



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES DE
ELCHE**

ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO 2018-2019

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE CALIDAD PASCUAL



ALUMNO: ANTONIO ACEDO BLASCO

TUTOR: JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS

ÍNDICE GENERAL.

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. INTRODUCCIÓN	5
2.1. MOTIVACIÓN	6
2.2. OBJETIVOS	7
3. METODOLOGÍA.....	8
4. HISTORIA DE CALIDAD PASCUAL	9
5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	14
6. INDUSTRIA/ PRODUCTO.....	17
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	20
7.1. PRINCIPALES RIVALES DE CALIDAD PASCUAL	22
7.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	28
7.3. DIRECCIONES BÁSICAS DE DESARROLLO.....	36
8. ANÁLISIS INTERNO.....	42
8.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	42
8.2. CADENA DE VALOR	46
8.3. GRUPOS DE INTERÉS.....	52
9. DESARROLLO EXTERNO.....	54
10. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE CALIDAD PASCUAL	56
10.1 ANÁLISIS DAFO.....	60
11. CONCLUSIONES	61
11.1 CONCLUSIONES PRINCIPALES	61
12. BIBLIOGRAFÍA	64
13. ANEXOS.....	71

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo corresponde a la asignatura de Trabajo Fin de Grado (TFG) del grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) de la Universidad Miguel Hernández y más concretamente a la asignatura de “La dirección estratégica de la empresa” y trata sobre el análisis estratégico de Calidad Pascual.

El objetivo principal de este trabajo es demostrar las estrategias y las direcciones estratégicas que emplea Calidad Pascual y el gran potencial que tiene, realizando análisis del entorno tanto externos, cuáles son sus principales rivales, las cinco fuerzas de Porter y sus direcciones de desarrollo. Como análisis internos, estudiando sus recursos y capacidades y sus relaciones con las actividades de la cadena de valor. También se tendrá en cuenta la gran diversificación que tiene esta empresa así como sus desarrollos de productos y de mercados.

El principal problema es la gran competencia que existe en el mercado de los lácteos y que las empresas están muy asentadas en él, siendo muchas de ellas de un gran tamaño. En un entorno como éste, es fundamental diferenciarse de la competencia. Por este motivo la empresa Calidad Pascual es una empresa modelo para estudiar sus estrategias y sus compromisos con la sociedad y el medioambiente.

Palabras clave: Estrategia, dirección estratégica, competencia, calidad, producto...

EXECUTIVE SUMMARY

This work corresponds to the subject of Final Degree Work (TFG) of the degree of Business Administration and Management (ADE) of the Miguel Hernández University and more specifically to the subject of "The strategic direction of the Company" and deals with strategic analysis of Paschal Quality.

The main objective of this work is to demonstrate the strategies and strategic directions used by Paschal Quality and the great potential it has, making analysis of the environment both external, which are its main rivals, the five Porter forces and their development directions, and internal analyzes, studying their resources and capacities and their relations with the interest groups. It will also take into account the great diversification that this company has as well as its product and market developments.



The main problem is the great competition that exists in the dairy market and that companies are very settled in it, many of them of a large size. In an environment like this, it is essential to differentiate yourself from the competition. For this reason the company Calidad Pascual is a model company to study its strategies and its commitments to society and the environment.



2. INTRODUCCIÓN

Para realizar el presente estudio se ha elegido a la empresa Calidad Pascual que lleva más de cincuenta años en el sector del lácteo siendo líder en algunas ocasiones de este mercado, gracias a sus productos de calidad y de buen prestigio que ha hecho que sus clientes sean fieles a su marca y tener un buen posicionamiento en el mercado.

Es una empresa que a pesar de las dificultades económicas que ha sufrido el país ha sabido evitar los obstáculos que la situación ofrecía, gracias a su perseverancia, trabajo duro, liderazgo, e innovación. Gracias a estas acciones Calidad Pascual ha ido creando e innovando nuevos productos para ir creciendo en este mercado del lácteo y satisfacer nichos aun no servidos y así diferenciarse de la competencia.

De las necesidades de la sociedad de conseguir un desarrollo más sostenible, Calidad Pascual fue la primera empresa en conseguir el **Certificado de Bienestar Animal AENOR Conform** consiguiendo y demostrando que sus ganaderías cumplen con los requisitos de alimentación y bienestar animal. También en la sección de logística, Calidad Pascual, tiene todas sus flotas de camiones y furgonetas en modo ecológico para reducir la emisión de CO2.

Por todas las circunstancias comentadas anteriormente, la Empresa Calidad Pascual es idónea para realizar un estudio acerca de su estrategia y desarrollo estratégico y ver sus resultados, siguiendo el libro de “La dirección estratégica de la empresa” de (Guerras y Navas, 2015).

Este trabajo fin de grado está estructurado de la siguiente manera: Primero, se habla sobre los inicios de la empresa Calidad Pascual, comentando desde que la empresa se creó en 1969 por Tomás Pascual Sanz en Aranda del Duero, hasta la concesión del agua manantial de Ortigosa en 1974 que más tarde se llamaría Bezoya, pasando por la primera comercialización de sus yogures en 1995. En 2002 se crea Vivesoy y otros productos de soja, entre 2009 y 2010 distribución de marcas como Heinz y Kellogg’s y adquisición de café Mocay, llegando hasta 2018 con la inauguración de una nueva planta de producción de agua Bezoya y el certificado de sus granjas por AENOR.

Acto seguido, se comenta la misión, la visión y los valores de esta empresa, seguido de la industria y los productos que Calidad Pascual posee, así como la variedad de marcas que distribuye como Bifrutas, Bezoya, vivesoy, *the Goods*...

Después se estudia el entorno general de la empresa diferenciando las dimensiones político – legales, económicas, socioculturales y tecnológicas. También se realizará una comparativa entre los principales competidores de Calidad Pascual tanto directos como Puleva y Central Lechera Asturiana, como indirectos como Danone o Nestlé.

Posteriormente de habla sobre el análisis de las cinco fuerzas de Porter, diferenciando entre el poder negociador de los proveedores y de los clientes, amenaza de productos sustitutivos, de nuevos competidores entrantes en el mercado y la competencia.

Seguidamente, se realiza un análisis de la matriz de Ansoff con la penetración de mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados y la diversificación que realiza Calidad Pascual.

Se continúa con el análisis interno, con la teoría de los recursos y capacidades, dividido entre los recursos que son tangibles como pueden ser los físicos o financieros y los recursos intangible como los humanos, tecnológicos y organizacionales. Después se recoge información sobre la cadena de valor diferenciando entre las actividades primarias y secundarias o de apoyo. Las primarias hablan sobre la logística, producción, marketing y ventas y el servicio postventa, en cambio las secundarias o de apoyo se encargan del aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, administración y recursos humanos e infraestructuras.

Comentar los grupos de interés que tiene Calidad Pascual seguido de las alianzas y adquisiciones que ha ido llevando a cabo esta empresa. También vamos a hablar sobre la estrategia competitiva que desempeña Calidad Pascual con las características que tiene sus productos y las ventajas y desventajas que tienen sus estrategias, por último, se comentarán las conclusiones que se pueden tener con la estrategia empleada por esta empresa.

2.1. MOTIVACIÓN

La motivación a este trabajo ha venido a causa del grado realizado en la Universidad Miguel Hernández de Elche, más concretamente a las asignaturas que cursé entre 2017 - 2018 y 2019 de la dirección estratégica de la empresa que me encantaron. Guiado por el libro de “La dirección estratégica de la empresa” (Guerras y Navas, 2015). En la primera asignatura de estrategia hicimos un pequeño trabajo sobre Calidad Pascual sobre sus

estrategias y ventajas competitivas, desde ese momento esta empresa me pareció muy interesante de estudiar desde este punto, el de la estrategia de las empresas. En la segunda asignatura de dirección estratégica me gustó mucho el estudio de la diversificación de los productos, de las estrategias de penetración de mercado y del desarrollo de nuevos productos y mercados. También estudié el desarrollo externo de esta empresa con las integraciones verticales y sus alianzas con otras empresas. Dentro de este trabajo también quería realizar el estudio de la historia de esta gran empresa, sus orígenes y también lo concienciados que están con la defensa del medioambiente y del cuidado a la sociedad. También quería obtener alguna información de otras empresas como Danone, Nestlé o Puleva, por eso decidí comentarlos un poco y realizar una comparativa con la empresa a estudiar en cuestión. Por tanto realizo el presente trabajo Fin de Grado, con la finalidad de obtener los datos y la información necesaria para estudiar las diferentes estrategias y métodos de desarrollo que emplea Calidad Pascual, especialmente dentro del sector del lácteo y poder plantear alternativas competitivas en el desarrollo de sus actividades empresariales y en su competitividad.

2.2. OBJETIVOS

En este Trabajo Fin de Grado sobre la dirección estratégica de la empresa Calidad Pascual se persiguen varios objetivos. Por un lado, a nivel teórico se analiza la palabra “estrategia”. Se persiguen dos tipos de estrategia, la estrategia corporativa hablando por ejemplo sobre las necesidades básicas de desarrollo y la estrategia competitiva como por ejemplo las cinco fuerzas de Porter o las teorías de los recursos y capacidades, ya que son el tipo de estrategias que se dan en este trabajo, entre otras...

Por otro lado, a nivel práctico se ha intentado proporcionar la mayor información posible sobre la empresa utilizando la metodología del libro “La dirección estratégica de la empresa” (Guerras y Navas, 2015) para así poder realizar las operaciones de investigación oportunas con la empresa Calidad Pascual.

El objetivo principal es conocer cuál es la estrategia y las direcciones estratégicas que emplea esta empresa para competir en el mercado, haciendo frente a sus competidores potenciales, el entorno en el que se desenvuelve, la diferenciación de sus productos, entorno general y análisis interno, entre otros.

3. METODOLOGÍA

En este trabajo se han empleado fuentes de información secundarias como pueden ser revistas específicas, libros, periódicos online, bases de datos, gráficos, informes y otros estudios relacionados con el tema en cuestión.

Se han revisado páginas web como “El Economista”, Calidad Pascual” diferentes manuales online, el fondo monetario internacional (FMI), mercado español online, otras fuentes oficiales, wikipedia, entre otros. Para describir la estrategia empresarial elegida por Calidad Pascual y sus métodos de desarrollo.

Se han realizado varios análisis de datos entre los principales competidores de Calidad Pascual para realizar los gráficos y los cuadros correspondientes a la información proporcionada en estos análisis como el porcentaje de ventas o las principales empresas que existen en el sector lácteo.

También se ha trabajado sobre la ventaja competitiva de Calidad Pascual y cuáles son sus principales competidores utilizando diferentes fuentes de información. También cuales son las fortalezas y debilidades que tienen los competidores. Se han estudiado varias páginas web relacionadas con la empresa en cuestión y también diferentes trabajos y documentos.

Por último, después de haber estudiado las direcciones estratégicas de Calidad Pascual comentaremos las conclusiones a las que se han llegado, realizando un análisis de la empresa en su conjunto en cuanto a las estrategias que posee y realiza.

4. HISTORIA DE GRUPO PASCUAL

La empresa se creó en **1969**, en ese año, un grupo de empresarios (hermanos de Tomás Pascual) liderados por Tomás Pascual Sanz, segoviano de nacimiento, tenían la intención de conseguir una cooperativa láctea en quiebra de Aranda de Duero. Cuando la consiguieron, Tomás constituyó una nueva denominación para el grupo por el de Industrias Lácteas Pascual.

1972 Esta cooperativa empezó a crecer rápidamente y se adopta una nueva denominación la de “Leche Pascual. S.A.”

En sus primeros años la cooperativa atravesó varias crisis ante la marcha de varios de sus socios, pero Tomás Pascual se mantuvo al frente de la compañía. No fue hasta **1973** cuando Pascual se hizo un hueco entre las empresas más importantes del mercado gracias a la introducción del nuevo envasado tetra brick, pionero en España, y también se realizó un proceso de investigación en la ultra pasteurización que servía para que la leche no se caducara en poco tiempo.

Además del mercado lácteo, Pascual comenzó a diversificar sus negocios a otros mercados.

En 1974 la empresa consiguió la adquisición del manantial de Ortigosa del Monte (Segovia), gracias al cual pudo comercializar la marca de agua mineral Bezoya.

En 1980 el grupo empezó a comercializar las primeras leches desnatadas, muy raras por aquel entonces.

1985 consiguen aumentar su gama de productos con la Leche Pascual Semidesnatada, gran innovación en este mercado de la leche junto a la desnatada comercializada en 1980.

En **1987**, abrió aún más su gama de producto y empezó a producir zumos de frutas bajo la marca Zumosol. Dos años más tarde amplió su producción para elaborar otros tipos de productos lácteos como nata y mantequilla.

Pascual se convirtió por primera vez en los años **1990** en líder del mercado Español del lácteo. **1991** inicio de la construcción de una planta energética de cogeneración en Aranda de Duero. **1992** año en el que Pascual empieza a introducir y comercializar los yogures pasteurizados.

1994 Pascual fue la primera empresa española en conseguir la certificación por la UE para la comercialización de leche en toda España. En este mismo año se finaliza el proyecto para la obtención de biogás en la depuradora de la fábrica de Aranda. La empresa

comienza una nueva herramienta de digestión anaeróbica para el cuidado de fangos de centrales lácteas en la Estación Depuradora de Aguas Residuales de Aranda de Duero.

En **1995** introducción y comercialización de los nuevos yogures pasteurizados. En este año fue la primera compañía en conseguir esta comercialización fruto del poder que ya poseía.

1997 Nace el famoso zumo Bifrutas, primera bebida en el mercado en combinar zumos de frutas y leche, se trata de una revolución impensable en España y que con el trabajo y la perseverancia Pascual logró comercializarlos.

1998 lanzamientos que hicieron en este año: Leche Pascual Calcio, Natillas Pascual y Arroz con Leche Pascual. La empresa pone en marcha la tercera fase de yogures pasteurizados, así como la diversificación de una nueva fábrica de tortilla de patatas.

1999 La familia Pascual decidió formalizar un protocolo familiar que establecía los parámetros que tendría que seguir la familia de Pascual dependiendo de la jerarquía.

2001 Primer homenaje a los empleados de la compañía por su 25 aniversario. Se implanta la norma medioambiental ISO 14001 en Aranda de Duero. La misma (FDA)¹ otorgó en

2001 al Grupo Leche Pascual la posibilidad de exportar a Estados Unidos productos lácteos de baja acidez (postres lácteos).

2002 año de la innovación: lanzamiento al mercado de la famosa marca Vivesoy, bebida y zumos a base de soja. Con fecha 6 de junio de 2002 se publica en el B.O.E. la Orden PRE/1313/2002 de 3 de junio, por la que se modifica la norma de calidad para el yogur o *yoghurt* destinado al mercado interior aprobada por orden de 1 de julio de 1987.

