



“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA LA FAGEDA”

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

Presentada por

Sra. Mariella Díaz Ramírez

Srta. Silvia Marleni Nina Muñoz

Asesor: Profesor Roberto Paiva

2014

A mi familia, quienes con su paciencia y amor me acompañaron a lo largo de esta etapa formativa.

Mariella Díaz Ramírez

A Dios por ser siempre la luz en mi vida y a mis queridos padres y hermanos por todo el amor, apoyo y palabras estimulantes cada vez que doy un nuevo paso en mi camino.

Silvia Marleni Nina Muñoz

Resumen Ejecutivo

En 1982 un equipo encabezado por Cristóbal Colón y Carme Jordá fundó la Cooperativa La Fageda con el objetivo de aportar a la solución de los problemas de integración social de las personas con discapacidad psíquica de la comarca de La Garrocha en Gerona, España. Cristóbal Colón había dedicado muchos años de su vida al mundo de la psiquiatría y era consciente de la insuficiencia del sistema de salud pública para apoyar a las personas con enfermedades mentales, para las cuales la tasa de desempleo, a nivel de España, es del 95%. Colón consideraba que el mejor tratamiento para las personas que sufren incapacidad mental es mediante un trabajo real y con esta finalidad creó la La Fageda, cuyas operaciones pasaron de la producción de trabajos a maquila -como fabricación de abonos, viveros de reforestación, jardinería y producción de leche- hasta llegar a la industria de derivados lácteos en la que logró desarrollar una posición competitiva. Dentro de este mismo rubro, en la actualidad, tiene dos nuevas líneas de producción consistentes en la fabricación de mermeladas y helados.

Al cierre del 2012, La Fageda reportó una facturación de € 12 millones, tras haber obtenido un crecimiento promedio de 10% en los últimos 5 años, superior al promedio de la industria (5%). De este modo se convirtió en la tercera marca de yogures del mercado catalán. Sin embargo, el éxito de este proyecto empresarial, aunque básico para su sostenibilidad, debe ser visto principalmente como un medio para generar oportunidades de inclusión laboral a personas con discapacidades psíquicas, de modo que se les permita participar activamente en la sociedad y, a través de ello, a recuperar su identidad y autoestima. Tomando en consideración esta premisa es que surge la problemática analizada sobre el camino que debe seguir La Fageda para permitirse tener continuidad a través del crecimiento económico sin perder el objetivo social para la cual fue creada.

Como primer ámbito de análisis se considera el del entorno general. A partir de este se concluye que existen factores políticos y económicos adversos debido a la reciente crisis económica europea, en la cual España entró en recesión (Δ PIB -1.4%, en 2012). Sin embargo, La Fageda ha logrado responder con las estrategias adecuadas, esto se refleja en su permanente crecimiento de ventas. En cuanto al análisis de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter, que ha sido enfocado en el sector lácteo porque la venta de yogur representa el 88% de los ingresos por ventas, se concluye que las principales fuerza son la de los clientes y de los competidores, pues se considera que existe un alto poder de negociación de las cadenas distribuidoras así como un alto nivel de competencia dominado por grandes compañías como Danone y Nestlé.

En el análisis interno, se presenta el detalle de las actuales operaciones de La Fageda, así como un análisis de sus recursos y capacidades y, por último, un análisis de la cadena de valor para determinar las fuentes de ventaja competitivas con las cuales apoya su estrategia de diferenciación. Fuentes como la imagen institucional de una empresa social en la región, la naturalidad y calidad de sus productos. Productos que, a su vez, deben mantener un conjunto de características propias que suponen la identificación de un producto de origen casero, natural, saludable, sin aditivos y con las certificaciones de calidad ISO correspondientes. La Fageda, además, cumple con una ventaja considerable si se considera que es dueña de una granja propia que le permite asegurar la calidad de la leche y protegerse de la volatilidad del precio de la misma. Para lograr la formulación de estrategias se utilizaron diversas herramientas tales como las matrices FODA, PEYEA, BCG a partir de las cuales se ha determinado que La Fageda tiene fortalezas y oportunidades que puede aprovechar para crecer a pesar de competir en un mercado inestable dominado por grandes compañías. Dentro de las principales fortalezas por mencionar se encuentra el liderazgo carismático y experiencia de su actual presidente Cristóbal Colón, la estructura jurídica flexible que le permite aprovechar los beneficios legales de un centro especial de trabajo, la marca reconocida, la fuerte reputación e imagen construida, así como la posesión de una granja propia que le permite una integración vertical que genera consecuencias como un yogur de granja único, apreciado por su naturalidad en el mercado catalán.

Sobre la base de los análisis mencionados se plantea seguir una estrategia de penetración de mercado en Cataluña a base del posicionamiento de marca. Esto último, a través de la aplicación del marketing social y emocional. Mediante esto se propone el desarrollo del servicio de atención al visitante (SAV), el cual es un importante canal de publicidad de sus productos; asimismo, se plantea también la creación del plan de sucesión del Presidente, todo ello manteniendo el foco en su misión social, para lo cual también se proponen algunas medidas que conllevan a la ampliación del colectivo beneficiado. El análisis relevante de las estrategias brinda resultados positivos por lo que se recomienda la implementación de las estrategias planteadas los siguientes cinco años, efecto que busca generar un incremento de ventas promedio de 11,8% anual, un margen neto promedio de 5,6% superior en 2% respecto al año 2012, un ROE de 13,6% el cual es un retorno aceptable superior en 4,3% respecto al año 2012. De igual manera, se presenta un cuadro de mando integral con el cual se evaluará y controlará la estrategia implementada. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones a La Fageda.

Índice

Resumen ejecutivo.....	ii
Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Introducción	1
Capítulo I. Datos generales.....	2
1 Consideraciones generales	2
2 Perfil estratégico de la empresa.....	2
Capítulo II. Análisis externo	4
1 Análisis del entorno general.....	4
1.1 Político	4
1.2 Económico	5
1.3 Sociocultural	6
1.4 Tecnológico.....	6
1.5 Medioambiente.....	7
1.6 Legal.....	7
2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	8
3 Análisis de Industria.....	8
3.1 Poder de negociación de los clientes.....	8
3.2 Poder de negociación de los proveedores	9
3.3 Amenaza de nuevos competidores	9
3.4 Amenaza de productos sustitutos	10
3.5 Rivalidad entre los competidores existentes	10
4 Matriz de perfil competitivo.....	12
5 Factores críticos de éxito (FCE).....	13
Capítulo III. Análisis interno	14
1 Análisis de áreas funcionales	14
1.1 Administración y gerencia	14
1.2 Recursos Humanos.....	15

1.3 Marketing y Ventas	16
1.4 Producción y Operaciones.....	17
1.5 Finanzas y Contabilidad.....	19
1.6 Sistemas de información gerencial.....	21
2 Análisis de recursos y capacidades	22
2.1 Análisis VRIO.....	22
2.2 Recursos clave.....	24
2.3 Capacidades organizacionales clave	24
3 Matriz evaluación de factores internos (EFI).....	25
4 Cadena de Valor.....	25
5 Determinación de la ventaja competitiva.....	25
Capítulo IV. Formulación de estrategias	27
1 Matriz FODA cruzada.....	27
2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones	28
3 Matrices de cartera	29
4 Matriz de la gran estrategia	30
Capítulo V. Formulación de objetivos	31
1 Misión, visión y valores	31
1.1 Misión	31
1.2 Visión.....	31
1.3 Valores	31
2 Objetivos generales	32
3 Objetivos específicos	33
3.1 Objetivos estratégicos	33
3.2 Objetivos financieros	33
Capítulo V. Selección de la estrategia	34
1 Descripción de la estrategia seleccionada	34
Capítulo VII. Las estrategias funcionales	35
1 Iniciativas para las estrategias de administración	35
1.1 Estructura de la organización	35
1.2 Plan de sucesión.....	35

1.3 Presupuesto	37
2 Iniciativas para la estrategia de marketing	37
2.1 Estrategia de posicionamiento de marca	38
2.2 Penetración de mercado del SAV	40
2.3 Actividades.....	41
2.4 Presupuesto	43
3 Iniciativas para la estrategia de operaciones	43
3.1 Renovación de planta	43
3.2 Ampliación de los servicios de atención al visitante.....	45
4 Iniciativas para la estrategia de recursos humanos.....	47
5 Iniciativas para la estrategia de responsabilidad social empresarial	47
5.1 Extender el impacto social del modelo	48
5.2 Incrementar el alcance de colectivos beneficiados	49
6 Iniciativas para la estrategia de finanzas	50
6.1 Ingresos por ventas.....	50
6.2 Proyección de costo de ventas, otros ingresos y gastos	51
6.3 Proyección de estados financieros	51
6.4 Análisis relevante de las estrategias	53
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia.....	55
1 Mapa estratégico	55
2 Definición de indicadores propuestos	56
Conclusiones y recomendaciones.....	57
Conclusiones	57
Recomendaciones.....	59
Bibliografía	60
Anexos	66

Índice de tablas

Tabla 1. Modelo de negocio cooperativa La Fageda	3
Tabla 2. Matriz de poder de negociación del comprador	8
Tabla 3. Poder de negociación de los Proveedores	9
Tabla 4. Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)	9
Tabla 5. Matriz de amenazas de productos sustitutos	10
Tabla 6. Matriz de rivalidad entre competidores de La Fageda	11
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo	12
Tabla 8. Ratios financieros.....	20
Tabla 9. Resumen de funciones internas La Fageda	21
Tabla 10. VRIO.....	22
Tabla 11. Estrategias genéricas de Porter.....	26
Tabla 12. Matriz FODA cruzada.....	27
Tabla 13. Tabla de objetivos estratégicos	33
Tabla 14. Presupuesto de plan de sucesión	37
Tabla 15. Componentes del <i>Value Star</i>	39
Tabla 16. Actividades de marketing según estrategia de penetración de mercado	41
Tabla 17. Presupuesto de posicionamiento de marca.....	43
Tabla 18. Presupuesto SAV	43
Tabla 19. Estimación de vida promedio de activos fijos.....	44
Tabla 20. Cálculo de inversión por renovación de planta	44
Tabla 21. Proyección de gastos por mantenimiento de planta	45
Tabla 22. Presupuesto de nuevos trabajadores.....	47
Tabla 23. Personas por tipo de discapacidad sin empleo	48
Tabla 24. Crecimiento de ventas por escenarios	50
Tabla 25. Proyección de Estado de ganancias y pérdidas (esperado)	51
Tabla 26. Proyección de Estado de flujo de caja (esperado).....	52
Tabla 27. Flujo La Fageda 2012	53
Tabla 28. Flujos análisis a la firma	53
Tabla 29. Indicadores principales por escenario	54
Tabla 30. Tabla de indicadores propuestos	56
Tabla 31. Cronología de La Fageda	66
Tabla 32. Gastos de persona en una empresa normal y en un centro especial de empleo	67
Tabla 33. Datos económicos-financieros del sector lácteo en España (miles de euros)	68

Tabla 34. Volumen y valor de ventas del mercado del yogur en España.....	68
Tabla 35. Matriz EFE.....	68
Tabla 36. Cambios resaltantes en La Fageda	70
Tabla 37. Matriz EFI.....	70
Tabla 38. Cadena de Valor de Porter para La Fageda.....	71
Tabla 39. Evolución de los ingresos por ventas de La Fageda	74
Tabla 40. Evolución del activo fijo de La Fageda.....	74
Tabla 41. Grupos de interés de La Fageda	75
Tabla 42. Balance general de La Fageda SCCL 2008-2012	76
Tabla 43. Estado de resultados de La Fageda SCCL 2009-2012	78
Tabla 44. Factores que constituyen ejes de la matriz SPACE.....	79
Tabla 45. Detalle para matriz BCG.....	80
Tabla 46. Comparativo de ventas entre La Fageda y de la industria del yogur de España	80
Tabla 47. Proyección de ventas totales (esperado)	80
Tabla 48. Proyección de costo de ventas y servicios	81
Tabla 49. Proyección de gasto de personal y de estrategia	81
Tabla 51. Presupuesto de activo fijo	81
Tabla 52. Capital de trabajo	82
Tabla 53. Presupuesto de deuda.....	82

Índice de gráficos

Gráfico 1. Espacio de los negocios inclusivos	3
Gráfico 2. Las cinco fuerzas de Porter	11
Gráfico 3. Matriz SPACE para La Fageda.....	28
Gráfico 4. Matriz <i>Boston Consulting Group</i> para La Fageda	29
Gráfico 5. Matriz de la gran estrategia para La Fageda	30
Gráfico 6. Diagrama de las estrategias de marketing.....	38
Gráfico 7. Cuadro de Mando Integral de La Fageda.....	55
Gráfico 8. Evolución de tasa crecimiento de PBI y PBI Per cápita de España 1990-2012.....	67
Gráfico 9. Organigrama de La Fageda.....	73
Gráfico 10. Ciclo productivo de La Fageda	75
Gráfico 11. Ranking de reputación corporativa - sector alimentos.....	76

Gráfico 1. Espacio de los negocios inclusivos	3
Gráfico 2. Las cinco fuerzas de Porter	11
Gráfico 3. Matriz SPACE para La Fageda.....	28
Gráfico 4. Matriz <i>Boston Consulting Group</i> para La Fageda	29
Gráfico 5. Matriz de la gran estrategia para La Fageda	30
Gráfico 6. Diagrama de las estrategias de marketing.....	38
Gráfico 7. Cuadro de Mando Integral de La Fageda.....	55
Gráfico 8. Evolución de tasa crecimiento de PBI y PBI Per cápita de España 1990-2012.....	67
Gráfico 9. Organigrama de La Fageda.....	73
Gráfico 10. Ciclo productivo de La Fageda	75
Gráfico 11. Ranking de reputación corporativa - sector alimentos	76

Introducción

La Fageda es una empresa dedicada, principalmente, a la producción de yogures y derivados lácteos y, actualmente, es la tercera marca de yogures del mercado catalán que, al 2012, reportó una facturación de € 12 millones. Esta posición la ha ganado a través de su estrategia de diferenciación por fabricar productos naturales de granja y de alta calidad. Adicionalmente, La Fageda ha incursionado también en la fabricación de helados y mermeladas para lo cual ha realizado inversiones los últimos 4 años. La particularidad de esta empresa es su modelo de negocio inclusivo; ganadora de varios premios relacionados a responsabilidad social, el reto que ahora debe enfrentar es ser sostenible en el tiempo, con un nivel de crecimiento y flexibilidad adecuados que le permita seguir siendo rentable sin apartarse de su misión social de generar oportunidades de inclusión laboral a personas con discapacidades psíquicas que les permita participar activamente en la sociedad y, a través de ello, a recuperar su identidad y autoestima. Por ello, el presente trabajo busca determinar los objetivos y las estrategias genéricas y funcionales que puedan asegurar la continuidad de la iniciativa social dentro del marco de un plan estratégico para el periodo 2013 – 2017. Con esta finalidad, se ha desarrollado en primer lugar el macro entorno mediante el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal), un análisis del entorno competitivo mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter, así como también un análisis interno consistente en una revisión de las áreas funcionales, de recursos y capacidades con la herramienta VRIO y un análisis de la cadena de valor para determinar las fuentes de ventaja competitiva.

Sobre la base de los análisis mencionados se plantea seguir una estrategia de penetración de mercado en base al posicionamiento de marca, aplicando marketing social y emocional; el desarrollo del servicio de atención al visitante (SAV), el cual es un importante canal de publicidad de sus productos; la creación del plan de sucesión del presidente, llevando de la mano la ampliación del colectivo beneficiado como objetivo principal de su misión social.

Capítulo I. Datos generales

1. Consideraciones generales

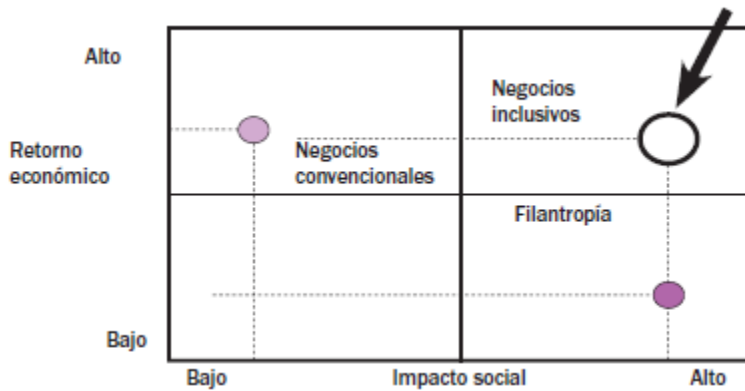
La Fageda fue creada como una iniciativa conjunta de un grupo de profesionales del Hospital Psiquiátrico de Salt (Girona), en Cataluña. Empezó su camino de manera distinta al de una empresa convencional, pues pretendía integrar a los discapacitados mentales de la comarca de La Garrocha pero no tenían ni el negocio ni el capital, aunque finalmente encontraron el camino a través de una fábrica de yogures.

El control de la materia prima desde el origen, la leche de sus propias vacas, un proceso industrial integrado y los controles de la calidad hicieron posible un yogur natural, menos ácido, más cremoso, con más sabor y sin aditivos. De esta manera, los resultados mostraron que había un segmento de la población dispuesto a pagar precios significativamente más altos por un yogur de granja (sus precios son alrededor del 40% mayores que la competencia). Así, al cierre del 2012, La Fageda tenía 282 trabajadores y personas asistidas con un 58% de personas con certificado de discapacidad, y fabricaba 45 millones de yogures con una facturación de € 12 millones al año. Para mayor información sobre la evolución histórica de La Fageda ver Tabla 31 en el Anexo 1.

2. Perfil estratégico de la empresa

La Fageda es una organización social civil especializada en la inserción de discapacitados mentales con trastornos a través, principalmente, de la fabricación de productos lácteos. Es decir, La Fageda es un negocio inclusivo donde su modelo empresarial brinda a los discapacitados mentales de La Garrocha la oportunidad de inclusión y una vida mejor. El proyecto tiene tres ejes motores que son los siguientes: un eje social, uno medioambiental y uno económico. De este modo, podemos mencionar que los negocios inclusivos se definen como actividades empresariales que permiten la participación de personas excluidas del mercado en las cadenas de generación de valor para lograr, así, que capturen para sí mismos valor económico y mejorar sus condiciones de vida. Las condiciones para que un negocio se defina como inclusivo son que sea económicamente rentable, que sea sostenida por la fuerza de la oferta y la demanda del mercado y que mejore la calidad de vida de las personas en situación de exclusión y/o pobreza (Vernis, Alfred e Iglesias, María, 2010).

Gráfico 1. Espacio de los negocios inclusivos



Fuente: Vernis e Iglesias, 2010.

La Cooperativa La Fageda se enfrenta a competidores bien posicionados en el mercado español como lo son Nestlé y Danone. Debido a esta fuerte competencia utiliza la estrategia de diferenciación y ofrece un producto cuyo origen se identifica como yogur de granja. Del mismo modo, para que esta estrategia sea viable, aplica la integración vertical, según las palabras del propio Cristóbal Colon “los grandes competidores tienen de todo excepto vacas” (Josep María s.f.). A continuación, presentamos el modelo negocio de La Fageda enfocado sobre sus actividades productivas.

Tabla 1. Modelo de negocio cooperativa La Fageda

8. Socios Clave	7. Actividades Clave	2. Propuesta de Valor	4. Relación con el Cliente	1. Segmento del Cliente
Dueños de fincas. Proveedores de insumos. Gobierno Entidades públicas relacionadas a RSE. Entidades privadas Asociaciones (CLADE, Sinergroup).	Explotación ganadera, fabricación de productos lácteos, viveros, jardinería, atención al visitante; elaboración de obsequios. Distribución.	La Fageda ofrece productos naturales y de alta calidad (yogur, helados, mermeladas), permitiendo la inclusión socio laboral de las personas con capacidades diferentes.	Los clientes son grandes cadenas distribuidoras como Carrefour con las cuales es complicado marcar una posición en la negociación. Con respecto a los consumidores finales la relación es de familiaridad y pertenencia, debido a que es un producto regional.	Las cadenas de supermercados vienen a ser los clientes principales de La Fageda. Consumidores de productos lácteos en Cataluña, y entidades locales y comarcales que precisan servicios de viveros, jardinería.
	6. Recursos Clave Físicos: La granja, la planta y equipos. Humanos: Profesionales asistenciales, monitores y trabajadores.			
9. Estructura de Costos Materia prima aprox. 51%; gastos de personal 21%; otros gastos de explotación 24%; y las amortizaciones 4%.		5. Fuente de Ingresos Ingresos producto de las ventas de los productos naturales. Subvención del gobierno por ser un Centro de Trabajo de personas con discapacidad.		

