual, con el propósito de obtener una estructura financiera y económica sólida y que, de esa manera, no se vea vulnerable frente a los cambios en las políticas económicas y sociales que pueda ejercer el gobierno ante coyunturas nacionales o internacionales desfavorables.
- e) La fidelización del cliente externo está comprendida por un producto 100% natural ofrecido en el mercado, además del profundo nacionalismo que existe en la comunidad de Cataluña. La fidelización del cliente interno está en función de la excelente comunicación, en la que se transmite el ideal y objetivos por parte de la gerencia de la empresa hacia los colaboradores.

Capítulo XIII. Recomendaciones

De la investigación, se recomienda lo siguiente:

- a) La Fageda, en la actualidad, bajo la estrategia de enfoque basado en la diferenciación, requiere ser la mejor en un determinado segmento. En nuestro caso, dentro de la comunidad autónoma de Cataluña. En ese sentido, consideramos indispensable la apertura de mercados en la provincia de Barcelona con el objetivo de dejar de depender gradualmente de las subvenciones que ofrece el gobierno.
- b) Se sugiere mantener el manejo La Fageda como empresa independiente de las otras dos empresas que conforman la Cooperativa. Esto debido a que adquiere parte de la producción, con lo cual la empresa se mantendría de manera ordenada por áreas de producción, mercadeo, comercialización, recursos humanos, finanzas y contabilidad.
- c) Se recomienda a La Fageda aplicar una estrategia de crecimiento a través de un incremento en las ventas en Barcelona, corazón turístico de Cataluña, por medio de tiendas estratégicamente ubicadas en los aeropuertos, tiendas y hoteles alrededor de la misma.
- d) Desarrollar un modelo de planeamiento financiero anual que le permita organizar eficientemente sus actividades de negocios y proyectar sus ingresos, egresos y el uso de los recursos para maximizar su rentabilidad y aumentar de manera óptima su patrimonio. De igual manera, la optimización de los costos y mejoras en los ratios de eficiencia pueden obtenerse a través de la búsqueda de menores consumos de existencias de socios.
- e) Para mejorar la fidelidad de los clientes de La Fageda, se ha visto conveniente fortalecer la marca de La Fageda como un producto bandera de la comunidad catalana. Se recomienda continuar invirtiendo en investigación y desarrollo, de modo que sea posible la obtención de distintos recursos naturales que debieren usarse en la fabricación de sus productos. De igual manera, la investigación y desarrollo supone la búsqueda de preservantes naturales para incrementar el tiempo de vida útil de los yogures, elemento que contribuiría a colocar los productos en lugares donde aún la marca Fageda no es muy conocida.
- f) Ampliar su labor social para permitir atender dentro de las instalaciones de La Fageda a discapacitados intelectuales con trastorno mental leve que se viven fuera de la Garrotxa.

Bibliografía

Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) (2014). Buscador de restaurantes y cafeterías. [Portal web]. Fecha de consulta: 29/09/2013. <<http://www.aena-aeropuertos.es/csee/Satellite/Aeropuerto-Barcelona/es/Page/1237553055940/Encuentra-restaurantes-y-cafeterias.html>>.

Agencia Estatal. Boletín Oficial del Estado (BOE) (1982). “Disposiciones Generales”. [Portal web]. Fecha de consulta: 09/08/2013. <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1982-9983>>.

Agencia Estatal. Boletín Oficial del Estado (BOE) (1985). “Disposiciones Generales”. [Portal web]. Fecha de consulta: 09/08/2013. <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-25591>>.

Agencia Estatal. Boletín Oficial del Estado (BOE) (2002). “Disposiciones Generales”. [Portal web]. Fecha de consulta: 09/08/2013.<https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2002-25039>.

Agencia Estatal. Boletín Oficial del Estado (BOE) (1998). “Otras disposiciones”. [Portal web]. Fecha de consulta: 09/08/2013. <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1998-26877>>.

Casado, Vanessa (2009). *Cuotas y tasa suplementaria en el sector lácteo de Cataluña.*. Barcelona.: Universitat Pompeu Fabra.

Chiqui, Esteban (2012). Presupuestos 2013: ¿en qué gasta España?. *Lainformación.com*. Fecha de consulta: 09.08.2013.<http://graficos.lainformacion.com/politica/presupuesto-estatal/presupuestos-2013-en-que-gasta-espana_W4M1nXSktquMQkDRSSpBR6/>.

Datos Macro (2012). PIB de las comunidades autónomas. *Datosmacro.com*. Fecha de consulta: 09/08/2013. <<http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas>>.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Decimoprimer edición. México, D.F.: Pearson Prentice Hall.

Dess, Gregory G. *et al.* (2011). *Administración estratégica, textos y casos*. Quinta edición. México, D.F.: McGraw-Hill.

Ecoembes (2012) “Estudio de factores socioeconómicos relacionados con la compra de productos envasados”, www.ecoembes.com. 1996, Fecha de consulta: 09/08/2013. <http://www.ecoembes.com/sites/default/files/archivos_publicaciones_empresas/la_cesta_de_la_compra_2007_estudio_de_factores_socioeconomicos_relacionados_con_la_compra_de_productos_envasados.pdf>.

Federación Española de Sociedades de Nutrición, Alimentación y Dietética (2014). Evidencia Científica sobre el papel del yogur y otras leches fermentadas en la alimentación saludable de la población española. Fecha de consulta: 09/08/2013. <<http://www.fesnad.org/>>

Federación Nacional de Industrias Lácteas (FENIL). (2013). [Portal web]. Fecha de consulta: 15/01/2013. <<http://fenil.org/Sector/Produccion.asp>>.

Galende, Rosa (2003). “La Fageda, del éxito social al éxito empresarial”. En: *Blog de la asociación de fabricantes y distribuidores de España*. 10/12/2003. Fecha de consulta: 10.11.2013. <<http://sede.aecoc.es/web/hemeroteca.nsf/6bd0b6a6e592be3cc12568e000525434/19dae76a943b1271c1256df8003ded2a!OpenDocument>>.

Gobierno del Principado de Asturias (2010). Ayudas y Subvenciones. [Portal web]. Fecha de consulta: 11/11/2013. <<http://www.asturias.es/portal/site/trabajastur/menuitem.5b41ead02dd4507afc1abf31331081ca/?vgnnextoid=6a999f41275f0210VgnVCM100000330118acRCRD&i18n.http.lang=es>>

González, Dolors (2013). *La Fageda, historia de una locura empresarial social y rentable*. Primera edición. Barcelona.: Comanegra.

Grupo del PNUD (Sin Fecha). Metodología para evaluar los flujos de inversión y financiamiento necesarios para hacer frente al cambio climático en PED. [Libro en línea]. Fecha de consulta: 05/12/2013. <http://www.pnud.org.co/img_upload/61626461626434343535373737353535/CAMBI>

OCLIMATICO/3.%20Memorias%20Di%C3%A1logo%20Nacional%20Interministerial%20sobre%20cambio%20clim%C3%A1tico%20en%20el%20sector%20agropecuario/3.2.%20Presentaciones%20PW%20Point/1.%20Metodologia%20Flujos%20inversion.pdf>.

Horngrén, Charles T.(2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. Décimo cuarta edición. México, D.F.: Pearson Educación.

Instituto de estadística de Cataluña. (2013) “Generalitat de Catalunya. Institut d’Estadística de Catalunya”, www.idescat.cat/es/ 2013, Fecha de consulta: 10/06/2013. <<http://www.idescat.cat/es/>>

Instituto Nacional de Estadística (INE) (2013). Clasificación de bienes y servicios. COICOP. [Portal web]. Fecha de consulta: 27/10/2013. <<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4213/anexoecpf06.pdf> >.

La Fageda (2008). Modelo La Fageda. [Portal web]. Fecha de consulta: 15/09/2013. <<http://es.slideshare.net/LaFageda/modelo-la-fageda-catellano>>.

La Fageda (2010). Varietas de iogurt. [Portal web]. Fecha de consulta: 20/09/2013. <<http://www.fageda.com/varietats-de-iogurt>>.

La Fageda (2010). “La Fageda. Memoria de sostenibilidad”. [Portal web]. Fecha de consulta: 12/09/2013. <<http://www.slideshare.net/LaFageda/la-fageda-memoria-de-sostenibilidad-2010-castellano>>.

La Fageda (2012). “La Fageda. Memoria de sostenibilidad”. [Portal web]. Fecha de consulta: 13/12/2013. <<http://www.slideshare.net/LaFageda/la-fageda-memria-de-sostenibilitat-2012>>.

Martínez, Eduardo (2012). De la idea de Europa y de la Europa que nos quedará después de la crisis. *Winter economy*. Fecha de consulta: 09/08/2013 <<http://wintereconomy.wordpress.com/tag/evolucion-del-pib> >.

