



"DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FAGEDA"

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

Presentado por

Sra. Filomena Ortencia Parra Saldaña

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2014

A mis padres por ser ejemplo de esfuerzo.

A Guillermo, mi amado compañero, por su confianza,
fortaleza y motivación.

A mis hijos, por su amor.

A mi asesor, profesor Paiva, por su valioso apoyo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo, investiga, desarrolla, analiza y propone, por medio de un plan estratégico, la ruta a seguir por la empresa La Fageda, para el logro de sus objetivos sociales y económicos. Se identifica el modelo de negocio de La Fageda, como un negocio inclusivo que incorpora a personas con discapacidad psíquica e intelectual, personas tipificadas como de alto riesgo de exclusión social, para hacerlos partícipes de una organización, no como víctimas sino como actores, y que crea valor en el proceso productivo.

La Cooperativa La Fageda, fundada en 1982, gestiona actividades mercantiles, tales como jardinería, granja de vacas, fabricación de yogur, helados, postres y mermeladas, actividades que permiten sostenibilidad económica para garantizar el éxito de sus objetivos sociales, su razón de ser. El desarrollo de estas actividades ha permitido un crecimiento continuo de 6,0% promedio anual desde el 2009, a pesar de la crisis económica mundial (2008), con un volumen de ventas de EUR 13.899 millones al 2013, un margen neto de 3,3% y un ROE de 9,1% frente al 5,8% de la industria.

Por medio del análisis estratégico se identifican las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que enfrentan, para lo cual se elabora estrategias de crecimiento que sean sostenibles y que permitan la continuidad del modelo de negocio. Del mismo modo, se identifica la ventaja competitiva del negocio, que es la diferenciación, establecida sobre la base de una cultura organizacional con muchos valores, con trabajadores que se identifican con la misión de la empresa. Las estrategias que se proponen para la empresa se manifiestan en los planes funcionales, en los que se sugiere realizar ajustes en las diferentes áreas, sobre todo el fortalecimiento de la marca y la responsabilidad social empresarial, lo cual posibilitará fortificar la imagen de la empresa a largo plazo.

Como conclusión del plan estratégico se recomienda una expansión a través de la penetración y desarrollo de mercado, con la apertura de nuevos puntos de venta en todas las provincias de Cataluña, intensificando mercadotecnia en los puntos de venta vigentes. Al considerar importante confrontar la investigación teórica del caso con la realidad, era necesario conocer *in situ* la planta de La Fageda, ubicado en Cataluña, España, por lo que se hizo el viaje de investigación, se recopiló información diversa y se realizó una entrevista a Cristóbal Colón, fundador de la Cooperativa, quien es un personaje carismático, visionario y con una gran sensibilidad social.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
1. Descripción de la empresa	1
2. Planteamiento del problema.....	2
3. Objetivo de la investigación.....	3
4. Pregunta de la investigación	4
5. Alcances de la investigación	4
Capítulo II. Análisis externo	5
1. Internacionalización.....	5
2. Análisis del entorno general.....	5
2.1 Político	5
2.2 Económico	6
2.3 Social	7
2.4 Tecnología	8
2.5 Medioambiente	8
2.6 Legal	9
3. Matriz de evaluación de factores externos.....	9
4. Análisis de la industria.....	10
5. Matriz de perfil competitivo	13
6. Conclusiones.....	14
Capítulo III. Análisis interno	15
1. Descripción del negocio.....	15
2. Modelo de negocio.....	17
3. Ciclo de vida de La Fageda.....	18
4. Estrategia y planeamiento actual	19
5. Estructura organizacional de la empresa.....	19
6. Marketing.....	20

7. Sistemas tecnológicos y comunicaciones	21
8. Finanzas y contabilidad.....	21
9. Operaciones	22
9.1 Cadena de valor	22
9.2 Análisis de recursos y capacidades	23
9.3 Análisis valioso, raro, inimitable y organizacional (VRIO)	24
9.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	24
10. Conclusiones	25
Capítulo IV. Formulación de objetivos	26
1. Propuesta de misión, visión y valores	26
1.1 Visión.....	26
1.2 Misión	27
1.3 Valores	28
1.4 Responsabilidad social empresarial	28
2. Objetivos de La Fageda	28
2.1 Objetivos estratégicos	28
2.2 Objetivos financieros	29
Capítulo V. Formulación de la estrategia	30
1. Matriz FODA cruzado	30
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	31
Capítulo VI. Selección de la estrategia.....	33
1. Descripción de las estrategias seleccionadas	33
Capítulo VII. Responsabilidad social	34
1. Introducción	34
2. Responsabilidad social empresarial de La Fageda.....	34
3. Instituciones de apoyo social	35
4. La Fageda y los grupos de interés.....	36
5. Propuestas de mejora de responsabilidad social de La Fageda.....	36

Capítulo VIII. Recursos humanos	37
1. Introducción	37
2. Importancia del liderazgo	37
3. Objetivos de recursos humanos	37
4. Actividades estratégicas de recursos humanos	38
4.1 Reclutamiento	38
4.2 Capacitación y desarrollo.....	39
4.3 Comunicaciones.....	39
4.4 Compensación y beneficios	39
5. Plan de Sucesión de Cristóbal Colón.....	40
5.1 Planificación.....	40
5.2 Preparación.....	40
5.3 Transición.....	41
6. Presupuesto de recursos humanos	41
Capítulo IX. Marketing	42
1. Introducción	42
2. Objetivos.....	42
3. Estrategias de marketing	43
3.1 Estrategia de marca.....	43
3.2 Estrategia de segmentación.....	43
3.3 Estrategia de posicionamiento	44
3.4 Estrategia competitiva.....	44
3.5 Estrategia de crecimiento.....	44
4. Marketing mix.....	44
4.1 Producto.....	44
4.2 Precios.....	45
4.3 Plaza.....	45
4.4 Promoción.....	46
4.5 Publicidad	46
5. Presupuesto de Marketing.....	46

Capítulo X. Operaciones.....	47
1. Introducción	47
2. Objetivos de operaciones	47
3. Implementación de las actividades operativas	47
3.1 Incrementar las actividades operativas	47
3.2 Inversiones de capital.....	48
3.3 Control de existencias	49
3.4 Implementación del área de investigación y desarrollo	49
4. Adquisición de una máquina pasteurizadora	50
5. Presupuesto de operaciones	50
Capítulo XI. Finanzas	51
1. Introducción	51
2. Objetivos financieros	51
3. Situación financiera actual de la empresa	51
3.1 Análisis de los estados financieros	51
4. Evaluación financiera y estrategia	52
4.1 Supuestos básicos para el proyecto 2014-2018.....	53
4.2 Estados financieros proyectados	53
4.2.1 Proyección de ventas	53
4.2.2 Proyección de costos de ventas.....	54
4.2.3 Proyección de gastos operativos	54
4.2.4 Estimación de las inversiones	55
4.3 Flujo incremental del proyecto	56
4.4 Indicadores de rentabilidad y solvencia	57
Conclusiones y recomendaciones	58
Conclusiones	58
Recomendaciones.....	59
Bibliografía	61
Anexos	63
Nota biográfica	81

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis político del entorno general de España.....	5
Tabla 2.	Análisis económico del entorno general de España	6
Tabla 3.	Aspectos sociales de España	7
Tabla 4.	Aspectos tecnológicos de España.....	8
Tabla 5.	Aspectos medioambientales de España	8
Tabla 6.	Aspectos legales de España	9
Tabla 7.	Empresas que ofertan yogur comercial.....	10
Tabla 8.	Empresas que ofertan yogur artesanal.....	11
Tabla 9.	Perfil competitivo (MPC).....	13
Tabla 10.	Ingresos por ventas del yogur 2010-2013 (millones de EUR).....	16
Tabla 11.	Modelo de negocio de La Fageda.....	17
Tabla 12.	Estrategias actuales de La Fageda	19
Tabla 13.	Trabajadores de La Fageda.....	19
Tabla 14.	Comparativo del precio del yogur	21
Tabla 15.	Indicadores financieros de La Fageda	22
Tabla 16.	Indicadores de la matriz de Abell.....	26
Tabla 17.	Objetivos estratégicos de La Fageda	29
Tabla 18.	Objetivos financieros de La Fageda	29
Tabla 19.	Estrategias para La Fageda según matriz PEYEA.....	32
Tabla 20.	Objetivos de recursos humanos	38
Tabla 21.	Presupuesto de recursos humanos	41
Tabla 22.	Objetivos de marketing.....	42
Tabla 23.	Consumo de Yogur por edad.....	43
Tabla 24.	Presupuesto de marketing.....	46
Tabla 25.	Objetivos de operaciones.....	47
Tabla 26.	Indicadores para el presupuesto de operaciones.....	48
Tabla 27.	Control de existencias.....	49
Tabla 28.	Gastos en investigación y desarrollo 2011-2012.....	50
Tabla 29.	Presupuesto de operaciones	50
Tabla 30.	Objetivos financieros.....	51

Tabla 31.	Ingresos proyectados en millones de euros	53
Tabla 32.	Costos de producción proyectados (millones de euros)	54
Tabla 33.	Gastos operacionales (millones de euros)	55
Tabla 34.	Inversión (miles de euros)	55
Tabla 35.	Flujo de caja incremental del proyecto (miles de euros)	56
Tabla 36.	Indicadores de rentabilidad y solvencia.....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis de la industria	12
Gráfico 2.	Organización jurídica de La Fageda.....	16
Gráfico 3.	Ventaja competitiva.....	24
Gráfico 4.	Matriz PEYEA	32
Gráfico 5.	Círculo virtuoso de La Fageda	35
Gráfico 6.	Diseño de la Marca La Fageda	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz EFE: oportunidades y amenazas	64
Anexo 2.	Ingreso por ventas según actividades	65
Anexo 3.	Organigrama de La Fageda.....	65
Anexo 4.	Cadena de valor de La Fageda.....	66
Anexo 5.	Recursos y capacidades	66
Anexo 6.	Análisis VRIO	67
Anexo 7.	Matriz de evaluación de factores internos	68
Anexo 8.	FODA cruzado.....	69
Anexo 9.	Matriz PEYEA para La Fageda	71
Anexo 10.	Donaciones y subvenciones recibidas por La Fageda 2012 (miles de euros).....	72
Anexo 11.	Yogur La Fageda en pack de cuatro unidades	72
Anexo 12.	Entorno de responsabilidad empresarial y las actividades funcionales	73
Anexo 13.	Propuestas de mejora de responsabilidad social de La Fageda	74
Anexo 14.	Adquisición de vacas frisona para el proyecto	75
Anexo 15.	Estado de pérdidas y ganancias sin estrategia 2009-2018	76
Anexo 16.	Balance general al cierre del ejercicio 2009-2018.....	77
Anexo 17.	Estado de pérdidas y ganancias con estrategia	78
Anexo 18.	Balance general al cierre del ejercicio con estrategia	79
Anexo 19.	Presupuesto proyectado para La Fageda 2014-2018.	80

Capítulo I. Introducción

En la presente investigación se desarrolla el plan estratégico para la Cooperativa La Fageda ubicado en Cataluña, España, la cual es una de las empresas más importantes productoras de yogur en la industria láctea de la región.

1. Descripción de la empresa

Cristóbal Colón Palasi, de profesión psicólogo, atravesaba en la década del 80 por una etapa de inquietudes cuestionables sobre la curación de los enfermos mentales en las instituciones psiquiátricas de Barcelona. Tenía una gran sensibilidad al dolor humano y la firme convicción de que, mediante el trabajo, los discapacitados psíquicos podían recuperar su dignidad humana y dejar de ser excluidos¹, es así que inicia la búsqueda de una actividad comercial para trabajar con 14 discapacitados; proyecto que inicia junto al doctor Josep Torrel, médico psiquiatra que apoyaba dichas ideas.

De este modo, en enero de 1982, Josep Torrell y Cristóbal Colón fundan la Cooperativa La Fageda, y la ubican en una finca llamada Els Casals de 15 ha de extensión en la reserva natural de La Fageda d'en Jordá dentro del Parque Natural de la Zona Volcánica la Garrocha, perteneciente a la comarca de La Garrocha, Provincia de Girona, España. Por sus características naturales, la finca era adecuada para llevar a cabo un proyecto de crianza de ganado, el cual proporcionaría la leche para su comercialización, y un ambiente propicio para la recuperación de personas con discapacidad psíquica.

En 1992, con la incorporación de la normativa europea a la legislación española, se impusieron las cuotas a la producción lechera, ello llevó a cientos de productores catalanes a abandonar la actividad láctea; La Fageda también se vio afectada y se tuvo que decidir entre reducir la estructura de producción y despedir una parte del personal o transformar las instalaciones y buscar un nuevo negocio con mayor rentabilidad. Es en esta situación que Cristóbal Colón rediseña la estrategia de la cooperativa e inicia el proyecto de fabricar yogures con la leche producida en la propia granja, de sus propias vacas, para así asegurar la continuidad de la empresa.

¹ La exclusión se define como “el proceso por el cual se niega el acceso a las oportunidades a ciertas personas y grupos”. Sekn. Negocios Inclusivos. Iniciativas de Mercado con los Pobres de Iberoamérica. (2010:15)

Adicionalmente, gestiona otras actividades mercantiles tales como jardinería, viveros y, en los últimos años, la fabricación de mermeladas, helados y postres lácteos; todo ello como parte de la terapia para las personas con discapacidad intelectual.

En la actualidad, la Cooperativa La Fageda tiene éxito en sus objetivos sociales, respaldado por las diversas actividades mercantiles que le permite obtener utilidades y ser una empresa independiente y sostenible, constituyéndose como una de las principales empresas productoras y comercializadoras de yogur en el mercado catalán.

2. Planteamiento del problema

El caso presenta a la Cooperativa La Fageda en el período 2007, etapa en la cual se manifiesta el crecimiento social y económico de la cooperativa, en un mercado lácteo altamente competitivo, liderado por empresas multinacionales y de marcas reconocidas (principalmente de capitales franceses y alemanes), con presupuestos enormes de comunicación, distribución, y con tecnología moderna, seguido de empresas comercializadoras de marcas blancas² que inundan el mercado con precios relativamente bajos. Una marca blanca, en general, se describe como aquella marca que pertenece a una cadena de distribución (híper o supermercado) con la que se venden productos de distintos fabricantes, teniendo un precio mucho más bajo que una marca líder y, muchas veces, de similar calidad. Esta marca blanca compite con gran fuerza en el sector lácteo español, sobre todo por la preferencia por precios en la demanda, debido a la crisis que viene atravesando España.

A la vista del caso, los objetivos sociales trazados por Cristóbal Colón tienen que ir sustentados en actividades mercantiles rentables que le permitan ser sostenibles en el tiempo. Para lo cual, estratégicamente, encontró un nicho para incorporarse al mercado de productos lácteos, aprovechando su valor agregado como producto natural, saludable y artesanal, para diferenciarse de las marcas que son conocidas y apreciadas por toda la comunidad de Cataluña.

² Ver: <http://www.publico.es/469046/quien-se-esconde-detras-de-las-marcas-blancas>

El caso plantea problemas a desarrollar estratégicamente, y realizar propuestas de solución para ser viable el negocio de La Fageda y así cumplir sus objetivos sociales y económicos. Los problemas se centralizan en los siguientes aspectos:

- Demanda creciente de un público con preferencia por productos naturales y de calidad, por lo que se hace necesario llevar a cabo estrategias adecuadas para una mayor producción de yogur.
- La incorporación de personas con discapacidad psíquica a las actividades laborales se está realizando en forma limitada, debido a la necesidad de certificarlos y a las condiciones de salud para laborar, así como a los presupuestos reducidos tanto de la empresa como de las instituciones de apoyo social.
- Continuar creciendo en un mercado competitivo, para lo cual, en el presente trabajo, se desarrolla las líneas de acción a seguir.

De acuerdo con la investigación realizada y desarrollada en el presente trabajo, se considera que existen otros problemas. Según Cristóbal Colón³, el funcionamiento interno de La Fageda, manifiesta los siguientes problemas:

- El tema de la sucesión como director de la cooperativa. Formar un líder que tenga la misma visión, los mismos intereses sociales y que permita la continuidad de la cooperativa.
- La profesionalización de sus ejecutivos. No hay un área técnico-financiero especializado que permita elaborar estrategias de mercado, no hay un área de investigación y desarrollo.

3. Objetivo de la investigación

Se realizará un estudio de la situación actual de La Fageda, el desenvolvimiento del negocio en su entorno cambiante, a fin de establecer un plan estratégico de desarrollo que permita continuar creciendo y ser sostenible en el tiempo cumpliendo los objetivos sociales por el cual fue creado.

Se pretende establecer, a través del plan estratégico, las mejores estrategias de desarrollo, respetando la misión social, la bien ganada posición de marca y el modelo de negocio.

³ Entrevista realizada a Cristóbal Colón. Presidente de La Cooperativa La Fageda (enero de 2014).

4. Preguntas de la investigación

- ¿Cuáles son las estrategias elegidas para continuar generando valor y sentido para el proyecto?
- ¿Cuáles son las estrategias que realizar, en caso las instituciones públicas y privadas no continúen con las subvenciones para el personal discapacitado?
- ¿Cómo mantener e incrementar los puestos de trabajo de las personas discapacitadas?
- ¿Cómo hacer para reforzar las políticas de responsabilidad social con respecto a su entorno, sobre todo para velar por el panorama natural de la zona volcánica?
- ¿Qué políticas y controles internos se debe implementar para crear un clima laboral adecuado para el desenvolvimiento de sus actividades mercantiles?

5. Alcances de la investigación

El plan estratégico del presente estudio del caso La Fageda, se elaborará para un período de 5 años (2014-2018), y servirá como herramienta de gestión para establecer las estrategias que permitan el logro de los fines sociales y económicos, aprovechando las oportunidades del entorno, capitalizando sus recursos disponibles y fortaleciendo su ventaja competitiva.

Capítulo II. Análisis externo

1. Internacionalización

La Cooperativa La Fageda no ha realizado ningún proceso de internacionalización, el negocio aún no se ha expandido fuera de la comunidad de Cataluña, no se ha realizado exportaciones de sus productos hacia otros países. Sus actividades productivas se han centralizado en la comunidad de habla catalana, con un negocio basado en productos lácteos naturales y de calidad. Sin embargo La Fageda desenvuelve sus actividades en un mercado español altamente exportador, el que ha tenido crecimiento en su economía desde la incorporación a la comunidad europea, sin embargo, se ve afectado en estos últimos períodos por la crisis económica que atraviesa la comunidad.

Si bien es cierto, la Cooperativa La Fageda no exporta sus productos, sin embargo, su director Cristóbal Colón⁴ tiene aspiraciones de que su proyecto, su modelo de gestión empresarial, sirva de experiencia en otros países. Prueba de ello es su colaboración con un proyecto en la puna andina de Argentina (proyecto de tejido de llama, con telares manuales) el cual también integra socialmente a discapacitados psíquicos.

2. Análisis del entorno general

2.1 Político

Tabla 1. Análisis político del entorno general de España

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en La Fageda
Corrupción y fraude de los políticos y la clase política	Negativo: falta de confianza para las inversiones. Negativo: políticas de regulación inadecuadas para el sector.	Negativo: poca confianza en el Gobierno para el crecimiento del negocio.
	Negativo: normas y leyes que impiden el crecimiento del sector	
Situación política y régimen inestable	Negativo: poca confianza en el Gobierno para una mayor inversión. Negativo: abandono de empresas ganaderas para dedicarse a otra actividad. Negativo: importación de leche, de Francia y Portugal.	Negativo: poca confianza para una mayor producción.
Falta de políticas adecuadas para los diferentes sectores	Negativo: precios pagados a los productores por debajo de los costos de producción. Negativos: producción de leche derramado por precios ínfimos	Negativo: incertidumbre en la producción de yogur

Fuente: Elaboración propia, 2013

⁴ Entrevista realizada a Cristóbal Colón, presidente de La Cooperativa La Fageda (enero 2014).