En ella se reconoce de donde es el origen del yogur pasteurizado después de la fermentación como denominación del tipo de yogur que comercializa Grupo Leche Pascual.

2003 comienzo del envasado en el manantial de Bezoya Trescasas. Construcción de las plantas logísticas en Aranda de Duero y se completa la fábrica de bebida de soja. Actualidad Económica declara al empresario fundador D. Tomás Pascual 'Empresario del año'.

2004 Finaliza la construcción de la fábrica de envasado de leche de Gurb (Barcelona). Leche Pascual inicia una nueva estrategia para la salud, la Nutrición, Actividad Física y

¹ Food and Drug Administration.

Prevención de la Obesidad (NAOS)², lo que provoca que más adelante se convierta en una empresa concienciada con el medioambiente y la sociedad.

2005 Primera botella de plástico PET aséptico para el envasado de la Leche Uperisada. Lanzamiento al mercado de batidos Vivesoy.

Después de 37 años al frente de la empresa, el 16 de febrero de **2006** fallece a los 79 años el fundador de Leche Pascual Tomás Pascual Sanz. Su hijo primogénito Tomás Pascual Gómez-Cuétara lo sustituyó como presidente de la firma. Actualmente el grupo posee 22 plantas industriales y está presente en 80 países de cuatro continentes, siendo España y algunos países de Sudamérica sus principales mercados de venta.

2007 Unión al Pacto Mundial de la ONU. Firma su primer convenio con una fundación, la Fundación ONCE para el fomento de la integración laboral de personas con capacidades reducidas y diferentes. En este mismo año se crea el Instituto Tomás Pascual Sanz para la (CIVSEM)³.

2008 Comienzo del proyecto “Diversia” de distribución de marcas con el acuerdo con Agua Pedras Salgadas. Consiguiendo así la deseada certificación EFR⁴.

2009 Aprobación del primer Plan de Sostenibilidad para mejorar el impacto de la actividad medioambiental, empresa con una gran consciencia sobre el cuidado del medioambiente desde sus inicios. Distribución de productos de las marcas Heinz y Kellogg’s.

2010 En este año hubieron muchos más lanzamientos y diversificaciones de la empresa como la de Leche Pascual Sin Lactosa, Leche Pascual Extra Creme, Vivesoy Ligera y Nata Pascual Ligera en spray. Adquisición de Caffè Mocay para el desarrollo del segmento de la hostelería. Se constituye la propia fundación de Pascual. Fundación Tomás Pascual Sanz y Pilar Gómez-Cuétara.

2011 Extensión de la flota de vehículos sostenibles para el medioambiente entre la red comercial. Desarrollo del programa de Eficiencia Productiva para los ganaderos con posteriores premios al cuidado animal.

2012 Pascual obtiene el sello de excelencia europea. Años de muchos acuerdos y alianzas entre diferentes empresas potenciales, como por ejemplo: Acuerdo de licencia de la marca Flora con *Unilever*. Alianza para la distribución y comercialización de yogures en Filipinas con Asia *Brewery* y bajo la marca *Creamy Delight*. Firma del acuerdo con Inserta con la Fundación ONCE para alcanzar el 4% de personas con discapacidad en plantilla.

² Ministerio de Sanidad y Consumo.

³ Nutrición, la Salud y Centro de Investigación en Valores.

⁴ Empresa Familiarmente Responsable.

Inauguración de la Sala Horizonte, nuevas y lujosas instalaciones donde poder trabajar en el complejo de Aranda de Duero.

2013 Nace Qualianza, la empresa de distribución de Pascual. Alianza con Nutrexpa para la comercialización de los batidos Cola Cao y Okey. Lanzamiento por primera vez de una nueva gama de productos de alimentación *Expert* de DiaBalance para diabéticos. Certificación medioambiental cinco estrellas *Ecostars* por la flota sostenible.

2014 Presentación de la nueva denominación corporativa de Calidad Pascual. Pascual Saludable, para el cuidado del medioambiente, la sostenibilidad del mismo, la salud y compromiso para la sociedad.

2015 Puesto 40 del ranking Merco de las empresas con mejor reputación. Acuerdo con Nissan para fomentar la movilidad sostenible y el uso profesional de vehículos 100% eléctricos. Sello de Empresa Adherida a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven.

2016 Celebración de la primera edición del programa Pascual *Startup* para apoyar a los emprendedores. Lanzamos al mercado ColaCao *Shake*. Se entra a formar parte del Club de la Excelencia en Gestión.

Primera empresa española de alimentación en registrar la memoria en el nuevo portal de del Ministerio de Empleo sobre Responsabilidad Social. Ingreso en la Real Orden del Mérito Deportivo por apoyar al deporte olímpico. Miguel Hernández

2017 Calidad Pascual presenta *The Goods* una gama de *smoothies* vegetales únicos que se caracterizan por un mayor porcentaje de verdura que fruta. Primera Convención Pascual con más de mil empleados.

2018 Inauguración de la nueva planta de Bezoya en Ortigosa del Monte. Conversión del único gran fabricante con todas nuestras granjas certificadas en Bienestar Animal por AENOR.

CUADRO 1. CRONOGRAMA DE CALIDAD PASCUAL.

INICIOS

La empresa Pascual nace en **1969**

Fundador, Tomás Pascual Sanz

2006 Tomás Pascual Sanz fallece a los 79 años. Fundador de Leche Pascual

GAMA DE PRODUCTOS

1973 envasado tetra brick

1987 Marca zumosol

1992 Comienzan a comercializarse los yogures pasteurizados.

1997 Nace Bifrutas

1998 Lanzamientos: Leche Pascual Calcio, Natillas Pascual y Arroz con Leche Pascual.

2002 Innovación: lanzamiento al mercado de Vivesoy,

2009 Distribución de productos de las marcas Heinz y Kellogg's.

2010 Lanzamiento de Leche Pascual Sin Lactosa, Leche Pascual Extra Creme, Vivesoy Ligera y Nata Pascual Ligera en spray. Adquisición de Caffè Mocaly

2017 Calidad Pascual presenta The Goods una gama de smoothies vegetales

EXPORTACIONES

1992 El grupo Leche Pascual empezó a exportar productos por todo el mundo

Actualmente tiene presencia en más de setenta países, desde Europa a Estados Unidos, pasando por India, China y África Occidental.

2009 proyecto de internacionalización, primeros acuerdo hispano-venezolano y otro filipino.

Fuente: (Desde 1969 a tu lado, 2018), <http://www.calidadpascual.com/desde-1969>

Elaboración: Calidad Pascual.

5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión

¿Quién Somos?

Una empresa familiar concienciada desde su origen sobre la temática y la cultura de la calidad; orientada al bienestar de la sociedad; con un conjunto de valores arraigado y diferenciador.

¿Para qué estamos?

Compromiso en satisfacer necesidades de las personas generando gran valor a través de proyectos empresariales beneficiosos para la economía, la sociedad y el medioambiente.

¿Cómo lo hacemos?

Basar el desarrollo en la diversificación, la diferenciación y liderazgo de los mercados, conseguir crear nuevos productos y servicios mediante innovación y calidad, con marcas que generan confianza y garantía para el consumidor; así como un compromiso para conseguir que la empresa se supere día a día y conseguir la excelencia en la gestión.

¿Qué conseguiremos con ello?

De esta forma se consigue afianzar la relación entre los clientes y colaboradores; ser una empresa en continua progresión y mejora constante, que trascienda siendo una de las mejores empresas en la contribución al desarrollo y bienestar de toda la sociedad en su conjunto.

Visión

La visión es ser la empresa que aporte a la sociedad un toque de calidad en su vida.

Valores

Integridad

Comprometerse a ser honestos, legales, consecuentes y responsables en todas las áreas donde se está presente y conseguir mantener todas las relaciones con los grupos de interés (*Stakeholders*).

Cercanía

Relación con los consumidores, clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad en general, desde la igualdad, el respeto, la humildad y la confianza.

Pasión

Ser consciente de la cultura, de la responsabilidad y estar seguro de que el éxito se consigue gracias al trabajo duro, el compromiso, la ilusión y la motivación que demuestran todas las personas de esta gran compañía.

Calidad

Búsqueda de la perfección y excelencia, y crear un valor añadido que diferencia a la empresa del resto de los competidores, a través del talento y el esfuerzo que todos ponemos para la mejora diaria de nuestros productos, servicios y gestión.

Innovación

Soñar que el futuro es aún mejor, y por este motivo se pone todo el trabajo, esfuerzos y los recursos necesarios para aportar nuevas y eficientes soluciones a las necesidades actuales y futuras de nuestros grupos de interés.

Responsabilidad social corporativa (RSC)

“Se representa como una actitud social planteada por los grupos de interés como desarrollo de la actividad que estos generan. Convierte la fórmula clásica de gobierno bilateral en la que solo intervienen accionistas y directivos en otro multilateral en los que pueden intervenir todos los grupos de interés.

La responsabilidad social corporativa (RSC) es totalmente voluntaria, nadie la puede exigir, cumplir la ley no se considera responsabilidad social corporativa.” Según (Guerras y Navas, 2015, pp. 119 - 220).

En la empresa Calidad Pascual tienen muy presente la responsabilidad social corporativa, lo que se pretende es que la gestión ética, responsable y eficiente llegue a todos los negocios por igual. Con el objetivo de incorporar estos modelos de gestión en la forma de hacer o conseguir negocio y lograr desarrollar la estrategia de la compañía.

En el año 2017 Calidad Pascual ganó el premio de “Mejor Política de RSC” gracias y en gran parte a su Matriz de Materialidad. Esta matriz pone en común los propios intereses de Calidad Pascual con los intereses de los distintos grupos de interés en materias como sostenibilidad, medioambiente, alimentación, salud, economía, consumo, etc.

También este grupo posee distintos proyectos sociales como por ejemplo, el llamado: “Esta en tus manos”. Se trata de un proyecto para los grupos sociales con mayor peligro a estar en exclusión social y consiste en que los propios empleados realicen presentaciones de organizaciones no lucrativas que después serán votadas por los propios compañeros.

Según comenta Joseba Arano, director de Gestión Ética, Responsable y Excelente de Calidad Pascual. “Esta edición nos ha servido para consolidar este programa como nuestra punta de lanza para generar sensibilidad entre nuestras personas sobre el impacto social que podemos generar a través de nuestra proactividad e iniciativa personal y colectiva”.

Aparte de muchas otras colaboraciones, una de las más importantes es la colaboración con la fundación “A LA PAR” a favor de las personas con discapacidad intelectual. Desde Pascual se les aporta una perspectiva comercial y social desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa.

Con todo lo anterior, Calidad Pascual aporta su compromiso con el bienestar de la sociedad y con entidades que trabajan con personas con dificultades para integrarse en la sociedad.

Según Almudena Martorell, presidenta de Fundación A LA PAR “Calidad Pascual es una empresa con claros valores establecidos, ayuda a transformar la sociedad haciéndola más rica, diversa y mejor para todos. Es todo un orgullo para nosotros formalizar un marco de colaboración que apoya nuestra labor social”.



6. INDUSTRIA/ PRODUCTO

En Calidad Pascual existen seis líneas principales de productos: leches y bebidas lácteas, mantequillas, natas, batidos, yogures, yogures líquidos, postres y hostelería. Esta empresa tiene muchos más productos que comentaremos en el apartado 7.3. “LAS DIRECCIONES BÁSICAS DE DESARROLLO”.

CUADRO 2. PRINCIPALES PRODUCTOS DE CALIDAD PASCUAL.



Fuente: (Productos de Calidad Pascual), <https://lechepascual.es/productos/>
 Elaboración: Calidad Pascual - Productos

En 2018 Calidad Pascual tuvo un crecimiento del 2%, obteniendo en ese año una evolución de las ventas de 675 millones de euros de los cuales más de la mitad corresponden a la división de productos lácteos frescos, seguido de la división de botellas de agua BEZOYA y del zumo Bifrutas. La empresa opera en más de 80 países, desde Europa a Estados Unidos pasando por India, China y África Occidental.⁵

Trabajan para esta compañía alrededor de 2.500 personas y tiene aproximadamente 23,9 millones de consumidores. Genera un impacto en la sociedad de 14.238 trabajadores

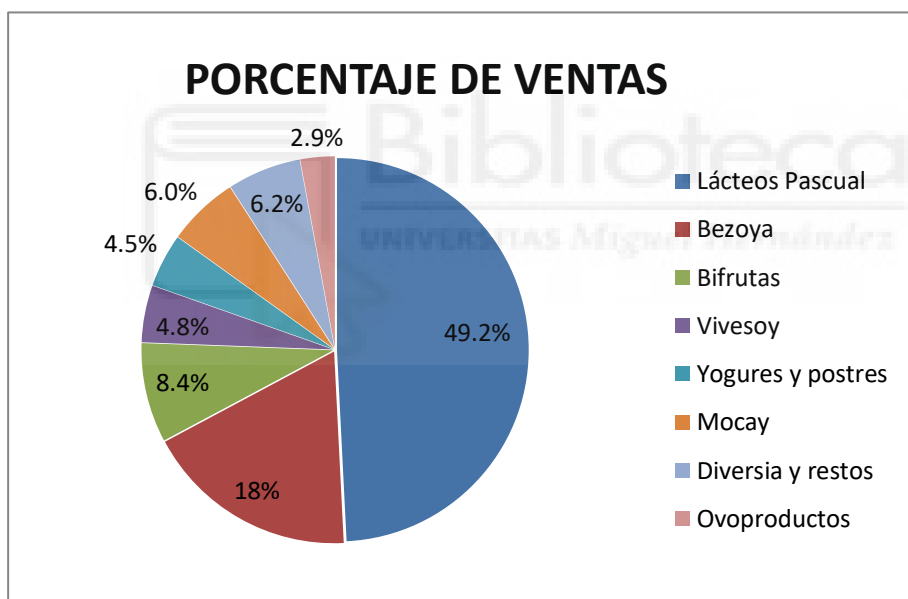
⁵ <http://www.qcom.es/Calidad-Pascual-eleva-sus-ventas-un-2-por-ciento>.

distribuidos en el sector industrial, en el transporte, en el sector agrario...⁶

El país que tiene un mayor peso en la facturación total es España. Las exportaciones que realiza Calidad Pascual suponen un porcentaje de ventas del 10,89% concretamente una cifra de 29,9 millones de euros. La mayoría de las ventas internacionales se concentran en Filipinas, Angola y Guinea Ecuatorial.

Tiene un resultado bruto de explotación (EBITDA) de 74 millones de euros, un 2,7% superior al año anterior. Por otra parte, la actividad de la compañía generó un impacto económico total de 1.345 millones de euros. La deuda financiera de la Corporación Pascual descendió un 7,7%, desde 208 millones a 192 millones de euros. El beneficio antes de impuestos alcanzó en 2017 los 27,5 millones de euros.⁷

GRÁFICO 1. VENTAS DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS DE CALIDAD PASCUAL EN EL AÑO 2018.