Mezcua, Unay y Miranda, Isabel (2013). Desde el mercado único hasta la garantía de los depósitos: lo que perdería Cataluña si se independizase de la Unión Europea. *ABC.es España*.

Fecha de consulta: 20/09/13. <<http://www.abc.es/espana/20130917/abci-cataluna-fuera-europa-201309162053.html>>.

Ministerio de industria, energía y turismo (2013). “Ministerio de industria, energía y turismo”, *www.minetur.gob.es*. 2013, Fecha de consulta: 10/06/2013. <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CCoQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.minetur.gob.es%2F&ei=v_a3U-bBKanI8gGBh4HwCw&usg=AFQjCNFiB58t1zSz3kppvs3c9OV5nLoVFQ&sig2=5OkykwHbLi5C4-eix7oLQg&bvm=bv.70138588,d.b2U>.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y medio ambiente (2011). “Ministerio de Agricultura, Alimentación y medio ambiente”. *www. Magrama..gob.es*. 2013, Fecha de consulta: 04/08/2013 <<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/default.aspx>>.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y medio ambiente (2013). “La alimentación mes a mes en España 2014”, Fecha de consulta: 04/08/2013. <[http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/Informe_MES_A_MES_Octubre_2013_\(2\)_tcm7-309601.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/Informe_MES_A_MES_Octubre_2013_(2)_tcm7-309601.pdf)>.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y medio ambiente (2014). “La alimentación mes a mes en España 2014”. Fecha de consulta: 04/04/2014. <<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/>>.

Moreno, Luis (2012) “Evidencia científica sobre el papel del yogur y otras leches fermentadas en la alimentación saludable de la población española”. Fesnad. *www.fesnad.org*. Fecha de consulta: 09/08/2013. <http://www.fesnad.org/pdf/consenso_cientifico_FESNAD_2013.pdf>.

Mapas y fotos satelitales del mundo (2007). Mapa de la Organización Administrativa de Catalunya. [Portal web]. Fecha de consulta: 9/08/2013 <<http://www.zonu.com/detail/2010-07-26-11885/Organizacion-administrativa-de-Cataluna-2007.html>>.

Mapas y fotos satelitales del mundo (2007). Mapa político de España. [Portal web]. Fecha de consulta: 09/08/2013 < <http://www.zonu.com/fullsize2/2009-12-02-11298/Mapa-Politico-de-Espana.html>>.

Parkin, Michael (2006). *Microeconomía, versión para Latinoamérica. Séptima edición*. México, Pearson Educación.

Pfitzer, Mark; Bockstette, Valerie y Stamp, Mike (2013). “*Innovating for shared value*”. Harvard Business Review setiembre 2013. Fecha de consulta: 04/05/2014. <<http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/559/131018%20Innovating%20for%20Shared%20Value.pdf>>.

Porter, Michael E.(2005). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima quinta edición*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.

Pretel, Manuel (2012). Corporaciones híbridas: el próximo paradigma empresarial. (Tesis para optar por el grado de Magíster). Universidad Politécnica de Catalunya. España.

Ramón, Noche. (2010) “Cidad Geografía e Historia”, [www. recursostic.educacion.es](http://www.recursostic.educacion.es) 2010. Fecha de consulta: 10/07/2013. <http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3eso/historia/quincena12/index_quincena12.htm>.

Segarra, José (2009). La Fageda: fabricando integración social. *Business Knowledge Portal*. Fecha de consulta: <<http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=00984&ar=8&idioma=1>>.

Vernis, Alfred. *et al.* (2009). *La Fageda. Primera edición*. Massachusetts. Harvard Business School.

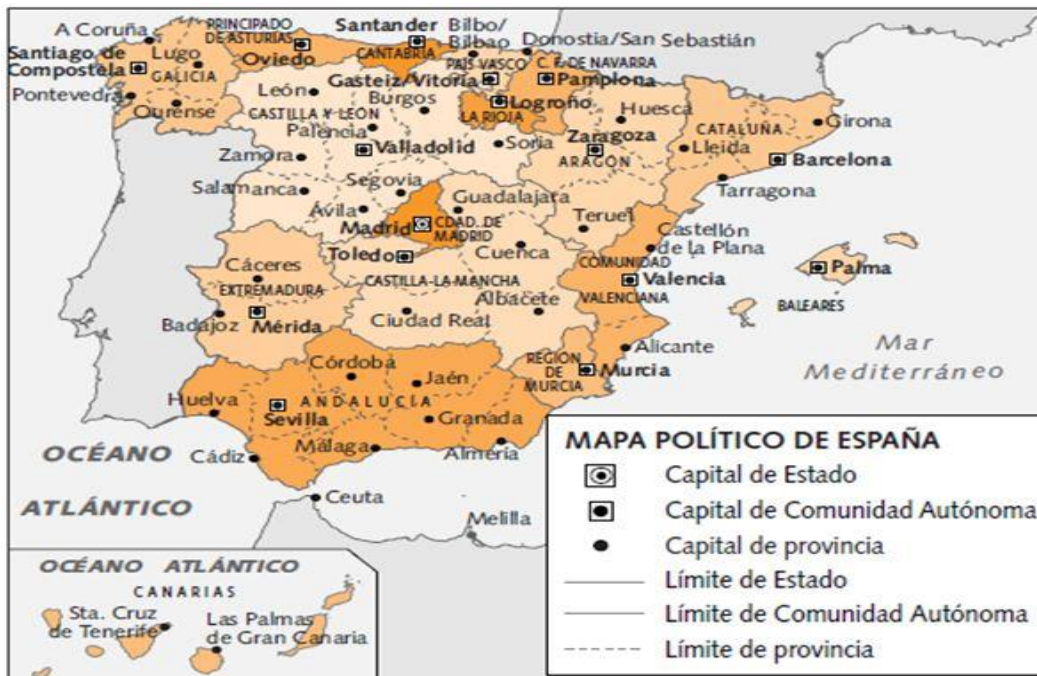
Anexos

Anexo 1. Mapa político de la comunidad autónoma de Cataluña y ubicación de La Fageda



Fuente: Mapas y fotos satelitales del mundo, 2013

Anexo 2. Mapa político de España



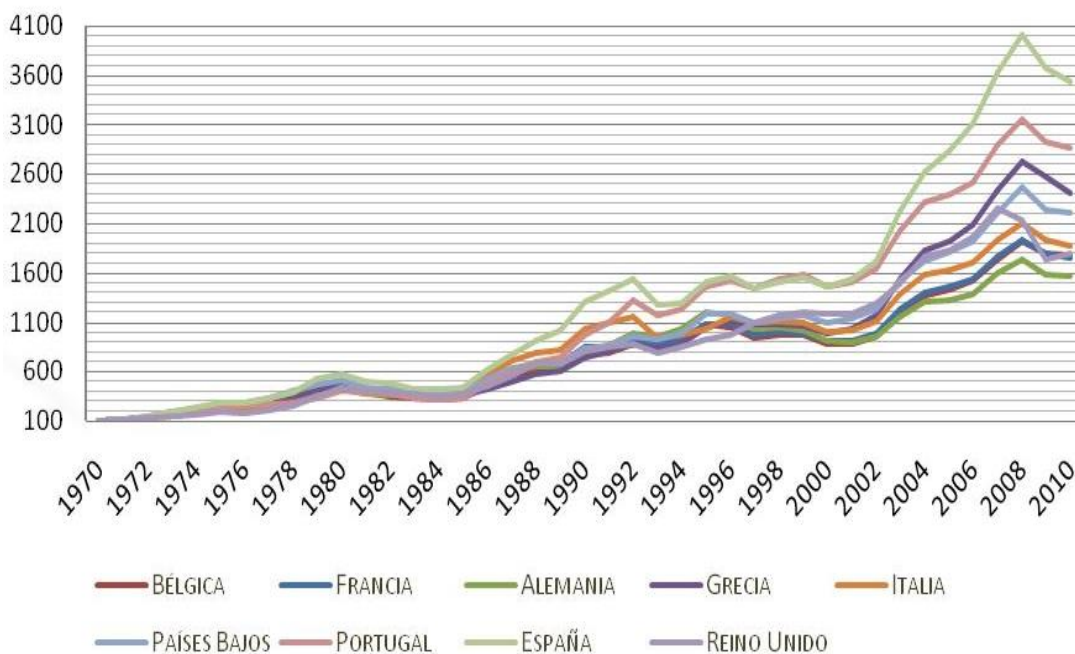
Fuente: Mapas y fotos satelitales del mundo, 2013.