2.2 Económico

Tabla 2. Análisis económico del entorno general de España

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en La Fageda
Crisis económica financiera 2008/2013	<p>Negativo: menor consumo de productos lácteos, retracción en la economía.</p> <p>Negativo: abandono de ganaderos de la actividad láctea.</p> <p>Negativo: encarecimiento de los alimentos para el ganado</p>	<p>Negativo: mayores costos en los insumos y, por tanto, mayor precio del yogur.</p> <p>Negativo: menor uso de servicios de jardinería por parte de las municipalidades.</p>
Inflación creciente	<p>Negativo: reducción de consumo de productos lácteos.</p> <p>Negativo: alza constante de los precios lácteos.</p>	<p>Negativo: menor producción de yogur artesanal.</p> <p>Negativo: menor ingresos para el negocio.</p>
Contracción continua del PBI 2008/2013	<p>Negativo: menor contribución a la economía española.</p> <p>Positivo: diversificación de productos lácteos.</p>	<p>Positivo: diversificación de productos lácteos, postres.</p> <p>Positivo: producción de helados y postres.</p>
Ingreso promedio mínimo	<p>Negativo: reducción de salarios de los empleados</p> <p>Negativo: menor consumo de productos lácteos.</p>	<p>Negativo: menor consumo de yogur artesanal.</p>
Disminución de créditos a los pequeños empresarios.	<p>Negativo: menor créditos a las pequeñas empresas.</p> <p>Negativo: menor inversión en la diversificación de productos lácteos.</p>	
Reducción de inversiones en diferente sectores económicos	<p>Negativo: importación de leche de Francia y Portugal</p> <p>Negativo: pago de precio bajo a los productores.</p> <p>Negativo: abandono de la producción de leche de ganaderos por ventas al costo.</p>	<p>Positivo: diversificación del negocio a otras actividades como producción de helados y mermeladas.</p>
Mercado muy competitivo	<p>Negativo: cadena de valor muy concentrada.</p> <p>Negativo: organismo regulador alimentario deficiente.</p> <p>Positivo: competencia en calidad.</p> <p>Negativo: lidera el mercado las grandes empresas transnacionales y concentra las marcas de distribución.</p> <p>Negativo: concentración de distribución de las marcas blancas</p>	<p>Positivo: posicionamiento de la marca La Fageda en el mercado.</p> <p>Positivo: preferencia del público consumidor de yogur natural.</p>

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en La Fageda
Recorte en los presupuestos para apoyo social por parte de las instituciones sociales	Negativo: la crisis económica ha hecho que las cajas de apoyo social no creen nuevas plazas para los discapacitados. Negativo: el presupuesto para este sector se ha recortado.	Negativo: No se incorpora a nuevos trabajadores discapacitados por el tema de la subvención del 50% de los sueldos.
Crecimiento del presupuesto para los trabajadores desempleados por el paro social.	Negativo: menor consumo en productos lácteos. Negativo: incremento en pagos a los trabajadores en paro del sector.	La cooperativa no ha disminuido el ingreso por ventas de sus productos lácteos
Crecimiento de demanda de productos de marcas blancas	Negativo: competencia desleal, tienen menores costos las empresas de marcas blancas. Negativo: disminuye demanda de los productos con marca establecida.	Negativo: fuerte competencia. Los precios de marcas blancas son inferiores.

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.3.Social

Tabla 3. Aspectos sociales de España

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en La Fageda
Desempleo creciente (26% de la PEA)	Negativo: trabajadores del sector forman parte de los desempleados. Negativo: incremento tasa de pobreza en el sector. Negativo: disminución de consumo de productos lácteos	Positivo: La Garrocha no tiene personal discapacitado desempleado. Negativo: no hay más plazas para personal discapacitado.
Centralización, principalmente en las ciudades y menor en el campo.	Positivo: mayor consumo de productos lácteos en las ciudades.	No afecta a La Fageda, su producción y comercialización se centra en Girona (Olot y La Garrocha).
Aumento de delincuencia /discriminación	Negativo: restricción en la producción láctea. Negativo: mayor gastos en seguridad en el sector. Negativo: bajo informe del valor nutritivo de los productos lácteos.	Negativo: mayor protección a las instalaciones de La Fageda.
Falta de una política adecuada para establecer jornadas de trabajo.	Negativo: largas horas de trabajo en el sector. Negativo: impacto negativo en las familias de los trabajadores del sector.	Positivo: La Fageda tiene establecido turnos de trabajo.
Existencia de instituciones que brindan apoyo social a diferentes negocios de emprendedores	Positivo: permite la formación de empresas con fines sociales.	Positivo: permite subvenciones para personas con discapacidad psíquica.

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.4. Tecnología

Tabla 4. Aspectos tecnológicos de España

Tendencia actual	Impacto en la Industria	Impacto en La Fageda
Incremento de tecnología de la información y comunicación	Negativo: carencia de equipamiento moderno de ordeño en las empresas pequeñas. Negativo: problemas de sistemas de refrigeración y sanitarios en los pequeños productores. Positivo: Utilización de alto nivel tecnológico por parte de las empresas transnacionales.	Positivo: incremento de comunicación en las redes sociales. Aumento de la imagen social de La Fageda. Incremento de las ventas por las visitas recibidas a las instalaciones de La Fageda. Positivo: comunicaciones en internet, por lo cual no hay necesidad de gastos en publicidad.
Inversiones en tecnología y desarrollo	Positivo: innovación de sus productos, mayor productividad. Positivo: mayor inversión en investigación y desarrollo Positivo: diversificación de productos lácteos.	Positivo: permite innovar y diversificar productos.

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.5. Medioambiente

Tabla 5. Aspectos medioambientales de España

Tendencia actual	Impacto en la Industria	Impacto en La Fageda
Contaminación de suelos y agua	Positivo: empresas grandes con sistemas de cuidados de agua Negativo: productores pequeños sin sistema para evitar la contaminación de aguas.	Positivo: responsable con el medioambiente (cuidado de la zona natural). Positivo: sistemas de control de residuos de las vacas Positivo: sistemas de control de agua.

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.6 Legal

Tabla 6. Aspectos legales de España

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en La Fageda
Leyes que protegen la salud del consumidor	Positivo: el gobierno ha otorgado leyes que protegen al consumidor de productos lácteos. Negativos: la ley no está muy definida, no se protege a las empresas locales, si favorece a las transnacionales.	Positivo: la cooperativa cumple en forma muy responsable sobre el informe del valor nutritivo de sus productos lácteos.
Garantizar las prácticas legales en el comercio (incluyendo información en el etiquetado).	Positivo: las empresas están obligadas a colocar en el etiquetado el valor nutritivo de los productos lácteos.	Positivo: cumple con informar en los envases, sobre todo las fechas de vencimiento.
Normas legales que permiten la subvención de costos laborales y de seguridad social para las personas con discapacidad.	Positivo: permite incorporar a personas con discapacidad física o intelectual a las empresas.	Positivo: subvención económica para incorporar a personas con discapacidad psíquica. Positivo: constituye un apoyo para el logro de los fines sociales de la cooperativa.
Leyes que permiten y fomentan la formación de empresas y cooperativas para emprendedores sociales.	Positivo: permite formación de empresas de lácteos con fines sociales y económicos.	Positivo: al amparo de las leyes normadas permitió la fundación de La Fageda bajo la forma jurídica de cooperativa.

Fuente: Elaboración propia, 2013

3. Matriz de evaluación de factores externos

Para determinar los resultados de la matriz EFE, se elabora a través de la propuesta de Fred David (2008:110), en la cual se identifica las principales oportunidades y amenazas de la empresa, ponderando el valor relativo de dichos conceptos y asignando calificación de 1 a 4, de acuerdo a la eficacia para desarrollar las oportunidades y hacer frente a las amenazas externas, según anexo 1.

El peso ponderado de la matriz EFE resultante de 3,14 nos manifiesta que la Cooperativa la Fageda aprovecha con capacidad las oportunidades, y mitiga las amenazas. Oportunidades y amenazas que brinda el entorno en donde se desenvuelve la cooperativa y que van influir en las acciones que lleve a cabo en el desarrollo de sus actividades mercantiles, para alcanzar éxito en sus objetivos sociales y económicos.

4. Análisis de la industria

Se realizará el análisis de la industria láctea española, incidiendo en las empresas comercializadoras de productos fermentados como el yogur. Este análisis se desarrollará bajo el enfoque del modelo de las cinco fuerzas de Porter⁵.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores en el sector lácteo español representa una fuerza alta. Esta competencia se da desde las empresas dedicadas a la explotación de leche cruda, hasta las transformadas en productos finales, como es el yogur. En los últimos años se ha incrementado la competencia debido a la participación cada vez más creciente de empresas distribuidoras con marca de distribuidor o marca blanca (Carrefour, Sanus, etcétera). Entre las empresas que ofrecen yogur comercial podemos citar a las multinacionales Danone⁶, Nestlé (Lactalis), y otras de capital español.

Tabla 7. Empresas que ofertan yogur comercial

EMPRESA	ORIGEN	ESTRATEGIA	PRODUCTO
Danone	Francia	Optimización de la productividad, imagen saludable, marketing.	Yogures actimel, bifidus, activia, postres lácteos, agua embotellada, cereales, galletas.
Nestlé (Lactalis)	Suiza	Diversificación, innovación, gran publicidad.	Productos lácteos, yogures diversos, productos nutrición infantil, agua embotellada, refrescos.
Senoble Ibérica	Francés	Alianzas con distribuidores.	Productos lácteos diversos, yogures variados.
Lactea Pascual	Español	Diversificación.	Productos lácteos, aguas y bebidas naturales, yogur pasteurizado.
Kaiku Corporación	Español	Diversificación, innovación	Productos lácteos, quesos, yogures probióticos.
Central lechera Asturiana	Español	Internalización, mejora en procesos, diversificación.	Leche líquida, derivados lácteos, yogur diversos
LLet Nostra	Español	Innovación	Yogures, postres, leche líquida.
Marcas blancas	Español	Precios bajos.	Yogures diversos, desnatados, bifidus.

Fuente: elaboración propia, 2013

⁵ Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rivalidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias. Porter, Michael, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales (2005:21)

⁶ <http://www.danone.es/wp-content/themes/wp-framework/library/media/pdf/Informe-de-RSC-Danone-2009.pdf>

El líder en el sector lácteo es Danone con 53% de la cuota de mercado, su posicionamiento de marca está basado en la investigación e innovación. Esta empresa compra leche a ganaderos de las diferentes regiones de España, no tiene vacas propias. En la visita a Olot, Cataluña⁷, se pudo verificar que en los supermercados Carrefour, y Corte Inglés (Barcelona), tiene gran presencia.

En relación a las empresas que ofrecen yogur artesanal, entre las que destaca La Fageda, tenemos:

Tabla 8. Empresas que ofertan yogur artesanal

EMPRESA	ORIGEN	ESTRATEGIA	PRODUCTO
La Fageda	Español (Cataluña)	Diferenciación	Yogur natural sin aditivos artificiales
Formatges Montbru	Español (Cataluña)	Ecológico	Yogur y queso de cabra
Granja La Sierra	Español (Cantabria)	Diferenciación	Yogur natural, bifidus
Granja Noé	Español (Cataluña)	Diferenciación	Yogur, postres lácteos
Mas Claperol	España (Cataluña)	diversificación	Yogur, queso de vacas

Fuente: elaboración propia, 2013.

Ingreso potencial de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en este mercado tiene altas barreras de entrada. Se requiere de grandes capitales para asumir los diversos costos de infraestructura, de operación, logísticos, personales y barreras legales. Las empresas consolidadas, identificadas en sus productos y con tecnología bastante moderna, hacen difícil que una empresa que recién ingrese logre competir contra la lealtad de marca de los clientes, a menos que tenga un valor agregado, tal como La Fageda, con un producto natural, artesanal, de gran calidad y que tiene un consumidor fidelizado.

Desarrollo potencial de producto sustituto

Debido a la crisis económica el consumo de productos lácteos ha disminuido, por lo que la población puede elegir productos de marca blanca (productos de menor precio), yogur casero, yogur artesanal de ganaderos pequeños, yogur de soya. Esta fuerza es baja, puesto que el consumo de productos lácteos puede ser sustituido por otros provenientes de otras industrias, cuyos productos y valores nutritivos pueden ser similares a los lácteos.

⁷ Visita a La Fageda, enero 2014.

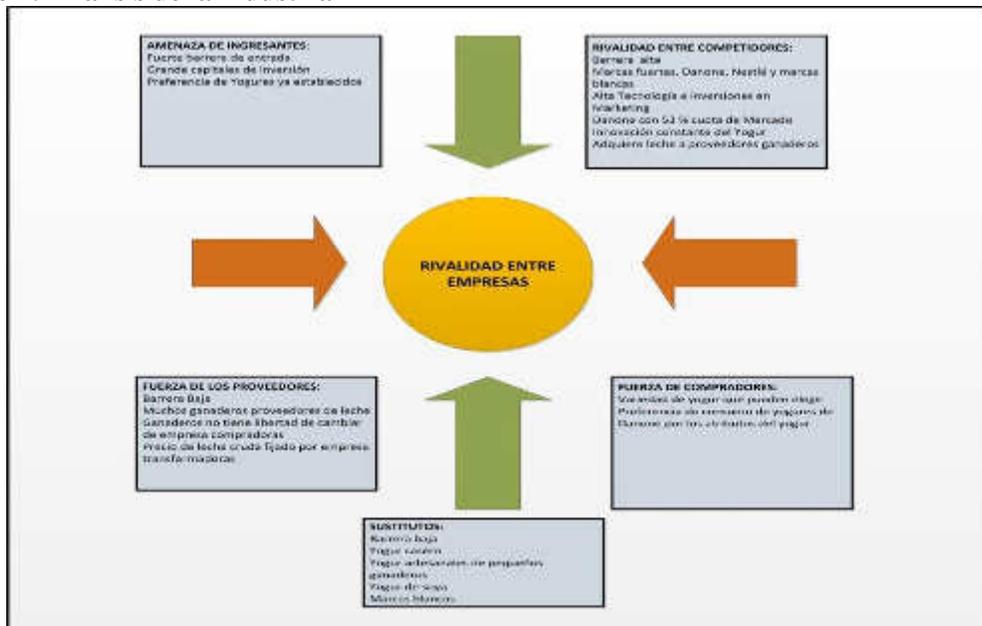
Capacidad de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector lácteo español es bajo. Existe mucha inestabilidad en este mercado, puesto que los proveedores solo pueden negociar con empresas transformadoras establecidas, lo que produce que el pago por litro de leche sea muchas veces por debajo de sus costos de producción. Aparentemente, existen acuerdos entre las empresas transformadoras para establecer los precios de compra de leche cruda, y evitar de este modo guerra de precios. La Fageda, por ser proveedor y productor de su propia materia prima, no se ve afectado por esta situación, y así puede establecer el precio del yogur y postres lácteos en un 35%, promedio por encima de los precios del líder de la competencia.

Capacidad de negociación de los compradores

La barrera es baja, puesto que los compradores tienen mucho de donde elegir. Existe en el mercado lácteo español una diversidad de yogures y postres lácteos, con atributos diversos, identificados por su marca, diseño, precio y calidad, tales como los productos de Danone, Nestlé, marcas blancas y La Fageda.

Gráfico 1. Análisis de la industria



Fuente: Elaboración propia, 2013

5. Matriz de perfil competitivo

Esta matriz nos permite identificar las principales competidores de la industria láctea, entorno en donde se desenvuelve La Fageda. Se realizó de acuerdo a la propuesta Fred David⁸.

Tabla 9. Perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	Danone		Nestlé		La Fageda	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Ofrecer productos variados y de calidad	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Seguridad alimentaria	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Competitividad de los precios	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Innovación tecnológica y plantas productoras	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Productividad y crecimiento de la empresa	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Posicionamiento de la marca	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Alianzas con empresas	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Compromiso con la comunidad y el medioambiente	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12
Expansión internacional	0,20	4	0,80	3	0,80	0	0
Participación de mercado	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
Crecimiento económico y personal de sus trabajadores	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Total	1,00		3,64		3,28		2,37

Fuente: Elaboración propia, 2013

Los competidores principales en el mercado de producción de yogur son Danone y Nestlé, los cuales lideran el mercado de productos lácteos y otros. Se observa que Danone tiene una ponderación de 3,64 con fortalezas en expansión internacional, gran nivel de tecnología, innovación de sus productos con atributos diversos y de calidad; con algunas debilidades tales como el reforzamiento de responsabilidad social y medioambiente, y desarrollo de sus trabajadores. Del

⁸ Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones internas y externas, por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades,

mismo modo, tenemos a Nestlé (Lactalis), con una ponderación de 3,28% con fortalezas en exportación de sus productos fuera de la frontera de España, con productos de calidad y buena tecnología, y con una muy buena ubicación de sus plantas productoras de yogur, sus debilidades pueden estar en la seguridad alimentaria y el desarrollo de sus trabajadores. Por otro lado, La Fageda tiene una calificación de 2,37, con fortalezas como el ser una empresa con mucha responsabilidad social empresarial, brindando productos artesanales, naturales y de calidad, pero con ciertas debilidades en tecnología y expansión al exterior.

6. Conclusiones

El éxito o fracaso de la actividad empresarial de La Fageda depende de las condiciones externas que lo rodean, el contexto político inestable, en el desempleo y la delincuencia, crisis económica por la cual está atravesando España, con altos niveles de inflación y PBI reducido. Estos factores importantes inciden en la industria láctea, en la producción de leche cruda, así como en las empresas transformadoras a productos finales como es el yogur.

La gestión mercantil de La Fageda se desenvuelve en estas condiciones externas desfavorables, en una industria láctea afectada por la crisis, con la presencia de empresas multinacionales de capitales franceses y suizo, que se han posesionado como marcas reconocidas (Danone y Nestlé), otros de capital español que también ofertan yogur comercial; además de la creciente participación de marcas blancas, empresas de distribución muy concentradas en el mercado de yogures de España y, por ende, en la Provincia de Cataluña. La crisis también incide en el consumo del yogur, toda vez que el alto nivel de desempleo y la reducción de los ingresos familiares van a determinar el consumo de este producto, lo cual afecta al negocio, en este caso particular el consumo del yogur de La Fageda, objeto de nuestra investigación.

En esta situación de inestabilidad económica, política y social, la Fageda tiene que establecer estrategias adecuadas con un posicionamiento de marca que la acompañe en su gestión de negocio a fin de generar utilidades para el logro de sus objetivos sociales.

Capítulo III: Análisis interno

1. Descripción del negocio

La Cooperativa La Fageda fue constituida el 6 de septiembre de 1982, de acuerdo a la Ley de Cooperativas de España, con el objetivo de incorporar a las personas con discapacidad psíquica, al trabajo y lograr mediante su inserción, su recuperación. Inicia sus actividades mercantiles con la comercialización de leche obtenida de la crianza de ganado vacuno en la planta de la empresa; se elige esta actividad, en primer término, porque este sector forma parte de la propia cultura de la región y porque el trabajo con la naturaleza y los seres vivos lograría una rápida recuperación de las personas con discapacidad intelectual. Es bajo esos criterios que la Fageda desarrolla en el ámbito empresarial seis actividades que gestionan en toda su capacidad:

- Jardinería. Mantenimiento de parques, jardines y espacios naturales de la zona de la Garrocha.
- Explotación ganadera. Disponen de 502 cabezas de ganado vacuno que se cuida en sus granjas; asimismo, cultivan el forraje para alimentar dichas cabezas.
- Planta de lácteos. Planta de producción destinada a la fabricación de productos lácteos, yogur, cremas y flan. Para la elaboración de estos productos se utiliza básicamente la leche producida en la explotación ganadera.
- Planta de helados. Planta destinada a la fabricación de helados de leche.
- Vivero y elaboración de mermeladas. Transformado en el 2007 ha dado lugar a la actividad de horticultura y frutales. Provee la materia prima para la elaboración de mermeladas.
- Servicio de atención al visitante. Servicio de visitas guiadas por las instalaciones ganaderas y de fabricación de productos lácteos. En el período 2012 se han atendido 42.600 visitantes.