Fuente: (Dossier de prensa, 2018),
http://www.calidadpascual.com/data/pdf/UV_dossier_de_prensa.pdf
 Elaboración: propia.

⁶ <http://www.calidadpascual.com/empleados>.

⁷ <https://www.europapress.es/economia/noticia-calidad-pascual-cierra-2017-ebitda-74-millones-eleva-ventas-20180718121019.html>

Si pasamos estos porcentajes a cifras, se puede afirmar que Calidad Pascual tiene unas ventas en cuanto a Lácteos de 313 millones de euros (49.2%) seguido de Bezoya con 115 millones de euros (18%) y Bifrutas con un 53,5 millones de euros un (8,4%).⁸ En conclusión podemos decir que en la empresa Calidad Pascual casi la mitad de sus ventas pertenecen a los Lácteos, ya que es su producto principal y con el que empezó su fundador, Tomás Pascual Sanz. Seguido de agua mineral “Bezoya” que fue la primera gran diversificación de esta empresa.

CUADRO 3. PRODUCTOS PROPIOS Y DISTRIBUCIÓN DE OTRAS MARCAS.

Productos Pascual

PRODUCTOS PROPIOS							
Yogures	Yogures Líquidos	Postres	Vivesoy	Bifrutas	Agua	Ovoproductos	Mocay
Sabores Creamy Griego Low Fat Creamy Lite 0% Yogikids	Creamy Creamy 200 Yogikids	Natillas Flanes	Soja Zumos de soja Leche Vegetal	250 ml 200 ml 330 ml 1L	Bezoya	Huevo líquido entero Yema y clara líquida Huevo cocido	Café Infusiones Azúcar Edulcorante

DISTRIBUCIÓN DE OTRAS MARCAS						
Colacao	Batidos Okey	Pedras Salgadas	Gaseosa Gashh	Arteovo	Heinz	Orlando
	Cosecha	Kellogs	Borges	Isabel		

Fuente: (GÓMEZ MENDIVE, y otros, 2017), http://www.colvema.org/WV_descargas/3667visitapascualMSA.pdf
 Elaboración: (MSA) Máster en Seguridad Alimentaria.

⁸ <https://www.agronegocios.es/calidad-pascual-facturacion-2017-agroalimentacion/>.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

“Se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad. Afecta a toda la empresa por igual.

El entorno general tiene una doble relevancia:

- Puede considerarse como un factor importante que influye en la competencia general de las empresas en un determinado país o región.
- Debe permitir la identificación de algunas de las variables más importantes que afectan a la empresa”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 140 - 141).

Algunas de las dimensiones para el análisis del entorno general son:

- **Dimensión político – legal:** recopila las directrices del gobierno, normas que puede tener un país, el bienestar de la sociedad, la legislación laboral...

Para este tipo de empresas, el gobierno impone altas tasas de tipo impositivo, como el impuesto sobre sociedad, recargos sobre el combustible, recargos sobre la subcontratación, encarecimiento de los despidos...

También puede afectar la nueva ley de actualidad, Real Decreto 8/2019 por lo que todos los trabajadores tendrán que “fichar” diariamente al comienzo y finalización de la jornada laboral y la empresa deberá llevar un seguimiento adecuado del mismo.

En el ámbito de la exportación e importación, los aranceles aduaneros juegan un papel fundamental y que generan millones de euros al año.

- **Dimensiones económicas:** Tendencias que pueda tener el PIB, tasa de desempleo de un país, tipos de interés del mismo...

Existe un bajo nivel de población que esté activa comparándola con el nivel de población que está en edad de trabajar. En cuanto a la tasa de desempleo, se sitúa en un porcentaje de un 14% mejorando respecto al año anterior, lo que beneficia a la empresa. En los próximos años las previsiones son que seguirá bajando el desempleo⁹.

Factores como el menor consumo por parte de los hogares y una caída en la inversión comercial hacen que perjudique a las empresas. Para este año y el año 2020 se prevé una desaceleración de la economía.

Las distintas previsiones tendrán unos mejores resultados en cuanto a la actividad económica en España, lo que podría repercutir positivamente y se podría dar un punto más

⁹ <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>.

alto de las ventas. La previsión de la mejora del PIB provoca que se tengan expectativas alcistas.¹⁰

- **Dimensiones socioculturales:** Formas de vida de la sociedad, actitudes que ésta pueda tener, sus valores...

Si hablamos de la pirámide de población, tenemos que decir que la población en España está cada vez más envejecida, con una población joven cada vez más pobre y escasa.

Se estima que en 2033 habrá 49 millones de habitantes en España y que uno de cada cuatro serán personas mayores de 65 años.

La tasa de inmigración también ha descendido en España, dato que ha afectado mucho al sector. También perjudica el reducido nivel educativo que existe en este país, lo que provoca que la movilidad social se haya detenido y que el origen socioeconómico de los estudiantes determine sus estudios y futuro.

- **Dimensiones tecnológicas:** Las energías renovables, el consumo de energía que se pueda tener...

Aunque España no este entre las principales potencias tecnológicas a nivel mundial, su futuro es muy esperanzador y es la quinta potencia tecnológica de Europa, dato que beneficia a las empresas. También las (TI)¹¹ registraron un crecimiento considerable llegando a alcanzar un 7.2% de utilización por parte de los usuarios. Las tecnologías de la información provocan un inmenso crecimiento económico. Sus datos clarifican que existe una relación directa entre el Producto Interior Bruto (PIB) y el de las tecnologías de la información.

¹⁰ <https://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-hogar-e-higiene/calidad-pascual/>.

¹¹ Tecnologías de la información.

7.1. PRINCIPALES COMPETIDORES DE CALIDAD PASCUAL



Danone es una empresa nacida en Barcelona en el año 1972, Actualmente tiene su sede en Francia. En el año 2017 la empresa alcanzó unas ventas de 795.969.000 euros. Opera en más de 130 países de los 5 continentes y por sus ventas Danone ocupa la posición 199 del ranking nacional. Algunas de las marcas con las cuales trabaja son: Activia, Actimel, Font Bella, Oikos, Densia...¹²



Central Lechera Asturiana comienza su andadura en 1968 en Granda (Asturias). Esta empresa forma parte de la corporación llamada CAPSA que esta presenta en más de 40 países. Central Lechera Asturiana cerró el año 2017 con unas ventas de 137.746.000 euros, según estas ventas en el ranking nacional de empresas del lácteo ocupa el puesto 1.353. Central Lechera Asturiana, Larsa, Innova, ATO... forman parte de las marcas de Capsa Food de Corporación Alimentaria Peñasanta S.A.¹³

¹²<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8942948/02/18/Economia-Danone-gana-un-426-mas-en-2017-impulsado-por-la-compra-de-WhiteWave-y-la-reforma-fiscal-de-EEUU.html>.
<https://ranking-empresas.eleconomista.es/DANONE.html>.

¹³ <https://ranking-empresas.eleconomista.es/CENTRAL-LECHERA-ASTURIANA-AGRARIA-TRANSFORMACION-NUM-471.html>.
<https://www.elperiodico.com/es/economia/20171129/capsa-food-impulsa-su-internacionalizacion-con-su-desembarco-en-qatar-6457602>.



En 1905 la empresa Nestlé llegó a España más concretamente a Santander donde se empezó a construir su primera fábrica. Su sede principal en España está ubicada en Esplugues de Llobregat (Barcelona). Opera en más de 150 países y tiene fábricas en 85 de ellos. Las ventas de Nestlé en 2017 ascendieron a 1.925.446.000 euros ocupando en el ranking nacional la posición 73. Algunas de sus marcas son: Nestlé Aquarel, Purina, Nesquik, Nescafé Dolce Gusto...¹⁴



El origen de Puleva se encuentra en una sociedad que se constituyó por empresarios granadinos llamada Unió Vinícola Industrial (UVI). Puleva viene de “Pura Leche de Vaca”. En 2017 esta empresa consiguió un volumen de ventas de 650.942.810 de euros colocándola en el ranking nacional de empresas del lácteo en el número 252. Puleva forma parte del grupo Lactails, se incorporó en 2010.¹⁵

Realizando una comparación entre estos cuatro competidores y Calidad Pascual, se podría decir que esta última se sitúa en el tercer puesto en el ranking de Merco Talento 2018, en alimentación. Se trata de un ranking que posiciona a las 100 empresas más valoradas para trabajar en España. Danone ocupa la segunda posición seguido del grupo CAPSA FOOD en el que esta Central Lechera Asturiana y que ocupa la quinta posición en el ranking. En el primer puesto se encuentra la empresa Nestlé, que se sitúa como la mejor empresa donde poder trabajar.¹⁶

¹⁴ https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2016/04/article_0003.html.
<https://ranking-empresas.economista.es/NESTLE-ESPANA-SAU.html>.

¹⁵ <https://ranking-empresas.economista.es/LACTALIS-PULEVA.html>.
<https://www.lactalis.es/lactalis-en-espana/historia/>.

¹⁶ <http://merco.info/es/ranking-merco-talento>.

En el ranking de las siete mejores leches valoradas por Amazon de 2019 esta Calidad Pascual con su leche pascual clásica con una puntuación de sobresaliente, en el segundo lugar le sigue Puleva con Puleva leche entera valorada con un notable y en el sexto lugar le sigue Central Lechera Asturiana con leche semidesnatada.¹⁷

Si hablamos de tema de bienestar animales:

- Se puede decir que en el caso de Calidad Pascual es la primera empresa española en conseguir el **Certificado de Bienestar Animal AENOR Conform**, garantizando que sus animales (vacas) cumplen con los requisitos de buena alimentación y buenas instalaciones.
- Por otra parte, Central Lechera Asturiana posee el **sello de “Garantía Ganadera”** que trata sobre la nutrición y la calidad de la alimentación de las vacas. Los ganaderos por su parte, reciben asesoramiento en materia empresarial y formación para el mejor cuidado de los animales. (CASTRO, 2019) redactora del Periódico El Independiente.
- La empresa Danone tiene un doble reconocimiento en cuanto al bienestar animal, La (AENOR) ¹⁸ así lo reconoce. Por un lado, **reconoce el protocolo propio sobre bienestar animal** que tiene Danone y por otro lado, también cumple todos los **requisitos establecidos por Welfare Quality** de bienestar animal. Se trata de un sistema que evalúa el bienestar de los animales en las granjas.
- Siguiendo con el bienestar animal, Nestlé, es una de las empresas que forma parte de **“La coalición mundial para el bienestar animal”** la cual promueve el bienestar animal mediante una plataforma en la cual las empresas de alimentación podrán estar en contacto con expertos de la alimentación animal y promover el conocimiento de la sociedad por el bienestar de los animales.
- Puleva por su parte ha ido desarrollando técnicas para proteger el medioambiente y defender el bienestar animal. Para eso crea **“ECO PULEVA”**, en el que todos sus

¹⁷ <http://knittingnoodles.es/mejor/leche/>.

¹⁸ La Asociación Española de Normalización y Certificación.

briks son totalmente reciclables para cuidar el medioambiente.

También tiene un acuerdo con los ganaderos en el que las vacas tienen que pasar en los prados como mínimo 210 días al año. Por último tienen un control personalizado para cada vaca, en los prados solo pueden haber 40 vacas para su total control.¹⁹

Principales fortalezas y debilidades de los competidores de calidad Pascual:

- DANONE

Algunas de sus debilidades son los elevados precios frente a otros competidores como por ejemplo Nestlé y fallos en su sistema de distribución.

Sus fortalezas son imagen de muy buena marca para sus consumidores y productos saludables y respetuosos con el medioambiente como Calidad Pascual, Puleva o Nestlé, por ejemplo. Grandes campañas publicitarias como Calidad Pascual.

- PULEVA

Sus debilidades pueden ser sus productos poco diferenciados, publicidad poco agresiva e informativa.

Sus fortalezas son la fuerte implantación de su producto en el mercado, aproximadamente el 40% de los clientes consumen Puleva, pioneros en introducir e investigar sobre el Omega 3, marca de confianza para muchos consumidores.

- CENTRAL LECHERA ASTURIANA

En cuanto a sus debilidades, pueden ser un menor conocimiento del producto ecológico, y mayores costes unitarios de producción, lo que implica que el producto sea más caro.

Fortalezas son que es una marca que se conoce en toda España, intentan tener siempre la innovación presente y tiene una fuerte red de distribución.

- NESTLÉ

Las debilidades de Nestlé pueden ser que no abarca todos los mercados, un ejemplo claro es que no tiene leche para consumir, por ese motivo es un claro competidor indirecto de Calidad Pascual y también es una de las empresas que más contaminan con sus plásticos.

Sus fortalezas son que tiene una gran cantidad de productos diferentes y por lo tanto tiene más expansión en los mercados, sus canales de distribución vienen establecidos tanto nacional como internacionalmente y rápida adaptación al nuevo mercado de las tecnologías.

¹⁹ <https://www.lechepuleva.es/puleva-ecologica/comprometidos>.

Comparando estas empresas también se puede comentar el incidente que ocurrió en 2015 con la (CNMC)²⁰ y algunas empresas del sector lácteo.

A causa de un estudio realizado para el servicio de la defensa de la competencia en el sector lácteo, se detectó posibles existencias de prácticas anticompetitivas en el mercado entre empresas como Danone, Nestlé, Calidad Pascual, Puleva o Central lechera Asturiana entre otras.



Las causas según (Alvite, 2019) redactor del periódico La Voz de Asturias “eran el intercambio de información relevante entre estas empresas tanto a nivel nacional como regional, el control del mercado del aprovisionamiento de la leche y la coordinación en los precios de la leche y la cesión de sus ganaderos para otras empresas.

Por estas razones, la comisión nacional del mercado y la competencia puso unas multas, algunas de ellas millonarias a cada una de estas empresas, Danone, con 23,2 millones de euros, Nestlé España (10,6 millones de euros) Puleva (10,2 millones) y Calidad Pascual (8,5 millones de euros), y Central Lechera Asturiana (698.477 euros).

La Audiencia Nacional anuló estas sanciones por defecto de forma, pero la comisión nacional de mercado y la competencia no se rinde y en 2018 reabrió el caso estudiando y consiguiendo más pruebas al respecto”.

²⁰ Comisión nacional del Mercado y de la Competencia.

CUADRO 4. COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA DE CALIDAD PASCUAL.

Competencia Directa	Competencia Indirecta
	

Fuente: www.calidadPascual.com, www.Puleva.es, www.centrallecheraasturiana.es, www.danone.es

Elaboración: Propia, competencia directa e indirecta de Calidad Pascual.



7.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

En este apartado vamos a hablar sobre las 5 fuerzas de Porter, que “tratan de conseguir el grado de atractivo de la industria. Estas cinco fuerzas se dividen en: poder negociador de clientes y proveedores, competidores potenciales, amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores existentes.” (Guerras y Navas, 2015, pp. 174 – 186).