Anexo 3. Cronología de La Fageda

Cronología de La Fageda	
1973	Cristóbal trabajaba en el departamento de laborterapia del Hospital Psiquiátrico Provincial. En los talleres de laborterapia desarrollados allí, se hacían bolsos, lámparas de cartón o ceniceros de cerámica. Aunque esta actividad no tenía demasiada utilidad para nadie. Colón se da cuenta que eso no era <i>terapia por el trabajo</i> , era un subterfugio. Era un ‘vamos a hacer como si trabajásemos’.
1981	Se expone el proyecto con los políticos de Olot y representantes de La Comarca de Garrotxa.
1982	Se crea La Fageda, con 14 personas con trastornos mentales severos, para formar un proyecto novedoso que rechazaba las pésimas condiciones que por ese entonces reunía los manicomios.
1984	Con la colaboración de la Administración Pública y una entidad bancaria, se adquiere la finca agrícola ElsCasals. Se abrieron los servicios residenciales con el objetivo de resolver una necesidad vital de los usuarios, al mismo tiempo que se ponía en funcionamiento el Servicio de Terapia Ocupacional, que ofrecía asistencia a las personas con un nivel de discapacidad más grave.
1985	Inician la actividad de ganadería poniendo en marcha una estabulación de vacas lecheras.
1987	Se inician los trabajos de vivero y la brigada de jardinería que operaba en Olot.
1992	Con la incorporación de la Política Agraria Común (PAC) de la Unión Europea a la legislación española, se implantaron las cuotas a la producción lechera. Esto impactó a cientos de productores e incentivó el abandono de su actividad. La realidad productiva de La Fageda dentro de la ganadería también estaba amenazada por esta nueva situación, que podía implicar el cierre de la granja y, como consecuencia, la destrucción de los puestos de trabajo. Se decide iniciar el proyecto de fabricar yogures con la leche producida en la propia granja, proyecto que reunía tres elementos fundamentales. Primero, se garantizaba la continuidad de la actividad ganadera; segundo, se seguían creando puestos de trabajo; y, por último, se reforzaban los aspectos cualitativos del proyecto en su globalidad.
1993	En febrero del año 1993, comenzaron a fabricar los primeros yogures y flanes para entonces su único cliente, el Hospital del Valle de Hebrón en Barcelona (en aquella época, el hospital más grande de España). Luego, fueron incorporando, otros hospitales como clientes.
1997	La Fageda recibe reconocimiento de Placa Francesc Macià de la Generalitat de Catalunya. Se crea la Fundación Privada de Servicios Asistenciales de la Garrotxa (FPSAG), con el objetivo de separar en La Fageda las actividades asistenciales con las actividades productivas.
2003	Se recibe el premio a la Calidad de la Generalitat de Catalunya, premio Carrefour a lo mejor empresa agroalimentaria, premio ONCE a la Solidaridad y a la Superación y premio a lo mejor Acción Social de los diarios Expansión y Actualidad Económica.
2004	Se crea la Fundación Privada Sentido, que integra los servicios comunes. Asimismo, es titular del patrimonio y de la marca La Fageda
2005	Recibe el premio de la Fundación Empresa y Sociedad a la mejor iniciativa de inserción laboral entregado por el presidente del Gobierno Central. La Fageda es reconocida como Empresario Social del Año en España por parte de la Schwab Fundación de Ginebra, entidad vinculada al Foro Económico Mundial de Davos. También recibe el premio Trabajo sin Barreras de diario Dossier Económica, en la octava Noche de la Economía y la Empresa.
2009	Inicia la fabricación y comercialización de helados.
2010	Se inició la implementación de un cuadro de mando integral, en cual se establecen los objetivos estratégicos y operativos para todas las unidades funcionales como productivas y asistenciales.
2012	La nueva actividad de horticultura se dedica a la obtención de vegetales y fruta para la elaboración de conservas y mermeladas en el obrador de nueva construcción.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Evolución del PIB de países europeos desde 1970 a 2010 en base 100



Fuente: Martínez, 2012.

Anexo 5. Participación del PIB y PIB Per Cápita en España por Comunidad Autónoma

PIB de España en el año 2012 en millones de euros			
Comunidades autonomas	Var. Anual	PIB Mill.€	Concentración
1ero Cataluña	-0,1%	198,633 €	19%
Madrid	-1,0%	188,255 €	18%
Andalucía	-1,8%	140,757 €	13%
Comunidad Valenciana	-1,4%	100,047 €	10%
País Vasco	-1,3%	65,261 €	6%
Galicia	-0,8%	56,376 €	5%
Castilla Y León	-1,5%	55,021 €	5%
Canarias	-0,9%	41,503 €	4%
Castilla La Mancha	-2,6%	36,163 €	3%
Aragón	-1,1%	33,506 €	3%
Murcia	-1,8%	27,363 €	3%
Islas Baleares	0,5%	26,767 €	3%
Asturias	-2,4%	22,071 €	2%
Navarra	-1,8%	18,126 €	2%
Extremadura	-2,5%	16,653 €	2%
Cantabria	-1,5%	12,913 €	1%
La Rioja	-1,4%	7,948 €	1%
Ceuta	-2,2%	1,495 €	0%
Melilla	-2,5%	1,322 €	0%
TOTAL:		1,050,180 €	100%

PIB Per Capita de España en el año 2012 en euros		
Comunidades autonomas	Var. Anual	PIB Per C.
País Vasco	-0,7%	30,829 €
Madrid	-1,5%	29,385 €
Navarra	-1,9%	29,071 €
4to Cataluña	0,0%	27,248 €
La Rioja	-1,0%	25,508 €
Islas Baleares	0,1%	24,393 €
Cantabria	-1,5%	22,341 €
Castilla Y León	-0,9%	22,289 €
Asturias	-1,9%	21,035 €
Galicia	-0,4%	20,723 €
Comunidad Valenciana	-1,6%	19,964 €
Canarias	-1,5%	19,568 €
Ceuta	-3,1%	19,335 €
Castilla La Mancha	-2,5%	17,698 €
Melilla	-6,0%	16,981 €
Extremadura	-2,4%	15,394 €
Aragón	-0,9%	2,554 €
Murcia	-2,2%	1,852 €
Andalucía	-2,2%	1,696 €

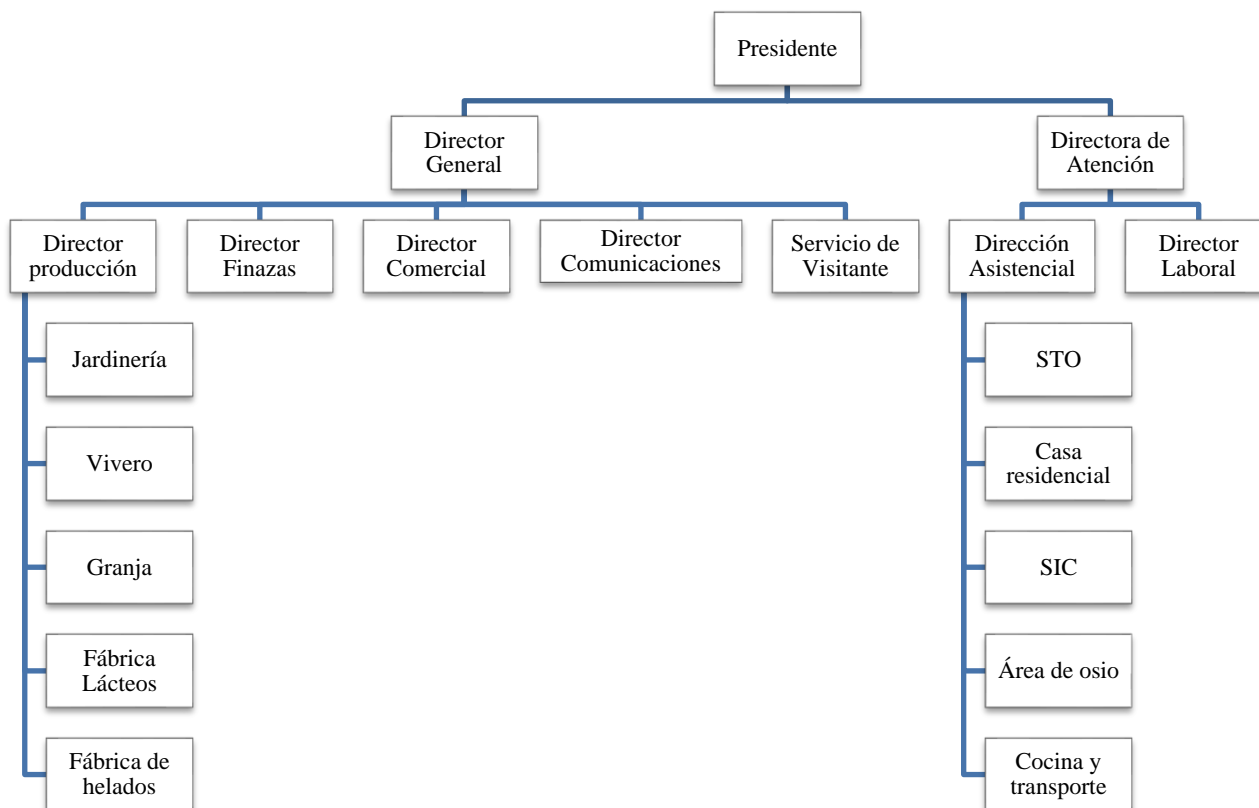
Fuente: Datos Macro, 2012.