Fuente: Elaboración propia (2013), sobre la base del Modelo de Canvas, Osterwalder(2010).

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

El análisis del entorno general se realiza sobre la base de las características políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales (PESTEL). A continuación, se detallan cada una de dichas dimensiones.

1.1 Político

España viene sufriendo una crisis internacional desde el 2008 y sus efectos han impactado el plano económico, político y el social. Los últimos años de gobierno, España ha seguido una legislatura de austeridad, de revisión de los derechos y prestaciones sociales, así como en los derechos civiles ha asumido recortes en los presupuestos de sanidad, educación y servicios sociales. Esto es debido a una política que busca reducir la deuda, el déficit y sanear las arcas públicas.

Los principales problemas que son percibidos por los españoles son el desempleo con un 80%, la corrupción y fraude con un 40%, problemas de índole económica con un 35% y problemas por la clase política y/o partidos políticos con un 30%. En este sentido, existe disconformidad y desconfianza con sus representantes políticos (Diario El País 2013).

1.1.1 Tentativa de independización de Cataluña

La Generalitat es el sistema institucional en el que se organiza políticamente a las comunidades autónomas. Esta tiene amplias competencias en las materias de educación, sanidad, seguridad ciudadana y protección civil, cultura, política lingüística, industria, urbanismo, vivienda, política territorial, transportes y medio ambiente, entre otros. A pedido del presidente de la Generalitat Artur Mas, se tiene programado, para noviembre 2014, una consulta a la ciudadanía Catalana sobre su independencia de España. Las principales consecuencias del desprendimiento catalán (Diario El País 2013) estarían relacionadas con su actividad comercial dentro de La Unión Europea, ya que no formaría más parte de la misma y estaría sujeta a posibles aranceles de mercado y no podría participar en la política que regula su propia moneda.

1.1.2 Cuota lechera y liberalización del mercado

La Política Agraria Común (PAC) gestiona las subvenciones que se otorgan a la producción agrícola en la Unión Europea. La Organización Común de Mercado (OCM) de leche y productos lácteos ha tenido un rol intervencionista de la PAC, por una parte para limitar la producción a través de las cuotas lecheras y, por otra, para proteger el mercado. Desde inicios de los años noventa hasta la fecha, la producción del sector lácteo ha sido limitada por un sistema de cuotas en la Unión Europea según la cual se asigna una producción máxima a cada estado. Así, la liberalización de dichas cuotas está programada para el 2015; aunque, sobre opinión del ministro español Arias Cañete, esto implica un riesgo de una sobreproducción y baja de precios del sector (RTVCYL.ES 2014).

1.2 Económico

España es uno de los países más afectados por la crisis internacional del 2008 y también por el estallido de otros problemas como el final de la burbuja inmobiliaria y la crisis bancaria del 2010 el país. Todo ello tuvo consecuencias en su economía, la cual estuvo en recesión durante el 2012 con un PIB de -1.4%. Sin embargo, el gobierno español prevé que la economía crezca hasta un 0,2% en el tercer trimestre 2013 (Datosmacro España s.f.b). Cataluña, es la primera de las comunidades autónomas con un producto bruto interno de 200.323.285 millones de euros y con una población de 7,3 millones de personas. La riqueza en España se concentra, principalmente, en el norte de su territorio, dentro del cual está incluida la comunidad autónoma de Cataluña (AIS s.f. b).

1.2.1 Sector lácteo

La balanza comercial exterior del 2012 mejoró de forma significativa con respecto al 2011, pero siguió siendo negativa. En la actualidad, España es un país netamente importador de leche y productos lácteos principalmente de Francia, Portugal y Alemania, a través de las grandes cadenas de supermercados. Las exportaciones, al igual que en el caso de las importaciones, se hacen principalmente con destino a Europa.

Durante el 2012, hubo una caída paulatina del precio de la leche y, si bien a nivel de la UE hubo un cambio de tendencia hacia mediados de año, esta no se evidenció en España. Sin embargo, como explica Sueiro (2012), existe un compromiso del gobierno español de aumentar el precio

mínimo de la leche para evitar el cierre de las explotaciones y hacer de la ganadería una actividad económica rentable.

Según diarios españoles (Agroinformación 2013), consultores internacionales apuntan que los próximos años serán una oportunidad para las producciones lácteas, porque los crecimientos de la demanda global serán superiores a la oferta disponible. Con respecto a los derivados lácteos, existe un incremento de la cuota de mercado con marca del distribuidor (llamados marca blanca) que en Cataluña ha llegado al 52% durante el año 2011.

1.3 Sociocultural

España ha realizado, en el tiempo, una transición progresiva de reconocimiento de diversas culturas, lo que conlleva a una evolución en su institucionalidad. Fruto de ella se crearon las comunidades autónomas para poder cubrir sus demandas sociales. La comunidad autónoma de Cataluña es diferente social y culturalmente del resto de las comunidades autónomas españolas, una verdadera gran ciudad cosmopolita integrada por el idioma catalán. Esta comunidad ha sido partícipe del desarrollo cultural y es un medio de expresión literaria, de costumbres, festividades y organización social. También comprende un potencial agente de integración, bajo un contexto de multiculturalidad y globalización. En Cataluña el aprender catalán genera el sentimiento de pertenencia.

1.4 Tecnológico

En el 2012, el 97,5% de las empresas españolas disponía de conexión a internet y el uso del ordenador estaba prácticamente extendido a la totalidad de ellas. Los datos de gastos en investigación y desarrollo registran un 2,8% menos respecto el año anterior. Así, el desarrollo tecnológico de las últimas décadas ha permitido el uso de sistemas información para la optimización y eficiencia de los procesos de operación de los negocios. Del mismo modo, el internet ha revolucionado la manera de comunicación y publicidad de las empresas, permitiendo establecer vínculos con sus consumidores en tiempo real y con impactos que pueden ser positivos o negativos. Puede decirse que los sistemas de información han permitido gestionar las áreas administrativas y lograr el intercambio de datos a través de sistemas electrónicos de transferencia de información que favorecen a la integración vertical entre las empresas con sus proveedores. Es decir, las empresas utilizan portales web con la finalidad de comunicar a sus clientes potenciales y consumidores sobre las características de sus productos y servicios. En

este sentido, las redes sociales también juegan un rol importante para la reputación de las empresas y sus marcas.

1.5 Medioambiente

En este plano, enfocaremos nuestra atención principalmente en la institucionalidad existente en relación con la administración y control ambiental en Cataluña. La Generalitat de Cataluña cuenta con un Departamento de Territorio y Sostenibilidad con responsabilidad en la organización territorial, las infraestructuras, la vivienda y el medio ambiente con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las ciudades catalanas. Este departamento genera iniciativas para mejoras medioambientales en aire, agua y suelos; y, en este sentido, una de las funciones principales es la evaluación ambiental de planes y proyectos empresariales.

El código de Gestión sostenible de La Garrocha y el Collsacabra es una guía para orientar las entidades y empresas que quieren adoptar medidas de gestión económica, social y ambiental respetuosas con las personas y el entorno. La misma consta de 29 compromisos que definen de forma general las medidas que deben adoptarse para implantar una política de RSE.

1.6 Legal

1.6.1 Plan nacional de acción para la inclusión social (PNAIN)

Este plan, presentado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del Gobierno de España, muestra cifras del INE donde se observa un incremento del 7,7% en el número de personas con certificado de discapacidad en edad laboral (desde 16 hasta 64 años). Así, en términos de empleo, las tasas de inserción laboral son muy bajas en el colectivo con discapacidad (26% frente al 59,8% de las personas sin discapacidad). También se aprecian diferencias en términos de desempleo, que afecta en mayor medida a las personas con discapacidad (cinco puntos porcentuales más desempleo que las personas sin discapacidad).

El PNAIN (2013-2016) (Gobierno de España 2013), desde sus artículos 178 al 187, detalla las medidas a favor de los discapacitados; sobre todo el artículo 181, donde se indica que se mantendrán los subsidios económicos en favor de este colectivo.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El ponderado total 2,73 está por encima de la media. Esto significa que La Fageda responde mejor que el promedio de la industria a las oportunidades y amenazas. Es decir, sus estrategias sí logran aprovechar las oportunidades, como el alto regionalismo de la comunidad Cataluña y minimizar los efectos de las amenazas externas. Para mayor información ver la matriz EFE en la tabla 35 en el Anexo 2.

3. Análisis de Industria

Para comprender la industria en la que se desenvuelve la cooperativa La Fageda y determinar el grado de atractibilidad de la misma, analizaremos las cinco fuerzas de Michael Porter para la industria láctea de España, principal fuente de ingresos por la venta de derivados lácteos.

3.1 Poder de negociación de los clientes

Los clientes están conformados por cadenas de distribución tales como Alcampo, Carrefour, El Corte Inglés, Mercadona, Bonpreu, Caprabo, Hipercor, entre otros. Ellos representan un poder de negociación alto debido a los volúmenes de compra elevados que les permite ejercer presión respecto al precio de venta, concesiones promocionales y ubicación en los anaqueles.

Tabla 2. Matriz de poder de negociación del comprador

	Bajo			Alto	
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Concentración de compradores			X		
Volumen de compra				X	
Sensibilidad al precio			X		
Información del comprador			X		
Capacidad de integración vertical hacia atrás		X			
Productos sustitutos			X		
Fidelidad a la marca				X	
Ganancias del comprador				X	
Promedio				X	

Fuente: Elaboración propia, 2013. Variables extraídas de Porter (1980).

(1 muy poco poder del comprador 5 muy alto poder del comprador).

3.2 Poder de negociación de los proveedores

El principal insumo de los derivados lácteos viene a ser la leche. Esta se vende a precios muy bajos en España, por lo cual muchos productores pequeños han tenido que decidir salir del mercado o realizar fuertes inversiones para la adquisición de cuotas lecheras y alcanzar los tamaños de eficiencia productiva que les permita competir con sus homólogos europeos (franceses y holandeses). Así, solo siguen en el mercado las grandes empresas productoras de leche, las cuales constituyen una especie de oligopolio. La situación de competencia cambiará con la liberalización de la leche en el 2014-2015.

Tabla 3. Poder de negociación de los Proveedores

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Concentración de proveedores					X
Diferenciación de insumos	X				
Fluctuación de los costos de los proveedores y empresas del sector		X			
Presencia de insumos sustitutos de los proveedores.				X	
Promedio			X		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

(1 muy poco poder proveedores, 5 muy alto poder proveedores)

3.3 Amenaza de nuevos competidores

La necesidad de grandes instalaciones, tanto para la fabricación como para el almacenaje y la deficitaria producción de leche, implican una alta inversión requerida para ingresar a esta industria, lo cual constituye una barrera de entrada. Además, se debe considerar que existen marcas consolidadas en el mercado español; sin embargo, existe el potencial ingreso de nuevas marcas de yogur importadas.

Tabla 4. Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Requisitos de capital					X
Economías de escala					X
Política/regulaciones para ingresar a la industria					X

Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Identificación de marcas en el sector				X	
Patentes de productos diferenciados		X			
Ventajas absolutas de costos			X		
Acceso a tecnología		X			
Mercado potencial		X		X	
Promedio			X		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

(1 no representa barreras de entrada 5 representa barreras de entrada)

3.4 Amenaza de productos sustitutos

Como productos sustitutos podemos nombrar otros derivados; es decir, otros productos que utilicen leche y que tengan las mismas propiedades y nutrientes que el yogur. Así, entonces, podemos mencionar postres lácteos como el queso, manjar blanco, leche condensada, entre otros.

Tabla 5. 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		X			

Fuente: Elaboración propia, 2013.

(1 muy poco atractivo para productos sustitutos 5 muy atractivo para productos sustitutos).

3.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Las empresas competidores con respecto al yogur son Danone y Nestlé. También, se encuentran las denominadas marcas blancas que constituyen una tendencia actual y una competencia importante. Con respecto a la diferencia de la calidad entre las marcas blancas de los productos

lácteos versus las marcas líderes, según encuesta realizada por el Gobierno de España (2013), un poco más de la mitad de consumidores (52,3%) opina que no existe diferencia.

Tabla 6. Matriz de rivalidad entre competidores de La Fageda

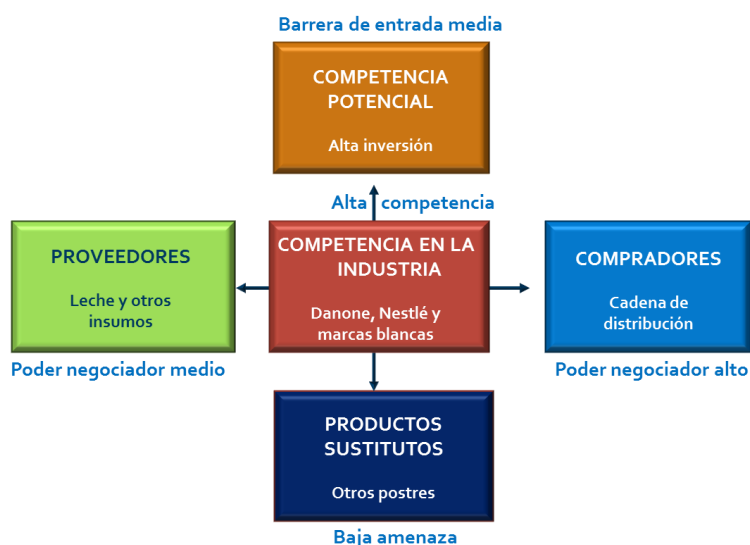
Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Crecimiento de la industria y número de competidores					X
Identidad de una marca en el mercado				X	
Exclusividad de diseño		X			
Participación de mercado					X
Diferenciación de precio		X			
Diferenciación del producto		X			
Diversidad de distribución					X
Vínculos corporativos de la empresa					X
Rentabilidad de los competidores				X	
Promedio				X	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

(1 poco poder de la competencia 5 alto poder de la competencia)

En el gráfico 2 se muestra un balance que considera los resultados obtenidos en la evaluación del poder o amenaza de cada una de las fuerzas.

Gráfico 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2013.

4. Matriz de perfil competitivo

A continuación, se presenta la matriz de perfil competitivo, en la cual se puede apreciar que hay una posición competitiva dominante por parte de Danone y Nestlé frente a La Fageda. Sin embargo, La Fageda tiene un resultado ponderado de 2,77; lo cual significa que tiene fortalezas para competir en el mercado del sector de derivados lácteos, que, principalmente, giran en torno a la diferenciación de sus productos naturales, así como del abastecimiento de sus insumos.

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo

Factor críticos de éxito	Valor	La Fageda		Danone		Nestlé	
		Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje
Participación en el mercado	0,07	3	0.21	4	0.29	4	0.29
Calidad de productos	0,05	4	0.21	3	0.16	3	0.16
Diferenciación de los productos	0,09	4	0.36	2	0.18	2	0.18
Tecnología y <i>know how</i>	0,09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Posición financiera	0,07	1	0.07	3	0.21	4	0.29
Nivel de precios	0,04	3	0,11	2	0,07	2	0,07
Capacidad de innovación y lanzamiento de nuevos productos	0,05	2	0.11	3	0.16	4	0.21
Respuesta a cambios de la industria láctea	0,05	3	0,16	2	0,11	3	0,16
Niveles de eficiencia y productividad	0,09	1	0,09	4	0,36	3	0,27
Abastecimiento de insumos	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Canales de distribución	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Posicionamiento de marca	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Capacidad productiva	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21
Imagen de la empresa	0,05	4	0,21	4	0,21	4	0,21
Total	1,00		2,77		3,30		3,21

Fuente: Elaboración propia, 2013. (Valores de las clasificaciones: 1 Debilidad principal, 2 Debilidad menor, 3 Fortaleza menor y 4 Fortaleza principal.)

5. Factores críticos de éxito (FCE)

Se han identificado los siguientes factores críticos de éxito de la industria láctea en el mercado de Cataluña:

- Posicionamiento de marca: Nivel de desarrollo de marca e identificación por el consumidor catalán.
- Diferenciación de los productos: Producto estándar o con mayor valor.
- Tecnología y *know how*: Conocimiento especializado para la fabricación de los productos.
- Niveles de eficiencia y productividad: Costos.
- Abastecimiento de insumos: Integración de actividades para abastecimiento de la leche.
- Canales de distribución: Cantidad de puntos de venta, expansión geográfica.

Capítulo III. Análisis interno

1 Análisis de áreas funcionales

1.1 Administración y gerencia

La Fageda está conformada por tres entidades jurídicas que comparten sede social y presidente. Cada entidad atiende necesidades diferentes y cumple diferentes funciones, pero están gestionadas por un único director general y comité de dirección. Estas se relacionan entre sí a través de convenios y operan como una sola organización. De este modo, es importante resaltar el papel de Cristóbal Colón, presidente de La Fageda, quien creó el proyecto y, como líder carismático, ha sabido tomar las decisiones adecuadas para la continuidad de la empresa por más de 30 años. Ambas fundaciones son entidades jurídicas sin ánimo de lucro y gobernadas por patronatos, mientras la cooperativa está gobernada por un Consejo Rector que responde ante la Asamblea General de Socios Cooperativistas.

1.1.1 Descripción de las entidades jurídicas

1.1.1.1 Cooperativa La Fageda

Se encarga de la actividad mercantil configurada como Centro Especial de Empleo, por lo que se acoge a sus ventajas jurídicas y fiscales. De igual manera, realiza actividades tales como jardinería, ganadería, vivero, lácteos, mermeladas, servicio de atención al visitante (SAV). Todos los trabajadores de la cooperativa, tengan o no reconocida una discapacidad, son socios y, por lo tanto, copropietarios de la empresa. No hay reparto de beneficios, sólo simbólico, dado que las ganancias son reinvertidas.

1.1.1.2 Fundación SAG (Servicio de Asistencia de La Garrocha)

Se encarga de las actividades asistenciales que se dan en el Centro de Terapia Ocupacional; para ello, cuentan con un grupo de psicólogos que están al lado de cada trabajador en una faceta tanto personal como laboral. Además, se encargan de gestionar los activos y servicios de residencia donde viven los empleados con discapacidad que no tienen familia o aquellos que provienen de familias desestructuradas. También, ofrecen otros servicios complementarios (transporte, ocio entre otros). Por último, también controla el Centro Ocupacional y el año 2007 inauguraron el

Servicio de Integración a la Comunidad (SIC) para integrar al colectivo en otras empresas de la comarca.

1.1.1.3 Fundación Sentit

Se encuentran todos los servicios comunes a todas las estructuras. En ese sentido, se encarga de aportar los servicios necesarios en los ámbitos administrativo, financiero, comercial, legal y de dirección para garantizar que la cooperativa pueda desarrollar su objetivo y no exceda los topes fijados en la ley para los centros especiales de trabajo.

1.1.2 Tipo de organización

Según Daft y Mesa (2011), la organización se encuentra en la etapa de colectividad debido a que tiene un poderoso liderazgo, metas y una dirección clara. De esta forma, los empleados se identifican con la misión de la organización y se sienten parte de una colectividad.

De acuerdo a las configuraciones de Mintzberg (1998), La Fageda correspondería a una organización mixta misionera y empresarial, debido a que se resaltan las siguientes características: dominio de la ideología de sus miembros; se encuentra unida por la estandarización de las normas; los miembros comparten los mismos valores y creencias; su principal clave es la socialización y el adoctrinamiento; posee poca tecnoestructura y es altamente dependiente de la dirección y decisiones del fundador. Para mayor información de los cambios más resaltantes de La Fageda en los últimos años ver Tabla 43 en el Anexo 4.