CUADRO 5. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: (Guerras y Navas, 2015, pp. 175) Thomson Reuters.

Elaboración: Elaboración propia. Libro de la “Dirección Estratégica de la Empresa.”

1) Poder negociador de los clientes.

El poder negociador de los clientes cada vez va más al alza, ya que existen muchas marcas blancas que ofrecen una gran variedad de productos que pueden llegar a ser iguales o muy parecidos a los de Calidad Pascual. Cliente tiene una información total sobre el producto a la hora de comprarlo.

En esta empresa existen diferentes clases de clientes:

- Los clientes minoristas, que son los clientes que compran habitualmente sus productos y no cambian, son fieles, tienen un escaso poder negociador y sus compras suelen ser pequeñas.
- Los clientes mayoristas, que son las grandes empresas en las cuales la empresa Calidad Pascual suministra sus productos. Suelen ser grandes supermercados u hostelerías. Éstas sí que tienen un poder de negociación más grande que los minoristas ya que su volumen de compra es mucho mayor.
- Por último, tenemos “el Canal Horeca”, la confederación de empresarios hosteleros, que agrupa a las principales empresas del sector de la hostelería.

Este canal es uno de los pilares básicos de la compañía. Hoy, más del 35% de la facturación total de la compañía pertenece a este sector. Se trabaja con clientes de hostelería para satisfacer las nuevas expectativas de estos consumidores y lograr, así, un beneficio mutuo.²¹

También podemos comentar que existen bajos coste de cambio para el cliente, éste puede cambiar muy fácilmente de producto o de marca por diferentes razones, la más significativa suele ser el cambio de precio.

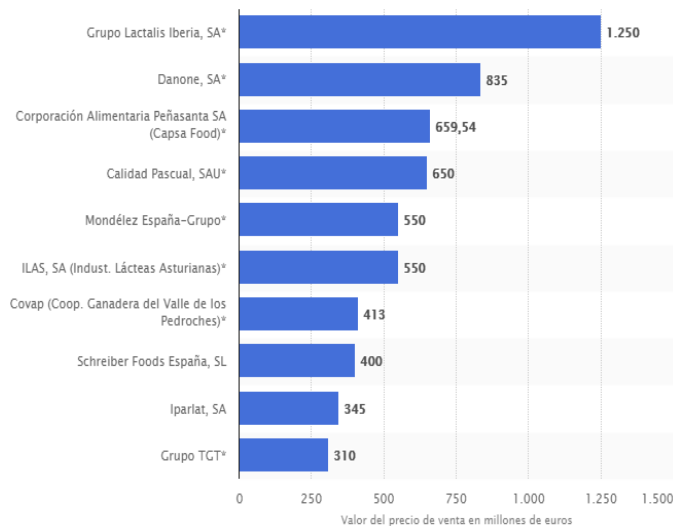
Algunos factores que afectan positivamente a los clientes podría ser que estén concentrados, actúen como uno solo y que realicen compras de grandes volúmenes.

Los productos no están muy estandarizados y el producto es poco importante para el cliente ya que existen productos de muchas clases y formas con los mismos sabores que pueda buscar cualquier cliente.

²¹ <https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/el-canal-horeca-supone-para-calidad-pascual-el-35-de-su-facturacion>.

CUADRO 6. PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO EN EL AÑO 2017.

Empresas líderes en el sector de productos lácteos según el valor de sus ventas en 2017 (en millones de euros)



Fuente: (Pérez, 2017), Empresas líderes del sector de productos lácteos según sus ventas
 Elaboración: <https://es.statista.com/estadisticas/493532/valor-de-las-ventas-de-las-empresas-lideres-en-productos-lacteos-espana/>

Como se puede ver en el gráfico la mayor cantidad de compras realizadas por los clientes es la de la empresa Grupo Lactalis Iberia, S.A. que se reflejan en unas ventas realizadas de 1.250 millones de euros, seguido de empresas como Danone y Corporación Alimentaria Peñasanta. En cuarto lugar, tenemos a Calidad Pascual que en 2017 consiguió unas ventas de 650 millones de euros.

En este apartado también podemos comentar el Plan estratégico 2020 de Calidad Pascual. Su objetivo es liderar el mercado con sus principales marcas, a través de seis pilares fundamentales en los que se basa su Plan 2020. Dos de ellos tratan sobre como son enamorar al consumidor, al desarrollar planes excelentes, apostar por la innovación y ganar la admiración de los clientes, con propuesta de valor que permitan que ellos crezcan y sean más competitivos.

CUADRO 7. PLAN ESTRATÉGICO 2020.



Fuente: (Pascual presenta en Alimentaria la estrategia 2020 de sus marcas para alcanzar el liderazgo, 2018), www.CalidadPascual.es

Elaboración: Calidad Pascual.

2) Rivalidad entre los competidores o empresas existentes.

CUADRO 8. VENTAS DEL SECTOR LÁCTEO POR EMPRESAS.²²

Empresa	Ventas (euros)
Calidad pascual	675.000.000
Puleva	650.942.810
Central lechera Asturiana	137.746.000
Danone	795.969.000
Nestlé	1.925.446.000

Fuente: www.CalidadPascual.es, www.Puleva.com, www.centrallecheraasturiana.com, www.Danone.es, www.Nestlé.com.

Elaboración: Propia.

²² http://www.qcom.es/lacteos/especial-lacteos/la-evolucion-de-los-yogures_28238_2811_31052_0_1_in.html.

<http://www.qcom.es/Calidad-Pascual-eleva-sus-ventas-un-2-por-ciento>.

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/CENTRAL-LECHERA-ASTURIANA-AGRARIA-TRANSFORMACION-NUM-471.html>.

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/LACTALIS-PULEVA.html>.

http://www.finanzas.com/noticias/economia/20190227/economia-empresas-nestle-espana-4001383_age.html.

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/11/20/5bf328a6e5fdeaa71a8b45a8.html>.

Un ejemplo claro sobre los competidores y la rivalidad con las empresas existentes puede ser por ejemplo la diferencia y la constante lucha que tienen las empresas por la calidad, en este caso, vamos a comparar a las empresas competidoras de Calidad Pascual.

Los productos de Danone han sido valorados como los de mayor calidad del sector por el 73% de los encuestados en la última oleada del Estudio KAR²³, elaborado por Ipsos, seguidos por los ofertados por Nestlé (68%), Pascual (61%), Kellogg's (60%), Campofrío (57%) y Puleva (56%).²⁴

Al mismo tiempo y en cuanto a la atención al cliente, la compañía de Danone está considerada como la mejor del sector para el 62% de los participantes según el estudio KAR, seguida por la que ofrecen Nestlé y Pascual (54%), Campofrío (48%) y Kellogg's (46%).

La empresa que da más fiabilidad a sus clientes es la de Danone (61%), seguida muy de cerca por Pascual (60%), Kellogg's (59%), Campofrío (57%) y Nestlé (56%).

Por su parte, Calidad Pascual obtiene la primera posición entre las compañías alimentarias de los lácteos que mejor trata a sus empleados, a sus proveedores, a sus clientes... y la que presta mayor atención al medioambiente (8,5%), seguida por Danone (6,1%), Kellogg's y Nestlé (4,9%).

En cuanto a la valoración de las empresas, el 55% de los que se les realizaron la entrevista confía en Danone, mientras que el 49% lo haría por Nestlé, Pascual o Kellogg's y el 43% por Campofrío.²⁵

Ipsos Loyalty e Ipsos Public Affairs, ha destacado que, por primera vez, “tres compañías de origen español se sitúan entre las más valoradas (Pascual, Campofrío y Puleva, ahora Lactalis), ya que son las compañías que más apuestan por la calidad y la constante innovación de las empresas españolas”.

En su conjunto, hacen que el sector se sitúe como el quinto más valorado y con una mayor favorabilidad, tan sólo por detrás de otros sectores como el turismo, las telecomunicaciones, internet y las cadenas hoteleras.

²³ *Key Audience Research*. (Estudio de reputación comparativa entre empresas).

²⁴ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/03/06/empresas/1394121733_257595.html.

²⁵ <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-nestle-danone-campofrio-grupo-leche-pascual-son-empresas-alimentacion-mas-valoradas-espana-20120321113007.html>.

En conclusión, podríamos afirmar que en este sector casi todas las empresas (90%) son dominantes y dominan casi todo el mercado. Esto resulta difícil para aquellas empresas que quieran entrar en el mercado.

Muchas de estas empresas se complementan entre sí y se relacionan realizando fusiones o adquisiciones por lo que disminuye el número de empresas en este sector y aumenta el de las empresas fusionadas. Las economías de escala que se necesitan en este sector están reguladas por muy pocas empresas, lo que limita el número de éstas en el mercado.

3. Amenaza de las nuevas empresas entrantes.

“Son nuevas empresas que quieren entrar en la industria, puede decirse que cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá. El grado de atractivo en esta industria disminuirá si los competidores potenciales logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores que ya están situados en la industria y aumentará en caso contrario”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 178 – 179). Las empresas que forman parte del sector lácteo español son empresas de gran tamaño y que llevan mucho tiempo en él, por lo que se presentan grandes dificultades para empresas que no sean de gran tamaño. Las barreras de entradas que existen en esta industria son:

Economía de escala y de alcance: Reducción de los costes que estas empresas puedan tener a medida que aumenta el nivel de producción y de compartir recursos entre diferentes productos o actividades. En esta industria, al existir numerosas empresas de gran tamaño, los competidores de tamaño pequeño o mediano no pueden plantearse competir en este sector. Las ventajas para estas empresas grandes son muy numerosas y limitan a los nuevos entrantes.

Ventajas en costes diferentes de las economías de escala: Tales como la tecnología de productos potenciados, acceso más favorable a las materias primas, ventajas de localización.... En esta industria las empresas más grande tienen una tecnología superior que les permite controlar mejor el mercado, también tienen sus propios proveedores y a su vez, son ellas mismas sus propios proveedores, realizando una integración vertical hacia atrás.

Diferenciación de producto: Se produce cuando las empresas tienen sus propias marcas, prestigio y son reconocidas por todo el mundo, es el caso de la empresa Calidad Pascual, esta empresa es reconocida por su calidad y por el beneficio que produce a la sociedad y al medioambiente, es la imagen que ésta quiere reflejar en la sociedad.

Necesidades de capital: Se requiere de una gran inversión para poder competir en esta industria, utilizando grandes instalaciones productivas, actividades en I+D, grandes inversiones en publicidad... con la intención de llegar al consumidor.

Acceso a los canales de distribución: Las empresas grandes tienen canales de distribución estratégicos, sirviendo tanto a pequeñas como a grandes superficies de alimentación y éstas cubren todos los canales de distribución.

Políticas gubernamentales: Cumpliendo las leyes y normas sanitarias para vender productos lácteos a gran escala.

4. poder de negociación de los proveedores.

Se define el poder negociador de los proveedores según (Guerras y Navas, 2015, pp. 182 – 184) como “la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que se realizan con las empresas en determinados mercados. Estas condiciones se pueden revestir de muy diversas formas como por ejemplo: el logro de descuentos, aplazamientos de pagos... A medida que el poder de negociación de los proveedores es mayor, el grado de atractivo de la industria disminuye”.

En esta industria del lácteo, al ser la mayoría de las empresas de gran tamaño, son estas las que tienen un poder de negociación con los proveedores, en el caso de Calidad Pascual tiene unos requisitos mínimos que se le exigen a los proveedores para que éstos le puedan servir. También poseen documentación de política de gestión de compras, código de conducta...

También comentar que la mayoría de estas grandes empresas son sus propios proveedores, en el caso de la leche, por ejemplo utilizando una integración vertical hacia atrás, como ya se ha comentado anteriormente.

Factores que afectan positivamente a los proveedores son:

- Los proveedores de tamaño mediano o grande están concentrados.
- Los productos no son almacenables ya que al ser consumibles tienen una fecha de caducidad reducida.

- El producto es importante para el cliente, los que desean calidad se fijan en las primeras marcas como Calidad Pascual.
- No existen productos sustitutos.
- Los proveedores tienen una gran información sobre los precios y los clientes.

Teniendo en cuenta todos estos factores, he llegado a la conclusión de que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Esto se debe a que las empresas grandes tienen sus proveedores ya establecidos o son ellos mismos sus propios proveedores, como hemos comentado anteriormente. Comentar que estas empresas también tienen sus propios canales de distribución y logística establecidas sin necesitar a otras empresas para el transporte de sus productos y también el aprovechamiento de sinergias que se dan entre estas empresas y que hace que sus costes disminuyan.

5. Amenaza de los productos sustitutos.

“Son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes o las mejoran, llegando a ser incluso mejor de aquellas necesidades que pueda ofrecer la industria. A medida que en una industria aparecen productos sustitutos, el atractivo de ésta disminuye”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 181 – 182).

En esta industria los principales productos sustitutos son los productos veganos, los ecológicos ya que cada vez se pueden encontrar más de estos productos en el mercado.

También podrían ser postres como por ejemplo tartas, pasteles... aunque los yogures en este caso se ven muy poco afectados. La leche, aunque es un producto muy difícil de sustituir, ha aparecido un nuevo producto que es la soya pero como tiene un precio bastante alto, de momento no influye en la leche.

7.3. DIRECCIONES BÁSICA DE DESARROLLO

Las direcciones básicas de desarrollo fueron inventadas por Ansoff (1976), quien fundamenta su clasificación entre la relación que siempre existe entre la situación actual o tradicional que tiene la empresa y sus nuevos desarrollos, tanto en los productos como en los mercados.

CUADRO 9. MATRIZ DE ANSOFF.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: “La dirección estratégica de la empresa” (Guerras y Navas, 2015, pp. 353 – 367)
Elaboración: Ansoff (1976) “La dirección Estratégica de la empresa.”

“La estrategia de expansión implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa, bien a través de mercados tradicionales, de mercados nuevos o de ambos a la vez. Esta estrategia de expansión abarca la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos productos y el desarrollo de nuevos mercados. Por el contrario, la diversificación supone una cierta ruptura con la situación actual, desarrollándose la empresa a través de productos o mercados nuevos”. (Santesmases Mestre, 2007, pp. 200-215).

En este apartado, voy a clasificar a la empresa Calidad Pascual en cada una de las situaciones que expone Ansoff para tener una visión global sobre todos los productos y mercados en los que se mueve la empresa.

Penetración de mercado

“La empresa trata de aumentar el volumen de las ventas dirigiéndose a sus clientes actuales y en los mercados actuales. No supone modificación del campo de actividad pero si un aumento de las ventas. Estas ventas pueden conseguirse a través de campañas publicitarias o promocionales.

La penetración de mercado es adecuada cuando existen expectativas de crecimiento de la demanda. En industrias maduras o en declive se puede utilizar esta estrategia cuando existe demanda insatisfecha”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 197 – 205).

