

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Curso Académico: 2017-2018



TRABAJO FIN DE GRADO

**EL SECTOR LÁCTEO EN ESPAÑA: comparación entre CALIDAD PASCUAL Y
CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA**

ALUMNA: SILVIA BOIX LÓPEZ

TUTORA: MARINA ESTRADA DE LA CRUZ

ÍNDICE

ABSTRACT:.....	6
INTRODUCCIÓN	7
1.1 INTRODUCCIÓN AL TFG	7
1.2 OBJETIVOS DEL TFG	8
1.3 HISTORIA GENERAL SOBRE EL CONSUMO DE LA LECHE EN EUROPA Y ESPAÑA	9
2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR LÁCTEO A NIVEL NACIONAL.....	13
2.1 EL SECTOR LÁCTEO A NIVEL NACIONAL.....	13
2.1.1 Modelo de ABELL:.....	13
2.1.2 PESTEL: Análisis del entorno genral.....	16
2.1.3: PORTER: Análisis del entorno específico.	29
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR LÁCTEO.....	37
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ESTUDIO COMPARATIVO.....	40
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	41
4.1. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCION EN PLANTA APLICADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	41
4.2 PROCESO DE INTERNACIONALIZACION APLICADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	45
CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR CALIDAD PASCUAL S.A.U.....	46
5.1. ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	46
5.2. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCION EN PLANTA APLICADO POR LA EMPRESA CALIDAD PASCUAL S.A.U	50
5.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DESARROLLADO POR LA EMPRESA CALIDAD PASCUAL S.A.U	53
5.4. RESULTADO DEL ANALISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE CALIDAD PASCUAL S.A.U	57
CAPÍTULO 6. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A. ...	67
6.1. ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	67
6.2. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA APLICADO POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A	71
6.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DESARROLLADO POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A.	74

6.4.	RESULTADO DEL ANALISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A	77
	CAPÍTULO 7. COMPARATIVA ENTRE CALIDAD PASCUAL S.A.U Y CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A.....	87
7.1.	PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCION EN PLANTA APLICADO POR CALIDAD PASCUAL S.A.U Y POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A	88
7.2.	PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN APLICADO POR CALIDAD PASCUAL S.A.U Y POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA.....	90
7.3.	ANALISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE CALIDAD PASCUAL S.A.U Y POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A.....	91
	CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES PROPUESTA DE ACTUACIÓN Y RECOMENDACIONES.....	94
	BIBLIOGRAFÍA:	98
	WEBGRAFÍA:	99
	ANEXOS	109
	ANEXO I: PROCESO PRODUCTIVO	109
	ANEXO II: TIPOS DE LECHE	114
	ANEXO III: CUENTAS ANUALES	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfica 1: Modelo ABELL -	Página 14
Gráfica 2: IPC España febrero 201 -	Página 26
Gráfica 3: Capital Corriente de Calidad Pascual -	Página 60
Gráfica 4: Ratio de Liquidez de Calidad Pascual -	Página 60
Gráfica 5: Ratio de Tesorería de Calidad Pascual -	Página 61
Gráfica 6: Ratio de Tesorería Inmediata de Calidad Pascual -	Página 62
Gráfica 7: Ratio Equilibrio Financiero de Calidad Pascual -	Página 62
Gráfica 8: Ratio de Rotación de Activos de Calidad Pascual -	Página 63
Gráfica 9: Cobertura Activo No Corriente de Calidad Pascual -	Página 63
Gráfica 10: Ratio Endeudamiento de Calidad Pascual -	Página 64
Gráfica 11: Ratio Endeudamiento L.P de Calidad Pascual -	Página 64
Gráfica 12: Ratio Endeudamiento C.P de Calidad Pascual -	Página 65

Gráfica 13: Ratio Calidad de la Deuda Financiera de Calidad Pascual - Página 65

Gráfica 14: Ratio Autonomía Financiera de Calidad Pascual - Página 66

Gráfica 15: Ratio Solvencia a L.P de Calidad Pascual - Página 66

Gráfica 16: Rentabilidad Económica de Calidad Pascual - Página 67

Gráfica: 17: Rentabilidad Financiera de Calidad Pascual - Página 68

Gráfica 18: Productividad Global de Calidad Pascual - Página 69

Gráfica 19: Capital Corriente de Corporación Alimentaria Peñasanta - Página 80

Gráfica 20: Ratio de Liquidez de Corporación Alimentaria Peñasanta - Página 81

Gráfica 21: Ratio de Tesorería de Corporación Alimentaria Peñasanta - Página 81

Gráfica 22: Ratio de Tesorería Inmediata de Corporación Alimentaria Peñasanta -
Página 82

Gráfica 23: Ratio Equilibrio Financiero de Corporación Alimentaria Peñasanta -
Página 82

Gráfica 24: Ratio de Rotación de Activos de Corporación Alimentaria Peñasanta
Página - 83

Gráfica 25: Cobertura Activo No Corriente de Corporación Alimentaria - Página 83

Gráfica 26: Ratio Endeudamiento de Corporación Alimentaria Peñasanta - Página
84

Gráfica 27: Ratio Endeudamiento a L.P de Corporación Alimentaria Peñasanta -
Página 84

Gráfica 28: Ratio Endeudamiento a C.P de Corporación Alimentaria Peñasanta -
Página 85

Gráfica 29: Ratio Calidad de la Deuda Financiera de Corporación Alimentaria
Peñasanta - Página 85

Gráfica 30 : Ratio Autonomía Financiera de Corporación Alimentaria Peñasanta -
Página 86

Gráfica 31: Ratio Solvencia a L.P de Corporación Alimentaria Peñasanta- Página
86

Gráfica 32: Rentabilidad Económica de Corporación Alimentaria Peñasanta -
Página 87

Gráfica 33: Rentabilidad Financiera de Corporación Alimentaria Peñasanta - Página
88

Gráfica 34: Apalancamiento Financiero de Corporación Alimentaria Peñasanta -
Página 88

Gráfica 35: Productividad Global de Corporación Alimentaria Peñasanta - Página 89

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Facturación principales empresas lácteas en España 2016 – Páginas 31-32

ÍNDICE DE IMÁGENES:

Imagen 1: Zonas geográficas fabricación productos lácteos 2017 - Página 33

Imagen 2: Ejemplo yogur Filipinas - Página 57

Imagen 3: Tanque refrigeración - Página 111

Imagen 4: Silos de almacenamiento - Página 112

Imagen 5: Centrifugadora - Página 113

Imagen 6: Máquina homogenización - Página 114

Imagen 7: Proceso homogenización - Página 114

Imagen 8: Paneles UHT – Página 115



ABSTRACT:

Históricamente la industria láctea del sector vacuno, que en la que centraremos nuestro estudio, ha estado muy focalizada en la Cornisa Cantábrica. Sin embargo con la ganadería intensiva y el crecimiento económico, que permitió una mejora de la distribución, se expandió por todo el territorio español, lo que permitió posicionar los lácteos como un alimento básico y esencial en nuestra dieta.

El consumo de leche tuvo su momento álgido a finales de los años ochenta ya que el gobierno apoyó el lanzamiento de campañas que promocionaban los beneficios que tenía para la salud la ingesta diaria de dicho alimento. Sin embargo, con el tiempo ésta se ha ido reduciendo, por lo tanto la motivación de este estudio nace de la curiosidad por conocer cómo han evolucionado las empresas del sector lácteo, ya que ha habido una contracción de la demanda. Para ello analizaremos Calidad Pascual S.A.U y Corporación Alimentaria Peñasanta S.A comparando las distintas estrategias en cuanto a los sistemas de producción y logística, internacionalización y estado económico-financiero.

En primer lugar desarrollaremos la introducción y objetivos de este proyecto para luego continuar con un análisis del sector lácteo a nivel nacional, pero siempre teniendo en cuenta el hecho de que somos un país miembro de la Unión Europea y que por lo tanto estamos sujetos al cumplimiento de determinadas leyes. Seguidamente se profundizará en Calidad Pascual S.A.U y en Corporación Alimentaria Peñasanta S.A con el fin conocer ambas empresas y así poder realizar una comparativa que nos ayudará a formular una conclusión final.

En cuanto a las palabras clave: Sector lácteo, industria, proceso productivo, internacionalización, Calidad Pascual, Corporación Alimentaria Peñasanta.

INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN AL TFG

El sector lácteo en España mueve una industria que da empleo a un elevado número de personas tanto en el sector primario, englobando a los ganaderos. Como al sector secundario, pues es la industria la que se encarga de la transformación de la materia prima.

En 2017 se registraron 7.020.885 toneladas de entregas declaradas de leche de vaca, aumentando un 1,9% respecto a 2016. La producción se ha ido incrementando progresivamente a pesar de que el consumo de lácteos se ha reducido. Esto se debe a que las exportaciones de leche han ido aumentando a la vez que las importaciones han ido decreciendo. En cuanto a la distribución geográfica, es importante señalar el hecho de que más del 50% de la producción de leche se concentra en la Cornisa Cantábrica, sobre todo en Galicia con el 38% del total de entregas de leche cruda, seguida de Castilla y León y Cataluña. Sin embargo, el número de ganaderos se ha reducido un 25% desde 2008 y el 63% de la leche producida en territorio español es comprada y procesada por tan solo 15 empresas, lo que nos indica que las grandes mercantiles y la ganadería intensiva está ganando terreno.

En cuanto a la inversión en tecnología, cada vez es más necesario si nuestras empresas desean estar al nivel de los competidores europeos, pues es una industria intensiva en capital de última tecnología, y tras el fin de la cuota láctea en 2015 ya no hay restricciones en cuanto a la cantidad de producción, rigiéndose únicamente por la ley de oferta y demanda. Esto supone una mayor amenaza para el mercado español ya que este sector se ha caracterizado por tener una balanza deficitaria, aunque cada vez menor. Para contrarrestar dichas

amenazas una opción sería crear denominaciones de origen que certifique la calidad del producto para así diferenciarlo de la competencia.

También es importante mencionar el hecho de que las bebidas vegetales se han impuesto como un producto sustitutivo a los lácteos. Y aunque no tienen los mismos nutrientes se están utilizando para los mismos hábitos ya que mucha gente sustituye el tradicional vaso de leche por alguna de dichas bebidas.

Por otro lado, el continuo descenso del consumo de lácteos en nuestro país ha obligado a nuestras empresas a traspasar fronteras con más fuerza que antes. Sin embargo aún les queda mucho recorrido si quieren posicionarse fuertemente en el mercado internacional.

1.2 OBJETIVOS DEL TFG

El objetivo de este trabajo tiene varios objetivos divididos en:

Objetivo general: Realizar un análisis de la evolución del sector lácteo nacional en cuanto a estrategias de mercado, producción e innovación.

Objetivos específicos:

- Estudiar el entorno general y específico en el que operan las empresas incluidas dentro del sector lácteo.
- Analizar dos empresas del sector: Calidad Pascual y Corporación Alimentaria Peñasanta. Para conocer el estado económico financiero y las decisiones que se han tomado a lo largo de los años sobre producción, logística, comercialización e internacionalización.
- Realizar una comparativa entre las empresas mencionadas con el fin de conocer en qué aspectos destaca cada una de ellas.

- Sugerir propuestas de mejora que podrían incluir en estrategias futuras.

1.3 HISTORIA GENERAL SOBRE EL CONSUMO DE LA LECHE EN EUROPA Y ESPAÑA

Pese a poder creer que era un alimento básico en la dieta desde hace muchos años, es desde aproximadamente el siglo XX cuando el consumo de leche empieza a considerarse “masivo”. Aunque su extracción es muy simple ésta era transmisora de enfermedades y producía problemas estomacales debido a que una vez hemos terminado el periodo de lactancia muchas personas no mantienen el gen que produce la lactasa, que es imprescindible para digerir la lactosa de la leche natural, ocasionando diarreas o náuseas. En el caso de que se consumiese, era ya una vez transformada en derivados lácteos como pueda ser la mantequilla o también los quesos ya que permitía una mayor conservación en el tiempo.

En 1850 aproximadamente, la dieta se basaba sobre todo en cereales, mientras que los productos de origen animal como el huevo, carne o leche suponían escasamente el 15% de la dieta de la población y actualmente esta proporción se ha invertido. Fue a partir del siglo XIX gracias al proceso de industrialización que se inició en determinados países como Reino Unido, Bélgica o Suiza cuando se cambió la dieta de los Europeos.

Por otro lado, los avances técnicos y científicos lograron desarrollar nuevos productos que permitían una mejor conservación en el tiempo como es la leche condensada patentada en 1854 en Estados Unidos. Y fue en la guerra civil de EEUU cuando su consumo se extendió. Diez años más tarde en Europa, se creó una fábrica en Suiza dedicada a la producción de este derivado lácteo y poco después se extendió a otros países como Alemania o Noruega. También destaca la leche en polvo creada por Henry Nestlé en 1867. Sin embargo, la aparición de dichos productos hizo que la población se decantara por el consumo de éstos antes que la leche líquida, puesto que su conservación era mejor.

Anteriormente la leche era objeto de adulteración ya que los productores trataban de “maquillar” el aspecto de ésta cuando no estaba en buen estado. Utilizaban productos diversos como el almidón o agua (contaminada en la mayoría de las veces) creando así una desconfianza generalizada entre la población hacia la leche fresca de vaca. Pero fue a finales del siglo XIX cuando las instituciones públicas mostraron su interés en incrementar la higiene de la producción de leche líquida, lo que hizo que su consumo se incrementase puesto que era un producto considerado saludable gracias a las investigaciones, que desvelaron sus efectos positivos en la nutrición cuando ésta era tratada de una forma higiénica mediante la pasteurización, basado en la aplicación de calor con el fin de eliminar posibles microorganismos encargados de degenerar el estado del producto. Comercializándose ya en 1890 máquinas encargadas de realizar este proceso.

Este cambio en la dieta se debe en gran parte al aumento de la renta fruto del desarrollo económico dado en las grandes ciudades europeas, lo que permitía a los consumidores ampliar su cesta de la compra. También la incorporación del ferrocarril que permitió abastecer los núcleos urbanos con mayor eficacia, puesto que es un producto perecedero. La creación de máquinas destinadas al ordeño de las vacas en 1879 ingenio de la estadounidense Anna Baldwin. Así como la concienciación anteriormente citada, de la población por parte de las Administraciones públicas sobre las ventajas nutricionales que aporta el consumo habitual de este producto una vez higienizado mediante el proceso pertinente.

En el caso de España, dicho consumo fue más ralentizado debido a que el progreso industrial no llegó hasta más tarde. Mientras que en países de Europa del Norte y centro ya a mediados del siglo XIX se consumía leche de vaca fresca de forma habitual, en España no fue hasta inicios del siglo XX cuando el consumo de la leche fue incrementándose paulatinamente. En 1900 se consumían 20 litros de leche anuales por persona y en 1930 se pasó a consumir 56 litros, coincidiendo este aumento con el crecimiento económico

experimentado en España gracias al proceso de industrialización que se dio a inicios del siglo XX.

También es importante destacar que en las zonas de Europa donde ya era consumido este producto con anterioridad, el clima era propicio para la cría de los ganados, mientras que en nuestro país solamente la franja norte es favorable para la ganadería extensiva. Visible es, que las provincias del norte de España están alejadas de las grandes ciudades. Es éste el motivo que impulsó a crear vaquerías cercanas al núcleo urbano como Madrid o Barcelona. Por lo tanto, fue con la aparición de la ganadería intensiva cuando se empezó a concienciar de la necesidad de un control sobre la higiene de las instalaciones y el producto comercializado, pero fue ya entrados en el siglo XX cuando con la introducción de maquinaria para procesos como la pasteurización se hizo palpable dicho control higiénico.

En la evolución del consumo de la leche y sus derivados lácteos en nuestro país debemos diferenciar dos fases muy marcadas. En cuanto a la primera, ocupa desde 1950 hasta 1980, etapa en la cual, el consumo de leche fresca de vaca se incrementó de manera exponencial consumiendo la población española entre los 110 y 115 litros anuales. También citar que a pesar de haberse iniciado este cambio en la alimentación con retraso respecto a los países vecinos del norte de Europa, el incremento en el periodo citado fue tal que se situó en tasas cercanas a dichos países.

En todo momento estamos haciendo referencia a la leche de vaca, pero no podemos olvidar que España tiene un clima muy diverso dependiendo de la zona geográfica en la que te sitúes. Siendo por tanto el norte un área idónea para la cría de ganadería extensiva vacuna. Pero salvo ese punto estratégico de nuestro país, la escasez de lluvias y de pastos frescos dificulta el mantenimiento de este tipo de animales, por lo que la leche consumida en muchos casos era la de cabra u oveja, como es el caso de las provincias del sur de nuestro país (Jaén, Málaga, Granada o Almería) en las que aún en 1960 la mayor parte de la leche consumida provenía de los dos últimos animales citados. Sin embargo ya en

1980 la cantidad consumida de vaca superaba con creces la de otros animales en toda España.

También añadir que, a pesar de que las Administraciones Públicas habían instado a los productores a llevar a cabo procesos de higienización, aún a finales de esta primera etapa de fuerte crecimiento, el 40% de la leche consumida era “cruda” debido a que era más económica y luego los consumidores podían llevar a cabo en sus casas el proceso de eliminación de agentes patógenos hirviéndola varias veces para su posterior ingesta. Sin embargo no siempre era efectivo por lo que poco a poco se fue abandonando el consumo de ésta y se fue decantando la balanza hacia la leche esterilizada o pasteurizada. La diferencia entre una u otra es que la primera es sometida a elevadas temperaturas permitiendo que se conserve sin refrigeración durante varios días. Sin embargo, la pasteurización es una técnica menos agresiva, lo que supone que la leche deba conservarse en lugares frescos y que se consuma en apenas unos días.

La segunda fase se inicia a partir de 1980 cuando ya se percibe un claro declive, consumiendo en 2007 menos de 100 litros anuales debido a que surgen nuevos productos derivados de la leche como los flanes, postres preparados, yogures con variedades en sabores... cuyo consumo fue en aumento. La necesidad básica ya estaba cubierta por lo que los consumidores fijaron su mirada en otro tipo de productos con mayor valor añadido gracias a que la renta aumentaba.

En cuanto al tipo de leche consumida en esta segunda fase de contracción podemos decir que la leche cruda ya pasaba a ser historia siendo la leche esterilizada la consumida por la gran mayoría de los españoles. Sin embargo, empieza a popularizarse la leche desnatada, semidesnatada o las enriquecidas con alguna propiedad como el calcio, provocando así un retroceso en la leche entera ya que ahora los consumidores no solamente miran por la nutrición, sino que se fijan en aquellos alimentos que permiten cuidar la línea.

Actualmente en España se ha percibido un descenso en el consumo de la leche líquida de vaca de un 2%. En el caso de los derivados lácteos se ha percibido un

incremento de un 2% y en el caso de los quesos ha habido una subida del consumo del 1% del 2015 al 2016.

En cuanto a los métodos de producción empleados, en el siglo XX aún había problemas de higiene debido al mal estado de las condiciones en las que vivía el ganado tal y como hemos citado en los párrafos anteriores, pero se trató de paliar filtrando la leche. Sin embargo, no es suficiente con filtrar la leche sino que debe haber un proceso más riguroso que permita eliminar las bacterias.

En 1910 ya había refrigeradores para poder conservar la materia prima. Y, aunque no mataba los microorganismos anula su propagación. Sin embargo, hasta 1920 eran pocos los que utilizaban la refrigeración o la pasteurización.

En cuanto a la mecanización del ordeño podríamos decir que ha habido varios intentos hasta llegar a las máquinas automáticas de ordeño que conocemos hoy en día. Las primeras ordeñadoras datan de 1836 creada por Blurton pero no es hasta mucho más tarde, en 1930 cuando las mejoras continuas logran una máquina que sea indolora para el animal y que a la vez logre una total eficacia en su extracción tal y como las conocemos ahora.

2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR LÁCTEO A NIVEL NACIONAL

2.1 EL SECTOR LÁCTEO A NIVEL NACIONAL

2.1.1 Modelo de ABELL:

Mediante este modelo seremos capaces de visualizar el entorno en el que se mueve el Sector Lácteo gracias a tres dimensiones básicas que nos permiten definir nuestro negocio, es decir, nuestro mercado de referencia. Las dimensiones a las que hacemos referencia son:

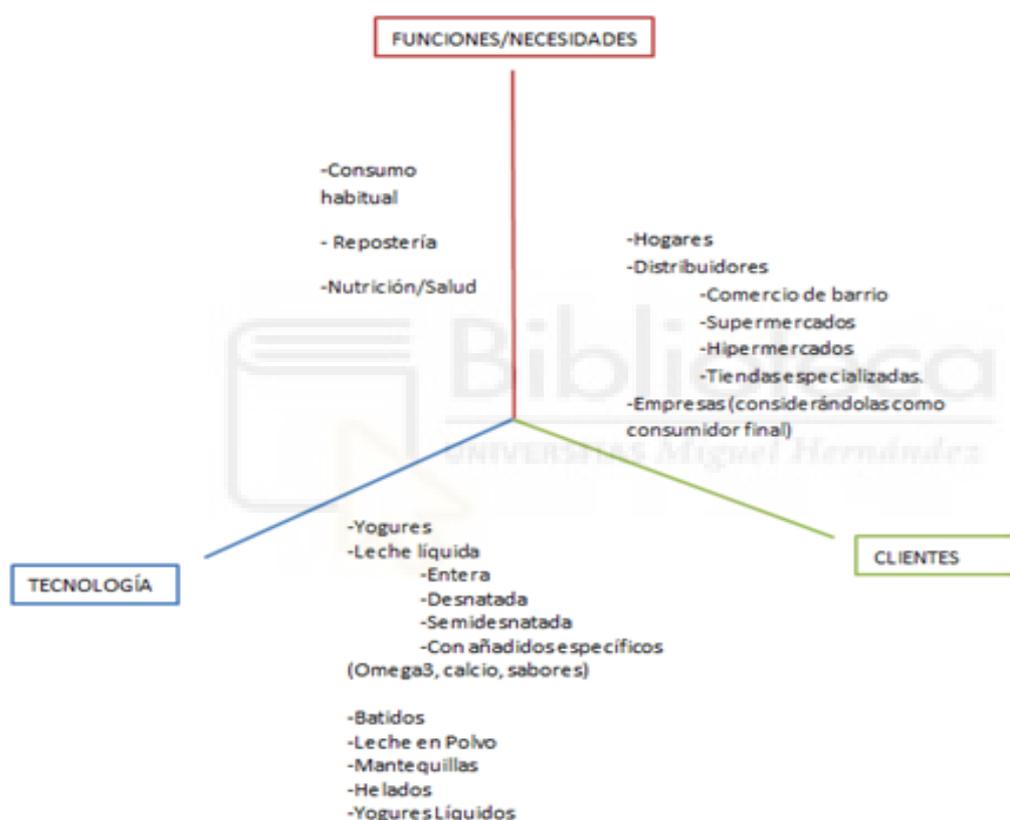
:

-Funciones de Uso “QUÉ” ¿Qué necesidades satisfacemos?

- Tecnología “CÓMO” ¿De qué modo satisfacemos las necesidades?
- Clientes “QUIÉN” ¿A quién cubrimos las necesidades?

En nuestro caso vamos a utilizar este modelo para analizar el Sector Lácteo y así tener una imagen más clara de lo que representa.

Gráfica 1: Modelo ABELL



Fuente: Elaboración propia

En la primera dimensión de FUNCIONES haremos referencia a tres necesidades básicas que cubre el sector lácteo. Por un lado, el consumo de lácteos y sus derivados que pese a estar reduciéndose, es habitual en nuestro país por lo tanto cubre la necesidad de la alimentación. Además, los productos que dicha industria genera son utilizados en la elaboración de otros platos culinarios ya que su uso es común en la repostería o en la cocina en general. Sin embargo

también se debe añadir que, gracias a que los lácteos son una fuente de nutrientes cubre también necesidades específicas de nutrición y salud como son las leches en polvo para la lactancia o los yogures, que cuentan con beneficios como es la ayuda en la digestión o la disminución del colesterol.

En cuanto a los CLIENTES a los que atiende, debemos tener en cuenta que no solamente se centran en el mercado español, sino que también realizan exportaciones. Siendo en 2017 el valor cuantificado en miles de euros de las exportaciones realizadas por el sector lácteo en nuestro país 1.264.615,60 y la tendencia es que siga creciendo a pesar de que la balanza aún sigue siendo deficitaria.

Por otro lado, el sector lácteo satisface las necesidades de una gran variedad de clientes. En este caso se han diferenciado tres grandes grupos: los hogares, distribuidores y empresas consideradas como cliente final. En el caso de los hogares, se les puede tanto atender de forma directa desde la propia fábrica como a través de los distribuidores y otras tiendas específicas. En el caso de los distribuidores los diferenciamos dependiendo de la superficie comercial y los productos que pongan a la disposición de consumidor final como son las pequeñas tiendas de barrio.

Fijando la mirada ahora en cómo la industria del Sector Lácteo es capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes, analizamos la TECNOLOGÍA empleada. Tal y como se indica en el gráfico anterior las empresas han tenido que desarrollar nuevos productos para así cubrir las expectativas de sus consumidores. Además a partir de un producto base que es la leche de vaca, han desarrollado una serie de derivados capaces de cubrir distintas necesidades. En este caso las tecnologías empleadas se resumen en: Leche líquida, Yogures, Batidos, Mantequillas, Leche en Polvo y Helados.

En cuanto a la situación competitiva del sector, da empleo a 32.800 personas aproximadamente, según datos del ejercicio 2015 y por lo tanto, al 7% del sector alimentario gracias a las 1.557 empresas registradas en el año citado pasando a ser en 2017 un total de 1.641 mercantiles. Sin embargo el reparto de la industria

no es equitativo en todo el territorio español puesto que, si nos centramos en el número de ganaderos Galicia posee con el 56% del total, seguida de Asturias, Cantabria, Castilla y León y Cataluña. Lo que nos indica que la actividad primaria que compone este sector está concentrada en la Cornisa Cantábrica. Mientras que, si nos fijamos en la industria encargada de transformar la materia prima se concentra en Castilla y León, Andalucía, Castilla La Mancha y Cataluña.

2.1.2 PESTEL: Análisis del entorno general

Se trata de una técnica utilizada para el estudio del entorno en el que se opera y el cual, puede afectar a nuestra empresa. De este modo se puede anticipar a posibles cambios así como detectar oportunidades y amenazas.

- **Factores Político-Legales:**

POLÍTICA AGRARIA COMUNITARIA (PAC)

En este apartado se realizará especial mención a tres grandes políticas europeas que han influido notablemente en el sector que estamos analizando: La Política Agraria Común (PAC), El Paquete Lácteo y la Cuota Láctea.

La Política Agraria Comunitaria es una medida intervencionista creada en 1958 con el fin de evitar que los agricultores lleven un nivel de vida precario, asegurar un abastecimiento a la población y unos precios asequibles, así como impulsar la innovación y la tecnología en la agricultura para así incrementar la productividad. Sin embargo poco a poco ha ido evolucionando y actualmente cuenta con medidas que tratan de mejorar también las condiciones de los animales, así como intentar que el impacto medioambiental sea el mínimo posible.

Tiene sus inicios con la firma del Tratado de Roma en 1957 cuando los 6 países miembros de la Comunidad Económica Europea: Alemania Occidental, Bélgica,

Francia, Italia, Países Bajos y Luxemburgo, firman un acuerdo mediante el que se comprometen a la libre circulación de los productos agrícolas.

Posteriormente en 1962 se adoptan los primeros reglamentos a aplicar y se crea el Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícolas, comúnmente llamado como FEOGA, gestionada por la Comisión Europea y cuya financiación proviene del Presupuesto Comunitario. Además también se crean las Organizaciones Comunes de Mercado (OCM).

Sin embargo, la PAC ha sufrido constantes reformas siendo las más importantes:

-1992 Reforma MCSHARRY: Las ayudas habían supuesto un incremento de los excedentes de los productos agrícolas en los años 80, lo que suponía un coste puesto que primero debían almacenarlos para posteriormente exportarlos. Es por ello que se decide cambiar las políticas y para equilibrar el mercado se establece una reforma en la que se realiza un pago al agricultor siempre y cuando cumpla determinadas características como por ejemplo ser propietario de un determinado número de superficie agraria o poseer un número mínimo de ganado, pero siempre desvinculado de la producción.

-Reforma en 1999: "LA AGENDA 2000": Refuerza la política de pagos directos ampliando estas ayudas a un mayor número de agricultores y se orienta hacia la mejora del medio ambiente así como el incentivo del turismo o los jóvenes agricultores.

-Reforma en 2003: Tal y como se ha mencionado en la reforma anterior, hasta ahora se realizaba un pago único siempre que se cumpliera con determinadas características, es decir, era necesario cultivar determinados productos o ser propietario de determinadas superficies. Ahora la Unión Europea daba mayor libertad para desarrollar el tipo de cultivo que el agricultor deseara así como el tipo de ganado sin correr el riesgo de perder ayudas. A esto se le denominó ayudas desacopladas.

El motivo principal era que los agricultores pudiesen desarrollar su actividad en función de las necesidades de la demanda.

-Reforma de 2008 (Chequeo Médico): Se comprometen a reducir aquellas ayudas que suponen una distorsión en el comercio y se sigue insistiendo en la importancia de paliar el cambio climático.

-Reforma 2014-2020: Los objetivos de dicha reforma son:

- Favorecer la producción sostenible.
- Apoyar a aquellos que realizan de forma sostenible su desarrollo agrícola.
- Mantener las comunidades rurales agrícolas.

En cuanto a España, se firma un tratado de adhesión en 1986. Esto ha supuesto una modernización del sector en nuestro país ya que, en comparación con el resto de miembros de la Comisión Económica Europea, tecnológicamente no estábamos tan avanzados. Gracias a que estamos dentro de la PAC nos hemos podido beneficiar de ayudas económicas. Por ejemplo en 2015 con el veto ruso, a los productos europeos se repartieron ayudas por valor total de 500 millones de euros con el fin de ayudar a los agricultores afectados. En el caso de España, los 25.5 millones que recibió se destinaron íntegramente en el sector lácteo.

En cuanto a los instrumentos de la PAC para el sector lácteo destacamos la Cuota Láctea y el Paquete Lácteo:

PAQUETE LÁCTEO:

Se denomina paquete lácteo a una serie de medidas que se decide elaborar en el marco de la Unión Europea ante la crisis sufrida recientemente por los estados miembros, cuya aplicación es efectiva desde el tres de octubre del año 2012 y se pretende que lo siga siendo hasta el treinta de junio de 2020.

Son medidas de aplicación voluntaria cuyo objetivo es que los productores del sector lácteo ganen importancia y se incremente la transparencia en el sector en

cuanto a las negociaciones, es por eso que se crean las OPs (Organizaciones de Productores).

En España es el 1 de abril del año 2011 cuando se publica el Real Decreto 460/2011 mediante el cual se reconocen las Organizaciones de Productores y las Organizaciones Interprofesionales del sector lácteo a través de las cuales los ganaderos pueden, entre otras cosas, negociar el precio de la leche cruda. De este modo se pretende crear un sector sostenible y en el que ninguno de los miembros de la cadena de valor se vea perjudicado. Además en España se aplicaron en 2015 una serie de códigos voluntarios de buenas prácticas destacando la intervención de la organización interprofesional Láctea ¹ INLAC.

Sin embargo, es necesario puntualizar una serie de cuestiones, como por ejemplo, que un productor no puede ser miembro de más de una Organización Productora a no ser que cuente con varias explotaciones ganaderas. Además, dichas organizaciones deben agrupar un mínimo anual de leche para su comercialización. En el caso de la leche de vaca que es el producto en el que nos estamos centrando, son necesarias como mínimo 200.000 toneladas. Y para las Islas Canarias, Islas Baleares y las denominaciones de calidad como son las indicaciones geográficas protegidas, denominaciones de origen protegidas, ganadería ecológica o Especialidades Tradicionales Garantizadas el mínimo comercializable son 10.000 toneladas.