1.2 Recursos Humanos

La Fageda, al ser una organización dirigida y orientada a las personas, tiene una gestión de recursos humanos flexible, en la cual se adaptan los horarios y puestos de trabajo a las capacidades y necesidades de sus trabajadores y se potencia la rotación de actividades como elemento clave de integración y desarrollo. Todos los colaboradores de la planilla han recibido alguna formación y tienen una póliza que los cubre en caso de invalidez o muerte como consecuencia de un accidente; además, cuentan con servicio de comedor. El índice de permanencia del personal en la empresa es del 94,56% y el 90% de sus trabajadores residen en La Garrocha.

Al cierre del 2012, La Fageda contaba con 282 trabajadores y de las cuales el 58% presentaban discapacidad intelectual o enfermedad mental severa. Los profesionales expertos, como monitores y técnicos tienen un rol fundamental, ya que ellos desempeñan tanto funciones asistenciales como relacionadas a las actividades productivas. Debido a la inclusión de trabajadores con discapacidad, la organización recibe subvenciones de diferentes entidades, tales como el Instituto catalán de Asistencia y Servicios Sociales, la Seguridad Social, FEOGA, FORCEM, la Obra social o fundacional de varias cajas de Ahorros (Caja Madrid; La Caixa; Caixa Girona; Caixa Sabadell) y de otras empresas (Fundosa Grupo, Fundación Accenture, Fundación Félix Llobet Nicolau).

1.3 Marketing y Ventas

La Fageda tiene el 11% participación de mercado de yogur en Cataluña¹, ocupando el tercer lugar en esta industria, según indica su memoria.

1.3.1 Análisis de las 7 Ps

- a. **Producto o Servicio:** En el año 2012, el 88% de su facturación corresponde a derivados lácteos (18 variedades de yogures y postres lácteos), el restante 12% se debe a sus otras líneas, como la jardinería, las mermeladas, los helados, servicio al visitante, entre otras. Como producto social, La Fageda brinda un cambio de comportamiento en la sociedad, que pasa de la indiferencia de no hacer nada para integrar socialmente al grupo excluido de discapacitados a la acción.
- b. **Plaza:** El mercado al cual se dirige para la venta de sus productos lácteos y postres es Cataluña y no está dentro de sus planes salir a nuevos debido a limitantes geográficas; además, por el potencial de crecimiento dentro del mercado actual. Las cadenas en las cuales está presente son los supermercados como Alcampo, Bonpreu, Caprabo, Consum, Gros Mercat, Grupo Dusa, Consi, Suma, Caprabo, entre otros. En total, al 2012, son unos 2.000 puntos de venta distribuidos por toda la geografía catalana. La Garrotxa es la comarca donde La Fageda ha logrado emplear al 100% de los discapacitados psíquicos y mentales.

¹ Dato proporcionado por La Fageda en consulta a su cuenta en Facebook-blog (2014).

- c. Precio: Oferta sus productos entre 35% y 40% sobre el mercado debido a su estrategia de diferenciación por naturalidad y calidad.
- d. Promoción: Difunden su mensaje mediante las visitas a la finca a través del servicio de atención al visitante y en actividades culturales de la zona, como son las ferias, exposiciones, actividades deportivas, entre otras. Además, Cristóbal Colón asiste a eventos en calidad de expositor, donde intenta trasladar al consumidor la idea de que la cooperativa funciona con un grupo de granjeros que cuidan de sus propias vacas, que trabajan con leche exquisita y de alta calidad, y que la preferencia de sus clientes se debe a que ofrece los mejores yogures del mundo.
- e. Personas: Es el eje al que dedican su mayor atención. Los trabajadores tienen interiorizada la misión social para el cumplimiento de su trabajo y esta se manifiesta en toda interacción que tengan, tanto con los trabajadores discapacitados como con sus familiares, clientes y el público en general.
- f. Procesos: La Fageda se ha esforzado en vender sus productos principalmente en los supermercados; sin embargo, ofrece también visitas guiadas que permiten a los potenciales clientes tener la experiencia de conocer más a fondo la empresa e interactuar directamente con ellos. De esta manera pueden saber sobre las óptimas condiciones en las que se fabrican los productos, así como también conocen de la misión social.
- g. Pruebas o evidencia física: Dentro de este rubro, La Fageda ofrece sus productos en empaques de cuadros azul y blancos que evocan la naturalidad y tradición; además, acentúa el idioma catalán para reforzar el sentido de pertenencia a Cataluña.

1.4 Producción y Operaciones

La Fageda cuenta con certificación ISO 9001 de Calidad desde el año 2000 y se extiende a la explotación ganadera, a la fabricación de lácteos y a la sección de jardinería. Asimismo, posee esta certificación para las actividades terapéuticas especializadas en discapacidad psíquica de apoyo a los trabajadores. Por otro lado, desde el 2009, se hizo acreedora de la ISO Medioambiental 14001.

Sus operaciones se rigen bajo políticas de preservación del medio ambiente, como las siguientes:

- Tienen una planta de compostaje para tratar las dos toneladas de purines que genera diariamente la granja.
- Las aguas residuales se limpian gracias a la depuradora biológica que también se encuentra en la finca.
- Cada año produce más de un millón de vástagos para la reforestación.
- La Fageda está adherida al Código de Gestión Sostenible de la Empresa de La Garrocha y el Collsacabra.

1.4.1 Granja y explotación ganadera

La Fageda cuenta con aproximadamente 500 vacas de raza frisona, de estas un total de 260 vacas adultas para la producción de leche. De este modo, con el fin de responder al aumento de la producción de la fábrica de lácteos, La Fageda tiene como socio a la Cooperativa lechera de L'Empordà, homologada y certificada en cuanto al manejo y alimentación del ganado y a la calidad de la leche. Además, en el último año se asocia con Mas La Carrera, en la Vall d'en Bas, finca donde cuidan de las terneras de recría antes de volver a la granja. En cuanto al forraje para las vacas, se autoabastece en un porcentaje por su propia finca. El resto es comprado a proveedores de la misma comarca de La Garrocha, a excepción de los granos que provienen de la provincia de Lleida.

La Fageda tiene la estrategia del uso de recursos locales, el 62,3% del total de compras han sido a proveedores de Gerona (La Fageda 2011), por lo cual tienen bastante fidelidad de los mismos.

1.4.2 Yogures

El control de su materia prima, el proceso industrial integrado y un exhaustivo control de la calidad permiten conseguir un yogur natural menos ácido, cremoso, con más sabor y sin aditivos. Existe un alto conocimiento sobre el ciclo productivo del yogur que les permite ofrecer 18 variedades. En el 2012 se produjeron 6, 334 millones de kilos de yogur y postres lácteos.

1.4.3 Helados

La fábrica de helados se pone en marcha en el año 2009 tras la compra de unas instalaciones en Badalona, que pertenecían al Centro Especial de Empleo COINRE. El 2012 se invirtieron 350

mil euros en maquinaria de última tecnología para convertir la planta original en la actual fábrica, cuya capacidad soporta la producción de 400 litros de helado por hora. La producción durante ese año se situó en 85.000 unidades envasadas con tarrinas de 500 ml. y bandejas de 2.500 ml., que se distribuyen a través de las cadenas comerciales y restaurantes. Así, el helado de leche se elabora con leche fresca pasteurizada y nata, que se combinan con el resto de ingredientes, también naturales y sin colorantes ni conservantes.

1.4.4 Jardinería

Esta sección se encarga de realizar la jardinería y hacer el mantenimiento de zonas públicas y privadas de la comarca de la Garrocha, incluido el parque natural de La Zona Volcánica. Sus clientes son los ayuntamientos de Besalú, Argelaguer, Sant Jaume de Llierca, Castellfollit de la Roca, Santa Pau, la Vall d'en Bas y les Planes d'Hostoles.

1.4.5 Horticultura y mermeladas

La actividad de horticultura se dedica a la obtención de vegetales y fruta para la elaboración de conservas y mermeladas en el obrador. Las tareas relacionadas a esta línea productiva se desarrollan, principalmente, en el huerto, donde se recoge la materia prima; y, en el obrador, donde se cocina y se elaboran las mermeladas. La producción de mermeladas abarca desde la plantación y el cultivo del huerto, hasta la elaboración y empaquetado del producto final.

1.5 Finanzas y Contabilidad

Según el estado de resultados presentado en la memoria de La Fageda 2012, se observa que, a pesar de tener un alto margen de utilidad bruta del 43%, la utilidad operativa representa 4,1% y el margen de utilidad neta el 3,6%, resultado que dista ampliamente de su principal competidor, Danone. El cual alcanza el 8,6% para el mismo periodo.

Los gastos operativos más significativos son los gastos de personal y servicios exteriores, los cuales representan el 26% y 24% de las ventas totales, respectivamente. Cabe mencionar que La Fageda obtiene, regularmente, una cantidad significativa de ayudas y subvenciones públicas y privadas que, en promedio, representan un 14% de las ventas sin las cuales el resultado del ejercicio sería negativo.

Cuando hacemos un análisis de crecimiento para el período 2009-2012, observamos que los activos han crecido a una tasa de 2,2% anual, esto indicaría que la firma está creciendo a un ritmo bajo. Este crecimiento se financió con el patrimonio. Sin embargo, el patrimonio ha crecido 9,5% anual, versus una reducción de 4,6% anual de los pasivos (principalmente por una reducción de la deuda a largo plazo de 821.422 a 347.154 euros).

La estructura de capital ha cambiado. En el 2009, el patrimonio era 45% de los activos y en el 2012 alcanzó 55%. Esto se debe a que las utilidades generadas por la compañía han sido retenidas y se han capitalizado (no se han repartido dividendos). Asimismo, el crecimiento en ventas del 2009 al 2012 ha sido de 7,5% anual, lo cual es mayor al crecimiento de activos de 2,2%. Esto significa que la compañía se ha vuelto más eficiente en el uso de sus activos, pues la rotación de activos pasó de 1,2 a 1,4. De igual modo, el margen bruto ha bajado de 46% a 43%, principalmente por un mayor consumo de materias primas, que ha pasado de 34% a 38% (cuando sumamos consumo de materias primas y consumo de existencias). A nivel de margen operativo, ha habido una mejora de 3,6% a 4,1%, esto se debe a menores gastos de personal y servicios exteriores. Finalmente, el margen neto ha mejorado de 3,2% a 3,6%.

El sistema *Dupont* permite identificar la forma en que la empresa está obteniendo rentabilidad. Está formado por el margen neto de utilidades, rotación de activos totales y apalancamiento financiero, los cuales son los responsables del crecimiento económico de una empresa. El ROE ha subido de 8,8% a 9,3% y, si usamos *Dupont* para detallar este incremento, observamos que ha habido una reducción en la palanca activos/patrimonio (de 2,2 a 1,8), pero esta ha sido más que compensada por un mejor margen neto y una mayor rotación de activos.

Tabla 8. Ratios financieros

Ratios	2012	2011	2010	2009
Rotación de activos	1,4	1,4	1,3	1,2
Rotación de activos fijos	3,2	3,0	3,0	2,9
Rotación de inventarios	21,5	20,4	18,6	21,8
Rotación de cuentas por cobrar	3,9	4,3	3,7	3,8
ROE	9,3%	6,1%	8,5%	8,8%
Margen neto	3,6%	2,2%	3,2%	3,2%
Rotación de activos	1,4	1,4	1,3	1,2
Activos/patrimonio	1,8	1,9	2,0	2,2

Fuente: Elaboración propia, 2013.

1.6 Sistemas de información gerencial

La Fageda cuenta con un cuadro de mando integral en el cual se establece una serie de objetivos estratégicos y operativos que afectan a todas las áreas de la empresa, tanto productivas como asistenciales. Además, dispone de un ERP (Navision Microsoft) para gestionar el área administrativa y se actualiza cada 3 o 4 años.

Tabla 9. Resumen de funciones internas La Fageda

Función	Detalle
Administración y gerencia	Organización mixta misionera - empresarial. Un director, tres entidades jurídicas, todos los trabajadores son copropietarios de la empresa.
Recursos humanos	Reclutamiento de discapacitados mentales de La Garrocha, formación y desarrollo de competencias, asistencia y seguimiento de personal con discapacidad mental, clima laboral bueno, beneficios y condiciones flexibles
Marketing y ventas	Mercado: Cataluña con tendencia regionalista. Producto: Yogur de granja, derivados lácteos, mermelada. Precio: 40% más alto. Posicionamiento de la marca: Diferenciación. Distribución: Cadenas de distribución de Cataluña. Promoción: Actividades culturales de la zona, actividades deportivas, visitas a la finca, etc.
Producción y operaciones	Políticas medioambientales en su operación diaria, certificación de calidad. Altos costos de producción, como efecto de la experiencia en fabricar productos de granja, renovación y adquisición de equipos. Garantía de calidad: certificaciones de calidad de sus procesos productivos, plantas y granja propias.
Finanzas y contabilidad	Utilidad neta positiva, dependencia de las subvenciones, liquidez y solvencia, endeudamiento

Fuente: Elaboración propia, 2013.

2. Análisis de recursos y capacidades

2.1 Análisis VRIO

Tabla 10. VRIO

Características			Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional
RECURSOS	R1	Marca con buena reputación como empresa socialmente responsable con valor compartido.	X	X	X	X
	R2	Equipo de profesionales con <i>know how</i> en las actividades asistenciales para discapacitados mentales.	X	X		X
	R3	Finca y vacas propias para el abastecimiento de leche fresca.	X		X	X
	R4	Planta de producción con certificados de calidad.	X			X
	R5	Trabajadores especializados en las actividades productivas.	X			X
	R6	Reconocimientos públicos y premios a la responsabilidad social.	X		X	X
	R7	Estructura organizacional de sus entidades jurídicas que la conforman.	X	X	X	X
	R8	Líder de La Fageda, Cristóbal Colón.	X	X	X	X

Características		Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	
CAPACIDADES	C1	Manejo eficiente de los activos.	X			X
	C2	Experiencia en la producción artesanal de lácteos.	X	X		
	C3	Cultura organizacional orientada a los trabajadores con y sin discapacidad mental.	X	X	X	X
	C4	Buena relación con su comunidad y entidades locales.	X		X	X
	C5	Facilidad para captar apoyo financiero de entidades públicas y privadas de Cataluña.	X			X
	C6	Gestión del equipo de profesionales que potencia el trabajo del personal con discapacidad y realiza actividades asistenciales.	X	X		X
	C7	Capacidad para innovar.	X			X
	C8	Capacidad de mantener un negocio inclusivo, rentable y sostenible.	X	X	X	X
	C9	Alianzas estratégicas con proveedores, clientes, instituciones de colaboración.	X			X
	C10	Gestión de los directivos.	X			X

Fuente: Elaboración propia, 2013.

2.2 Recursos clave

Entre los principales recursos tangibles que conforman su activo y que generan ventaja comparativa se tiene la finca propia, la cual tiene una extensión de 15 hectáreas, de las cuales 6 son cultivadas; asimismo, también las 500 vacas de raza frisona, lecheras de alta productividad. En cuanto a sus recursos intangibles, destacan el reconocimiento público de marca y de empresa considerando a La Fageda como una empresa exitosa de su comunidad por la labor social que realiza. Según la medición 2012 de MERCO (2014), ocupa la posición número 25 en el ranking reputacional, el tercer puesto en el sector de alimentación -justo después que Danone y Nestlé- y la novena posición como empresa más responsable. Se ha hecho acreedora de diferentes premios como, por ejemplo, el año 2012, el primer puesto al premio Integra BBVA que incluía un monto de 200 mil euros y, el año 2011, obtuvo el segundo premio Aster de Trayectoria Empresarial 2011: Cooperativa Agraria La Fageda.

Asimismo la estructura organizacional compuesta por tres entidades jurídicas genera ventajas en cuanto a flexibilidad de funcionamiento y oportunidad de obtener beneficios impositivos y la hace calificable a la obtención de subvenciones. Un recurso humano importante para La Fageda es contar con un líder como Cristóbal Colón, quien ocupa el puesto 59 en el ranking de líderes empresariales españoles según MERCO. Además, cuenta con trabajadores capacitados en toda la cadena productiva de los diferentes productos que ofrece y que cumplen con procedimientos acorde al criterio de calidad reconocido (ISO). Finalmente, dispone de un equipo de profesionales que atienden las necesidades asistenciales de los trabajadores, lo que facilita su adaptación al entorno laboral y social.

2.3 Capacidades organizacionales clave

Se distinguen como capacidades clave que generan ventajas competitivas como la cultura organizacional orientada a los trabajadores con y sin discapacidad psíquica. Asimismo, la capacidad de mantener un negocio inclusivo rentable y sostenible. Todo ello va de la mano con una gestión del equipo de profesionales que realizan las actividades asistenciales. También se resaltan como ventaja comparativa la buena relación y alianzas estratégicas que tiene La Fageda con su comunidad y entidades locales.

3. Matriz evaluación de factores internos (EFI)

El ponderado total de 2,45 muestra que la empresa tiene una posición interna en el promedio en cuanto a su fortaleza interna general. Dentro de sus fortalezas encontramos que la más importante es la integración vertical como producto de su granja y vacas propias. Por el contrario dentro de sus debilidades resalta la dependencia del yogurt así como de las subvenciones para registrar utilidad. Para mayor información ver la matriz EFI en la tabla 37 en el Anexo 3.

4. Cadena de Valor

La cadena de valor de Porter incluye una perspectiva interna que, centrándose en la empresa, permite agrupar las actividades que dan valor, desde un punto de vista estratégico, y permite diagnosticar la ventaja competitiva.

De acuerdo al análisis de la cadena de valor realizado para La Fageda, la cual se puede encontrar en la tabla 38 del Anexo 3, se resaltan las siguientes actividades generadoras de valor:

- a. **Actividades de apoyo:** Configuración en tres entidades jurídicas, despliegue de la misión y valores a todos los niveles, alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, contratación de especialistas en asistencia de trabajadores discapacitados, certificaciones en actividades productivas y terapéuticas, contratación de proveedores locales, adquisiciones con fondos por premios obtenidos.

- a. **Actividades Primarias:** Aseguramiento de la alta calidad de insumos, integración vertical desde los insumos hasta el empaquetado, distribución a destinos cercanos, corto tiempo de almacenaje, contratación de un operador logístico con 98% de entregas exitosas, participación en actividades culturales, deportivas y turísticas, buen diseño de empaque, promoción via el servicio de atención al visitante (SAV) y usos de la web y redes sociales

5. Determinación de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva descrita por Michael Porter (1985) está determinada por el posicionamiento competitivo dentro de una industria y la describe como la capacidad de una empresa para lograr los resultados que sus competidores no pueden alcanzar y que, a su vez,

sean sostenibles en el tiempo. Según Porter (1985), existen los siguientes dos tipos de ventaja competitiva debido a sus costes o por diferenciación. Las cuales, combinadas con el alcance en cuanto a segmentos de mercado, logran establecer una tercera estrategia denominada concentración o enfoque. De acuerdo a la teoría descrita, concluimos que La Fageda posee una estrategia genérica de enfoque por diferenciación.

Tabla 11. Estrategias genéricas de Porter

		Ventaja competitiva	
		Menor coste	Diferenciación
Alcance competitivo	Blanco Amplio	1. Liderazgo en Costes	2. Diferenciación
	Blanco estrecho	3A. Concentración de costes	3B. Enfoque por diferenciación LA FAGEDA

Fuente: Porter, 1980

Asimismo, según el análisis VRIO (análisis de recursos y capacidades) y el análisis de la cadena de valor presentado en este capítulo, concluimos que las fuentes de ventaja competitiva de La Fageda radican en su marca reconocida, la imagen institucional como negocio inclusivo de la región, la integración vertical debido a su propia finca, abastecimiento de insumos de la zona de alta calidad y fresca, por su organización jurídica y por la buena relación y alianzas estratégicas que tiene La Fageda con su comunidad y entidades locales.