Anexo 6. Presupuestos generales del estado Español en el 2013. Millones de euros

Servicios Públicos		Gasto Social		Actuaciones económicas		Actuaciones generales	
16,724.61		178,771.36		24,177.34		99,787.30	
Justicia	Defensa	Pensiones	Otras prestaciones	Agricultura y pesca..	Industria y energía	Alta dirección	Servicios. generales
1.542,85	5.786,01	121.556,51	11.880,26	7.661,87	1.653,53	595,64	6.814,65
0,48%	1,81%	38,05%	3,72%	2,40%	0,52%	0,19%	2,13%
Seguridad ciudadana.	Política exterior	Servicios Sociales	Fomento del empleo	Comercio y turismo	Transporte	Administración. financiera tributaria	Transferencias otras administración.
7.903,48	1.492,27	2.848,49	3.771,51	889,56	1.178,23	5.501,59	48.285,87
2,47%	0,47%	0,89%	1,18%	0,28%	0,37%	1,72%	15,11%
		Desempleo	Acceso a vivienda	Infraestructuras	I+D+I civil	Deuda pública	
		26.993,70	765,88	5.966,62	5.562,85	38.589,55	
		8,45%	0,24%	1,87%	1,74%	12,08%	
		Administración Social	Sanidad	I+D+I militar	Otras		
		4.436,30	3.852,27	363,38	901,3		
		1,39%	1,21%	0,11%	0,28%		
		Educación	Cultura				
		1.944,73	721,71				
		0,61%	0,23%				

Fuente: Chiqui, 2012.

Anexo 7. Organigrama de La Fageda



Fuente: La Fageda, 2012.

Anexo 8. Población total en España y Cataluña con sus respectivas provincias

Año	Población en Provincias de Cataluña				Población	
	Barcelona	Girona	Lleida	Tarragona	Cataluña	España
2013	5.540.925	761.632	440.915	810.178	7.553.650	47.129.783
2012	5.552.050	761.627	443.032	814.199	7.570.908	47.265.321
2011	5.529.099	756.810	442.308	811.401	7.539.618	47.190.493
2010	5.511.147	753.046	439.768	808.420	7.512.381	47.021.031
2009	5.487.935	747.782	436.402	803.301	7.475.420	46.745.807
2008	5.416.447	731.864	426.872	788.895	7.364.078	46.157.822
2007	5.332.513	706.185	414.015	757.795	7.210.508	45.200.737
2006	5.309.404	687.331	407.496	730.466	7.134.697	44.708.964
2005	5.226.354	664.506	399.439	704.907	6.995.206	44.108.530
2004	5.117.885	636.198	385.092	674.144	6.813.319	43.197.684

Fuente: Instituto de estadística de Cataluña, 2013.

Anexo 9. Sustento para identificar el consumo per cápita del yogur en España

COICOP.- Es la clasificación del consumo individual por finalidad, según normativa europea. La finalidad es aproximarse estadísticamente a las distintas ponderaciones de los hábitos de consumo de los hogares españoles para, posteriormente, estudiar la evolución de estos precios y elaborar, así, el Índice de Precios al Consumo (IPC). Por lo tanto, según COICOP, el yogur comprende las siguientes características:

Yogures	01.1.4.4 K YOGURES Y LECHEs FERMENTADAS.
	✓ Todo tipo de yogures (sólidos o líquidos), naturales, con sabor, con frutas, azucarados, desnatados, enriquecidos, con bifidus.
	✓ Productos a base de leche fermentada (cuajada, kéfir). Se excluye el queso (01145).

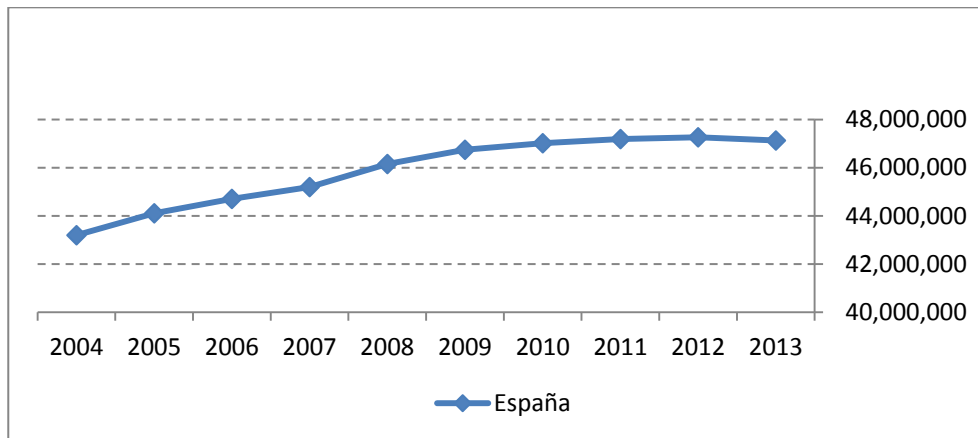
Fuente: INE, 2013.

Anexo 10. Consumo per cápita del Yogur (Lt./persona/año) en España desde el año 2004 al 2013

Año	Consumo per cápita del Yogur (Lt./persona/año)
2013	15,56
2012	15,72
2011	15,63
2010	15,62
2009	14,92
2008	14,76
2007	14,90
2006	14,20
2005	13,40
2004	12,09

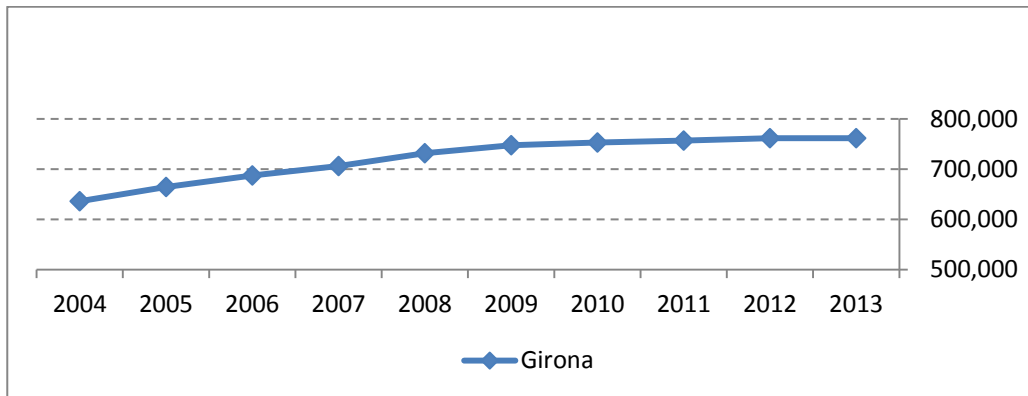
Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España ,2014.

Anexo 11. Evolución de la población en España del 2004 al 2013



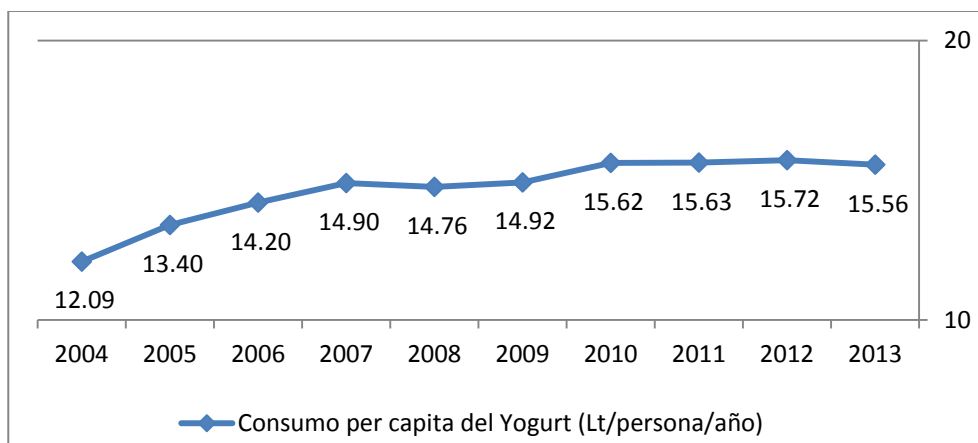
Fuente: Instituto de estadística de Cataluña, 2013.

Anexo 12. Evolución de la población en Girona del 2004 al 2013



Fuente: Instituto de estadística de Cataluña, 2013.

Anexo 13. Evolución consumo per cápita del yogur en España 2004 al 2013



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2013.