Estrategia de desarrollo de la Planta de Lácteos

En los últimos años, la tendencia ambientalista, ecologista, ha propiciado un mayor consumo de yogur en la población (por su calidad nutritiva, sobre todo yogures natural y probióticos), y en particular en España en donde el consumo per-capita es de 15.56 lt.⁹. En la entrevista realizada a Cristóbal Colon¹⁰, nos manifiesta que el consumo de yogur es como el “pan de cada día”; es por ello que a fin de atender la demanda y la tendencia ecologista, la actividad principal de la empresa está orientada a la producción de yogur, yogur de granja, natural, con insumo de sus propias vacas.

⁹ Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2013.

¹⁰ Entrevista realizada a Cristobal Colon, enero 2014.

De las 6 actividades empresariales; la producción de Yogur es la actividad principal, cuya participación en los ingresos por ventas históricamente es del orden del 87%, como se muestra en tabla 10 y anexo 2. Esta es la actividad estrella de La Fageda y ha proporcionado gran éxito en la gestión de sus directivos. Por tal motivo, se considera que será materia de la presente investigación y propuestas de estrategias.

Tabla 10. Ingresos por ventas del yogur 2010-2013 (millones de EUR)

Concepto	2010			2011			2012			2013		
	Total	Yogur	%	Total	Yogur	%	Total	Yogur	%	Total	Yogur	%
Producción	10.751	9.182	85	11.532	10.045	87	12.136	10.687	88	14.433	12.470	87

Fuente: elaboración propia, en base a las memorias de La Fageda, 2010-2013.

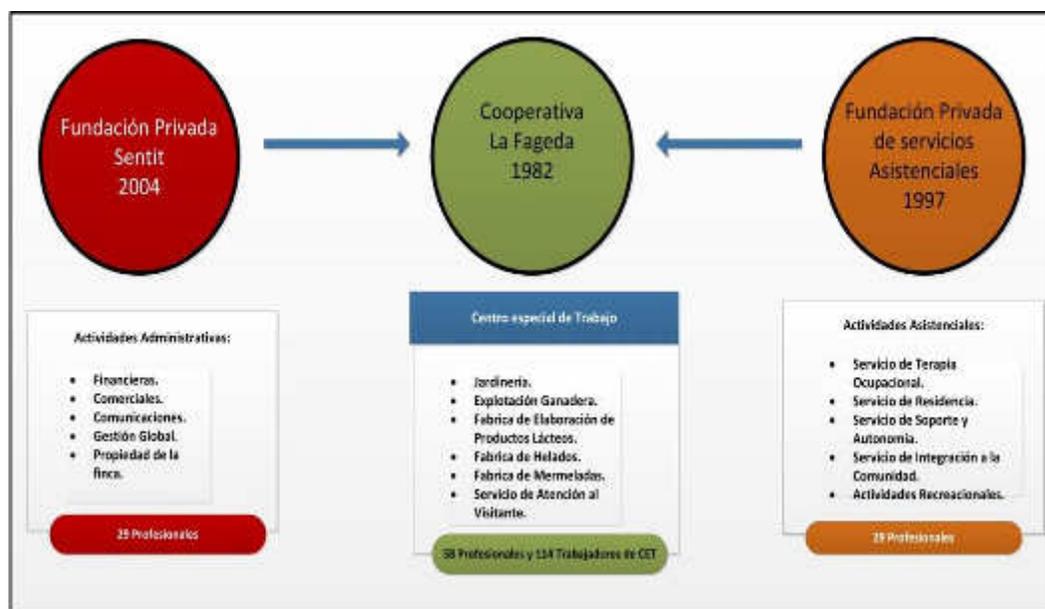
La Fageda está dividida en tres entidades que se relacionan y coordinan las actividades sociales y de producción como una unidad. Las empresas que la conforman son:

La principal unidad es La Fageda SCCL (Sociedad Cooperativa Catalana Ltda.), que se encarga de realizar las actividades agroalimentarias, y que se rige por las normas y las políticas de una cooperativa, en donde los trabajadores son socios de la empresa.

Fundación SAG (Servicio de Asistencia de la Garrocha), servicios de terapia ocupacional.

La Fundación Sentit (2004), se encarga de inserción laboral y social de los discapacitados.

Gráfico 2. Organización jurídica de La Fageda



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2012, La Fageda

2. Modelo de negocio

El modelo de negocio de La Fageda nos muestra cómo la propuesta de valor llega a sus clientes consumidores. La forma cómo la empresa interrelaciona sus actividades productivas para satisfacer la demanda del yogur. Se puede manifestar que la empresa controla la cadena de suministro en la fase proveedores y producción, pero la distribución es manejada por terceros (supermercados). En este modelo desarrollamos las interrelaciones de sus actividades para lograr hacer la propuesta de valor a su cliente y obtener el crecimiento deseado y sostenible.

Tabla 11. Modelo de negocio de La Fageda

Actividades clave	Crianza de ganado Producción de yogur Jardinería Viveros y fabricación de mermeladas Servicio al cliente Comercialización Gestión del negocio	Canal de distribución	Supermercados.
		Estructura de costos	Materia prima Trabajadores Operaciones
Recursos clave	Planta de producción 502 vacas frisonas holandesas Marca La Fageda Personal con discapacidad	Socios estratégicos	Las instituciones públicas y privadas de apoyo social.
Propuesta de valor	Yogur de granja, natural sin conservantes ni preservantes, saludable y diferente. Y que garantiza el logro de los objetivos sociales.	Relación con los clientes	Relación directa a través de la visita a la planta, relación emocional. Internet, página web, puntos de venta
Segmento de clientes	Adultos que les preocupa su salud Personas con preferencia a lo natural Padres de familia que les interesa los valores nutritivos saludables del yogur Deportistas, gimnastas	Flujo de ingresos	Puntos de venta Visitas a la planta Canales de distribución Ventas directas Ventas <i>online</i>

Fuente: Elaboración propia, 2013

La propuesta de valor de La Fageda es la elaboración del yogur con leche de sus propias vacas. Vacas lecheras holandesas cuya característica es el ser muy productivas y que son cuidadas con tratamientos especiales, consumen pastos cultivados en la propia planta, se mantienen en ambientes adecuados (con música que las relaja) y con un estricto control de la salud. Esta calidad de leche proporciona un yogur de granja con textura, sabor y grado de acidez de primera, lo cual constituye

una ventaja en relación a la competencia. Esta propuesta de valor permite satisfacer las necesidades de un público demandante de productos naturales y saludables, con aporte de valor en su consumo. En el modelo de negocio de La Fageda, la propuesta de valor sirve para garantizar el logro de los objetivos sociales, su razón de ser.

El modelo de negocio de La Fageda puede considerarse como un negocio inclusivo, puesto que identifica oportunidades de negocio para incorporar a un grupo de personas con alto riesgo de exclusión social y hacerlos partícipes de una organización, no como víctimas sino como actores, lo cual crea valor en el proceso productivo. El éxito de este modelo reside en la capacidad emprendedora de Cristóbal Colón para rediseñar actividades de negocio que permitan superar las barreras económicas y sociales de las personas con discapacidad psíquica.

Según Patricia Márquez (2010: 73)¹¹, las empresas cuyo modelo de negocio es inclusivo tienen algunas ventajas que facilitan cumplir tanto los objetivos económicos como los sociales: misión focalizada, proximidad, flexibilidad y capacidad de innovación. El modelo inclusivo de la Fageda cumple estas características:

Misión focalizada: se desenvuelve en Cataluña, con gran identificación regional.

Proximidad: conocimiento de la cultura, necesidades de sus clientes de la comunidad de Cataluña, que permite una mayor integración social.

Flexibilidad: no es rígido en la cadena de suministro, tiene mucha relación con sus proveedores, distribuidores y clientes.

Por otro lado, la comercialización de sus productos se realiza a través de 2.000 puntos de venta, ubicados en las provincias de Girona y Barcelona, en tiendas tradicionales, hospitales, supermercados y hoteles. La distribución se realiza mediante once distribuidores: Eroski, Bon Preu, Carrefour, Condis, Miquel Alimentación, Consum, Sprly, Alcampo, Supsa, Comtats y El Corte Inglés.

3. Ciclo de vida de La Fageda

De acuerdo al concepto de Daft, Richard (2011: 341)¹², la empresa La Fageda se encuentra en la etapa de “colectividad”, en la cual la organización tiene muy identificada su misión, sus trabajadores se sienten parte de ella y su estructura organizacional está diseñada bajo objetivos

¹¹ Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Sekn. 2010

¹² Teoría y desarrollo organizacional. Richard, Daft. 2011

específicos, implementación de líneas de autoridad con directores de diferentes áreas y departamentos, para el cumplimiento de las diversas funciones establecidas.

4. Estrategia y planeamiento actual

La Fageda en la actualidad sigue las siguientes estrategias:

Tabla 12. Estrategias actuales de La Fageda

Estrategia genérica	<u>Diferenciación</u> : por la flexibilidad del yogur, por los diversos atributos del producto, que es innovado constantemente de acuerdo a la preferencia de un público demandante; por la creatividad, originalidad, por el posicionamiento de la marca La Fageda, como yogurt de granja, natural sin aditivos.
Estrategia corporativa	<u>Integración vertical hacia adelante</u> : la empresa satisface sus propias necesidades de materias primas, producción de yogur y la distribución a través de los supermercados.
Estrategia de crecimiento	<u>Desarrollo de productos</u> : crecimiento a través de la reformulación del yogur con nuevos atributos y variedades, tales como yogurt natural, desnatado, bifidos, con sabores, postres lácteos.

Fuente: Elaboración propia, 2013

5. Estructura organizacional de la empresa

La Fageda está integrada por 289 personas¹³, de los cuales 167 son personas con certificados de discapacidad y 122 corresponden al personal administrativo como secretarias, directores y profesionales.

Tabla 13. Trabajadores de La Fageda

Personas de La Fageda	N.º	%
Profesionales	122	42,20
Trabajadores del Centro especial de Terapia	114	39,01
Usuarios de servicios asistenciales	53	18,79
Total	289	100,00

Fuente: Memoria de La Fageda 2012

La cultura de la organización es promovida por la Dirección de la empresa, hacia un alto nivel de identificación con la misión, valorando las capacidades del ser humano. Por ello, se trabaja en un

¹³ Información proporcionada por la gerente de relaciones exteriores, Esther Carrera, enero 2014

entorno de mucha sensibilidad social y dinámica, trabajo en equipo, comunicación abierta y con un buen clima laboral, de apoyo constante al personal con discapacidad psíquica.

La estructura de la empresa se puede apreciar en su organigrama (Anexo 1)¹⁴, en él se puede observar que existe un director general quien está a cargo de la gestión del negocio, debajo se encuentran cinco gerencias a cargo de las actividades mercantiles y de administración.

6. Marketing

La empresa emplea un marketing vivencial, relacional, evidenciado a través de visitas guiadas a las instalaciones, al mismo centro de producción, a sus granjas y al parque natural. Se recibe visitas de diverso público (colegios, familias, instituciones públicas y privadas), los cuales constituyen los publicistas potenciales de su marca. Anualmente reciben un promedio de 40.000 visitas (en el 2012 42.600 visitas). Además, en la tienda de la planta,¹⁵ se puede adquirir videos, muestras de productos y visitas a sus granjas. Esta estrategia de relaciones públicas genera impacto en los medios de comunicación; La Fageda participan en diferentes actividades culturales, exposiciones agrícolas, ferias y competencias deportivas. Asimismo, el impacto va más allá, pues se genera gran cantidad de estudios académicos, entrevistas y noticias. También se publicita en las redes sociales y en páginas web.

La empresa no dispone de un presupuesto asignado para publicidad, ni promoción, por lo que su área de marketing es muy limitada, del mismo modo, no tienen un área de investigación y desarrollo, por lo que se contrata a profesionales externos para esta actividad.

El posicionamiento de la marca La Fageda se basa en tres aspectos fundamentales:

- Producción natural del yogur, a través del control integral desde la materia prima (leche) natural, de sus propias vacas, y su posterior transformación en yogur.
- Identificación regional con la zona de La Garrocha, ubicada en una zona con tradición ganadera y percibida en toda Cataluña como un lugar de belleza natural, lo que refuerza el producto como auténtico, artesanal y propio de la región.

¹⁴ Memoria de sostenibilidad La Fageda 2012.

¹⁵ Observación realizada en la visita a las instalaciones de La Fageda, enero 2014.

- La marca¹⁶ impregnada en los trabajadores de la organización, con un sentimiento de pertenencia, que hacen suyo el proyecto, lo cual crea confianza y responsabilidad en toda la organización.

La plaza abarca a la comunidad de Cataluña, principalmente a las provincias de Girona y Barcelona. El precio del yogur está en un promedio de 35% por encima de los precios de la competencia, principalmente de Danone. La preferencia de su consumo está determinada por el valor intrínseco del producto.

Tabla 14. Comparativo de precio del yogur (EUR)

Yogur (125 g por unidad)		
La Fageda	Danone	Carrefour
1,20	0,90	0,75

Fuente: Elaboración propia, 2013

7. Sistemas tecnológicos y comunicaciones

La Fageda dispone de un sistema ERP (Novisión Microsoft) para gestionar el área administrativa, y que se actualiza cada 3 años. Utiliza un sistema EDI en la gestión de las facturas, está presente en las redes sociales, y todos los trabajadores utilizan el NTIC (tecnología de información) tanto para las actividades empresariales como para las asistenciales.

Por ubicarse en una zona rural y en una reserva natural, La Fageda tiene limitaciones de recepción en la red, por lo que ha sido necesario realizar un convenio con Telefónica de España para contar con el sistema de información Wi-Max, de banda ancha rural (BAR) con acceso a internet de alta velocidad, con lo cual solucionaron los inconvenientes para atender a su proveedores y distribuidores.

8. Finanzas y contabilidad

La Fageda ha experimentado un crecimiento económico constante desde el inicio de sus operaciones, alcanzando en el 2013 un ingreso por ventas de 12.582 millones de euros, un 4,7% superior respecto al 2012, con un margen de utilidad de 409 millones, un 6,4% menor al año

¹⁶ Una marca es un producto o un servicio cuyas dimensiones lo diferencian, de alguna manera, del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad, Kotler Keller (2012).

anterior.¹⁷ Sin embargo, el margen de utilidad reportado al 2012 fue de EUR 436.876, un 73% superior con respecto al 2011(EUR 252.380).

Tabla 15. Indicadores financieros de La Fageda

Indicadores financieros en millones de euros					
Años	2009	2010	2011	2012	2013
Valor de la producción					
Ventas	9.797	10.830	11.554	12.021	12.582
<i>Resultado operativo y Cash Flow</i>					
EBIT	0,389	0,421	0,303	0,501	0,461
Ratios financieros y de gestión					
Ratios de liquidez					
Razón corriente	1,23	1,24	1,22	1,44	
Prueba ácida	1,10	1,07	1,05	1,27	
Razón absoluta	18%	10%	10%	15%	
Ratios de gestión					
Rotación de cobranzas	95	97	83	93	88
Rotación de inventarios	20	23	20	20	20
Ratios financieros y de gestión					
Rotación de pagos	129	129	104	106	109
Ratios de solvencia					
Razón de deuda	55%	50%	48%	45%	50%
Razón de deuda financ.	17%	10%	10%	8%	11%
Razón de rentabilidad					
Margen neto	3,6%	3,6%	2,2%	3,6%	3,3%
ROE	9,8%	9,6%	6,1%	9,3%	9,1%
ROA	4,4%	4,8%	3,2%	5,1%	4,6%

Fuente: Elaboración propia, 213

9. Operaciones

9.1 Cadena de valor

Las actividades que se han identificado en la cadena de valor¹⁸ para la producción de yogur de La Fageda, sirven para determinar la ventaja competitiva¹⁹ de la empresa (gráfico 3). Esta ventaja competitiva sobre el sector lácteo de Cataluña se basa en:

¹⁷ Solo se dispone de información de estados financieros de La Fageda hasta el 2012, por lo que los resultados del 2013 han sido proyectados.

¹⁸ La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y con margen. Porter, Michael, Ventaja Competitiva, (2004:36)

¹⁹ La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. Porter, Michael, Ventaja Competitiva (2004:3)

La crianza de su propio ganado vacuno con las condiciones de vida adecuadas, pastos de su propia finca y con cuidados especiales; de ello resulta una leche de alta calidad, gran sabor y fina textura, a diferencia de sus competidores que compran la leche a sus proveedores, con la consiguiente manipulación constante y el paso de mano en mano para su traslado.

Transformación de la leche en yogur en 24 horas, sin preservantes ni colorantes y con los controles de calidad apropiados, del cual resulta un yogur natural, artesanal, saludable, “hecho en casa”. La marca La Fageda, como un yogur de granja, genera lealtad en un público consumidor que tiene preferencia por este tipo de yogur, producto que se comercializa regionalmente en la comunidad de Cataluña. La empresa tiene una gran identidad con su región. Estos aspectos referidos determinan la ventaja competitiva de la empresa, como **diferenciación**²⁰ (gráfico 3).

9.2 Análisis de recursos y capacidades

El análisis de los recursos y capacidades de La Fageda implican evaluar sus atributos y fuentes comerciales que dispone la empresa para hacer frente a la competencia, de tal manera que defina una estrategia y desarrolle adecuadamente una ventaja competitiva. Por ello, a partir de la identificación y clasificación de los recursos y capacidades de la cooperativa, podemos, a través de la herramienta VRIO (valioso, raro, inimitable, organización) establecer una ventaja competitiva temporal o sostenible, según Anexo 6.

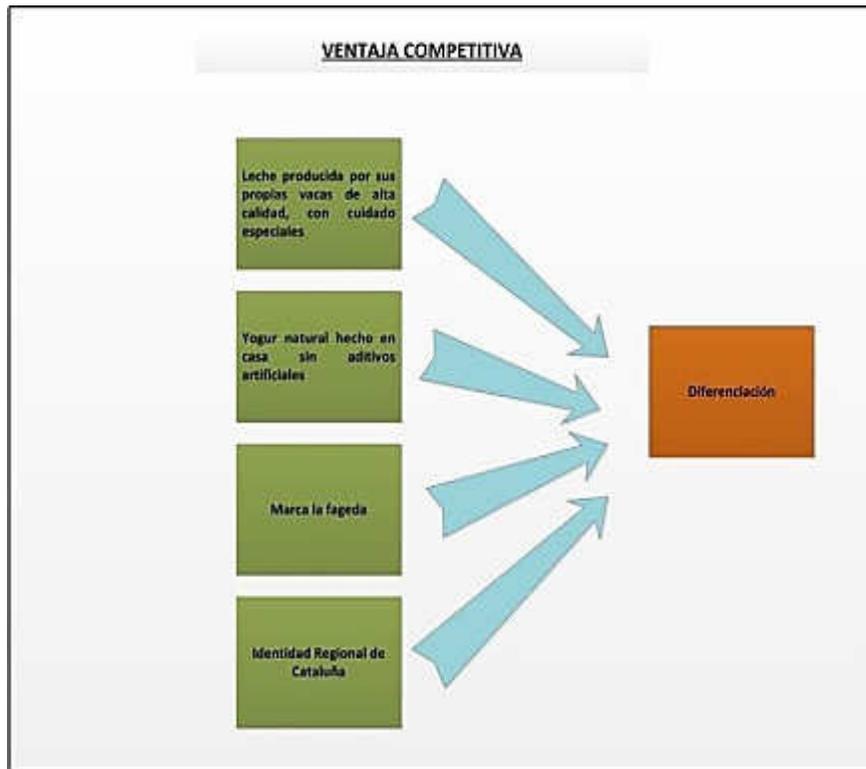
De acuerdo al modelo de Porter, modelo basado en los recursos y capacidades (Anexo 5), se establece que las fortalezas clave de la empresa son la producción de yogur con materia prima de su propia granja con buena posición de marca en los consumidores y la alta responsabilidad social que tiene con personas discapacitadas; objetivo principal de la organización, que no es utilizada como atributo para la preferencia del consumo del producto.