Capítulo IV. Formulación de estrategias

1. Matriz FODA cruzada

Tabla 12. Matriz FODA cruzada

		Fortalezas	Debilidades
	F1	Alianzas con socios estratégicos (proveedores, entidades publicas y privadas, comunidad)	D1 Altos costos de producción y asistenciales
	F2	Buen clima laboral (baja rotación)	D2 Poca capacidad de producción relativa a la competencia
	F3	Reconocimiento de marca La Fageda	D3 Ambito de acción limitado a la Garrotxa
	F4	Tercer lugar en participación de mercado en Cataluña.	D4 Ingresos por ventas dependientes de su principal producto: el yogurt
	F5	Alta calidad de productos naturales, principalmente derivados lacteos	D5 Poca diversidad de productos
	F6	Liderazgo del presidente de la cooperativa	D6 Productos perecibles en corto tiempo
	F7	Know how de toda la cadena productiva del yogurt y otras actividades	D7 Dependencia del presidente de la cooperativa
	F8	Procesos productivos certificados (ISO 9001, ISO 14001)	D8 Dependencia de las cadenas de distribución
	F9	Experiencia en proyectos de responsabilidad social y valor compartido	D9 Utilidades dependientes de las subvenciones
	F10	Granja propia, integración vertical	
Oportunidades	FO Ofensivas	DO Adaptativas	
O1 Expectativa reactivación económica de la Unión Europea	- Buscar crecimiento en el mercado actual (O1, O2, O3, F1, F3, F4, F6, F10).	- Distribuir sus productos hacia las zonas que no están bajo la influencia de los supermercados o donde prefieran comprar en puntos de venta pequeños (D3, D8, O2, O3)	
O2 Cataluña se encuentra dentro de la zona noreste de mayores ingresos anuales por hogar	- Impulsar una estrategia de posicionamiento de la marca la Fageda, como empresa de la región que brinda los mejores productos naturales del mundo (O3, O6, F1, F3, F4, F5, F7, F8, F10)	- Desarrollo de mercados dentro y fuera de Cataluña de las comarcas orientales de habla catalana (D3, O1, O3, O6)	
O3 Alto regionalismo de la comunidad Cataluña y rol integrador de la lengua catalana sobre su sociedad multicultural.	- Reforzar la imagen como empresa de valor compartido que respeta el medioambiente y genera desarrollo en la región (O3, O4, O5, F1, F3, F9).	- Desarrollar otras actividades para generar ingresos, como las turísticas (D1, D2, D4, D5, D6, D9, O1, O2)	
O4 Existencia de Instituciones que otorgan premios y reconocimientos a empresas que cumplan con buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y medioambientales.	- Incluir otro tipo de grupo excluido en la comarca y/o ampliar su ambito de búsqueda de personal discapacitado mental hacia la provincia Girona (O5, O6, F2)	- Replicar el modelo la Fageda para otras zonas con sus propios productos regionales (D3, D7, O1, O4, O5, O6)	
O5 Mantenimiento de subsidios económicos para los centros que incluyan discapacitados según PNAIN 2013-2016.		- Realizar campañas virales con la misión de la empresa (D3, D7, O3, O4, O6)	
O6 Portales Web y redes sociales son utilizadas por las empresas y juegan rol importante en su marca y reputación.			
Ame nazas	FA Reactivas	DA Defensivas	
A1 Políticas de recorte para programas sociales en España.	- Mantener su estrategia de diferenciación con altos precios que soporten un margen de ganancia (A4, A5, F3, F5, F8)	- Generar proyectos que incrementen la eficiencia y logren rentabilidad sin subvenciones (D1, D2, D5, D9, A1, A4, A5)	
A2 Independización de Cataluña	- Reforzar relaciones con las instituciones públicas y/o agrupaciones de empresas afines con su misión social (A1, A2, F1, F3, F6, F9)	- Provisionar parte de ganancias para períodos en que no se efectúen subvenciones a tiempo (D1, D9, A1, A4)	
A3 Liberalización de la cuota lechera	- Reforzar vínculos con las granjas lecheras de la zona como posibles socios (A2, F1, F3, F5, F6, F8, F10)		
A4 Efectos negativos de la crisis económica	- Reforzar marca regional y vínculos con la comunidad ara hacer frente a la mayor competencia, marcas blancas y mayor importación de leche y derivados lácteos (A3, A5, F2, F3, F4)		
A5 Crecimiento de las marcas blancas.			

Fuente: Elaboración propia, 2013.

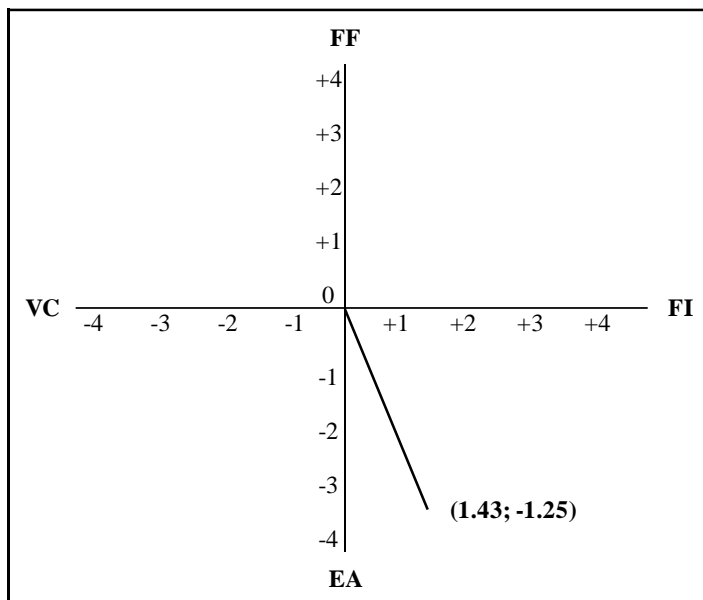
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) es un instrumento que indica qué tipo de estrategias (agresiva, conservadora, defensiva y competitiva) son las más adecuadas para una organización específica de acuerdo a su posición estratégica general. Esta herramienta incluye dos dimensiones internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC). Además, dos dimensiones externas: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI).

Evaluando, los factores que constituyen los ejes de la matriz para La Fageda (ver anexo 3), se obtuvo el cuadrante competitivo al cual le corresponden estrategias competitivas, debido a que existe un grado en la fortaleza de la industria por el potencial de crecimiento de utilización de los recursos y utilización de la capacidad productiva, pese a encontrarse en un escenario ambiental inestable principalmente por los problemas económicos políticos de España.

La ubicación de La Fageda en el cuarto cuadrante sugiere aplicar estrategias competitivas, ya sea por integración vertical, penetración y desarrollo de mercado o desarrollo de productos.

Gráfico 3. Matriz SPACE para La Fageda



Fuente: Elaboración propia, 2013.

3. Matrices de cartera

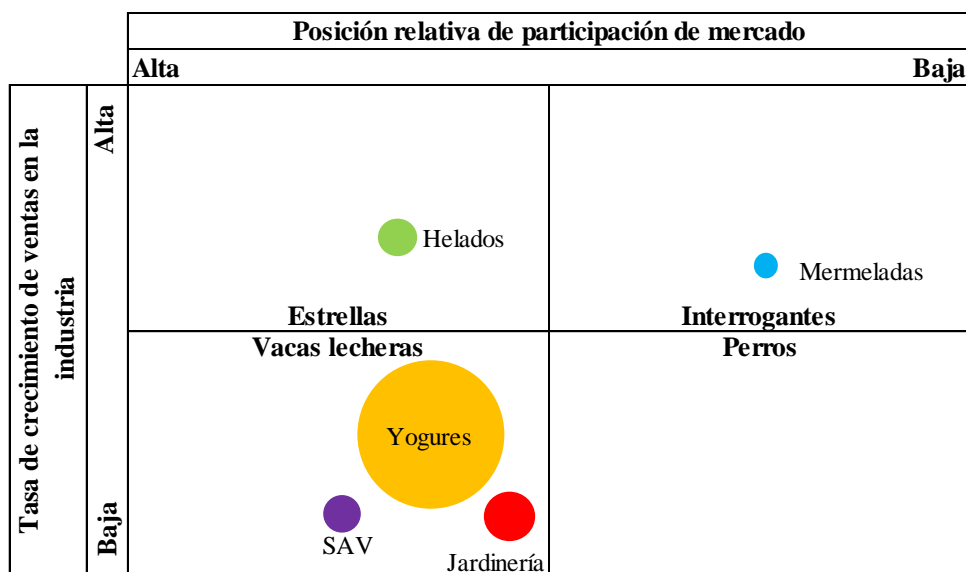
Las matrices de cartera están específicamente diseñadas para recomendar estrategias a las distintas unidades de negocio de una organización. Se representan gráficamente a través de la contribución de ventas y el porcentaje de la contribución de utilidades de cada unidad de negocio (David 2008).

La cartera de La Fageda está compuesta principalmente por yogures y postres lácteos, helados, la mermelada, ganadería, jardinería y servicio de atención al visitante (SAV). La matriz de *Boston Consulting Group* (BCG) representa a las unidades de negocio (David 2008) en términos de dos variables que son la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. Asimismo, de acuerdo con la ubicación de cada unidad de negocio en la matriz, se recomiendan estrategias para cada una de ellas.

Se clasifica a las unidades de negocio de La Fageda de la siguiente manera:

- Estrellas: Helado, ha recibido una reciente inversión con el cual se proyecta incremento en sus ingresos.
- Interrogantes: Mermelada, buenas perspectivas que requieren inversión para ser desarrolladas.
- Vacas lecheras: Yogurt, jardinería y SAV los cuales está generando la mayor cantidad de ingresos para La Fageda.

Gráfico 4. Matriz *Boston Consulting Group* para La Fageda



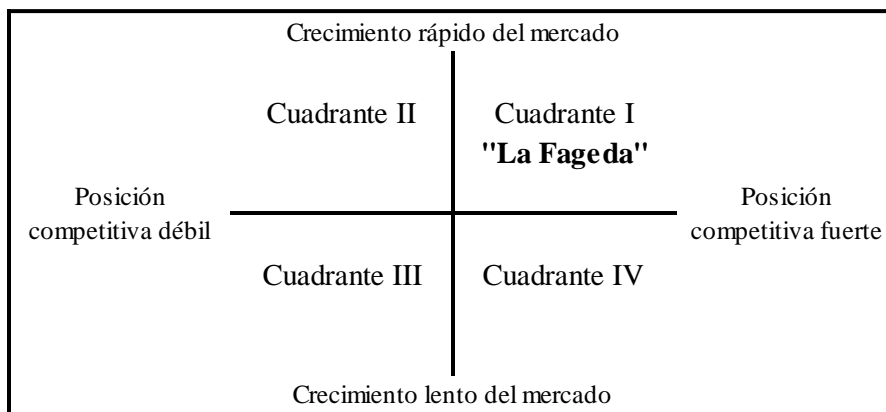
Fuente: Elaboración propia, 2013.

4. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas y todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz (David 2008).

La Fageda se ubica en el cuadrante I porque está en condiciones de aprovechar las oportunidades externas en un mercado que tiende a preferir productos naturales y saludables. Se aconseja la concentración en los mercados actuales sea por penetración, desarrollo de mercado o desarrollo de productos.

Gráfico 5. Matriz de la gran estrategia para La Fageda



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Misión, visión y valores

1.1 Misión

Cada organización tiene una misión que define su propósito y contesta a la pregunta: ¿En qué negocio o negocios nos encontramos? Según David (2008), la declaración de la misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Por otro lado, González (2005) afirma que existen diferentes niveles de misión en una organización. La misión actual de La Fageda es “proporcionar trabajo, en condiciones de mercado, a aquellas personas con discapacidad intelectual y enfermos mentales severos de la comarca que están en condiciones de desempeñar un trabajo, así como proporcionar servicios de terapia ocupacional, alojamiento y ocio a las personas con discapacidad intelectual de la comarca que los necesiten” (Monzón, Antuñano y Marco 2010: 108).

La misión esencial propuesta es la producción y comercialización de yogures y otros postres lácteos naturales de alta calidad a partir de la producción de leche de sus propias vacas. De igual manera, la misión social propuesta es la integración socio laboral de las personas con discapacidad de la comarca de La Garrocha al brindarles trabajo con sentido, adaptado a las características de cada persona, que les permita contribuir activamente a la sociedad y recuperar su autoestima.

1.2 Visión

Según David (2008), la visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Así, la visión propuesta de La Fageda es promover la integración socio-laboral de las personas con capacidades diferentes o con riesgo de exclusión al hacerlos partícipes de un trabajo digno.

1.3 Valores

Así como la vida social se enmarca en patrones culturales que permiten el desarrollo de las personas, las organizaciones cuentan con su cultura. Esta debería facilitar la integración y el crecimiento de sus miembros. Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización y deben ser explícitos, lo que, a su vez, permite que existan criterios unificados que compacten

y fortalezcan los intereses de todos. La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. De este modo, los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia.

Según Segarra (2011), La Fageda posee como valores más importantes los siguientes:

- **Responsabilidad social empresarial:** clave para involucrar a sus clientes primarios y secundarios.
- **Ideología basada en las personas y sus capacidades:** Se realiza la labor de acompañarlas para que asuman las responsabilidades que les correspondan. La empresa está hecha para el hombre y al servicio del hombre y no, por el contrario, el hombre al servicio de la empresa. Flexibilidad y tolerancia, en paralelo con la exigencia profesional y el esfuerzo que se requiere de cada persona.
- **Sentido de pertenencia a la comunidad:** Se promueve la idea de pertenencia a un colectivo y de estar orgullosos de formar parte de él.
- **Integridad:** Antesala de la confianza interna y externa, y entendida como la voluntad de ser coherente entre el pensamiento, las creencias y las actuaciones.

2. Objetivos generales

A partir de la misión, visión y valores, se proponen los siguientes tres ejes fundamentales para el plan estratégico de los siguientes cinco años:

- Promover la integración laboral y social de las personas que sufren de discapacidad mental.
- Crecer sosteniblemente basado en sus actividades productivas.
- Asegurar la continuidad de La Fageda en el tiempo y extender su impacto social.

3. Objetivos específicos

3.1 Objetivos estratégicos

Tabla 13. Tabla de objetivos estratégicos

Eje estratégico	Objetivo estratégico
Integración laboral y social de las personas que sufren de discapacidad intelectual.	Incrementar el número de beneficiarios de La Fageda que participan de las actividades productivas y/o formen parte del servicio asistencial.
Crecer sosteniblemente basado en sus actividades productivas	Incrementar los ingresos por ventas al aprovechar la capacidad instalada y <i>know how</i> actual. Incrementar la participación de mercado en Cataluña. Lograr reconocimiento de la marca y de la empresa La Fageda por los consumidores finales.
Continuidad del proyecto La Fageda	Lograr una línea de sucesión del liderazgo de La Fageda. Mantener buenas relaciones con la comunidad y las entidades públicas y privadas de Cataluña. Ser una empresa referente como modelo de negocio inclusivo.

Fuente: Elaboración propia, 2013

3.2 Objetivos financieros

- Incrementar el margen de utilidad neta de 3,6% a 5,6% en 5 años.
- Incrementar los ingresos a 12% anual durante los próximos 5 años.
- Incrementar el retorno sobre la inversión (ROE) de 9,3% a 13,6%.
- Mantener la política de reinversión total de utilidades.
- Disminuir el tiempo de vida promedio de los activos fijos de 8,4 a 5,4 años.

Capítulo V. Selección de la estrategia

1. Descripción de la estrategia seleccionada

A continuación presentamos las estrategias seleccionadas para el presente plan estratégico:

- Penetración en el mercado de los productos actuales mediante el posicionamiento de la marca en el mercado catalán. Con este propósito se aplicará marketing emocional a través de la cual el consumidor identifique a La Fageda por la calidad y naturalidad de sus productos, así como por la vinculación con su objetivo social.
- Penetración de mercado en el servicio de atención al visitante (SAV) mediante una respectiva promoción y ampliación de la gama de actividades ofrecidas, con el fin de incrementar el flujo de visitantes al año y el ingreso promedio por visita en los próximos 5 años. Esto convertirá La Fageda en un destino preferido para los turistas que llegan a Cataluña en busca de experiencias vivenciales.
- Diseñar un plan de sucesión para La Fageda que minimice los riesgos de discontinuidad en el liderazgo de la empresa.
- Incrementar el alcance del colectivo beneficiado por el proyecto La Fageda hacia la provincia de Gerona.

Capítulo VII. Las estrategias funcionales

1. Iniciativas para las estrategias de administración

1.1 Estructura de la organización

Se deberá continuar con la estructura de la organización en las tres entidades jurídicas que le han permitido a La Fageda adaptarse y ser flexible en sus operaciones mercantiles como en las labores asistenciales y ayuda social que ofrecen. Debido al crecimiento proyectado de la producción y ventas, existirá un crecimiento de la organización con el fin de equilibrar la cantidad de personas asignadas a cada función, tanto en la Cooperativa como en las Fundaciones. Asimismo, se intentará fortalecer el equipo de atención al visitante mediante la incorporación de profesionales que se encargarán de ampliar los servicios ofrecidos y las promocionarán para recibir mayor flujo de turistas.

También, se creará el equipo de desarrollo de marca dentro de la unidad Comercial-Marketing que se hará cargo del proyecto de posicionamiento de la marca La Fageda explotando, como elementos adicionales, el componente social y de protección al medio ambiente. Es importante que, una vez que se tengan definidos los elementos de marca distintivos e imagen institucional de La Fageda, estos se deben transmitir hacia todos los empleados mediante un plan de comunicación que les permita ser adaptados como parte de su cultura organizacional.

1.2 Plan de sucesión

El plan de sucesión es un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar mérito y busca asegurar la continuidad de objetivos y misión de la empresa, así como garantizar la estabilidad en el proceso de sucesión.

La estrategia es generar el plan de sucesión de Cristóbal Colón, Presidente y Director General, quien creó el proyecto, y por lo tanto es el portavoz de La Fageda, tiene un gran impacto en la marcha de la empresa y su futuro, e influye como líder en los demás gerentes y trabajadores. Este plan forma parte de las decisiones de mayor impacto para la continuidad de la organización.

De acuerdo a las fases del plan de sucesión de Guinjoan, M., Llaurador, J., (2009), se plantean las siguientes actividades:

a. Fase 1: Planificación de la sucesión

- Identificación de competencias y valores, es decir el perfil idóneo del sucesor de la dirección de La Fageda en función de las necesidades actuales y futuras de la empresa. Esta fase debe ser encabezada por Cristóbal Colón y tener el apoyo de la plana directiva para garantizar la objetividad y compromiso. Según un estudio realizado por la IESE el año 2009 (Stein, G. y San Martín, A. 2009), las cualidades que se deben considerar son la capacidad de autonomía, el criterio propio de decisión y la independencia en la acción. Adicionalmente, se debe considerar la identificación que tengan los candidatos con la cultura corporativa y con Gerona.
- Identificación de tres o cuatro candidatos; profesionales destacados, con motivaciones compatibles con el proyecto.
- Este grupo de candidatos sería objeto de un seguimiento cercano por parte de Cristóbal Colón y de los directivos. Para esto se deben incluir conversaciones con cada colaborador, donde se conocerá sus expectativas y, con apoyo del personal de recursos humanos, se realizarían evaluaciones de desempeño que tendrían como objeto conocer el grado de desarrollo en cada candidato de las competencias previamente definidas como deseables.

b. Fase 2: Preparación del sucesor

- Elección del candidato en base al perfil planteado en la fase 1, esta elección será tomada por Cristóbal Colón y deberá contar con la aprobación de los directivos de La Fageda.
- Formación básica y especializada para fortalecer los conocimientos, la experiencia y la capacidad de liderazgo necesarias a fin de alcanzar el perfil idóneo definido en la fase 1

c. Fase 3: Traspaso de la empresa

De haber una decisión por parte de Cristóbal Colón de realizar el traspaso. De este modo, dentro de los próximos cinco años se tendrían que considerar lo siguiente:

- Cristóbal Colón debe delegar sus funciones y responsabilidad gradualmente.