En cuanto a las funciones de las organizaciones productoras. No podemos generalizar puesto que, con el fin de añadir un mayor valor a la organización, hay algunas que incorporan más servicios que otras. Sin embargo, para el 85% de ellas, la actividad base es la negociación de precios. El 75% se encarga también de negociar los volúmenes. El 60% tiene en cuenta las condiciones en las que debe ser entregado el producto y el 70% negocia también las condiciones de pago. Así como una inmensa variedad de servicios que ofrecen menos organizaciones como por ejemplo la recogida de la leche, intercambio de

¹ Las Organizaciones Interprofesionales Lácteas pueden tener funciones muy variadas, como es, por ejemplo, incrementar la transparencia del sector lácteo. Informar mejor a los productores sobre las posibles mejoras a aplicar en los procesos y en la calidad de sus productos. Realizar estudios orientados a descubrir las necesidades del consumidor para así ofrecer un mejor producto o mejorar la sostenibilidad del sector mediante constantes investigaciones e innovaciones que tengan en cuenta el medio ambiente, entre otras funciones.

información, controles de calidad o el asesoramiento para incrementar su valor añadido.

En 2014 había ya doscientas veintiocho organizaciones productoras repartidas en seis países miembros de la Unión Europea (Alemania, España, Francia, República Checa, Bélgica e Italia). Poco a poco han ido sumando cada vez más y en 2015 ya eran doscientas cincuenta y nueve las organizaciones productoras. Sin embargo debemos hacer referencia a las limitaciones en cuanto a comercialización que tienen tanto las Organizaciones como las Asociaciones de Organizaciones Productoras. Por ejemplo, el total de leche comercializada por éstas no puede ser superior al 3.5% de la producción total de la Unión Europea ni puede rebasar el 33% de la producción obtenida en el país. Además, a pesar de que dichas restricciones sean cumplidas, la Comisión Nacional de la Competencia tiene la capacidad de restringir las negociaciones si trataran de evadir la competencia o si afectan gravemente de forma directa a las pequeñas y medianas empresas de este país.

En España existe la obligatoriedad de realizar contratos escritos, cuya duración mínima debe ser de un año, tanto para las entregas de leche cruda de los productores (Aquella leche que no ha sido tratada a temperaturas superiores a 40º) como en cualquier otro intercambio de leche, ya que se considera necesario para lograr los objetivos principales que son: mayor poder de negociación de los productores y un incremento de la estabilidad en el sector. Sin embargo esta duración podría ser alterada mediante una renuncia que deberá ser incluida por escrito en el contrato.

Para ver la efectividad del “Paquete Lácteo” que ha sido el principal motor de la creación de éstas organizaciones es conveniente fijarnos en las organizaciones ya existentes en cada país miembro de la Unión Europea y las creadas a partir de la aplicación del “Paquete Lácteo”. En Europa el 95% de la leche entregada forma parte de algún acuerdo oficial. Sin embargo, si solamente nos centramos en el volumen de leche comercializado por las doscientas cincuenta y nueve Organizaciones Productoras, solamente el 13% de las entregas leche producida en 2015 en la UE fue mediante dichas organizaciones. Como podemos observar,

los datos indican claramente que, a pesar de la incentivación a la creación de OPs, la leche comercializada por éstas no representa una cifra importante, lo que nos lleva a analizar los dos principales motivos.

- 1) Desconocimiento por parte de los productores de las ventajas de la unión a las Organizaciones productoras.
- 2) Poco soporte económico para la creación de OPs así como los trámites administrativos que conlleva.

Pero también hay otros problemas como es la incertidumbre, o aquellos agricultores reacios a una negociación colectiva por el miedo a perder la autonomía en las decisiones tomadas.

En cuanto a la opinión de los ganaderos sobre dichas organizaciones mencionamos que:

Según una encuesta realizada por la Comisión Europea, el motivo principal que mueve a aquellos que han decidido crear una Organización Productora es el precio. Así como lograr una estabilidad en las variaciones de éstos. Además de ganar mayor notoriedad en toda la cadena de valor que forma el sector lácteo y lograr una seguridad en cuanto a la recogida de la leche producida.

Aunque el 60% de los participantes aseguraron haber logrado una parcial o total estabilidad en cuanto a los precios y el 70% ha alcanzado un mejor precio. El 20% de los encuestados no han logrado ni estabilizarlo ni mejorarlo.

En cuanto a la seguridad que ofrece la creación de una Organización de Productores para la recogida del producto, el 71% de los encuestados afirmaron que dicho objetivo se había cumplido total o parcialmente.

CUOTA LÁCTEA

Se trata de una medida que limitaba la producción ya que, en el caso de superar las cantidades indicadas por la Unión Europea se imponía una sanción (Tasa

Láctea), siendo el principal motivo el control de la producción de la leche, estabilizar los precios y evitar que los pequeños productores terminen desapareciendo. Sin embargo estas medidas se impusieron con una línea temporal de 5 años y finalmente su duración ha sido de 30. Hasta el 1 de abril de 2015, momento en el que se decide eliminar dicha restricción. Esta liberación ha supuesto tanto ventajas como inconvenientes y donde más se ha percibido es en los precios ya que como hemos citado en anteriormente, en 2015 hay un descenso continuado de éstos que provoca una grave crisis en el sector.

Las ventajas del final de la cuota es la libertad de las empresas puesto que desde entonces solamente se rigen por la oferta y demanda del mercado. Sin embargo pone en peligro la subsistencia de la ganadería más tradicional como es la del norte de España que cuenta con pequeñas explotaciones y que ven peligrar su futuro debido a que las grandes empresas tanto Españolas como europeas pueden aumentar su producción fácilmente y por tanto hacer bajar los precios.

En cuanto a la normativa española a aplicar destacamos:

Real Decreto 347/2003 21 de marzo mediante el que se regula el sistema de gestión de la cuota láctea.

Real Decreto 313/2005 del 18 de marzo. Modifica Real Decreto 347/2003.

Real Decreto 1012/2009 del 19 de junio. Modifica Real Decreto 347/2003.

Real Decreto 774/2011 del 3 de junio. Modifica Real Decreto 347/2003.

Real Decreto 1504/2012 del 2 de noviembre. Modifica Real Decreto 347/2003.

Orden AAA/258/2014 del 20 de febrero. Se establece un plazo de presentación de solicitudes de autorización de cesiones temporales de cuota láctea para el periodo 2014/2015.

Real decreto 754/2005 24 de junio: Se regula el régimen de la Tasa Láctea.

Real Decreto 1257/2009 del 24 de junio. Se Modifica el Real Decreto 754/2005.

Todo ello ha contribuido a que el sector lácteo tanto a nivel español como europeo haya logrado una mayor estabilidad. Se ha tratado de controlar los precios y la mayoría de las medidas se han aplicado velando por los intereses de

los productores. Sin embargo, debemos esperar para ver cómo las nuevas políticas (supresión de la cuota láctea) afectan al sector.

- **Factores Económicos:**

Un análisis de la economía nos ayudará a entender el entorno dentro del que se mueve el sector objeto de análisis. Es por ello que se estudiarán los parámetros generales del ejercicio 2017 e inicios del 2018 que nos indican la situación económica:

En cuanto al PIB per cápita, que es uno de los indicadores más importantes para conocer la situación de un país. España cerró el ejercicio 2017 con una subida del 3.1% respecto al año anterior, es un dato positivo pese darse una reducción de crecimiento puesto que si comparamos cifras, la subida de 2016 en relación con 2015 fue del 3.3%. Sin embargo este incremento de la riqueza por parte de los españoles se puede ver reducido por el incremento del precio del crudo que en enero del 2018 llegó a los 66.85\$ habiendo aumentado en los últimos doce meses un 20.23%, lo que se traduce en un mayor gasto tanto para la ciudadanía así como para las industrias. Por otro lado en 2018, por parte del BCE, Peter Praet (miembro del comité ejecutivo del BCE) aseguraba que continuamos con la inyección de dinero hasta que no se asegure una inflación continuada del 2% en la zona euro. Actualmente estamos por encima del 1% pero incide en que se seguirá comprando bonos como mínimo hasta septiembre, siempre y cuando la inflación no se aleje de los objetivos marcados.

En cuanto a la demanda interna, si observamos el último trimestre de 2017 se aprecia un incremento de 3.2 puntos, superior al del tercer trimestre. Desde 2013 hay un aumento continuado de la demanda hasta 2016, año en el que se reduce ligeramente. Sin embargo a principios de 2017 logra retomar los incrementos constantes. La demanda de productos para el consumo en hogares tiene en el tercer trimestre una tasa de crecimiento interanual del 2.5%. La inversión realizada en construcción se ha visto reducida de un año a otro situándose en 4.8%. Por último la inversión en bienes de equipo ha llegado al 7.9% en el

cuarto trimestre de 2017, resultado del continuo incremento puesto que en el tercer trimestre se elevó el crecimiento hasta el 6.3%, mucho más que en el anterior que presentaba una tasa del 3.9%.

Por otro lado, en lo que se refiere a la demanda externa se observa una reducción de ésta en 2017 ya que en el tercer trimestre hubo un incremento del 0.1 mientras que en el cuarto trimestre fue de -0.1. En las exportaciones, pese a haberse incrementado un 8.27% en relación al ejercicio anterior, su crecimiento se vio reducido en 1.2 puntos siendo el valor total 283.716,3 millones de euros. Es un aspecto importante a tener en cuenta puesto que representan el 24.38% del PIB. Los principales países a los que exporta son europeos siendo los tres primeros Francia, Alemania e Italia ya que del total de exportaciones el 15.62% corresponde al primer país mencionado, el 11.66% a Alemania y el 8.01% a Italia. Es importante mencionar que, pese a la reducción del crecimiento en las exportaciones, desde 1990 ha habido un continuo crecimiento de éstas con la excepción del periodo comprendido entre 2008 y 2009.

En cuanto a las importaciones realizadas por España en 2017, éstas crecieron un 10.43% respecto a 2016 pese a haberse reducido el crecimiento de 5.6% a 5.2%. El valor que han alcanzado es de 310.380 millones de euros, lo que supone un 26.67% del PIB. Y son Alemania con un 14.73%, Francia con un 12.04% y China con un 7.13% los tres países más importantes en lo que a importaciones españolas nos referimos. Al igual que las exportaciones las importaciones también han crecido constantemente desde 1990 exceptuando algún periodo como el de 2008 y 2009 en el que se vieron reducidas.

En cuanto a la balanza comercial, es evidente que es deficitaria con un saldo de 26.663,7 millones de euros. El déficit comercial se ha visto incrementado respecto al año anterior que fue de 19.015,15 millones de euros. Esto se debe a que las importaciones han crecido más que las exportaciones, sin embargo si ampliamos el rango de comparación vemos que desde 2007 se ha reducido considerablemente puesto que en dicho ejercicio el déficit comercial fue de 99.236,7 millones de euros.

Por otro lado, la oferta de los diferentes sectores ha evolucionado de diferente modo. Mientras que la construcción y la industria han incrementado su oferta con una tasa interanual del 4.6% y del 5.4% respectivamente. El sector de servicios se ha mantenido sin cambios con una tasa del 2.5% y el sector primario ha minorado su crecimiento pasando del 4.2% al 2%.

El Índice de Precios al Consumo (IPC) es también una variable a tener en cuenta puesto que es muy cambiante. Por ejemplo, en febrero del 2018 fue del 1.1% y la tasa anual se ha mantenido positiva desde septiembre de 2016 lo que nos indica que el crecimiento económico es continuo.

Gráfica 2: IPC España febrero 2018

IPC España Febrero 2018			
	Interanual	Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	1,1%	-0,9%	0,1%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,9%	0,1%	-0,2%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,4%	0,9%	0,4%
Vestido y calzado [+]	0,6%	-16,6%	-1,5%
Vivienda [+]	1,4%	-0,2%	0,4%
Menaje [+]	0%	-0,6%	0%
Medicina [+]	0,2%	0%	0%
Transporte [+]	1,1%	0,2%	-0,6%
Comunicaciones [+]	2,3%	2,1%	1,9%
Ocio y Cultura [+]	0,6%	-0,1%	1,4%
Enseñanza [+]	0,7%	0%	0%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	2,1%	0,4%	0,5%
Otros bienes y servicios [+]	0,8%	0,2%	0,3%

Fuente: www.datosmacro.com

En cuanto a las rentas, la remuneración se ha incrementado en un 3.5% en el último trimestre de 2017 gracias al incremento de número de asalariados que ha subido un 3.3%, además la adaptación de los salarios al IPC favorece el incremento de las remuneraciones percibidas por los trabajadores. A pesar de que tanto el IPC como la remuneración de los salarios o el crecimiento de las exportaciones, son un indicador de recuperación económica. También lo es la tasa de paro que, en el caso de España, pese a ser un país cuyo crecimiento va

en aumento no se ve totalmente traducido en este indicador puesto que en enero de 2018 la tasa era del 16.4% muy distante de otros países de la eurozona como Alemania con tasas del 3.6%, Portugal que cuenta con una tasa del 7.9% o Italia con una tasa del 11.1% en el mismo mes. Lo que nos indica que, va en buen camino pero que aún no se ha recuperado totalmente de la crisis sufrida.

Analizados los indicadores económicos más importantes podemos decir que, pese a presentar datos positivos en cuanto al crecimiento y la demanda. El sector primario sigue siendo un sector muy castigado por la crisis y muy dependiente de las ayudas. Además, España no se ha recuperado totalmente de ésta por lo tanto hace más complicado el crecimiento positivo del sector lácteo.

- **Factores Socio-Culturales**

Este parámetro nos muestra las costumbres, las creencias, gustos, cultura, formas de vida etc. de la zona estudiada, que en nuestro caso es España. Esto nos ayudará a entender mejor el entorno en el que opera el sector lácteo.

En función de las necesidades que tengan los consumidores a los que se dirigen, las empresas deberán destacar unos aspectos u otros del producto que desean a vender para así cumplir con las expectativas. En el caso de España, es un país que ha sufrido una larga crisis y que aún no se ha recuperado del todo. Sin embargo las exigencias a la hora de elegir los productos que van a cubrir sus necesidades han ido en aumento. Es por ello que ahora hay productos adaptados a cada tipo de persona: para niños, adolescentes, adultos o especializados según las necesidades nutricionales. También se incrementa la investigación en salud y nutrición, incidiendo en los casos como la intolerancia a la lactosa o la acumulación de colesterol. La industria láctea ha tenido que adaptarse a todas y cada una de las necesidades de los consumidores para evitar el abandono de sus productos. Sin embargo, el consumo es cada vez menor puesto que, como ya se verá en puntos siguientes, aparecen sustitutos como los productos vegetales que cada vez ganan más adeptos por considerarse mejores para la salud.

Para medir la calidad de vida hay que tener en cuenta determinados aspectos como es la vivienda, sanidad, empleo o la educación.

El indicador de la vivienda mide el nivel de satisfacción de la ciudadanía con el hogar. Obteniendo en 2017 una nota de 7.3 sobre 10, muy igualada con la nota media europea (7.5). También tiene en cuenta las condiciones de la casa, es decir, que una familia cuente con las dependencias suficientes para tener una buena convivencia. Por lo tanto una familia con dos hijos debería tener al menos tres habitaciones en el caso de contar con la madre y el padre y los descendientes. En este caso solamente el 5.4% de los españoles vive en una casa que no cumple estas características.

En el caso de la Sanidad, en noviembre de 2017 España caía del 9º puesto al 12º en el “Ranking” realizado por “Redacción Médica” basándose en el Informe sobre el Índice de Justicia Social en la Unión Europea que compara los 28 países. Esto se debe a algunas deficiencias como los largos tiempos de espera o la falta de personal. Sin embargo, en cuanto a protección social seguimos obteniendo las mejores puntuaciones puesto que el 99% de la población accede al sistema de sanidad público.

En cuanto al empleo, el Índice de Justicia Social de la Unión Europea publicado en 2017 deja a España en el penúltimo lugar, solamente por delante de Grecia en lo que se refiere a acceso al mercado laboral. Y en su conjunto, analizando todos los aspectos puntúa a nuestro país con un 4.96 solamente por encima de Italia, Grecia, Bulgaria y Rumania. Tal y como hemos citado en el punto anterior dedicado a la economía, España sigue teniendo tasas de paro elevadas, sin embargo el crecimiento indica que poco a poco esta situación se irá revirtiendo, aunque la precariedad laboral sigue siendo un problema debido a que muchos de los contratos que se firman son temporales. Una muestra de ello está en los datos publicados por el Ministerio de Empleo y Seguridad social que indica que en el mes de febrero de 2018 del total de contratos firmados, 347.200 fueron indefinidos y 2.949.100 fueron temporales.

Finalmente, en cuanto a indicadores que nos miden la calidad de vida, también destacamos la educación. En este aspecto, el porcentaje de personas con estudios superiores es del 35.7% en 2017. Aunque otro aspecto a tener en cuenta es el hecho de que somos un país con una gran cantidad de universitarios pero con pocos cualificados a nivel técnico-medio. Esto se debe en parte, a la creencia de que una carrera universitaria va a dar más posibilidades de empleo, sin embargo la formación técnica también es necesaria en un país.

Por otro lado, en España la cultura gastronómica es muy importante y difiere de las de otros países de Europa, ya que, por ejemplo, aquí la mantequilla o la nata no tiene tanta popularidad en la cocina como el aceite de oliva, un producto más mediterráneo. Es por eso que en 2016 uno de los productos más exportados fue la mantequilla.

En cuanto al sector lácteo, actualmente la producción en las ganaderías ha evolucionado y se ha mecanizado, aunque sigue empleando mano de obra poco cualificada excepto casos puntuales como puede ser el caso de los veterinarios que visitan las granjas para cerciorarse de que todo funciona correctamente. Por otro lado la industria láctea, sí que ha experimentado una fuerte inversión en capital y está muy mecanizada. Es por ello que se emplea mano de obra cuya cualificación es muy alta ya que cuentan con laboratorios que deben estudiar las muestras, pero también con operarios de baja cualificación encargados de supervisar el proceso productivo.

En resumen, las nuevas tendencias de consumo, como es la aparición de los productos vegetales está suponiendo la pérdida de adeptos a los productos lácteos. Además la mejor calidad de vida gracias al crecimiento económico supone un aumento de las exigencias relativas a la innovación en nuevos productos, lo que también supone un mayor coste para el sector.

- **Factores tecnológicos**

La tecnología marca la tendencia. Si en un país se invierte en I+D es de esperar que prospere y logre buenos niveles de productividad. En caso contrario, no

podrá hacer frente a la fuerte competencia tanto nacional como extranjera ya que, actualmente vivimos en un mundo globalizado y dominado en gran parte por las innovaciones tecnológicas, que son las que pueden marcar la diferencia entre ser una empresa líder o no, es por ello que vamos a analizar la inversión realizada en nuestro país.

Según el informe COTEC publicado en el año 2017, basando sus investigaciones en el 2015. De dicha publicación, destacamos la comparación que realiza con la Unión Europea *“Mientras el conjunto de la UE invierte hoy un 25% más en I+D que antes del inicio de la crisis económica, nuestra economía invierte un 10% menos. España es, en realidad, una excepción en Europa y forma parte del grupo de los cuatro únicos países que todavía no han recuperado los niveles de inversión de 2008”*. Además, indica que las empresas de mayor tamaño no se preocupan en invertir en exceso. Dato que es importante mencionar, pues en principio serían las que más capacidad económica tienen para realizar grandes inversiones en capital tecnológico. Sin embargo, las PYMES españolas invierten más que otras pequeñas y medianas empresas europeas. Por otro lado, el informe también cita cuestiones como: *“El gasto empresarial en I+D es un 14,3 % inferior al máximo alcanzado en 2008, si se tiene en cuenta que el número de empresas que declaran realizar actividades en I+D es un 35 % inferior al de aquel año”*.

Por lo tanto, ante los datos analizados podemos observar que las previsiones en cuanto a inversión tecnológica en nuestro país son pesimistas si no se produce un cambio radical. Esto radica en que España no podrá hacer frente a la competencia internacional. Además, debemos recordar que la cuota láctea se ha suprimido, por lo tanto, la inversión en I+D es un punto fuerte para poder destacar.

2.1.3: PORTER: Análisis del entorno específico.

Es un modelo estratégico creado por Michael Eugene Porter (1998) gracias al cual, podemos analizar el grado de competencia que hay en una industria. El

objetivo es determinar su atractivo, ya que en función del nivel de rivalidad e intensidad de la competencia, ésta puede ofrecer más o menos oportunidades. Y para lograr su propósito, el economista estadounidense basa su modelo en 5 fuerzas que son:

- Competencia actual.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.

Tal y como hemos citado anteriormente, nos permite determinar el nivel de competencia del sector en el que nos encontramos, y en función de ello se tomará una u otra decisión. Es, por lo tanto, una herramienta que permite elaborar estrategias competitivas que no solamente aseguren la estabilidad de la empresa, sino que le ayude a lograr el éxito teniendo en cuenta tanto las amenazas como las oportunidades que le brinda el entorno en el que opera.

- **Competencia actual:**

Hay muchas empresas que operan en el sector lácteo puesto que podríamos diferenciar entre los productores, los que transforman el producto y los que se encargan de la distribución. Aunque también puede darse el caso de que una empresa opere en varios eslabones de la cadena.

Sin embargo, nosotros vamos a centrarnos en aquellas que transforman la materia prima, y aquellas que venden el producto final a los consumidores. Entre el total de empresas que engloba el C.N.A.E 1054 "Preparación de leche y otros productos lácteos" y el C.N.A.E 4633 "Comercio al por mayor de productos lácteos, huevos, aceites y grasas comestibles" destacamos las que mayor facturación han obtenido en 2016 como por ejemplo:

Tabla 1: Facturación principales empresas lácteas en España 2016

NOMBRE	FACTURACIÓN	UBICACIÓN	C.N.A.E
Danone S. A	846.236.000€	BARCELONA	1054
Corporación Alimentaria Peñasanta S.A	659.539.000€	ASTURIAS	1054
Lactalis Puleva S.L	633.136.599€	GRANADA	4633
Calidad Pascual S.A.U	615.886.000€	ARANDA DEL DUERO	4633
Lactalis Compras y Suministros	392.046.067€	LUGO	1054
Industrias Lácteas	334.505.562€	ASTURIAS	1054
Puleva Food S.L	327.447.460€	ASTURIAS	1054
Shreiber Foods España S.L	324.254.205€	TOLEDO	1054
Iparlat S.A	322.822.087€	GIPÚZCOA	4633
Queserías Etrepinares S.A	259.067.641€	VALLADOLID	1054
Leche Celta S.L	240.912.961€	A CORUÑA	1054

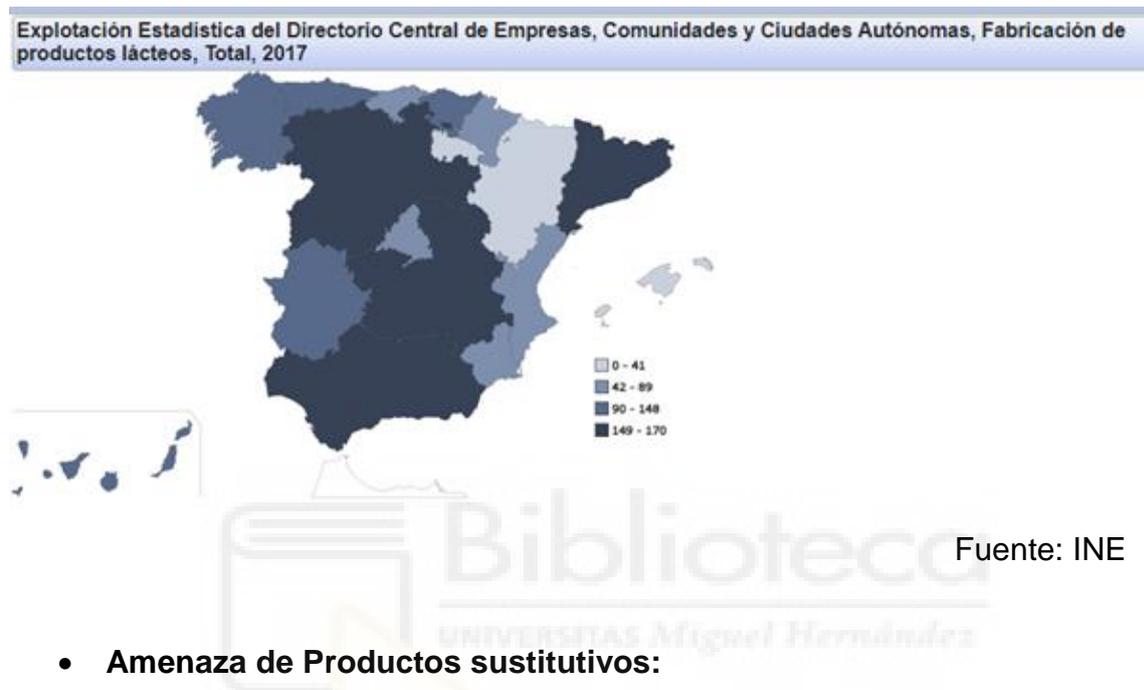
Fuente: El Economista.es

También debemos mencionar que el Sector Lácteo forma parte de una industria bastante madura en la que se debe invertir muchos esfuerzos económicos para poder destacar y sacar nuevas gamas ya que en los productos más tradicionales como es la leche o los derivados fermentados (yogures) poco se puede avanzar siendo el precio una de las variables más importantes a la hora de seleccionar dichos productos. Es por ello que se debe innovar y tener productos cuyo valor añadido para el consumidor final es superior, lo que permitiría incrementar el precio de éstos.

Sin embargo, no podemos olvidar que la competencia en este sector no es homogénea en la totalidad del territorio español, puesto que si nos fijamos en los productores, la zona que agrupa una mayor rivalidad entre éstos es la Cornisa Cantábrica puesto que en 2015 aglutinaba el 53% de la producción de leche de vaca en España. En cambio, del total de las empresas dedicadas a la fabricación de lácteos con las que contamos en este país, que en 2017 fue de 1.641 se

concentran sobre todo en Andalucía, Cataluña, Castilla y León, Castilla La Mancha, País vasco y Galicia que cuentan con más de 100 empresas dedicadas a la fabricación de productos lácteos.

Imagen 1: Zonas geográficas fabricación productos lácteos 2017



- **Amenaza de Productos sustitutivos:**

Los productos sustitutivos son aquellos que, son igualmente capaces de cubrir las necesidades de los clientes.

En nuestro caso, los lácteos satisfacen básicamente la necesidad de alimentación, es por ello que se entiende que son de consumo habitual. En el caso de los productos que podrían considerarse como sustitutivos de éstos, destacan las “leches” vegetales. Aunque muchas empresas del sector lácteo desean que no se les considere leche pues, no tiene exactamente los mismos nutrientes. Es por eso que nos referiremos a ellas como “bebidas vegetales”, usualmente elaboradas a partir de productos como la soja, arroz, avena o la almendra. Sin embargo, la población la utiliza en la mayoría de los casos para el mismo tipo de consumo como podría ser el desayuno. Es por eso que a pesar de no poseer las mismas características nutritivas, las consideramos como claros

sustitutos de la leche de vaca. Además, también se incluyen los zumos que, muy comúnmente son utilizados también para los mismos fines.

En cuanto a los derivados lácteos, el abanico es más amplio, pues en este sector entendemos derivado como cualquier producto elaborado a base de leche como quesos, yogures, postres, helados, batidos, nata o mantequilla. Aquí también tenemos un claro sustituto como es la margarina, una pasta de textura similar a la mantequilla que se obtiene a partir de una mezcla de varios aceites vegetales. Sin embargo la variedad de derivados sigue siendo muy extensa, es por eso que es más complicado seleccionar productos específicos que sean sustitutivos directos.

En resumen, la creciente popularidad por los productos sustitutivos de la leche estaría amenazando el sector puesto que hay una creciente creencia de que los lácteos son perjudiciales para la salud.

- **Poder de negociación de los clientes:**

Esta fuerza de Porter hace referencia a la capacidad que tienen los clientes para presionar a los fabricantes en función de sus deseos. En nuestro caso consideraremos clientes a los distribuidores, las tiendas y los consumidores finales. Además, cuantos más haya, menor poder de negociación tendrán.

Pero también hay otros factores que pueden modificar el poder de negociación de éstos como es por ejemplo el nivel de información al que puedan acceder. Antes no era tan fácil conocer las opiniones y las características de cada uno de los productos, pero en la actualidad gracias a internet los consumidores están bien informados.

Por otro lado, la cantidad de productos sustitutivos también es un aspecto a tener en cuenta así como los competidores del mismo sector, que tratan de intentar imitar productos o diferenciar los suyos. En el caso de éste sector hay una inmensa variedad de productos lácteos y sus derivados, por lo tanto es fácil que el consumidor cambie de producto. Es por ello, que es importante crear

clientes fieles que se guían por las características y no tanto por los precios, diferenciando así los productos.

En resumen, el poder de negociación de los clientes es medio debido a que pueden obtener información fácilmente y a que hay muchos fabricantes que ofrecen productos de similares características. Sin embargo, la opinión de cada cliente es muy subjetiva por lo que si se crean consumidores fieles es difícil que traten de ejercer su poder en beneficio propio. Además, en este mundo tan globalizado, no son una minoría por lo que su poder de negociación se reduce.

- **Amenaza de nuevos competidores:**

La posibilidad que nuevas empresas entren al sector depende en gran medida de las barreras de entrada así como al nivel de atractivo que puedan ver al sector.

En nuestro caso, el número de empresas dedicadas a la fabricación de productos lácteos se incrementó desde 2015 hasta 2017 de 1.557 a 1.641 por lo que podríamos decir que, a pesar de que el consumo de leche no es tan elevado como en finales de los años 80, que fue su momento de auge, las empresas aún siguen entrando a dicho sector, por lo tanto el riesgo de competidores potenciales existe, aunque no es elevado puesto que hay varias barreras de entrada, como por ejemplo:

-Economías de escala: Las empresas que ya están afianzadas en el sector han logrado economías de escala puesto que deben abastecer tanto la demanda nacional como extranjera. Es decir, han llegado a tal nivel de producción que el coste unitario ya es mínimo gracias a las mejoras realizadas, puesto que han invertido en procesos cada vez más mecanizados para así poder incrementar su producción.

- Elevada inversión inicial: Para poder alcanzar el nivel de las grandes empresas que actualmente operan en el Sector Lácteo es necesario invertir una elevada cantidad de capital. Por lo tanto, a no ser que elabores un producto con un

elevado valor añadido que pueda competir no por el precio sino por sus atributos, es bastante complicado poder adentrarse.

-Contratos de larga duración: Como hemos visto en apartados anteriores, España es uno de los países que obligatoriamente debe redactar contratos escritos en cada una de las entregas que se realice y por un período mínimo de un año. Esto se hizo para incrementar la estabilidad, sin embargo, puede entenderse también como una barrera de entrada pues aquellos productores que ya firmaron un contrato con una empresa encargada de procesar la materia prima están obligados a cumplirlo.

-Políticas reguladoras: Actualmente, aunque ya se realizó una liberalización del mercado en abril de 2015 mediante la eliminación de la cuota láctea. Este sector sigue estando muy controlado por las políticas llevadas a cabo en Europa, no solamente las nacionales. Además, es necesario cumplir estrictos controles de calidad y respeto con el medio ambiente.

Es por lo tanto un sector al que, pocos se atreven acceder. Y prueba de ello radica en que en dos años el número de empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos solamente se ha incrementado en 84 nuevas entidades. Por lo tanto, la probabilidad de que entren nuevos competidores es media-baja.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

En nuestro caso, este apartado hace referencia a la presión ejercida por los productores de leche. Es decir, si hay pocos productores y por tanto una menor cantidad de materia prima, estos serían capaces de imponer condiciones que los beneficien en cuanto a precios.

Sin embargo, al ser las empresas transformadoras cada vez de mayor dimensión para poder reducir así los costes de producción y obtener mejores beneficios, son éstas las que presionan a los productores para obtener la cantidad de leche deseada a un precio determinado. Es por eso que se crearon los contratos

obligatorios a raíz del paquete lácteo, con el fin de dar mayor voz a los productores de leche.

Es decir, históricamente el poder de negociación de los proveedores ha sido bajo puesto que son muchos, sobre todo en la cornisa cantábrica donde se concentra un mayor número de ganaderos cuyas explotaciones son de reducida dimensión y por lo tanto con poca fuerza para ejercer presión y mejorar los precios a su favor. Sin embargo, gracias a la aplicación del Paquete Lácteo poco a poco se está incentivando a dichos proveedores para que se unan a las OPs (Organizaciones de Productores) que se encargan de negociar con las grandes empresas los precios de compra de la materia prima para así ganar fuerza. Además, debemos hacer una pequeña diferenciación entre aquellos productores de reducida dimensión y que no están adheridos a ninguna cooperativa u Organización de Productores cuyo poder de negociación es bajo. Y por otro lado, aquellos que forman parte de un grupo de productores (cooperativa u organización) cuya presión ejercida es mayor.