Entre sus debilidades básicas está la circunscripción del negocio a la comunidad de Cataluña (manifestadas en las entrevistas a sus directivos²¹); canales de distribución son limitados, y falta de un área de investigación y desarrollo y que son aspectos que la empresa debe replantear para seguir creciendo.

²⁰ La diferenciación se obtiene al crear en forma original un valor para el comprador. Porter, Michael (2004.150)

²¹ <http://blogs.lainformacion.com/laregladewilliam/2009/06/02/cristobal-colon-y-los-yogures-que-dan-sentido-a-la-vida/>

Gráfico 3. Ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia, 2013

9.3 Análisis valioso, raro, inimitable y organizacional (VRIO)

Para realizar el análisis VRIO de La Fageda, se establecieron los recursos y capacidades de la empresa, según anexo 6.

9.4 Matriz evaluación de factores internos (EFI)

Según resultados de la Matriz EFI, anexo 6, el total de puntuaciones ponderadas, que es de 3,18, nos manifiesta que La Fageda es una organización con una posición interna fuerte, que tiene muy identificada la misión de la cooperativa, la gestión del negocio y la ventaja competitiva que tiene frente a las empresas del mercado lácteo de Cataluña. Los atributos, su innovación constante y su ventaja competitiva han establecido una gran posición de la marca, siendo capaz de mitigar las debilidades internas del negocio y también nos manifiesta puntos importantes para replantear nuevas estrategias de crecimiento con el fin de otorgar sostenibilidad al negocio y la continuación de sus objetivos sociales.

10. Conclusiones

La operatividad de las áreas funcionales de La Fageda se realiza a través de la cooperativa, y se desenvuelve bajo los lineamientos de esta forma de organización. La ejecución de sus actividades está muy interrelacionada por la estructura de la organización, conformada por tres unidades que se apoyan, y a través de los cuales se gestiona el negocio.

Las estrategias actuales genéricas, corporativas y de crecimiento han proporcionado, hasta la actualidad, resultados satisfactorios, sin embargo, en las propuestas se establecerán mejoras en las estrategias a fin de continuar con el crecimiento económico y para cumplir con los objetivos sociales propuestos.

La Fageda realiza diferentes actividades mercantiles, pero la actividad más importante y la que más contribuye en la rentabilidad de la empresa es la producción y comercialización de yogur (con una facturación histórica de 87%), es así que ha posesionando su marca como un yogur de granja, natural lo cual es una de las fortalezas de la empresa. En la cadena de valor de La Fageda se manifiestan las fortalezas de su negocio, ello nos sirve para identificar los atributos, recursos y capacidades de negocio para así establecer la ventaja competitiva de la empresa. En este caso, se considera que la ventaja competitiva es la diferenciación con una producción de yogur con un insumo de primer nivel, desde el cuidado de las vacas propias hasta la misma producción de yogur sin aditivos artificiales, y que es preferido por un público consumidor que equilibra yogur-salud, calidad-precio.

El modelo de gestión de la empresa ha permitido establecer que La Fageda es una empresa de alta responsabilidad social, pues ha generado impactos positivos económico, sociales y ambientales en toda la zona de La Garrocha; sobre todo porque ha priorizado la integración a centros laborales a personas con alto riesgo de exclusión social, mediante el trabajo en un ambiente natural. Económicamente, la empresa está en crecimiento, período tras período, según los resultados financieros y ratios desarrollados, se generan márgenes de utilidad por encima de la industria, los cuales son reinvertidos en la misma cooperativa para el logro de sus objetivos sociales.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión, visión y valores

Para establecer los criterios de misión y visión, utilizaremos la matriz de Abell²². Esta matriz permite enfocar el negocio bajo tres dimensiones: a quién se desea servir, qué necesidades se van a satisfacer y cómo se van a satisfacer dichas necesidades.

Tabla 16. Indicadores de la matriz de Abell

Grupo de clientes: ¿a quiénes se dirige?	Padres de familia que inculcan consumo de productos nutritivos a sus pequeños hijos; adultos preocupados por su salud y buena alimentación; jóvenes y adultos que les interesa cuidar su salud y consumir productos nutritivos; deportistas que les gusta estar en buena forma física.
Funciones atendidas: ¿qué necesidad tienen los clientes?	Adquirir yogur nutritivo, de buena calidad, para el cuidado de su salud y alimentación por los atributos que posee este producto.
Tecnologías utilizadas: ¿cómo están siendo atendidos los clientes?	Se logra con la innovación constante del yogur adicionando nuevos sabores, postres lácteos. Los clientes son atendidos en la cadena de supermercados, en puntos de venta, en la tienda de la finca y mediante la página web.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Con este modelo, en el cual el cliente es el centro de los objetivos del negocio, se puede establecer la visión y misión que guiará a la empresa.

1.1 Visión

Es muy importante definir una visión para toda organización. La pregunta central es: ¿qué queremos llegar a ser? Este es el derrotero en el cual La Fageda debe orientarse. En las diversas lecturas de investigación no se halló una visión de negocio definido; sin embargo, en una consulta realizada a Cristóbal Colón²³ manifestó que ve un futuro positivo, su intención es seguir creciendo económicamente a un ritmo controlado, dando más importancia a sus trabajadores con discapacidad psíquica.

²² Derek F. Abell, *Definir The Business*, (1980:30)

²³ Entrevista a Cristóbal Colón, enero 2014

Con base en las investigaciones realizadas, pero sobre todo por la vivencia compartida con el personal de la planta (finca La Fageda), se puede establecer una visión para la empresa:

“Ser reconocida como la mejor empresa de yogur natural en toda Cataluña. Mediante la oferta de nuestra marca La Fageda, por medio de una gestión eficiente y con una filosofía de integración laboral y social a todas las personas con discapacidad psíquica de la Comunidad”.

Esta propuesta de visión permitirá direccionar a la empresa para hacer esfuerzos de innovación y creatividad, crecer en la industria láctea a través de la satisfacción de sus clientes, fortalecer la marca y motivar la sensibilidad social hacia un grupo de personas con riesgo de exclusión social.

1.2 Misión

Según Salvador González Díaz²⁴, la misión debe dar respuestas a preguntas tales como: ¿para qué se crea una organización?, ¿por qué se crea?, ¿qué la legitima socialmente? En este sentido, se considera que la misión esencial que identifica a La Fageda es la integración social y laboral de todas las personas con discapacidad psíquica de la región de La Garrocha a las actividades mercantiles de la empresa.

Su misión social, la integración mediante el trabajo, la vivienda y la asistencia terapéutica en la comunidad, lo que les permite pasar de personas pasivas a personas que contribuyen activamente en la sociedad logrando recuperar su autoestima e identidad.

Su misión actuada es producir y distribuir una gama de yogur de calidad diferenciada con marca propia y bien posicionada en el mercado de productos lácteos de Cataluña.

La misión de La Fageda, puedo expresarlo bajo la premisa siguiente:

“Somos una empresa con una filosofía social que busca incorporar a la sociedad a las personas con discapacidad psíquica intelectual y/o trastorno mental, mediante la realización de actividades empresariales que permitan un crecimiento sostenible y rentable en beneficio de nuestros trabajadores, clientes, el medioambiente y la comunidad”.

²⁴ Gonzales, Salvador. La importancia de la Misión en las Organizaciones Sociales(2005)

Esta misión declarada de La Fageda cuenta con razones, en mayor o menor grado, del por qué se crea y para qué se crea la empresa.

1.3 Valores

Los valores de la empresa son altamente identificables, y se puede resumir en:

La persona: el ser humano es el centro de atención de la empresa. Existe una gran valoración a las personas, lo cual se traduce en el respeto por cada uno de ellos, la sensibilidad y flexibilidad en el trabajo, así como la empatía con quienes sufren de discapacidad psíquica.

Sentido de pertenencia a la comunidad: hay una gran identidad con la cooperativa y con la comunidad a la cual pertenece. De un proyecto individual de Cristobal Colón ha pasado a ser un proyecto común de los trabajadores.

Integridad: se manifiesta en la autenticidad de sus directivos, la confianza entre todos sus miembros para hacer crecer el negocio, el comportamiento de la dirección es acorde con los principios que propugna.

1.4 Responsabilidad social empresarial

La Fageda es una empresa de alto nivel de responsabilidad social, aplica todos los fundamentos de una empresa socialmente responsable con los grupos de interés en la cual se desenvuelve. Estos aspectos son desplegados en las áreas funcionales en el Capítulo VIII del presente trabajo.

2. Objetivos de La Fageda

Los objetivos generales para La Fageda se establecen sobre la base del análisis externo e interno de la empresa, para un lapso de 5 años (2014-2028). Estos objetivos generales contemplan objetivos estratégicos y financieros de largo plazo que se lograrán mediante estrategias adecuadas, como medios para los fines perseguidos, teniendo en cuenta la visión y la misión que propugna la empresa.

2.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos y financieros de la empresa se encuentran centralizados en las tablas 14 y 15.

Tabla 17. Objetivos estratégicos de La Fageda

OE1	Renovar la imagen del modelo de negocio haciéndola más eficiente y rentable, incidiendo en los objetivos sociales.
OE2	Fortalecer la marca La Fageda, como un yogur de granja
OE3	Ampliar el mercado de comercialización de yogur a través de la apertura de nuevos puntos de venta.
OE4	Fidelizar y extender el consumo de yogur transmitiendo nutrición y salud
OE5	Mantener el empleo de las personas con discapacidad psíquica de La Fageda
OE6	Fortalecer las alianzas con las instituciones privadas y públicas de apoyo social
OE7	Consolidarse como empresa responsable con sus trabajadores, la comunidad y el medioambiente.

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.2 Objetivos financieros

Tabla 18. Objetivos financieros de La Fageda

OF1	Crecimiento del valor de la producción.
OF2	Mejorar los ratios de rentabilidad, ROE y ROA
OF3	Mejorar los ratios de gestión, tanto en las cuentas por cobrar como en las cuentas por pagar, al promedio de la industria.
OF4	Incrementar el valor de la empresa a través de inversiones estratégicas.
OF5	Crecimiento de los márgenes de utilidad.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Capítulo V. Formulación de la estrategia

Con base en las matrices EFE, MPC y EFI, desarrollados como una etapa de entrada, tenemos una referencia de los aspectos externos, internos, fortalezas y debilidades de la empresa, así como la situación competitiva respecto a las otras empresas del sector. Corresponde ingresar a la etapa de conciliación para analizar otras matrices que permitan elegir otras estrategias alternativas. Estas matrices son el FODA y la Matriz PEYEA.

1. Matriz FODA cruzado

El FODA cruzado permite desarrollar estrategias a partir de las relaciones entre los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades). Esta matriz sirve de punto de partida para poder analizar las otras estrategias que se desarrollarán. De la matriz FODA, según anexo 8, se puede identificar las siguientes estrategias:

Estrategias defensivas (fortalezas/oportunidades)

- Reforzar la imagen del modelo de negocio, con prioridad en los objetivos de integración social de personas con discapacidad psíquica.
- Penetración de mercado en Barcelona y Girona, con nuevos puntos de venta con insumos propios y productos lácteos diferenciados y naturales.
- Estrategia de crecimiento y sostenibilidad a través de la apertura de nuevos puntos de venta en las Provincias de Lérida y Tarragona.
- Ampliar la cadena de valor incorporando nuevos distribuidores de las provincias donde no hay presencia.
- Evaluar la posibilidad de ampliar la fábrica de producción para satisfacer la demanda interna.
- Incremento del marketing relacional y aprovechar las relaciones con diversas instituciones públicas y privadas.
- Crecimiento de cuota de mercado a través de nuevos puntos de venta intensificando en las provincias donde hay presencia y desarrollando en las provincias donde no hay presencia.
- Mejorar el posicionamiento de la marca La Fageda.
- Revisar los procesos de la cadena de valor para hacerlo más efectivo.

Estrategias reactivas (fortalezas/amenazas)

- Impulsar la participación de los ganaderos en asociaciones para exigir al Gobierno políticas de protección a los negocios lácteos nacionales.
- Aprovechar la preferencia de los clientes para fidelizar el consumo de productos naturales, al modificar hábitos de consumo por la crisis.
- Desarrollar estrategias de distribución que permitan mayor negociación con empresas de marcas blancas.

Estrategias adaptativas (debilidades/oportunidades)

- Evaluar la posibilidad de adquirir más ganado vacuno para satisfacer la demanda interna de materia prima.
- Implementar el área de investigación y desarrollo para innovar los yogures con nuevos atributos y/o productos relacionados.
- Reforzar el modelo de negocio con una visión de futuro.

Estrategias defensivas (debilidades/amenazas)

- Establecer una visión clara del negocio, una estrategia de crecimiento que permita ser sostenible, para mitigar las debilidades y hacer frente a las amenazas.
- Reforzar las relaciones con las instituciones gubernamentales e instituciones privadas y de apoyo social para la continuidad del negocio.

2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

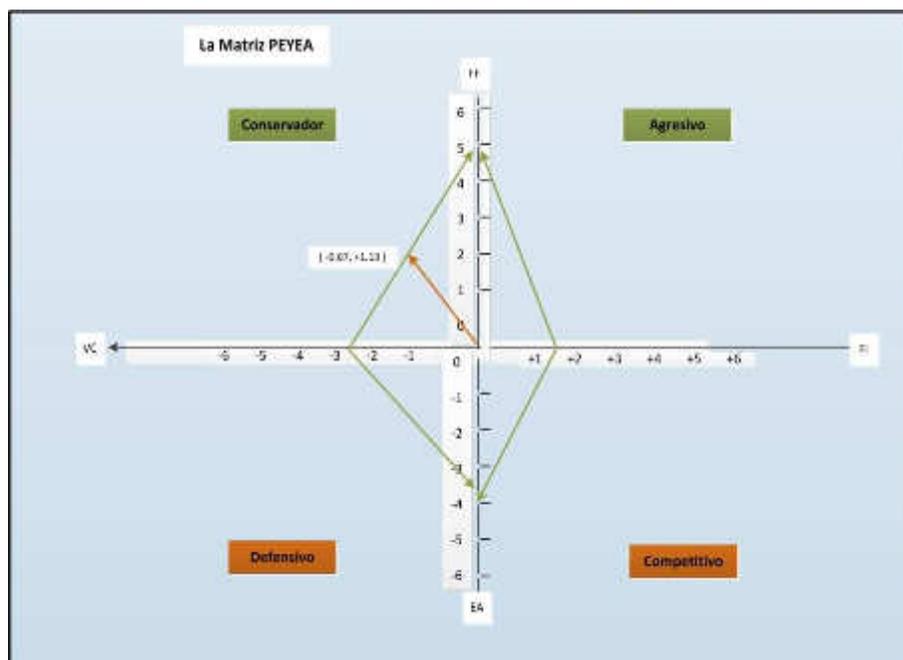
Otra matriz de la etapa de conciliación es la matriz PEYEA que, a través de sus cuadrantes, nos permite determinar la estrategia que debe seguir la organización, pudiendo ser agresivo, conservador, defensivo o competitivo (David, 2008:225). Esta matriz representa dos dimensiones:

- Dimensión interna, fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) que proporciona la posición estratégica de la empresa.
- Dimensión externa, estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI), que proporciona posición estratégica en la industria, en este caso, en el sector lácteo.

Los resultados de la Matriz PEYEA, según anexo 9, otorgan como resultado una estrategia recomendada para la empresa, de tipo **conservador**. Por lo cual se puede concluir que las

estrategias adecuadas para La Fageda serían la penetración y desarrollo de mercado, así como la diversificación concéntrica.

Gráfico 4. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 19. Estrategias para la Fageda según la matriz PEYEA

Estrategia general	Estrategia específica
Penetración de mercado	A través de la apertura de nuevos puntos de venta (hoteles, gimnasios, tiendas tradicionales, convenios con colegios, terminales terrestres, restaurantes), con una implementación de folletería sobre los valores nutritivos y naturales del yogur de la empresa.
Desarrollo de mercado	Ampliar la apertura de los puntos de venta a las provincias de Lérida, Tarragona y, a largo plazo, al país vecino de Andorra, de habla catalana.
Diversificación concéntrica	Podría iniciarse la venta de productos relacionados a la leche, como la fabricación de mantequilla, quesos, etc., pero es materia de una fuerte investigación de mercado.,

Fuente: Elaboración propia, 2013

Capítulo VI. Selección de la estrategia

1. Descripción de las estrategias seleccionadas

De acuerdo con los resultados de las estrategias contempladas en la matriz FODA cruzado así como en la matriz PEYEA desarrollados en el capítulo precedente, y sobre todo por la investigación realizada en diferentes fuentes informativas, así como la comprobación *in situ* de la operatividad del negocio, se recomienda a La Fageda aplicar una estrategia de crecimiento basado en el incremento de ingresos de producción. Las estrategias más apropiadas para llevar a cabo esta propuesta son:

- Penetración de mercado en Barcelona y Girona con la apertura de nuevos puntos de venta. Esta estrategia considera el desarrollo de marketing mix, el cual se realizará a través de la implementación de folletería informativa sobre el valor nutritivo del yogur en todos los puntos de venta, y el reforzamiento de información a través de las redes sociales. Asimismo, el incremento del marketing relacional, con visitas guiadas en la planta para fidelizar la demanda.
- Estrategia de crecimiento a través del desarrollo de mercado, con la apertura de nuevos puntos de venta en las provincias de Lérida y Tarragona. Provincias que, hasta la fecha, tiene muy poca demanda del yogur La Fageda.

Estas herramientas van a permitir el crecimiento de la cuota de mercado en Cataluña, así como reforzar la imagen de la marca La Fageda y difundir el modelo de negocio para hacerlo más sostenible económica y socialmente.

- Intensificar la estrategia competitiva de diferenciación para incrementar el consumo de productos naturales y saludables.
- Desarrollar estrategias de distribución que permitan mayor negociación con empresas de marcas blancas.
- Evaluar la posibilidad de adquirir más ganado vacuno para satisfacer la demanda interna de materia prima.
- Implementar el área de investigación y desarrollo para innovar los yogures con nuevos atributos y/o productos relacionados.

Capítulo VII. Responsabilidad social

1. Introducción

Con base en el estudio del caso y a las observaciones realizadas *in situ*, la empresa La Fageda considera dentro de sus objetivos estratégicos la responsabilidad social empresarial en todas sus dimensiones, los cuales replican en todas las áreas funcionales del negocio, siendo muy importante la priorización de algunas acciones a ejecutar de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa.