- Monitorear los resultados de los impactos positivos o negativos en la empresa por estas transferencias.
- En esta etapa, debe haber un protagonismo compartido. Es decir, el posible sucesor debe ir ganando poder de decisión, que Cristóbal Colón iría cediendo, hasta cuando se dé su nombramiento oficial.

1.3 Presupuesto

Tabla 14. Presupuesto de plan de sucesión

Montos en euros (€)	2013	2014	2015	2016	2017
Planificación del plan de sucesión	1.000				
Preparación del sucesor (acompañamientos y capacitaciones) ²		75.000	75.000		

Fuente: Elaboración propia, 2014

2. Iniciativas para la estrategia de marketing

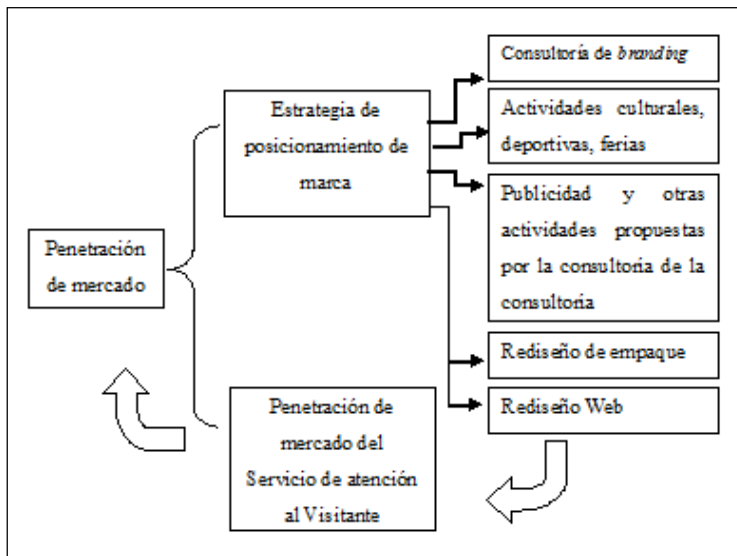
Los últimos años, La Fageda ha seguido estrategias intensivas siguiendo las siguientes dos líneas:

- Estrategia de diversificación de mercado al incrementar los puntos de venta a través de los canales de distribución de Cataluña. Así, se ha alcanzado 2.000 puntos de venta al cierre del 2012.
- Estrategia de diversificación relacionada al incorporar dentro de su cartera de productos los helados y mermeladas.

En el presente plan, se propone la estrategia de penetración de mercado para aumentar la participación para los productos y servicios actuales. Esto mediante esfuerzos de marketing enfocados, principalmente, en el desarrollo de marca y la mayor afluencia de visitas a la finca, que hasta el momento ha sido el principal medio de publicidad de La Fageda. Es decir, cuanto más visitas, mayor podrá ser el alcance de la publicidad boca a boca en Cataluña.

² Se considera un sueldo anual de 120 mil euros y programas de formación de 30 mil euros.

Gráfico 6. Diagrama de las estrategias de marketing



Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.1 Estrategia de posicionamiento de marca

Una marca es el activo fundamental de una empresa. Es decir, le otorga a un producto o servicio que podría ser genérico y un significado que va más allá del producto, es por ello que planteamos la estrategia de desarrollo de marca (Zyman y Brott, A 2003) y planteamos ejecutar esta estrategia con el apoyo de un profesional en *branding* que defina la identidad de marca y su promoción para el posicionamiento La Fageda. Para tal finalidad, elegimos utilizar el Marketing Emocional que permita a La Fageda emitir el mensaje emocional correcto con el objetivo de generar una conexión sostenible con los clientes de Cataluña, que les invite a ir más allá de una compra única esporádica y trasladarse a una lealtad de largo plazo.

La Fageda deberá generar una oferta equilibrada entre los beneficios racionales y emocionales más relevantes para los clientes de Cataluña. A continuación, aplicaremos el modelo *Value Star* de Hallmark (Robinette, Brand y Lenz 2001) para explicar las estrategias de marketing emocional para La Fageda. El *Value star* es una herramienta que surge como evolución de la ecuación costo - beneficio y permite mostrar la generación de valor como una combinación de los siguientes cinco puntos: equidad, experiencia, energía, producto y dinero.

Tabla 15. Componentes del Value Star

Componente	Detalle
Equidad	<ul style="list-style-type: none"> • La identidad de marca debe comunicarse consistentemente en toda interacción, directa o indirecta con los consumidores, a través de mensajes sutiles que permitan maximizar los beneficios del reconocimiento de La Fageda como una empresa que genera desarrollo, reduce la exclusión, se preocupa por el medio ambiente y, sobre todo, que produce productos naturales. Consideramos que esta propuesta no desacredita la calidad de los productos; en cambio, redundaría en extender el conocimiento de marca, la imagen y reputación institucional. • La gama de productos que La Fageda produce en su cooperativa cuenta con una gran aceptación de parte de sus consumidores. Estos valoran los productos sanos, artesanales, de gran calidad, autóctonos de Cataluña, naturales. A partir del despliegue de la estrategia de Marketing Emocional, se logrará que, además, la imagen de marca sea reforzada con atributos positivos respecto al fin social y protección al medio ambiente.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • En la compra: En el empaque de los productos asociados al entorno del parque natural, se agregaran frases alusivas a la inclusión social, así como invitaciones para saber más sobre este proyecto social. Frases como ‘Creando un mundo de iguales oportunidades’, ‘Visítanos y vive la experiencia La Fageda’. <div data-bbox="821 1400 1069 1668" style="text-align: center;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> • En la visita: El servicio de atención al visitante será reforzado para que los visitantes interactúen más de cerca en la granja y la planta. • Actividades culturales y ferias gastronómicas: Mantener la participación de La Fageda ofreciendo degustaciones a los clientes y brindando información sobre el proyecto.

Componente	Detalle
Energía	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los 2.000 puntos de venta que actualmente tiene para distribución de sus yogures, para la vena cruzada de sus productos mermelada y helado. • Reforzar las ventas institucionales de sus productos mediante internet.
Producto-Dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Como puntos racionales del <i>Value Star</i>, es importante que se satisfagan primero los componentes emocionales. Por ello, los productos de La Fageda compiten por diferenciación en naturalidad y calidad. Debemos mantener la estrategia más por más, ser diferente solo funciona si a los clientes les interesa las diferencias y, en este caso, se ha demostrado que el cliente está dispuesto a pagar 40% más que el mercado.

Fuente: Elaboración propia (2014) sobre la base de (Robinette, Brand y Lenz 2001)


2.2 Penetración de mercado del SAV

El SAV es el medio principal de publicidad que utiliza La Fageda para dar a conocer sus productos. De esta manera, como parte de la estrategia de penetración de mercado, se plantea repotenciar este servicio al diversificar las actividades ofrecidas para aumentar su atractivo turístico y obtener mayor afluencia de visitantes. En otras palabras, se busca la penetración de mercado en el servicio de atención al visitante con el objetivo de alcanzar la afluencia de 75 mil visitantes anuales pagando un precio de 12 euros promedio por visitante.

Una ventaja explotable que tiene La Fageda y viabiliza esta estrategia es la ubicación de su granja y planta, las cuales están dentro del parque natural de La Zona Volcánica de La Garrocha. Otro punto a favor de esta estrategia es que, según el Plan Estratégico del turismo de Cataluña (2013-2016), en los próximos años se buscará explotar la diversidad de experiencias basadas en la riqueza del patrimonio, identidad plural y recursos naturales. Así, el fundamento del sector turístico reside en la capacidad de sus actores para transformar estos recursos en productos turísticos vendibles.

2.3 Actividades

Tabla 16. Actividades de marketing según estrategia de penetración de mercado

Producto o Servicio	Estrategia	Plan de actividades
Todos	Posicionamiento de marca La Fageda	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de una consultoría en <i>branding</i> que involucre al equipo de marketing de La Fageda, con el objetivo de generar el plan de posicionamiento de la empresa. • Ejecución de las actividades de posicionamiento de marca definidas en la consultoría. • Rediseño de los empaques de productos alineándolo a la nueva propuesta de marca. Por ejemplo, con la inclusión de mensajes alusivos a su fin social o invitaciones para ‘vivir la experiencia La Fageda’. <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la participación de la empresa en ferias, actividades culturales y actividades deportivas al reforzar la nueva imagen de la marca La Fageda. • Rediseño de una página web que se alinee a la nueva propuesta de marca.
Servicio de atención al visitante	Revaloración del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de actividades vivenciales, donde los visitantes puedan experimentar el hábitat de La Fageda en su máxima extensión.

<p>Servicio de atención al visitante</p>	<p>Revaloración del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a agencias turísticas para promocionar el nuevo servicio como parte de sus itinerarios turísticos en la visita del parque natural de La Zona Volcánica de La Garrocha. • Publicidad del servicio mediante volantes y carteles, los cuales se repartirán en las agencias, hoteles, restaurantes, colegios, entre otras entidades de la comarca. • Nuevo servicio SAV Emprendedor, donde se incluye un taller dictado por el mismo Cristóbal Colón y/o personal directivo donde los participantes puedan consultarles directamente sobre el modelo La Fageda, claves de éxito, experiencias, sostenibilidad económica, entre otras.
<p>Mermelada / Helados</p>	<p>Incremento del volumen de ventas mediante la utilización de canales de distribución del yogur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a las cadenas de distribución de yogur la venta de mermeladas y helados aprovechando el reconocimiento de la marca y la relación comercial existente.
<p>Obsequios</p>	<p>Utilización del SAV como canal de venta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de una zona de exhibición de los productos elaborados por la unidad de obsequios de La Fageda. • Incluir como actividad final del SAV una parada por la zona de exhibición de recuerdos y regalos, cuya venta aproveche el flujo de visitantes. <div data-bbox="852 1742 1315 1928" style="text-align: center;"> </div>

Fuente: Elaboración propia, 2014

2.4 Presupuesto

Tabla 17. Presupuesto de posicionamiento de marca

Montos en euros (€)	2013	2014	2015	2016	2017
Consultoría <i>branding</i>	80.000	50.000	35.000	10.000	
Plan de comunicación interna del posicionamiento	10.000				
Ejecución plan <i>branding</i>	70.000	50.000	50.000	30.000	30.000
Rediseño empaque	10.000				
Rediseño web La Fageda	3.000				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 18. Presupuesto SAV

Montos en euros (€)	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos renovación SAV	10.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Publicidad volantes (150mil)	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Carteles publicitarios (50 mil)	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Acondicionamiento y mantenimiento ambiente taller	1.000	500	500	500	500
Materiales taller	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Almuerzo taller	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Costo asesorías	300	300	300	300	300

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Iniciativas para la estrategia de operaciones

3.1 Renovación de planta

Durante los últimos años, La Fageda ha realizado inversiones orientadas al desarrollo de nuevas actividades productivas como la fábrica de helados, horticultura y mermeladas. Con lo cual deducimos que ya se cuenta con la capacidad instalada para la producción de los mismos en los próximos cinco años; sin embargo, sí se debe invertir en la renovación de la planta (se deduce que la vida promedio de los activos fijos totales se encuentra en 8.4 años según, calculo mostrado en tabla 19).

Tabla 19. Estimación de vida promedio de activos fijos

	<u>2012</u>
activo fijo bruto	8.579.842
<u>depreciación acumulada + deterioro</u>	<u>-4.829.159</u>
activo fijo neto	3.750.683
depreciación anual	573.743
vida promedio %	56%
vida promedio en años	8,4

Fuente: La Fageda, 2012.

La estrategia consiste en renovar la planta de derivados lácteos a fin de que pueda soportar la implementación de las estrategias de penetración de mercado. Esto implica la adquisición de nuevos equipos, tecnología, máquinas e instalaciones para renovar la planta. Se plantea una inversión suficiente para bajar el promedio de vida útil del activo fijo en 3 años. Adicionalmente se incrementará, anualmente, en 10% el activo fijo para soportar el crecimiento estimado de producción. Para el mantenimiento de la planta en óptimas condiciones los siguientes años se considera un gasto similar a la depreciación (ver tablas 20 y 21).

Tabla 20. Cálculo de inversión por renovación de planta

vida promedio planeada	5,4			
		Montos expresados en Euros (€)		
Dep. acumulada planeada	-3.098.212			
Dep. acumulada a castigar	1.730.947	que se reemplazaría por		
		modernización		
activo fijo bruto a castigar	-1.730.947	que se reemplazaría por		
		modernización		
	pre inversión*	inversión*	post inversión*	
activo fijo bruto	6.848.895	1.730.947	8.579.842	
<u>depreciación acumulada + deterioro</u>	<u>-3.098.212</u>		<u>-3.098.212</u>	
activo fijo neto	3.750.683		5.481.630	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 21. Proyección de gastos por mantenimiento de planta

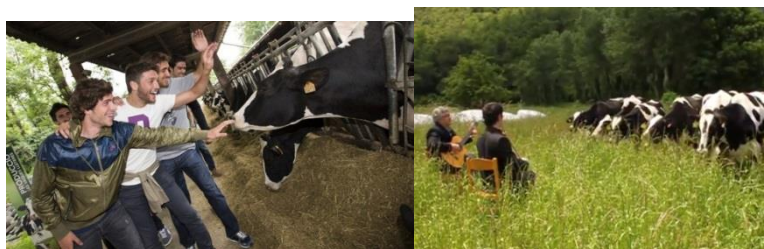
En Euros (€)	inicial	2013	2014	2015	2016	2017
activo fijo bruto inicial	6.848.895	8.579.842	9.128.005	9.730.984	10.394.261	11.123.866
activo fijo bruto final	8.579.842	9.128.005	9.730.984	10.394.261	11.123.866	11.926.432
depreciación acumulada inicial		-3.098.212	-3.098.212	-3.098.212	-3.098.212	-3.098.212
depreciación acumulada final	-3.098.212	-3.098.212	-3.098.212	-3.098.212	-3.098.212	-3.098.212
activo fijo neto inicial		5.481.630	6.029.793	6.632.772	7.296.049	8.025.654
activo fijo neto final	5.481.630	6.029.793	6.632.772	7.296.049	8.025.654	8.828.220
<u>inversión</u>						
remodelación	1.730.947					
crecimiento		548.163	602.979	663.277	729.605	802.565
mantenimiento		573.743	631.117	694.229	763.652	840.017
total	1.730.947	1.121.906	1.234.097	1.357.506	1.493.257	1.642.583

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.2 Ampliación de los servicios de atención al visitante

Se incluirán nuevas actividades con el objetivo de incrementar el atractivo turístico de las visitas a La Fageda. Con este propósito, se ofrecerán servicios de turismo vivencial, en el cual los visitantes se podrán involucrar en las tareas diarias de La Fageda. Entre ellas, proponemos algunas como las siguientes:

1. Conoce a las vacas más felices del mundo y escucha música con ellas



2. Ven a dar leche a los terneros



3. Se jardinero por un día



4. Actividades de entretenimiento



5. Participa de la producción de mermelada.

3.3 SAV para emprendedores

Nuevo servicio de atención que permite conectar a La Fageda con los emprendedores sociales y empresarios jóvenes para que, sobre la base de la experiencia de este modelo exitoso, se pueda conocer más a fondo el modelo de negocio, responder consultas y, así, incentivar posibles nuevos proyectos que puedan adecuar componentes replicables del modelo. De esta forma, se podría producir una extensión en el apoyo a más sectores excluidos de otras zonas y se contribuirá con la formación de nuevos líderes como Cristóbal Colón.

El servicio planteado *full day* se realizaría en forma mensual, con una capacidad promedio de 30 personas, y tendría un costo por derecho de inscripción que ofrecería lo siguiente:

- Horario desde 9 a.m./ 7 horas.
- Taller dirigido por Cristóbal Colón. Su duración sería de 3 horas y su tema giraría en torno al modelo de negocio, claves de éxito, sostenibilidad económica, valores y experiencia La Fageda.
- Almuerzo: en la residencia, 2 horas.
- Visita a las instalaciones y experiencia La Fageda, SAV tradicional, 2 horas.

4. Iniciativas para la estrategia de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos garantiza la ejecución efectiva (eficiente y eficaz) de la estrategia empresarial, para lo cual se propone lo siguiente:

- Contratar los servicios de un consultor experto en *branding*, quien se encargue de definir los componentes de la marca como posicionamiento, razones para creer, diseño, precio y relaciones.
- Consolidar el equipo de atención al visitante con la inclusión de dos nuevos profesionales. En primer lugar, uno con experiencia en organización de eventos o talleres que se encargará del nuevo servicio SAV emprendedor. El segundo, con experiencia en servicios turísticos que se encargará de renovar el servicio al visitante que incluyan actividades vivenciales. Así mismo, se encargarán de su promoción.
- Inclusión de nuevos trabajadores tanto profesionales como discapacitados que permitan soportar el crecimiento propuesto para La Fageda en los próximos años. Si bien, en la comarca La Garrotxa, se alcanzó la inclusión laboral del 100% de discapacitados, existe un sector excluido a nivel de la provincia de Gerona, de donde provendrían las siguientes contrataciones.

Tabla 22. Presupuesto de nuevos trabajadores

Montos en euros (€)	2013	2014	2015	2016	2017
Costo por nuevos trabajadores	310.762	317.302	318.246	301.546	321.926

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5. Iniciativas para la estrategia de responsabilidad social empresarial

La Fageda es un negocio inclusivo no centrado en la base de la pirámide, sino enfocado en incluir dentro de su cadena de valor un sector excluido: los discapacitados mentales de La

Garrocha. Respecto a responsabilidad social, las actividades de La Fageda no solo no generan externalidades negativas, sino que crea externalidades positivas que dan ocupación a un colectivo tradicionalmente excluido (Pretel 2012). En cuanto a los costes ambientales, La Fageda realiza inversiones para mitigar su impacto; además, dispone de una planta de compostaje para los purines que genera la actividad ganadera y una depuradora biológica para las aguas residuales.

Su operativa diaria crea valor compartido al generar valor económico y social. Según Porter y Kramer (2011), el valor compartido viene a ser las distintas políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades en la que opera. En este contexto consideramos que La Fageda ha manejado exitosamente sus estrategias en cuanto a responsabilidad social y, para poder extender su impacto, proponemos los siguientes puntos.

5.1 Extender el impacto social del modelo

- Frente al crecimiento de la empresa y necesidad de personal adicional, proponemos extender el alcance incorporando trabajadores con discapacidad psíquica de la provincia de Gerona; es decir, que sus labores no estén supeditadas a la comarca de la Garrotxa.
- Mantener activo el Servicio de Integración a la Comunidad (SIC) de la Fundación SAG para integrar a sus ex trabajadores en otras empresas de la comarca. En el año 2012, se tenía un total de 30 personas ya ubicadas en otros trabajos.

Tabla 23. Personas por tipo de discapacidad sin empleo

	Total parados	No declarada	Físicas	Psíquicas	Sensoriales	Del lenguaje
Cataluña	14606	4894	4957	2893	1766	96
Barcelona	10700	3715	3463	2134	1317	71
Girona	1248	339	515	231	151	12
Lleida	591	210	168	141	69	3
Tarragona	2067	630	811	387	229	10

Fuente: Gobierno de España (20013b)

- La promoción de las visitas a La Fageda contribuye con la afluencia de 42 mil turistas anuales. De este modo, al incrementar la cantidad de visitantes se estará contribuyendo también en el turismo de La Garrocha.