Sin embargo, no todas las empresas transformadoras compran la materia prima a otros proveedores, muchos han realizado una integración vertical hacia atrás siendo ellos mismos los encargados de producir la materia prima. En este caso no podríamos hablar de poder de negociación de los proveedores puesto que todo está integrado en la misma empresa.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores en el Sector Lácteo es muy reducido.

En resumen, el sector en su conjunto es un sector maduro en el cual la diferenciación es muy complicada y se han basado en el precio ya que el producto ya no está tan valorado como antes. Esto hace que los consumidores que no tienen una clara preferencia por una marca determinada modifiquen su decisión de compra continuamente. Por otro lado, la creciente creencia de que las bebidas vegetales son más beneficiosas para la salud está perjudicando la demanda de lácteos. Sin embargo, aunque la entrada de nuevos competidores

al sector es continua, no se considera un peligro, pues hay varias barreras de entrada que limitan su acceso.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR LÁCTEO

El sector lácteo es el segundo sector más importante en nuestro país dentro del agroalimentario por detrás del porcino, dando empleo a más de 30.000 personas. Además el sector primario dedicado a esta industria ocupa otros 25.000 ganaderos. Sin embargo el consumo de leche y los lácteos está disminuyendo paulatinamente, pues en la última década el descenso de consumo de este tipo de productos se ha reducido en más de un 20% siendo el consumo per cápita en 2016 de 73 litros. Sin embargo el consumo de derivados lácteos como el queso o los yogures se está viendo favorecido gracias al pequeño incremento que han experimentado desde los últimos años hasta la actualidad. Por ejemplo, en 2016 se incrementó el consumo de leche fermentada y quesos en un 2% y un 1% respectivamente en relación al año anterior.

En 2015 España ocupaba la séptima posición en cuanto a producción de leche de vaca en la Unión Europea, sin embargo, es curioso ver que a pesar de no ser uno de los países más punteros en lo que se refiere a producción de este tipo de leche, que es la que estamos tratando principalmente en el trabajo, sí que lo es en la producción de leche de oveja puesto que en éste mismo año fue el primer productor a nivel de la unión europea, y el segundo en lo que se refiere a leche de cabra. A pesar de ello, en nuestro país se registró un 89% de producción de leche de vaca y tan solo un 5,7% era leche de oveja y un 5.4% de cabra.

En 2015, año en el que se liberalizó el mercado, la producción ya fue superior a la del ejercicio anterior, logrando producir 6.793.284 toneladas de leche de vaca, aumentando un 2,1% respecto al ejercicio anterior, lo que significa que desde 2009 se ha ido incrementado la producción de leche de vaca continuamente.

En 2016 se produjo un mayor número de entregas de leche cruda, llegando a las 6.887.044 toneladas. Es decir, incrementaron un 1,4% respecto al ejercicio

anterior Según el Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA) y en 2017 dicha tendencia se repitió pues se registraron 7.020.885 toneladas declaradas de leche cruda de vaca lo que supone un aumento del 1,9% respecto a 2016. Además también es conveniente citar que en este mercado la diversificación de productos no es muy elevada, basando su producción en la obtención de leche líquida puesto que destacamos por tener una balanza negativa en cuanto a exportaciones-importaciones por lo que se centran en abastecer a la población. Además es un producto que también sufre estacionalidad pues en los meses de verano su consumo disminuye.

Por otro lado, debemos citar también que el modelo de producción está cambiado. Antes era común la existencia de pequeñas vaquerías sobre todo en el norte de España donde es propicia la cría extensiva del bovino. Pero se está concentrando en ganaderías cada vez más grandes lo que justificaría la disminución de ganaderos con entregas declaradas, ya que ha bajado un 5,7% de un año a otro pasando de un total de 15.393 en 2016 a 14.517 en 2017. Prueba de ello es la disminución paulatina que ha sufrido el sector con un 25% menos de productores que en 2008. Actualmente Galicia es la comunidad que más posee con el 56% seguida de Asturias con un 13%, Cantabria con un 9% y Castilla, León con un 8% y Cataluña con un 3% de los productores.

En cuanto a las zonas geográficas con mayor producción de leche de vaca, destaca principalmente el norte de España, siendo la Cornisa Cantábrica la mayor productora con un 53% de la producción en nuestro país, y en particular destaca la Comunidad de Galicia que gracias al clima favorecedor se caracteriza por una ganadería extensiva de la cría de bovino con un 38% del total de las entregas de leche cruda realizadas en 2016, seguida de Castilla y León y Cataluña con un 12,8% y un 10,5% respectivamente. Traducido a datos más concretos, Galicia logró producir en 2015 2.589.000 toneladas de leche, Castilla y León 866.303 toneladas, y Cataluña 713.497 toneladas.

Estos datos nos permiten visualizar de una forma muy clara el cambio de modelo de producción citado en las líneas inmediatas anteriores puesto que, pese a ser Asturias y Cantabria las comunidades que después de Galicia

concentran mayor número de productores, es Castilla y León y Cataluña la segunda y tercera comunidad que mayor leche producen, es decir, aunque sobre todo en el norte aún haya un elevado número de pequeñas ganaderías a las que se les compra la materia prima, las grandes empresas y la ganadería intensiva están ganando terreno poco a poco frente a los pequeños productores tradicionales. Este hecho se ve mejor si tomamos como datos el número de ejemplares en 2015 que hay en cada comunidad autónoma, siendo Galicia la que mayor bovino concentra con 346.561 seguida de Castilla y León con 98.216, Cataluña con 79.979 y en cuarto y quinto lugar Asturias y Cantabria con 79.388 y 71.730.

Por otro lado, también es importante citar que el número de ejemplares se ha ido incrementando continuamente año tras año. Además, del total de empresas del sector 15 compran y procesan el 63% de la leche producida en nuestro país. Y en cuanto a las comunidades con más industrias lecheras destaca en primer lugar Castilla y León (158) seguida de Andalucía (155) y Castilla La Mancha (151) quedando en cuarto y séptimo lugar Cataluña (148) y Galicia (105).

PRECIOS:

En cuanto a los precios de la leche, el Ministerio de Agricultura y Pesca Alimentación y Medio Ambiente se encarga de realizar informes sobre este indicador cada semana, conociendo así la variación que ha sufrido.

Históricamente ha habido muchos cambios en cuanto a los precios de la leche es por eso que se ha decidido tomar medidas como el Paquete Lácteo.

Por ejemplo, entre 2013 y 2014 los precios de la leche de vaca en España se dispararon alcanzando niveles muy elevados y a mediados de 2016 se registraron precios notablemente bajos debido en gran parte a la liberación del sector, momento en el que se elimina la cuota láctea que llevaba vigente en Europa desde 1.984 y entra el juego de la oferta y la demanda que dicta el nivel de producción y por tanto los precios. A esta situación hay que sumarle el veto de Rusia después del conflicto con Ucrania, lo que supuso un exceso de oferta.

En enero de 2018 el precio por 100 litros de leche era de 32,9€ habiéndose reducido. Sin embargo, el suero de leche en polvo subió un 3.11% semanal.

A rasgos generales, se observan subidas constantes desde mitad del año 2012 hasta el segundo trimestre del ejercicio 2014 en el que se empieza a percibir bajadas en los precios de la leche de vaca con la excepción de los meses de junio y agosto en los que hubo una subida del 3,3% y del 2,6% respectivamente. Sin embargo, pese a estas dos subidas no se consigue alcanzar los precios de 2013. Es a partir de septiembre de 2014 cuando el precio de la leche de vaca inicia un descenso constante, y no será hasta mitad de 2016 cuando esta situación se revierta. Es entonces cuando las variaciones del precio de la leche de vaca empiezan a ser positivas salvo pequeñas excepciones en determinados meses. Sin embargo, en octubre de 2017 se ha iniciado otra vez el descenso de del precio llegando en enero de 2018 ha una variación mensual del -5,36%.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ESTUDIO COMPARATIVO

El desarrollo de este proyecto se basa en una introducción teórica mediante la que se estudia el Sector Lácteo en su conjunto para posteriormente pasar a un estudio económico-financiero. Para ello se ha empleado el modelo ABELL con el fin de segmentar el mercado y así tener una imagen más clara especificando los clientes a los que se dirige, competidores y la tecnología empleada. También hemos realizado análisis del entorno general (PESTEL) que nos permite conocer dentro de qué entorno operan las empresas estudiadas, y específico (PORTER) con el fin de conocer el atractivo del sector estudiado. De modo que se analiza el sector tanto desde una perspectiva general como desde una visión más concreta.

A continuación se analizan dos empresas por separado CALIDAD PASUCAL S.A.U y CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A en el ejercicio 2015-2016. Dos empresas que destacan tanto en producción como en facturación dentro del panorama nacional e internacional. De ellas se estudian los métodos

de producción, internacionalización y un análisis mediante la utilización de los ratios más relevantes del sistema económico-financiero para ver cómo ha evolucionado en los últimos años y los efectos que han podido tener las decisiones más relevantes.

Para poder realizar las comparaciones pertinentes se ha acudido a la base de datos de SABI, Ministerio de Agricultura y Pesca Alimentación y Medio Ambiente, al Instituto Nacional de Estadística y a diversos informes realizados por Organizaciones Interprofesionales como INLAC.

Es decir, primeramente hemos estudiado cuestiones más genéricas que nos han permitido conocer el Sector Lácteo. Posteriormente nos focalizamos en dos empresas para estudiarlas más concretamente y tener dos ejemplos para finalmente comparar y emitir una conclusión.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

4.1. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCION EN PLANTA APLICADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

El proceso productivo es aquel que permite transformar la materia prima en el producto deseado por el cliente y así satisfacer sus necesidades, tratando de estar al nivel de sus expectativas o incluso superarlas. Siempre cumpliendo con las restricciones de coste. Es por ello que la correcta elección del proceso productivo es clave para obtener el producto deseado de una forma eficiente.

Si nos basamos en el tipo de proceso productivo debemos diferenciar entre:

-Destino del output

-Bajo pedido: Se adapta al cliente pues es él quien marca las características del bien así como el momento y la forma de entrega. Es por lo tanto un proceso muy flexible.

- *Para inventario*: Está pensado para satisfacer un gran número de clientes. Es adecuado por lo tanto para aquellas empresas que tienen una oferta genérica.

-Según el flujo del producto en el proceso de transformación.

-*Flujo en línea o por producto*: En este tipo diferenciamos entre: Líneas de ensamblaje, en la que el producto pasa de una etapa a la siguiente de forma secuencial con un escaso nivel de inventario entre cada una de las fases. Y Flujo continuo, proceso en el que el producto va pasando sin transiciones entre distintas fases.

- *Flujo intermitente o por proceso*: Diferenciamos también entre: proceso por talleres y proceso por lotes. En el primero la variedad de productos es bastante amplia y adaptada a las especificaciones que marca el cliente, caracterizado por una baja automatización, costes variables elevados y una secuencia del producto diferente en función del tipo de bien que se está produciendo. El segundo está más automatizado lo que supone un mayor coste inicial pero menor coste variable y surge en aquellas entidades donde hay una producción periódica y una línea estable de productos.

-*Producción por proyecto*: Hace referencia a la elaboración de un único proyecto que requiere una elevada inversión y un personal muy cualificado. Está totalmente adaptado a las exigencias del cliente y no hay estandarizado ninguna rutina de procesos, pues varían en función del tipo de proyecto.

Una vez analizados los tipos de procesos ahora analizamos cuál es el utilizado por la empresa del sector lácteo que es donde hemos decidido centrar nuestra atención.

Por un lado, en función del **Destino del output**: Al ser un sector cuya producción debe abastecer a una gran demanda, no se puede permitir el lujo de producir bajo pedido, pues los productos que ofrece están muy estandarizados y por lo tanto se produce para inventario. Este tipo de proceso productivo no

permite una elevada flexibilidad y requiere especial atención al control de stock ya que a pesar de que con los procesos de calor aplicados se ha logrado aumentar la vida útil de los productos, éstos son perecederos.

Por otro lado, en función del **Flujo de producto**: En este tipo de industrias se emplea el proceso llamado flujo en línea o por producto. Más concretamente emplean el flujo continuo, que también es conocido como “en masa” ya que se caracteriza por trabajar con un elevado volumen en la producción y todo ello sin detenerse, es decir, está activo las 24 horas de forma continua y sin haber transición entre una fase y otra. Este tipo de producción conlleva una elevada inversión en capital, pues se caracteriza por ser un proceso productivo muy automatizado en el que la mano de obra no es de cualificación elevada, excepto en puestos estratégicos como es el caso del laboratorio interno con el que cuenta la empresa para verificar que la calidad del producto es la deseada. El motivo de que elijan este tipo de producción y no el tipo de distribución de planta por procesos, es porque el sector se caracteriza por el hecho de tener que abastecer una gran demanda y, aunque disponen de varios tipos de productos, los métodos de producción son parecidos y pueden aprovechar algunas fases como es la sección de envasado o el procesamiento de la leche, por lo que han estandarizado el proceso.

Entre las características de este tipo de distribución de planta destaca:

- Las máquinas empleadas están relativamente cerca entre ellas fluyendo así el producto de una estación a otra de forma secuencial. Por lo tanto, los puestos de trabajo están ubicados de forma ordenada en función de la fase, aprovechando al máximo el espacio

- Elevado nivel de demanda del producto.

- El diseño del producto no es flexible. Es decir, una modificación relativa al diseño inicial supondría una inversión económica elevada y tiempo.

- No hay una importante variedad de productos y su diseño se varía de forma muy puntual.

- El nivel de stock no es elevado pues la materia prima fluye continuamente. Como máximo puede estar un día en almacenamiento aproximadamente.
- Al ser un proceso con varias fases predeterminadas y ordenadas en el tiempo, una avería podría causar la paralización de toda la cadena de producción.
- Este tipo de procesos está muy automatizado puesto que el nivel de capital invertido es muy alto.
- En cuanto a la mano de obra, hay tanto cualificada como no cualificada aunque destacamos la segunda citada pues excepto en determinadas secciones como son los laboratorios, no es necesario un elevado nivel de estudios.
- Al estar todas las máquinas ordenadas de forma secuencial no hay demora de tiempos, por lo que el proceso de producción es rápido al haber una elevada coordinación entre las fases.

Sin embargo, a pesar de todas estas características, hay una serie de desventajas que debemos citar:

- Falta de flexibilidad. Tal y como hemos anticipado anteriormente, es una pérdida de tiempo y dinero la modificación de alguna de las características del producto a producir por lo que esto sería un punto negativo a añadir en este tipo de distribución de planta.
- Paralización de la producción en el caso de avería.
- Coste de la inversión inicial muy elevado.
- El trabajo realizado por los operarios es muy monótono.

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA:

Se trata de una distribución de línea por producto, puesto que se trata de un sector cuyo volumen de producción es muy elevado y la demanda es constante. En este tipo de distribución de planta, es el producto el que pasa de una sección a otra. En nuestro caso, al ser la leche el elemento base de todos los productos

lácteos hemos estudiado el proceso de la transformación de la leche cruda en un producto apto para el consumo humano.

4.2 PROCESO DE INTERNACIONALIZACION APLICADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

El proceso de internacionalización de las empresas del sector lácteo crece de forma constante pues en los últimos 5 años el saldo comercial negativo de productos lácteos se ha reducido en un 60% y todo indica a que las ventas en el exterior seguirán creciendo pues, si tenemos en cuenta que la producción en nuestro país se incrementa, mientras que el consumo nacional se reduce, pero a su vez la ingesta de productos lácteos en el resto de países se mantiene constante o se incrementa, hay un exceso de materia prima cuyo destino es la exportación.

Tradicionalmente España ha tenido una balanza negativa en cuanto a las exportaciones e importaciones de productos lácteos y, aunque hemos aumentado nuestra capacidad de producción, nuestra demanda interna sigue siendo insatisfecha tan solo con la leche obtenida en territorio español, por lo que, aunque con una menor distancia, la balanza continúa con un saldo negativo. Prueba de esto, es la comparativa entre el año 2015 y 2016 periodo en el cual, las exportaciones de lácteos incrementaron un 4% mientras que las importaciones se redujeron en un 6%. En los siguientes años ha seguido dicha tendencia pues el volumen de éstas en 2016 era de 3.306.600 toneladas mientras que en 2017 sumaban 3.214.400 y las exportaciones en 2016 eran de 1.270.000t pasando a ser 1.423.900t al año siguiente.

En cuanto a los productos que más se han importado tradicionalmente podríamos decir que es la leche líquida a granel el producto más destacado, sin embargo, desde 2012 han ido disminuyendo constantemente dichas importaciones mientras que la importación de leche envasada se incrementó desde 2012 hasta 2014, año en el que empezó a caer. Por otro lado, la

importación de quesos se ha incrementado lentamente pero de forma constante durante los años superando en 2015 las importaciones de leche líquida a granel.

En cuanto a las exportaciones, nuestro país se caracteriza por ser exportador de yogures y leches fermentadas así como de quesos, cuyas exportaciones se han ido incrementando de forma constante en los últimos años. En 2016 la nata líquida a granel, los quesos y la mantequilla fueron los productos que más salida tuvieron en las exportaciones representando un 43%, 21% y un 17% del total, siendo el destino principal los países más cercanos como Portugal, Francia, Italia y Reino Unido. En cuanto a países no comunitarios destaca Méjico donde se exporta principalmente leche desnatada en polvo, y Estados Unidos, país al que usualmente se exportan quesos.

Por otro lado cabe destacar que, el hecho de que en España la balanza de productos lácteos sea negativa ha derivado en la especialización del sector hacia la producción de leche para así poder satisfacer las necesidades de la demanda interna.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR CALIDAD PASCUAL S.A.U

5.1. ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA.

Esta empresa le debe su nombre a Tomás Pascual Sanz, una persona que desde muy temprana edad ya empezó a trabajar, lo que le llevó a ganar experiencia y conocimientos sobre cómo distribuir de una forma eficiente. Pero es en 1969 cuando se le presenta la oportunidad que le dio el impulso para convertir Leche Pascual en la marca española de productos lácteos que hoy en día conocemos. Pues, debido a la quiebra sufrida por la central lechera de Aranda del Duero, situada en Burgos, la Caja de Ahorros de dicha ciudad le propone tomar el mando de esta envasadora con el fin de evitar su desaparición

y pasando a ser “Industrias Lácteas Pascual”. Es a partir de entonces cuando la empresa dirigida por Tomás Pascual empieza a marcar varios hitos en el sector lácteo español como por ejemplo:

En 1971 introduce en España el famoso envase “tetra-brick” para salvaguardar la leche. Así como la uperización con el fin de alargar la vida del producto. Además, es de las empresas pioneras en crear un equipo (en 1973) formado por veterinarios especializados con el fin de asegurar la calidad, evitando así la presencia de antibióticos y otros agentes patógenos que podrían afectar a la salud de los consumidores.

En 1980 se empieza a comercializar en nuestro país la leche baja en materia grasa haciendo una primera distinción entre leche desnatada y semidesnatada. Siendo Leche Pascual una de las empresas innovadoras que apuestan por esta mejora del producto.

1989, año en el que se dispone a lanzar derivados lácteos como la mantequilla o la nata y diversificar vendiendo también zumos y agua mineral.

En 1995 se convierte en la primera empresa española del sector lácteo que logra obtener el certificado que le permite comercializar leche en los países miembros de toda la Comunidad de Europa.

En 1999 obtiene el certificado grado A otorgado por Estados Unidos. Más concretamente por la Federal and Drug Administration (FDA) siendo la primera empresa láctea española a la que le permiten exportar productos a dicho país.

En 2017 logra el Diamond Taste Award, un premio otorgado por el Instituto Internacional de Sabor (iTQi) y Calidad reconociendo así su sabor. Es un proceso exhaustivo que solamente se logra cuando en un periodo de 10 años se alcanza 7 veces una calificación de 3 estrellas. La importancia de esta distinción es el hecho de que se evalúa mediante una cata a ciegas compuesta por 150 chefs y sumilleres de las 15 principales organizaciones culinarias de todo el mundo evitando así un sesgo en la calificación. Es un hito importante a tener en

cuenta puesto que, fue en 2017 la primera marca de leche en todo el mundo en lograr esta distinción.

Como se puede observar, se inicia siendo una empresa dedicada únicamente a la producción de leche pero poco ha ido diversificando productos y abriendo fronteras pues tal y como se ha relatado en las líneas inmediatas anteriores. Se caracteriza por ser una empresa pionera en cuanto a la exportación de sus productos tanto a países cercanos como los de la Comunidad Europea, como a otros como por ejemplo Estados Unidos.

Actualmente Calidad Pascual S.A.U es una empresa que opera con más de una marca como son: Pascual, Bezoya, Bifrutas, Mocay, Vive Soy, Dia Balance y The Goods. Operando en 67 países, está presente en los cinco continentes, con 6 plantas y 27 delegaciones en nuestro país, dando empleo directo a 2.159 personas y considerando también el indirecto a más de 12.000. Con una red comercial formada por más de 1.000 empleados. Destaca que, a pesar de que en territorio español el yogur no es su punto fuerte, en los países africanos como es Angola, el yogur pascual es la marca líder del mercado.

Lo que empezó siendo una empresa dedicada al sector lácteo ha querido diversificar y que no solamente sea reconocida como una empresa distribuidora de leche. Desde 2008 se inició un plan estratégico en el que incluía un cambio de denominación pasando de “Grupo Leche Pascual S.A” a la que conocemos actualmente, “Calidad Pascual S.A.U” para así adherir todas las marcas en un grupo empresarial que las identifique a todas por igual.

Además, debemos mencionar que está apostando desde hace unos años por los canales de distribución, pues desde 2013 la empresa crea una nueva división llamada “Qualinza Servicios Integrales de Distribución” encargada de la distribución de los productos de Calidad Pascual S.A.U y de otros como Heinz, Kellogg’s, Farggi, Unicer y Nutrexa entre otros. Actualmente transportan 777.022 toneladas de producto en larga distancia y 241.000 en corta distancia mediante la citada división “Qualianza”. Además su flota cuenta con 2.400

vehículos con certificación Ecostars 5 estrellas y los vehículos utilizados en las ciudades son eléctricos.

Pero también debemos hacer referencia a que Calidad Pascual S.A.U está dentro de “Corporación Empresarial Pascual”, un holding que engloba varias empresas cuyo capital está en manos de la empresa familiar Pascual Gómez-Cuétara fundadas por Tomás Pascual y Pilar Gómez Cuétara. Sin embargo, no debemos olvidar que dentro de esta corporación hay dos actividades muy diferenciadas: Construcción, Inmobiliario y seguros, que representaron en 2018 un 2,5% de la facturación. Y Alimentación, representando un 97,5% de su facturación destacando la empresa Calidad Pascual dentro de éste, pues es la más importante del grupo y en la que nos centraremos.

-Alimentación:

-Lácteos: Leche, Leche enriquecida, batidos, nata, mantequilla.

-Bebidas: Agua mineral BEZOYA, zumos, bebidas vegetales.

-Hostelería: Café con la marca “mocay”, huevo con “arteovo” y tortilla de patatas envasada.

-Yogur de larga vida: tanto a nivel nacional como internacional.

-Distribución-Hostelería: Mediante el canal Horeca (acrónimo que proviene de hoteles, restaurantes y cafés) que cuenta con 27 delegaciones comerciales distribuidas por toda la geografía española y la colaboración de 400 distribuidores. Para ello, se ha creado la empresa “Qualianza Servicios Integrales de Distribución” a través de las que ofrece servicios a los hosteleros como distribución, logística, asesoramiento, formación etc. y pone a disposición de sus clientes activos como máquinas de café, máquinas vending, dispensadores de zumos o neveras. Además de colaborar con un amplio abanico de marcas las cuales ofrece a clientes hosteleros y con casi 700 referencias. En cuanto a las marcas citamos: BiFrutas, BEZOYA, Mocay, Pascual, ViveSoy, Heinz, Kellogg’s, OKEY, Cola Cao, Flora, Pedras, Isabel y Zumosol. También es importante destacar que a fecha de 2018 este canal supone el 35% de la facturación de Calidad Pascual.

-Constructora Peache S.A.U: Es una empresa constructora con sede en Aranda de Duero dedicada tanto a la obra civil, industrial y construcción.

-La QUINTA: Dedicada al servicio inmobiliario así como prestación de servicios relacionados con el sector turístico, con 30 años de experiencia. Está orientada también al ocio y diversión contando también con Hoteles propios.

Sin embargo nosotros nos centraremos en la parte de alimentación, que como se aprecia está también muy diversificada.

5.2. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCION EN PLANTA APLICADO POR LA EMPRESA CALIDAD PASCUAL S.A.U

En cuanto al proceso de producción y distribución de los productos de Calidad Pascual S.A.U debemos mencionar que, no solamente hay una fábrica en nuestro país, sino que el grupo cuenta con 6 centros de producción aunque, no todos ellos dedicados a la elaboración de productos lácteos:

-Aranda de Duero: Dos fábricas. Una destinada a la producción y envase de productos lácteos y derivados (yogures, zumos...) y productos de soja. Y otra fábrica que es destinada a la producción de huevo líquido.

-Ortigosa del Monte (Segovia) Se dedica al embotellamiento de Agua mineral natural BEZOYA.

- Trescasas (Segovia) Al igual que la mencionada anteriormente, esta planta de producción es destinada el embotellamiento de Agua mineral natural BEZOYA.

-Pamplona (Navarra) Destinada a la producción de café de la marca incluida dentro de la empresa Calidad Pascual S.A.U, "Mocay".

-Gurb (Barcelona) Es la otra fábrica destinada al procesamiento y envase de la leche y productos lácteos.

También tiene 27 delegaciones comerciales repartidas por toda la geografía española y más de 400 distribuidores. Sin embargo, para el estudio de los sistemas de producción y distribución, nos centraremos en la fábrica de Aranda

del Duero que cuenta con 165.000 metros cuadrados y es el inicio de lo que se conoce actualmente como Calidad Pascual S.A.U. El complejo industrial de Aranda cuenta con cuatro naves de las cuales 2 son destinadas al sector lácteo además cuentan también con 3 almacenes totalmente automatizados y dos depuradoras que tratan las aguas residuales. Pero también hablaremos de la fábrica situada en Grub pues es también encargada de procesar productos lácteos.

El proceso de fabricación de la leche es muy rápido puesto que como mucho pasan 24h desde el momento en el que se ordeña la leche hasta que se envasa. En el caso de Leche Pascual, más de 400 ganaderías, todas de origen español, suministran la materia prima a la fábrica encargada de su transformación. Al tratarse de un elevado número, no podemos hacer referencia solamente a una ganadería, puesto que, al ser una gran empresa debe abastecerse de varios proveedores. Sin embargo es importante mencionar que prácticamente el 100% de las compraventas de leche se realizan mediante un contrato garantizando, de ahí la estabilidad. Además en cuanto a la distribución del producto cuentan con casi 1.000 personas entre empleados de plantilla y autónomos encargados del transporte de éste.

Es un proceso muy mecanizado en el que la mano de obra es generalmente poco cualificada salvo aquellas personas que ocupan los puestos de laboratorio cuya formación es mucho más elevada.

Sin embargo, no todo se centra en el proceso de producción, es por ello que es necesario hablar también de algunas de las mejoras que se han ido introduciendo en cuanto a logística y distribución a lo largo de los años y que nos servirán de base para realizar la comparativa entre empresas posteriormente.

En 2009 se implanta en la fábrica de Aranda del Duero un proyecto ambicioso llamado APOLO "Aranda Plataforma Operativa Logística" gracias al que reciben un premio por parte de del Centro de Logística Español logrando así el premio a mejor proyecto de innovación logística. Uno de los objetivos principales de este proyecto era mejorar la capacidad de almacenaje y automatizar más los

sistemas internos de transporte. Gracias a su implantación la capacidad del almacén se incrementó en 17.000 palés hasta el punto de llegar a superar los 50.000. Y, en cuanto a la automatización de los sistemas, en el proceso de *picking*, (proceso de crear un paquete que contenga varias unidades de producto) se incrementó su productividad en un 58% y entre 2004 y 2009 se redujeron los costes logísticos en un 65%.

En 2012 se inaugura en la fábrica de Aranda del Duero una nueva nave de 11.000 metros cuadrados con capacidad para producir 42 referencias alimentarias. A esta superficie se le ha denominado “Sala Horizonte” y posee 11 líneas de envasado, así como 6 equipos de tratamiento térmico logrando una capacidad de 2,2 millones de litros y 3.000 palés diarios. Además, se decide en este año centralizar las operaciones logísticas en esta fábrica de Aranda del Duero tratando de lograr así una mayor eficiencia incrementando la calidad del servicio ya que en un sector maduro como es el caso del Sector Lácteo, una de las opciones que tienen para competir es el hecho de lograr una mayor eficiencia en la cadena de suministros y distribución.

Más adelante, en 2016 Calidad Pascual S.A.U toma una importante decisión en cuanto al departamento de logística. Deciden aprovechar su flota de camiones de larga distancia para dar servicio a terceros. Sin embargo, dejan claro que no se trata de una nueva línea de negocio, sino un aprovechamiento de los recursos que les permitirá reducir costes. A este nuevo proyecto se le ha llamado “Proyecto Sertusa”. De este modo se aprovecha espacio que antes estaba siendo desperdiciado, además de ser un método de sostenibilidad medioambiental, pues se evitan más trayectos de los debidos y se une así a otras iniciativas relacionadas con el medio ambiente que estaban llevando a cabo como la utilización de camiones de combustibles limpios como es el gas natural comprimido y gas licuado. Además en 2017 renovó el certificado de “Acreditación de flota ecológica” (AEGFA) logrando así poco a poco el objetivo que se han marcado de reducir sus emisiones de CO₂ derivadas de la movilidad en un 20%. También renovaron en 2015 el certificado cinco estrellas Ecostars de sus vehículos sostenibles, certificado que fomenta el uso de vehículos de energías limpias.

Por otro lado, debemos citar que recientemente, en mayo de 2018 Calidad Pascual S.A.U ha llegado a un acuerdo junto con la empresa encargada de la marca “Llet nostra” para que ésta pueda utilizar sus instalaciones de la planta de producción situada en Gurb. Es un acuerdo que beneficia a ambas ya que a la empresa analizada en este punto le permite optimizar mejor la fábrica, pues en estos momentos estaba utilizando solamente el 75% de su capacidad (160 millones de litros al año cuando es capaz de producir los 200 millones de litros). Por lo tanto, con “Llet Nostra” rondará el 95% de su capacidad. Sin embargo, han querido hacer constar que la producción de ambas empresas es totalmente diferenciada, para lo que han tenido que invertir 2,5 millones de euros.

Como conclusión de este apartado, podemos observar que se han centrado mucho en mejorar la logística de la empresa, para así diferenciarse y siendo éste uno de los puntos fuertes para destacar sobre la competencia y ahorrar costes. Además, han puesto énfasis en ampliar la nave de producción de Aranda del Duero, lo que significa que tienen como objetivos nuevos proyectos en los que necesitarán mayor capacidad para poder llevarlos a cabo como es por ejemplo el desarrollo de producto, pues da opción a multitud de referencias tal y como hemos citado anteriormente.

5.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DESARROLLADO POR LA EMPRESA CALIDAD PASCUAL S.A.U

Calidad Pascual S.A.U inicia el proceso de internacionalización en 1992 cuando empieza a exportar a países de la Comunidad, a lo que se suma que en 1999 logra el grado A que otorga Food & Drug Administration haciendo posible la venta de sus productos en Estados Unidos. Por lo tanto, podemos decir que el interés que tiene la marca en lograr una presencia en el exterior es creciente. Sin embargo, a pesar de que exporta a más de 60 países, Calidad Pascual S.A.U aún no ha logrado posicionarse como una empresa fuerte en ninguno de ellos, ni tampoco las ventas exteriores suponen un porcentaje significativo de la facturación obtenida. Siendo Filipinas y Angola los dos países donde más

notoriedad ha ganado y fijando sus objetivos en Sudeste Asiático, África y Latinoamérica. El motivo principal del plan estratégico iniciado en 2008 para la expansión comercial hacia terceros países fue la crisis económica sufrida, a lo que se le ha unido la progresiva caída del consumo de leche en España. Sin embargo también debemos mencionar que en 2009 cerró la fábrica dedicada al envasado de leche en Montauban, Francia prefiriendo centrarse en territorio español.