En el caso de la empresa Calidad Pascual intenta penetrar en el mercado utilizando publicidad, posicionándose como el mejor productor de leche con bienestar animal. También con cuidados del medioambiente, reduciendo las emisiones de sus camiones de CO₂, reduciendo la energía electrónica y reciclando. Todos estos valores hacen que el consumidor sea atraído hacia los productos de Calidad Pascual.

Desarrollo de nuevos productos

“La empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes. Puede conseguirse introduciendo innovaciones tecnológicas o ampliando la gama de productos. Esta estrategia es adecuada en industrias maduras y muy competitivas donde la innovaciones son constante”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 207 – 209). En el caso de Calidad Pascual tiene una gran gama de productos:

CUADRO 10. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS





Estos son algunos entre muchos productos que tiene la empresa Calidad Pascual. Esta organización también colabora con diversas organizaciones como Cruz Roja, Fundación LA ONCE, LA CAIXA... lo que hace que el consumidor sea atraído por estos nuevos productos por el valor que se aporta a la sociedad. El desarrollo de nuevos productos suele surgir también cuando se manifiesta lealtad en el comportamiento de compra del consumidor y cuando la empresa tiene destacados recursos en I+D.

Desarrollo de nuevos mercados

“La empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados aprovechando las tecnologías y las capacidades de producción existentes. Se aprovecha la experiencia de producción, instalaciones y conocimiento tecnológico para entrar en nuevos mercados. Esta situación surge también cuando existe una saturación en el mercado que puede obligar a la empresa a salir al exterior.” (Santesmases Mestre, 2007, pp. 205 - 209). En el caso de nuestra empresa se ha visto obligada a expandirse al exterior por la gran competencia y presión que ejercen los competidores en el mercado. Calidad Pascual realiza una expansión hacia nuevos segmentos del mercado y una expansión internacional. En el caso de la expansión hacia nuevos segmentos utiliza productos y marcas como: Bifrutas, vivesoy, *creamys*....

En la expansión geográfica, Pascual afronta la internacionalización desde una doble perspectiva: con un modelo clásico de exportación a países de África, América, Asia y con una estrategia de alianzas en mercados clave como la existente en Filipinas con socios locales como Asia *Brewery*. Calidad Pascual no quiere simplemente exportar productos, sino tener un negocio verdaderamente internacionalizado, donde la marca y la industria posean una huella muy firme. Hoy en día, 2019, está en mas de 75 países, con una presencia bastante fuerte en el África subsahariana, con Angola como principal mercado y China como el segundo mercado.²⁶

²⁶ https://www.calidadpascual.com/data/pdf/UV_dossier_de_prensa.pdf.

Diversificación

“Consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, hace que la empresa opere en nuevos entornos competitivos. La diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, técnicas e instalaciones. Supone un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectan a la estructura de la empresa”. (Santesmases Mestre, 2007, pp. 209 - 216).

Existen dos clases de diversificaciones. La diversificación relacionada que es aquella que tiene alguna similitud entre los recursos utilizados por el negocio y canales de distribución, la tecnología..., en el caso de Calidad Pascual tiene productos diferentes de los lácteos como por ejemplo: café, Bifrutas, aceites, conservas o cereales...

“La diversificación no relacionada supone la forma más drástica de crecimiento para la empresa al no existir relación alguna entre su actividad tradicional y los nuevos negocios en los que invierte. Los objetivos se suelen plantear alrededor de nuevas rentabilidades al acudir a industrias altamente atractivas”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 215).

Algunos ejemplos que tiene Calidad Pascual de diversificación no relacionada son:

La constructora **Peache**, dedicada a las promociones inmobiliarias.

La aseguradora para garantizar sus vehículos y negocios patrimoniales, **Pascual Correduría de Seguros**.

Grupo inmobiliario turístico **La Quinta**.

La división de café **Horeca**, y el portal de compras por internet **Clienline**.

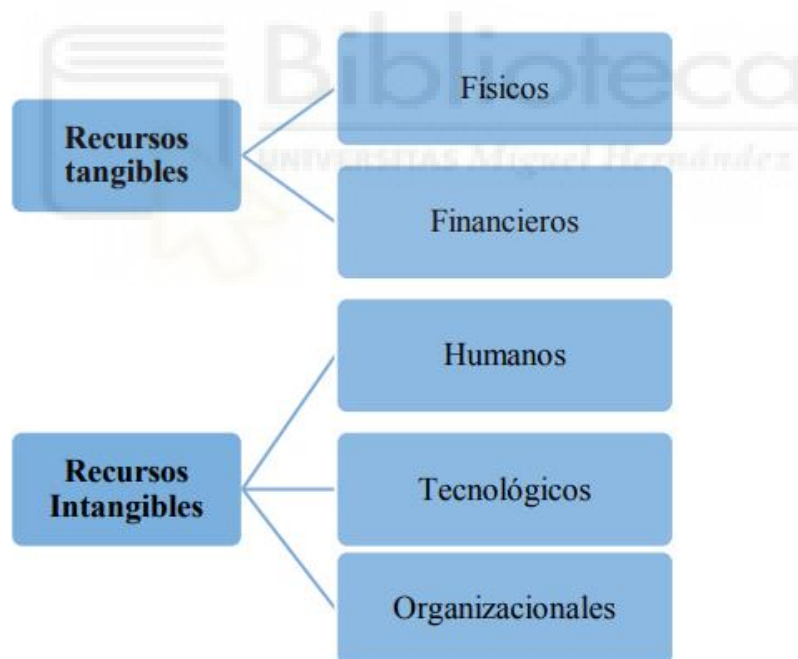
8. ANALÍISIS INTERNO

En este apartado voy a realizar un análisis interno de la empresa Calidad Pascual para saber qué conjunto de factores y activos dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia y para conocer los puntos fuertes y débiles de la misma.

8.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

“Plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de la misma. Dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esta teoría nos permite encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 219 – 220).

CUADRO 11. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES



Fuente: “La dirección estratégica de la empresa” (Guerras y Navas, 2015, pp. 221).

Elaboración: Propia. Teoría de los recursos y capacidades.

Los recursos se pueden clasificar en tangibles o intangibles:

- Los recursos tangibles: “Poseen una existencia física y normalmente son más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 222).

A su vez los recursos tangibles se clasifican en:

- **Tangibles físicos**

Calidad Pascual tiene actualmente 6 plantas donde produce más de 200 tipos diferentes de productos.

Posee 27 delegaciones comerciales para establecer puntos de venta en el extranjero.

En la actualidad, Calidad Pascual tiene una flota de 600 vehículos comerciales. En Europa cuenta con más de 2.400 vehículos.

Máquinas necesarias tanto para la producción de lácteos como para cualquier otro producto.

Camiones especiales (con depósitos opacos y frigoríficos), para transportar sus productos a los consumidores o puntos de venta.

350 distribuidores repartidos por toda España.²⁷

- **tangibles financieros**²⁸

Calidad Pascual posee una cifra de negocio de 675 millones de euros donde 29,9 millones de euros pertenecen a las exportaciones en el exterior (internacionalización).

El poder de endeudamiento aumenta, lo que significa que la empresa está incrementando el peso de los recursos ajenos en su estructura de financiación.²⁹

- Los recursos intangibles: “Están basados en la información y el conocimiento, por tanto, éstos no tienen una existencia física. Suelen permanecer invisibles a la información contable por lo que su identificación y medición son bastante más complicados”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 223).

Éstos se clasifican en:

- **Intangibles no humanos**

Estos intangibles se diferencian en **tecnológicos**, puede ser el acuerdo estratégico que tiene Calidad Pascual con INSA, compañía del grupo IBM³⁰. Este acuerdo permite a la

²⁷ https://www.calidadpascual.com/data/pdf/UV_dossier_de_prensa.pdf.

²⁸ <https://mercadodefaturas.es/empresas/calidad-pascual-sa/#endeudamiento>.

²⁹ <https://www.studocu.com/es/document/universidad-rey-juan-carlos/direccion-estrategica-de-marketing/practica/caso-10-pascual/2448057/view>.

³⁰ *International Business Machines Corporation*.

compañía optimizar la gestión para el sistema de la información para que con ello pueda impulsar sus estrategias y planes de crecimiento. También comentar el gran potencial que tiene esta empresa para la innovación de productos y la I+D para conseguir la mejora constante de los productos.

Los **organizativos** tiene mucho que ver con el amplio crecimiento en los próximos años, el cual se espera que en esta etapa 2018 - 2020 Calidad Pascual llegue a su posición de liderazgo de sus marcas como: Bezoya, Vivesoy, Bifrutas, Mocay *Caffè*, *DiaBalance* y *The Goods*.

La compañía Calidad Pascual se sitúa entre las cien empresas más valoradas del Ranking Merco, el monitor de reputación corporativa.

La empresa ha llegado a ser un año más la mejor valorada en este estudio, comparada con otras empresas castellano – manchegas.

En el ranking general de empresas, Calidad Pascual ocupa la posición 22 de las compañías españolas con mejor reputación gracias a su lema, **“Tú Nuestra razón de ser”**. Tras Danone y Nestlé, Calidad Pascual es la tercera empresa del sector alimentario dentro del ranking, siendo la primera española.

Por su parte, Tomás Pascual Gómez-Cuétara, presidente de Calidad Pascual, continúa entre los cien líderes con mejor reputación en Merco Líderes, ocupando el puesto 34 del ranking de los empresarios españoles, subiendo tres posiciones en el ranking. La reputación de Pascual es la suma de los comportamientos de todos los que forman parte de la empresa, es una responsabilidad conjunta para cuya puesta en práctica se cuenta con todos los consumidores. Nada es más importante para esta empresa que las personas con las que se relaciona, siempre con el compromiso irrenunciable de aportar un toque de calidad en sus vidas.

Los clientes de la compañía constituyen un referente básico en la actividad empresarial. Por este motivo es imprescindible un trato honrado y sincero hacia ellos por parte de toda la empresa, ofreciendo en todo momento el mejor servicio que se les pueda proporcionar. De esta forma, se contribuirá a contar con clientes satisfechos, fieles a la compañía y capaces de percibir la calidad de los productos y servicios que se ofrece.

La buena imagen de la marca, unida con su gran prestigio hace que Calidad Pascual tenga una gran ventaja competitiva y se diferencie de la competencia. Esta diferenciación hace que sus productos sean vistos como de superior calidad y sean mejor valorados por los

consumidores. En este apartado también se puede comentar el diseño del logo que ha ido cambiando con el paso del tiempo. Véase el ejemplo:

CUADRO 12. CAMBIO DEL DISEÑO DEL LOGO DE CALIDAD PASCUAL



Fuente: (Pascual recompone su branding, 2014), <https://graffica.info/calidad-pascual-branding/>

Elaboración: www.Graffica.info.CalidadPascual.

- **Intangibles humanos**

Calidad Pascual ha sido reconocida un año más por el *top Employers Institute* como una de las mejores empresas para trabajar. La Certificación *Top Employers 2018* es un galardón que reconoce a las compañías que han demostrado poseer los más altos estándares en su oferta hacia los empleados. De este modo, Calidad Pascual se sitúa como uno de los empleadores de referencia a nivel mundial. La empresa tiene aproximadamente 2.500 empleados en todo el mundo.³¹ Calidad Pascual, apuesta por la innovación a través del emprendimiento, generando así riqueza y negocio para el país.

Cuenta con su programa *Pascual Startup* de apoyo al emprendimiento. Se ha desvelado las últimas novedades de este proyecto pionero en el sector agroalimentario, que contará en la nueva edición para retar a jóvenes universitarios.

A través de la plataforma de *Pascual Startup* Intraemprendimiento, los trabajadores podrán convertirse en emprendedores, con la posibilidad de desarrollar y presentar sus ideas como si de una *startup* se tratara.

³¹ <https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/calidad-pascual-renueva-su-certificado-top-employers-2018>.

8.2. CADENA DE VALOR

“La cadena de valor es una desagregación de la empresa en actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio.

El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, es decir, los aspectos o parte de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 213 – 215).

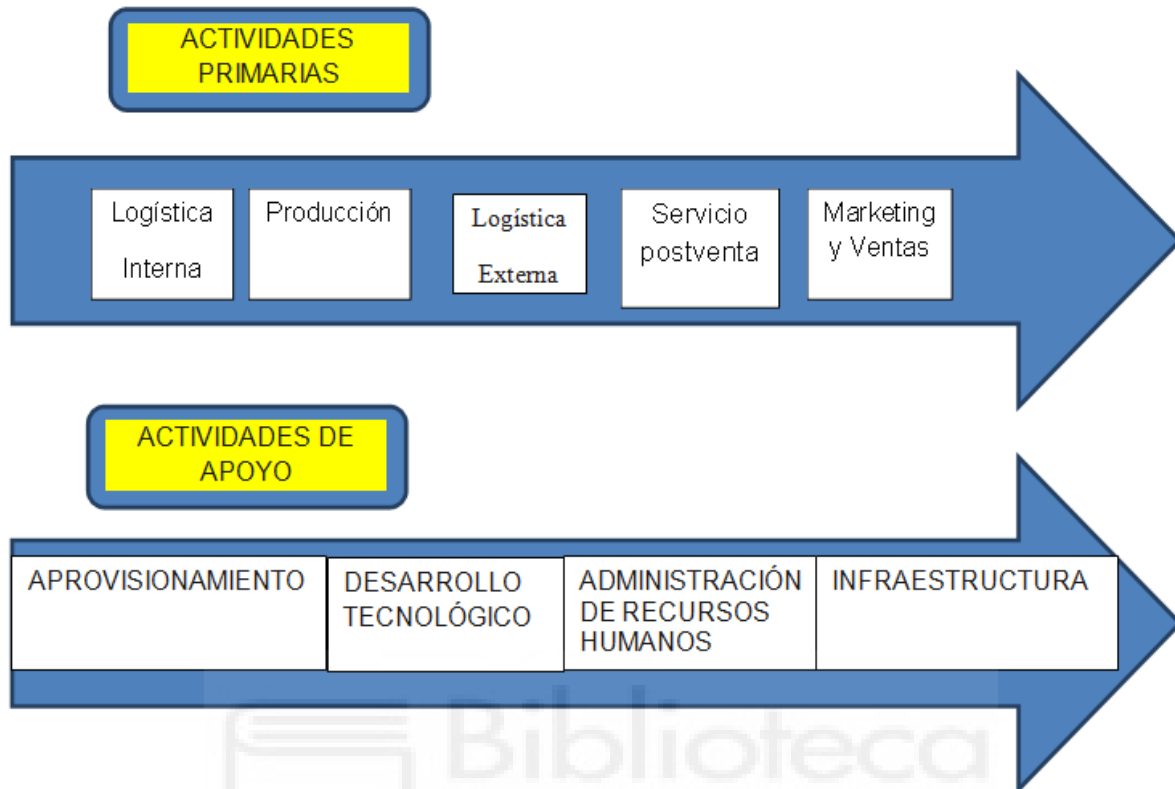
CUADRO 13. CADENA DE VALOR DE PORTER.