5.2 Incrementar el alcance de colectivos beneficiados

- Los talleres del SAV emprendedor propuestos redundarán en el fomento de la replicabilidad y adecuación del modelo de negocio inclusivo hacia otras zonas y grupos de exclusión, de modo que se fomente la transmisión de experiencias y el *know how* de La Fageda.
- El alcance de los beneficios sociales de La Fageda está limitada a su geografía, por lo cual proponemos la creación del servicio de asesoría a proyectos de negocios inclusivos que permitirá conectar La Fageda con nuevos emprendedores sociales y universidades. Este será el canal que permita la replicabilidad del modelo hacia otros sectores excluidos en otras zonas geográficas.
- Las características de los nuevos proyectos empresariales a los que se brindará asesoramiento son las siguientes:
 - a) Misión social: Deberán tener un propósito social hacia el cual deberán enfocar los resultados del negocio propuesto.
 - b) Estrategia de diferenciación: El producto/servicio deberá ser de calidad y competirá por diferenciación. Por ejemplo: por naturalidad, por ser producto regional, por especializarse en salud, etc.
 - c) Precios: Capacidad adquisitiva, mayor valor para el cliente para la aplicación de un precio mayor.
 - d) Abastecimiento: La localización de planta de producción debe factibilizar el abastecimiento de materias primas y factores climatológicos favorables para el producto seleccionado.
 - e) Distribución: Cercanía a los mercados objetivos e infraestructura adecuada presente en la región de operaciones.
 - f) Trabajadores: Dentro de la planilla de trabajadores se debe incluir un alto porcentaje de personas con alguna discapacidad o que pertenezcan a un grupo de exclusión.
 - g) Proveedores: Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con proveedores, operadores logísticos u otras empresas de la región.
 - h) Cultura: Zonas regionalistas que puedan identificarse con la nueva marca.

6. Iniciativas para la estrategia de finanzas

6.1 Ingresos por ventas

Se proyecta el crecimiento anual de ventas por unidad de negocio como resultado de las estrategias a implementar entre el 2013-2017. Esto puede llevarse a cabo a base de tres escenarios posibles: pesimista, esperado y optimista. Especialmente si se considera que La Fageda tiene un crecimiento superior al del sector (ver tabla 46 del Anexo 4).

Tabla 24. Crecimiento de ventas por escenarios

<u>ventas lácteos</u>	2013	2014	2015	2016	2017
Pesimista	10,5%	11,5%	10,0%	8,5%	8,0%
Esperado	12,5%	13,5%	12,0%	10,5%	10,0%
Optimista	14,5%	15,5%	14,0%	12,5%	12,0%
<u>helados</u>	2013	2014	2015	2016	2017
Pesimista	11%	12%	10.0%	8%	8%
Esperado	13%	14%	12%	10%	10%
Optimista	15%	16%	14%	12%	12%
<u>mermeladas</u>	2013	2014	2015	2016	2017
Pesimista	12%	13%	11%	8%	8%
Esperado	14%	15%	13%	10%	10%
Optimista	16%	17%	15%	12%	12%
<u>sav</u>	2013	2014	2015	2016	2017
Pesimista	11%	11%	11%	3%	3%
Esperado	13%	13%	13%	5%	5%
Optimista	15%	15%	15%	5%	5%
<u>sav empresarial</u>	2013	2014	2015	2016	2017
Pesimista	160	240	240	240	240
Esperado	200	300	300	300	300
Optimista	240	360	360	360	360

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6.2 Proyección de costo de ventas, otros ingresos y gastos

- Para la proyección de costo de ventas, se estima alcanzar 40,7% de las ventas progresivamente. Este fue el promedio alcanzado en los últimos 3 años.
- Para la proyección de otros ingresos, se considera mantener los ingresos en 94mil euros y, adicionalmente, ingresos varios (similar al premio BBVA) por 50mil euros en los siguientes 3 años.
- Para la proyección de los gastos de personal, se considera el personal asignado a la unidad de negocio y el incremento de % de ventas, de acuerdo con el costo promedio por trabajador, lo cual se traduce al 22% de ventas total.
- Para la proyección de subvenciones, se considera que se mantiene el mismo porcentaje del 2012 (52,3%) sobre los gastos de personal.
- Para la proyección de los gastos de servicios exteriores, se considera una reducción del 24% al 23% de las ventas, debido a que la proporción se debería ir reduciendo con el incremento de ventas.
- De igual manera, para la proyección de otros gastos, se considera una reducción del 1,6% al 1,4% de las ventas.

6.3 Proyección de estados financieros

Tabla 25. Proyección de Estado de ganancias y pérdidas (esperado)

Estado de ganancias y pérdidas (montos en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
ventas	13.844.004	15.840.519	17.645.543	19.362.645	21.171.817
costo de ventas	7.769.411	8.733.379	9.698.788	10.663.876	11.706.972
utilidad bruta	6.074.593	7.107.141	7.946.755	8.698.769	9.464.845
gastos de personal	-3.429.506	-3.746.808	-4.065.054	-4.366.599	-4.688.526
subvenciones	2.041.906	2.207.718	2.374.024	2.531.602	2.699.831
servicios exteriores	-3.184.121	-3.643.319	-4.058.475	-4.453.408	-4.869.518
depreciación	-573.743	-631.117	-694.229	-763.652	-840.017
otros gastos	-189.939	-217.332	-242.096	-265.655	-290.477
utilidad operativa recurrente	739.190	1.076.283	1.260.925	1.381.056	1.476.139

Estado de ganancias y pérdidas (montos en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
otros ingresos	144.447	144.447	144.447	94.447	94.447
gastos por estrategia	-194.580	-186.080	-171.080	-51.080	-41.080
ingresos financieros	9.507	9.507	3.491	2.028	3.081
gasto de intereses	-123.726	-112.475	-101.224	-89.973	-78.722
utilidad antes de impuestos	574.837	931.681	1.136.558	1.336.478	1.453.865
impuesto a la renta	-40.239	-65.218	-79.559	-93.553	-101.771
utilidad neta	534.599	866.464	1.056.999	1.242.924	1.352.094

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 26. Proyección de Estado de flujo de caja (esperado)

Estado de flujo de caja (montos en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
utilidad neta	534.599	866.464	1.056.999	1.242.924	1.352.094
depreciación	573.743	631.117	694.229	763.652	840.017
<u>inversión capital</u>	<u>-111.247</u>	<u>-130.088</u>	<u>-117.611</u>	<u>-111.882</u>	<u>-117.881</u>
<u>trabajo</u>					
<u>flujo de caja</u>					
<u>actividades</u>	997.094	1.367.493	1.633.617	1.894.694	2.074.230
<u>operativas:</u>					
<u>flujo de caja de</u>					
<u>inversiones:</u>					
remodelación	0	0	0	0	0
crecimiento	-548.163	-602.979	-663.277	-729.605	-802.565
<u>mantenimiento</u>	<u>-573.743</u>	<u>-631.117</u>	<u>-694.229</u>	<u>-763.652</u>	<u>-840.017</u>
flujo de caja de					
actividades de	-1.121.906	-1.234.097	-1.357.506	-1.493.257	-1.642.583
inversión					

Estado de flujo de caja (montos en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
flujo de caja de financiamiento:					
emisión (pago de deuda)	-216.368	-216.368	-216.368	-216.368	-216.368
flujo de caja total	-341.180	-82.972	59.742	185.069	215.279

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6.4 Análisis relevante de las estrategias

Se calcula los montos que La Fageda generó en el 2012 para considerarlo en el cálculo del flujo anual.

Tabla 27. Flujo La Fageda 2012

Situación actual	2012
utilidad neta	436.877
gastos financieros	40.418
gastos financieros antes de impuestos	<u>43.507</u>
utilidad neta antes de intereses	480.383

Fuente: La Fageda, 2012.

Tabla 28. Flujos análisis a la firma

montos en euros	Inicial	2013	2014	2015	2016	2017
inversión inicial	-1.730.947					
flujos anuales		-124.812	133.396	276.111	401.437	431.647
intereses anuales antes de impuestos		133.039	120.941	108.843	96.745	84.647
menos flujo actual	-	<u>-480.383</u>	<u>-480.383</u>	<u>-480.383</u>	<u>-480.383</u>	<u>-480.383</u>
flujo relevante	-1.730.947	-472.156	-226.046	-95.429	17.799	35.911

montos en euros	Inicial	2013	2014	2015	2016	2017
flujo relevante considerando perpetuidad	-1.730.947	-472.156	-226.046	-95.429	17.799	10.752.624

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para calcular el VAN y TIR consideramos, como costo promedio de capital, el costo de deuda actual de La Fageda (5,2%) y un costo de patrimonio esperado de 11% (tomando como referencia el costo de capital que tiene Danone de 8,5% y que La Fageda, al ser una empresa más chica, considera una prima de riesgo adicional). El análisis financiero relevante para llevar a cabo las estrategias propuestas concluye con resultados positivos en los tres escenarios. En el escenario esperado, se obtuvo un VAN de 4.596.744 euros y una TIR de 37,0%, mayor al costo ponderado de capital 8,9%. Ambos indicadores financieros sugieren que se deben llevar a cabo dichas estrategias.

Tabla 29. Indicadores principales por escenario

Indicadores 2013-2017	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN (euros)	3.081.583	4.596.744	6.063.085
TIR	29,8%	37,0%	43,0%
Prom. Margen neto	5,4%	5,6%	5,8%
Prom. ROE	12,8%	13,6%	14,4%

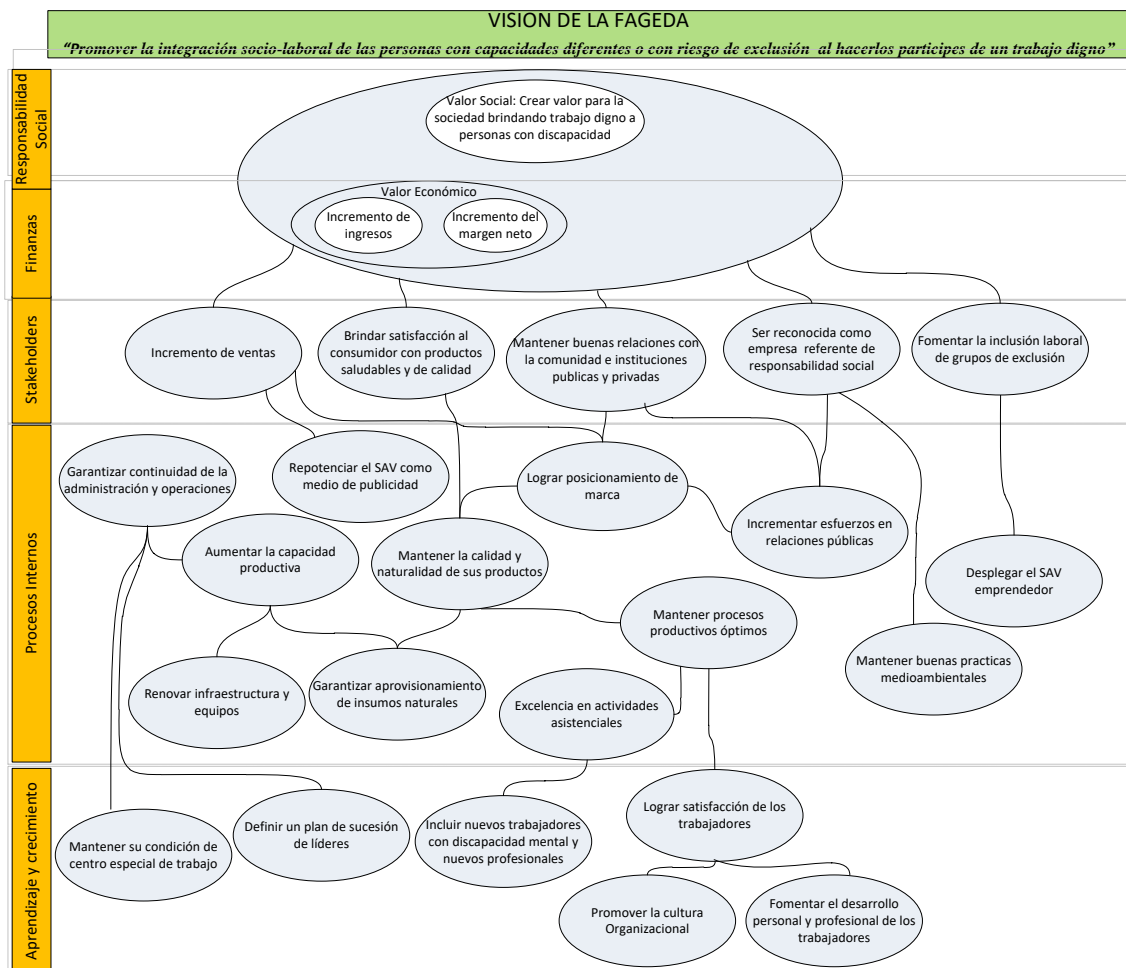
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

A continuación, presentaremos el mapa estratégico de La Fageda. El cuadro de mando integral es una herramienta que resulta de mucha utilidad para la gestión y control de las estrategias planteadas. En otras palabras, “el verdadero poder del cuadro integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión... El cuadro de mando se utiliza para: (1) Clarificar la estrategia y conseguir consenso sobre ella, (2) Comunicar la estrategia a toda la organización, (3) Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, (4) Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, (5) Identificar y alinear las iniciativas estratégicas, (6) Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas” (Kaplan y Norton 2009: 38).

Gráfico 7. Cuadro de Mando Integral de La Fageda



Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Definición de indicadores propuestos

Tabla 30. Tabla de indicadores propuestos

Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	Meta al 2017
Lograr Satisfacción de los trabajadores	% de rotación laboral.	3,0%
Incluir nuevos trabajadores discapacitados	Número de empleados con discapacidad incorporados.	30
Incrementar esfuerzos en relaciones públicas	% incremento en el número de eventos culturales, educacionales, deportivos y gastronómicos en el año en los que participa.	50,0%
Repotenciar el SAV como medio de publicidad	% incremento de número de visitas por año	60,0%
Renovar infraestructura y equipos	Vida útil promedio de equipos	5,4 años
Ser reconocida como empresa referente de RSE	Posición en ranking de imagen reputacional MERCO.	Top 20
Lograr posicionamiento de marca	% de pobladores de Cataluña que reconocen la marca La Fageda.	6 de cada 10
Incremento de ventas	% de variación de ingresos por ventas.	12,0%
Incremento margen neto	% de variación de margen neto.	5,6%
Fomentar la inclusión laboral de grupos de exclusión	Número de proyectos incubados en el SAV emprendedor que empiezan a ponerse en marcha.	5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Es factible crear una empresa a partir de una misión social claramente definida; sin embargo, esto no siempre es un camino fácil puesto que involucra estar atentos a los factores externos, así como de la industria para responder rápidamente ante los cambios. Tal es el caso de La Fageda, que pasó por hacer trabajos a maquila, fabricación de abonos, viveros de reforestación y producción de leche hasta llegar a la industria de derivados lácteos en la que logró desarrollar una posición competitiva. Además, está constantemente buscando ampliar su portafolio de productos.
- La Fageda compite en el rubro de yogures con un enfoque por diferenciación fundamentalmente sostenido en la naturalidad de sus productos e identidad regionalista, los últimos años ha realizado importantes esfuerzos en ampliar su mercado a lo largo de Cataluña y en diversificar sus productos, por ello como siguiente paso se plantea seguir la estrategia de penetración de mercado mediante el posicionamiento de la marca La Fageda aplicando marketing emocional realizando la vinculación de la marca con su objetivo social, conjuntamente con la renovación del servicio de atención al visitante (SAV) como principal medio de promoción de los productos de La Fageda.
- El alcance de La Fageda está circunscrito a un colectivo específico y a un ámbito geográfico definido. Sin embargo, su modelo de negocio tiene elementos replicables que podrían ser utilizados en nuevos proyectos que beneficien a más sectores de exclusión.
- Es importante definir una estructura organizacional y jurídica adecuada que permita tener flexibilidad en las operaciones y, además, permita aprovechar los beneficios legales e impositivos. Tal como lo hizo La Fageda al constituirse en tres entidades jurídicas.
- A diferencia de una empresa con fines de lucro, la misión social de un negocio inclusivo como La Fageda facilita la creación de una única cultura corporativa con valores compartidos arraigados, los cuales permiten a todos los miembros de la organización

estar alineados en la búsqueda del objetivo común al considerar la empresa solo como un instrumento y no en un fin.

- La mejor forma de incursionar en un mercado maduro liderado por grandes compañías es mediante la estrategia de diferenciación. Tal es el caso de La Fageda, que lo hizo mediante la fabricación de yogur natural elaborado con vacas de su propia granja.
- La generación de excedentes y rentabilidad son imprescindibles para la sostenibilidad de La Fageda, cuanto mejores sean los resultados económicos se brindarán mejores opciones de ayuda.
- El rol de un líder carismático en el establecimiento de una línea directiva calificada es importante para lograr el desarrollo organizacional interno y para lograr una buena relación con entidades públicas y privadas que fortalezcan la posición de la empresa. Tal es el caso de Cristobal Colón, quien tuvo el estilo de liderazgo adecuado para poder transformar un grupo de personas con discapacidad mental en la base de una empresa competitiva. Así es importante la comunicación transparente interna y externa como la coherencia del proceder diario para garantizar una excelente imagen institucional como La Fageda.
- La comunidad catalana valora los productos naturales bien elaborados, oportunidad identificada por La Fageda, la cual explota para generar ventas con precios por encima de la competencia.
- El gobierno español, incluyendo la Generalitat de Cataluña, tiene interés por apoyar a las empresas que brindan ayuda social a grupos excluidos, lo cual se traduce en subsidios para que beneficien su continuidad. Por ello, La Fageda tiene que estar vigilante de cumplir con los requisitos para ser beneficiada con estos.

Recomendaciones

- Recomendamos a La Fageda explotar los beneficios del marketing emocional y social aprovechando características como sus elementos regionales, la identificación de un producto natural, saludable y propio de la región que genera inclusión socio-laboral y que, además, es respetuosa con la naturaleza.
- Sugerimos crear una línea de sucesión de líderes que pueda prolongar el impacto de esta empresa a lo largo del tiempo, ningún plan estratégico está completo si no se incluye un plan de sucesión. De darse el proceso de traspaso de gerencia en los próximos cinco años, recomendamos que el candidato sea interno. Por otro lado, solo en caso de que no se ubiquen candidatos con el perfil idóneo dentro de La Fageda, se tendría que buscar al sucesor entre profesionales externos de preferencia provenientes de los grupos Clade o Sinergup de los que forma parte La Fageda. Asimismo, recomendamos que Cristóbal Colón mantenga cercanía con la empresa, probablemente como un asesor y que su desvinculación con La Fageda sea gradual.
- La Fageda debe formar parte de grupos empresariales de cooperación que le permita tener mayor solidez dentro de Cataluña y, a la vez, le permita integrarse verticalmente con proveedores y distribuidores locales.
- Recomendamos mantener el estrecho vínculo con las entidades públicas relacionadas con la responsabilidad social y ambiental dentro de Cataluña. Del mismo modo, ser socio activo de asociaciones con misiones similares para tener un respaldo. Con ello, podrá tener una posición sólida frente a la competencia y al mercado inestable.
- Las estrategias de marketing recomendadas deben ser llevadas a cabo sin descuidar la excelencia en la producción. Esto, principalmente, para asegurar que la calidad de los productos se mantenga acorde a las preferencias de los clientes. Elemento clave para poder continuar con un precio superior que el de los competidores.
- Tener presente permanentemente que la prioridad de la compañía son las personas con discapacidad mental. En este marco, se debe mantener la excelencia en el monitoreo y tratamiento de estas personas. Así, también se estará cumpliendo con los requisitos para acceder a los subsidios, clave para su sostenibilidad financiera.

Bibliografía

Agroinformación. Ganadería/Vacuno Leche (2013). *El fin de las cuotas de la UE puede hacer a España una potencia láctea mundial en 15 años*. [Portal web]. Fecha de consulta: 27/09/2013: <<http://www.agroinformacion.com/noticias/13/vacuno%20leche/63688/el%20fin%20de%20las%20cuotas%20de%20la%20ue%20puede%20hacer%20a%20espana%20una%20potencia%20la%20ctea%20mundial%20en%2015%20anos.aspx>>

AIS (s.f.b). “La media de ingresos de los hogares españoles no alcanza los 1.930€ al mes”. Fecha de consulta: 15/01/2014 <<http://www.ais-int.com/las-familias-espanolas-ingresan-de-media-1930e-mensuales.html>>.