En 2010 se sumerge en una inversión arriesgada en la empresa “Polar” situada en la localidad de Valencia, Venezuela. Se invierten 629 millones de bolívares siendo el equivalente a 146.3 millones de dólares para la producción de yogurt de larga duración, ya que ve una oportunidad de negocio la distribución de un producto que no necesita refrigeración en un país con carencia de productos básicos. Esta empresa facturaba en 2010 6.000 millones de euros, tenía 30 plantas industriales y 150.000 puntos de venta. Además de estar presente en otros países como Colombia, México o Argentina lo que le permitía abrirse camino en el mercado de Latinoamérica. Sin embargo en 2015, las elevadas deudas con proveedores y la negativa por parte de la marca Pascual de invertir más dinero en el proyecto en desarrollo, supuso la rescisión del contrato y como consecuencia, el socio venezolano se adueñó de la totalidad de la fábrica, lo que significó una barrera en cuanto al proceso de expansión iniciado en Sud América.

Pero, pese al fracaso en Venezuela, la empresa logró a finales de 2012 una alianza en Filipinas mediante la cual se constituyó la empresa “ABI Pascual Foods” con un 50% de la participación junto con la empresa “Asia Bewery”, una compañía con sede en Filipinas dedicada en sus inicios a la producción de cerveza, pero que actualmente está muy diversificada y comercializa productos con alcohol, derivados lácteos y bebidas para deportistas entre otros. El objetivo de esta constitución es vender yogures pasteurizados con el nombre *Creamy Delight* producido en Aranda del Duero y enfatizando el hecho de ser un producto español en la publicidad de éste. Es un yogur de larga duración que puede conservarse perfectamente sin refrigeración como el mencionado en el caso de Venezuela. La idea es llegar con este producto a una serie de países

menos desarrollados ofreciendo, por lo tanto, un producto diferenciado y con un elevado valor añadido, pues en países que cuentan con menos recursos, la conservación de los alimentos es un punto importante a tener en cuenta.

Imagen 2: Ejemplo yogur Filipinas



Fuente: www.minimeinsights.com

En 2017 entre el 4% y el 5% de la producción de Aranda del Duero fue destinada a Filipinas y Angola, los dos países donde más acogida ha tenido el yogur de larga vida, es por ello que Calidad Pascual S.A.U está fijando su mirada en África Subsahariana donde ya vende en Guinea Ecuatorial además de Angola, donde tienen el 60% de la cuota del mercado.

Pero no podemos olvidar que Calidad Pascual S.A.U, pese a ser una empresa cuyos inicios se basaron en los lácteos, actualmente está muy diversificada y ha apostado por otro tipo de productos como son las bebidas vegetales con la marca VIVESOY en España. Es un compuesto de Soja que desde 2013 se empieza a comercializar en Gran Bretaña y Canadá pero con otro nombre; "VIVEJOY" ya que "joy" significa diversión en inglés, aportando así energía a la marca. Sin embargo no han optado por la misma estrategia de internacionalización:

-Gran Bretaña: En este caso se decide acordar la distribución del producto en la cadena “Tesco”. Una cadena multinacional de locales de venta al por menor y dominante en Reino Unido. Aquí se crea una filial local desde la que se dirigirá todo el ámbito comercial, pero la producción se envía desde España, más concretamente desde la fábrica de Aranda del Duero.

-Canadá: En este país se ha optado por invertir en una empresa llamada “Yeliv” especializada en productos de soja, pues se dedica a la extracción de la haba de este vegetal y a su envasado teniendo Calidad Pascual S.A.U una participación del 50%.

En Europa se ha decantado por introducir zumos y bebidas vegetales de soja. En Asia ha apostado por los lácteos, en concreto los productos fermentados, es decir, el yogur. Mientras que en el continente africano se han introducido tanto los yogures de larga vida como bebidas vegetales (ViveSoy). Y en Sudamérica también apuesta por la entrada mediante los lácteos.

Calidad Pascual S.A.U está apostando por aliarse con socios del país en el que desea operar, ya que de este modo se reduce el riesgo asociado al desconocimiento de la cultura, políticas, legislación etc. Además, está centrando todos sus esfuerzos en comercializar el famoso yogur de larga vida. Es por ello que ha puesto la mirada en los países con menos recursos económicos, ya que en los países más desarrollados, el yogur está en fase de madurez y hay un líder muy bien establecido en cada uno de ellos, siendo prácticamente imposible innovar. Pero viendo las perspectivas de consumo lácteo en España y la creciente tendencia hacia bebidas vegetales, también ha invertido esfuerzos en tratar de crear una marca fuerte tanto nacional como internacional en el sector de la soja, estableciendo alianzas en Gran Bretaña para posteriormente hacerse hueco en Europa y en Canadá con el fin de que le abra puertas al mercado de Estados Unidos. Sin embargo, excepto en Venezuela y Canadá los contratos se basan en la comercialización del producto y no tanto en el hecho de producir en el país de destino, por lo que, si realmente Calidad Pascual S.A.U desea aumentar la facturación de las ventas en el extranjero debería buscar un socio industrial que le permita romper las barreras y producir fuera.

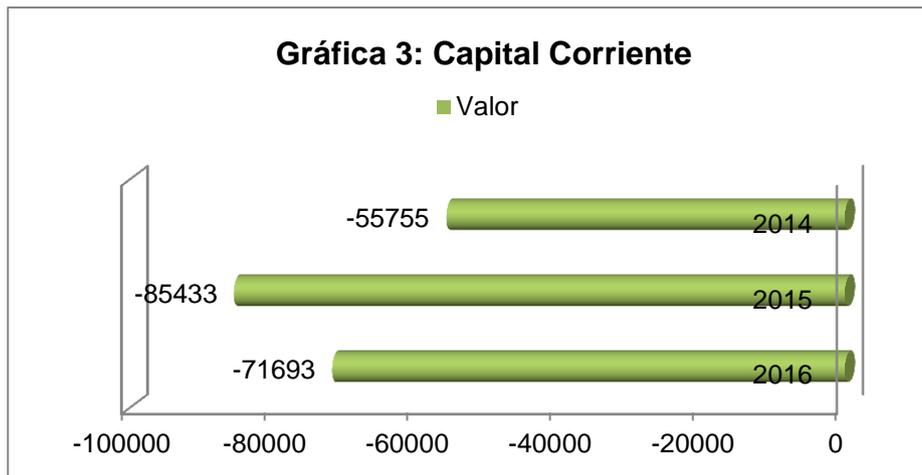
Además, varios periódicos afirman que la empresa ha sufrido pérdidas de 55 millones de euros en los últimos años principalmente por causa de un proceso de internacionalización fracasado, puesto que de los ingresos totales que obtiene la empresa, solamente el 5% proceden de ventas en el extranjero. Es por ello que se considera aún una asignatura pendiente para esta empresa.

5.4. RESULTADO DEL ANALISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE CALIDAD PASCUAL S.A.U

Vamos a proceder a estudiar los ratios más importantes relativos a la liquidez, solvencia, económico y rentabilidad. De este modo seremos capaces de ver cómo han ido afectando las decisiones tomadas por la cúpula de dirección en Calidad Pascual S.A.U de una forma más objetiva y gráfica comparando la evolución desde 2014 hasta 2016 y el sector.

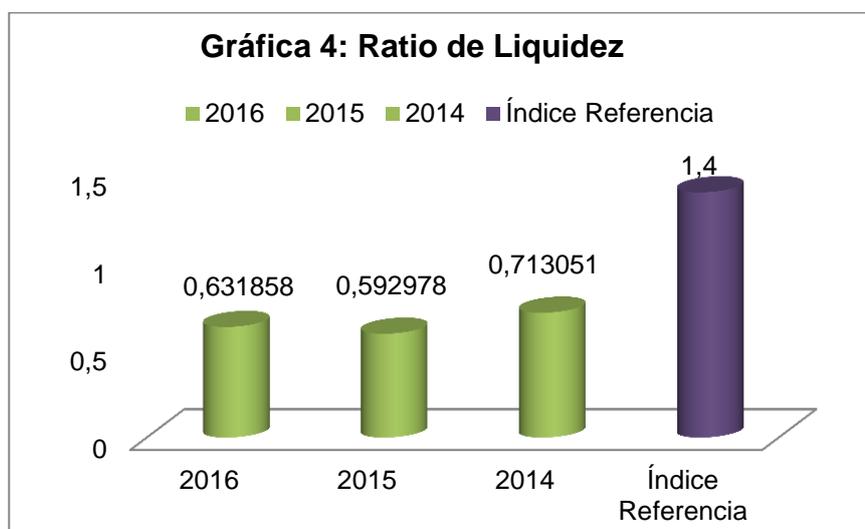
Análisis de la Liquidez:

Capital Corriente: El resultado es negativo, lo que nos indica que con el activo corriente que la empresa posee no puede hacer frente a las deudas a corto plazo. Lo ideal por tanto sería reducir la deuda a corto plazo para obtener así un resultado positivo. Si comparamos con ejercicios anteriores, es decir, 2015 y 2014. Podemos ver que el activo corriente era superior, mientras que la deuda a corto plazo se ha mantenido prácticamente invariable de un periodo a otro excepto por un incremento marcado en 2015, por lo tanto el resultado negativo se ha acrecentado en parte por la disminución del activo corriente.



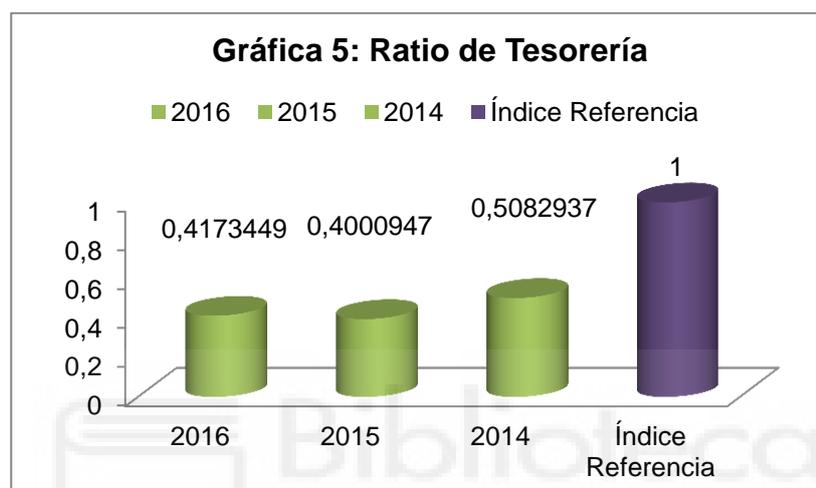
Fuente: Elaboración propia

Ratio de liquidez: Nos indica la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos de la deuda a corto plazo con los recursos que cuenta actualmente la entidad. En el caso de Calidad Pascual S.A.U el ratio de liquidez de 2014 es de 0.71, en 2015 se redujo a 0.59, mientras que en 2016 se incrementó respecto al año anterior hasta 0.63. Es un resultado desfavorable, pues se recomienda que sea superior a la unidad, siendo lo ideal que rebase el 1.4. Esto se debe a que, mientras que la deuda a corto plazo se ha incrementado muy ligeramente, el activo corriente se ha reducido de forma muy notable, es por ello que, en este momento la empresa no podría hacer frente al total de sus obligaciones a corto plazo con su activo circulante.



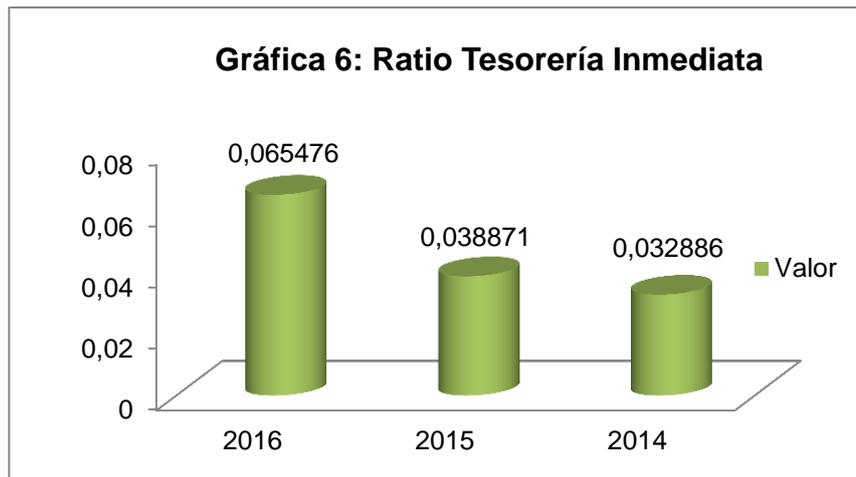
Fuente: Elaboración propia

Ratio de tesorería: Mediante este ratio podemos conocer el grado de cobertura que tenemos del pasivo corriente con nuestras disponibilidades sin tener que incurrir en la venta de existencias, es decir, mide la solvencia más inmediata. Lo ideal sería que fuese cercano a la unidad, sin embargo en 2014 se obtiene un resultado de 0.5, en 2015 baja hasta 0.4 y en 2016 es un 0.41 por lo que es un dato desfavorable para la empresa.



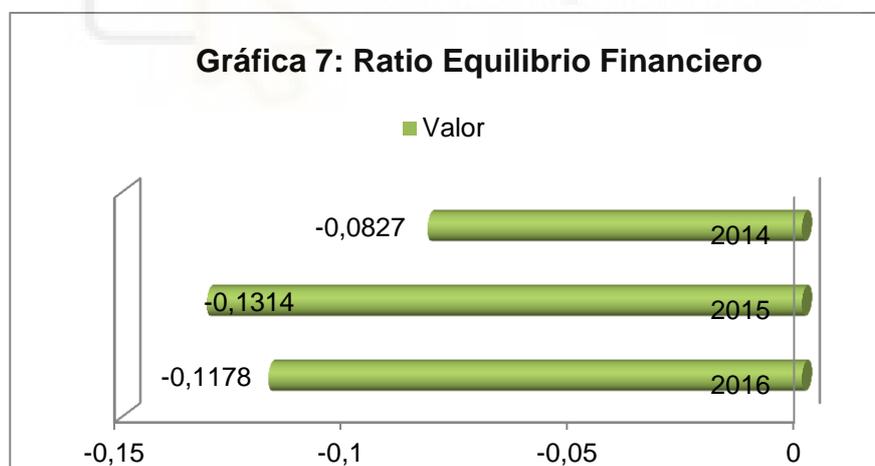
Fuente: Elaboración propia

Ratio de tesorería inmediata: Tiene en cuenta el disponible en caja y bancos para hacer frente a las deudas a corto plazo. Es complicado saber qué valor sería el más óptimo, puesto que fluctúa mucho a lo largo del año, sin embargo por encima de 0.03 podríamos considerarlo como un buen dato. En el caso de Calidad Pascual S.A.U el indicador es muy bajo por lo que no sería capaz de hacer frente a la deuda circulante solamente con la tesorería. Sin embargo es difícil que una empresa de grandes dimensiones pueda cubrir sus obligaciones a corto plazo solamente con la tesorería, pues son entidades que realizan inversiones continuamente para estar al día con las nuevas tecnologías y poder afrontar así la competencia.



Fuente: Elaboración propia

Ratio de equilibrio financiero: Hace referencia a la importancia que tiene el capital corriente con respecto al total de la inversión realizada por la empresa. En este ratio el resultado es negativo tanto en 2014, 2015 como en 2016 lo que significa que parte del inmovilizado (Activo no corriente) está siendo financiado con pasivos a corto plazo. Lo ideal por lo tanto sería que todo el inmovilizado esté financiado con recursos permanentes y que además financie parte del activo corriente.

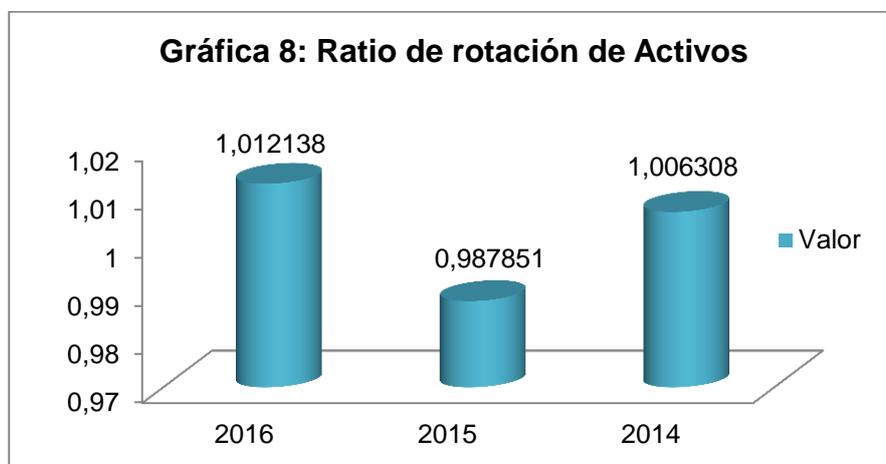


Fuente: Elaboración propia

Análisis de la Solvencia:

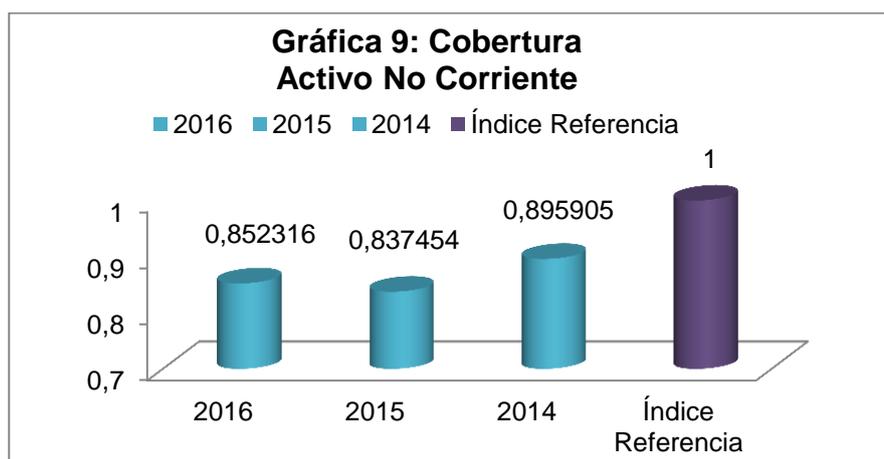
Ratio de Rotación Global Activos: Hace referencia al número de veces que se recupera el activo vía ventas, por lo tanto conviene que la cifra obtenida sea elevada. Calidad Pascual S.A.U no ha variado prácticamente en este aspecto

desde 2014 a 2016 siendo en este periodo siempre cercano a la unidad, por lo que es un resultado favorable aunque podría ser mejor.



Fuente: Elaboración propia

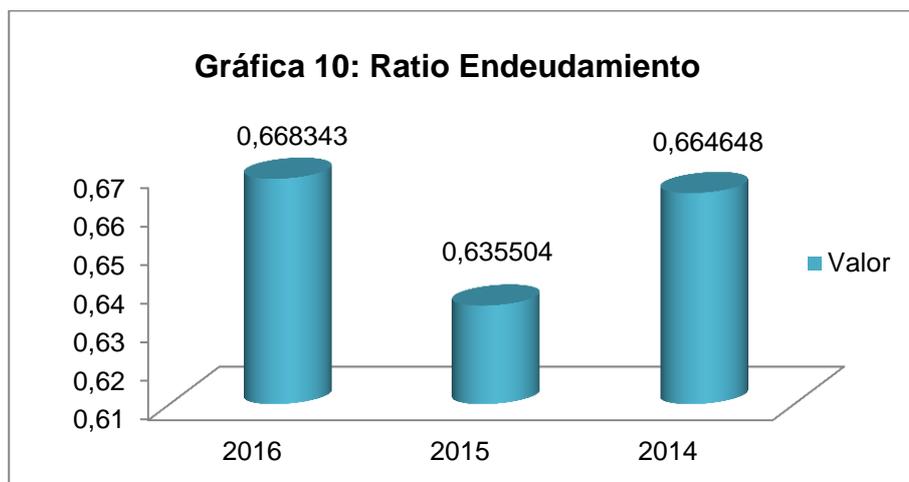
Ratio cobertura Activo No corriente: Lo ideal sería que fuese superior a 1, sin embargo en los tres ejercicios analizados siempre está cercano a la unidad siendo 0.89 en 2014, 0.84 y 0.85 en 2015 y 2016, lo que significa que la empresa no financia al 100% con recursos estables (PNC y PN) la totalidad de los activos no corrientes. Sin embargo, está cerca, por lo que, pese a no ser un resultado totalmente positivo tampoco podríamos decir que es alarmante.



Fuente: Elaboración propia

Ratio de endeudamiento: El ratio debe estar entre el 0.4 y el 0.6 para mostrar indicios de que tiene autonomía financiera. Calidad Pascual S.A.U supera muy

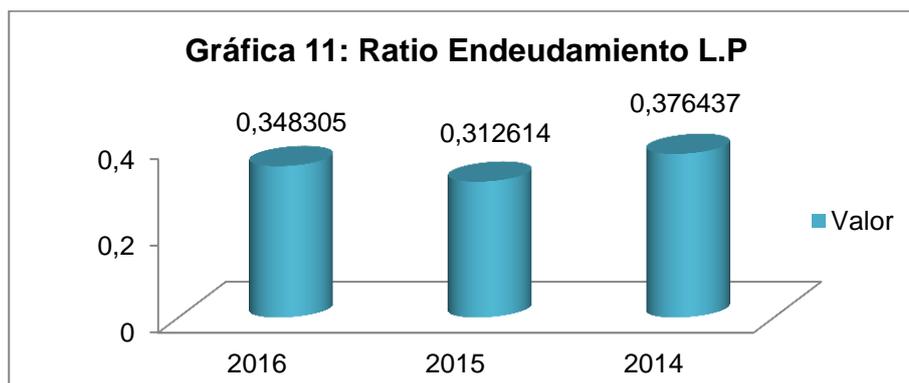
ligeramente por lo que, aunque sufre una pequeña descapitalización debido al grueso de las deudas, no se ha perdido totalmente la autonomía.



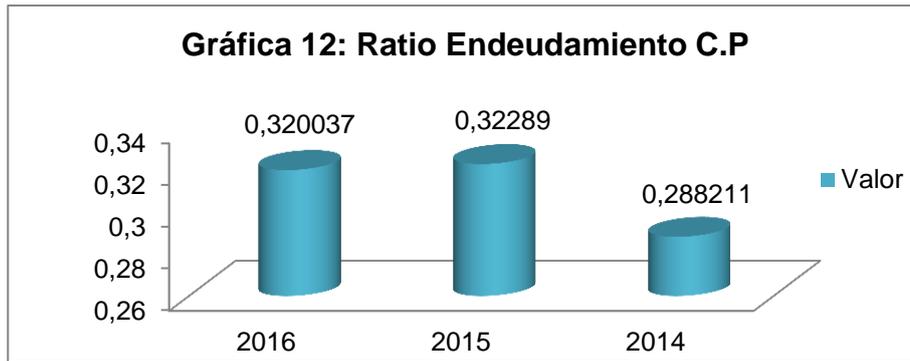
Fuente: Elaboración propia

-Ratio endeudamiento C.P: El resultado de los tres ejercicios muestra que el endeudamiento a corto plazo es elevado y se ha ido manteniendo constante durante los años. En términos generales, de las deudas totales de la entidad el 30% vence a corto plazo.

-Ratio endeudamiento L.P: En este caso, los datos muestran una mayor variación del endeudamiento a largo plazo.

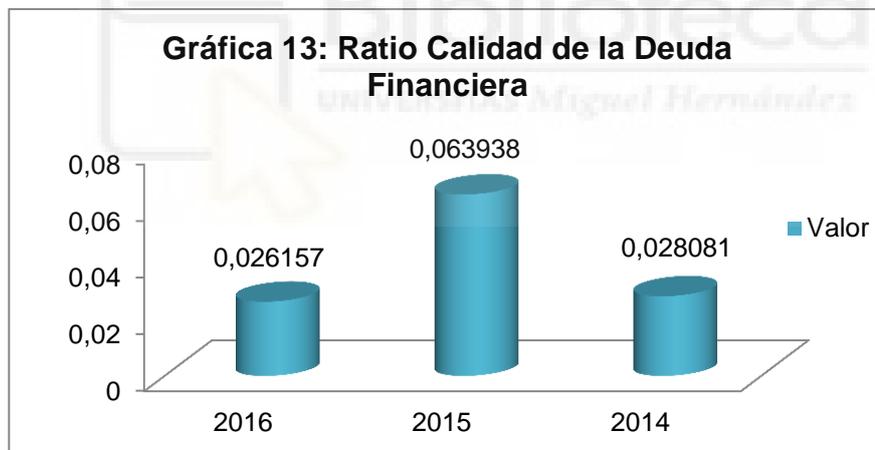


Fuente: Elaboración propia



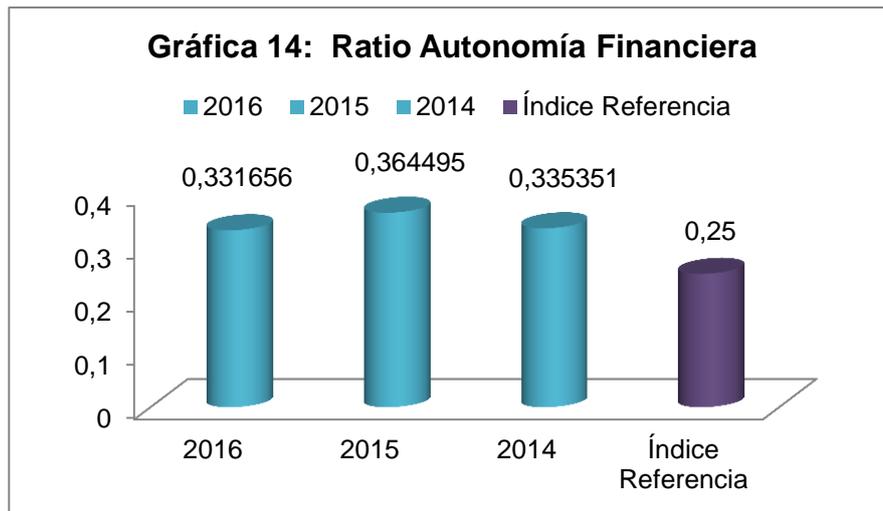
Fuente: Elaboración propia

Ratio de calidad de la deuda financiera: Este ratio nos indica qué proporción del total del pasivo corresponde a la Deuda Financiera, por lo que, cuanto más cercano a 0, mejor. Si comparamos 2014, 2015 y 2016 observamos que, pese al pico experimentado en 2015 debido a un incremento de la deuda financiera cuyo valor se duplicó, en general se ha reducido tanto el montante de pasivo total como la deuda financiera, lo que nos permite decir que en este aspecto la entidad ofrece datos positivos.



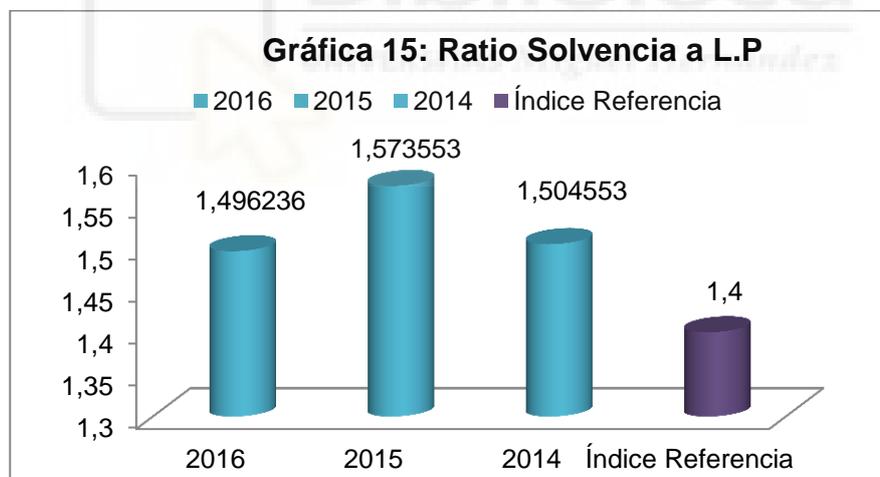
Fuente: Elaboración propia

Ratio de autonomía financiera: No conviene tener un valor por debajo del 0.25 puesto que significaría que hay riesgo de insolvencia. En el caso de Calidad Pascual S.A.U podemos decir que se encuentra entre los valores óptimos puesto que no depende en exceso de sus acreedores.



Fuente: Elaboración propia

Ratio de solvencia L.P: Nos indica la capacidad del total de activos que posee la empresa para hacer frente a la deuda total. Ha variado muy poco de 2014 a 2016. El valor óptimo es que sea superior a 1.4 por lo que consideramos que es un dato favorable y que no hay riesgo de quiebra.



Fuente: Elaboración propia

Análisis Económico

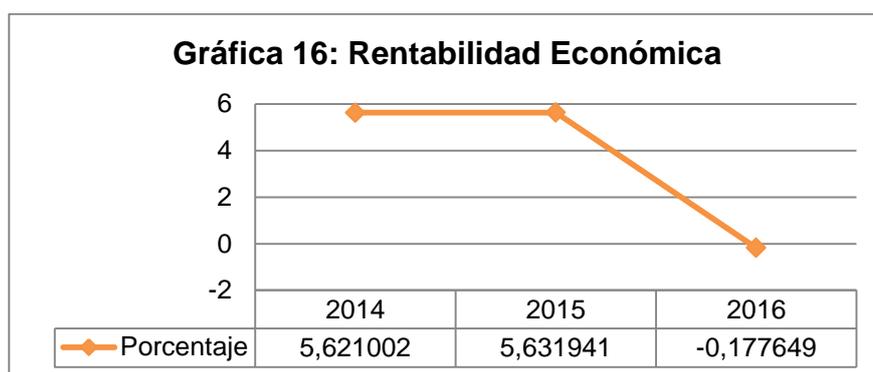
El Resultado del Ejercicio de Calidad Pascual S.A.U en 2016 es de -39.045.000 millones de euros, un año antes era de 10.850.000 millones y en 2014 de -7.599.000 millones de euros. Esto nos muestra que la empresa no está

atravesando un buen momento puesto que, desde el año 1.992 que es desde donde tenemos datos de las Cuentas Anuales, solamente ha sufrido resultados negativos tres veces.

Por otro lado al EBIT nos indica el beneficio obtenido antes de aplicar los intereses e impuestos y en 2016 se obtuvo un resultado negativo de -1.081.000 millones de euros. Un resultado al que no están nada acostumbrados siendo en 2015 de 36.611.000 millones y en 2014 de 37.895.000 millones de euros. Esto se debe en mayor medida a que, a pesar de que los gastos financieros no se han incrementado en exceso, el importe neto de la cifra sobre ventas ha ido disminuyendo paulatinamente con los años, lo que ha llevado a que los ingresos de explotación hayan sido cada vez más bajos, incluso inferiores a los que se obtuvieron a principios de la crisis en 2007.

Análisis de la Rentabilidad.

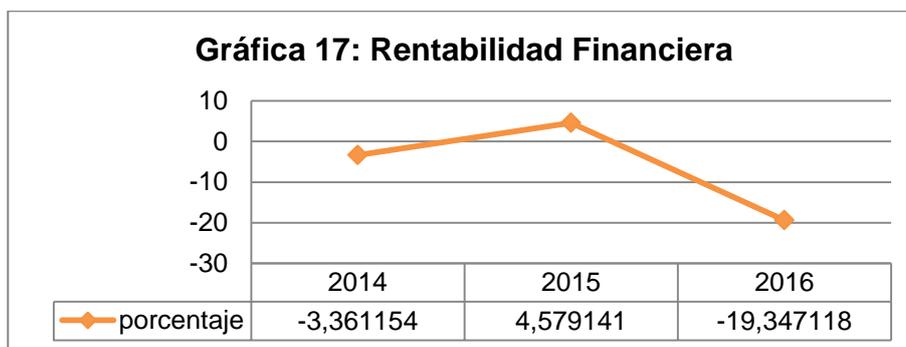
En cuanto a la rentabilidad económica En 2016 se desprende un resultado negativo. Por cada 100€ que invirtió la empresa, se ha obtenido un beneficio de -0,177€. Esto nos indica que en dicho ejercicio los activos de la entidad no fueron capaces de generar beneficios. Comparado con 2014 y 2015 el resultado es muy distinto, pues por cada 100€ invertidos se obtuvo un beneficio de 5,6€.