Anexo 14. Demanda del yogur en España desde el año 2006 al 2011

Demanda en años anteriores del Yogur (Lt/persona/año)	
Año	Demanda en España
2011	717.700.070
2010	684.674.020
2009	663.723.380
2008	664.817.770
2007	633.969.390
2006	605.003.110

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2013.

Anexo 15. Precios de los yogures La Fageda, Danone y otras marcas

Gama	Producto	Precio La Fageda €/u. ¹ (2005-2008)		Precio de Danone €/u. ¹ (2005-2008)		Rangos de precios de la gama de producto €/u. (2005-2008)	
Bifidus	Yogur bio natural	1,65	2,15	1,49	1,59	0,99-1,89	
Desnatados	Yogur natural desnatado	1,45	1,71	1,19	1,19	0,50-2,59	0,49-2,36
	Yogur sabor limón desnatado	1,47		1,19	1,19		
Natural/ Azucarado	Yogures naturales	1,27	1,48	0,98	1,09	0,48-1,64	0,58-2,50
	Yogures naturales azucarados	1,27	1,48	0,98	1,09		
Sabores	Yogur sabor fresa	1,27	1,33	0,98	1,05	0,88-1,75	0,62-2,02
	Yogur sabor limón	1,27	1,48	0,98	1,05		
	Yogur sabor plátano	1,27	1,48	0,98	1,05		
Flan	Vainilla	1,45	1,57	1,15	1,15	0,58-1,49	0,65-1,84
Crema	Chocolate	1,99	2,22	1,65	1,65 ²	0,24-1,99	0,80-4,48
	Vainilla	1,99	2,22	1,65	1,65 ²		

Fuente: Venis et al., 2009.

Anexo 16. Las tiendas candidatas como punto de venta en el aeropuerto de Barcelona

Tienda	Descripción	Ubicación Aeropuerto
Cal Pere	Esta es una bodega tradicional que ofrece vinos locales e internacionales, una oportunidad para comprar un regalo de último minuto.	Ubicación: Salidas (P1)
Sibarium Delicatessen	Una tienda de gran estilo que vende productos de alta calidad de origen español.	Ubicación: Salidas (P1) - hay dos tiendas Sibarium en esta zona.
Chocolat Factory	Una tienda que hace cosas diferentes con el chocolate, desde floreros hasta envases y flores fabricados con chocolate.	Ubicación: Salidas (P1)
La Farga	Una pastelería de excelente calidad, que también vende dulces y chocolates artesanales.	Ubicación: Salidas (P1)
Onza	Una tienda que vende dulces, patatas fritas, goma de mascar y bebidas sin alcohol.	Ubicación: Llegadas (P1)
Secrets Sucrés	Una tienda de dulces que ofrece productos diferentes.	Ubicación: Salidas (P3)

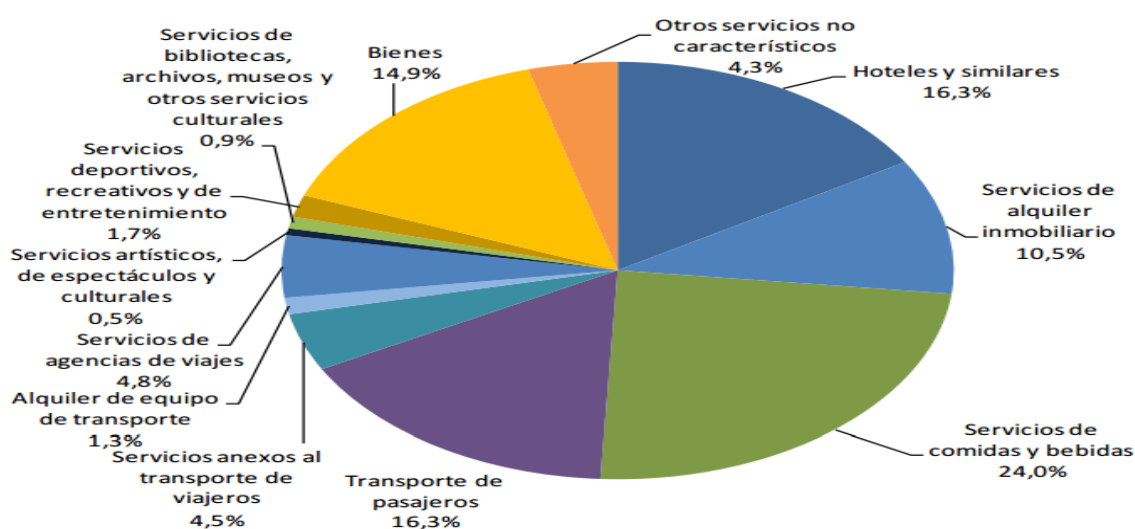
Fuente: Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA), 2014.

Anexo 17. El consumo de productos lácteos en adultos (gr./día) en España

	18-24 años	25-44 años	45-64 años	65-75 años
Varones	n=127	n=326	n=265	n=122
Leche	242.3	178.1	173.0	190.2
Yogur y leches fermentada	59.5	63.1	45.0	46.4
Queso	33.6	28.5	19.4	17.6
Otros lácteos	31.3	28.7	19.9	7.9
Total lácteos	366.8	298.4	257.4	262.1
Mujeres	n=182	n=376	n=337	n=122
Leche	219.9	214.3	219.4	217.5
Yogur y leches fermentada	58.7	68.0	60.9	65.1
Queso	25.3	23.7	20.3	15.2
Otros lácteos	17.4	18.0	12.5	8.0
Total lácteos	321.2	323.9	313.1	305.8

Fuente: Federación española de sociedad de nutrición, alimentación y dietética, 2014.

Anexo 18. Estructura de los gastos del turista en España



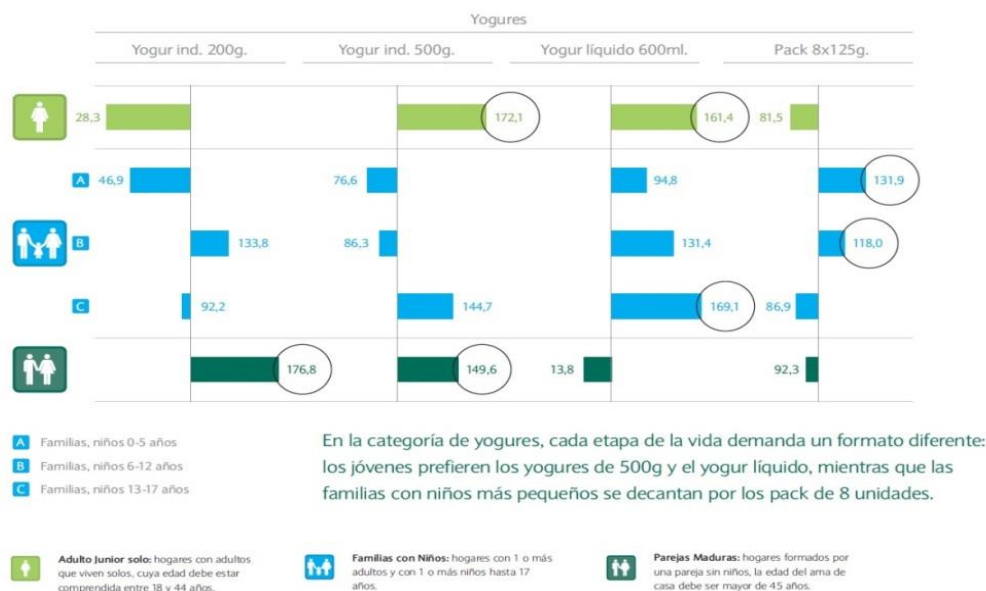
Fuente: Ministerio de Industria de Energía y Turismo de España, 2013.

Anexo 19. Variedades de yogures que elabora y comercializa La Fageda

Producto	Descripción
Yogures Clásicos	Todas estas variedades presentados en color blanco, en sabores: natural, fresa, limón y plátano.
Yogur para beber el líquido	Yogur de granja batido presentado en botellas de vidrio transparente de 1lt. en los siguientes sabores: natural azucarado, limón y fresa.
Yogures desnatados	Va dirigida a las personas que no pueden asimilar grasas pero aprecian gustos enriquecidos. Aporta todos los valores nutritivos del yogur y una buena percepción gustativa. Se encuentra en los siguientes sabores: natural y limón.
Yogur cremoso	Conocido también como la línea de yogures griegos, es un yogur muy cremoso (8,8% de nata), suave y con un intenso y genuino sabor de leche fresca que llena la boca. Su color es blanco brillante e intenso y tiene una textura lisa y cremosa al mismo tiempo. Se encuentra en los siguientes sabores: natural, azucarado y fresa.
Yogur Bifidus	El Bifidus de La Fageda, el mejor según analistas y consumidores (enero 2013). Distinguido con la mejor valoración analítica y sensorial.
Yogures para Hostelería	El formato de hostelería tiene la misma calidad que el formato individual, pero en envases adaptados a grandes consumidores. Como, por ejemplo, hoteles, restaurantes o colectividades. Se sirven en cubos de 3, 5 y 25 kilogramos en la variedad de yogur natural.