Autoritat Catalana de la Competencia (2013). *Los precios del sector lácteo en Catalunya: ¿existen riesgos para la competencia?*. Fecha de consulta: 26/09/2013 <<http://www.afca.es/AS%2007-2012%20sector%20lactic.esp.pdf>>

Canyelles, Josep María (s.f.) ““Del éxito social al éxito empresarial””. Fecha de consulta: 18/04/2009 <http://asav.org.es/resources/Caso_La_Fageda.pdf>

Curto, Martha (2012). “Los emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social”. en: Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. No 13.

Daft, R. L., y Meza, S. G. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F. Cengage Learning.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Juárez, México: Pearson Educación.

Diario El País (2013). “Gobierno de Cataluña plantea la independencia y seguir en la UE”. Fecha de consulta: 10/04/2014 . <<http://www.elpais.com.uy/mundo/gobierno-cataluna-plantea-independencia-seguir-union-europea.html>>.

Datosmacro España (s.f.a). “PIB de España - Producto Interior Bruto” *Datosmacro.com*.. Fecha de consulta: 08/06/2014 <<http://www.datosmacro.com/pib/espana>>

Generalitat de Catalunya (2014). Responsabilidad social en Cataluña [Portal web]. Fecha de consulta: 10/06/2014 <<http://www20.gencat.cat/portal/site/rscat>>

Gobierno de España (s.f.a) *Estrategia española sobre discapacidad 2012-2020*. Fecha de consulta: 12/04/2014 <http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO26112/Estrategia2012_2020.pdf>

Gobierno de España (s.f.b). *Catálogo de publicaciones oficiales de la Administración General del Estado*. [Portal web]. Fecha de consulta: 10/06/2014 <<http://publicacionesoficiales.boe.es>>

Gobierno de España (2007). *Plan del Turismo Español Horizon 2020*. Fecha de consulta: 15/05/2014. <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf>

Gobierno de España (2013a). “Barómetro del Clima de Confianza del Sector Agroalimentario. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente”. [Portal web]. Fecha de consulta: 01/02/2014: <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/Monog_Leche_4%C2%BA_Trim_2012_y1%C2%BA_Trim_2013_tcm7-287950.pdf>

Gobierno de España (2013b). “Informe del mercado de trabajo de las personas con discapacidad. Datos 2012”. [Portal web]. Fecha de consulta: 01/02/2014 <http://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/2137-1.pdf>

Gobierno de España (2013c). *Plan Nacional de acción para la inclusión social del reino de España - PNAIN 2013-2016*. Ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad. <https://www.msssi.gob.es/ssi/familiasInfancia/inclusionSocial/docs/PlanNacionalAccionInclusionSocial_2013_2016.pdf>.

González, D. (2013). *La Fageda: Historia de una locura empresarial social y rentable*. Barcelona: Editorial Comanegra.

González-Ubeda, R. J. y Sagüés, G. E. M. (1992). *Conceptos sobre control de gestión*. Madrid: Servicio de Publicaciones Económicas.

González, S., (2005) *Las organizaciones sociales y la gerencia del nuevo tiempo*. San Cristóbal, Venezuela: Fondo Editorial Unet

Guinjoan, F. M., Llaurador, J. M. y Espanya. (2009). *50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión*. Madrid: Fundación Índice.

Idescat (2012). “Personas con discapacidad reconocida 2012. Por tipos de discapacidad. Comarcas, ámbitos y provincias”. [Portal web]. Fecha de consulta: 17/03/2014 <<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=847&lang=es&t=2012&x=7&y=11>>

IDEPA (2012). *Consumo nacional de yogures por tipos*. [Portal web]. Fecha de consulta: 20/05/2014. <http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector_Lacteo/Sector_Espania/yogures_postres.jsp?menu=7>

Invertia (2014). “Gráfico: El PIB de España y por comunidades, 2012”. Fecha de consulta: 13/05/2014 <<http://www.invertia.com/noticias/articulo-final.asp?idNoticia=2787158>>.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

La Fageda (2010). *Memoria de Sostenibilidad 2010*. [Portal web]. Fecha de consulta: 15/10/2013: < <http://es.slideshare.net/LaFageda/la-fageda-memoria-de-sostenibilidad-2010-castellano>>

La Fageda (2011). *Memoria de Sostenibilidad 2011*. [Portal web]. Fecha de consulta: 15/11/2013 <<http://www.observatori-ctesc.cat/>>

La Fageda (2012). *Memoria de Sostenibilidad 2012*. [Portal web]. Fecha de consulta: 13/06/2014 <<http://es.slideshare.net/LaFageda/la-fageda-memria-de-sostenibilitat-2012>>

Marquez, JF. (2010). *Innovación en Modelo de Negocios: La metodología de Osterwalder en la práctica*. [Portal Web] Fecha de consulta: 08/03/2014 <<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>>

Merco (2014). *Monitor empresarial de reputación corporativa. España 2014*. [Portal web]
Fecha de consulta: 10/06/2014. <<http://www.merco.info/es/countries/4-es>>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Barcelona, etc.: Granica.

Modelo Canvas Herramienta de Alexander Osterwalder. (2010) [Portal Web] Fecha de consulta: 15/03/2014 <<http://modelocanvas.com/modelo-canvas-herramienta-de-alexander-osterwalder-business-model-canvas/>>

Monzón, J., Antuñano, I. y Marco, F. (2010) *Sectores de la nueva economía 20+20*. Fecha de consulta: 15/03/2014. <<http://www.ciriec.es>>

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Third Edition, The Free Press

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.

Porter, M. E. y Kramer M.R. (2011) La creación de valor compartido. Harvard Business Review Enero-Febrero 2011. Fecha de consulta: 20/06/2014. <<http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>>

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

Robinette, S., Brand, C., y Lenz, V. (2001). *Emotion marketing: The Hallmark way of winning customers for life*. New York: McGraw-Hill.

RTVCYL.ES (2014). “La Unión Europea, dividida ante el fin de las cuotas lecheras”. Fecha de consulta: 17 de febrero de 2014. <<http://www.rtvcy.es/Noticia/41B84C9E-BB7F-D0EA-0A30A30F52F30F27/union/europea/dividida/fin/cuotas/lecheras>>

Segarra, J.A. (2011) *La Fageda: Otra empresa es posible*. *Universia Business Review*. Fecha de consulta: 15/03/2014. <http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR30010-09.pdf />

Sueiro, Marcos (2012). “La gran trampa del sector lácteo”. *El Mundo*. [Portal web]. Fecha de consulta: 01/12/2013: <<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/11/30/economia/1354273997.html>>.

Stein, G. y San Martín, A. (2009). *La sucesión del CEO*. IESE.

Vancil, R. F., & Petri, G. L. (1990). *Relevo en la alta dirección: El proceso de sucesión del CEO*. Barcelona: Plaza & Janes.

Vernis, Alfred e Iglesias, María (2010). *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales*. Barcelona: El Tinta, SAL.

Zyman, S., y Brott, A. (2003). *El fin de la publicidad como la conocemos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

Anexo 1. Datos generales

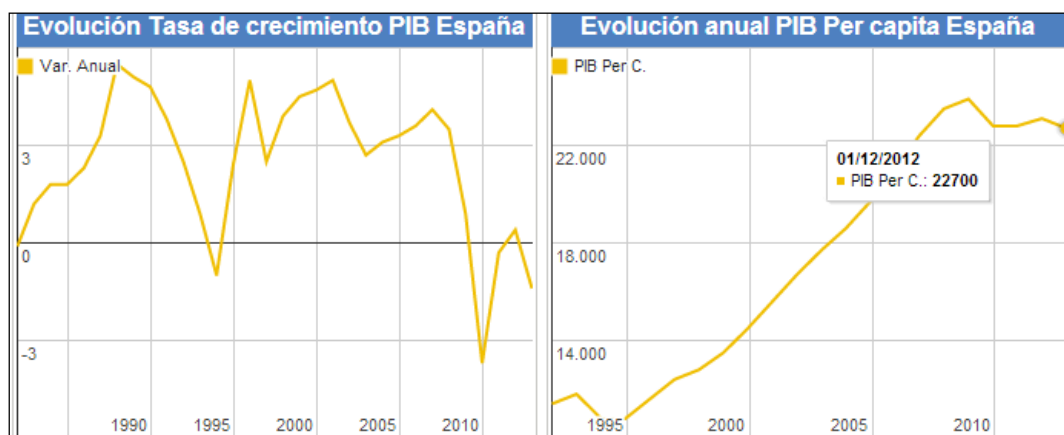
Tabla 31. Cronología de La Fageda

Año	Suceso
1982	Se funda La Fageda con solo 14 personas con trastornos mentales severos.
1984	Consiguen financiamiento y compran una finca rústica cerca de Olot.
1985	Inician la actividad de ganadería.
1987	Funcionamiento del vivero de planta autóctona con capacidad económica de crear puestos de trabajo.
1992	Debido a la implantación de las cuotas lecheras, se toma la decisión de transformar la materia prima y se construye una pequeña planta de producción de yogures en la misma finca.
1993	Fabrican los primeros yogures y flanes. Primer cliente Hospital del Vall d'Hebron. Se incorporan otros hospitales. Negociación con las empresas de distribución de la comarca.
1997	Se separa las actividades asistenciales de las mercantiles y se crea la Fundación SAG (Servicios asistenciales de La Garrocha).
2003	Premio a la Calidad de la Generalitat de Catalunya. Premio Carrefour a la mejor empresa agroalimentaria. Premio ONCE a la Solidaridad y a la Superación. Premio a la mejor Acción Social de los diarios Expansión y Actualidad Económica.
2004	Se integran los servicios comunes financiero, comercial, recursos humanos, comunicación y producción y se crea la Fundación Sentit.
2006	Premio a la Acción Social otorgado por la Fundación Randstad. Premio Catalunya de Comunicación y Relaciones Públicas por la Fundación Agora.
2008	Mantienen e incluso incrementan el nivel de ventas de los años siguientes a pesar del inicio de la crisis.
2010	Se introdujo la línea de helados.
2012	Facturación de 12 millones de euros. Principal producto el yogur. Unidades producidas por año: 45 millones.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Anexo 2. Datos sobre análisis externo

Gráfico 8. Evolución de tasa crecimiento de PBI y PBI Per cápita de España 1990-2012



Fuente: Datosmacro, s.f.b.

Tabla 32. Gastos de persona en una empresa normal y en un centro especial de empleo

	Empresa ordinaria		Centro especial de empleo
	Trabajador sin discapacidad	Trabajador con discapacidad	Trabajador con discapacidad
Salario bruto anual	22.500 €	22.500 €	22.500 €
Costes Seguridad Social (33%)	7.425 €	7.425 €	7.425 €
Bonificaciones anuales	0 €	6.683 €	7.425 €
Coste Empresarial	29.925 €	23.243 €	22.500 €
Subvenciones contratación	0 €	6.000 €	12.000 €
Subvenciones Dep. Acción Social	0 €	0 €	4.200 €
Coste Total (1er año)	29.925 €	17.243 €	6.300 €
Porcentajes de diferencia	100%	58%	21%
Coste Total (años siguientes)	29.925 €	23.243 €	18.300 €
Porcentajes de diferencia	100%	78%	61%

Fuente: Caso La Fageda, 2009.

Tabla 33. Datos económicos-financieros del sector lácteo en España (miles de euros)

Años	2010	2009	2008
Ingresos de explotación	5.529.250	5.598.795	6.095.417
Resultados ordinarios antes impuestos	415.449	510.513	495.352
Rentabilidad económica (%)	9,47%	10,96%	10,34%
Rentabilidad financiera (%)	20,20%	21,86%	20,85%
Liquidez general	1,24	1,24	1,33
Endeudamiento (%)	53,14%	49,89%	50,42%
Productividad	9,85	9,62	10,69

Fuente: IDEPA, 2012.

Tabla 34. Volumen y valor de ventas del mercado del yogur en España

Año	Volumen (tm.)	Valor (Mill. euros)	Var. Anual
2003	581.166	1.317.270	12,9%
2004	612.351	1.435.940	9,0%
2005	656.753	1.577.650	9,9%
2006	696.525	1.720.350	9,0%
2007	733.814	1.844.930	7,2%
2008	730.342	1.943.730	5,4%
2009	769.757	1.874.990	-3,5%
2010	785.608	1.915.410	2,2%

Fuente: IDEPA, 2012.

Tabla 35. Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
-Expectativa de reactivación económica de la Unión Europea.	0,07	3	0,20
-Cataluña se encuentra dentro de la zona noreste de mayores ingresos anuales por hogar.	0,07	3	0,20
-Alto regionalismo de la comunidad Cataluña y rol integrador de la lengua catalana sobre su sociedad multicultural.	0,11	4	0,45

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
-Existencia de instituciones que otorgan premios y reconocimientos a empresas que cumplan con buenas prácticas de responsabilidad social empresarial y medioambiental.	0,09	3	0,27
-Mantenimiento de subsidios económicos para los centros que incluyan discapacitados según Gobierno de España (2013)	0,09	3	0,27
-Portales web y redes sociales son utilizadas por las empresas y juegan rol importante en su marca y reputación.	0,05	2	0,09
AMENAZAS			
-Políticas de recorte para programas sociales en España.	0,09	3	0,27
-Independencia de Cataluña.	0,11	2	0,23
-Liberalización de la cuota lechera.	0,11	2	0,23
-Efectos negativos de la crisis económica.	0,11	2	0,23
-Crecimiento de las marcas blancas.	0,09	3	0,27
TOTAL	1,00		2,73
Grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor			
Respuesta mala	1		
Respuesta media	2		
Respuesta encima de la media	3		
Respuesta superior	4		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Anexo 3. Datos sobre análisis interno

Tabla 36. Cambios resaltantes en La Fageda

2009	2010	2011	2012
Rehabilitación de la residencia en el Mas Los Cassia. Compró fábrica de helados Bodner. El Departamento de Trabajo de la Generalitat contribuirá en las inversiones necesarias para la recuperación de la fábrica. Creación de una nueva sección de obsequios.	Se inició la comercialización de helados de leche. Se cerró un acuerdo de distribución con Caprabo, para venta de helados en sus 265 tiendas. Se inició una nueva actividad de horticultura para dar continuidad laboral a 30 trabajadores del vivero. Nueva página web 2.0.	La crisis económica impactó directamente en todas las secciones que tienen como cliente las administraciones públicas. Construcción de un obrador para preparar mermeladas y conservas. Asesoramiento técnico para mermeladas. Acuerdo con Abacus para comercializar yogures en su principal tienda de Barcelona.	Cambios en el equipo directivo. Funcionamiento de la nueva fábrica de mermeladas y conservas. Remodelación del Servicio de Atención al Visitante. Se llevó al mercado los yogures griegos y el cambio de formato de los yogures líquidos. Gana el Premio Integra de BBVA de 200.000 euros.

Fuente: Memorias de Sostenibilidad La Fageda 2009-2012.

Tabla 37. Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
-Alianzas con socios estratégicos (proveedores, entidades públicas y privadas, comunidad).	0,09	4	0,34
-Trabajadores altamente comprometidos con la misión de la empresa.	0,06	3	0,19
-Marca reconocida que ocupa el tercer lugar en participación de mercado de yogur en Cataluña.	0,06	4	0,26
- <i>Know how</i> de toda la cadena productiva con procesos certificados (ISO 9001, ISO 14001)	0,09	3	0,26

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
-Liderazgo del presidente de la cooperativa	0,06	4	0,26
-Granja y vacas propias, integración vertical	0,09	4	0,34
DEBILIDADES			
-Altos costos de producción y de servicios asistenciales.	0,09	1	0,09
-Poca capacidad productiva en relación a los grandes competidores.	0,06	2	0,13
-Ámbito de acción limitado a la Garrotxa	0,06	2	0,13
-Ingresos por ventas dependientes de su principal producto: el yogur.	0,06	1	0,06
-Productos perecibles en corto tiempo.	0,06	2	0,13
-Dependencia del presidente de la cooperativa.	0,06	2	0,13
-Dependencia de las cadenas de distribución	0,09	1	0,09
-Ingresos dependientes de las subvenciones.	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,45
Grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor			
Debilidad importante	1		
Debilidad menor	2		
Fortaleza menor	3		
Fortaleza importante	4		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 38. Cadena de Valor de Porter para La Fageda

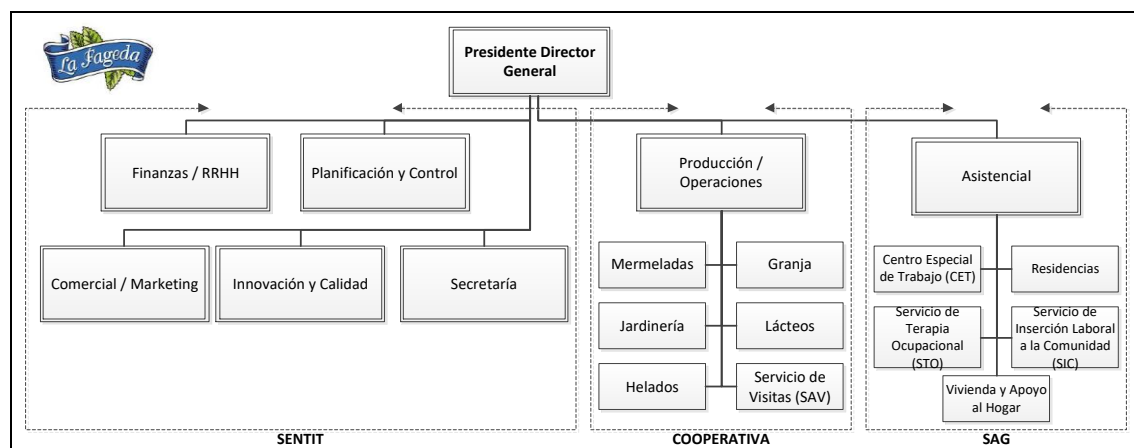
Actividades de Apoyo	<p>INFRAESTRUCTURA</p> <p>Configuración de negocio inclusivo.</p> <p>Organización flexible basada en tres entidades jurídicas, formada por una cooperativa y dos fundaciones. Beneficios de un centro especial de trabajo.</p> <p>Apego a la misión y los valores. Arraigados a todos los niveles de la organización permiten operar coherentemente hacia el logro de los resultados en pro de los trabajadores discapacitados mediante una actividad económica real y sostenible.</p>	MÁRGEN

Actividades de Apoyo	<p>Buenas relaciones con entidades públicas, educativas y privadas de Cataluña. Alianzas con grupos empresariales de cooperación como CLADE o SINERGROU. Política de reinversión total.</p>				
	<p>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</p> <p>Formación y asistencia de los trabajadores discapacitados. Remuneración promedio de la industria. Contratación de profesionales especialistas de producción, de staff y psicólogos. Trato familiar entre trabajadores y directivos. Cercanía de las familias de los discapacitados.</p>				
	<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO</p> <p>Certificaciones en la producción (ISO 9001). Procesos de mitigación de impactos ambientales (ISO 14001). Crianza de vacas frisonas de alta producción lechera (Primer puesto en ranking de índice genético por CONAFE). Actividades terapéuticas especializadas en discapacidad psíquica (ISO 9001). Aprovechamiento de la web y redes sociales.</p>				
	<p>APROVISIONAMIENTO</p> <p>Políticas de compra a proveedores locales. Adquisiciones con fondos por premios obtenidos.</p>				
	Actividades primarias	<p>Logística de entrada</p> <p>Control de calidad de insumos. Es decir, 30 litros de leche producidos por vaca al día.</p>	<p>Operaciones</p> <p>Producción de yogur, helados, mermelada y otros derivados lácteos conservando la naturalidad de sus productos.</p>	<p>Logística de Salida</p> <p>Reparto en las cadenas de distribución de la zona (distancias cortas). Corto tiempo de almacenaje de productos terminados.</p>	<p>Marketing y Ventas</p> <p>Participación en actividades culturales, deportivas, turísticas en Cataluña. Presencia en 2.000 puntos de venta.</p>
MÁRGEN					

Actividades primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio post venta	MÁRGEN
	Cercanía geográfica con los proveedores. Asociación con otras granjas de leche.	Integración vertical hacia atrás, desde la producción de insumos hasta el empaquetado. Control de calidad en la producción. Monitoreo de trabajadores.	Contratación de un operador logístico con 98% de entregas exitosas.	Diseño de empaque que evoca la naturalidad de sus productos. Servicio de visitas a la granja para a dar a conocer los productos y la empresa. Promoción mediante el servicio de atención al visitante (SAV)		

Fuente: Elaboración propia, 2013. Realizada sobre la base de Porter (1985).