Fuente: Elaboración propia

Rentabilidad financiera: Nos permite conocer el rendimiento que obtiene la empresa sobre sus recursos propios. Indica por lo tanto, la capacidad que tiene para remunerar a sus accionistas. Los datos no son positivos, pues excepto en

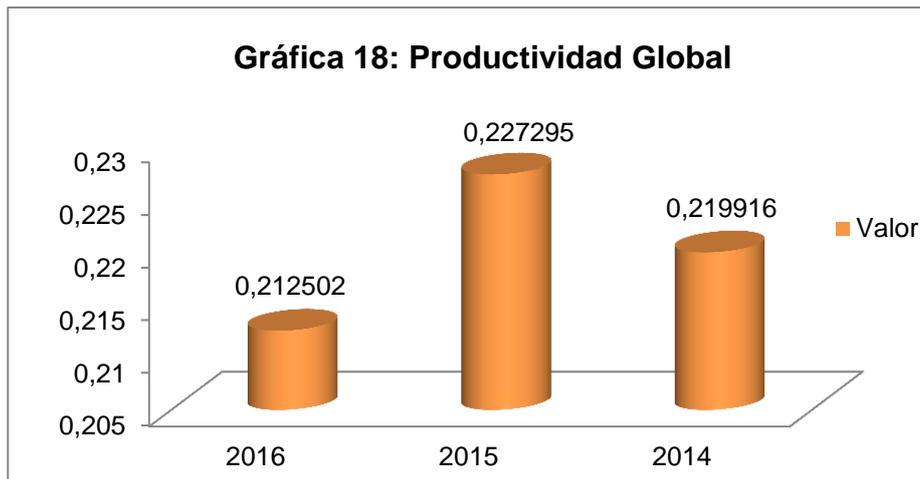
2015 donde se obtiene 4,57%, tanto en 2014 como en 2016 la empresa arroja un resultado negativo, indicando que los fondos propios no han sido capaces de generar beneficio a la empresa. Como solución a esta situación Calidad Pascual S.A.U podría aumentar su margen de beneficio incrementando los precios, incentivar la venta de aquellos productos cuyo margen sea elevado, reducir gastos o aumentar la rotación de los activos vendiendo más.



Fuente: Elaboración propia

Apalancamiento financiero: Se basa en la idea de que una empresa se endeuda con el fin de obtener más activo, por lo tanto será beneficioso para la ésta cuando el hecho de endeudarse permita incrementar su rentabilidad financiera. Tanto en 2015 como en 2014 este valor es ligeramente superior a la unidad, lo que nos indica que al invertir en fondos ajenos remunerados, la empresa está obteniendo un mayor rendimiento que su coste. En 2016 este valor se dispara hasta 77 debido a que el Resultado de Explotación (EBIT) sufre una caída muy pronunciada (-1.081.000) cuando en el año anterior era de 36.611.000€.

Por último, añadiremos también la comparativa entre los tres años analizados del Ratio de productividad global que nos indica el valor añadido que genera a la empresa cada euro vendido. En este caso no hay grandes variaciones, aunque sí podemos afirmar que ha empeorado desde 2014 hasta 2016 bajando en casi una décima, además de que el valor en sí no es excesivamente elevado, alcanzando su máximo en estos tres años en 2015 con un 0,227.



Fuente: Elaboración propia

En resumen de este capítulo debemos hacer importante mención al hecho de que en estos momentos la empresa no atraviesa una buena situación, pues en el análisis de liquidez ninguno de los indicadores es favorable. Por ejemplo, no es capaz de cumplir con las obligaciones a corto plazo con su activo circulante, o el hecho de que parte de su inmovilizado está financiado con pasivos a corto plazo. En cuanto al análisis de la solvencia contamos con más datos positivos. Sin embargo, si nos fijamos en el tema económico vuelven a aparecer resultados desfavorables, sobre todo en 2016, año en el que se ve reflejada la reducción paulatina de las ventas. Finalmente en el análisis de la rentabilidad se vuelve a repetir la situación mencionada en las líneas inmediatas anteriores. La empresa no fue capaz en 2016 de generar riqueza ni con sus fondos propios ni con el activo.

CAPÍTULO 6. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A.

6.1. ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA.

Todo se inicia en 1968, con un Grupo Sindical de Colonización de Asturias. Éstos eran agrupaciones de productores que tenían como objetivo inicial la realización de obras de interés local, pero que posteriormente se les otorga

nuevas funciones tanto industriales como comerciales. Es decir, es una forma asociativa de explotación agraria. Es Jesús Sáenz de Miera y Zapico fundador del Grupo Sindical de Colonización Asturiano quien decide abrir una productora de leche de grandes dimensiones, “Central Lechera Asturiana” con el fin de revertir la situación que se experimentaba en cuanto a las grandes oscilaciones de precios que los ganaderos estaban sufriendo. Un año más tarde, se funda la cooperativa de ganaderos “Central Lechera Asturiana” y se crea la factoría de Granda, situada en Asturias.

Se crea en 1972 una fábrica específica para la producción de alimento para el ganado de aquellas granjas que les abastecen y decide diversificar y producir derivados lácteos como mantequilla, quesos y yogures. Posteriormente, 1997 adquiere la totalidad del capital de una compañía quesera llamada “Quegalsa” continuando con su afán por ser una empresa que además de producir leche, ofrece también derivados lácteos.

En cuanto al origen de “Corporación Alimentaria Peñasanta” podemos decir que es en 1992 cuando Central Lechera Asturiana S.A.T decide ampliar el capital de una empresa de la que ya es propietaria llamada “Distribuidora Murciana de Lácteos S.L” y a su vez trasladar su domicilio social a Asturias y cambiarle el nombre a “Lácteos Gijón”. Así como modificar su forma jurídica a Sociedad Anónima. Posteriormente, en 1995 se pasa a llamar tal y como la conocemos ahora, “Corporación Alimentaria Peñasanta S.A”. Dos años más tarde, “Central Lechera Asturiana S.A.T decide ceder su rama comercial e industrial a CAPSA (Corporación Alimentaria Peñasanta S.A) de la que sigue siendo la accionista principal a día de hoy.

En diciembre de 1997 se unen a CAPSA (Corporación Alimentaria Peñasanta S.A) mediante el método de fusión por absorción, las marcas LARSA (Lacto Agrícola Rodríguez S.A), una empresa nacida en Vigo que se dedica desde 1933 a la producción de quesos, leche y demás derivados lácteos y ATO (Celbasa ATO S.A) de la que participa en el 40% del accionariado y el 60% restante pertenece a siete ganaderos. Es una marca creada por la familia Balcells situada en Barcelona y dedicada básicamente a la producción y

comercialización de leche envasada. De este modo, Corporación Alimentaria Peñasanta S.A se asegura la presencia tanto en Galicia como en Cataluña,

En 2001, con el propósito de tener una mayor presencia en la parte sur de España, decide volver a llevar a cabo una fusión por absorción. En este caso la empresa es “Yogures Andaluces S.A” con una fábrica en Sevilla que utilizará para estar más próximo a este mercado.

En cuanto a la diversificación de productos, podemos decir que en las bebidas vegetales fue una de las primeras empresas en introducir la bebida de soja, pues en 2003 ya la lanzaban al mercado con la marca ALPRO, una conocida empresa de origen Belga creada en 1980 dedicada a las bebidas vegetales.

Sin embargo, no todo está relacionado directamente con los lácteos y demás bebidas. En 2006 decide emprender un nuevo proyecto centrado en la hostelería puesto que gracias a los estudios realizados por la compañía se muestra una tendencia creciente en nuestro país al hábito de comer cada vez más fuera de casa, aumentando por lo tanto los establecimientos que ofrecen comida para llevar o a domicilio. Esta rama dedicada a la hostelería es denominada por la entidad como “FoodService” y en 2017 contaba con 750 distribuidores repartidos por toda la geografía española y experimentó un crecimiento del 7% respecto al ejercicio anterior. El objetivo con este proyecto es evitar aparecer solamente en los supermercados, sino ser una elección de compra en los establecimientos hosteleros.

Por otro lado, se han fijado también en necesidades específicas como son los problemas que tienen los celíacos con el gluten. Es por ello que lanzaron al mercado en 2012 una leche en polvo enriquecida con una bacteria probiótica *Bifidobacterium longum* ES-1 que ayuda a reducir la inflamación y a mejorar la flora intestinal de los celíacos.

Un año más tarde, en 2013, visto que la población cada vez cuida más la dieta, Central Lechera Asturiana lleva a cabo un relanzamiento de las tres leches más básicas: Entera, Semidesnatada y Desnatada. Anteriormente el porcentaje de

materia grasa que tenía cada una de ellas era de 3.6 gr por 100 ml de leche, 1.55gr y 0.25gr, siendo a partir de 2013 2gr, 1gr, y 0gr por cada 100 mililitros. Es por lo tanto, la única marca en poseer un 0% de materia grasa. En este mismo año decide franquiciar una nueva línea de negocio llamada YOPING dedicada al yogur helado ofreciendo la posibilidad a los hosteleros de poder tener una zona específica para poder servir este tipo de producto con una inversión de 10.000 euros. En mayo anunció que tenía previsto abrir hasta 500 puntos de venta de YOPING.

Por otro lado, en 2015 se anunciaba la salida de la firma francesa “Savencia” que llevaba con CAPSA aproximadamente 18 años. Antes del abandono, Corporación Alimentaria Peñasanta S.A poseía el 57% de las acciones. Ahora pasa a ser dueño del 80% y el resto está compartido por Liberbank y Caja Rural. Ambas partes citaron que es un acuerdo estratégico ya que “Savencia”, anteriormente conocida como Bongrain S.A, centrará sus esfuerzos en “Mantequerías Arias” de la que es propietaria en territorio español.

También debemos destacar que en 2014 se convirtió en la primera empresa del sector lácteo español en lograr el certificado de empresa saludable otorgado por AENOR que premia el esfuerzo que realiza la entidad en promover y proteger la salud, bienestar y seguridad de los empleados. Además, fue la primera empresa del sector alimentario en nuestro país en obtener el certificado UNE 1660022 de la gestión de I+D+i.

En 2016 CAPSA contaba con 1.274 empleados, y fue reconocida por la consultora “Reputation Institute” como la empresa y marca española con mejor reputación y en 2017 renovó el Sello de Excelencia Europea +500 EFQM que reconoce la buena gestión de la empresa, mejorando así la confianza tanto de los clientes como de los proveedores.

Del total de leche recogida en 2016, el 44% proviene de Asturias, el 38% de Galicia, el 11% de Cataluña y el 7% del resto de zonas de la geografía española, lo que nos indica que la mayor parte de la materia prima proviene de la Cornisa Cantábrica. En cuanto a la internacionalización, aunque vamos a tratarla en

puntos de forma más profunda, podemos anticipar que de los 40 países en los que opera, el 77,47% de las exportaciones van dirigidas a Asia, el 15,34% a África, el 7,02% a América y el 0,16% a otros destinos.

Actualmente Corporación Alimentaria Peñasanta cuenta con varias marcas:

-Central Lechera Asturiana: Dedicada a la leche, nata, mantequilla, yogures, postres, batidos y bebidas vegetales.

-ATO: Centrada en la leche, nata y mantequilla.

-LARSA: Ofrece leche, todo tipo de postres lácteos, yogures y quesos.

-Mibe: Para la comercialización de leche infantil orientada al consumidor chino.

-Vega de Oro: Centrada únicamente en la leche.

-Innova: Dedicada a la producción de leche en polvo sin lactosa, derivados lácteos, productos funcionales, proteínas lácteas, lacto suero y sólidos lácteos como mantequillas, natas o yogures.

Es además una empresa que presume de ofrecer productos 100% naturales y libres de aditivos dándole así un mayor valor añadido. Lo que ha permitido, entre otros factores que el ejercicio 2016 se incrementará las ventas con un crecimiento del EBITDA del 8% respecto a 2015. En 2017 ya han logrado que de su cartera de productos el 98% de éstos cuente con dicha característica. Por lo tanto, podemos afirmar que está centrada en la calidad de sus productos, además de ser una empresa multimarca ya que ha respetado las marcas locales que ha adquirido como es el caso de ATO y LARSA con el fin de incrementar su presencia en dichas regiones.

6.2. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA APLICADO POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A

Corporación Alimentaria Peñasanta S.A que es la matriz que incluye las marcas anteriormente mencionadas. Cuenta con 7 fábricas distribuidas por toda la geografía española situadas en:

-Asturias: donde cuenta con dos centros. Uno en Granda donde lleva a cabo la producción de leche UHT, yogures, batidos, leche en polvo, mantequilla y nata. El otro está en Cueva del Molín en la que se fabrican los famosos quesos cabrales.

-Galicia: Habiendo también dos fábricas situadas en: Outeiro de Rei donde se prepara mantequilla, leche UHT y productos en polvo. Y en Villagarcía de Arousa donde se encargan de la producción de yogures y quesos.

-Madrid: Con una fábrica en Zarzalejo desde el año 2009, encargada solamente de la producción de leche.

-Islas Baleares: Más concretamente en la isla de Menorca. Adquirida en 2007 y también destinada a la obtención de Leche UHT.

-Cataluña: con un centro de producción en Vidreres, donde producen nata, batidos y leche UHT.

El 27 de noviembre de 2009 se inaugura la planta de envasado de Zarzalejo cuya inversión inicial fue de 50.000.000 euros adquirida a la empresa “La Serrana Campo Leite” siendo ésta la última que se sumó al grupo de las 7 anteriormente citadas. Posee una superficie construida de 7.200 metros cuadrados y cuatro líneas de envasado, así como capacidad para procesar 30.000 litros de leche UHT por hora. El objetivo principal era estar presente en la zona centro de nuestro país y crear una planta que permita ampliar las líneas de producto.

Se han llevado a cabo también inversiones en 2016 que alcanzan los 2 millones de euros en la planta de Granda, la primera del grupo con el fin de lanzar un yogur que presume de ser 100% natural.

Debemos citar el “Proyecto Marte” que ha permitido a la empresa lograr la unión de todas las etapas que conforman el proceso de creación del producto final, desde la recogida de la leche hasta la salida de éste. Se basa en la utilización de unos sensores que permiten analizar datos y con ello lograr la máxima seguridad alimentaria. Además, emplean el Big Data para la predicción de ventas mediante un sistema de algoritmos desarrollados con código R. También se han centrado mucho en la automatización de los procesos relativos a la recogida de la leche,

por ejemplo informatizando la información sobre la materia prima una vez llega el camión cisterna a la planta de producción, o el envío mediante SMS a los proveedores sobre los resultados obtenidos en el laboratorio de CAPSA FOOD gestionado desde SAP. (Software especializado en planificación de recursos empresariales capaz de integrar todos los departamentos de una empresa y procesar grandes cantidades de datos) ahorrando así aproximadamente 4.000 llamadas mensuales a los cerca de 1.500 ganaderos que trabajan con la empresa.

Por otro lado, mientras que algunas empresas del sector lácteo han optado por la diversificación en derivados lácteos, en CAPSA se ha optado por centrarse en los productos con mayor cuota de mercado. Es por ello que decidieron en 2012 cerrar la fábrica de Villaviciosa situada en Asturias dedicada a la producción de queso fundido y rallado.

En términos de sostenibilidad la empresa ha llegado a acuerdos con empresas como CHEP con la que, en 2012 unen esfuerzos para la creación de un centro de inspección y reparación de palés. De este modo se reducen costes y emisiones a la atmósfera.

En cuanto al transporte, en 2013 se implementó el sistema de gestión de transporte (TMS) de Generix y en 2015 se crea la empresa “Gestión y Optimización de Flujos de Mercancías”, más conocida como “Geomer”, una empresa del grupo CAPSA cuyo fin es optimizar los procesos de distribución. Las pruebas se realizaron en Asturias pero en 2017 decidieron aplicarlo también en Madrid y Barcelona. Lo más destacable de este proyecto es la creación de un portal digital que permite la contratación de transportistas que se ajusten mejor a sus necesidades en relación calidad-precio y así añadirlos a aquellos que ya están comprometidos con la empresa.

Además, a mediados de 2017 ha emprendido una *Joint Venture* con la empresa “Làctia Agroalimentaria” sobre la filial que ya es propiedad de CAPSA, situada en Vidreres. Es decir, han decidido invertir conjuntamente mediante un acuerdo comercial que beneficiará a ambas partes. Se trata de una estrategia a través de

la cual Làctia que es el encargado de proveer la leche que comercializa Mercadona en territorio Catalán podrá realizar el envasado de su producto en dicha fábrica, mientras que CAPSA podrá compartir la propiedad incrementando la producción de leche de la marca ATO y le supondrá un empuje para la exportación de sus productos. Ambos han declarado que este acuerdo permite generar sinergias y optimizar los procesos. Actualmente la planta cuenta con 7 líneas de envasado, posee una capacidad de producción de 150 millones de litros y en ella trabajan 85 personas.

En resumen a este punto, podemos decir que la empresa se ha centrado en cubrir los puntos estratégicos de la geografía de nuestro país para no depender de la distribución de larga distancia, pero en determinadas plantas de producción no alcanza el total de la capacidad disponible por lo que ha optado por firmar acuerdos con competidores que le permitan cubrir los posibles sobrecostes.

6.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DESARROLLADO POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A.

Actualmente Corporación Alimentaria Peñasanta S.A exporta a más de 40 países con un total de 90 millones de kilos vendidos en el extranjero, siendo en 2017 el 10% del total de ventas realizadas por el grupo, cuya marca más destacada es Central Lechera Asturiana. En el historial de la empresa, citan que dan el salto a la internacionalización de la empresa Central Lechera Asturiana en 1974. Sin embargo la exportación regular de los productos producidos por CAPSA se da a mitad de 2013 cuando lanza sus productos a cerca de 25 países. Los destinos principales son China, África y América Latina (Panamá, Chile y Méjico). Pero las principales razones por las que toman la decisión de lanzarse al mercado externo es el hecho de que cada vez se consumen menos lácteos en nuestro país debido a las nuevas tendencias como las bebidas vegetales, o la menor tasa de natalidad. Es por tanto la perspectiva del futuro próximo respecto al consumo de leche uno de los principales impulsos que necesitaba CAPSA para dar este paso.

En cuanto al tipo de bien de consumo que exportan, debemos citar que han ido desarrollando productos específicos que se adaptan a las necesidades de los países a los que van dirigidos. Por ejemplo, aquellos donde hay un menor nivel de riqueza exportan alimentos básicos cuya conservación no suponga un impedimento. Se centran en productos deshidratados y aquellos que contengan una mayor concentración de proteínas de leche. Por ejemplo en Méjico exportaron en 2016 diez mil toneladas de leche en polvo.

Recientemente ha firmado un contrato mediante el cual crea una alianza con Qatar, más concretamente con la distribuidora llamada “Toscana Trading” donde comercializará productos como yogures de larga vida, batidos y leche. Por lo tanto, están centrando su mirada en los países del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) donde son muy dependientes de las importaciones puesto que su tasa ronda el 75% en productos alimentarios, y en algunos países hasta el 90%. Este consejo está formado por Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Bahreín, Qatar y Omán. En estos momentos las relaciones entre la Unión Europea y dichos países se enmarcan en el Acuerdo de Cooperación de 1989. Pero no solamente tendrá presencia en supermercados, sino que el objetivo es estar también en el canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafés), es decir, en la hostelería. “Toscana Trading” con la que ahora es socia se caracteriza por ser una distribuidora de productos de calidad, por lo tanto en esta zona geográfica lo que se desea es atraer a un público más selecto que busca un valor añadido en los productos adquiridos.

Tal y como hemos citado anteriormente, África también es uno de los continentes en los que han puesto la mirada. Más concretamente en Costa de Marfil ya que se estima que en 2018 su crecimiento global se sitúe en el 7,2% y según el Fondo Monetario Internacional se prevé que entre 2018 y 2022 África Subsahariana sea una de las que más crezca a nivel del Producto Interior Bruto. Por lo tanto se está intentado buscar alianzas con socios locales.

Sin embargo también ha realizado inversiones directas en otros países como fue el caso de Cuba en 1.999 cuando creó una planta de preparación de leche junto con el Estado Cubano, y en 2.002 se constituyó “Central Lechera de la Habana”

con el fin de fabricar y distribuir en 4 provincias de la isla invirtiendo 8 millones de euros junto con una compañía estatal llamada “Corporación Alimentaria Cubana” pero manteniendo el control del accionariado ya que la participación de CAPSA era del 51%. La diferencia que Central Lechera Asturiana ofrecía era la producción de leche esterilizada mientras que en dicho país solamente se fabricaba hasta la fecha leche pasteurizada cuya duración en el tiempo es menor. Sin embargo a mitad de 2.005 decide abandonar el negocio debido a las pérdidas sufridas.

Por otro lado, la marca ATO que se engloba dentro de Corporación Alimentaria Peñasanta S.A inició sus exportaciones en China. Las ventas en el exterior se iniciaron a finales de 2015 y mueven 10 millones de litros al año. El formato del producto no ha cambiado, pues venden los mismos bricks de leche pero cambiando el etiquetado a chino. Estas ventas han supuesto un incremento de la producción del 25% para la fábrica de Vidreres. El motivo de esta internacionalización fue el fin de las cuotas lácteas, lo que supuso el desplome de los precios de la leche debido al aumento de la producción en muchos países europeos. En cuanto a los costes del traslado, no es excesivamente elevado aclara su presidente Jaume Pont “Nos sale más caro llevar la leche de Girona [donde se encuentra su fábrica] a Barcelona, que de ahí a China”, ya que aprovechan los contenedores que desembarcan en el puerto de la ciudad capital de provincia. Han llegado a un acuerdo con un distribuidor local para comercializar la leche a través de Internet y actualmente estudia la posibilidad de actuar en Japón, aunque los elevados aranceles dificultan el proceso, sin embargo aprecian la calidad y estarían dispuestos a pagar más, lo que situaría a la isla en un mercado de élite.

Además, a inicios de 2017 se incorporó un nuevo miembro a la división de exportaciones de Innova Foods, denominado Javier Hijano, que será el nuevo director de dicho departamento. El nombramiento hace evidente el hecho de que la empresa está focalizando sus esfuerzos en la internacionalización con el fin de expandir sus negocios.

El método empleado por la empresa es la alianza con socios locales como sucede en Qatar o China cuyo acuerdo facilita la venta directa de sus productos, así como la inversión conjunta para tener una mayor presencia en dichos países como en el caso de Cuba. Sin embargo, debido a las pérdidas que experimentaron en los años 2.000 por dicha inversión, parece que en estos momentos están optando por exportar el producto directamente y no tanto por la opción de instalarse en el país de destino. También es necesario citar que el salto a la internacionalización se ha dado bastante tarde, pero el hecho de vender un producto de calidad y que éste sea valorado por el cliente, les ha permitido incrementar poco a poco dichas exportaciones ya que los países a los que se han dirigido carecen de este tipo de productos como es el caso de Qatar cuya dependencia en cuanto alimentos es elevada.

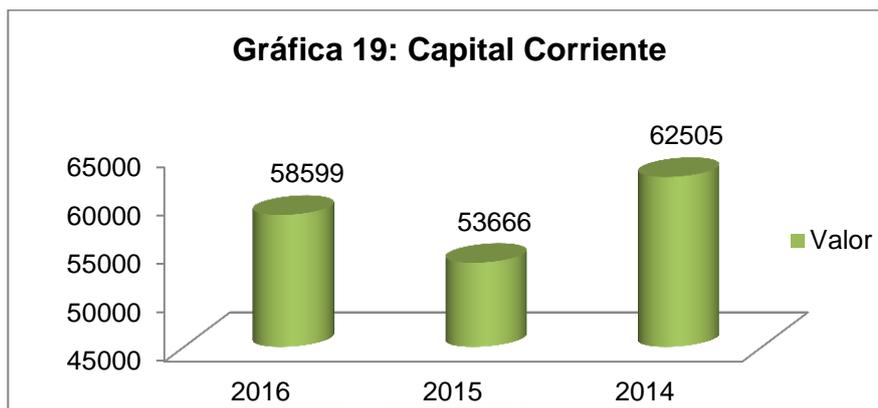
Es decir, la empresa inició sus exportaciones recientemente, sin embargo ha sabido aprovechar los mercados ya que se ha introducido con fuerza en China, un país en el que los productos lácteos están siendo muy consumidos. Así como Qatar, a través del cual pretende abrirse hacia los países miembros del Consejo de Cooperación del Golfo, una zona geográfica muy dependiente y donde quiere establecer un producto de calidad, lo que le permite incrementar el precio. Sin embargo también exportan a África, país donde se centra en productos más básicos y cuya conservación no sea una dificultad añadida. Por lo tanto podemos decir que llevan a cabo dos posicionamientos en función del país al que se dirigen.

6.4. RESULTADO DEL ANALISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A

A continuación procedemos a realizar un estudio económico-financiero para conocer cuál es la situación en la que se encuentra la empresa. De este modo sabremos si realmente Corporación Alimentaria Peñasanta dirige su negocio optimizando al máximo sus recursos económicos y si las decisiones tomadas le han permitido mejorar.

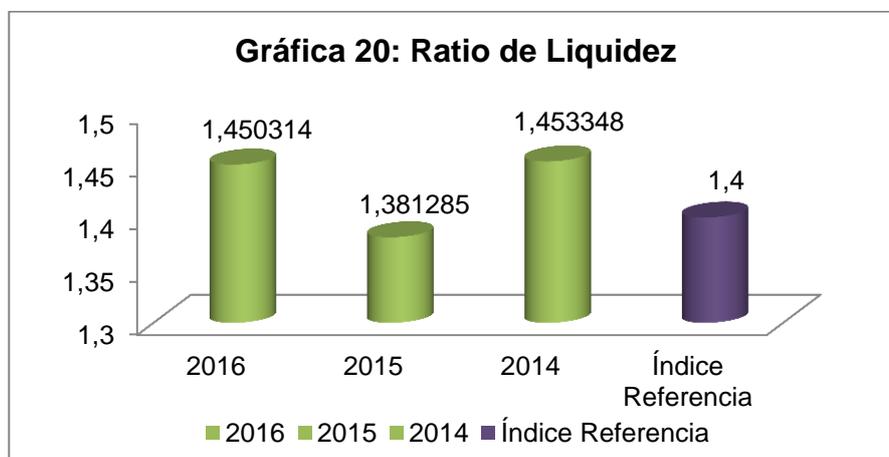
Análisis de la Liquidez:

Capital Corriente: En el caso de CAPSA el indicador es positivo, aunque en 2015 se redujo a 53.666.000 millones de euros. Sin embargo no ha habido grandes oscilaciones en el periodo estudiado. El capital corriente es comúnmente conocido como “Fondo de Maniobra” y el hecho de que sea un resultado positivo, nos indica que se puede hacer frente a las deudas a corto plazo.



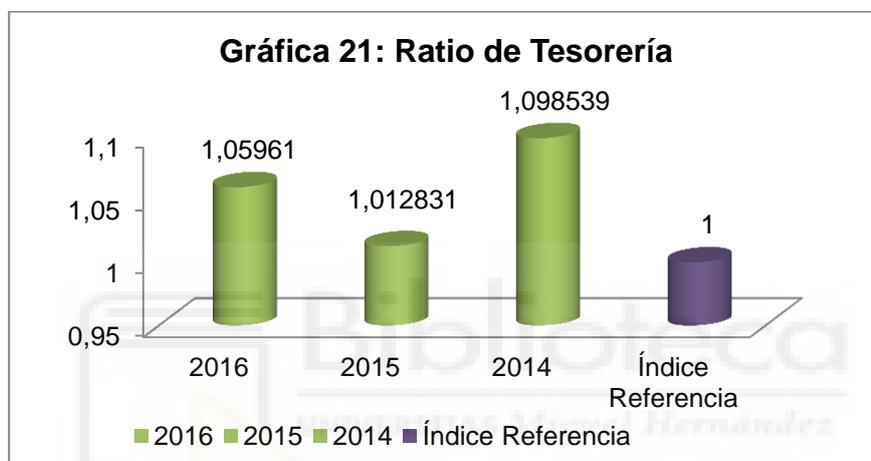
Fuente: Elaboración propia

Ratio de liquidez: Mediante este ratio podremos establecer una relación entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. En este caso, lo ideal es que la empresa obtenga unos resultados que superen el 1.4 como ocurre con la entidad estudiada, que salvo en 2015 con 1.38, tanto en 2014 como en 2016 supera el índice de referencia con 1.45. Esto indica que tiene suficiente Activo circulante para hacer frente a sus deudas más inmediatas lo que supone a la vez, un margen de seguridad al que poder hacer frente a imprevistas adversidades.



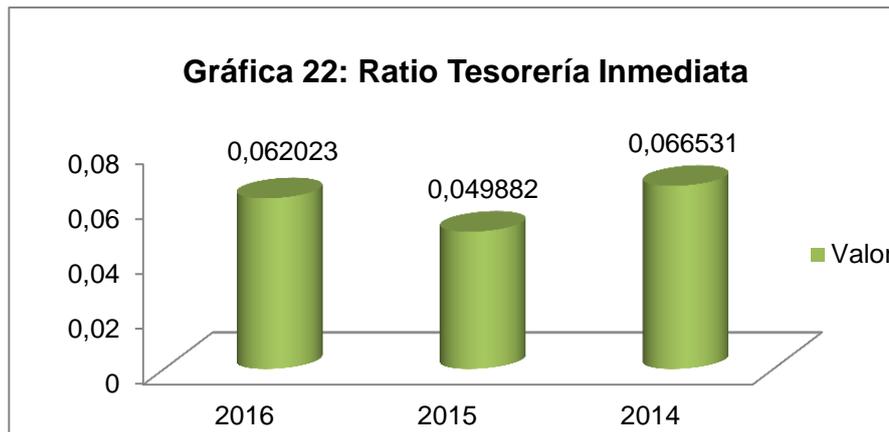
Fuente: Elaboración propia

Ratio de tesorería: Nos determina la capacidad de la empresa para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo mediante sus medios líquidos disponibles. Lo recomendable es tener un resultado cercano a la unidad como es el caso de CAPSA cuyos índices oscilan entre 1,09 y 1,01 dentro del periodo estudiado. Esto se debe a que dentro del Activo Corriente las existencias son menos de un tercio por lo que, al eliminarlas la empresa sigue contando con recursos suficientes para cumplir con sus pasivos.



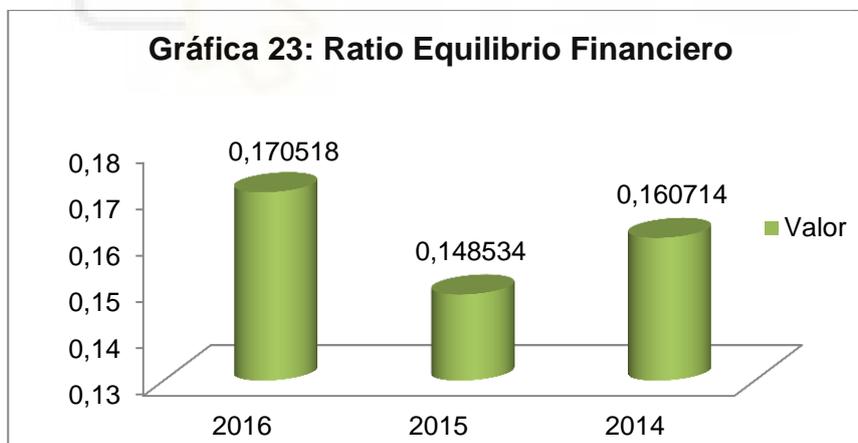
Fuente: Elaboración propia

Ratio de tesorería inmediata: No hay un índice de referencia exacto para este ratio ya que tiene en cuenta el disponible en caja y bancos y éste fluctúa mucho a lo largo del ejercicio, sin embargo un valor por encima de 0,03 podríamos decir que es óptimo. En la mercantil estudiada el peor año fue en 2015 con un 0,049 por lo que consideramos que la empresa obtiene un resultado favorable.