2. Responsabilidad social empresarial de La Fageda

El modelo de gestión del negocio de La Fageda se encuentra altamente comprometido con todas las dimensiones de responsabilidad social empresarial²⁵, las cuales son la razón de ser de la organización. Es muy importante para la empresa adecuar sus objetivos estratégicos de responsabilidad social a los planes operativos, de tal manera que pueda incrementar su ventaja competitiva, permitiendo mejorar su imagen de marca en el ámbito en donde se desenvuelve.

La Fageda, como empresa, cumple una responsabilidad social que integra la gestión empresarial con los beneficios sociales de la comunidad, buscando impactos positivos en los grupos de interés involucrados en el negocio. La Fageda, es una empresa económicamente viable, respetuosa del medioambiente y que incorpora dentro de su planilla de trabajadores a 161 personas con discapacidad psíquica. Por ello, sus actividades y su gestión lo centran en tres principales pilares sostenibles. Según María Schwalb²⁶, en este concepto debe existir un equilibrio que se proyecta en tres aspectos fundamentales e íntimamente relacionados, el ambiental, el económico y el social.

Sostenibilidad económica

El giro de su negocio, principalmente, es la producción de yogur, la fabricación de helados, mermeladas, y jardinería, los que le brindan sostenibilidad económica reflejada en la evolución

²⁵ «La responsabilidad social es una filosofía, una actitud o forma de ver la vida que implica que tomemos en cuenta el efecto que nuestras acciones y decisiones tienen sobre el entorno físico y social». Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible, María Matilde Schwalb/Oscar Malca (2008:105).

²⁶ Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible, María Matilde Schwalb/Oscar Malca (2008:19)

positiva de sus ingresos, de sus balances y del excedente de la cooperativa, los cuales son reinvertidos en el mismo negocio.

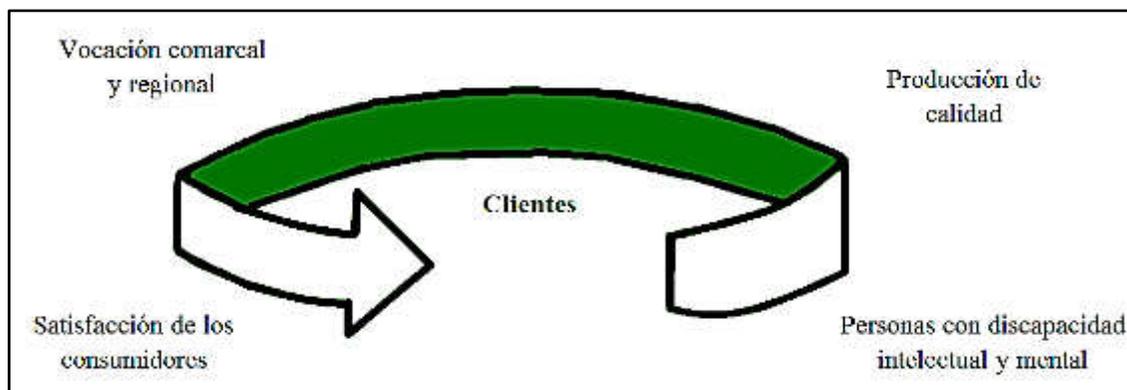
Sostenibilidad social

Crea, incorpora y mantiene puestos de trabajo en la Cooperativa La Fageda, para personas con discapacidad psíquica de la zona de la Garrocha.

Sostenibilidad ambiental

Potencia los recursos naturales de la zona, se preocupa por el cuidado del medioambiente y contribuye al desarrollo de los grupos de interés en la zona donde desenvuelve sus actividades mercantiles.

Gráfico 5. Círculo virtuoso de La Fageda



Fuente: Memorias de La Fageda 2010

3. Instituciones de apoyo social

Uno de los aspectos importantes en la responsabilidad social de La Fageda es la relación estrecha que mantiene con instituciones públicas y privadas²⁷, que comulgan con la filosofía de la empresa, y que contribuyen con aportaciones monetarias o con otros conceptos a fin de lograr la misión social de La Fageda.

²⁷ La colaboración entre empresas lucrativas, grupos comunitarios y organizaciones sin fines de lucro es capaz de generar beneficios que superan los que se hubiera logrado sin ella. . Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible, María Matilde Schwalb/Oscar Malca, 2008, pág. 237.

Estas instituciones han venido apoyando económicamente desde la fundación de la cooperativa, sin embargo, a la fecha, por la crisis económica de España, se ha retraído por los presupuestos limitados que disponen, y más aún, ya no se está incorporando más trabajadores discapacitados a la cooperativa, según Esther Carrera²⁸. Los conceptos de subvenciones y donaciones, se detalla en el anexo 10 , se puede notar el gran apoyo económico y social que las empresas de apoyo social otorgan a La Fageda.

4. La Fageda y los grupos de Interés

La Fageda se identifica con todos los grupos de interés involucrados en su gestión económica, sobre todo con la comunidad, los clientes, los proveedores, los directivos de la cooperativa y se replica en las áreas funcionales de la empresa, según anexo 12. Sin embargo para el Proyecto 2014- 2018, se sugiere prioridades sobre aspectos de responsabilidad social empresarial, propuestos en el anexo 13.

5. Propuestas de mejora de responsabilidad social de La Fageda

Reforzar el grado de responsabilidad social empresarial que tiene la empresa, en todas las áreas funcionales y en el medio ambiental y comunitario en donde se desenvuelve, según anexo 13.

²⁸ Entrevista a Esther Carrera, gerente de relaciones exteriores de La Fageda, enero 2014.

Capítulo VIII. Recursos humanos

1. Introducción

La Fageda considera a las personas como factor clave, su razón de ser de la organización. En este sentido, es importante mantener y reforzar la política de recursos humanos, con una línea que contemple las normativas legales, las buenas prácticas sociales y la seguridad en el empleo; todo lo cual permitirá dar sostenibilidad a la ventaja competitiva de la empresa.

2. La importancia del liderazgo

Cristóbal Colón, persona clave en la organización, tuvo la sensibilidad social de fundar la Cooperativa La Fageda, con el objetivo de insertar al mercado laboral a los discapacitados psíquicos. Consideró que la mejor forma de organización era la cooperativa en donde los discapacitados hicieran suyo el modelo de negocio.

A pesar de las limitaciones de capital y especialización financiera, supo construir una marca basada en originalidad, calidad, valoración del ser humano, mérito reconocido a nivel mundial como una de las empresas emprendedoras con una alta responsabilidad social y modelo de estudio por parte de instituciones públicas y privadas. El reconocimiento de su liderazgo y su enfoque hacia el modelo de negocio, ha sido premiado en varias oportunidades, entre esas distinciones destacan el Premio a la Fundación Empresa, otorgado por el Gobierno Central como empresario social (2005) y el Premio Integra BBVA (2012)²⁹.

Toda vez que el líder de la Organización tiene 62 años y se jubilará en algunos años³⁰ estamos considerando en este punto un plan de sucesión.

3. Objetivos de recursos humanos

Los objetivos de recursos humanos están alineados a los objetivos de la organización. Partimos de la valoración del potencial laboral de las personas discapacitadas, su recuperación en las áreas de terapia, y su contribución para generar valor en la empresa con la producción de diversos productos de La Fageda.

²⁹ Ver: http://asav.org.es/resources-Caso_La_Fageda.pdf

³⁰ <http://blog.iese.edu/in-family-business/la-fageda-prepara-el-relevo-de-su-fundador-con-una-hoja-de-ruta/>

Tabla 20. Objetivos de recursos humanos

Objetivo general
El objetivo de la Gerencia de Recursos Humanos de La Fageda es formular e implementar políticas para el buen desarrollo del personal, velar por una adecuada inserción al trabajo de las personas discapacitadas, reclutar y contratar a profesionales competentes, entrenar y desarrollar a los trabajadores, fomentando y fortaleciendo una cultura organizacional acorde con los objetivos económicos y sociales de la empresa.
Objetivos a corto plazo
Establecer diseños y políticas de selección de personal administrativo y profesional. Divulgar los objetivos estratégicos de la empresa, a fin de establecer una cultura organizacional. Fortalecer la comunicación interna entre todos los miembros de la organización. Lograr un clima laboral con un nivel de satisfacción de los trabajadores de 70%.
Objetivos a mediano plazo
Elevar la productividad del personal a través de las evaluaciones, con un incremento del 10% vía capacitaciones para promover la eficacia y eficiencia. Lograr un clima laboral con un nivel de satisfacción de los trabajadores del 75%. Establecer políticas de seguridad e higiene en el trabajo. Motivar a los trabajadores no discapacitados para elevar la productividad bajo los establecimientos de políticas de ascenso y línea de carrera.
Objetivos de largo plazo
Establecer políticas de personal con una satisfacción de los trabajadores al 80%. Lograr el 90% de rendimiento productivo del personal no discapacitado. Desarrollar habilidades de gestión de calidad, procesos y atención de clientes tanto interno como externo.

Fuente: Elaboración propia, 2013

4. Propuestas estratégicas en recursos humanos

4.1 Reclutamiento

La inserción de personas discapacitadas a la cooperativa se hace a través de la Fundación Sentit; sin embargo, en la actualidad no se ha acogido a más personas debido a que el presupuesto es limitado en las fundaciones privadas de apoyo social y en el Gobierno Central, todo ello debido a la crisis económica que viene atravesando España. Esa política será mantenida hasta que las instituciones de apoyo social mejoren económicamente.

- Establecer un manual y reglamentos de políticas para la selección y contratación de personal profesional no discapacitado.

- Contratar a 30 personas sin discapacidad y 2 monitores para implementar el turno de noche.
- Contratación de 1 profesional experto en I& D.

4.2 Capacitación y desarrollo

- Programa de formación interna, dirigido a los monitores, sobre temas de calidad, mejora de procesos y atención al cliente
- Promover cuadros líderes que se involucren con los objetivos de la organización a fin de tener sucesión en el liderazgo de la empresa.
- Establecer una línea de carrera, para las personas no discapacitadas, a puestos de directores de áreas e implementar cuadros de reemplazo.

4.3 Comunicaciones

- Promover la cultura organizacional³¹, con un sentido de identidad de la misión y la visión del negocio, valores, actitudes, sentimientos e ideas que conduzcan al éxito de la organización.
- Promover la imagen de la organización enmarcada en la responsabilidad social de la empresa.
- Especialización del área de atención del cliente, para atender reclamos, realización de encuestas de satisfacción a clientes internos y externos y medir la satisfacción de los proveedores.
- Estandarizar el manejo de intranet en todas las áreas administrativas.
- Implementar técnicas de comunicación y retroalimentación entre los directores y las áreas administrativas.
- Fomentar un clima laboral propicio para el éxito

4.4 Compensación y beneficios

- Desarrollar una política de remuneraciones en base a objetivos y competencias para el personal no discapacitado.
- Establecer una política de evaluación de desempeño en forma anual (mes de diciembre) al personal administrativo y profesional que servirá para establecer reconocimientos tales como ascensos, incremento de sueldos, rotaciones a otros puestos y capacitaciones. En el caso del

³¹ La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador. Teoría y Desarrollo organizacional, Richard L Daft, 2011

personal discapacitado, establecer un mecanismo de retribución no monetaria (días libres, horarios de ingreso al trabajo flexible).

- Reforzar actividades de manualidades para completar actividades de terapia extra laborales.

5. Plan de Sucesión de Cristóbal Colon

5.1. Planificación

El objetivo es asegurar la continuidad del negocio, manteniendo la misión, visión y objetivos social y empresarial de la organización.

Elegir un futuro líder con competencias personales y técnicas acorde con la estrategia del negocio; que se impregne de la ideología y valores de la organización.

Toda vez que el líder de La Fageda Cristóbal Colon tiene 62 años, se prevé su jubilación en un período de 5 años.

Convocar a junta de directores para comunicar la decisión de establecer un plan de sucesión.

Coordinar con el área de recursos humanos a fin de diseñar el puesto del futuro líder con roles y responsabilidades, que involucre formulación de políticas y planificación estratégica.

5.2. Preparación

Crear el marco adecuado y condiciones para evaluar a los candidatos potenciales entre los directores internos en primer orden, toda vez que son personas que viene trabajando con la ideología de la empresa., caso contrario continuar con candidatos externos a través de una convocatoria de reclutamiento.

Capacitación al líder seleccionado sobre la gestión del negocio, procesos, administración, etcétera. En la entrevista realizada a Cristóbal Colon³², brevemente soslayó que ya viene trabajando con tiempo sobre este aspecto, en la preparación de uno de los Directores de la empresa.

Preparar la salida paulatina de Cristóbal Colon y la incorporación del nuevo director general.

Evaluar los posibles costos de compensación y retiro para la jubilación de Cristóbal Colón.

Evaluar los posibles costos de preparación del nuevo director general.

³² Entrevista a Cristóbal Colón, enero 2014

5.3. Transición

Comunicar a los directores y socios, la designación del nuevo director ejecutivo. Asimismo a los grupos de interés involucrados (proveedores, gobierno local, comunidad, clientes)

Apoyo del equipo de directores para la compenetración en las gestiones del negocio.

Cristóbal Colón se convertirá en mentor en las diversas actividades del negocio, siendo el proceso de transición progresivo. Acompañará al nuevo director general durante los años previstos para que pueda asimilar y encargarse del proyecto social y económico de La Fageda.

Formalizar los documentos legales necesarios de sucesión.

6. Presupuesto de recursos humanos

Tabla 21. Presupuesto de recursos humanos

Presupuesto de recursos humanos (miles de euros)					
Actividad	2014	2015	2016	2017	2018
Sueldos y salarios de personal turno noche.	417.175	417.175	417.175	417.175	417.175
Sueldo a profesional experto en I&D			18.000	18.000	18.000
Preparación del futuro Director General		24.000	24.000	24.000	24.000
Jubilación de Cristóbal Colon					72.000
Total	417.175	417.175	513.175	513.175	513.175

Fuente: Elaboración propia, 2013

Capítulo IX. Marketing

1. Introducción

La marca “La Fageda” y la producción de yogur con materia prima de su propia granja, natural, artesanal, fueron identificadas como fortalezas clave en el análisis interno. Con dichas fortalezas principales se obtuvo la ubicación en el tercer puesto en la preferencia y demanda por parte del consumidor catalán y, a su vez, se pudo establecer que una debilidad clave es su mercado reducido, por ello, se debe considerar que la estrategia formulada para lograr el objetivo de la organización, de aumentar el valor de la empresa, debe hacerse a través de un adecuado establecimiento de políticas de marketing que permitan el crecimiento del negocio aprovechando las fortalezas y mitigando las debilidades.

2. Objetivos

Tabla 22. Objetivos de marketing

Objetivo general
Lograr un incremento en ventas y mejoramiento de la imagen de la marca con un crecimiento sostenido de 7,24% anual, y un creciente margen de rentabilidad del orden del 9,20% anual.
Objetivos a corto plazo
Incrementar el volumen de ventas en 7,5% (primer año). Incrementar la penetración de mercado a través de la apertura de 50 nuevos puntos de venta en la provincia de Girona, ubicados en tiendas, gimnasios, hoteles y restaurantes (primer año). Lograr un 70% de satisfacción del cliente demandante del yogur natural. Invertir en promoción y publicidad 0,3% de las ventas.
Objetivos a mediano plazo
Apertura de 55 nuevos puntos de venta en la provincia de Barcelona (segundo año). Apertura de 60 nuevos puntos de venta en las provincias de Tarragona y Lérida (tercer año). Mantener el incremento de volumen de ventas en 7,5% anual mínimo (segundo, tercer y cuarto año). Apertura de 65 nuevos puntos de venta en Tarragona y Lérida (cuarto año). Incrementar en 5% la participación de la producción del yogur dentro de las actividades de la empresa, actualmente es de 88%. Lograr un 80% de satisfacción del cliente demandante del yogur natural. Invertir en promoción y publicidad el 0,7% de las ventas.
Objetivos a largo plazo
Apertura de 70 nuevos puntos de venta en Tarragona y Lérida (quinto año). Lograr un 90% de satisfacción del cliente demandante del yogur natural. Lograr aumentar las ventas en un volumen de EUR 17.969.611 con una rentabilidad de 9,2%. Invertir en promoción y publicidad el 1,20% de las ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2013

3. Estrategias de marketing

3.1 Estrategia de marca

Potenciar la imagen de la marca “La Fageda”, como un yogur de granja, natural; resaltar sus beneficios y valores relacionados a la asociación yogur-salud, vida natural, fresca, un yogur hecho en casa. La estrategia es incluir la información nutricional del yogur, en todas las folleterías que se colocará en los puntos de venta, así como en todas las promociones y publicidad que se gestione, resaltando la calidad del producto y la identidad catalana que transmite el diseño.

Mantener el diseño del logotipo, (con una vaquita, mantel y en idioma catalán), toda vez que posee un público que tiene identificado el nombre, por la experiencia de consumo del yogur.

Gráfico 6. Diseño de la marca La Fageda



Fuente: www.fageda.com

3.2 Estrategia de segmentación

Se considera la segmentación demográfica, criterios de edad; toda vez que el consumo de yogur se realiza en todas las etapas de la vida del ser humano, lo que nos permite identificar y focalizar la oferta. Según la Federación española de Sociedad de Nutrición, 2014; el consumo de mayor gramo de yogur por día se da entre los 21 a 45 años.

Tabla 23. Consumo de yogur por edad

Edad (años)	Tipo de yogur
03-10	Pequeños envases en color blanco, sabores: natural, fresa, limón y plátano
11-20	Batido presentado en botellas de vidrio, sabor natural azucarado, limón y fresa.
21-45	Yogures cremosos, griegos, sabores: natural,, limón y fresa
46-65	Yogures desnatados, personas que no pueden absorber grasa pero que aprovechan su valor nutritivo; sabor natural y limón.
66-75	Bífidos, regenera la flora intestinal, buena digestión, sabor natural.

Fuente: elaboración propia, 2013

3.3 Estrategia de posicionamiento

Fortalecer el posicionamiento de la marca de La Fageda como una marca importante en la producción de alimentos sanos y nutritivos en la línea de productos lácteos de Cataluña, estableciendo en el consumidor la asociación de yogur-salud, y equilibrio entre calidad y precio³³. Para lo cual se implementarán diversas actividades contempladas en el marketing mix (descritas líneas abajo).

3.4 Estrategia competitiva

- Intensificar y mejorar las actividades de la cadena de valor de la producción del yogur, monitoreando y supervisando la estrategia vertical del negocio.
- Reforzar la estrategia de diferenciación basado en los atributos del yogur La Fageda. Para ello se contemplan actividades de mercadotecnia que permitirán fortificar la imagen del yogur, imagen que en la actualidad se encuentra bien posesionada en Cataluña, sobre todo en Girona.

3.5 Estrategia de crecimiento

Se fundamenta en la implementación de puntos de venta, sobre la base de dos aspectos importantes:

- Penetración de mercado a través de la apertura de 105 nuevos puntos de venta en las provincias de Girona y Barcelona en donde actualmente se opera. Esta estrategia debe desarrollarse con un plan adecuado de publicidad y promoción (detallado en el marketing mix). Implementando, al mismo tiempo, un control y monitoreo constante de estos puntos de venta.
- Desarrollo de mercado hacia otras provincias de Cataluña, con la apertura de 185 puntos de venta en las provincias de Tarragona y Lérida. Se trata de hacer convenios con tiendas tradicionales, hoteles, restaurantes, colegios y terminales terrestres, para colocar módulos de venta de los productos, con folletería detallada sobre los valores nutritivos del yogur. Estos puntos de venta deben ser supervisados de tal manera que el abastecimiento sea constante.