Fuente: La Fageda, 2010.

Anexo 20. Estudio de factores socioeconómicos relacionados con la compra de productos envasados. Perfil por consumo del yogur por etapas de vida



Fuente: Ecoembes, 2012.

Anexo 21. Gastos de personal anual de una empresa ordinaria y CEE

Alcance	Concepto	Empresa ordinaria		CEE	% subvención CEE:
		Trabajador sin discapacidad	Trabajador con discapacidad	Trabajador con discapacidad	
1er año de contratación de personal	Salario bruto	22.500 €	22.500 €	22.500 €	
	Seguridad Social (1)	7.425 €	7.425 €	7.425 €	
	Subvención del Seguro Social (2)	0.000 €	-6.683 €	-7.425 €	24.81%
	Subvención del costo salarial CEE(3)	0.000 €	0.000 €	-4.200 €	14.04%
	Subvención por contratación al 1er año (4)	0.000 €	-6.000 €	-9.015 €	30.13%
	Total gasto de Personal:	29.925 €	17.242 €	9.285 €	
	% subvención:	0.00%	42.38%	68.97%	
Años siguientes	Salario bruto	22.500 €	22.500 €	22.500 €	
	Seguridad Social (1)	7.425 €	7.425 €	7.425 €	
	Subvención de Seguro Social (2)	0.000 €	-6.683 €	-7.425 €	24.81%
	Subvención del costo salarial CEE(3)	0.000 €	0.000 €	-4.200 €	14.04%
	Total gasto de Personal:	29.925 €	23.242 €	18.300 €	
	% subvención:	0.00%	22.33%	38.85%	

(1) 33% del Salario Bruto

(2) 90% para un varón > 45 años, 100% si es mujer y 100% para CEE

(3) 50% SMI, SMI = 8.400 €

(4) 12.020,24 euros si el CEE supera el 90% de trabajadores con discapacidad en su plantilla o 9.015,18 euros si el CEE tiene entre el 70% y 90% de trabajadores con discapacidad en su plantilla total.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 22. Balance de La Fageda al cierre del ejercicio (en euros)

Balance de La Fageda al cierre del ejercicio (en euros)	2009	2010	2011	Principio para proyectar del 2012 al 2018
ACTIVO				
A. ACTIVO NO CORRIENTE	3,803,003	3,939,711	4,017,479	
I. Inmovilizado Intangible	62,627	76,816	69,815	
5. Aplicaciones informáticas	62,627	76,816	69,815	Promedio (2009, 2010 y 2011)
II. Inmovilizado material	3,333,599	3,602,613	3,809,035	
1. Terrenos y construcciones	109,197	106,810	104,424	Promedio (2009, 2010 y 2011)
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3,209,753	3,336,079	3,704,611	Promedio (2009, 2010 y 2011)
3. Inmovilizado en curso y anticipos	14,649	159,724		
III. Inversiones a largo plazo empresas grupo y asociados	380,723	232,407	88,334	
2. Créditos a entidades asociadas	380,723	232,407	88,334	Promedio (2009, 2010 y 2011)
IV. Inversiones financieras a largo plazo	26,054	27,875	50,295	
1. Instrumentos de patrimonio	11,011	11,652	13,872	Promedio (2009, 2010 y 2011)
5. Otros activo financiero	15,043	16,223	36,423	Promedio (2009, 2010 y 2011)
B. ACTIVO CORRIENTE	4,153,070	4,024,720	3,986,319	
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta				
II. Existencias	448,092	576,876	564,305	4.93% de ventas del año
2. Materias primas y aprovisionamientos	266,906	323,270	283,748	
4. Productos terminados	181,186	253,606	280,557	
6. Anticipos a proveedores	26.32%	26.65%	22.97%	
III. Cuentas a cobrar	2,579,065	2,886,050	2,653,994	25.31% de ventas del año
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	1,869,549	1,919,829	1,833,000	
2. Clientes, empresas del grupo, asociados y socios deudores	181,589	152,604	164,422	
3. Deudores diversos	468,558	730,248	594,238	
4. Personal		100	135	
5. Activos por impuesto corriente	4,909			
6. Créditos con administraciones públicas	54,460	83,269	62,199	
IV. Inversiones a corto plazo empresas grupo y asociados	404,678	223,820	429,693	
2. Créditos a empresas	146,347	149,271	145,389	Promedio (2009, 2010 y 2011)
5. Otros activos financieros	258,331	74,549	284,304	Promedio (2009, 2010 y 2011)
V: Inversiones financieras a corto plazo	128,351	3,351	8,151	
5. Otros activos financieros	128,351	3,351	8,151	Promedio (2009, 2010 y 2011)
VI. Periodificaciones a corto plazo				
VII. Efectivo y otro activos líquidos	592,884	334,623	330,176	
1. Tesorería	592,884	334,623	330,176	Promedio (2009, 2010 y 2011)
TOTAL ACTIVO	7,956,073	7,964,431	8,003,798	

PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
A. PATRIMONIO NETO	3,570,531	4,044,312	4,134,597
A1. Fondos propios	2,195,995	2,538,670	2,791,050
I. Capital			
II. Reservas	1,882,304	2,195,995	2,538,670
1. Fondo de reserva obligatorio	619,151	718,887	828,500
2. Fondo reembolso o actualización, reservas estatutarias y otras reservas	1,263,153	1,477,108	1,710,170
III. Otras aportaciones de socios			
IV. Excedente de la cooperativa	313,691	342,675	252,380
V. Fondos capitalizados			
VI. Otros instrumentos de patrimonio neto			
A2. Ajuste cambio de valor			
I. Activos financieros disponibles para la venta			
II. Operaciones de cobertura			
III. Activos no corrientes disponibles para la venta			
IV. Diferencia de conversión			
V. Otros (Efecto impositivo)			
A3. Subvenciones, donaciones y legados	1,374,536	1,505,642	1,343,547
TOTAL PATRIMONIO	3,570,531	4,044,312	4,134,597

Promedio (2009, 2010 y 2011)

Promedio (2009, 2010 y 2011)

Promedio (2009, 2010 y 2011)

Promedio (2009, 2010 y 2011)

B. PASIVO NO CORRIENTE	1,020,007	709,218	612,535
I. Fondo de educación, formación y promoción a largo plazo	36,939	40,597	58,689
II. Deudas con características especiales a largo plazo	8,920	9,160	9,020
III. Provisiones a largo plazo			
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal			
2. Actuaciones medioambientales			
3. Provisiones por reestructuración			
4. Otras provisiones			
IV. Deudas a largo plazo	821,422	492,167	395,543
1. Obligaciones y otros valores negociables			
2. Deudas con entidades de crédito	812,763	486,157	355,752
3. Acreedores por arrendamiento financiero	2,649		33,781
4. Derivados			
5. Otros pasivos financieros	6,010	6,010	6,010
V. Deudas a largo plazo empresas grupo, asociadas y socio			
VI. Pasivos por impuesto diferido	152,726	167,294	149,283
VII. Periodificaciones a largo plazo			
VIII. Acreedores comerciales no corrientes			

Promedio (2009, 2010 y 2011)

Promedio (2009, 2010 y 2011)

Promedio (2009, 2010 y 2011)

Promedio (2009, 2010 y 2011)

Promedio (2009, 2010 y 2011)

Promedio (2009, 2010 y 2011)

C. PASIVO CORRIENTE	3,365,535	3,210,901	3,256,666	
I. Fondo de educación, formación y promoción a corto plazo				
II. Deudas con características especiales a corto plazo				
III. Pasivos vinculados con activos para la venta				
IV. Provisiones a corto plazo				
V. Deudas a corto plazo	489,022	333,147	372,665	
1. Obligaciones y otros valores negociables				
2. Deudas con entidades de crédito	478,771	330,498	349,007	Promedio (2009, 2010 y 2011)
3. Acreedores por arrendamiento financiero	10,251	2,649	23,658	Promedio (2009, 2010 y 2011)
4. Derivados				
5. Otros pasivos financieros				
VI. Deudas a corto plazo con empresas del grupo, asociadas y socios	29.36%	26.57%	24.96%	Promedio (2009, 2010 y 2011)
VII. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2,876,513	2,877,754	2,884,001	
1. Proveedores	1,196,802	1,273,581	1,180,466	
2. proveedores, empresas del grupo y asociados	797,466	721,482	1,018,604	
3. Acreedores varios	507,663	660,379	521,354	
4. Personal, remuneraciones pendientes de pago	320,559	149,383	86,574	
5. Pasivos por impuesto corriente		3,810	7,743	
6. Otras deudas con las administraciones públicas	54,023	64,554	63,804	
7. Anticipos de clientes		4,565	5,456	
VIII. Periodificaciones a corto plazo				
TOTAL PASIVO	4,385,542	3,920,119	3,869,201	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	7,956,073	7,964,431	8,003,798	