Fuente: Elaboración propia

Ratio equilibrio financiero: Nos informa sobre la relación entre el capital corriente (Diferencia entre Activo corriente y Pasivo corriente) en relación al Activo total. Lo normal sería tener un porcentaje entre el 5% y el 15%. En el caso de superar el 15% diríamos que el equilibrio financiero obtenido es muy favorable ya que significa que todo o parte del inmovilizado está siendo financiado con recursos a largo plazo. En Corporación Alimentaria Peñasanta S.A pueden decir que obtienen resultados positivos pues en 2016 obtuvieron un 17%.

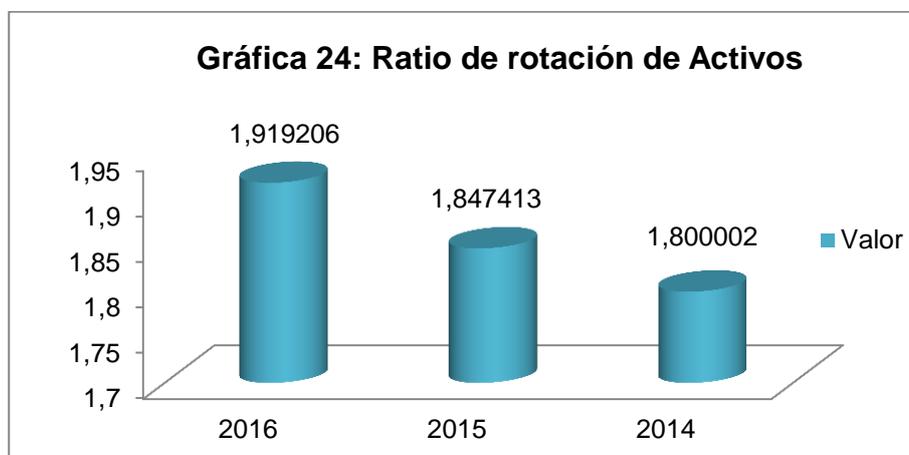


Fuente: Elaboración propia

Análisis de Solvencia:

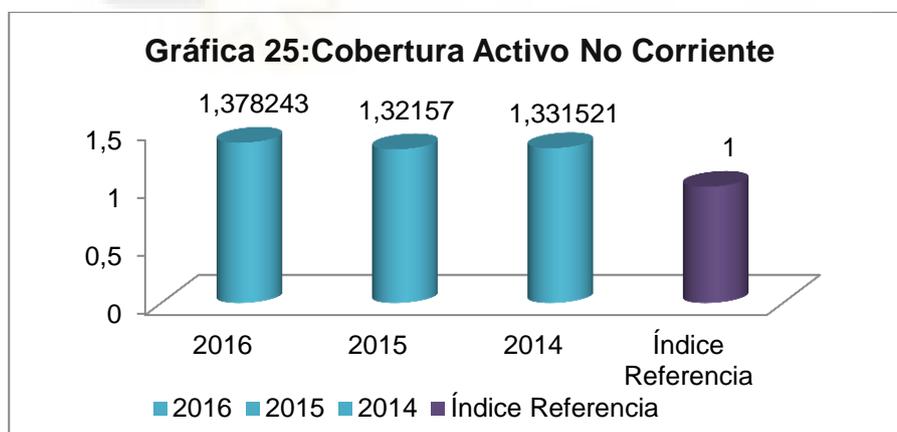
Ratio de Rotación Global Activos: Cuanto más elevado sea el resultado obtenido mejor para la empresa, pues significa cuántas veces ha recuperado el activo gracias a sus ventas. Es por ello que podemos decir que CAPSA ofrece

resultados favorables en este ratio ya que como mínimo ha obtenido en 2014 un 1,8 Es decir la empresa fue eficiente en la utilización de sus activos.



Fuente: Elaboración propia

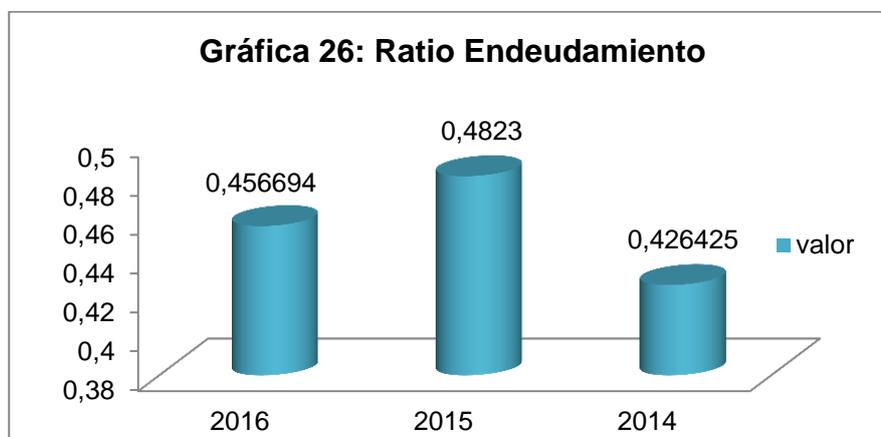
Ratio Cobertura Activo No Corriente: Nos indica si el Activo no Corriente está siendo financiado con recursos propios o a largo plazo, siendo lo más favorable que sea superior a la unidad como ocurre en CAPSA cuyos valores en los tres ejercicios estudiados rebasan el 1,3, lo que significa que financia con recursos estables (PNC y PN) sus activos no corrientes.



Fuente: Elaboración propia

Ratio de endeudamiento: Lo correcto en términos generales es tener un valor entre 0,4 y 0,6 ya que en el caso de ser superior a 0,6 indicaría que ha incurrido en demasiadas deudas, lo que significa una pérdida de autonomía financiera. Y si no alcanza el 0,4, supondría un exceso de patrimonio neto. En cuanto a la empresa analizada, podemos decir que tiene resultados favorables pues se

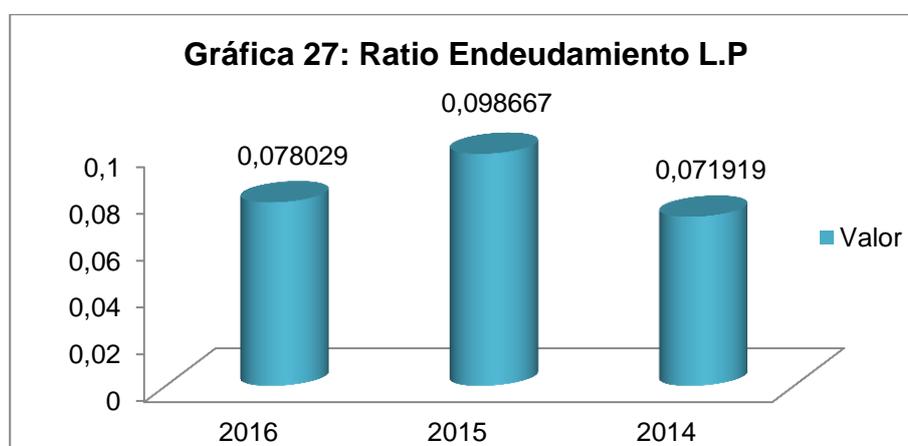
encuentra dentro de los límites, aunque siempre con valores más cercanos a 0,4.



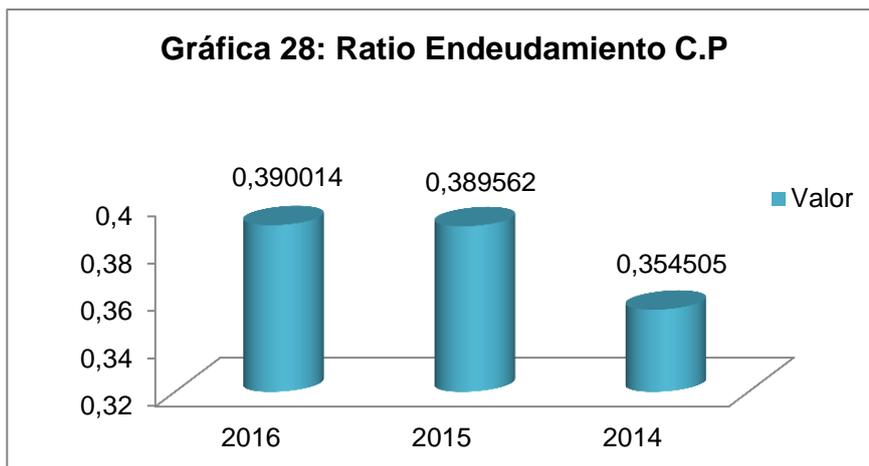
Fuente: Elaboración propia

-Endeudamiento a C.P: Nos muestra qué proporción de las deudas totales vence a corto plazo. Habiéndose incrementado poco a poco durante los tres ejercicios pasando de ser el 35% las deudas con vencimiento inferior al año en 2014 a ser el 39% en 2016.

-Endeudamiento a L.P: Con este ratio conoceremos la proporción de las deudas a largo plazo, siendo en el caso de CAPSA mucho más bajo que la relación de deudas a corto plazo, puesto que tanto en 2014 como en 2016 dicha proporción era del 7%, mientras que en 2015 se incrementó hasta casi el 10%.

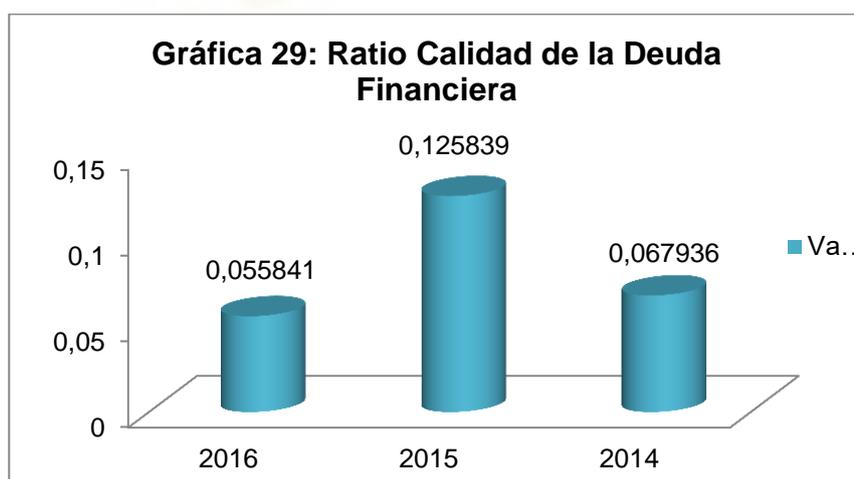


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

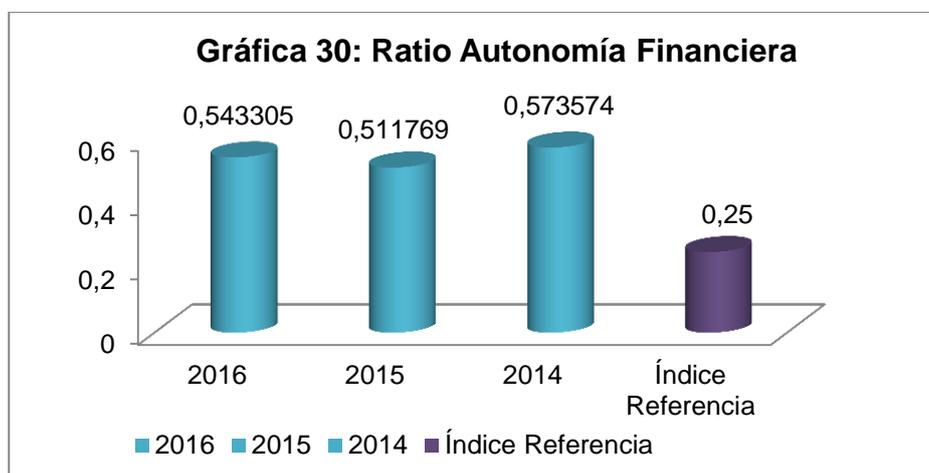
Ratio de calidad de la deuda financiera: Cuanto más bajo sea este indicador mejor para la empresa ya que estudia la proporción de deuda financiera respecto al pasivo total, que en Corporación Alimentaria Peñasanta S.A no ha variado excesivamente en los 3 ejercicios analizados. Sin embargo en 2015 la deuda financiera se elevó prácticamente el doble que el año anterior lo que derivó en un incremento de dicho ratio hasta alcanzar el 12% del pasivo total. Sin embargo, no son valores elevados por lo que consideramos que tiene un resultado favorable.



Fuente: Elaboración propia

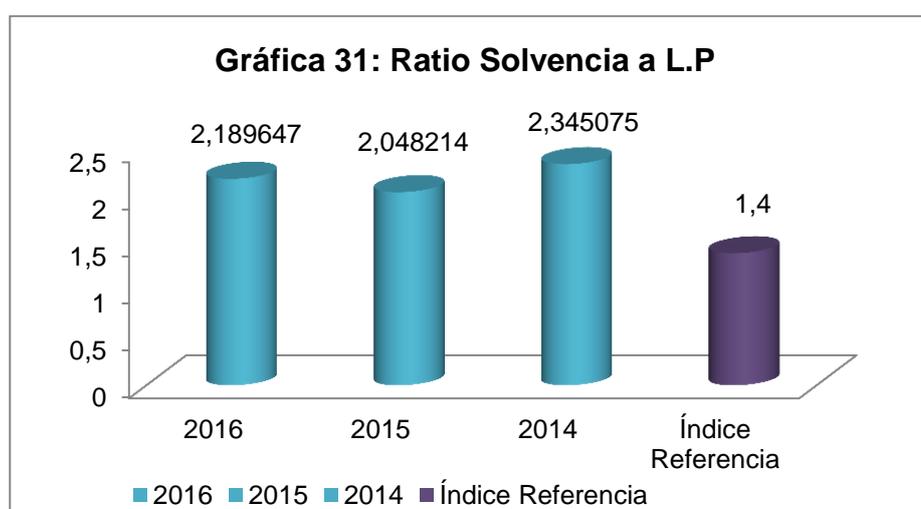
Ratio de autonomía financiera: Permite conocer la relación entre los capitales propios de una mercantil y el total de capitales permanentes siendo “1” la situación ideal. Sin embargo pocas empresas pueden lograr ese estado por lo

que, a partir de 0.25 ya es considerado como un resultado aceptable y más de 0.35 favorable para la entidad. En el caso de la empresa analizada, el porcentaje más bajo es del 51% en 2015 y el más elevado del 57% en 2014. Por lo tanto, podemos decir que tiene una elevada autonomía financiera.



Fuente: Elaboración propia

Ratio de solvencia L.P: Gracias a este ratio podemos relacionar el Activo y el Pasivo. así como analizar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas con el activo. Consideramos que un resultado favorable es a partir de 1.4 por lo tanto CAPSA se encuentra en una muy buena situación pues rebasa los 2 puntos en los 3 ejercicios estudiados.



Fuente: Elaboración propia

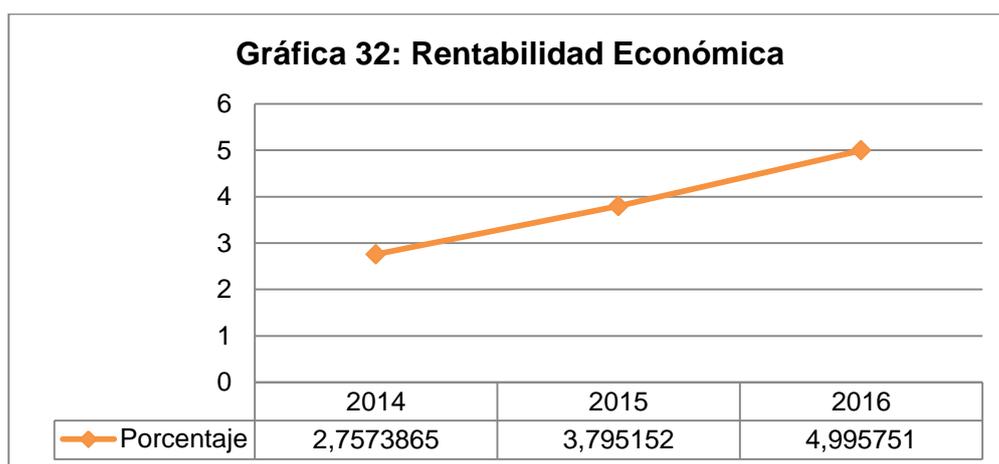
Análisis Económico

Estudiando el Resultado del Ejercicio podemos ver un incremento progresivo que pasa de 8.593.000 millones de euros en 2014 a 13.050.000 millones en 2016 por lo tanto tiene una evolución favorable.

En cuanto al EBIT (Beneficio antes de Intereses e Impuestos) es un indicador que permite comparar fácilmente los resultados entre compañías y también ha evolucionado de una forma positiva a lo largo de los tres años, pues en 2014 tenía un valor de 10.724.000 millones, en 2015 finalizó con un EBIT de 13.712.000 y finalmente en 2016 se ha alcanzado un total de 17.168.000 millones de euros. Por lo tanto concluimos que la empresa está evolucionando de forma muy positiva.

Análisis de la Rentabilidad

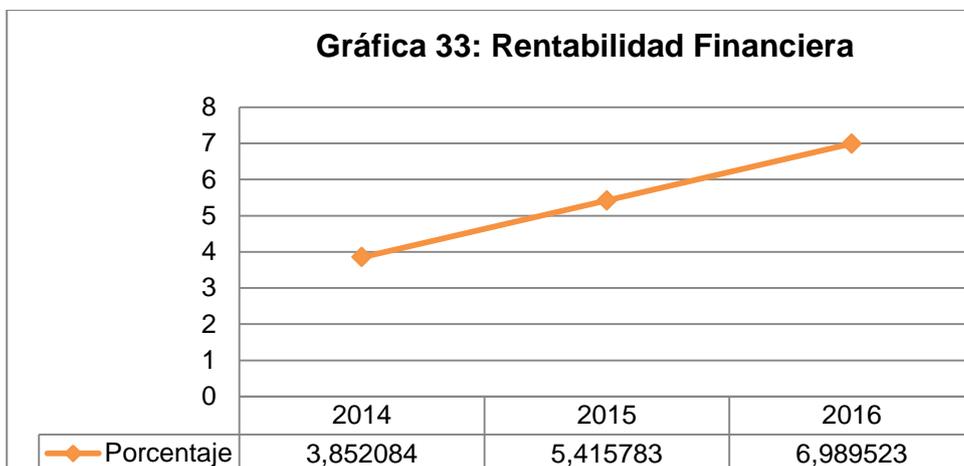
Rentabilidad económica: Permite conocer la eficiencia de los activos de una empresa. En Corporación Alimentaria Peñasanta, se ha ido incrementando poco a poco pues en 2014 era de 2,75%, en 2015 3,8% y en 2016 4,99%. Esto significa que por cada 100€ que la empresa invirtió, ha obtenido un beneficio antes de intereses e impuestos de prácticamente 5€.



Fuente: Elaboración propia

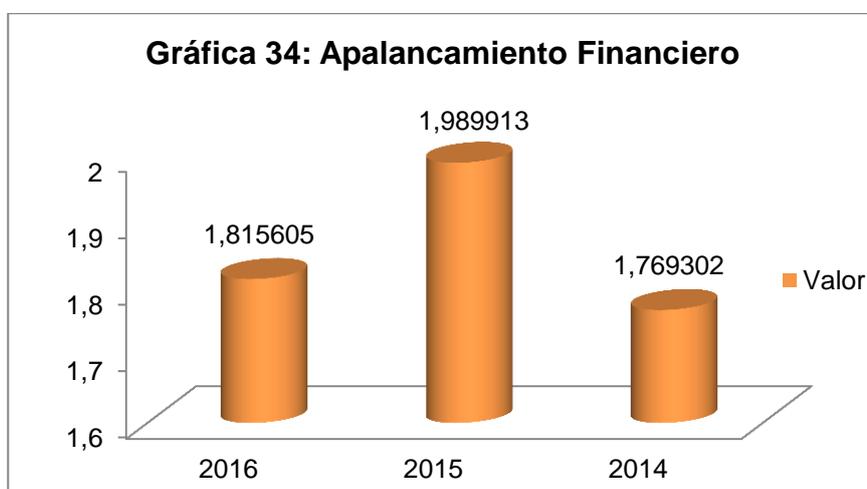
Rentabilidad financiera: Estudia el rendimiento que la empresa obtiene sobre sus recursos propios, o lo que es lo mismo, la rentabilidad obtenida con las inversiones realizadas. En el caso de CAPSA, al igual que la rentabilidad

Económica, la Financiera también ha progresado de forma positiva pues pasa de ser el 3,8% en 2014 a casi el doble, con un 6,9% en 2016 y se debe en parte al incremento del Resultado del Ejercicio cuyo importe se ha incrementado progresivamente en los años.



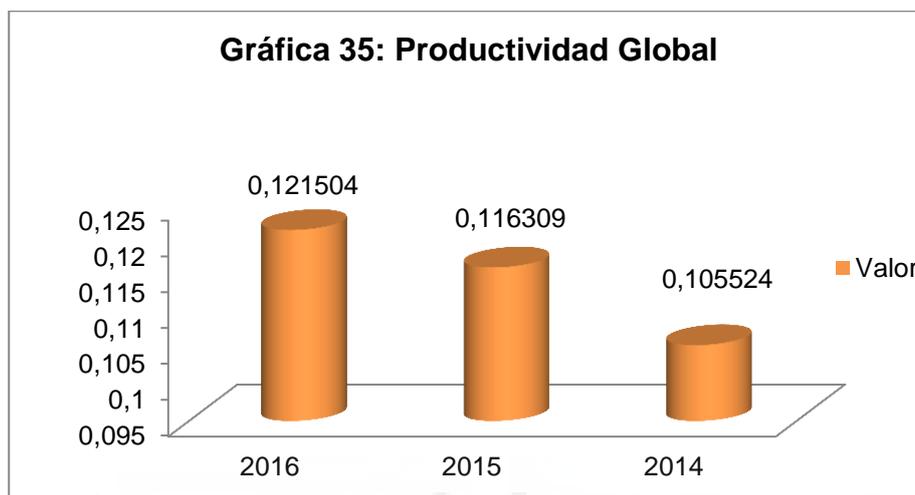
Fuente: Elaboración propia

Apalancamiento financiero: Permite conocer si la deuda en la que incurre la empresa para poder financiarse, se traduce en una rentabilidad económica. En este caso, a Corporación Alimentaria Peñasanta S.A le conviene dicho endeudamiento pues obtiene unos resultados en los 3 ejercicios próximos a 2, lo que se traduce en que los rendimientos que la empresa obtiene al estar endeudándose para poder financiar una inversión son superiores al coste de esta deuda.



Fuente: Elaboración propia

Ratio de productividad global: Nos ayuda a saber el valor añadido que genera a la empresa cada euro vendido, por lo tanto, cuanto más elevado sea el ratio, mejor para ella. En CAPSA no se obtienen unos resultados desfavorables pero tampoco podemos conformarnos con éstos ya que el máximo ha sido en 2016 con un 12%.



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión del análisis económico-financiero de Corporación Alimentaria Peñasanta podemos afirmar que la empresa va por el buen camino ya que ninguno de los ratios ha resultado desfavorable, lo que nos indica que puede seguir creciendo sin problemas y hacer frente a la competencia. Así como continuar por la senda de la expansión internacional pues tiene capacidad económica suficiente. Tuvo en 2015 una recaída en algunos aspectos como por ejemplo en el Ratio de Calidad de la Deuda que pasó a ser el doble que el ejercicio anterior así como el ratio de liquidez que quedó ligeramente por debajo de 1.4, lo que significa que el margen de seguridad se redujo. Sin embargo ha logrado mejorar y actualmente se encuentra en una situación favorable.

CAPÍTULO 7. COMPARATIVA ENTRE CALIDAD PASCUAL S.A.U Y CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A

7.1. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCION EN PLANTA APLICADO POR CALIDAD PASCUAL S.A.U Y POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A

En este punto vamos a desarrollar la comparación entre ambas empresas. Calidad Pascual S.A.U y Corporación Alimentaria Peñasanta S.A.

Lo más llamativo es el hecho de que Calidad Pascual S.A.U ha centrado sus esfuerzos en mejorar continuamente la fábrica central de Aranda del Duero siendo ésta la sede de los lácteos y derivados que posteriormente comercializa. Prueba de ello es el premio a la innovación logística, siendo una de las primeras empresas en introducir una automatización total en el proceso de almacenamiento que le permite cubrir las necesidades de abastecimiento, aunque siempre apoyada con la fábrica de Gurb situada en Barcelona que actualmente comparte instalaciones junto con la marca "Llet Nostra", una decisión que le ha permitido a la empresa analizada llegar al 95% de la capacidad de dicha fábrica. Además han tratado de reducir sus costes en la logística, pues al ser la fábrica de Aranda de Duero donde se concentra la mayor parte de su producción, es necesaria una flota de larga distancia cuyos costes han tratado de amortizar mediante el aprovechamiento de espacios vacíos para transportar otro tipo de objetos que nada tienen que ver con el sector lácteo.

En cuanto a Corporación Alimentaria Peñasanta S.A la innovación se ha centrado en el control del producto mediante la utilización de sensores instalados en todos los eslabones de la cadena para así obtener información continua, mejorando la seguridad y captar datos de forma ininterrumpida. Así como incrementar la eficiencia interna mediante la automatización de procesos básicos como es la recepción de información. Por ejemplo mejorando la comunicación con sus proveedores mediante el portal del distribuidor, un sistema a través del cual pueden intercambiar información relativa a pedidos, facturas, productos etc.

Por un lado, debemos citar que el método de producción empleado por ambas empresas es muy similar. Se trata del proceso productivo continuo debido a la gran demanda de productos. Y en cuanto a la distribución de la planta, es por

producto ya que es éste el que pasa de una estación a otra y dichos módulos están preparados previamente. Sin embargo la primera empresa ha centralizado prácticamente toda su producción en una fábrica, centrándose por lo tanto en la automatización de un gran almacén puesto que tiene un mayor stock. Así como la mejora de los procesos de producción incorporando tecnología para lograr la eficiencia y sobre todo en la logística ya que es una pieza clave para la empresa, creando una división especializada para los trayectos de corta distancia llamada Qualianza.

Por otro lado, Corporación Alimentaria Peñasanta S.A tiene distribuidas a lo largo de todo el territorio español varias plantas destinadas a la producción y envasado de productos lácteos, por lo que no ha sido necesario invertir en un gran almacén que le permita abastecer a toda la demanda, sino que ha tenido que esforzarse en lograr una correcta integración entre los distintos centros de producción. Se ha focalizado por lo tanto en los procesos internos de toda la cadena. Además, al haber integrado marcas como ATO y LARSA muy punteras en las regiones de las que son originarias, no debe preocuparse por la distribución de larga distancia de éstas ya que el destino principal es la Comunidad Autónoma donde tienen su origen, siendo en este caso Cataluña y Galicia.

También es importante citar que ambas empresas han optado por realizar acuerdos con mercantiles consideradas competidoras al pertenecer al mismo sector. Sin embargo la primera en iniciar este tipo de contrato ha sido CAPSA a mediados de 2017 junto con Láctia en la fábrica situada en Cataluña (Vidreres) y muy recientemente Calidad Pascual S.A.U con la marca "Llet Nostra" también en la fábrica de la Comunidad de Cataluña. Pero ambas con el mismo fin, el aprovechamiento de sus recursos productivos.

Finalmente tras realizar el análisis de los procesos productivos considero que Corporación Alimentaria Peñasanta S.A ha sido capaz de gestionar sus recursos de una forma más eficiente. Además la distribución geográfica de las plantas de producción le permite, bajo mi punto de vista, actuar de forma más veloz en determinadas zonas geográficas ya que el hecho de tener un centro en cada

punto estratégico de España no la hace tan dependiente de la distribución ni del proceso de almacenamiento.

7.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN APLICADO POR CALIDAD PASCUAL S.A.U Y POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA.

En este punto procedemos a realizar una comparativa entre ambas empresas en función del método empleado para la venta de sus productos en el extranjero.

Calidad Pascual utiliza dos estrategias para el proceso de internacionalización: Exportación directa de productos elaborados en nuestro país y alianzas con productores locales como es el caso de la alianza fallida en Venezuela para producir yogures y derivados lácteos, o la de Canadá donde participa en el 50% de una empresa local con el fin de elaborar bebidas vegetales. Así como en Filipinas donde también posee el 50% de una empresa local, aunque en este caso solamente para la comercialización de los productos ya fabricados en Aranda del Duero.

Se ha centrado en los yogures de larga vida, para los que ha dedicado una gran cantidad de recursos económicos y las bebidas de soja. En el primer caso se dirige a un público cuya capacidad económica es más limitada, por lo tanto puso su atención en países menos desarrollados como Venezuela, Angola o Filipinas, ya que en los países con mayor desarrollo es más difícil superar las barreras de entrada al haber ya grandes marcas establecidas. En el segundo caso se dirige a países con un nivel de vida superior y se introdujo cuando las bebidas vegetales estaban en auge.

Sin embargo, las ventas en el extranjero de Calidad Pascual S.A.U suponen una mínima parte de la facturación total de esta empresa, lo que nos lleva a pensar que el posicionamiento y los mercados a los que se dirige no son los correctos.

En cuanto a Corporación Alimentaria Peñasanta S.A actualmente ha optado sobre todo por la producción en España y la venta en el país de destino. Las exportaciones continuadas se iniciaron muy tarde, en 2013 y exportan a menos países que Calidad Pascual S.AU. Los motivos de la internacionalización han sido factores “Push” ya que se debe al descenso del consumo de lácteos en España. Actualmente sus mercados más punteros son: China (ya que el consumo de lácteos está en aumento) África, más concretamente en Costa de Marfil donde se prevé que el PIB se incremente notablemente, y Latino América. Actualmente también ha centrado su atención en los países que forman el Consejo de Cooperación del Golfo con el fin de posicionarse como una marca de calidad.

Como conclusión de este apartado consideramos que Calidad Pascual fue pionera en la internacionalización de sus productos, sin embargo, el hecho de destinar la mayor parte de sus esfuerzos a zonas con menor nivel de riqueza ha hecho que tarde más en recuperar los recursos económicos invertidos y que sus exportaciones corresponden solamente al 5% su facturación. En cuanto a CAPSA, aunque sus exportaciones se iniciaron más tarde, ha optado por dos tipos de posicionamiento bien diferenciados. Para los países con menor capacidad económica ha desarrollado productos específicos con el fin de adaptarse a sus necesidades, al igual que Calidad Pascual. Pero también ha considerado esencial el hecho de diferenciarse en determinados países, marcando la diferencia por su calidad dando la posibilidad de incrementar sus precios y amortizar las inversiones realizadas.

7.3. ANALISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE CALIDAD PASCUAL S.A.U Y POR CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A.

En cuanto a la comparación de las dos empresas, debemos citar previamente que los ingresos de explotación son muy parecidos aunque históricamente Calidad Pascual S.A.U ha ido por detrás. Además en ambos casos dichos ingresos se han ido reduciendo a lo largo de los años. Sin embargo la

comparativa nos permite observar que la composición de elementos financieros desprende resultados totalmente distintos.

Por un lado, Calidad Pascual S.A.U no es capaz de cubrir sus deudas a corto plazo debido a que el valor del activo corriente se ha reducido pasando de 138.548.000€ en 2014 a 123.050.000€ en 2016. Mientras que sus deudas a corto plazo se han incrementado ligeramente respecto a 2014, año en el que sumaban 194.303.000€, siendo en 2015 de 209.898.000€ y finalmente en 2016 194.743.000€. Sin embargo en CAPSA, a pesar de que el activo corriente se ha mermado de 200.379.000€ en 2014 a 188.728.000€ en 2016, la disminución del pasivo corriente ha sido superior pues consiguió reducirse hasta 130.129.000€ en 2016 resultado que dista de los 140.750.000€ en 2015, por lo que en el Ratio de liquidez sobrepasa el índice recomendable, pudiendo cubrir con facilidad sus deudas más inmediatas con su activo a corto plazo.

Por otro lado, el equilibrio financiero de Corporación Alimentaria Peñasanta es muy favorable ya que supera los rangos marcados que son entre 5% y 15% obteniendo en 2016 un 17% gracias al incremento del Fondo de Maniobra (Capital Corriente) respecto al ejercicio anterior. No podemos decir lo mismo de Calidad Pascual S.A.U que desprende un resultado muy desfavorable debido a que su Fondo de Maniobra es negativo, suponiendo a su vez un equilibrio financiero desfavorable. Lo que significa que CAPSA cubre su inmovilizado con pasivos a largo plazo mientras que Calidad Pascual S.A.U está financiando su Activo no corriente con pasivo a corto plazo.