4. Marketing mix

4.1 Producto

³³ El posicionamiento no es lo que Ud. hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, como posiciona el producto en la mente de este. Posicionamiento: batalla por su mente, Al Ríes, Jack Trout, 2002.

Se mantendrá el envase de plástico con el color celeste y la tapa con el diseño, cada envase contiene 125 g de producto con los informes nutritivos respectivos. Asimismo, se ofrecerá a la venta en *pack* de cuatro unidades, con el mismo diseño, según anexo 11.

4.2 Precios

Establecer el precio de la variedad de yogur La Fageda, con una política de maximizar el valor intrínseco del yogur. Actualmente, el precio del yogur natural estimado es de EUR 1,25 (*pack* de cuatro envases). Sin embargo, el valor puede determinarse por la diferenciación del producto. Tiene muy buena preferencia y aceptación en la población de Cataluña, por lo que la empresa está en condiciones de elevar este precio. Se proyecta el alza de una manera moderada a EUR 1,46 (al 2018), teniendo en cuenta la inflación de España (4%) y la situación económica de crisis que viene atravesando, a fin de no afectar la demanda.

4.3 Plaza

Ampliación hacia nuevos mercados con la apertura de nuevos puntos de venta en las cuatro provincias de Cataluña, de tal manera que la demanda sea intensiva en estas zonas. Cataluña es la segunda ciudad más importante de España, con una población de 7.565.603 personas, que constituye el 16% de la población de España, con un mercado potencial de 6.809.042 personas para la comercialización del yogur. Hay una gran identificación regional de las provincias, por constituirse en Comunidad Autónoma de España.

En la visita realizada a la zona en enero de 2014, se pudo observar que es estratégico penetrar con más puntos de venta, tanto en Girona como en Barcelona. Hasta la fecha, La Fageda centra sus actividades comerciales en Girona, sin embargo, se considera la apertura de 50 nuevos puntos de venta en el 2014, toda vez que tiene una población potencial de 761.632 personas. En forma similar, la empresa tiene presencia en Barcelona, pero con reducidos establecimientos. Se proyecta la apertura de 55 nuevos puntos de venta para el 2015, para una población potencial de 5.540.925 personas.

Ampliar la plaza a Lérida y Tarragona, ciudades modernas y de alto nivel turístico, con una población potencial de 440.915 y 810.178, respectivamente. La apertura de nuevos mercados será posible con la realización de convenios en colegios, instituciones privadas y públicas, gimnasios,

restaurantes, hoteles y terminales terrestres. Los canales de distribución continuarán siendo tercerizados.

4.4 Promoción

Incrementar el promedio de visitas anuales a la planta a un número de 50.000, con marketing directo en colegios e instituciones públicas y privadas. Asimismo, evaluar la realización de un estudio de mercado para determinar la tendencia y preferencias de consumo.

Hacer publicidad selectiva mediante el correo electrónico y a través de la página web, dando a conocer las promociones, conjuntamente con los beneficios de una vida saludable y, a su vez, realizando encuestas de satisfacción.

4.5 Publicidad

Instalación de 300 módulos de venta en los nuevos puntos de venta. Estos módulos serán atractivos a la vista de los clientes que ingresen a los establecimientos, serán similares a los existentes.

Se difundirá, en los folletos, los beneficios y el valor del yogur natural, este material se entregará en las visitas a la finca y en todos los puntos de venta.

Colocar paneles de publicidad tanto en Olot como al ingreso hacia los bosques de La Fageda, así como paneles más vistosos o iluminados en los supermercados en donde se tiene presencia (Carrefour, Corte Inglés, Eroski, etcétera).

Implementar un sistema *online* para interactuar con el público, con el fin de medir el grado de satisfacción, preferencias y al mismo tiempo reforzar las ventas *online*.

Enviar cartas personalizadas, con catálogos y encartes, a las diversas instituciones privadas y públicas, invitando al consumo de yogur y resaltando sus beneficios.

5. Presupuesto de marketing

Tabla 24. Presupuesto de marketing

Presupuesto de marketing (miles de euros)					
Actividad	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos en folletería para los puntos de venta	20.402	43.245	68.438	95.877	125.449
Total	20.402	43.245	68.438	95.877	125.449

Fuente: Elaboración propia, 2013

Capítulo X. Operaciones

1. Introducción

Las actividades de operación de La Fageda se realizarán de acuerdo a la estrategia elegida y los objetivos estratégicos establecidos para la empresa, teniendo como marco la diferenciación. Los planes de la producción y comercialización del yogur, principal actividad de la empresa, se efectuarán teniendo en cuenta el control de la cadena de valor, su enfoque a la satisfacción de la demanda creciente y al crecimiento de la cuota de mercado, para la sostenibilidad del negocio sin perder los objetivos sociales del modelo.

2. Objetivos de operaciones

Tabla 25. Objetivos de operaciones

Objetivo general
Optimizar la fabricación de los diversos productos (yogur, mermeladas, helados), alcanzando altos niveles de productividad a través de la gestión de procesos más eficientes, con el objetivo de satisfacer la demanda creciente de clientes, velando por la calidad del portafolio de productos en todo el proceso de producción.
Objetivos a corto plazo
Incrementar la capacidad instalada de la planta de producción de 94 a 127%. Incrementar los ingresos por ventas en un 7,5% (año 2014). Evaluar la mejora de procesos en la fabricación del yogur, mermeladas y helados para el 2015. Disminuir el deterioro de existencias a 0,5% del ingreso por ventas Reducción de mermas en un 70%
Objetivos a mediano plazo
Obtener certificaciones de inocuidad de los alimentos bajo el sistema HACCP para el 2016. Reducción de mermas en un 75% Implementar el área de investigación y desarrollo para el segundo año. Mantener los ingresos por ventas en 7,5% promedio anual (años, 2015, 2016 y 2017). Disminuir el deterioro de las existencias en un 0,3% del ingreso por ventas.
Objetivos a largo plazo
Reducción de mermas en un 80%. Mantener la certificación de calidad obtenida. Mantener los ingresos por ventas en 7,5% para el 2018. Disminuir el deterioro de existencias a 0,2% del ingreso por ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2013

3. Implementación de las actividades operativas

3.1 Incrementar la producción de yogur

Las máquinas de fabricación de yogur producen al año 47.000 millones de envases trabajando 6 horas diarias y con una máquina de fabricación de yogur, que tiene una antigüedad de 8 años. Se

propone elevar la capacidad de producción mediante la implementación del turno de noche con personal no discapacitado, quienes cubrirán 6 horas en la noche, con 30 personas no discapacitadas y dos monitores. Con la implementación del turno de noche la producción se elevará a 49.920 millones de envases de yogur al año. Se coordinará con las áreas involucradas, recursos humanos y finanzas, para establecer presupuestos y contratación de personal para el turno de noche, cuyo gasto se cargará a salarios, sueldos y demás beneficios remunerativos.

Gestionar ante las instituciones respectivas, las certificaciones de alimentos bajo el sistema de HACCP, a fin de establecer inocuidad de los productos y evitar la contaminación o proliferación de bacterias en los productos.

3.2 Inversiones de capital

Para llevar a cabo la estrategia de crecimiento de La Fageda, a través de la apertura de 300 nuevos puntos de venta, se hace necesaria una mayor producción de materia prima, para lo cual se requiere la adquisición de vacas lecheras frisonas holandesas. Los criterios que se establecen en el presupuesto para invertir en ganado vacuno, son los considerados en el anexo 14.

Tabla 26. Indicadores para el presupuesto de operaciones

Indicadores	Medidas
1 <i>pack</i> de 4 yogur/kg	0,50 kg
Leche antes del proceso	0,50 kg
Merma del proceso	10%
Leche pasteurizada	0,45 kg
Esencia de frutas	0,05 kg
1 vaca produce lt/día	40 lt
1 vaca produce lt/año	12.200 lt
Costo de una vaca frisona holandesa	1.500 EUR

Fuente: Elaboración propia, 2013

3.3 Control de existencias

De acuerdo con los informes de auditoría de La Fageda en 2012, se reporta por concepto de deterioro de existencias un 26% más que el 2011. Lo que significa que hay una deficiencia en el control y supervisión de los inventarios. En este aspecto, se propone implementar políticas de control de inventarios para reducir este porcentaje de deterioro. El objetivo será reducir a 0,5% del volumen de las ventas para el período 2014, hasta reducir a un 0,2% para el período 2018.

Tabla 27. Control de existencias

Concepto	2011	2012
Compras materias primas y otros aprovisionamientos	3.269.934	3.544.934
Ingresos por ventas de producción	11.542.248	12.021.054
Deterioro de existencias	-4.220	-110.407

Fuente: Reporte de Auditoría 2012

3.4 Implementación del área de investigación y desarrollo

La Fageda no dispone de un área de investigación y desarrollo. El portafolio de productos que dispone para la comercialización ha sido creado y diseñado a través de la contratación de profesionales externos. Según Cristóbal Colón³⁴, la variedad de los yogures es producto de gustos, intuición y solo en algunas oportunidades se contrata a profesionales externos. Para proseguir con un crecimiento sostenible del negocio y cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa, se hace necesario que La Fageda alcance niveles competitivos altos, acorde con empresas industriales de su sector, que poseen gran tecnología y modernidad. Por ello es importante la creación de un área de investigación y desarrollo compuesto por profesionales especializados y preparados en esta rama. Las funciones mínimas que deben cumplir son la creación de nuevos productos, la mejora y perfeccionamiento de la calidad de los yogures y la optimización de los costos, y funcionalidad de los productos.

En los reportes de auditoría del 2012, se informa que los gastos de investigación y desarrollo ascienden a 0,3% del ingreso por ventas. Sin bien ha crecido en relación al 2011, pero es ejecutado con profesionales externos. Se propone, a partir del 2016, contratar a dos profesionales expertos en este tema, los gastos se contemplan en el presupuesto de recursos humanos.

³⁴ Visita a La Fageda, enero 2014.

Tabla 28. Gastos en investigación y desarrollo 2011-2012

Concepto	2011	2012
Ingresos por ventas de producción	11.542.248	12.021.054
Gastos en investigación y desarrollo	1.683	33.553

Fuente: Reporte de Auditoría 2012

4. Adquisición de una máquina pasteurizadora

En vista que las máquinas homogenizadoras y pasteurizadora existentes tienen una antigüedad de 8 años, y con el objetivo de ampliar la capacidad productiva de la planta de 94 a 127%, es necesaria la adquisición de una máquina pasteurizadora valorizada en 420.000 EUR. Esta inversión permitirá, adicionalmente, la implementación del turno de la noche con personal no discapacitado, a fin de hacerla producir en su capacidad máxima.

5. Presupuesto de operaciones**Tabla 29. Presupuesto de operaciones**

Actividad	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Costos y gastos						
Arrendamiento puntos de venta		14.107	30.810	50.352	72.995	99.020
Alquiler de laboratorios I&D				12.000	12.000	12.000
Mantenimiento de paneles en supermercados		100	100	100	100	100
Inversiones						
Módulos adicionales		5.000	5.500	6.000	6.500	7.000
Colocación de paneles en supermercados		10.500	10.550	10.600		
Panel ingreso a la planta		1.000				
Mobiliario para I&D			5.000			
Máquina pasteurizadora	420.000					
Inversión en ganado vacuno		19.500	22.500	24.000	25.500	28.500
Total	420.000	50.207	74.460	103.052	117.095	146.620

Fuente: Elaboración propia, 2013

Capítulo XI. Finanzas

1. Introducción

Como consecuencia de la estrategia definida para La Fageda, corresponde analizar el área financiera de la empresa, para maximizar su valor con un crecimiento planificado, administrar los riesgos financieros para que se cumpla el plan estratégico según los presupuestos establecidos, realizar los planes necesarios para incrementar las utilidades y evaluar las propuestas de inversión y las fuentes de financiamiento para concretar los objetivos de las áreas funcionales. Corresponde evaluar el VAN de los flujos de caja de las estrategias planteadas, los ratios financieros y la viabilidad del Proyecto.

2. Objetivos financieros

Tabla 30. Objetivos financieros

Objetivo general
Incrementar el valor de la empresa, administrando con eficiencia los recursos financieros. Evaluar propuestas de inversión viables, para incrementar la rentabilidad.
Objetivos a corto plazo
Logro de crecimiento por ventas de 13.532 millones de euros (2014). Obtener un ratio de rentabilidad a través del ROE, de 4,4% para el 2014 Obtener un margen neto de 1,6% Mantener un nivel de deuda financiera no mayor a 21%
Objetivos a mediano plazo
Logro de crecimiento por ventas de 15.615 millones de euros (2016) Obtener un ratio de rentabilidad a través del ROE de 15,0% para el 2016 Obtener un margen neto de 3,3% (año 2015), 5,3%(año 2016) y 7,2% (año 2017)
Objetivos a largo plazo
Logro de crecimiento por ventas de 17.970 millones de euros Obtener un ratio de rentabilidad a través del ROE de 25,8% para el 2018 Obtener un margen neto de 9,2% para el 2018.

Fuente: Elaboración propia, 2013

3. Situación financiera actual de la empresa

3.1 Análisis de los estados financieros

El enfoque en este punto es sobre la variable de crecimiento en ventas, la composición de la estructura de capital y la evaluación de los principales ratios financieros.

Crecimiento de las ventas: de acuerdo a los estados financieros 2009-2012, La Fageda ha tenido un crecimiento histórico creciente de ingresos por venta, en forma constante. En el período 2013 el crecimiento ha sido de 4,7% con respecto al año anterior, frente a 2,4% de crecimiento de la industria. Se puede resaltar que a pesar de la crisis económica, en el año 2010 creció 10,5% con respecto al 2009 (anexo 1).

Estructura de capital: el total activo de la empresa en el período 2013, creció en 4,67% con respecto al 2012, mientras que el pasivo total en el período 2013 creció en 4,4% con respecto al periodo anterior, esto debido a que un hubo un mayor endeudamiento a largo plazo y cuentas por pagar a los acreedores.

Con respecto al patrimonio, que está compuesto por los fondos propios y las subvenciones otorgadas por las instituciones de apoyo social, ha disminuido en 4,5% 2012/2013, debido a que se han contraído los aportes de subvenciones debido a los recortes de presupuesto por efecto de la crisis económica (anexo 2).

Ratios financieros resaltantes al 2013

Rentabilidad: en el período 2013 se ha obtenido un ROE de 9,1% y un ROA de 4,6% frente a 6,28 y 4,22% de la industria, respectivamente.

Solvencia: en el año 2013 se tuvo una razón de deuda de 50%, frente a 57,13% de la industria, y una razón de deuda financiera del orden del 11%. Estos indicadores nos manifiestan la fortaleza financiera de la empresa comparado con la industria, la empresa está en capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras y producir utilidades.

4. Evaluación financiera y estrategia

Para llevar a cabo los planes estratégicos de las áreas funcionales es necesario evaluar la viabilidad (VAN) y rentabilidad económica del proyecto. Líneas abajo se presentan comparativas de los flujos de caja sin la implementación de estrategia, así como el escenario con estrategia.

4.1 Supuestos básicos para el período 2014-2018

- Las proyecciones se realizaron sobre los resultados financieros del 2012, no se cuenta con los resultados reales al 2013.
- Para estimar las ventas de La Fageda sin estrategia se ha utilizado un modelo de regresión lineal simple (anexo 2).
- Para proyectar el EPG y el BG se ha utilizado el análisis vertical.
- Tasa de inflación de 6,3%.
- Tasa de impuesto a la renta de 6,44%.
- Para proyectar los activos se ha tomado como referencia la rotación de los activos, por tener maquinas con 8 años de antigüedad.
- Se considera un beta desapalancado de 0,71. Beta Damodaran correspondiente a beta para empresas de procesamiento de alimentos del sector.
- La prima de riesgo $RF = 2,5$ (promedio de los cuatro últimos años del bono americano del tesoro).
- Se está considerando para el proyecto dos fuentes de financiamiento: recursos propios en un 30% y financiamiento externo en un 70%. Este apalancamiento está mitigado por la viabilidad del proyecto y por los antecedentes históricos de capacidad de pago de la empresa en sus obligaciones financieras.

4.2 Estados financieros proyectados

4.2.1 Proyección de ventas

- Se considera a los ingresos totales de La Fageda proyectados al 2018.
- Se incorpora los ingresos con estrategia del 2014 al 2018, por ventas en los nuevos 300 puntos.

Tabla 31. Ingresos proyectados en millones de euros

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Ingreso ventas del proyecto	0,291	0,642	1.057	1.540	2.095
Ingreso ventas Fageda	13.241	13.899	14.558	15.216	15.874
Total ingreso ventas	13.532	14.541	15.615	16.756	17.969

Fuente: Elaboración propia, 2013

4.2.2 Proyección de costos de venta

Se considera los costos de producción de la Fageda, proyectados al 2018. Se adiciona los costos de producción del proyecto, en la cual se considera el costo de la materia prima adicional requerida según la demanda en los puntos de venta. Se ha considerado el costo de la producción proyectado sobre la base del costo de materia prima unitario (0,60 EUR/lit de leche), detallado en el presupuesto.

Tabla 32. Costos de producción proyectados (millones de euros)

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Costo de producción La Fageda	7.430	7.800	8.023	8.386	8.749
Costos de producción del proyecto	0.070	0.148	0.234	0.329	0.431
Total costo de producción	7.500	7.948	8.257	8.715	9.180

Fuente: Elaboración propia, 2013

4.2.3 Proyección de gastos operativos

Personal: se considera la contratación de personal calificado, un profesional experto en estrategias de expansión para el negocio, un ingeniero químico y un biólogo para implementar el área de investigación y desarrollo. También se incorporan los gastos de contratación del personal para el turno de noche, 30 personas no discapacitadas y dos monitores.

Alquileres: espacios contratados en los puntos de venta y el alquiler de los laboratorios para las investigaciones en I&D.

Marketing: Difusión de los valores nutritivos del yogur, se propone hacerlo a través de folleterías colocadas en todos los puntos de venta con una estimación de trece visitas diarias en cada punto.

Tabla 33. Gastos operacionales (millones de euros)

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Sueldos y salarios La Fageda	3.658	3.840	4.022	4.203	4.385
Sueldos y salarios del proyecto	0,417	0,417	0,513	0,513	0,513
Otros gastos de explotación	3.509	3.684	3.858	4.033	4.207
Otros gastos de explotación del proyecto	0,49	0,105	0,181	0,253	0,336
Total	8.074	8.046	8.574	9.002	9.441

Fuente: Elaboración propia, 2013

4.2.4 Estimación de las inversiones

Para llevar a cabo el proyecto de crecimiento a través de la apertura de 300 nuevos puntos de venta, se requiere una mayor cantidad de materia prima, para lo cual se ha considerado adquirir, cada año, un número de ganado vacuno (considerado en el presupuesto de operaciones). Adicionalmente, se considera adquirir una máquina pasteurizadora para repotenciar las máquinas que actualmente tienen más de 8 años, así como inversiones en mobiliario y enseres para llevar adelante el plan de operaciones y marketing.