Gráfico 9. Organigrama de La Fageda



Fuente: La Fageda, 2012.

Tabla 39. Evolución de los ingresos por ventas de La Fageda

	Ingresos (euros)	Var. Anual
2004	5.740.633,00	--
2005	6.050.773,00	5%
2006	7.264.050,00	20%
2007	8.793.464,00	21%
2008	9.387.137,00	7%
2009	9.773.286,00	4%
2010	10.750.970,00	10%
2011	11.5315.16,00	7%
2012	12.136.648,00	5%

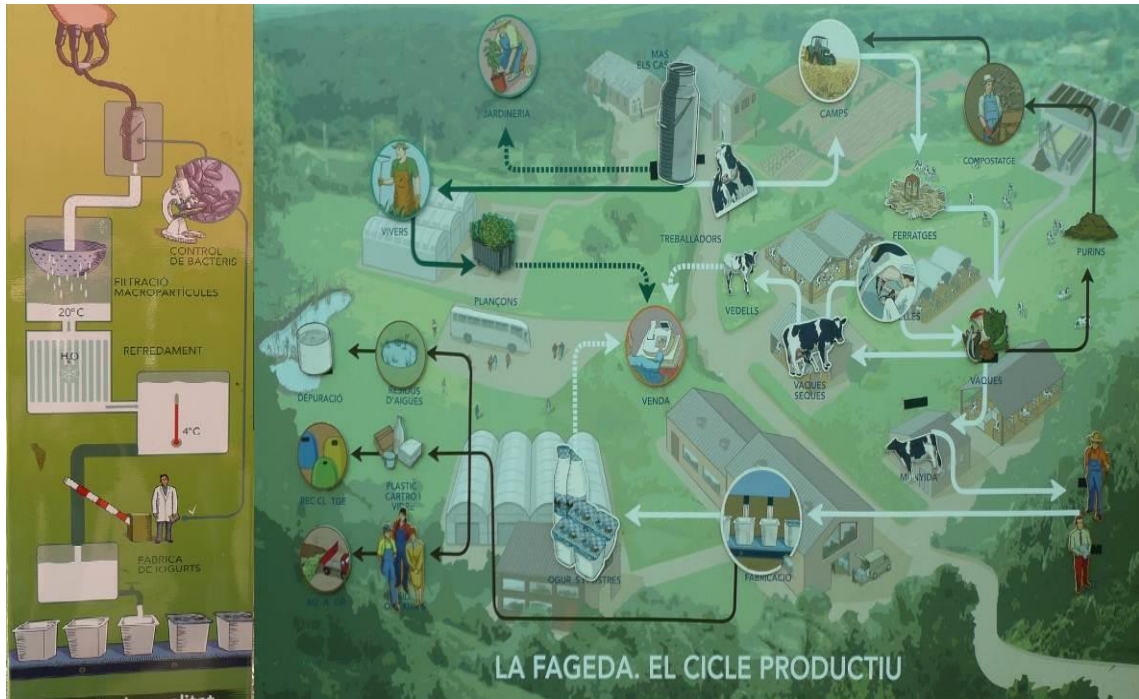
Fuente: La Fageda, 2012.

Tabla 40. Evolución del activo fijo de La Fageda

Inmovilizado material (euros)	2008	2009	2010	2011	2012
Total	2.950.026	3.318.930	3.442.889	3.809.035	3.750.684
Terrenos y construcciones	111.584	109.177	106.810	104.424	102.037
Instalaciones técnicas y otros inmovilizados	2.838.442	3.209.753	3.336.079	3.704.611	3.648.647
Inmovilizado en curso		14.649	159.724		

Fuente: La Fageda, 2012.

Gráfico 10. Ciclo productivo de La Fageda



Fuente: La Fageda, 2012.

Tabla 41. Grupos de interés de La Fageda

Trabajadores	Personas que tienen un contrato con alguna de las tres entidades que forman La Fageda
Socios trabajadores	Socios trabajadores de la cooperativa que aportan su trabajo a las actividades de la misma.
Socios consumidores	Socios consumidores o usuarios de los servicios asistenciales de la cooperativa.
Usuarios STO	Personas beneficiarias del Servicio de Terapia Ocupacional
Usuarios Servicios Vivienda	Personas que viven en hogares residencia de Olot o se beneficiaron del servicio de apoyo en la autonomía del hogar.
Patronos de Fundaciones y Consejeros de la Cooperativa	Miembros de los patronatos de la F. Sentit de la F. SAG que no son ni trabajadores ni socios de las dos sociedades de La Fageda.
Familias	Familiares de trabajadores de La Fageda, especialmente si estos últimos tienen un certificado de discapacidad.
Visitantes	Las 50.000 personas que anualmente visitan nuestras instalaciones (visitas guiadas).

Comunidad Virtual	Personas que participan y dinamizan las redes sociales, web y blog.
Colaboradores estratégicos	Corporaciones y entidades que históricamente han destinado recursos y personas en apoyo al proyecto La Fageda.
Proveedoras	Empresas Proveedoras.
Clientes	Tiendas y empresas a las que venden los productos de La Fageda.
Consumidores	Personas que compran directamente los productos La Fageda.
Ayuntamientos de La Garrocha	Clientes del servicio de jardinería.
Servicios Sociales de La Garrocha	Instituciones sociales y culturales del mismo territorio ICASS (Instituto Catalán de Asistencia y Servicios Sociales).
Representaciones políticas	Departamento de Trabajo y, Departamento de Medio Ambiente.
Comunidad Local y vecinos	Personas del territorio y estudiantes de la zona.

Fuente: La Fageda, 2010.

Gráfico 11. Ranking de reputación corporativa - sector alimentos

ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS		
	2014	2013
DANONE	1º	2º
NESTLÉ	2º	3º
LA FAGEDA	3º	6º
MAHOU SAN MIGUEL	4º	9º
CALIDAD PASCUAL	5º	4º
GRUPO SIRO	6º	5º
COCA-COLA	7º	1º
CAMPOFRÍO	8º	8º
GRUPO DAMM	9º	-
MORITZ	10º	-

Fuente: MERCO, 2014.

Tabla 42. Balance general de La Fageda SCCL 2008-2012

(Valores en euros)					
	2012	2011	2010	2009	2008
intangible	48.679	69.815	76.816	62.627	52.870
activo fijo	3.750.683	3.809.034	3.602.613	3.333.599	2.950.026

(Valores en euros)					
Balance general-La Fageda					
SCCL	2012	2011	2010	2009	2008
inversiones en empresas del grupo	0	88.334	232.407	380.723	526.354
<u>inversiones financieras</u>	<u>49.386</u>	<u>50.295</u>	<u>27.875</u>	<u>26.054</u>	<u>13.173</u>
activo no corriente	3.848.748	4.017.478	3.939.711	3.803.003	3.542.423
inventarios	563.390	564.305	576.875	448.092	389.263
cuentas por cobrar	3.151.067	2.653.994	2.886.049	2.579.064	2.434.784
inversiones en empresas del grupo	371.731	429.693	223.819	404.678	483.153
inversiones financieras	7.365	8.151	3.351	128.351	78.424
periodificaciones a corto plazo	62.636	0	0	0	0
<u>caja y equivalentes</u>	<u>482.390</u>	<u>330.176</u>	<u>334.623</u>	<u>592.884</u>	<u>270.816</u>
activo corriente	4.638.580	3.986.319	4.024.717	4.153.069	3.656.440
total activo	8.487.328	8.003.797	7.964.429	7.956.072	7.198.863
fondos propios	3.227.927	2.791.050	2.538.670	2.195.995	1.882.304
ajustes de cambio de valor	0	0	0	0	0
<u>subvenciones, donaciones y legados</u>	<u>1.457.388</u>	<u>1.343.547</u>	<u>1.505.642</u>	<u>1.374.536</u>	<u>1.453.881</u>
patrimonio neto	4.685.315	4.134.597	4.044.312	3.570.531	3.336.185
fondos de educación y formación	68.011	58.689	40.597	36.939	32.419
deuda especial a largo plazo	9.280	9.020	9.160	8.920	7.930
deuda a largo plazo	347.154	395.543	492.167	821.422	884.595
<u>impuestos diferidos</u>	<u>161.932</u>	<u>149.283</u>	<u>167.294</u>	<u>152.726</u>	<u>161.542</u>
pasivo no corriente	586.377	612.535	709.218	1.020.007	1.086.486
deudas a corto plazo	291.974	372.665	333.147	489.022	338.875
<u>cuentas por pagar</u>	<u>2.923.662</u>	<u>2.884.001</u>	<u>2.877.752</u>	<u>2.876.512</u>	<u>2.437.314</u>
pasivo corriente	3.215.636	3.256.665	3.210.899	3.365.534	2.776.189
total pasivo	3.802.013	3.869.200	3.920.117	4.385.541	3.862.675
total patrimonio y pasivo	8.487.328	8.003.797	7.964.429	7.956.072	7.198.860

Fuente: La Fageda, 2012.

Tabla 43. Estado de resultados de La Fageda SCCL 2009-2012

Estado de resultados - La Fageda SCCL	2012	2011	2010	2009
ventas	12.136.648	11.531.516	10.750.970	9.773.286
<u>variación existencias</u>	<u>-115.594</u>	<u>22.732</u>	<u>79.442</u>	<u>24.343</u>
valor producción	12.021.054	11.554.248	10.830.411	9.797.629
consumo de mercaderías	-36.665	-56.488	-72.247	-66.446
consumo de materias primas	-3.544.741	-3.309.457	-2.882.073	-3.292.933
consumo de existencias de socios	-1.101.202	-998.952	-809.533	
trabajos realizados por terceros	-2.244.780	-2.434.847	-2.166.048	-1.963.578
deterioro	110.407	4.220	-7.022	19.376
<u>aprovisionamiento</u>	<u>-6.816.981</u>	<u>-6.795.524</u>	<u>-5.936.923</u>	<u>-5.303.581</u>
utilidad bruta	5.204.073	4.758.724	4.893.488	4.494.048
ingresos accesorios y otros	94.447	97.175	103.151	96.671
subvenciones de explotación	1.629.760	1.798.554	1.489.928	1.170.502
gastos de personal	-3.118.744	-3.204.270	-3.129.505	-2.737.721
servicios exteriores	-2.953.290	-2.747.524	-2.617.915	-2.797.683
tributos	-15.066	-18.750	-20.392	-16.427
pérdidas, deterioros y otros	-116.572	-116.014	-69.281	-31.074
otros gastos	-914	-516	-949	-3.113
depreciación y amortización	-609.944	-579.363	-517.728	-459.368
imputación subvenciones	249.752	257.903	299.692	363.150
inmovilizado				
deterioro inmovilizado	-11.560	31.101	-11.655	25.581
fondos de educación y formación	-52.252	-30.637	-40.597	-36.939
<u>otros resultados</u>	<u>201.487</u>	<u>57.184</u>	<u>-2.775</u>	<u>284.800</u>
utilidad operativa	501.176	303.566	375.463	352.427
ingresos financieros	9.507	12.176	18.922	27.270
<u>gastos financieros</u>	<u>-40.418</u>	<u>-40.007</u>	<u>-29.010</u>	<u>-47.245</u>
resultado antes de impuestos	470.266	275.735	365.375	332.452
<u>impuestos</u>	<u>-33.389</u>	<u>-23.355</u>	<u>-22.701</u>	<u>-18.761</u>
resultado de operaciones	436.877	252.380	342.675	313.691
continuas				

Fuente: La Fageda, 2012.

Anexo 4. Datos sobre estrategias

Tabla 44. Factores que constituyen ejes de la matriz SPACE

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza financiera (FF)	Punt.	Estabilidad ambiental (EA)	Punt.
Margen de utilidad neta 2011: 2,19%.	2	Dependencia de las decisiones político-económicas de España y la UE.	-5
Las ventas se incrementaron en 7% entre el 2010 y 2011.	4	Crisis económica en España y la UE.	-4
Las utilidades operativas son negativas, se compensan con las subvenciones.	2	Gama de precios de los productos de la competencia.	-5
Capital de trabajo	3	Barreras de entrada en el mercado.	-4
		Eliminación de las cuotas lecheras.	-2
Promedio FF	2,75	Promedio EA	-4,00
Ventaja competitiva (VC)	Punt.	Fortalezas de la industria (FI)	Punt.
Participación de mercado (tercero en el mercado de Cataluña)	-2	Potencial de crecimiento: Sector lácteo en España ha crecido 8,1% el 2012.	5
Procesos productivos con certificación internacional.	-2	Competencia: Alta participación de grandes competidores (Danone 59,6%, MDD 33,8%).	3
Buenas relaciones con socios estratégicos.	-1	Utilización de recursos.	3
Calidad de productos (productos naturales de granja).	-1	Productividad, utilización de la capacidad.	3
Control sobre distribuidores.	-5	Potencial de ganancias.	4
Imagen empresarial.	-2		
Promedio VC	-2,17	Promedio FI	3,60
Eje x: VC + FI = 1,43 ; Eje y: EA + FF = -1,25			

Fuente: Elaboración propia, 2013.

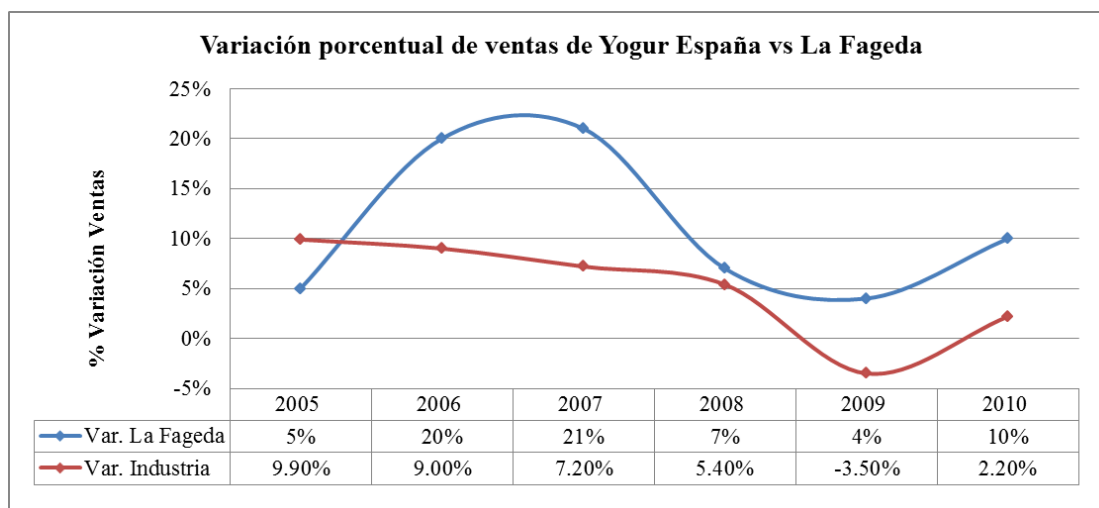
Tabla 45. Detalle para matriz BCG

Unidad de negocio	Ventas (euros)	Ventas (%)	PRPM (eje x = 0,5)	TCIV (eje y = 0%)
Yogures	10.687.060	88%	alta	baja
Helados	298.488	2%	baja	alta
Mermeladas	47.508	0.4%	baja	alta
SAV	234.327	2%	baja	alta
Jardinería	556.942	5%	baja	alta

PRPM: posición relativa de participación de mercado en la industria
 TCIV: tasa de crecimiento de la industria en ventas

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 46. Comparativo de ventas entre La Fageda y de la industria del yogur de España



Fuente: Elaboración propia, 2014. Realizado sobre la base de IDEPA 2012 y La Fageda, (2013)

Tabla 47. Proyección de ventas totales (esperado)

Ventas (montos en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
venta productos	12.556.255	14.253.831	15.965.116	17.637.838	19.400.601
venta servicios	1.287.749	1.586.689	1.680.427	1.724.807	1.771.216
venta total	13.844.004	15.840.519	17.645.543	19.362.645	21.171.817
% Var. Ventas	14,1%	14,4%	11,4%	9,7%	9,3%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 48. Proyección de costo de ventas y servicios

Costos (montos en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
costo de ventas - materiales					
% de venta de productos	41,7%	41,1%	40,8%	40,7%	40,7%
costo de venta - materiales	5.235.958	5.858.324	6.513.768	7.178.600	7.896.045
costo de ventas - servicios					
% de venta total	18,3%	18,2%	18,1%	18,0%	18,0%
costo de venta - servicios	2.533.453	2.875.054	3.185.021	3.485.276	3.810.927

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 49. Proyección de gasto de personal y de estrategia

Gastos de personal (montos en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
% de venta total	24,8%	23,7%	23,0%	22,6%	22,1%
gastos de personal	3.429.506	3.746.808	4.065.054	4.366.599	4.688.526
Gastos por estrategia (montos en euros)					
costo por estrategia	194.580	186.080	171.080	51.080	41.080

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 50. Presupuesto de activo fijo

Presupuesto de activos fijos (montos en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
activo fijo bruto inicial (después de castigos)	8.579.842	9.128.005	9.730.984	10.394.261	11.123.866
activo fijo bruto final	9.128.005	9.730.984	10.394.261	11.123.866	11.926.432

Presupuesto de activos fijos (montos en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
<u>inversión en activo fijo</u>					
crecimiento	548.163	602.979	663.277	729.605	802.565
mantenimiento	573.743	631.117	694.229	763.652	840.017
depreciación	573.743	631.117	694.229	763.652	840.017
total depreciación	573.743	631.117	694.229	763.652	840.017
total inversión activo fijo	1.121.906	1.234.097	1.357.506	1.493.257	1.642.583

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 51. Capital de trabajo

Capital de trabajo (montos en euros)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inventarios	563.390					
cuentas por cobrar	3.151.067					
<u>cuentas por pagar</u>	<u>2.923.662</u>					
capital de trabajo neto	790.795	902.043	1.032.131	1.149.742	1.261.624	1.379.506
inversión de capital trabajo		111.247	130.088	117.611	111.882	117.881

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 52. Presupuesto de deuda

Presupuesto de deuda (montos en euros)	2,012	2013	2014	2015	2016	2017
deuda inicial	777.228	2.379.355	2.162.986	1.946.618	1.730.250	1.513.881
intereses %	5,20%	5,20%	5,20%	5,20%	5,20%	5,20%
intereses	40.418	123.726	112.475	101.224	89.973	78.722
pago deuda (emisión deuda)	1.730.947	-216.368	-216.368	-216.368	-216.368	-216.368
deuda final	2.379.355	2.162.986	1.946.618	1.730.250	1.513.881	1.297.513

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Nota biográfica

Mariella Díaz Ramírez

Ingeniero de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería, especialista en Finanzas y Administración de Riesgos (Programa de Extensión de la Superintendencia de Banca y Seguros, 2005). Cuenta con once años de experiencia profesional, los últimos cinco dedicados al Banco de Crédito del Perú. Específicamente en División Comercial, donde ocupa cargos como Jefe de Procesos Transversales (que es el actual) y Jefe de Estrategia de Canales de Venta. Asimismo ha recibido diversas capacitaciones, entre las que destaca el Programa Líder BCP, dirigido a jefaturas y gerentes.

Silvia Marleni Nina Muñoz

Bachiller en Ingeniería de sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería, con certificado de especialización en tecnologías de información otorgado por ESAN. Del mismo modo, cuenta con ocho años de experiencia en proyectos de *Business Intelligence*. Durante los últimos cinco años ha participado de la gestión y ejecución de múltiples proyectos en el área de inteligencia de negocios del Banco de Crédito (BCP), donde ocupa el puesto de subgerente adjunto, Líder técnico de proyectos de *Business Intelligence*.