Fuente: “La dirección estratégica de la empresa” (Guerras y Navas, 2015, pp. 215).
Elaboración: Porter (2010:67) “La dirección estratégica de la empresa”. Editorial THOMSON REUTER

La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo en función de su vinculación directa o indirecta con el proceso productivo. La cadena de valor de Calidad Pascual se divide en:

CUADRO 14. CUADRO DE LA CADENA DE VALOR DE CALIDAD PASCUAL.



Fuente: (Riquelme, 2018), <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Elaboración: Propia, cadena de valor de Calidad Pascual.

Las actividades primarias, “son las que forman parte del proceso productivo básico, así como sus transferencias y atención postventa al cliente”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 213 – 215).

Logística interna

Se recogen los productos lácteos en camiones laboratorio-cisterna, donde se realiza el primer control de calidad rechazando la leche que no cumple las estrictas normas de calidad. Anualmente, estos proveedores de transporte de leche suelen facturar más de 9 millones de euros.

Producción

Conscientes de las principales normas internacionales y estándares en materia de calidad y seguridad alimentaria, se desarrollan estudios y proyectos innovadores para disminuir el impacto ambiental de las operaciones que se realizan en el día a día. Asegurar que los

productos están bien protegidos o minimizar riesgos laborales, entre otras muchas cosas. Casi mil trabajadores pertenecientes a 6 plantas permiten transportar a nuestros mercados más de 900 millones de envases.

Logística Externa

Con la capacidad de realizar más de 56.000 viajes con sus camiones, la logística de largo recorrido transportó en 2016 aproximadamente más de 777.000 toneladas, con 1,8 millones de pallets de productos pascual y proporcionando empleo a 50 empresas de transporte.

Una vez que el producto está finalizado en las plantas comerciales, la empresa de distribución de distancias cortas Qualianza, permite gestionar con eficacia y éxito la distribución y logística de las marcas que Calidad Pascual distribuye en los pueblos y ciudades.

En el año 2016 formaban parte del equipo una media de 261 vehículos de reparto que han transportado 240.000 toneladas y han recorrido 9,2 millones de kilómetros generando 370 empleos. Más de 2.400 vehículos con certificación 5 estrellas *Ecostar* de flota sostenible. Distribución en ciudades con vehículos 100% eléctricos.

Marketing y ventas

Mantener relaciones a lo largo del tiempo con nuestros aliados y socios en los canales HORECA, de Distribución Moderna, Comercial de Red, e internacional. Más de 47.000 clientes en toda España. Con una red comercial formada por casi 700 personas y 27 delegaciones comerciales, 282 millones de euros de facturación en distribución capilar y 317 millones de euros de facturación en clientes de distribución moderna.³²

Servicio Posventa

Gracias al esfuerzo de todos los participantes y a la sociedad en general realizando encuestas y estudios, se consigue ofrecer 13 categorías de productos adaptadas a todas las necesidades con el foco de mejorar la calidad de vida de 30 millones consumidores.

Las actividades de apoyo que no forman parte directamente del proceso productivo pero sirven de soporte para las actividades primarias.

Aprovisionamiento

Calidad Pascual colabora en el día a día con proveedores para favorecer la sostenibilidad de su cadena de valor desde su inicio y disminuir su impacto ambiental, mediante acciones y programas de mejora.

³² <http://www.calidadpascual.com/cadena-de-valor>.

Cuentan con más de 400 ganaderías suministradoras en España. El 100% de estos proveedores son locales, en una relación de colaboración y trabajo duro que en el 90% de los casos supera los 15 años. Anualmente nos suministran más de 400 millones de litros de leche, 6 proveedores de café nos proveen de 4,8 millones de kilogramos de café, casi 15.000 de ellos de comercio justo.

EL aprovisionamiento continúa con el suministro de más de 43 millones de kilogramos de soja y 545 millones de litros de agua. La generación de valor en esta gran fase supera los 300 millones de euros y supone el mantenimiento de más de 2.000 empleos indirectos.³³

Desarrollo tecnológico

Fuertes inversiones en I+D para conseguir la mejora continua de sus productos. Realización de estudios de investigación y exploración de nuevas fórmulas tangibles e innovadoras en el ámbito de la alimentación y bebidas para mejorar la calidad de vida del público identificado como sénior. Al respecto, la compañía analiza propuestas alimenticias que aporten energía o vitaminas al consumidor, así como la mejora de productos ya existentes.

Calidad Pascual es un referente en el *Open Innovation* en el sector agroalimentario. Este nuevo modelo de innovación abierta se basa en construir e innovar con otros y requiere ser valientes y asumir retos. En Calidad Pascual se innova a través del emprendimiento.

Administración de Recursos Humanos

Las personas en Calidad Pascual viven el reto de enamorar al consumidor, a través de sus productos y valores. Desde 1969, son las que han hecho grandes las marcas gracias a su pasión, cercanía, innovación, integridad y calidad.

Pascual cuida de sus personas, de su bienestar y el de sus familias, haciendo con ello un desarrollo personal y profesional gracias a un modelo consolidado de gestión. Es una compañía que apuesta por el desarrollo y crecimiento de su talento interno y para ello, se ha implantado un sistema de gestión del talento en todos los niveles. Todos los empleados en Pascual desarrollan su Plan de Desarrollo Individual con la ayuda y la mentorización de sus responsables directos.

A través de la participación en eventos y ferias de empleo de las mejores universidades españolas y escuelas de negocios se apoya el mejor talento, creando nuevas oportunidades

³³ <http://www.calidadpascual.com/cadena-de-valor>.

de desarrollo e impulsando su formación. De hecho, el 100% de los empleados se han visto beneficiados de un modelo formativo, basado en las últimas tecnologías y la digitalización.

Como empresa familiarmente responsable desde 2008, certificada por la fundación “Masfamilia”, se favorece la conciliación, apostando por la responsabilidad compartida, la igualdad de oportunidades y la diversidad.

Gracias a estas iniciativas y políticas, Pascual ha sido reconocida como *Best Place to Work*, siendo la 8ª mejor empresa para trabajar en la categoría de compañías de más de 1.000 empleados. Han conseguido obtener la certificación *Top Employers 2017* que se concede a las compañías que han demostrado poseer los más altos estándares en su oferta hacia los empleados.³⁴



³⁴ <https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/calidad-pascual-renueva-su-certificado-top-employers-2018>.

Infraestructuras

CUADRO 15. INFRAESTRUCTURAS DE CALIDAD PASCUAL.



Fuente: (Calidad Pascual, cuidamos lo natural, 2018), <http://www.calidadpascual.com/cuidamos-lo-natural>
 Elaboración: Calidad Pascual.

En respuesta a la confianza y expectativas de la sociedad, se realiza las prácticas responsables y respetuosas con el entorno que van desde el campo hasta tu mesa.

Recoge los pilares y principales acciones en las que trabajar día a día para mejorar nuestro desempeño y afianzar la sostenibilidad ambiental, como uno de los principales elementos diferenciales del negocio.

8.3. GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés de Calidad Pascual están formados por:

CUADRO 16. ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.



Fuente: (Calidad Pascual, Grupos de interés, 2018),

<http://www.calidadpascual.com/grupos-de-interes>

Elaboración: Calidad pascual.

Consumidores

El objetivo es mejorar la calidad de vida de nuestra sociedad, enamorando a los consumidores, transmitiendo y mentalizando a las personas una costumbre de vida saludable para ellos. Realizar un aporte de valor con productos de calidad, saludables, innovadores y que respondan a las necesidades de los consumidores.

Cientes

Establecer comunicación con los clientes bajo una técnica de colaboración con el fin de mejorar la eficiencia y las oportunidades de crecimiento para la sociedad. A través de una red de comercio compuesta por casi 1.000 personas que llegan a más de 47.000 clientes,

manteniendo un equilibrio entre la atención a los grandes clientes de alimentación, hostelería y un comercio más tradicional.

Empleados

Más de 2.000 personas dan vida a nuestras grandes marcas, gracias a su pasión, compromiso y corazón. Participando en el reto de comunicarnos con el cliente – consumidor, formando parte de la Gran Familia Pascual. Una Empresa Familiarmente Responsable (EFR) que cree en la responsabilidad compartida con todos, la conciliación, la igualdad y la gestión de la diversidad.

Se apuesta por hacer crecer a las personas que nos rodean, impulsando una forma de trabajar innovadora, consciente y responsable, generando un entorno de trabajo colaborativo y desarrollando cualquier talento existente en nuestra organización. Esta apuesta ha llevado a situar a Calidad Pascual entre las mejores empresas para trabajar según *Great Place to Work* y el ranking Merco Talento, además del certificado de *Top Employers*.

Proveedores

Unidos al sector primario, con el que se lleva trabajando muchos años para mejorar su competitividad y la calidad global en el sector del lácteo. Se generan anualmente más de 430 millones de litros de leche, envasando más de 550 millones de litros de agua, y empleando más de 4,89 millones de kilogramos de café y casi 5 millones de kilogramos de soja. De las 400 ganaderías que aprovisionan de leche a Pascual, el 100% son de origen español y más del 90% colaboran con nosotros desde hace quince años o más.

Ciudadanos

Mantener una estrecha relación *offline* y *online* con los distintos órganos institucionales relacionados con el sector de la alimentación y el medioambiente, tanto a nivel nacional, como autonómico y local. Trabajando y colaborando con la administración en beneficio de la sociedad civil y de los objetivos que persigue el modelo de empresa de esta compañía. Formar parte de numerosas asociaciones y organizaciones sectoriales y empresariales, en las que se presenta un amplio grado de implicación, dedicación, escucha y diálogo.

Accionistas

Somos una empresa española de capital cien por cien familiar que quiere aportar compromiso, valor y calidad en tu día a día, desarrollando un negocio siempre comprometido y concienciado en la búsqueda diaria de tu bienestar.

9. DESARROLLO EXTERNO.

“Este desarrollo es un tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control por parte de una empresa, de otras empresas o activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento. Con este desarrollo las empresas pueden crecer en sus negocios actuales o introducirse en nuevos negocios”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 433).

En este apartado se puede hablar de que esta empresa cuenta con una integración vertical muy clara, ésta es la capacidad de integrar empresas que actúan en distintas etapas del proceso productivo, con el objetivo de conseguir nuevas empresas y no depender de nadie. En este caso, la empresa Calidad Pascual cuenta con más de 400 ganaderías en España que son de su propiedad, realizando una integración vertical hacia atrás, es decir hacia sus proveedores. También realiza una integración vertical hacia delante adquiriendo la empresa “Qualianza” para la logística de la empresa. Posee 300 tráileres, 275 contenedores para el ferrocarril, 400 vehículos de reparto y 1.200 vehículos adicionales.³⁵

Como ejemplo de adquisiciones para esta empresa y poniendo más ejemplo de integraciones verticales hacia atrás, tenemos la adquisición de fábrica de piensos para el ganado, como la fábrica de piensos de Pascual de Aranda. También para el producto de Vivesoy se han adquirido 1.200 hectáreas para la plantación de soja.

Por conclusión, Calidad Pascual es una empresa que está presente en todas las fases y proceso productivo del producto, desde las ganaderías (proveedores) hasta la distribución del propio producto (logística), mostrando así su gran calidad en todas estas fases del ciclo. Calidad Pascual también tiene diversas alianzas con empresas tanto nacionales como internacionales. Todas estas alianzas se llevan a cabo con socios especialistas en el sector de la alimentación. Como la comercialización de yogures en Filipinas con Asia *Brewery* y bajo la marca *Creamy Delight*.

³⁵ <https://www.calidadpascual.com/qualianza>

CUADRO 17. ALIANZAS DE CALIDAD PASCUAL.



Fuente: (Dossier de prensa, 2018).

Elaboración: Calidad Pascual, nuestras alianzas.

En el cuadro anterior aparecen las principales alianzas de Calidad Pascual, “Isabel” para la distribución de conservas, “Borges” para la distribución de la cerveza Ambar, “Kellogg’s” para la comercialización de cereales y pringles, entre otros.

También tiene alianzas con asociaciones empresariales y profesionales, responsabilidades sociales, alimentarias y de calidad como con la Fundación ONCE para alcanzar el 4% de personas con discapacidad en plantilla. Calidad Pascual también tiene algunas licencias sobre marcas como por ejemplo la de la fabricación de los productos Flora.³⁶

³⁶ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/04/12/empresas/1334237993_850215.html

10. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE CALIDAD PASCUAL

Consiste en una forma o táctica por el cual una empresa hace frente a sus competidores para intentar obtener un rendimiento mayor al de ellos.

Suelen ser acciones ofensivas o defensivas para tener una posición competitiva que pueda ser defendible y duradera en una industria, para conseguir hacer frente a las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un rendimiento superior sobre la inversión llevada a cabo por la empresa. La empresa Calidad Pascual basa su estrategia competitiva en la diferenciación clara de sus productos.

CUADRO 18. PRECIO DE LA LECHE SEGÚN MARCAS

MARCAS	PRECIO MEDIO LECHE (BRICK DE 1 LITRO/€)
Pascual	0,86
Asturiana	0,77
President	0,80
Carrefour	0,60
Hacendado	0,60
Puleva	0,75

Fuente: (¿Cuáles son las marcas de leche entera de 1 litro más caras?, 2016), <https://www.europapress.es/economia/noticia-cuales-son-marcas-leche-entera-litro-mas-caras-20160726120852.html>

Elaboración: Propia.

En el cuadro anterior, se puede observar la comparativa entre algunos de los principales competidores en el mercado de la leche, especialmente con la leche de brik de un litro. Como se puede ver el precio medio de la leche de Calidad Pascual en brik de un litro es superior al de sus competidores, habiendo una diferencia de precios de hasta un 69% con competidores como Carrefour o Hacendado o de un 87% por ejemplo con Puleva.³⁷

Como se puede observar el precio de Calidad Pascual es superior a cualquiera de los competidores que se pueden ver en el cuadro, un producto que este diferenciado puede suponer un aumento en los costes de producción por eso Calidad Pascual ha creado el

³⁷ https://cadenaser.com/ser/2017/04/28/economia/1493369855_251907.html.

llamado “Dar lo mejor” con el objetivo de relacionar la leche con el bienestar animal y la sociedad.

Con este eslogan Calidad Pascual quiere atraer al cliente que piensa que el bienestar animal es fundamental.

Esta empresa apuesta por la transparencia, mostrando al cliente desde diversas ciudades de España como se realiza la leche desde sus inicios y conseguir que les llegue la mejor leche. También se quiere mostrar cómo sus productos lácteos son elaborados desde su origen en sus ganaderías.