Tabla 34. Inversión (miles de euros)

Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Módulos adicionales		10.000	11.000	12.000	13.000	14.000
Colocación de paneles en supermercados		10.500	10.550	10.600	-	-
Panel a la entrada de la planta		1.000				
Mobiliario I & D			5.000			
Máquina pasteurizadora	420.000					
Adquisición de ganado vacuno		19.500	22.500	24.000	25.500	28.500
Total de inversiones	420.000	41.000	49.050	46.600	38.500	42.500

Fuente: Elaboración propia, 2013

4.3 Flujo incremental del proyecto

Tabla 35. Flujo de caja incremental del proyecto (miles de euros)

Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FC con estrategia		2.555	251.529	583.970	939.924	1.352.610
FC sin estrategia		219.385	241.966	264.548	287.129	309.710
Inversiones del Proyecto	-420.000	-35.750	-43.275	-40.300	-32.000	-35.500
FCE del proyecto	-420.000	-252.580	-33.712	279.122	620.796	1.007.400
VAN del proyecto= 614.947 EUR						
TIR = 29%						
WACC = 9,3%						

Fuente: Elaboración propia, 2013

El beta (riesgo sistemático del valor de la acción) que se ha considerado es de 0,71 (para empresas de alimentos procesados del sector), así como la prima de riesgo es de 2,5 (se considera el promedio de los cuatro últimos años del bono americano del tesoro). Se puede apreciar en la tabla de flujo incremental precedente, que el flujo de caja con estrategia es más viable por la rentabilidad que genera su VAN en un monto de EUR 614.947, que está por encima de cero y es mayor que el resultado que se obtiene sin estrategia. Este flujo incremental mide el efecto de las estrategias en el flujo de la empresa. Además, su tasa interna de retorno TIR es de 29%, mayor que la tasa de descuento (WACC= 9,3%), que es la tasa de descuento apropiado para el flujo de caja económico.

El VAN determinado es el valor adicional que genera el proyecto una vez cubierto el costo de oportunidad (WACC de 9,31%), por lo que se concluye que es recomendable la implementación de las estrategias propuestas.

4.4 Indicadores de rentabilidad y solvencia

Tabla 36. Indicadores de rentabilidad y solvencia

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Ratios de rentabilidad					
Margen neto	1,6%	3,3%	5,3%	7,2%	9,2%
ROE	4,4%	9,2%	15,0%	20,3%	25,8%
Ratios de Solvencia					
Razón de deuda financiera	21%	17%	14%	11%	11%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Los indicadores de rentabilidad muestran que luego de establecer las estrategias planteadas se logrará superar ampliamente la rentabilidad, con un margen neto de 1,63% (2014) hasta un 9,2% (2018). Asimismo, el ROE crecerá de 4,4% (2014) a 25,8% (2018). Con respecto al ratio principal de solvencia, la razón de deuda financiera decrecerá de 21% (2014) a 11% (2018).

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El modelo de negocio de La Fageda puede considerarse como un modelo inclusivo, toda vez que identifica oportunidades de negocio que permiten incorporar laboral y socialmente a las personas con discapacidad psíquica e intelectual de la Garrocha.

La misión esencial de la Fageda es la integración social de las personas con discapacidad psíquica e intelectual, mediante el trabajo, vivienda y asistencia social. Para dicho fin se gestiona actividades mercantiles que brindan sostenibilidad económica y que se relacionan entre sí. Por un lado, disponen de una explotación ganadera con 502 cabezas de ganado vacuno; la planta de fabricación de yogur; jardinería (reforestación); vivero que proporciona materia prima para la fabricación de mermeladas y la producción de helados. La principal actividad de la cooperativa es la fabricación de yogur con una participación del 87% de sus ingresos por ventas y con una producción de 47 millones de unidades anuales.

La Fageda compite en el mercado lácteo catalán con grandes empresas multinacionales de marcas reconocidas, como Danone y Nestlé y otras de origen español, así como la creciente marcas blancas. En este mercado La Fageda sabe desenvolverse, con una ventaja competitiva de diferenciación basada en su marca yogur de granja, artesanal, sin aditivos y saludable.

La Fageda está conformada por tres entidades que se relacionan entre sí para el logro de los objetivos sociales y económicos, estas son: La Fageda SCCL (Sociedad Cooperativa Catalana Ltda.), Fundación SAG (Servicio de Asistencia de La Garrocha); y la Fundación Sentit.

El posicionamiento de la marca La Fageda, se basa en la producción natural del yogur artesanal, con materia prima de sus propias vacas; identificación regional con La Garrocha, una zona natural propicia para el desarrollo de las actividades mercantiles y terapéuticas; y la cultura de la organización basada en valores.

Posee fortalezas especiales que le van a permitir crecer y ser sostenible, pero también tiene debilidades como la limitada red comercial, solo en Girona y Barcelona; sin embargo, con las estrategias propuestas estas debilidades pueden ser mitigadas.

El análisis financiero y los indicadores correspondientes concluyen que la empresa ha tenido un crecimiento sostenible. Históricamente, el crecimiento y sostenibilidad económica se refleja en sus estados financieros positivos que generan excedentes que son reinvertidos en la misma cooperativa para los beneficios sociales.

Las Instituciones de apoyo social públicas y privadas constituyen alianza estratégica para la Fageda, puesto que participan en la empresa con subvenciones del 50% del sueldo de los trabajadores con discapacidad, así como aportes para la ejecución de proyectos de desarrollo de la empresa. Sin embargo, en los últimos períodos, estas subvenciones se han contraído debido a los bajos presupuestos debido a la crisis económica.

La Fageda es una empresa que posee una alta responsabilidad social empresarial, que impacta en forma positiva en los grupos de interés con los que se relaciona, trabajadores, comunidad y medioambiente.

Se hace necesario la sucesión de Cristóbal Colón, con un líder que haga suyo la filosofía de la empresa, su misión, visión y valores., para la continuidad del negocio.

Recomendaciones

Aplicar las propuestas de estrategias de crecimiento sugeridas en el desarrollo de la presente investigación:

- Penetración de mercado, en las provincias de Barcelona y Girona en el corto plazo
- Desarrollo de mercado hacia las provincias de Tarragona y Lérida en el mediano y largo plazo.

Estas estrategias se concretarán a través de la apertura de nuevos puntos de venta en todas las provincias de Cataluña, incrementando las ya existentes en Girona y Barcelona, y la implementación de nuevos puntos de venta en Lérida y Tarragona, provincias en donde no se tiene presencia. Para ello es necesario realizar convenios con los hoteles, restaurantes, tiendas tradicionales, gimnasios, colegios, terminales terrestres y hospitales de las mencionadas ciudades; se hará la difusión de los valores nutritivos del yogur (folletería), de tal manera que cada visitante a estos locales conozca y se constituya en portavoz del producto. Adicionalmente, se propone que los

módulos ubicados en estos puntos de venta sean atractivos y que se encuentren abastecidos con productos variados de La Fageda (postres, yogur, mermeladas).

Estas herramientas podrán cumplirse, con estrategias colaterales:

- Mantener e intensificar la estrategia genérica de la empresa (diferenciación), a través de mejora de procesos en la cadena de valor que son fuente de ventaja competitiva.
- Ampliar y fortalecer las relaciones con los distribuidores de la comunidad de Cataluña.
- Innovar con atributos la fabricación de yogur, no solamente con frutas producidas en la cooperativa, sino también con frutas de la región; para lo cual se hace necesaria la implementación del área de investigación y desarrollo.
- Incrementar las inversiones a través de la adquisición de más ganado vacuno necesario para satisfacer la demanda interna de materia prima.
- Repotenciar la capacidad de producción de la planta a través de la adquisición de una máquina pasteurizadora.

Implementar el plan de sucesión de Cristóbal Colón.

Mantener y reforzar las relaciones con las instituciones de apoyo social privadas y públicas, de tal manera que se continúe con los subsidios y aportes a los proyectos de la empresa.

Hacer más efectiva la aplicación de la gestión de responsabilidad social empresarial, lo cual repercutirá en el fortalecimiento de la imagen de la empresa.

Bibliografía

ABC Economía (2013) “*Soy Cristóbal Colón vengo del manicomio con 14 enfermos mentales y queremos montar una empresa*”. Sección Economía, Diario ABC Economía 27/10/2013. Fecha de consulta: 10/01/2014.

Abell, Dereck (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic planning*. Prentice-Hall, incl. Englewood Cliffs, New Jersey.

Al Ríes, Jack (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. 2. a ed. México: McGraw-Hill / Interamericana de México.

Cornella, Alfons (2013). “*La innovación está en el modelo de negocio*”. Sección Economía. En: Diario El Comercio. 19 de octubre de 2013. Fecha de Consulta: 05/02/2014.

Daft, Richard (2011), *Teoría y diseño organizacional*. Décima edición. México D.F., CENGAGE Learning.

David, Fred (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Decimoprimer edición. México. Pearson Educación.

Diario El Comercio (2013). “*La apuesta del emprendedor social*”. Sección Economía y Negocios. En: Diario El Comercio. 09 de noviembre de 2013. Fecha de consulta: 10/01/2013.

Gonzales, Dolors (2013). *La Fageda: Historia de una locura empresarial social y sostenible*. Primera edición. Barcelona. España. Editorial Comanegra.

IESE Business School (2012). *La Fageda: el esfuerzo por promover la integración social a través del trabajo remunerado*. Sección Economía. Revista IESE Business School. Enero 2012. Fecha de Consulta: 10/01/2014.

Ivancevich, Jhon; Konopaske, Roberto y Mattesson, Michael (2006). *Comportamiento organizacional*. Séptima edición. México D.F. Talleres de EDAMSA.

La Fageda (2010). Memoria de sostenibilidad. Girona: La Fageda.

La Fageda (2011). Memoria de sostenibilidad. Girona: La Fageda.

La Fageda (2012). Memoria de sostenibilidad. Girona: La Fageda.

Márquez, Patricia; Reficco, Ezequiel y Berger, Gabriel (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. SEKN. Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

Masanell, Ramón; Ricart, Joan y Mitchell, Jordan (2011). "La Fageda". En: Revista Harvard Business School. 30 de junio de 2011. Fecha de consulta: 05/03/2014.

Porter, Michael (2004). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (edición revisada). Tercera Reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.

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

Schwalb, María Matilde y Malca, Oscar (2008). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Segunda edición. Universidad del Pacífico Centro de Investigación. Los Andes de Cajamarca. Yanacocha.

Valcárcel, Natalia (2013). *Gestión de la responsabilidad corporativa en las empresas sociales: estudio de La Fageda*. Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales Universidad de León. Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Anexos

Anexo 1. Matriz EFE: oportunidades y amenazas

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Mayor demanda de consumo de productos fermentados lácteos, por su valor nutritivo.	0,05	4	0,20
Desarrollo de tecnología, a nivel mundial, que facilita manejo de la cadena de suministro.	0,07	3	0,21
Leyes laborales que permiten subvenciones para las personas con discapacidad psíquica.	0,07	3	0,21
Exportación de productos fermentados por parte de las empresas líderes.	0,04	2	0,08
Consumidores con más preferencia a productos naturales y saludables.	0,03	3	0,09
Mayor responsabilidad del cuidado del medio ambiente, sobre todo de las reservas naturales.	0,07	3	0,21
Crecimiento de economía en forma global, desarrollo digital de las actividades mercantiles.	0,06	3	0,18
Innovación constante de los productos fermentados con nuevos atributos.	0,02	3	0,06
Desarrollo de la tecnología que facilita una mayor productividad.	0,04	3	0,12
Mayor preferencia por productos nutritivos.	0,05	3	0,15
Crecimiento de prácticas que reducen riesgos sociales y ambientales.	0,02	2	0,04
Existencia de instituciones públicas y privadas de apoyo social	0,07	4	0,28
Amenaza			
La crisis actual disminuye el consumo	0,07	4	0,28
Falta de una política adecuada para los ganaderos	0,03	3	0,09
Existencia de grandes empresas competitivas	0,05	4	0,20
Empresas de distribución concentrados	0,04	3	0,12
Pérdida de clientes por la crisis.	0,05	3	0,15
Crecimiento de consumo de productos lácteos de marcas blancas.	0,06	3	0,18
La empresa líder promueve altos Niveles de publicidad	0,07	3	0,21
Las grandes empresas lácteas exportan sus productos	0,04	2	0,08
Total	1,00		3,14

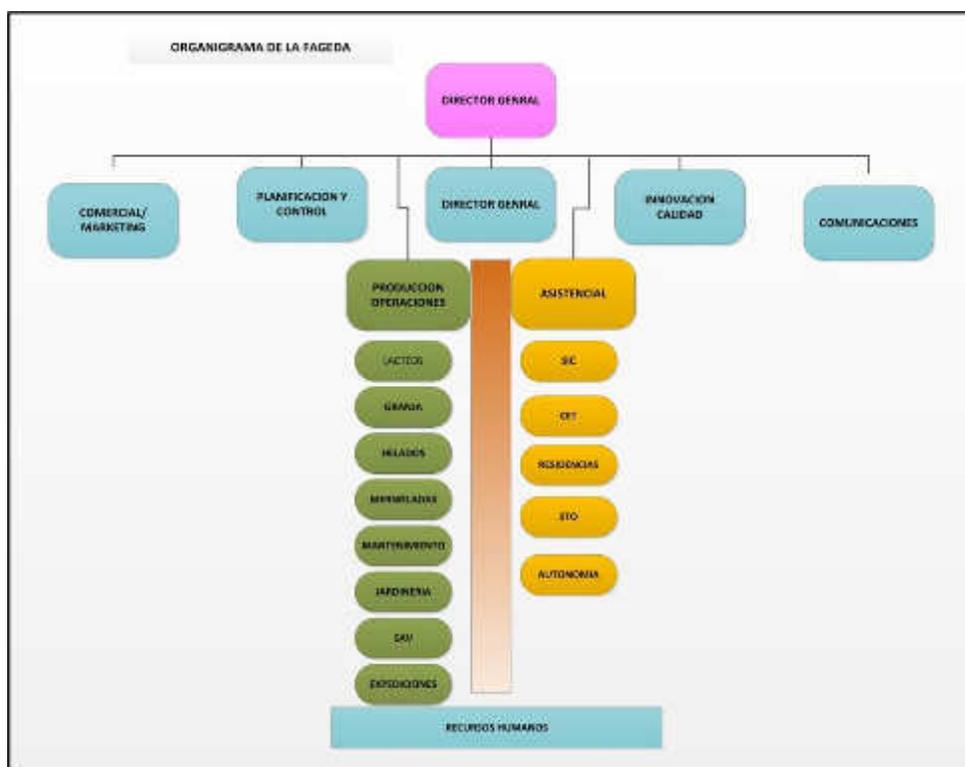
Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 2. Ingreso por ventas según actividades

Actividades	EUR	%
Lácticos	10.687.060	88,00
Jardinería	556.942	4,59
Helados	298.488	2,46
Servicio atención al visitante	234.327	1,94
Ganadería	117.773	0,98
Comedor	99.824	0,83
Transporte	73.624	0,61
Mermeladas	47.508	0,41
Obsequios	13.475	0,13
Vivero	1.746	0,01
Otros	5.879	0,04
Total	12.136.648	100,00

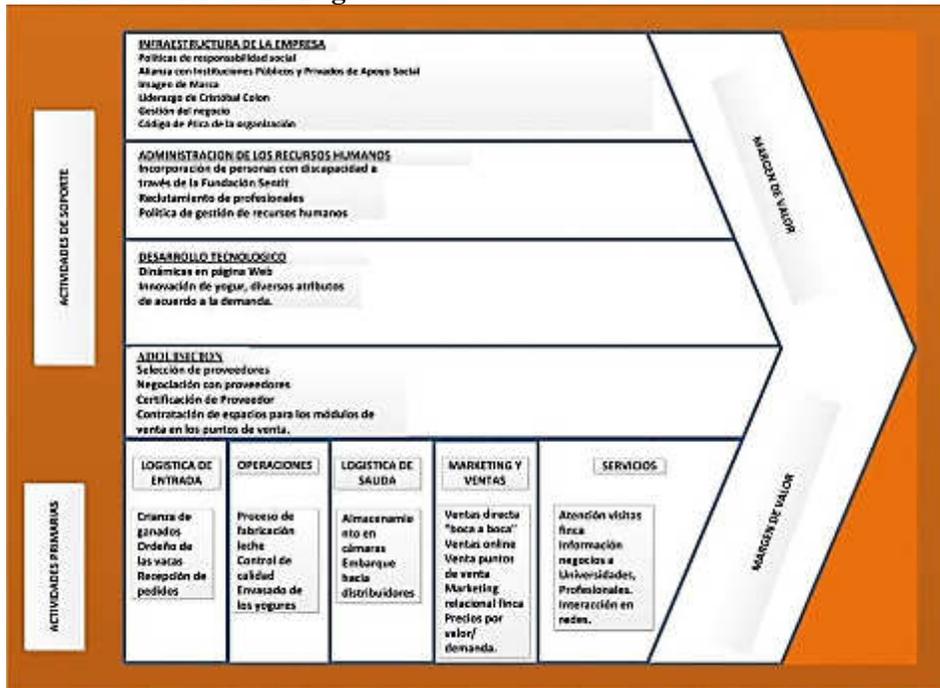
Fuente: Elaboración propia, 2013, basado en la Memoria de Sostenibilidad 2012, La Fageda

Anexo 3. Organigrama de La Fageda



Fuente: Elaboración propia, 2013 en base a la Memoria de Sostenibilidad La Fageda 2012

Anexo 4. Cadena de valor de La Fageda



Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 5. Recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 6. Análisis VRIO

	Características	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional
R1	Producción de yogur con leche de sus propias vacas.	X			X
R2	Tamaño de mercado reducido.		X		
R3	Fabricación de yogur sin preservantes ni conservantes	X		X	
R4	Distribución de sus productos con medios de transporte de terceros.	X			
R5	Innovación constante de productos.	X			X
R6	Centros de terapia propios.	X	X		X
R7	Insuficiente explotación de leche.		X		X
R8	Profesionales especialistas en tratamientos a discapacitados	X	X		X
R9	Eficiente organización de los recursos humanos en la producción de yogur.	X	X		X
R10	Capacidad de estrategia de sus directivos.	X			X
R11	Estructura de cooperativa sin fines de lucro.	X		X	X
R12	Marca La Fageda.	X	X	X	
R13	Conocimiento del negocio.	X			
C1	Integración social de los discapacitados psíquicos.	X	X	X	X
C2	Marketing relacional en sus propias plantas, no publicidad.	X	X	X	
C3	Negocio inclusivo.	X	X	X	X
C4	Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.	X	X		X
C5	Empresa con alta responsabilidad social	X	X		X
C6	Misión social como eje estratégico	X	X		X
C7	Control de la cadena de valor, desde la crianza de ganados hasta la comercialización.	X			X
C8	Sostenibilidad económica del negocio	X	X		X
C9	Inversión en I +D	X			X
C10	Cultura de identidad de sus trabajadores hacia la cooperativa	X	X		X

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 7. Matriz de evaluación de factores internos

FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación	Ponderado
Integración social de los discapacitados psíquicos	0,08	4	0,32
Producción de yogur de granja	0,08	4	0,32
Materia prima para la producción propias vacas	0,08	4	0,32
Gama de productos lácteos de calidad diferenciada	0,05	3	0,15
Marca de producto bien posesionado en el mercado	0,07	4	0,28
Ideología basada en las personas y sus capacidades	0,08	4	0,32
Responsabilidad social con su entorno y la comunidad	0,08	4	0,32
Sentido de pertenencia a la cooperativa	0,05	3	0,15
Innovación de productos	0,05	3	0,15
FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación	Ponderado
Control de la cadena de valor	0,07	4	0,28
Crecimiento económico continuo de la empresa	0,05	3	0,15
Gran demanda de los yogur naturales	0,05	4	0,15
DEBILIDADES			
Insuficiente explotación de leche	0,03	2	0,06
Mercado reducido	0,05	1	0,05
Marca conocida solo en Cataluña	0,06	1	0,06
Sistema de distribución muy débil	0,03	2	0,06
Falta de estrategia de comercialización	0,04	1	0,04
Total	1,00		3,18

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 8. FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1	Integración social de discapacitados.	1	Insuficiente explotación de leche.	
	2	Producción de yogur de granja.	2	Mercado reducido.	
	3	Materia prima de sus propias vacas.	3	Marca conocida solo en Cataluña.	
	4	Productos lácteos de calidad diferenciada.	4	Sistema de distribución débil.	
	5	Marca bien posesionada en el mercado	5	Falta de estrategia de comercialización.	
	6	Ideología de negocio basado en las personas y sus capacidades.	6	Falta de un estudio de mercado para innovar	
	7	Innovación de productos.	7	No tiene una visión de negocio muy definida.	
	8	Control de la cadena de valor.			
	9	Crecimiento y sostenibilidad del negocio.			
	10	Gran demanda de yogur natural.			
	11	Marketing relacional.			
		FO		DO	
1	Desarrollo de mercado a Tarragona y Lérida		Reforzar la imagen del modelo de negocio (F1F6O2).		Evaluar la posibilidad de adquirir más ganado vacuno. (D1O8).
2	Reforzar la imagen del modelo de negocio, haciéndolo sostenible económicamente.		Penetración de mercado en Girona y Barcelona con nuevos puntos de venta (F3F9O1F4O5).		Desarrollo de mercado a otras provincias de Cataluña (D2D3O5O1).
3	Apertura nuevos puntos de venta en las provincias de Girona y Barcelona.		Estrategia de crecimiento a las provincias de Tarragona y Lérida (F7O1).		Incremento de distribuidores (D4D5O1).
4	Incentivar otros servicio subvencionados		Ampliar la cadena de valor incorporando nuevos distribuidores (F8F3O3O6).		Implementar el área de investigación y desarrollo (D6O5).
5	Monitorear el proceso de la cadena haciéndola más eficiente y eficaz.		Evaluar la posibilidad de ampliar la fábrica de producción (F9F1O07O8).		Reforzar el modelo de negocio con una visión de futuro (D7O2D1).
6	Incrementar ventas en los puntos ya establecidos		Incremento del marketing relacional. (F5O9).		
7	Evaluar posibilidad de ampliar planta de producción.		Crecimiento de cuota de mercado puntos de venta en Tarragona y Lérida (F5O2).		
8	Certificar a vecinos ganaderos para abastecer de leche a La Fageda		Mejorar el posicionamiento de la marca La Fageda. (F2F2F4F5).		
9	Aprovechar buenas relaciones con municipios para otorgar otros servicios.		Revisar los procesos de la cadena de valor para hacerlo más efectivo (F8O5).		