Fuente: La Fageda memoria de sostenibilidad, 2011

Anexo 23. Estado de resultado de La Fageda al cierre del ejercicio (en euros)

Estado de resultado de La Fageda al cierre del ejercicio (en euros)	2009	2010	2011	Principio para proyectar del 2012 al 2018
Litros de yogures vendidos	36,000,000	40,000,000	45,000,000	Proyección según estrategia
¿Qué fracción de litros de yogures representan la producción?	27.22%	27.08%	25.68%	Promedio (2009, 2010 y 2011)
A. OPERACIONES CONTINUADAS				
1. Importe neto de la cifra de negocios	9,773,286	10,750,970	11,531,516	
a. Ventas	9,773,286	10,750,970	11,531,516	
2. Variación existencias productos terminados y en curso	24,343	79,442	22,732	
VALOR PRODUCCIÓN	9,797,629	10,830,412	11,554,248	Proyección según estrategia
4. Aprovisionamientos (-)	-5,303,581	-5,936,923	-6,795,524	-58.81% de ventas del año en curso
a. Consumo de mercaderías	-66,446	-72,247	-56,488	
b. Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-3,292,933	-2,882,073	-3,309,457	
c. Consumos de existencias de socios		-809,533	-998,952	
d. Trabajos realizados por otras empresas	-1,963,578	-2,166,048	-2,434,847	
e. Deterioro mercancías, materias primas y otros aprovisionamientos	19,376	-7,022	4,220	
5. Otros ingresos de explotación (+)	1,267,173	1,593,079	1,895,729	
a. Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	96,671	103,151	97,175	Fijo según último año 2011
b. Subvenciones de explotación incorporadas resultado del ejercicio				
b1. Subvenciones otras	19,149	7,410	552,902	Fijo según último año 2011
b2. Subvenciones Cargas sociales	767,111	823,675	795,930	Fijo según último año 2011
b3. Subvención del costo salarial CEE	384,242	658,843	449,722.11	Variará según los escenarios propuestos A,B,C y D
6. Gastos de personal (-)	-2,737,721	-3,129,505	-3,204,270	
a. Sueldos, salarios y asimilados	-1,970,610	-2,305,830	-2,408,340	Fijo según último año 2011
b. Cargas sociales	-767,111	-823,675	-795,930	Fijo según último año 2011
7. Otros gastos de explotación (-)	-2,848,297	-2,708,537	-2,882,804	-24.95% de ventas del año en curso
a. Servicios exteriores	-2,797,683	-2,617,915	-2,747,524	
b. Tributos	-16,427	-20,392	-18,750	
c. Pérdidas, deterioros y variación provisiones operaciones comerciales	-31,074	-69,281	-116,014	
d. Otros gastos de gestión corriente	-3,113	-949	-516	
8. Amortización del inmovilizado	-459,368	-517,728	-579,363	
9. Imputación subvenciones inmovilizado no financiero y otras (+)	363,150	299,692	257,903	Promedio (2009, 2010 y 2011)
10. Exceso de provisiones (+/-)				
11. Deterioro y resultado por enajenaciones inmovilizado (+/-)	25,581	-11,655	31,101	
a. Resultados por enajenaciones y otras	25,581	-11,655	31,101	Promedio (2009, 2010 y 2011)
12. Fondo de educación, formación y promoción (+/-)	-36,939	-40,597	-30,637	Promedio (2009, 2010 y 2011)
13. Otros Resultados (+/-)	284,800	-2,775	57,184	Promedio (2009, 2010 y 2011)
A1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	352,427	375,463	303,567	
14. Ingresos financieros (+)	27,270	18,922	12,176	Promedio (2009, 2010 y 2011)
15. Gastos financieros (-)	-47,245	-29,010	-40,007	Proyección según Plan de MKT
a. Por deudas con terceros	-47,245	-29,010	-40,007	
A2. RESULTADO FINANCIERO	-19,975	-10,088	-27,831	
A3. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	332,452	365,375	275,736	
% Impuesto sobre beneficios (+/-)	-5.64%	-6.21%	-8.47%	Según ley 10%
19. Impuesto sobre beneficios (+/-)	-18,761	-22,701	-23,355	
A4. RESULTADO DEL EJERCICIO	313,691	342,674	252,381	

Fuente: La Fageda memoria de sostenibilidad, 2011

Anexo 24. Ratios financieros de La Fageda del 2009 al 2011

	2009	2010	2011
Índices de liquidez			
Prueba corriente	1.234	1.2535	1.224
Índices de gestión			
Margen bruto	17.72%	15.67%	13.28%
Margen operativo	3.61%	3.49%	2.63%
Margen neto	3.21%	3.19%	2.19%
Índices de solvencia			
Endeudamiento patrimonial	1.2283	0.9693	0.9358
Endeudamiento de largo plazo/Activo Fijo	0.306	0.1969	0.1608
Índices de rentabilidad			
ROE	8.79%	8.47%	6.10%
ROA	3.94%	4.30%	3.15%
Rentabilidad neta sobre ingresos	3.21%	3.19%	2.19%
Rentabilidad del negocio	39.83%	42.11%	34.59%
Rotación de activos			
Rotación de inventarios	2.3533	2.6712	2.8928

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 25. Supuestos para proyectar el flujo de caja del año 2012 al 2018

Supuestos para elaborar el flujo de caja del año 2012 al 2018:
Las ventas refieren a los objetivos de corto, mediano y largo plazo planteados en el plan de marketing.
Los costos variables refieren al total valor de las cuentas que conforman “4. Aprovisionamientos (-)” del estado de resultado.
Los costos fijos refieren al total valor de las cuentas que conforman “6. Gastos de personal (-)” del estado de resultado.
Otros ingresos refieren a la suma de los valores de las cuentas que conforman “5. Otros ingresos de explotación (+)”, “9. Imputación subvenciones inmovilizado no financiero y otras (+)”, “11. Deterioro y resultado por enajenaciones inmovilizado (+/-)” y “13. Otros Resultados (+/-)” del estado de resultado.
Otros gastos refieren a la suma de los valores de las cuentas que conforman “7. Otros gastos de explotación (-)”, “8. Amortización del inmovilizado” y “12. Fondo de educación, formación y promoción (+/-)” del estado de resultado.
Los ingresos no operacionales refieren al total valor de las cuentas que conforman “14. Ingresos financieros (+)” del estado de resultado.
Los gastos no operacionales refieren al total valor de las cuentas que conforman “15. Gastos financieros (-)” del estado de resultado.
El impuesto es del 10% según ley por ser una empresa CEE.
La depreciación es del 8% de la cuenta “2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material” detallada en balance general.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 26. Supuestos para proyectar el balance general del año 2012 al 2018

Supuestos para elaborar el balance general del año 2012 al 2018:
Todas las cuentas del balance general de La Fageda para el año 2012 al 2018 se proyectaron indicando al valor promedio obtenido en los años 2009, 2010 y 2011, a excepción de: -Las cuentas “II. Existencias” y “III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar” que será el 4.93% y 25.31% de las ventas del año en curso respectivamente, ubicadas ambas en “B. ACTIVO CORRIENTE”. -La cuenta “VII. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar” que representa el 26.94% de ventas del año en curso, ubicada en “C. PASIVO CORRIENTE”.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 27. Supuestos para proyectar los estados de resultados del año 2012 al 2018