Otra fuente de ventaja competitiva es la innovación en muchos de sus productos para que sus clientes y la sociedad en general tengan cada vez mejor estilo de vida, a través de la previsión de sus necesidades, inversión continua en sus activos productivos. Más de un centenar de profesionales trabajan sin descanso en el proceso de la innovación. Establecen alianzas con clientes bajo un modelo colaborativo con el fin de mejorar la eficiencia y las oportunidades de crecimiento conjunto.

También Calidad Pascual presenta ventajas competitivas en cuanto a su gran flota de vehículos sostenibles. Según José Carlos Espeso, coordinador de Movilidad Sostenible “Esta apuesta por el transporte sostenible de Calidad Pascual no sólo importa ecológicamente, sino que nos coloca en situación de ventaja frente a nuestros competidores a la hora de optimizar el reparto a los clientes”.

Esta ventaja se reparte en tres áreas diferentes: Por un lado, tenemos el económico, con su gran ahorro en combustible, con más de 40% de ahorro. Por otro lado, medioambientales, ya que estos vehículos son mucho más respetuosos con el medioambiente y por último, áreas técnicas, como en el caso de los motores de estos vehículos sufren menos desgaste y cuentan con mayor potencial.

Las ventajas de las estrategias que lleva a cabo Calidad Pascual:

- Se crean alianzas con los clientes y consumidores, con más de 1.000 expertos que llegan a más de 47.000 clientes. Esto hace que se mantenga un equilibrio entre los grandes clientes de la alimentación y la hostelería en general y el pequeño comercio tradicional lo que supone un aumento de la fidelidad de éstos hacia la empresa y el producto.

- Empresa comprometida especialmente a mejorar la salud y el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo que lo diferencia de la competencia haciendo que la rivalidad entre sus competidores sea menor.
- Se crean barreras de entrada al invertir en Marketing y en I+D. Las empresas que quieren penetrar en este mercado lo tienen mucho más difícil, ya que no tiene los recursos suficientes para hacerles frente. La experiencia de las grandes empresas bien asentadas hace que sea difícil entrar.
- Al tener una ventaja competitiva, los productos sustitutivos suelen ser escasos ya que la imitación en estos casos suele ser más difícil al considerarse producto único con características que son difíciles de imitar.

La diferenciación de Calidad Pascual con sus ventajas competitivas depende de las características de sus productos y de sus mercados.

Las características de sus productos podrían basarse en: La innovación, calidad, cercanía al cliente, fiabilidad, adaptación a las necesidades de la sociedad... Se considera un producto único que no se puede encontrar en otras marcas.

Las características de sus mercados podrían basarse en las siguientes: Agilidad, creatividad, cercanía con la realidad, espíritu de lucha y superación, líderes en el mercado, amplia gama de productos tanto a nivel nacional como internacional.

- Las inconvenientes de las estrategias que lleva a cabo Calidad Pascual:
 - Cotes, la diferenciación de producto genera altos costes invertidos en Marketing, investigación y desarrollo, eficacia, alto servicio, rendimiento, diseño... con objetivo de llegar al consumidor y para que éste conozca las cualidades distintivas del producto.
 - La diferenciación del producto tiene que ir dirigida a algo que valore el cliente, si esto no es así, la diferenciación del producto no crea ningún tipo de beneficio para la empresa. La diferenciación que la empresa pueda tener en sus productos no suele durar mucho tiempo, ya que los clientes siempre van buscando productos nuevos y los competidores siempre están al acecho a la hora de imitar los productos.

- Muchos de los consumidores no están dispuestos a pagar un precio elevado por el producto aunque sepan que es mucho mejor. En este aspecto pueden aparecer las llamadas “marcas blancas” que satisfacen las mismas necesidades a un precio más bajo.

Calidad Pascual tiene un gran compromiso con el medioambiente y la sociedad, lo que también hace de ello una ventaja competitiva y una diferenciación sobre los competidores. Calidad Pascual está implantando un **Plan de Gestión sobre el Impacto Medioambiental**, el cual trata sobre las “3Rs” reducción, reciclaje y reutilización. Reducción de la cantidad de residuos que generan las fases de producción de sus centrales. Reciclaje de los residuos diferenciarlos y clasificarlos correctamente para su correcto reciclado. Reutilización del máximo número posible de envases de proveedores para su posterior reuso.

Aprovisionamiento sostenible sin ningún tipo de residuo, producción eficiente, la innovación y cambio en el envasado, la reducción de la huella ambiental, el impulso de la biodiversidad. (Empresa con certificado de sello LED). El 98% de la leche que Calidad Pascual produce se evalúa bajo criterios medioambientales. También es una empresa con sistema de monitorización en cuanto al consumo energético.

10.1. ANÁLISIS DAFO

“El análisis DAFO es una síntesis de los análisis internos y externos que permite tener una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa”. (Guerras y Navas, 2015, pp. 243 – 244).

CUADRO 18. CUADRO DE ANÁLISIS DAFO DE CALIDAD PASCUAL

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La alimentación en España no crece ni por volumen ni por valor. La oferta supera claramente a la demanda. - La situación económica y la aparición de marcas blancas castiga a las marcas de calidad. - Los lácteos españoles son poco representativos y competitivos con los de países vecinos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen países donde la oferta alimentaria es muy reducida y menor que la demanda. - Los sectores políticos, jurídicos y económicos dificultan la entrada de nuevas empresas multinacionales. - Las malas comunicaciones, la ausencia de distribución de red de frío hacen muy difícil la venta de productos perecederos a nivel nacional.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Posee una amplia experiencia tecnológica aséptica (formulaciones, tecnologías de proceso y envasado). - Posee una amplia experiencia en tema de logística, con grandes flotas de camiones y sistemas de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuestro mercado es principalmente nacional. - La marca es poco reconocida en el exterior. - La industria del lácteo es poco flexible. - El coste de elaboración en España es muy elevado.

Fuente: (Punzano, 2015), <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/4385/1/TFG-Mora-Punzano%2CMaria.pdf>.

Elaboración: Propia.

11. CONCLUSIONES

11.1 CONCLUSIONES PRINCIPALES

El principal objetivo de este Trabajo Fin de Grado (TFG) ha sido conocer cuáles son las estrategias y las direcciones estratégicas que lleva a cabo la empresa Calidad Pascual. Realizando diferentes análisis a lo largo del presente trabajo se puede concluir que es una de las empresas líderes en el mercado del lácteo español, gracias a su continua innovación, consiguiendo con esto dar respuesta a los clientes más minuciosos, siempre innovando para aquellos clientes más deportistas que quieren o necesitan una dieta más saludable, apostando con firmeza por la salud, el bienestar animal y la economía circular, y encarando los retos de la transformación digital.

Calidad Pascual ha celebrado sus cincuenta años en el mercado del lácteo. Para ellos, el futuro no es una meta, sino el camino, llevando a cabo cinco grandes retos y consiguiéndolos, como son: sostenibilidad, digitalización, innovación, calidad e internacionalización. Como muestra de lo consciente que es esta empresa de la diferenciación que hay que tener de la competencia y el bienestar de la sociedad en su conjunto.

Hoy en día y observando a las empresas competidoras y el mercado, solo sobrevivirán las empresas con unos valores arraigados, las empresas que tengan un propósito claro y aporten algo innovador a la sociedad. Calidad Pascual, con sus estrategias competitivas intenta escuchar al cliente y colocarlo en el centro, hacer que participe, es clave a la hora de conseguir un nuevo producto o incluso diversificar, ya que el cliente te dice las necesidades que necesita y Calidad Pascual saca provecho de ello innovando.

Comentado el Plan Estratégico para 2020 y según (ARRIETA, 2017), redactora del periódico digital "Expansión", "la compañía creará las llamadas "células de innovación" con ello, Calidad Pascual quiere conseguir aumentar el éxito de sus nuevos productos y disminuir el fracaso. Con las grandes dimensiones económicas de esta empresa, se puede realizar una gran inversión en I+D ya que en empresas de alimentación, quien deje de innovar un solo día, al día siguiente se habrá quedado irremediablemente rezagado, por lo que tiene que invertir constantemente". También se quiere implantar para el año 2020 un plástico 100% PET reciclado en envases.

Si hablamos del futuro de la empresa, y como una conclusión de ese futuro y lo que quiere conseguir se podría decir que es una empresa con una gran ambición en volver a ser los

líderes del mercado. Una compañía que destaque por su desempeño, trabajo duro, perseverancia, que sea vanguardista y que innove. Consiguiendo con esto, ser una empresa admirada y bien valorada por sus clientes y que consiga atraer al consumidor con marcas y productos de gran calidad e innovadores y por último conseguir que sea un lugar idóneo para trabajar, crecer de manera sostenible y rentable.

En cuanto a su modelo de negocio. Comentar que esta empresa cuenta con dos claves estratégicas que son fundamentales. Una antes comentada, la constante escucha a sus grupos de interés y otra, la formulación y planificación de la estrategia que se lleva a cabo. Una de las claves para que la compañía siga a delante es que la estrategia sea adecuada a las necesidades y las expectativas de los clientes. Para ello, se establece una escucha constante con los clientes para averiguar cuáles son sus necesidades insatisfechas para posteriormente realizar una formulación estratégica y su continuo desarrollo. Se realiza un trabajo intensivo para intentar hacer frente a esas necesidades insatisfechas. Para ello se desarrolla un marco de gestión y de medición que permitirá evaluar el cumplimiento de los resultados en materia de todos los ejes que para Calidad Pascual son importantes, tanto los resultados económico-financieros, como los que tienen que ver con consumidores, clientes, medioambiente, personas, impacto social...

Este modelo se le denomina el “modelo de la excelencia” tiene que ver con el control de la estrategia, del propósito y la cultura de toda la organización, con todas las personas y todos los despliegues operativos. Dentro de este modelo está el llamado “*Mare Nostrum*” es el modelo de gestión de Calidad Pascual que permite desarrollar una nueva forma de entender la innovación, la orientación y el aprendizaje para conseguir llegar a la excelencia. El modelo orienta a la fijación de objetivos, a la medición, a anticiparse a través de la respuesta a los riesgos y al aprovechamiento de las oportunidades, a la planificación ágil y flexible a integrar los requisitos de cumplimiento de la gestión.

En conclusión a la estrategia de internacionalización que quiere llevar a cabo Calidad Pascual para seguir creciendo. Comentar que está presente en más de 80 países, si se habla de ingresos son muy poco significativos unos 30 millones de euros, solo un 5% del total de sus ingresos. Calidad Pascual quiere multiplicar en un 10% esta cifra, ampliando su presencia en otros países como el Sudeste Asiático o África.

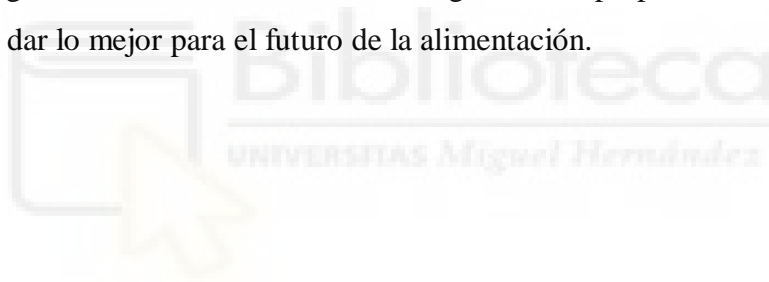
La estrategia se basa en la comercialización internacional del yogurt pasteurizado ya que tiene un gran potencial en el mercado emergente y no necesitan frío por lo que su exportación se puede realizar fácilmente. En el mercado de Filipinas tienen una alianza con

varias empresas como ya se comentó anteriormente en el apartado de “Desarrollo Externo”. Calidad Pascual quiere entrar en nuevos países mediante las alianzas con empresas del país y crecer en esos mercados como puede ser en Vietnam, Tailandia o Camboya, entre otros. Con esto, la empresa quiere dar entrada al accionariado a la empresa aliada, consiguiendo siempre una participación minorista.

En resumen, la empresa Calidad Pascual emplea diferentes estrategias y direcciones estratégicas para diferenciarse de la competencia del sector lácteo, tratando de aprovechar las ventajas competitivas existentes y llegar así a ser más competitivo.

También comentar que ante cambios en el entorno la empresa ha sabido adelantarse al mismo y reaccionar ante estos cambios para adaptarse a las peticiones del mercado y minimizar los riesgos aprovechando las oportunidades. Calidad Pascual es una empresa modelo en el tratamiento de los empleados, el bienestar animal, los proveedores y el cuidado del medioambiente.

En definitiva, se intenta colocar las semillas para trascender, perdurar, ser más competitivos y lograr resultados sostenibles a lo largo del tiempo para alcanzar la visión y los propósitos de dar lo mejor para el futuro de la alimentación.



12. BIBLIOGRAFÍA

- ¿Cuáles son las marcas de leche entera de 1 litro más caras? (26 de Julio de 2016). *economía.es*.
- Agrodigital, la web del campo*. (19 de Octubre de 2018). Obtenido de Agrodigital: <https://www.agrodigital.com/2018/10/19/7-multinacionales-lanzan-la-coalicion-mundial-para-el-bienestar-animal/>
- Alvite, X. R. (11 de Enero de 2019). Competencia no se rinde y vuelve a la carga contra las grandes lácteas. *La voz de Asturias*.
- Apostamos por el cultivo sostenible de soja nacional*. (05 de Septiembre de 2016). Obtenido de Calidad Pascual: <http://www.calidadpascual.com/cerca-de-ti/apostamos-por-el-cultivo-sostenible-de-soja-nacional->
- Arano, J. (2007). RR HH se transformará en una área de negocio con profesionales muy cualificados. (C. S.L., Entrevistador)
- ARRIETA, E. (10 de Agosto de 2017). Calidad Pascual: "Sin innovación no hay futuro". *Expansión, Economía Digital*.
- Bevator, Analisis del entorno*. (s.f.). Obtenido de Bevator: <https://www.bevator.com/analisis-del-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>
- Calidad Pascual*. (2018). Obtenido de Calidad Pascual: <http://www.calidadpascual.com/desde-1969>
- Calidad Pascual apuesta por la innovación a través del emprendimiento, generando riqueza y negocio. (23 de Noviembre de 2017). *Elperiódico*.
- Calidad Pascual avanza en la RSC (Responsabilidad social corporativa). (2019). *Inforetail*.
- Calidad Pascual celebra 50 años y sella su continuidad con la tercera generación*. (21 de Mayo de 2019). Obtenido de Calidad Pascual: <https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/calidad-pascual-celebra-50-anos-y-sella-su-continuidad-con-la-tercera-generacion>
- Calidad Pascual cerró 2017 mejorando ingresos y beneficio operativo. (18 de Julio de 2018). *El País*.
- Calidad Pascual eleva sus ventas un 2%. (18 de Julio de 2019). *qcom*.
- Calidad Pascual firma un acuerdo de colaboración con la Fundación A LA PAR*. (18 de Diciembre de 2018). Obtenido de CalidadPascual:

<https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/calidad-pascual-firma-un-acuerdo-de-colaboracion-con-la-fundacion-a-la-par>

Calidad Pascual logra un resultado bruto de explotación de 74 millones de euros en 2017. (18 de Julio de 2018). *Información*.