En cuanto a la comparación de la solvencia de ambas empresas, la de Corporación Alimentaria Peñasanta S.A es superior, pues su Ratio de Endeudamiento es inferior con un 0.45, gracias a la reducción del Pasivo Total que en 2014 era de 165.845.000€ y finalmente en 2016 fue de 156.944.000€. Además experimenta un ligero incremento del Patrimonio Neto respecto a 2015 que pasó de 184.904.000€ a 186.708.000€ en 2016. En cuanto a Calidad Pascual S.A el ratio en 2016 es de 0.66 ya que, aunque el Pasivo total se redujo progresivamente pasando de 448.085.000€ en 2014 a 406.687.000€ en 2016, esto no puedo compensar la reducción de su Patrimonio Neto que en 2014 era

de 226.083.000€ y en 2016 fue de 201.813.000€. Estos resultados indican que CAPSA posee mayor autonomía ya que se encuentra dentro de los límites aconsejables (Entre 0,4 y 0,6) mientras que Calidad Pascual S.A sufre una ligera descapitalización. Y para afianzar esta conclusión, comparamos el ratio de autonomía financiera que nos vuelve a indicar que CAPSA en este sentido se encuentra en una situación más favorable pues en 2016 obtiene un valor de 0,54 mientras que Calidad Pascual S.A es del 0,33 ligeramente superior al índice considerado aceptable que es de 0,25.

El Ratio de calidad de la Deuda Financiera es otro dato a tener en cuenta ya que cuanto menor sea, mejor para la entidad, pues le supone menores intereses a pagar. En este caso CAPSA tuvo un incremento notable en 2015 a causa del aumento que experimentó dicha deuda, pasando a ser prácticamente el doble que en el año anterior, es decir, 22.198.000€, sin embargo logró recuperarse y en 2016 se redujo hasta los 8.764.000€ con un porcentaje que representa 5,58% en relación al pasivo total. En cuanto a Calidad Pascual S.A.U este resultado es más positivo pues ha ido disminuyendo hasta el porcentaje de 2,61% gracias a que dicha deuda pasó de ser en 2014 12.583.000€ a 10.638.000€ en 2016. Si nos fijamos, la deuda financiera de CAPSA es menor, sin embargo comparando dicha deuda con el montante del pasivo total, el porcentaje que obtiene Calidad Pascual es inferior por lo que en este índice consideramos que obtiene resultados más favorables que CAPSA.

En el apartado de las rentabilidades está claro que Corporación Alimentaria Peñasanta S.A se encuentra en una mejor posición pues, mientras que Calidad Pascual S.A ha descendido de una Rentabilidad Económica de 5,6% en 2014 a un valor de -0,17% en 2016, siendo por lo tanto incapaz de generar riqueza debido a los resultados negativos de dicho ejercicio. CAPSA ha logrado incrementar dicho índice de 2,75% en 2014, a 4,99% en 2016 lo que significa que ha logrado obtener beneficios con el empleo de sus activos. En cuanto a la rentabilidad financiera, el razonamiento es el mismo ya que CAPSA incrementa continuamente en los tres años estudiados, obteniendo un valor de 3,85% en 2014, 5,4% en 2015 y llegando hasta 6,98% en 2016, mientras que Calidad Pascual S.A.U desprende resultados poco alentadores pues en 2014 el índice es

negativo con -3,36%, en 2015 se mejora con un valor de 4,57% y finalmente en 2016 vuelve a ser negativo, -16,34% lo que nos indica que los recursos propios no han sido capaces de generar riqueza.

En cuanto al apalancamiento financiero, ambas empresas desprenden resultados favorables al hecho de endeudarse. Es decir, la rentabilidad de las inversiones realizadas con la deuda es superior al coste de ésta ya que en ambos casos supera la unidad. Sin embargo, Corporación Alimentaria Peñasanta llega a alcanzar un valor de 1,9 en 2015 mientras que Calidad Pascual apenas ha ido superando la unidad con 1,1 en ese mismo año. En 2016 CAPSA reduce ligeramente su resultado hasta 1,8 y en el caso de Calidad Pascual se dispara hasta 77 debido a que hay mucha diferencia entre el Resultado de explotación (EBIT) y el Beneficio antes de impuestos incrementado así el segundo cociente de la fórmula.

Por último analizamos la productividad, donde observamos que Calidad Pascual S.A.U obtiene un mejor resultado ya que su Valor añadido es superior al de CAPSA. Sin embargo mientras que Corporación Alimentaria Peñasanta ha ido incrementando progresivamente pasando de un Valor Añadido en 2014 de 73.873.000€ a 80.137.000€ en 2016, en Calidad Pascual S.A.U este importe se ha ido reduciendo, pues en 2014 era de 149.196.000€ y en 2016 supuso 130.873.000€. Pese a dicha reducción continuamos sosteniendo que en estos momentos CAPSA es superada por Pascual pero no descartamos que en un futuro esta situación pueda llegar a revertirse.

Consideramos pues, que Corporación Alimentaria Peñasanta S.A se encuentra en una mejor posición económica-financiera ya que en los ratios estudiados desprende resultados positivos mientras que calidad Pascual S.A.U no logra alcanzar los índices recomendables en muchos de ellos.

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES PROPUESTA DE ACTUACIÓN Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de las dos empresas, procedemos a exponerlas en conjunto y realizar una conclusión de su situación dentro de la industria a la que pertenecen. Así como formular posibles mejoras que puedan implementarse. Debemos citar que el sector está formado tanto por productores (Ganaderos) como por la industria encargada de crear el producto final que es en la que hemos centrado nuestro análisis.

En cuanto a las amenazas, destacamos el hecho de que ha sido una industria con un proteccionismo muy elevado a nivel europeo, impidiendo crecer a los ritmos deseados debido a las medidas tomadas, como la famosa “cuota láctea” que ha limitado la producción de leche durante años. Sin embargo, ha permitido que pequeñas empresas hayan sobrevivido, ya que impedía a las grandes multinacionales hacerse con el mercado. A pesar de ello, la verdadera amenaza actualmente es el fin en 2015 del citado proteccionismo, lo que da pie a un aumento de la producción y por lo tanto a una guerra de precios. Esto afecta a España, ya que los países europeos más potentes en dicho sector pueden hacerse con el negocio, siendo muy difícil luchar contra ello puesto que tenemos una balanza deficitaria en cuanto a productos lácteos, por lo tanto no gozamos de una posición fuerte. Como propuesta de mejora considero que sería conveniente invertir en tecnología que permita reducir los costes de producción, así como crear denominaciones de origen que logren incrementar el valor añadido del producto. O bien sacar al mercado una línea más enfocada a un público gourmet, así como crear también una sección totalmente ecológica ya que actualmente la responsabilidad con el medio ambiente es un factor importante que los consumidores tienen en cuenta en sus decisiones de compra, diferenciándose así de la competencia.

Por otro lado, también está la amenaza de los productos sustitutivos, debido en parte a la tendencia creciente del pensamiento de que los lácteos son perjudiciales para la salud. Esto provoca la progresiva disminución del consumo de leche envasada. Sin embargo los derivados lácteos no se han visto tan afectados por dicha reducción. Es por lo tanto un problema más social siendo difícil actuar sobre la creencia de la población, aunque pueden llevarse a cabo

actuaciones, como iniciar campañas informativas sobre los beneficios que aporta.

Tampoco podemos obviar la falta de apoyo por parte del estado en cuanto al gasto público destinado a I+D+i, que ha disminuido constantemente desde el inicio de la crisis en 2007. Esto deriva en que sean las propias empresas las que deban invertir más recursos en desarrollo y tecnología si quieren estar al nivel del resto de países. Sin embargo, también podemos enfocarlo como una oportunidad, pues esta situación supone un empuje (por necesidad) a que sea la propia entidad la que establezca un departamento específico de I+D+i creando patentes y rentabilizando su inversión.

Por otro lado, nos encontramos en un sector muy maduro en el que la innovación en producto ya es muy escasa. Como salida a este “estancamiento” podría optarse por las alianzas con otras empresas de alimentación para el desarrollo de nuevos productos en conjunto. Combinando por ejemplo el yogur con frutos secos y frutas deshidratadas o creando barritas energéticas introduciéndose así en un mundo que está en auge como es el deporte.

En cuanto al análisis económico-financiero de ambas empresas, hay diferencias destacables. Pues tal y como hemos mencionado en los puntos anteriores, Calidad Pascual S.A.U se encuentra en una peor situación, ya que a pesar de que ha reducido la deuda financiera, posee una elevada deuda a corto plazo. Por lo que sería conveniente llegar a un acuerdo con sus acreedores comerciales para que le permitan aumentar el plazo de pago, pues no tiene suficiente líquido ni activo corriente para poder hacer frente a dichos pagos.

En el caso de Corporación Alimentaria Peñasanta S.A no cuenta con el nivel de endeudamiento que posee Calidad Pascual S.A.U aunque si es cierto que sus deudas a largo plazo son insignificantes en comparación con las obligaciones a corto plazo, por lo que también sería conveniente cambiar dicha situación, aunque en este caso cuenta con un activo corriente superior, por lo que no es preocupante. Además está más capacitado para realizar inversiones empleando

capital propio pues su ratio de autonomía financiera es muy elevado lo que significa que no tiene dependencia de la financiación externa.

En cuanto a las estrategias de internacionalización ambas empresas trataron de establecer plantas de producción en países de Latinoamérica. En el caso de Calidad Pascual se optó por Venezuela y en CAPSA por Cuba. Sin embargo ambas entidades tuvieron que abandonar dicha inversión por problemas económicos. Es por ello que ahora se decantan más por producir en España y posteriormente exportar al resto de países aliándose con comerciales, a excepción de casos puntuales como Calidad Pascual S.A.U en Canadá que está asociada con un productor local de soja. En el caso de Corporación Alimentaria Peñasanta S.A la estrategia de internacionalización está dando sus frutos pues en 2017 el 10% de su facturación correspondía a ventas en el extranjero, el doble que Pascual, cuyas ventas apenas alcanzan el 5% del total. El motivo de esta diferencia es que CAPSA ha dirigido sus productos a países tanto con escaso nivel económico donde la competencia no es tan feroz como a otros más desarrollados donde puede posicionarse como una marca de calidad. Mientras que Calidad Pascual S.A.U ha destinado muchos recursos económicos en un yogur enfocado a países menos desarrollados por lo que el retorno de la inversión es más lento.

Si verdaderamente desean consolidarse como empresas fuertes a nivel internacional pero no quieren arriesgar a establecer plantas de producción, deberían plantearse la fusión con un productor o comerciante en el país de destino. Aunque también está la opción de una joint venture con alguna entidad local, creando así una empresa conjunta. De este modo ambas podrían continuar con su actividad y al mismo tiempo tener una mayor presencia en el mercado deseado compartiendo costes, riesgos y conocimientos.

Las técnicas de producción y distribución de planta empleadas son las mismas en ambas empresas. Históricamente la industria láctea se ha centrado en crear una tecnología enfocada a incrementar la longevidad de la materia prima. Más tarde han ido desarrollando nuevos productos así como reinventando el envase. Actualmente deben centrarse en rentabilizar sus instalaciones y reducir gastos

sin perder calidad. Por ejemplo abriendo las puertas de sus instalaciones a otras empresas del sector tal y como están haciendo o también podrían subcontratar parte del proceso en el caso de necesitar más capacidad, de este modo evitarían incurrir en inversiones que posteriormente puedan estar infrautilizadas.

En conclusión podemos afirmar que se encuentran en un sector que ofrece pocas oportunidades de desarrollo salvo por los derivados lácteos. Además las barreras de entrada son elevadas sobre todo porque ya hay empresas que lideran el sector como las que hemos estudiado y por la fuerte inversión necesaria. Concluimos además que Corporación Alimentaria Peñasanta S.A.U ha logrado gestionar mejor sus recursos económicos y ha enfocado el producto de un modo más atractivo.



BIBLIOGRAFÍA:

-Libros:

Francisco Javier Miranda González (2.005) Manual de dirección de operación de operaciones. Madrid. Thomson.

Guerras Martín, L. & Navas López, J. (2015) La dirección estratégica de la empresa. Navarra, Aranzadi.

-Documentos:

Fernando Collantes. (2013). La evolución del consumo de productos lácteos en España, 1952-2007. Universidad de Zaragoza, 32, 32. 2013, De Universidad de Zaragoza Base de datos.

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2017). Las organizaciones de productores en el sector lácteo. 25 páginas. 2018, De Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente Base de datos.

-Bases de datos:

SABI – Portal UMH.

WEBGRAFÍA:

Agrodigital. (2018). Las entregas de la leche suben un 5%. 4/01/2018, de Agrodigital Sitio web: <https://www.agrodigital.com/2018/03/02/las-entregas-leche-suben-5-enero-pesar-los-precios-estan-mas-5-centimos-debajo-la-ue/>

Alberto Ortín Ramon. (2014). Grupo Pascual cambia de nombre para desligarse del negocio lácteo. 27/02/2018, de El país Sitio web: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/01/14/empresas/1389692403_218572.html

Ana Antón. (2016). Así es la estrategia de Pascual para conquistar el mercado exterior. 20/03/2018, de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/05/17/573a18fce2704e031c8b45a5.html>

Borja Jiménez. (2017). Leche Pascual fracasa en su plan de internacionalización y pierde 55 millones de euros desde 2012. 20/03/2018, de OKdiario Sitio web: <https://okdiario.com/economia/empresas/2017/03/06/leche-pascual-fracasa-plan-internacionalizacion-pierde-55-millones-euros-desde-2012-804483>

Cadena de Suministro. (2017). Capsa se apoya en su filial Geomer para optimizar la gestión de su transporte. 25/04/2018, de Cadena de Suministro Sitio web: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/capsa-se-apoya-en-su-filial-geomer-para-optimizar-la-gestion-de-su-transporte/>

Cadena de Suministro. (2012). Centro de inspección y reparación de palets en la planta asturiana de Capsa gestionado por Chep. 25/04/2018, de Cadena de Suministro Sitio web: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/centro-de-inspeccion-y-reparacion-de-palets-en-la-planta-asturiana-de-capsa-gestionado-por-chep/>

Cadena de Suministros. (2014). Pascual concentra su actividad logística en las instalaciones de Aranda de Duero. 17/03/2018, de Cadena de Suministros Sitio web: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/pascual-concentra-su-actividad-logistica-en-las-instalaciones-de-aranda-de-duero/>

Cadena Ser. (2017). Leche Pascual Entera logra el Diamond Taste Award. 10/03/2018, de Cadena Ser Sitio web: http://cadenaser.com/emisora/2017/06/29/radio_aranda/1498726032_530719.html

Cadena Ser. (2017). La internacionalización, uno de los retos de futuro para Calidad Pascual. 20/03/2018, de Cadena Ser Sitio web: http://cadenaser.com/emisora/2017/11/20/radio_aranda/1511185526_244143.html

Calidad Pascual. (2018). Desde 1969 a tu lado. 27/02/2018, de Calidad Pascual Sitio web: <https://www.calidadpascual.com/desde-1969>

Calidad Pascual. (2018). Qualianza. 03/03/2018, de Calidad Pascual Sitio web: <https://www.calidadpascual.com/qualianza>

Calidad Pascual. (2018). ¡Con la hostelería! Horeca supone el 35% de nuestra facturación. 03/03/2018, de Calidad Pascual Sitio web:

<https://www.calidadpascual.com/cerca-de-ti/con-la-hosteleria-horeca-supone-el-35-de-nuestra-facturacion-->

Calidad Pascual. (2017). DOSSIER DE PRENSA 2017 UNA MIRADA HACIA NUESTRA EMPRESA. 28/01/2018, de Calidad Pascual Sitio web: https://www.calidadpascual.com/data/pdf/UV_dossier_de_prensa.pdf

Calidad Pascual. (2016). ¿QUÉ SUCEDE CUANDO COMPRAS PASCUAL? TÚ MUEVES LA CADENA DE VALOR DE PASCUAL. 28/01/2018, de Calidad Pascual Sitio web: https://www.calidadpascual.com/informeCVC/doc/pascual_ICVC2016_cap4.pdf

Calidalia. (2018). Quienes somos. 01/03/2018, de Calidad Pascual Sitio web: <http://www.calidalia.com/nuestros-socios/pascual>

Campo gallego. (2017). España aumenta las exportaciones de productos lácteos al resto de la UE. 04/02/2018, de Campo gallego Sitio web: <http://www.campogalego.com/es/leche/espana-aumenta-las-exportaciones-de-productos-lacteos-al-resto-de-la-ue/>

CAPSA FOOD. (2018). Visión General. 2/04/2018, de CAPSA FOOD Sitio web: <http://www.capsafood.com/es/compania/vision-general/>

CAPSA FOOD. (2016). MEMORIA ANUAL 2016 Responsabilidad Social Corporativa. 01/03/2018, de CAPSA FOOD Sitio web: http://www.capsafood.com/wp-content/uploads/2017/07/Memoria_CAPSA_2016.pdf

Carlos Muñoz & Lorenzo Pirovano. (2017). La condena de la leche. 25/01/2018, de EL MUNDO Sitio web: <http://www.elmundo.es/grafico/economia/2017/01/11/5864fa9422601d9a638b45c7.html>

Carlos Hernanz. (2013). Pascual urge un socio internacional . 25/03/2018, de El confidencial Sitio web: https://www.elconfidencial.com/empresas/2013-12-06/pascual-urge-un-socio-internacional-para-sacar-sus-lacteos-del-mercado-espanol_63109/

Central Lechera Asturiana. (2018). Historia. 2/03/2018, de Central Lechera Asturiana Sitio web: <https://www.centralecheraasturiana.es/es/conocenos/historia/>

Central Lechera Asturiana. (2013). Central Lechera Asturiana franquicia Yoping, una nueva línea de negocio en el mercado de yogur helado. 02/04/2018, de Central Lechera Asturiana Sitio web: <https://www.centralecheraasturiana.es/es/central-lechera-asturiana-franquicia-yoping-una-nueva-linea-de-negocio-en-el-mercado-de-yogur-helado/>

Cinco días. (2005). Central Lechera Asturiana pone a la venta su negocio en Cuba. 13/05/2018, de Cinco días Sitio web: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/01/21/empresas/1106318393_850215.html

Comisión Europea. (2016). Evolución de la situación del mercado en el sector de la leche y de los productos lácteos y del funcionamiento de las disposiciones del «Paquete lácteo». 04/02/2018, de Comisión Europea Sitio web: https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/milk/milk-package/com-2016-724_es.pdf

Comisión Europea. (2016). LA PAC EN TU PAÍS. 17/02/2018, de Comisión Europea Sitio web: https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-in-your-country/pdf/es_es.pdf

Computer World. (2002). Central Lechera Asturiana renueva su gestión. 25/04/2018, de Computer World Sitio web: <http://www.computerworld.es/archive/central-lechera-asturiana-renueva-su-gestion>

Corporación Pascual. (2018). Nuestras Empresas. 04/03/2018, de Corporación Pascual Sitio web: <http://www.corporacionpascual.com/esp/empresas.html>

COTEC. (2017). INFORMRE COTEC 2017. 05/03/2018, de COTEC Sitio web: http://cotec.es/media/INFORME-COTEC-2017_versionweb.pdf

David Placer. (2016). Pascual sale de España para paliar la crisis y regresa más endeudada. 25/03/2018, de Economía Digital Sitio web: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/pascual-sale-de-espana-para-paliar-la-crisis-y-regresa-mas-endeudada_186562_102.html

Eladio Meizoso. (2015). La cuota láctea pasa a la historia. 27/01/2018, de CADENA SER Sitio web: http://cadenaser.com/ser/2015/03/31/economia/1427796270_912327.html

El Comercio. (2017). CAPSA se alía con Lactia para impulsar la producción de su planta de Vidreres. 25/04/2018, de El Comercio Sitio web: <http://www.elcomercio.es/economia/empresas/201707/01/capsa-alia-lactia-para-20170701004728-v.html>

El MUNDO. (2012). Grupo Pascual inaugura una nave capaz de producir 42 referencias alimentarias. 10/03/2018, de EL MUNDO Sitio web: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/10/01/castillayleon/1349115103.html>

Eco Diario. (2009). Corporación Alimentaria Peñasanta inaugura una planta de envasado en Zarzalejo. 21/04/2018, de Eco Diario Sitio web: <http://ecodiario.eleconomista.es/espana/noticias/1732020/11/09/Corporacion-Alimentaria-Penasanta-inaugura-una-planta-de-ensado-en-Zarzalejo.html>

Europa Press. (2009). Leche Pascual, premio al mejor proyecto de innovación logística por su plataforma de Aranda de Duero. 15/03/2018, de Europa Press Sitio web: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas->

[leche-pascual-premio-mejor-proyecto-innovacion-logistica-plataforma-aranda-duero-20090421190638.html](http://www.europapress.es/economia/noticia-leche-yogures-central-leche-asturiana-desembarcan-qatar-20171129114900.html)

Europa Press. (2017). La leche y yogures de Central Leche Asturiana desembarcan en Qatar. 7/05/2018, de Europa Press Sitio web: <http://www.europapress.es/economia/noticia-leche-yogures-central-leche-asturiana-desembarcan-qatar-20171129114900.html>

EXPANSION. (2017). España - Exportaciones de mercancías. 25/04/2018, de DATOS MACRO Sitio web: <https://www.datosmacro.com/comercio/exportaciones/espana>

Federación Nacional de Industrias Lácteas. (2017). Comercio exterior-mejora continua de la balanza comercial. 15/02/2018, de Federación Nacional de Industrias Lácteas Sitio web: <http://fenil.org/comercio-exterior-lacteos/>

I.M.L. (2013). Leche Pascual amplía su mercado de soja en Reino Unido y Canadá. 27/03/2018, de Diario de Burgos Sitio web: <http://www.diariodeburgos.es/noticia/Z5D53E4CD-946A-FC35-36A435D8B7F819E6/20130204/leche/pascual/amplia/mercado/soja/reino/unido/canada>

INLAC. (2016). CONSUMO DE LACTEOS. 27/12/2017, de INLAC Sitio web: http://www.inlac.es/sector_consumo.php

Javier Romera. (2014). Las ventas de Leche Pascual caen al nivel de hace 14 años. 25/03/2018, de El Economista Sitio web: <http://www.eleconomista.es/nutricion/noticias/6093703/09/14/Las-ventas-de-Leche-Pascual-caen-al-nivel-de-hace-14-anos.html>

Javier Romera. (2015). Leche Pascual sale de Venezuela ante la imposibilidad de rentabilizar el negocio. 25/03/2018, de El Economista Sitio web: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6491493/02/15/Leche-Pascual-sale-de-Venezuela-ante-la-imposibilidad-de-rentabilizar-el-negocio.html>

Javier Romera. (2014). Central Lechera Asturiana da el salto al exterior y desembarca en 25 países. 20/05/2018, de El Economista Sitio web: <http://www.eleconomista.es/nutricion/noticias/6329347/12/14/Central-Lechera-Asturiana-da-el-salto-al-exterior-y-desembarca-en-25-paises.html>

Javier Cumellas. (2016). ATO prevé facturar un 8% más en 2016 gracias a su salto al continente asiático. 23/05/2018, de El Economista Sitio web: http://www.eleconomista.es/comunidades_autonomas/noticias/7636862/06/16/ATO-preve-facturar-un-8-mas-en-2016-gracias-a-su-salto-al-continente-asiatico.html

J.C.Villar. (2012). CAPSA cierra la planta de Villaviciosa y deja de fabricar quesos fundidos y rallados. 01/05/2018, de El comercio Sitio web: <http://www.elcomercio.es/v/20120201/economia/capsa-cierra-planta-villaviciosa-20120201.html>

La Vanguardia. (2017). Calidad Pascual perdió 5,8 millones de euros brutos en 2016. 20/03/2018, de La Vanguardia Sitio web: <http://www.lavanguardia.com/vida/20170727/43131385337/calidad-pascual-perdio-58-millones-de-euros-brutos-en-2016.html>

La Vanguardia. (2015). El grupo francés Savencia abandona Capsa y vende su participación a Clas. 13/04/2018, de La Vanguardia Sitio web: <http://www.lavanguardia.com/economia/20150505/54430438249/el-grupo-frances-savencia-abandona-capsa-y-vende-su-participacion-a-clas.html>

Loreto Velázquez. (2016). Pascual optimiza su red de transporte con un servicio de logística a terceros. 13/03/2018, de El correo de Burgos Sitio web: http://www.elcorreodeburgos.com/noticias/provincia/pascual-optimiza-red-transporte-servicio-logistica-terceros_121508.html

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2018). Informe Semanal, Conyuntura. 4/01/2018, de INE Sitio web: http://www.mapama.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/informesemanalcoyunturas-08_tcm30-443365.pdf

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2015-2020). características básicas de la TASA LÁCTEA. 25/01/2018, de Fondo Español de Garantía Agraria Sitio web: https://www.fega.es/es/PwfGcp/es/regulacion_mercados/tasa_lactea/index.jsp

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2018). Historia de la PAC. 27/01/2018, de Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente Sitio web: <http://www.mapama.gob.es/es/agricultura/temas/pac/historia-pac/default.aspx>

Ministerio de Agricultura, alimentación y medio ambiente. (2012). I. DISPOSICIONES GENERALES. 30/03/2018, de Boletín Oficial del Estado Sitio web: <https://www.boe.es/boe/dias/2012/10/02/pdfs/BOE-A-2012-12292.pdf>

Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente. (2015). III. OTRAS DISPOSICIONES. 30/03/2018, de Boletín Oficial del Estado Sitio web: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/10/28/pdfs/BOE-A-2015-11586.pdf>

Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente. (2015). I. DISPOSICIONES GENERALES. 30/03/2018, de Boletín Oficial del Estado Sitio web: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/02/28/pdfs/BOE-A-2015-2118.pdf>

Organización interprofesional Láctea - INLAC. (2008-2015). El sector lácteo en España. 15/02/2018, de INLAC Sitio web: https://www.inlac.es/admin/uploads/files/id_20173418_Infomesocioeconomicoinlac20.09.16.pdf

Pedro Martos. (2017). Situación y tendencia del sector lácteo español. 01/02/2018, de INLAC Sitio web:

http://silacinlac.es/sites/default/files/valoraciones-expertos/informe_silac_01.07.2017.pdf

Qcom. (2018). Capsa Food recibe al embajador de Costa de Marfil. 15/05/2018, de Qcom Sitio web: http://www.qcom.es/capsa/febrero-2018/capsa-food-recibe-al-embajador-de-costa-de-marfil_33645_2914_37524_0_11_in.html

Rufino Contreras. (2012). CAPSA conjuga la trazabilidad y la seguridad con la inteligencia de negocio. 25/04/2018, de Comupting Sitio web: <http://www.computing.es/mercado-ti/casos-exito/1060980046401/capsa-conjuga-trazabilidad-seguridad.1.html>

S. Baquedano. (2006). Central Lechera crea una línea de negocio para llevar sus productos a 400.000 establecimientos hosteleros del país. 08/04/2018, de El comercio Sitio web: http://www.elcomercio.es/prensa/20061019/economia/central-lechera-crea-linea_20061019.html

Sergi Saborit. (2018). Calidad Pascual producirá la marca Llet Nostra en su planta de Gurb. 15/05/2018, de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com/catalunya/2018/05/02/5ae9811722601d726a8b4603.html>

Sergio López. (2017). Nuevo ranking sanitario Europeo. 24/05/2018, de REDACCIÓN MÉDICA Sitio web: <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/nuevo-ranking-sanitario-europeo-espana-fuera-de-los-10-mejores-en-2017-6202>

Siero. (2018). Central Lechera festeja medio siglo como referencia láctea. 05/04/2018, de La voz de Asturias Sitio web: <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/economia/2018/01/22/central-lechera-festeja-medio-siglo-referencia-lactea/00031516620852674135210.htm>

SILAC. (2018). Índice de precio de leche de vaca. 27/01/2018, de SICAL Sitio web: <http://silacinlac.es/referenciacion-lactea/indices/7>

Subdirección general de productos ganaderos. (2018). Informe de conyuntura del sector vacuno de leche. 4/01/2018, de Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente Sitio web: http://www.mapama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/informedecoyunturasectorvacunodeleche-mayo2018_tcm30-441631.pdf

Unionsagrarias. (2012). 50 años de Política Agraria Común. 17/02/2018, de Unionsagrarias Sitio web: https://unionsagrarias.org/50anosPAC/docs/Manual_universitarios_50_anos_PA_C.pdf

Vidal Maté. (2010). Pascual tiene un plan. 20/03/2018, de El País Sitio web: https://elpais.com/diario/2010/05/09/negocio/1273410206_850215.html

Vidal maté. (2005). Un lechero de Asturias en China. 23/05/2018, de El País Sitio web: https://elpais.com/diario/2005/04/24/negocio/1114347820_850215.html

Víctor M.Osorio. (2017). El sector lácteo superará los 12.000 millones en 2017. 3/02/2018, de EL MUNDO Sitio web: http://www.inlac.es/admin/uploads/files/id_26155541_telladoExpansion.Pdf

ANEXOS

ANEXO I: PROCESO PRODUCTIVO

A continuación explicaremos la transformación de la leche cruda en un producto apto para el consumo humano, así como en la creación de alguno de sus derivados lácteos.

1) Todo el proceso se inicia en las granjas donde se realiza el **ordeño de la vaca** mediante ordeñadoras mecánicas que se encargan de recoger el producto pasando por una serie de tuberías cuyo cometido es filtrar las impurezas. Para ello se emplean dichas ordeñadoras que cuando detectan un flujo de leche inferior a trescientos gramos por minuto se detiene, pues significa que la ubre está vacía.

2) A continuación la leche recién ordeñada se vierte en un **tanque de refrigeración** mediante el cual, lo que se pretende es que pase de estar a 25 grados centígrados a unos 4 grados para que no se deteriore. En dicho tanque la leche está en continuo movimiento gracias a un brazo mecanizado.

Imagen 3: Tanque refrigeración



Fuente: DeLaval

3) Posteriormente un **camión cisterna** aislante que permite mantener la temperatura es el encargado de recoger el producto y trasladarlo a la planta en

la que ya se llevará a cabo el proceso de transformación. Pero no podemos olvidar que, previa introducción de la leche cruda a las instalaciones, es necesario tomar una muestra de cada una de las cisternas que han trasladado el producto, para así comprobar el nivel de acidez y que no haya antibióticos ni ningún otro tipo de sustancia que pueda afectar al proceso de transformación. Por ejemplo, en el caso de la elaboración de los yogures, la presencia de antibióticos interrumpiría el proceso de fermentación.

Además, se introduce una batidora directamente en el camión cisterna para que unifique todo el producto debido a que durante el trayecto la nata ha quedado en la superficie, de este modo la muestra tomada será homogénea y apta para el análisis. Una vez se ha comprobado la ausencia de antibióticos se procede a realizar el análisis microbiológico y posteriormente el fisicoquímico.

4) A continuación la leche es **conservada en grandes Silos** de almacenamiento en los que se refrigera y está en constante movimiento gracias a unas turbinas. El tamaño depende de la fábrica. En estos grandes recipientes se agita la leche con el fin de evitar que la nata se suba hacia arriba.

Imagen 4: Silos de almacenamiento



Fuente: COVAP

5) El siguiente paso es ya introducir la leche en una **centrifugadora** para separar la leche de la grasa que posteriormente se guardará para realizar otros

derivados como es la mantequilla, nata o para poder realizar la leche semidesnatada o entera. Debido a que es un producto natural, no toda la leche contiene la misma cantidad de grasa, es por ello que primero la separan y posteriormente la utilizan para elaborar los productos anteriormente citados.

Imagen 5: Centrifugadora



Fuente: www.tetrapak.com

Además, simultáneamente le aplican calor hasta alcanzar una temperatura de 72 grados durante 15 segundos para **pasteurizar** la leche. Este método es la pasteurización rápida, pero también se podría realizar mediante la aplicación de calor durante 30 minutos a una temperatura constante de entre 62 y 64 grados. De este modo se aseguran que no queda ninguna bacteria que pueda afectar al proceso. Posteriormente se guarda en grandes depósitos a 4° de temperatura esperando al siguiente paso.