Supuestos para elaborar el estado de resultados del año 2012 al 2018:
Se considerará que el porcentaje de litros vendidos anuales en función al total valor ventas es el 26.67%, dicho valor es el promedio entre los años 2009 con 27.22%, 2010 con 27.08% y 2011 con 25.68%.
Se considera que la cuenta “4. Aprovisionamientos (-)”, que comprende consumo de mercadería, materias primas y otras materias consumibles, representa un porcentaje de la cuenta “VALOR PRODUCCIÓN” ascendiendo a 58.81%, dicho valor es similar a los obtenidos en el año 2009, 2010 y 2011.
Se considera que la cuenta “5. Otros ingresos de explotación (+)” se mantienen fijos tomando como referencia el valor obtenido en el último año 2011, ya que según en el estado de resultado comprende “a. Ingresos accesorios y otros de gestión corriente” y “b2. Subvenciones Cargas sociales”, que refieren aquellos beneficios que La Fageda recibe al ser una empresa CEE, sin embargo su cuenta “b3. Subvención del costo salarial CEE” será la única que será cero, cada vez que proyectemos los estados financieros en escenarios sin subvenciones, y en caso de proyectar escenarios con subvenciones dicho valor será 449,722 euros, tal cual se obtuvo en el último año 2011 producto de la subvención por parte del gobierno central del 50% del salario mínimo interprofesional según ley dispuesta para ese año, que asciende al 14.04% del total gasto de personal.
Se considera que la cuenta “6. Gastos de personal (-)” se mantendrán fijos según lo obtenido en el ejercicio del año 2011, ya que asumimos que la empresa en función a sus certificaciones ISO, cuenta con automatización suficiente para poder producir a mayor escala y soportar nuestras demandas proyectadas sin recurrir a mayor contratación de personal.
Se considera que la cuenta “7. Otros gastos de explotación (-)”, que comprende servicios a exteriores, tributos, pérdidas y Otros gastos de gestión corriente, representa un porcentaje de la cuenta “VALOR PRODUCCIÓN” ascendiendo al 24.95%, dicho valor es similar a los obtenidos del 2009 al 2011.
Se considera que la cuenta “8. Amortización del inmovilizado”, representa un porcentaje de la cuenta “VALOR PRODUCCIÓN” ascendiendo al 5.014%, dicho valor es similar a los obtenidos en el año 2009, 2010 y 2011.
Se considera que la cuenta “9. Imputación subvenciones inmovilizado no financiero y otras (+)” es de 306,915 euros, que representa al promedio obtenido en los años 2009 con 363,150 euros, 2010, con 299,692 euros y 2011 con 257,903 euros.
Se considera que la cuenta “11. Deterioro y resultado por enajenaciones inmovilizado (+/-)” es de 15,009 euros, que representa al promedio obtenido en los años 2009 con 25,581 euros, 2010, con -11,655 euros y 2011 con 31,101 euros.
Se considera que la cuenta “12. Fondo de educación, formación y promoción (+/-)” es de -36,058 euros, que representa al promedio obtenido en los años 2009 con -36,939 euros, 2010 con -40,597 euros y 2011 con -30,637 euros.
Se considera que la cuenta “13. Otros Resultados (+/-)” es de 113,070 euros, que representa al promedio obtenido en los años 2009 con 284,800 euros, 2010 con -2,775 euros y 2011 con 57,184 euros.
Se considera que la cuenta “14. Ingresos financieros (+)” es de 19,456 euros, que representa al promedio obtenido en los años 2009 con 27,270 euros, 2010 con 18,922 euros y 2011 con 12,176 euros.
Se considera que la cuenta “15. Gastos financieros (-)” es de -38,754 euros, que representa al promedio obtenido en los años 2009 con -47,245 euros, 2010 con -29,010 euros y 2011 con -40,007 euros.
Según ley, se considera que el “Porcentaje de Impuesto sobre beneficios (+/-)” es de 10% de la cuenta “A3. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS”.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 28. Flujo de caja del escenario A: con subvenciones del costo salarial y aplicando las estrategias propuestas (en euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	12,528,284	13,061,403	13,594,521	14,394,199	15,726,995	17,326,351	18,925,706
Costos Variables	-7,367,446	-7,681,189	-7,994,932	-8,465,548	-9,249,906	-10,191,136	-11,132,367
Costos fijos	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270
Utilidad Bruta	1,956,569	2,175,944	2,395,319	2,724,382	3,272,819	3,930,944	4,589,070
Otros ingresos	2,330,723	2,330,723	2,330,723	2,330,723	2,330,723	2,330,723	2,330,723
Otros gastos	-3,790,089	-3,949,835	-4,109,581	-4,349,200	-4,748,565	-5,227,804	-5,707,042
Utilidad Operativa	497,202	556,831	616,460	705,904	854,976	1,033,864	1,212,751
Ingresos no operacionales	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456
Gastos no operacionales	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754
Utilidad antes de impuesto	477,904	537,533	597,162	686,606	835,678	1,014,566	1,193,453
Depreciación	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780
FC antes de impuesto luego de depreciación	221,124	280,753	340,382	429,826	578,898	757,785	936,672
FC Después de impuesto del 10%	199,012	252,678	306,344	386,843	521,008	682,007	843,005
Depreciación	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780
FLUJO DE CAJA	455,792	509,458	563,124	643,623	777,789	938,787	1,099,785

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 29. Flujo de caja del escenario B: sin subvenciones del costo salarial y aplicando las estrategias propuestas (en euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	12,528,284	13,061,403	13,594,521	14,394,199	15,726,995	17,326,351	18,925,706
Costos Variables	-7,367,446	-7,681,189	-7,994,932	-8,465,548	-9,249,906	-10,191,136	-11,132,367
Costos fijos	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270
Utilidad Bruta	1,956,569	2,175,944	2,395,319	2,724,382	3,272,819	3,930,944	4,589,070
Otros ingresos	1,881,001	1,881,001	1,881,001	1,881,001	1,881,001	1,881,001	1,881,001
Otros gastos	-3,790,089	-3,949,835	-4,109,581	-4,349,200	-4,748,565	-5,227,804	-5,707,042
Utilidad Operativa	47,480	107,109	166,738	256,182	405,254	584,141	763,029
Ingresos no operacionales	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456
Gastos no operacionales	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754
Utilidad antes de impuesto	28,182	87,811	147,440	236,884	385,956	564,843	743,731
Depreciación	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780
FC antes de impuesto luego de depreciación.	-228,598	-168,969	-109,340	-19,897	129,176	308,063	486,950
FC Después de impuesto del 10%	-205,738	-152,072	-98,406	-17,907	116,258	277,257	438,255
Depreciación	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780
FLUJO DE CAJA	51,042	104,708	158,374	238,873	373,039	534,037	695,036

INV. INICIAL	836,200 €
---------------------	------------------

WACC	6%
-------------	-----------

VNA	1,004,785 €
------------	--------------------

TIR	33%
------------	------------

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 30. Flujo de caja del escenario C: con subvenciones del costo salarial y sin aplicar las estrategias propuestas (en euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	11,995,166	11,995,166	11,995,166	11,995,166	11,995,166	11,995,166	11,995,166
Costos Variables	-7,053,702	-7,053,702	-7,053,702	-7,053,702	-7,053,702	-7,053,702	-7,053,702
Costos fijos	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270
Utilidad Bruta	1,737,194	1,737,194	1,737,194	1,737,194	1,737,194	1,737,194	1,737,194
Otros ingresos	2,330,723	2,330,723	2,330,723	2,330,723	2,330,723	2,330,723	2,330,723
Otros gastos	-3,630,343	-3,630,343	-3,630,343	-3,630,343	-3,630,343	-3,630,343	-3,630,343
Utilidad Operativa	437,573	437,573	437,573	437,573	437,573	437,573	437,573
Ingresos no operacionales	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456
Gastos no operacionales	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754
Utilidad antes de impuesto	418,275	418,275	418,275	418,275	418,275	418,275	418,275
Depreciación	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780
FC antes de impuesto luego de depreciación	161,495	161,495	161,495	161,495	161,495	161,495	161,495
FC Después de impuesto del 10%	145,345	145,345	145,345	145,345	145,345	145,345	145,345
Depreciación	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780
FLUJO DE CAJA	402,126	402,126	402,126	402,126	402,126	402,126	402,126

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 31. Flujo de caja del escenario D: sin subvenciones del costo salarial y sin aplicar las estrategias propuestas (en euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	11,995,166	11,995,166	11,995,166	11,995,166	11,995,166	11,995,166	11,995,166
Costos Variables	-7,053,702	-7,053,702	-7,053,702	-7,053,702	-7,053,702	-7,053,702	-7,053,702
Costos fijos	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270	-3,204,270
Utilidad Bruta	1,737,194	1,737,194	1,737,194	1,737,194	1,737,194	1,737,194	1,737,194
Otros ingresos	1,881,001	1,881,001	1,881,001	1,881,001	1,881,001	1,881,001	1,881,001
Otros gastos	-3,630,343	-3,630,343	-3,630,343	-3,630,343	-3,630,343	-3,630,343	-3,630,343
Utilidad Operativa	-12,149	-12,149	-12,149	-12,149	-12,149	-12,149	-12,149
Ingresos no operacionales	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456	19,456
Gastos no operacionales	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754	-38,754
Utilidad antes de impuesto	-31,447	-31,447	-31,447	-31,447	-31,447	-31,447	-31,447
Depreciación	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780	-256,780
FC antes de impuesto luego de depreciación	-288,227	-288,227	-288,227	-288,227	-288,227	-288,227	-288,227
FC Después de impuesto del 10%	-259,405	-259,405	-259,405	-259,405	-259,405	-259,405	-259,405
Depreciación	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780	256,780
FLUJO DE CAJA	-2,624	-2,624	-2,624	-2,624	-2,624	-2,624	-2,624

Fuente: Elaboración propia, 2014