Calidad Pascual presenta la mayor flota de vehículos sostenibles de Europa. (2018).
Obtenido de Calidad Pascual: <http://test.cuidamoslonatural.com/calidad-pascual-presenta-la-mayor-flota-de-vehiculos-sostenibles-de-europa/>

Calidad Pascual presenta su Plan Estratégico 2020 ante más de 1.200 empleados. (02 de Junio de 2017). *castillayleoneconomica*.

Calidad Pascual renueva su certificado Top Employers 2018. (01 de Febrero de 2018).
Obtenido de Calidad Pascual: <https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/calidad-pascual-renueva-su-certificado-top-employers-2018>

Calidad Pascual se compromete con la excelencia de nuestra salud. (12 de Diciembre de 2018). Obtenido de EXECYL, EXCELENCIA EMPRESARIAL:
<https://www.execyl.es/execyl/calidad-pascual-comprometida-con-la-excelencia-de-nuestra-salud/>

Calidad Pascual y La Nave, unidos para retar a jóvenes a encontrar la fórmula "más eficiente" para el envase del futuro. (27 de Julio de 2018). *epsocial*.

Calidad Pascual y su regla de las 3 R. (08 de Septiembre de 2017). Obtenido de Diario Responsable: <https://diarioresponsable.com/noticias/25278-calidad-pascual-y-su-regla-de-las-3rs>

Calidad Pascual, cadena de valor. (2018). Obtenido de Calidad Pascual:
<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Calidad Pascual, Cerca de ti. (23 de Noviembre de 2017). Obtenido de Calidad Pascual:
<http://www.calidadpascual.com/cerca-de-ti/%E2%80%9CInnovamos-a-traves-del-emprendimiento-generando-riqueza-y-negocio-para-el-pais%E2%80%9D>

Calidad Pascual, cuidamos lo natural. (2018). Obtenido de Calidad Pascual:
<http://www.calidadpascual.com/cuidamos-lo-natural>

Calidad Pascual, empleados. (2018). Obtenido de Calidad Pascual:
<http://www.calidadpascual.com/empleados>

Calidad Pascual, empresa castellana y leonesa mejor valorada del Ranking Merco de reputación corporativa. (12 de Mayo de 2017). *Diario de Valladolid*.

Calidad Pascual, entre las 100 empresas mejor valoradas en España. (2018). *equiposy talentos*.

Calidad Pascual, Grupos de interés. (2018). Obtenido de calidad Pascual:
<http://www.calidadpascual.com/grupos-de-interes>

Calidad Pascual, primera empresa en medir el total de las emisiones de su flota comercial. (14 de Marzo de 2018). Obtenido de Calidad Pascual:
<https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/calidad-pascual-primera-empresa-en-medir-el-total-de-las-emisiones-de-su-flota-comercial>

CalidadPascual. (24 de Noviembre de 2017). Obtenido de CalidadPascual:
<https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/Calidad-Pascual-gana-el-Premio-a-la-Mejor-Politica-de-RSC->

Canal Horeca. (2018). Obtenido de Calidad Pascual: <https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/el-canal-horeca-supone-para-calidad-pascual-el-35-de-su-facturacion>

Capsa Food impulsa su internacionalización con su desembarco en Qatar. (29 de Noviembre de 2017). *El Periódico.*

CASTRO, C. (11 de Abril de 2019). La nueva competición de la industria láctea: mejorar el bienestar animal. *Elindependiente.*

Central Lechera Asturiana. (2017). Obtenido de Central Lechera Asturiana:
<https://www.centralecheraasturiana.es/es/conocenos/>

Central Lechera Asturiana, Ranking de empresas. (2017). *El economista.*

Codina, C. (11 de Septiembre de 2018). 'El Garaje', una palanca más para innovar en Calidad Pascual. (MarketingDirecto, Entrevistador)

columnacolors. (2018). Obtenido de columnacolors:
<https://www.columnacolors.com/es/proyectos/calidad-pascual-tu-nuestra-razon-de-ser/>

Corporación danone. (2019). Obtenido de Corporación danone:
<http://corporate.danone.es/es/descubre/mision-en-accion/una-empresa-unica/una-presencia-global/>

corporación pascual. (s.f.). Obtenido de corporación pascual:
<http://www.corporacionpascual.com/esp/empresas.html>

Cuidamosdelonatural. (2018). Obtenido de Calidad Pascual:
<http://test.cuidamoslonatural.com/>

Danone. (2019). Obtenido de Danone: <https://www.danone.es/es/nuestras-marcas>

Danone gana 2.349 millones en 2018, un 4,1% menos. (19 de Febrero de 2019). *Europa press.*

- Danone intenta batir a la marca blanca con una línea de productos ‘low cost’. (06 de Marzo de 2014). *Elpaís*.
- Danone, Nestlé, Pascual y Campofrío, mejor valoradas por la calidad de sus productos. (2016). *Expansión*.
- Danone, S.A. Ranking de empresas. (2017). *El Economista*.
- descuadrando, teoría de los recursos y capacidades*. (15 de Junio de 2012). Obtenido de descuadrando:
http://descuadrando.com/Teor%C3%ADa_de_recursos_y_capacidades
- Desde 1969 a tu lado*. (2018). Obtenido de Calidad Pascual:
<http://www.calidadpascual.com/desde-1969>
- Desempleo de España. (2019). *Expansión*.
- Dossier de prensa*. (2018). Obtenido de Calidad Pascual:
https://www.calidadpascual.com/data/pdf/UV_dossier_de_prensa.pdf
- Economía.- Danone gana un 42,6% más en 2017 impulsado por la compra de WhiteWave y la reforma fiscal de EEUU. (16 de Febrero de 2018). *El economista*.
- Economía/Empresas.- Nestlé España obtuvo unas ventas de 1.930 millones de euros en 2018, un 0,4% más. (27 de Febrero de 2019). *Inversión y finanzas*.
- El compromiso de Danone con el bienestar animal recibe un doble reconocimiento. (03 de Junio de 2019). *Diario ABC*.
- Empresa Nestlé*. (2019). Obtenido de Empresa Nestlé:
<https://empresa.nestle.es/es/marcas/bebidas>
- Empresa Nestlé*. (2019). Obtenido de Empresa Nestlé: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia>
- Estado actual del sector tecnológico en España. (2017). *Atlántico*.
- Estrategia De Penetración De Mercado*. (17 de Octubre de 2016). Obtenido de web y empresas: <https://www.webyempresas.com/estrategia-de-penetracion-de-mercado/>
- García, Ó. (08 de Julio de 2012). RRHHdigital. *Los nuevos espacios de trabajo flexible han llegado para quedarse*.
- Gilani, N. (01 de Febrero de 2018). *Ventajas y desventajas de la diferenciación de un producto*. Obtenido de cuidadetudineró:
<https://www.cuidadetudineró.com/13182285/ventajas-y-desventajas-de-la-diferenciacion-de-un-producto>

- GÓMEZ MENDIVE, B., GÓMEZ HERNÁNDEZ, E., SALMERÓN BLAS, A. L., GUTIÉRREZ DEL OLMO ROMÁN, E., HERAS CÁRCAR, M., & JAIME LÓPEZ, B. (2017). *VISITA CALIDAD PASCUAL*. Obtenido de Máster en seguridad Alimentaria, Calidad Pascual:
http://www.colvema.org/WV_descargas/3667visitapascualMSA.pdf
- Grupo Leche Pascual defiende la movilidad sostenible como generadora de ventajas competitivas*. (21 de Septiembre de 2011). Obtenido de compomiso RSE:
<https://www.compomisorse.com/rse/2011/09/21/grupo-leche-pascual-defiende-la-movilidad-sostenible-como-generadora-de-ventajas-competitivas/>
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: THOMSON REUTERS.
- <https://ranking-empresas.eleconomista.es/LACTALIS-PULEVA.html>. (2017).
Eleconomista.
- Informe de Creación de Valor compartido*. (2017). Obtenido de Calidad Pascual:
<https://www.calidadpascual.com/static/pdf/ICVC2017.pdf>
- Jewell, C. (2016). Desde la lechera hasta el mercado multinacional: La historia de la marca Nestlé. (OMPI) *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*, 12-18.
- La diferenciación de Pascual. (2019). *Inforetail*.
- La evolución de los yogures. (01 de Julio de 2019). *qcom*.
- La familia Pascual: pasado, presente y futuro de una gran empresa. (06 de Junio de 2019).
La vanguardia.
- Lactalis España*. (2018). Obtenido de Lactalis España: <https://www.lactalis.es/lactalis-en-espana/historia/>
- Leche Pascual fabricará bajo licencia los lácteos Flora de Unilever. (12 de Abril de 2012).
El país.
- Mejor Leche . (2019). *knittingnoodles*.
- Mercado de Facturas. (2017). Madrid, Madrid, España.
- merco talento*. (2018). Obtenido de merco talento: <http://merco.info/es/ranking-merco-talento>
- Nestle España Sau, Ranking de Empresas. (2017). *El Economista*.
- Nestlé, Danone, Campofrío y Grupo Leche Pascual son las empresas de alimentación más valoradas en España. (21 de Marzo de 2012). *epsocial*.
- (2018). *Panorama de la Educación en España 2018*. STECyL-i.

- Pascual presenta en Alimentaria la estrategia 2020 de sus marcas para alcanzar el liderazgo.* (2018). Obtenido de Calidad Pascual: <https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/pascual-presenta-en-alimentaria-la-estrategia-2020-de-sus-marcas-para-alcanzar-el-liderazgo>
- Pascual profesional.* (Abril de 2018). Obtenido de Calidad Pascual: <http://www.pascualprofesional.com/object?wid=1&id=547&disposition=inline>
- Pascual recompone su branding.* (16 de Enero de 2014). Obtenido de Graffica: <https://graffica.info/calidad-pascual-branding/>
- Pascual se posiciona como el mejor productor de leche. (29 de Agosto de 2018). *ReasonWhy.*
- Pérez, A. (2017). *Statistam, Empresas líderes en el sector de productos lácteos según el valor de sus ventas en 2017 (en millones de euros).* Obtenido de Statista : <https://es.statista.com/estadisticas/493532/valor-de-las-ventas-de-las-empresas-lideres-en-productos-lacteos-espana/>
- Política de compras de calidad pascual.* (2018). Obtenido de Calidad Pascual: <http://www.calidadpascual.com/data/pdf/Ni-00-00-00-00-039%20Pol%C3%ADtica%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20compras.pdf>
- PROAD.* (2019). Obtenido de PROAD: <https://proad.csd.gob.es/presentacion/entidades-colaboradoras/item/543-grupo-pascual>
- Productos de Calidad Pascual.* (s.f.). Obtenido de lechepascual: <https://lechepascual.es/productos/>
- Puleva, comprometidos.* (2018). Obtenido de Puleva: <https://www.lechepuleva.es/puleva-ecologica/comprometidos>
- Punzano, M. d. (Julio de 2015). *PLANIFICACIÓN FINANCIERA.* Obtenido de Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Jaén: <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/4385/1/TFG-Mora-Punzano%2CMaria.pdf>
- Qualianza.* (2018). Obtenido de Calidad Pascual: <https://www.calidadpascual.com/qualianza>
- Queremos crecer de forma eficiente, sostenible y rentable.* (2010). Obtenido de Compromiso RSE: <https://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-hogar-e-higiene/calidad-pascual/>
- Radio Televisión Española.* (10 de Octubre de 2018). Obtenido de Radio Televisión Española: <http://www.rtve.es/noticias/20181010/2033-habra-49-millones-habitantes-espana-uno-cada-4-sera-mayor-65-anos/1816304.shtml>

- Randstad, calidad pascual.* (12 de Septiembre de 2018). Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/enrique-guillen-director-de-personas-servicios-y-calidad-total-de-calidad-pascual/>
- Ranking de Empresas del sector Preparación de leche y otros productos lácteos. (2017). *Economista.*
- Reconocimientos y colaboraciones.* (2018). Obtenido de Calidad Pascual: <http://www.calidadpascual.com/reconocimientos-y-colaboraciones>
- Riquelme, M. (16 de Julio de 2018). *cadena de valor de Porter.* Obtenido de webyempresas: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- ROPERO, J. G. (10 de Enero de 2019). Competencia reabre el expediente sancionador contra Danone, Nestlé, Puleva y Pascual. *elpaís.*
- SABORIT, S. (20 de Noviembre de 2018). DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO. *Expansión.*
- Santesmases Mestre, M. (2007). *Marketing, conceptos y estrategias.* Madrid: Pirámide.
- Urdiciain, J. A. (2015). *zaguan.unizar, Análisis estratégico de Danone.* Obtenido de zaguan.unizar: <https://zaguan.unizar.es/record/48056/files/TAZ-TFG-2015-244.pdf>
- viviendolavida. Las 8 mejores marcas de leche de España.* (2018). Obtenido de viviendolavida: <https://viviendolasalud.com/dieta-y-nutricion/mejores-marcas-leche>
- Wikipedia.* (27 de Septiembre de 2018). Obtenido de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Puleva>
- Wikipedia.* (23 de Junio de 2019). Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Danone
- Wikipedia.* (Abril de 2019). Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_Pascual
- Wikipedia, Pirámide de Población.* (12 de Junio de 2019). Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Inmigraci%C3%B3n_en_Espa%C3%B1a

13. ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS.

Cuadro 1. Cronograma de Pascual

Cuadro 2. Principales productos de calidad pascual

Cuadro 3. Productos propios y distribución de otras marcas.

Cuadro 4. Competencia directa e indirecta de Calidad Pascual.

Cuadro 5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Cuadro 6. Principales empresas del sector lácteo en el año 2017.

Cuadro 7. Plan estratégico 2020.

Cuadro 8. Ventas del sector lácteo por empresas.

Cuadro 9. Matriz de Ansoff.

Cuadro 10. Desarrollo de nuevos productos.

Cuadro 11. Teoría de los recursos y capacidades.

Cuadro 12. Cambio del diseño del logo de calidad pascual.

Cuadro 13. Cadena de valor de Portes.

Cuadro 14. Cadena de valor de Calidad Pascual.

Cuadro 15. Infraestructuras de Calidad Pascual.

Cuadro 16. Análisis de los grupos de interés.

Cuadro 17. Alianzas de Calidad Pascual.

Cuadro 18. Precio de la leche según marca.

Cuadro 19. Análisis DAFO.

Gráfico 1. Ventas de los diferentes productos de Calidad Pascual en el año 2018.