6) Seguidamente se procede a la **homogenización**, proceso mediante el cual se pretende reducir el tamaño de los glóbulos grasos mediante una serie de turbinas que hacen pasar la leche a una presión muy elevada. De este modo logramos que la grasa no se separe del producto. El segundo paso de esta fase es verter la leche en tanques asépticos para evitar que se detenga el proceso en caso de que en la sección de envasado haya habido un retraso y no se pueda pasar directamente la leche.

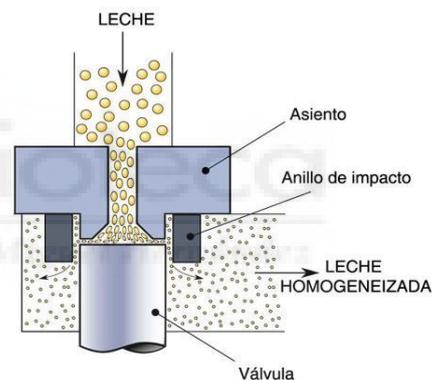
Para visualizar de mejor forma el proceso realizado mediante la máquina de homogenización se muestra en primer lugar la máquina en sí y un boceto de lo que ocurre dentro de la máquina.

Imagen 6: Máquina homogenización



Fuente: www.improlac.com

Imagen 7: Proceso homogenización

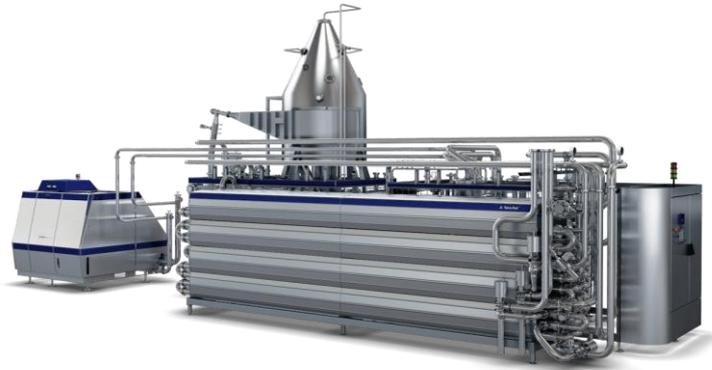


Fuente: es.wikipedia.org

7) A continuación se pasa por **un tratamiento térmico** llamado UHT (Ultra High Temperature) cuyo propósito es eliminar todas las posibles bacterias pero siempre conservando sus propiedades nutritivas así como lograr una mayor conservación en el tiempo ya que gracias a este proceso podemos obtener un producto con una mayor duración (hasta 3 meses). Este proceso se llama uperización y se realiza mediante la aplicación de vapor, pasando de estar a 80° a 150 grados centígrados en menos de un segundo. Posteriormente se mantiene

a esta elevada temperatura durante dos segundos y medio (4 segundos en algunos casos) para después bajarla nuevamente a 80 grados.

Imagen 8: Paneles tratamiento UHT



Fuente: www.tetrapak.com

ENVASADO:

8) Se utilizan rollos de tetrabrik que son rellenos por máquinas y posteriormente se les da la forma del brick de leche convencional que nosotros conocemos. Cada envase queda grabado con la fecha de caducidad, el número de la planta, así como el número que se le ha asignado al operario que está trabajando en dicho turno con el fin de conocer el momento en el que fue envasado. Seguidamente se procede a pasar los bricks por una taponadora encargada de cerrar por completo el producto. A continuación se pasa por la encajadora en la que se empaquetan en lotes de 6 bricks los litros de leche y por último se envían a la paletizadora que se encarga de agrupar varios paquetes en un palé para su posterior almacenamiento.

CALIDAD

9) Como hemos mencionado anteriormente, previa introducción de la materia prima a la fábrica, se realiza una serie de análisis para comprobar su calidad. Sin embargo, no es el único control de calidad, sino que, mientras los bricks recorren

la línea de envasado se controla que no haya paquetes mal-formados o que todos contengan todas las especificaciones nutricionales. Además una pequeña parte de la producción se incuba dos días a 30 grados para proceder a realizar una serie de análisis en los que se mediría la calidad microbiológica así como la variación de PH. En el caso que todos los niveles sean correctos, ese lote saldrá al mercado, en caso de que haya alguna incidencia en la calidad, se procede a inspeccionar los palés que se han almacenado correspondientes a dicha muestra.

ANEXO II: TIPOS DE LECHE

Leche pasteurizada: El objetivo es crear una leche que sea apta para el consumo humano eliminando los agentes patógenos mediante la aplicación de calor. Sin embargo siempre debe estar refrigerada incluso antes de abrirse durando un máximo de 4 días.

Leche UHT o uperisada: Es la que generalmente se consume en Europa. Es un proceso mucho más agresivo que el anteriormente indicado ya que se somete a una temperatura mucho más elevada. Entre 135 grados y 150 grados durante 2 y 4 segundos. La parte negativa de este método es la pérdida de un mayor número de nutrientes y de su sabor original. Sin embargo, permite una mayor duración en el tiempo, de hasta 3 meses aproximadamente puesto que no necesita una refrigeración continua hasta que no se haya abierto. Todo ello permite que el precio de este tipo de leche sea más reducido y así, más asequible para los consumidores.

Leche esterilizada: Sufre un tratamiento de calor que provoca una mayor pérdida de nutrientes que los anteriormente citados. Una vez envasada la leche ésta se somete a 110 grados centígrados durante 20 minutos. Debido a la elevada pérdida de beneficios de la leche es muy poco utilizada.

ANEXO III: CUENTAS ANUALES

BALANCE: Calidad Pascual S.A.U

ACTIVO	2016	2015	2014
A) Activo no corriente	485450	525595	535620
I Inmovilizado intangible	229711	254075	253065
1. Desarrollo	4020	3682	3988
2. Concesiones	n.d	n.d	n.d
3. Patentes, licencias, marcas y similares	206306	229229	229229
4. Fondo de comercio	6924	7693	7693
5. Aplicaciones informáticas	8252	8513	3082
6. Investigación	n.d	n.d	n.d
7. Propiedad intelectual	n.d	n.d	n.d
9. Otro inmovilizado intangible	4209	4958	9073
II Inmovilizado material	187384	194770	208899
1. Terrenos y construcciones	62295	62820	64405
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	114313	126809	132493
3. Inmovilizado en curso y anticipos	10776	5141	12001
III Inversiones inmobiliarias	n.d	n.d	n.d
1. Terrenos	n.d	n.d	n.d
2. Construcciones	n.d	n.d	n.d
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	9033	8398	6762
1. Instrumentos de patrimonio	n.d	n.d	n.d
2. Créditos a empresas	n.d	n.d	n.d
3. Valores representativos de deuda	n.d	n.d	n.d
4. Derivados	n.d	n.d	n.d
5. Otros activos financieros	n.d	n.d	n.d
6. Otras inversiones	n.d	n.d	n.d
V Inversiones financieras a largo plazo	2996	2806	1867
1. Instrumentos de patrimonio	632	520	550
2. Créditos a terceros	400	408	810
3. Valores representativos de deuda	n.d	n.d	n.d
4. Derivados	n.d	n.d	n.d
5. Otros activos financieros	1964	1878	507
6. Otras inversiones	n.d	n.d	n.d
VI Activos por impuesto diferido	56326	65546	65027
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d	n.d	n.d
B) Activo corriente	123050	124465	138548
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d	n.d	n.d
II Existencias	41775	40307	39785
1. Comerciales	5989	5991	5192
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	15761	15189	15282
a) Mat. Primas y otros aprov. A LP	n.d	n.d	n.d

b) Mat Primas y otros aprov. A C.P	15761	15189	15282
3. Productos en curso	1408	1368	1584
a) De ciclo largo de producción	n.d	n.d	n.d
b) De ciclo corto de producción	1408	1368	1584
4. Productos terminados	18579	17743	17653
a) De ciclo largo de producción	n.d	n.d	n.d
b) De ciclo corto de producción	18579	17743	17653
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	n.d	n.d	n.d
6. Anticipos a proveedores	38	16	74
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	6292	22298	26198
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	4721	20048	22320
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d	n.d	n.d
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	4721	20048	22320
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	382	497	1790
3. Deudores varios	120	603	500
4. Personal	48	118	445
5. Activos por impuesto corriente	n.d	n.d	n.d
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	1021	1032	1143
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d	n.d	n.d
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	58996	50299	61642
1. Instrumentos de patrimonio	n.d	n.d	n.d
2. Créditos a empresas	58996	50299	61462
3. Valores representativos de deuda	n.d	n.d	n.d
4. Derivados	n.d	n.d	n.d
5. Otros activos financieros	n.d	n.d	n.d
6. Otras inversiones	n.d	n.d	n.d
V Inversiones financieras a corto plazo	2664	3137	4504
1. Instrumentos de patrimonio	n.d	n.d	n.d
2. Créditos a empresas	2664	3137	4504
3. Valores representativos de deuda	n.d	n.d	n.d
4. Derivados	n.d	n.d	n.d
5. Otros activos financieros	n.d	n.d	n.d
6. Otras inversiones	n.d	n.d	n.d
VI Periodificaciones a corto plazo	572	265	29
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12751	8159	6390
1. Tesorería	12751	8159	6390
2. Otros activos líquidos equivalentes	n.d	n.d	n.d
Total activo (A + B)	608500	650060	674168

PASIVO	2016	2015	2014
A) Patrimonio neto	201813	236944	226083
A-1) Fondos propios	198539	237586	226986
I Capital	12726	12726	12726
1. Capital escriturado	12726	12726	12726
2. (Capital no exigido)	n.d	n.d	n.d

II Prima de emisión	n.d	n.d	n.d
III Reservas	224858	221609	221859
1. Legal y estatutarias	2545	2545	2545
2. Otras reservas	206808	203559	203509
3. Reserva de revalorización	15505	15505	15505
4. Reserva de capitalización	n.d	n.d	n.d
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	n.d	n.d	n.d
V Resultados de ejercicios anteriores	n.d	n.d	n.d
1. Remanente	n.d	n.d	n.d
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	n.d	n.d	n.d
VI Otras aportaciones de socios	n.d	n.d	n.d
VII Resultado del ejercicio	-39045	10850	7599
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d	n.d	n.d
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d	n.d	n.d
A-2) Ajustes por cambios de valor	-1353	-5989	-6818
I Activos financieros disponibles para la venta	n.d	n.d	n.d
II Operaciones de cobertura	-1353	-5989	-6818
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	n.d	n.d	n.d
IV Diferencia de conversión	n.d	n.d	n.d
V Otros	n.d	n.d	n.d
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	4627	5347	5915
B) Pasivo no corriente	211944	203218	253782
I Provisiones a largo plazo	n.d	n.d	1419
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	n.d	n.d	n.d
2. Actuaciones medioambientales	n.d	n.d	n.d
3. Provisiones por reestructuración	n.d	n.d	n.d
4. Otras provisiones	n.d	n.d	n.d
II Deudas a largo plazo	210073	201090	249976
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d	n.d	n.d
2. Deudas con entidades de crédito	207199	176453	218059
3. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d	n.d	n.d
4. Derivados	1803	7986	9740
5. Otros pasivos financieros	1071	16651	22177
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d	n.d	n.d
IV Pasivos por impuesto diferido	1871	2128	2387
V Periodificaciones a largo plazo	n.d	n.d	n.d
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d	n.d	n.d
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d	n.d	n.d
C) Pasivo corriente	194743	209898	194303
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d	n.d	n.d
II Provisiones a corto plazo	n.d	1	4
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero	n.d	n.d	n.d
2. Otras provisiones	n.d	1	4

III Deudas a corto plazo	20960	40469	24189
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d	n.d	n.d
2. Deudas con entidades de crédito	10638	26414	12583
3. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d	n.d	n.d
4. Derivados	n.d	n.d	n.d
5. Otros pasivos financieros	10322	14055	11606
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	11539	10702	9404
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	162244	158726	160706
1. Proveedores	148987	147352	153528
a) Proveedores a largo plazo	n.d	n.d	n.d
b) Proveedores a corto plazo	148987	147352	153528
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	276	460	n.d
3. Acreedores varios	5601	3031	n.d
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	4321	4660	4565
5. Pasivos por impuesto corriente	n.d	n.d	n.d
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	3059	3253	2613
7. Anticipos de clientes	n.d	n.d	n.d
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d	n.d	n.d
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d	n.d	n.d
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	608500	650060	674168

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS: Calidad Pascual S.A.U

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2016	2015	2014
A) Operaciones continuadas			
1. Importe neto de la cifra de negocios	615886	642163	678421
a) Ventas	600350	625800	667873
b) Prestaciones de servicios	15536	16363	10548
c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding	n.d	n.d	n.d
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	876	-126	1384
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	2088	1648	6864
4. Aprovisionamientos	-327441	-340012	-384582
a) Consumo de mercaderías	-51427	-42354	-49772
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-275236	-296547	-333025
c) Trabajos realizados por otras empresas	-778	-1111	-1785
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	n.d	n.d	n.d
5. Otros ingresos de explotación	5906	6976	7290
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	5630	6797	6736
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	276	179	554
6. Gastos de personal	-79121	-80091	-76648

a) Sueldos, salarios y asimilados	-60964	-61169	-58374
b) Cargas sociales	-18157	-18922	-18274
c) Provisiones	n.d	n.d	n.d
7. Otros gastos de explotación	-166544	-164307	-168287
a) Servicios exteriores	-164563	-160545	-164719
b) Tributos	-1896	-1837	-1933
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-85	-1925	-1635
d) Otros gastos de gestión corriente	n.d	n.d	n.d
e) Gastos por emisión de gastos efecto invernadero	n.d	n.d	n.d
8. Amortización del inmovilizado	-48530	-24824	-25407
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	1048	757	904
10. Excesos de provisiones	n.d	n.d	n.d
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-2397	-3593	-960
a) Deterioro y pérdidas	n.d	n.d	n.d
b) Resultados por enajenaciones y otras	-2397	-3593	-960
c) Deterioro y resultados por enajenación del inmovilizado de las sociedades holding	n.d	n.d	n.d
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d	n.d	n.d
13. Otros resultados	-2852	-1980	-1084
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	-1081	36611	37895
14. Ingresos financieros	1917	3075	11526
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	n.d	n.d	n.d
a) En empresas del grupo y asociadas	n.d	n.d	n.d
b) En terceros	n.d	n.d	n.d
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	1917	3075	11526
a) De empresas del grupo y asociadas	1890	n.d	4414
b) De terceros	27	3075	7112
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d	n.d	n.d
15. Gastos financieros	-31176	-25416	-33620
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-381	-762	-746
b) Por deudas con terceros	-30795	-24654	-32874
c) Por actualización de provisiones	n.d	n.d	n.d
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d	n.d	n.d
a) Cartera de negociación y otros	n.d	n.d	n.d
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	n.d	n.d	n.d
17. Diferencias de cambio	16	12	9
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	2370	1348	-2289
a) Deterioros y pérdidas	2370	1348	-2289
b) Resultados por enajenaciones y otras			

A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-26873	-20981	-24374
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	-27954	15630	13521
19. Impuestos sobre beneficios	-11091	-4780	-21120
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)	-39045	10850	-7599
B) Operaciones interrumpidas			
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	n.d	n.d	n.d
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	-39045	10850	-7599

ESTADO FLUJOS DE EFECTIVO: Calidad Pascual S.A.U

A) FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	2016	2015	2014
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	-27954	15630	13521
2. Ajustes del resultado	76838	42868	44087
a) Amortización del inmovilizado (+)	48531	20873	25407
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	n.d	n.d	n.d
c) Variación de provisiones (+/-)	-2285	4016	-1541
d) Imputación de subvenciones (-)	-1048	-757	-904
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	2397	-3593	n.d
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)	n.d	n.d	-960
g) Ingresos financieros (-)	-1917	-3075	-11526
h) Gastos financieros (+)	31176	25416	33620
i) Diferencias de cambio (+/-)	-16	-12	-9
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)	n.d	n.d	n.d
k) Otros ingresos y gastos (-/+)	n.d	n.d	n.d
3. Cambios en el capital corriente	21235	-3403	3984
a) Existencias (+/-)	-1468	-522	3678
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	15921	1975	11125
c) Otros activos corrientes (+/-)	n.d	n.d	n.d
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	3684	-1099	-8817
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	n.d	n.d	n.d
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	3098	-3757	-2002
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-29259	-22341	-22094
a) Pagos de intereses (-)	-31176	-25416	-33620
b) Cobros de dividendos (+)	n.d	n.d	n.d
c) Cobros de intereses (+)	1917	3075	11526
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	n.d	n.d	n.d
e) Otros pagos (cobros) (-/+)	n.d	n.d	n.d

5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)	40860	32754	39498
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	2016	2015	2014
6. Pagos por inversiones (-)	-26620	-20387	-17728
a) Empresas del grupo y asociadas	-7419	-4780	n.d
b) Inmovilizado intangible	-4096	-4961	-3555
c) Inmovilizado material	-15105	-10646	-14173
d) Inversiones inmobiliarias	n.d	n.d	n.d
e) Otros activos financieros	n.d	n.d	n.d
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	n.d	n.d	n.d
g) Unidad de negocio	n.d	n.d	n.d
h) Otros activos	n.d	n.d	n.d
7. Cobros por desinversiones (+)	25	20698	4878
a) Empresas del grupo y asociadas	n.d	11343	4100
b) Inmovilizado intangible	n.d	n.d	n.d
c) Inmovilizado material	25	9355	778
d) Inversiones inmobiliarias	n.d	n.d	n.d
e) Otros activos financieros	n.d	n.d	n.d
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	n.d	n.d	n.d
g) Unidad de negocio	n.d	n.d	n.d
h) Otros activos	n.d	n.d	n.d
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)	-26595	311	12850
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	2016	2015	2014
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	n.d	n.d	n.d
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	n.d	n.d	n.d
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-)	n.d	n.d	n.d
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-)	n.d	n.d	n.d
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+)	n.d	n.d	n.d
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	n.d	n.d	n.d
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	-9689	-31308	-25700
a) Emisión	837	1298	3956
1. Obligaciones y otros valores negociables (+)	n.d	n.d	n.d
2. Deudas con entidades de crédito (+)	n.d	n.d	3956
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	837	1298	n.d
4. Deudas con características especiales (+)	n.d	n.d	n.d
5. Otras deudas (+)	n.d	n.d	n.d
b) Devolución y amortización de	-10526	-32606	-29656
1. Obligaciones y otros valores negociables (-)	n.d	n.d	n.d
2. Deudas con entidades de crédito (-)	-10526	-32606	-24983
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	n.d	n.d	-4673
4. Deudas con características especiales (-)	n.d	n.d	n.d

5. Otras deudas (-)	n.d	n.d	n.d
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	n.d	n.d	n.d
a) Dividendos (-)	n.d	n.d	n.d
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-)	n.d	n.d	n.d
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11)	-9689	-31308	-25700
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	16	12	9
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (5 + 8 + 12 + D)	4592	1769	957
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	8159	6390	5433
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	12751	8159	6390

BALANCE: Corporación Alimentaria Peñasanta S.A

ACTIVO	2016	2015	2014
A) Activo no corriente	154924	166887	188540
I Inmovilizado intangible	2114	11381	11524
1. Desarrollo	532	922	1471
2. Concesiones	n.d	n.d	n.d
3. Patentes, licencias, marcas y similares	20	146	194
4. Fondo de comercio	1362	8877	8877
5. Aplicaciones informáticas	200	270	427
6. Investigación	n.d	n.d	n.d
7. Propiedad intelectual	n.d	n.d	n.d
9. Otro inmovilizado intangible	n.d	1166	555
II Inmovilizado material	90101	94987	105412
1. Terrenos y construcciones	46993	48186	49926
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	39950	44994	54751
3. Inmovilizado en curso y anticipos	3158	1807	735
III Inversiones inmobiliarias	5107	5107	4816
1. Terrenos	2572	2572	2572
2. Construcciones	2535	2535	2244
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	30780	30705	29832
1. Instrumentos de patrimonio	30780	30705	29832
2. Créditos a empresas	n.d	n.d	n.d
3. Valores representativos de deuda	n.d	n.d	n.d
4. Derivados	n.d	n.d	n.d
5. Otros activos financieros	n.d	n.d	n.d
6. Otras inversiones	n.d	n.d	n.d
V Inversiones financieras a largo plazo	3194	147	10147
1. Instrumentos de patrimonio	n.d	n.d	n.d
2. Créditos a terceros	41	41	41
3. Valores representativos de deuda	n.d	100	100
4. Derivados	n.d	n.d	n.d

5. Otros activos financieros	3153	6	10006
6. Otras inversiones	n.d	n.d	n.d
VI Activos por impuesto diferido	23628	24560	26809
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d	n.d	n.d
B) Activo corriente			
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d	n.d	n.d
II Existencias	50842	51860	48919
1. Comerciales	8682	7448	6289
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	11346	9924	9769
a) Mat. Primas y otros aprov. A LP	n.d	n.d	n.d
b) Mat Primas y otros aprov. A C.P	11346	n.d	n.d
3. Productos en curso	1156	799	1061
a) De ciclo largo de producción	n.d	n.d	n.d
b) De ciclo corto de producción	1156	799	1061
4. Productos terminados	29445	33563	31791
a) De ciclo largo de producción	n.d	n.d	n.d
b) De ciclo corto de producción	29445	33563	31791
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	n.d	n.d	n.d
6. Anticipos a proveedores	213	126	9
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	105817	94732	101579
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	86209	75512	8925
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d	n.d	n.d
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	86209	75512	89257
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	9217	7629	4418
3. Deudores varios	1500	1571	2407
4. Personal	n.d	n.d	n.d
5. Activos por impuesto corriente	n.d	n.d	n.d
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	8891	10020	5497
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d	n.d	n.d
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	1472	2867	1172
1. Instrumentos de patrimonio	n.d	n.d	n.d
2. Créditos a empresas	1472	2867	1172
3. Valores representativos de deuda	n.d	n.d	n.d
4. Derivados	n.d	n.d	n.d
5. Otros activos financieros	n.d	n.d	n.d
6. Otras inversiones	n.d	n.d	n.d
V Inversiones financieras a corto plazo	20515	35562	37755
1. Instrumentos de patrimonio	5400	2400	2400
2. Créditos a empresas	n.d	n.d	n.d
3. Valores representativos de deuda	n.d	n.d	n.d
4. Derivados	n.d	n.d	n.d
5. Otros activos financieros	15115	33162	35355
6. Otras inversiones	n.d	n.d	n.d
VI Periodificaciones a corto plazo	2011	2360	1781

VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	8071	7035	9173
1. Tesorería	8071	7035	9173
2. Otros activos líquidos equivalentes	n.d	n.d	n.d
Total activo (A + B)	343652	361303	388919

PASIVO	2016	2015	2014
A) Patrimonio neto	186708	184904	223074
A-1) Fondos propios	184733	182662	219448
I Capital	92317	92317	92317
1. Capital escriturado	92317	92317	92317
2. (Capital no exigido)	n.d	n.d	n.d
II Prima de emisión	7938	7938	7938
III Reservas	71463	72428	111735
1. Legal y estatutarias	18463	18231	17372
2. Otras reservas	53000	54197	94363
3. Reserva de revalorización	n.d	n.d	n.d
4. Reserva de capitalización	n.d	n.d	n.d
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-35	-35	-35
V Resultados de ejercicios anteriores	n.d	n.d	-1100
1. Remanente	n.d	n.d	n.d
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	n.d	n.d	-1100
VI Otras aportaciones de socios	n.d	n.d	n.d
VII Resultado del ejercicio	13050	10014	8593
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d	n.d	n.d
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d	n.d	n.d
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d	n.d	n.d
I Activos financieros disponibles para la venta	n.d	n.d	n.d
II Operaciones de cobertura	n.d	n.d	n.d
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	n.d	n.d	n.d
IV Diferencia de conversión	n.d	n.d	n.d
V Otros	n.d	n.d	n.d
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	1975	2242	3626
B) Pasivo no corriente	26815	35649	27971
I Provisiones a largo plazo	4606	4534	5125
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	n.d	n.d	n.d
2. Actuaciones medioambientales	334	332	294
3. Provisiones por reestructuración	2447	2694	3323
4. Otras provisiones	1825	1508	1508
II Deudas a largo plazo	21302	29647	21164
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d	n.d	n.d
2. Deudas con entidades de crédito	19765	27146	18622
3. Acreedores por arrendamiento financiero	444	617	807
4. Derivados	n.d	n.d	n.d
5. Otros pasivos financieros	1093	1884	1735
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d	n.d	n.d

IV Pasivos por impuesto diferido	907	1468	1682
V Periodificaciones a largo plazo	n.d	n.d	n.d
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d	n.d	n.d
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d	n.d	n.d
C) Pasivo corriente	130129	140750	137874
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d	n.d	n.d
II Provisiones a corto plazo	10787	12617	16685
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero	n.d	n.d	n.d
2. Otras provisiones	10787	12617	16685
III Deudas a corto plazo	9826	13185	12040
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d	n.d	n.d
2. Deudas con entidades de crédito	8589	22022	11087
3. Acreedores por arrendamiento financiero	175	176	180
4. Derivados	n.d	n.d	n.d
5. Otros pasivos financieros	1062	987	773
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	12638	8445	8277
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	94226	94335	99086
1. Proveedores	59741	60240	65354
a) Proveedores a largo plazo	n.d	n.d	n.d
b) Proveedores a corto plazo	59741	60240	65354
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	26001	23126	23577
3. Acreedores varios	371	358	139
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	5902	7707	7512
5. Pasivos por impuesto corriente	n.d	n.d	n.d
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	2211	2904	2504
7. Anticipos de clientes	n.d	n.d	n.d
VI Periodificaciones a corto plazo	2652	2168	1786
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d	n.d	n.d
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	343652	361303	388919

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS: Corporación Alimentaria Peñasanta S.A

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2016	2015	2014
A) Operaciones continuadas			
1. Importe neto de la cifra de negocios	659539	667476	700055
a) Ventas	652980	659167	692581
b) Prestaciones de servicios	6559	8309	7474
c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding	n.d	n.d	n.d
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-3761	1510	8311

3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	n.d	n.d	n.d
4. Aprovisionamientos	-436291	-450971	-496318
a) Consumo de mercaderías	-73855	-77347	-73022
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-362261	-373624	-423322
c) Trabajos realizados por otras empresas	n.d	n.d	-2
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	-175	n.d	28
5. Otros ingresos de explotación	6294	5608	5911
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	6047	5391	5645
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	247	217	266
6. Gastos de personal	-48702	-47752	-45216
a) Sueldos, salarios y asimilados	-36517	-35589	-32834
b) Cargas sociales	-12185	-12163	-12382
c) Provisiones	n.d	n.d	n.d
7. Otros gastos de explotación	-147949	-150106	-149923
a) Servicios exteriores	-145098	-147040	-146983
b) Tributos	-2532	-2672	-2434
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	24	-64	-212
d) Otros gastos de gestión corriente	-343	-330	-294
e) Gastos por emisión de gastos efecto invernadero	n.d	n.d	n.d
8. Amortización del inmovilizado	-13678	-14740	-16062
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	1230	1927	2627
10. Excesos de provisiones	n.d	n.d	n.d
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	901	1091	1354
a) Deterioro y pérdidas	n.d	n.d	n.d
b) Resultados por enajenaciones y otras	901	1091	1354
c) Deterioro y resultados por enajenación del inmovilizado de las sociedades holding	n.d	n.d	n.d
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d	n.d	n.d
13. Otros resultados	-415	-331	-15
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	17168	13712	10724
14. Ingresos financieros	786	1430	1871
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	303	177	n.d
a) En empresas del grupo y asociadas	n.d	n.d	n.d
b) En terceros	303	177	n.d
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	483	1253	1871
a) De empresas del grupo y asociadas	34	33	n.d
b) De terceros	449	1220	1871
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d	n.d	n.d

15. Gastos financieros	-822	-1178	-1712
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-113	-156	n.d
b) Por deudas con terceros	-709	-1022	-1712
c) Por actualización de provisiones	n.d	n.d	n.d
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d	n.d	n.d
a) Cartera de negociación y otros	n.d	n.d	n.d
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	n.d	n.d	n.d
17. Diferencias de cambio	-197	n.d	n.d
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	n.d	n.d	n.d
a) Deterioros y pérdidas	n.d	n.d	n.d
b) Resultados por enajenaciones y otras	n.d	n.d	n.d
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-233	252	159
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	16935	13964	10883
19. Impuestos sobre beneficios	-3885	-3950	-2290
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)	13050	10014	8593
B) Operaciones interrumpidas			
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	n.d	n.d	n.d
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	13050	10014	8593

ESTADO FLUJOS DE EFECTIVO: Corporación Alimentaria Peñasanta S.A

A) FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	2016	2015	2014
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	16935	13964	10883
2. Ajustes del resultado	11736	12961	19496
a) Amortización del inmovilizado (+)	13678	14740	16062
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	42	807	7875
c) Variación de provisiones (+/-)	n.d	n.d	n.d
d) Imputación de subvenciones (-)	-1230	-1927	-2677
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	-543	-12	-1354
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)	n.d	n.d	n.d
g) Ingresos financieros (-)	-786	-1430	-1871
h) Gastos financieros (+)	822	1178	1712
i) Diferencias de cambio (+/-)	n.d	n.d	n.d
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)	n.d	n.d	n.d
k) Otros ingresos y gastos (-/+)	-247	-395	-251
3. Cambios en el capital corriente	7095	5894	-10149
a) Existencias (+/-)	2175	-3684	-14844

b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	-14608	6783	7645
c) Otros activos corrientes (+/-)	16769	-81	15645
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	2638	-4751	-10188
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	1494	7627	-8407
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	-1373	n.d	n.d
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-2702	-1665	-367
a) Pagos de intereses (-)	-763	-1217	-1781
b) Cobros de dividendos (+)	n.d	n.d	n.d
c) Cobros de intereses (+)	808	1530	1990
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	-2747	-1978	-709
e) Otros pagos (cobros) (-/+)	n.d	n.d	133
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)	33064	31154	19863
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	2016	2015	2014
6. Pagos por inversiones (-)	-8295	-5096	-4414
a) Empresas del grupo y asociadas	n.d	n.d	n.d
b) Inmovilizado intangible	-118	-999	-286
c) Inmovilizado material	-8177	-4097	-4128
d) Inversiones inmobiliarias	n.d	n.d	n.d
e) Otros activos financieros	n.d	n.d	n.d
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	n.d	n.d	n.d
g) Unidad de negocio	n.d	n.d	n.d
h) Otros activos	n.d	n.d	n.d
7. Cobros por desinversiones (+)	1429	861	2527
a) Empresas del grupo y asociadas	n.d	n.d	n.d
b) Inmovilizado intangible	n.d	294	234
c) Inmovilizado material	1429	567	2078
d) Inversiones inmobiliarias	n.d	n.d	215
e) Otros activos financieros	n.d	n.d	n.d
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	n.d	n.d	n.d
g) Unidad de negocio	n.d	n.d	n.d
h) Otros activos	n.d	n.d	n.d
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)	-6866	-4235	-1887
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	2016	2015	2014
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	1168	88	n.d
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	n.d	n.d	n.d
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-)	-75	n.d	n.d
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-)	n.d	n.d	n.d
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+)	n.d	n.d	n.d
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	1243	88	n.d
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	-20322	17655	-17962

a) Emisión	n.d	28465	n.d
1. Obligaciones y otros valores negociables (+)	n.d	n.d	n.d
2. Deudas con entidades de crédito (+)	n.d	28000	n.d
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	n.d	n.d	n.d
4. Deudas con características especiales (+)	n.d	n.d	n.d
5. Otras deudas (+)	n.d	465	n.d
b) Devolución y amortización de	-20322	-10810	-17962
1. Obligaciones y otros valores negociables (-)	n.d	n.d	n.d
2. Deudas con entidades de crédito (-)	-19159	-9857	-17018
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	n.d	n.d	n.d
4. Deudas con características especiales (-)	n.d	n.d	n.d
5. Otras deudas (-)	-1163	-953	-944
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	-6008	46800	-1625
a) Dividendos (-)	-6008	46800	-1625
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-)	n.d	n.d	n.d
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11)	-25162	-29057	-19587
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	n.d	n.d	n.d
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (5 + 8 + 12 + D)	1036	-2138	-1611
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	7035	9173	10784
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	8071	7035	9173