	AMENAZA		FA	DA
1	Crisis en España disminuye el consumo		Impulsar la participación de los ganaderos en asociaciones para exigir al Gobierno políticas de protección a los negocios lácteos nacionales (F8F9F10A2A3A7).	Establecer visión clara del negocio, estrategias de crecimiento que permita ser sostenible, para mitigar las debilidades y hacer frente a las amenazas.
2	Falta de una política adecuada para los ganaderos		Aprovechar la preferencia de los clientes para fidelizar el consumo de productos naturales al modificar hábitos de consumo por la crisis (F2F3F4A1A5).	Coordinar con las instituciones gubernamentales y de apoyo social para la continuidad del negocio.
3	Existencia de grandes empresas competitivas internacionales		Desarrollar estrategia de distribución que permita mayor negociación con empresas de marcas blancas (F8A4).	
4	Distribución y comercialización concentradas en marcas blancas.			
5	Pérdida de clientes por la crisis. Reducción de pedidos			
6	Entrada de nuevos posibles competidores			
7	Gobierno muy accesible a la importación de lácteos de empresas transnacionales.			

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 9. Matriz PEYEA para La Fageda

INTERNO		INTERNO	
Ventaja competitiva	Calificación	Fortaleza financiera	Calificación
Marca bien posesionado en el mercado	-2	Crecimiento económico constante	6
Yogur natural, de granja	-2	Bajo nivel de endeudamiento	5
Materia prima de sus propias vacas	-1	Liquidez para reinvertir	6
Consumidor fidelizado	-3	Capital de trabajo adecuado	4
Diversificación de productos	-3	Indicadores de rentabilidad en crecimiento	6
Integración social de los discapacitados	-1	Precio en un 35% por encima de la competencia	5
No tienen proveedores de leche	-2	Baja inversión en I +D	3
Identidad con la región.	-5	Rápida rotación de existencias	6
Total	-19	Total	41
EXTERNO		EXTERNO	
Fortaleza de la industria	Calificación	Estabilidad ambiental	Calificación
Empresa pequeña en el mercado lácteo	2	Baja demanda por la crisis en España	-6
Compite con empresas transnacionales	2	Barrera a la entrada de nuevas empresas lecheras	-4
Distribución en un mercado concentrado	3	Precio sensible a la demanda	-3
Tercerización de distribución	2	Riesgo de perder el espíritu por el cual fue creado	-6
Limitado por políticas de cuotas lecheras	1	Inestabilidad política y social	-5
Mercado solo en Cataluña	1		
Mercado altamente competitivo	1		
Total	12	Total	-24
Conclusión	Calificación	Conclusión	Calificación
Promedio VC	-2,38	Promedio FF	+5,13
Promedio EA	-4,00	Promedio FI	+1,71
Eje X: $-2,38+(1,71)=-0,67$		Eje Y: $+5,13+(-4,00)=+1,13$	

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 10. Donaciones y subvenciones recibidas por La Fageda 2012 (miles de euros)

Organismo	Motivo de concesión	2012
Generalitat de Catalunya	Subvención destinada al fomento de la integración laboral de las personas con discapacidad (1/2 sueldo)	516.411
Generalitat de Catalunya	Subvención destinada a la realización de acciones relativas a las unidades de soporte	301.409
Instituto Nacional de la Seguridad Social	Bonificaciónn cuota patronal trabajadores con discapacidad.	355.699
Fundación Tripartita	Formación en el empleo	9.979
Fundación Privada Sentit	Mantenimiento de puestos de trabajo personas con discapacidad	274.000
Fundación Privada Sentit	Plan de Pensiones trabajadores de la Coop.	9.437
Generalitat de Catalunya	Acciones innovadoras dirigidas a evitar la exclusión social	58.928
Obra Social Caja Madrid	Inversiones en La Granja, fábrica de lácteos	443.235
Obra Social Caja Sabadell	Inversión ampliación edificio para Terapia	79.800
Fundosa	Creación de puestos de trabajo.	30.367
Generalitat de Catalunya	Creación de puestos de trabajo.	75.512

Fuente: Auditoría La Fageda 2012

Anexo 11. Yogur La Fageda en pack de cuatro unidades



Fuente: www.fageda.com

Anexo 12. Entorno de responsabilidad empresarial y las actividades funcionales

Entorno de RSE	Desarrollo en áreas funcionales	Acciones realizadas
Comunidad	Operaciones	Certificados con la Norma ISO 14001, velando por los impactos ambientales de La Garrocha
		Proceso adecuado de eliminación de purines para convertirlos en abono para sus plantas.
		Control adecuado de las aguas residuales
		Relación muy estrecha con sus proveedores, capacitando y certificando.
		Reforesta en toda la zona para el cuidado del medioambiente.
Proveedores	Marketing	Capacita a los trabajadores para aplicar las medidas de cuidado ambiental en todas las fases de la producción.
		Publicidad relacional y emocional
Medioambiente	Recursos humanos	Información en los envases del yogur sobre los valores nutritivos, velando por la salud de los consumidores.
		El personal discapacitado es socio de la cooperativa; ellos permanecen estables al 94%(Memoria de Sostenibilidad 2011)
Trabajadores	Dirección y Finanzas	Del total de la planilla (289) de trabajadores 161 personas tienen certificados de discapacidad.
		Compromiso de atender a todas las personas con discapacidad psíquica de la Garrocha.
		Desarrolla actividades de apoyo con las familias de las personas discapacitadas.
		Donación de yogur a instituciones benéficas
		Objetivo social. Inserción a la actividad laboral de las personas con discapacidad.
		Asesora en Argentina a una institución privada bajo modelo similar de la empresa.
		Publica sus estados financieros con transparencia a través de su página web.
		Desarrolla alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que brindan apoyo social.
		Proporciona información sobre la gestión financiera, social y ambiental a todos los consumidores, proveedores, administración a través de sus memorias en forma anual.
		Excedente financiero se reinvierte en la misma cooperativa.
Realiza actividades mercantiles que le permite ser sostenible económicamente.		

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 13. Propuestas de mejora de responsabilidad social de La Fageda

Área funcional	Propuesta de mejora
Recursos humanos	Flexibilidad en los horarios de ingreso, salida y servicio de comedor del personal discapacitado.
	Generar línea de carrera para la organización
	Adecuar las retribuciones salariales de los trabajadores en similar condición que el sector agrario de España.
	Establecer indicadores para evaluar la calidad de compra de las materia prima.
	Extender la certificación de calidad hacia los otros productos, mermeladas, helados.
Operaciones	Implantar una medida de cálculo de emisiones CO ²
	Mantener las certificaciones de alimentos y de medioambiente.
	Mejorar la certificación ISO 14001 hasta la obtención de certificación verde.
	Fomentar el ahorro energético en toda la organización
	Fomentar en la organización el uso adecuado de los papeles.
Dirección y finanzas	Fortalecer la relación con los proveedores, clientes, con el fin de establecer relaciones basadas en valores.
	Extender la capacitación del cuidado del medioambiente a otros ganaderos de la zona.
	Potenciar el portal web sobre la responsabilidad social y ambiental de la organización.
	Implementar el buzón de denuncias interna y externa sobre la satisfacción de los productos y otros.
	Fomentar la integración y buena práctica con otras industrias del sector
	Difundir la gestión económica y social de la empresa a nivel de los trabajadores
	Fomentar el ahorro de agua, no desperdiciar el agua
Marketing	Reforzar la publicidad relacional y emocional.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 14. Adquisición de vacas frisona para el proyecto

Requerimiento de vacas frisona para el proyecto					
Años	2014	2015	2016	2017	2018
Demanda total adicional de yogur (<i>pack</i> de 4)	233.417	494.754	782.973	1,096.894	1.435.219
Demanda total adicional de yogur (kg)	116.708	247.377	391.486	548.447	717.610
Total de vacas adicionales que se requieren para el proyecto	13	28	44	61	80
Total de número de vacas a comprar para el proyecto	13	15	16	17	19
Inversión en vacas frisona (EUR)	19.500	22.500	24.000	25.500	28.500

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 15. Estado de pérdidas y ganancias sin estrategia 2009-2018 (miles de euros)

I

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	9,773,286	10750970	11,531,516	12,136,648	12,582,810	13,241,091	13,899,372	14,557,653	15,215,934	15,874,215
Variación de existencias	24,343	79,442	22,732	-115,594						
Valor producción	9,797,629	10,830,412	11,554,248	12,021,054	12,582,810	13,241,091	13,899,372	14,557,653	15,215,934	15,874,215
Costo de producción	-5,303,581	-5,936,923	-6,795,524	-6,816,981	-7,061,195	-7,430,608	-7,800,021	-8,169,434	-8,538,846	-8,908,259
Otros ingresos de explotación	1,267,172	1,519,899	1,895,729	1,724,206	1,815,621	1,910,607	2,005,592	2,100,578	2,195,564	2,290,550
Salarios y sueldos	-2,737,721	-3,129,505	-3,204,270	-3,118,744	-3,476,462	-3,658,336	-3,840,210	-4,022,084	-4,203,958	-4,385,833
Otros gastos de explotación	-2,848,298	-2,852,692	-2,882,805	-3,085,842	-3,335,433	-3,509,929	-3,684,426	-3,858,922	-4,033,418	-4,207,914
Amortización del inmovilizado	-459,368	-517,728	-579,363	-609,944	-615,209	-647,394	-679,580	-711,765	-743,950	-776,135
Imputación subvenciones	363,150	299,692	257,903	249,752	339,213	356,959	374,705	392,451	410,198	427,944
Deterioro y resultados por enajenación	25,581	-11,655	31,101	-11,560	10,270	10,808	11,345	11,882	12,420	12,957
Fondo de educación, formación			-30,637	-52,252	-22,015	-23,166	-24,318	-25,470	-26,621	-27,773
Otros resultados	284,800	220,406	57,184	201,487	223,752	235,457	247,163	258,869	270,575	282,280
Resultados de explotación	389,364	421,906	303,566	501,176	461,352	485,488	509,624	533,760	557,896	582,032
ingresos financieros	27,270	18,922	12,176	9,507	20,054	21,103	22,153	23,202	24,251	25,300
Gastos financieros	-47,245	-29,010	-40,007	-40,418	-45,064	-47,421	-49,779	-52,136	-54,494	-56,851
Resultado financiero	-19,975	-10,088	-27,831	-30,911	-25,009	-26,318	-27,626	-28,935	-30,243	-31,551
Resultado antes de impuesto	369,389	411,818	275,735	470,265	436,342	459,170	481,998	504,825	527,653	550,480
Impuesto sobre beneficios	-18,761	-21,079	-23,355	-33,389	-27,242	-28,667	-30,092	-31,517	-32,943	-34,368
Resultado del ejercicio	350,628	390,739	252,380	436,876	409,100	430,503	451,905	473,308	494,710	516,113

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 16. Balance general al cierre del ejercicio 2009-2018 (miles de euros)

ACTIVO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A. ACTIVO NO CORRIENTE	3,803,003	3,939,711	4,017,478	3,848,748	4,261,932	4,484,899	4,707,866	4,930,833	5,153,799	5,376,766
I.Inmovilizado intangible	62,627	76,816	69,815	48,679	70,619	74,314	78,008	81,703	85,398	89,092
II.Inmovilizado material	3,333,599	3,602,613	3,809,034	3,750,683	3,955,125	4,162,041	4,368,957	4,575,873	4,782,789	4,989,705
IV.Inversiones empresas grupo y asociadas	380,723	232,407	88,334		194,405	204,575	214,746	224,916	235,087	245,257
V.Inversiones financieras a largo plazo	26,054	27,875	50,295	49,386	41,783	43,969	46,154	48,340	50,526	52,712
B.ACTIVO CORRIENTE	4,153,069	4,174,717	3,986,319	4,638,579	4,622,017	4,863,822	5,105,627	5,347,432	5,589,237	5,831,042
I.Activo no corrientes para la venta										
II.Existencias	448,092	576,875	564,305	563,390	587,003	617,712	648,422	679,131	709,841	740,551
III.Deudores comerciales y otra ctas. por cobrar	2,579,064	2,886,049	2,653,994	3,151,067	3,070,939	3,231,598	3,392,257	3,552,916	3,713,575	3,874,234
IV. Inversiones emprsas grupo y asociados corto plazo	404,678	373,819	429,693	371,731	431,798	454,388	476,977	499,567	522,157	544,747
V.Inversiones financieras a corto plazo	128,351	3,351	8,151	7,365	40,936	43,078	45,220	47,361	49,503	51,644
VI.Periodificaciones a corto plazo				62,636	16,391	17,248	18,106	18,963	19,821	20,678
VII.Efectivo y otros activos liquidos equivalentes	592,884	334,623	330,176	482,390	474,951	499,798	524,646	549,493	574,341	599,188
TOTAL ACTIVO	7,956,072	8,114,428	8,003,797	8,487,327	8,883,949	9,348,721	9,813,493	10,278,265	10,743,037	11,207,808
A.PATRIMONIO NETO	3,570,531	4,051,193	4,134,597	4,685,315	4,478,964	4,713,285	4,947,606	5,181,927	5,416,248	5,650,569
A1. Fondos propios	2,195,995	2,545,551	2,791,050	3,227,927	2,928,950	3,082,181	3,235,412	3,388,642	3,541,873	3,695,104
A3.Subvenciones, donaciones	1,374,536	1,505,642	1,343,547	1,457,388	1,550,014	1,631,104	1,712,194	1,793,285	1,874,375	1,955,465
TOTAL PASIVO	4,385,541	4,063,236	3,869,201	3,802,013	4,404,985	4,635,436	4,865,887	5,096,338	5,326,788	5,557,239
B.Pasivo no corriente	1,020,007	709,803	612,535	586,377	802,439	844,419	886,399	928,379	970,360	1,012,340
I.fondo de educación, formación y promoción	36,939	41,182	58,689	68,011	55,667	58,579	61,491	64,403	67,316	70,228
II.Deudas especiales a largo plazo	8,920	9,160	9,020	9,280	9,929	10,448	10,967	11,487	12,006	12,526
IV.Deudas a largo plazo	821,422	492,167	395,543	347,154	564,619	594,158	623,697	653,235	682,774	712,312
VI.Pasivos por impuesto diferido	152,726	167,294	149,283	161,932	172,224	181,234	190,244	199,254	208,264	217,274
C.Pasivo corriente	3,365,534	3,353,433	3,256,666	3,215,636	3,602,547	3,791,017	3,979,488	4,167,958	4,356,429	4,544,899
V.Deudas a corto plazo	489,022	333,147	372,665	291,974	407,515	428,834	450,154	471,473	492,793	514,112
VII.Acreedores comerciales y otras ctas. por pagar	2,876,512	3,020,286	2,884,001	2,923,662	3,195,032	3,362,183	3,529,334	3,696,485	3,863,636	4,030,787
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	7,956,072	8,114,429	8,003,798	8,487,328	8,883,949	9,348,721	9,813,493	10,278,265	10,743,037	11,207,808

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 17. Estado de pérdidas y ganancias con estrategia (miles de euros)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingreso ventas del proyecto						291,304	642,151	1,056,886	1,539,853	2,095,396
Ingreso ventas Fageda	9,797,629	10,830,412	11,554,248	12,021,054	12,582,810	13,241,091	13,899,372	14,557,653	15,215,934	15,874,215
Total ingreso ventas	9,797,629	10,830,412	11,554,248	12,021,054	12,582,810	13,532,395	14,541,523	15,614,539	16,755,787	17,969,611
Costo de produccion	-5,303,581	-5,936,923	-6,795,524	-6,816,981	-7,061,195	-7,430,608	-7,800,021	-8,023,857	-8,386,687	-8,749,517
Costo de produccion del proyecto						-70,025	-148,426	-234,892	-329,068	-430,566
Otros ingresos de explotación	1,267,172	1,519,899	1,895,729	1,724,206	1,815,621	1,910,607	2,005,592	2,100,578	2,195,564	2,290,550
Salarios y sueldos	-2,737,721	-3,129,505	-3,204,270	-3,118,744	-3,476,462	-3,658,336	-3,840,210	-4,022,084	-4,203,958	-4,385,833
Salarios y sueldos del proyecto						-417,175	-417,175	-513,175	-513,175	-513,175
Otros gastos de explotación	-2,848,298	-2,852,692	-2,882,805	-3,085,842	-3,335,433	-3,509,929	-3,684,426	-3,858,922	-4,033,418	-4,207,914
Otros gastos de explotación						-24,408	-52,532	-96,671	-133,034	-173,844
Amortización del inmovilizado	-459,368	-517,728	-579,363	-609,944	-615,209	-647,394	-679,580	-711,765	-743,950	-776,135
Imputación subvenciones	363,150	299,692	257,903	249,752	339,213	356,959	374,705	392,451	410,198	427,944
Deterioro y resultados por enajenac	25,581	-11,655	31,101	-11,560	10,270	10,808	11,345	11,882	12,420	12,957
Fondo de educación, formación			-30,637	-52,252	-22,015	-23,166	-24,318	-25,470	-26,621	-27,773
Otros eesultados	284,800	220,406	57,184	201,487	223,752	235,457	247,163	258,869	270,575	282,280
Resultados de explotación	389,364	421,906	303,566	501,176	461,352	265,183	533,641	891,484	1,274,631	1,718,585
ingresos financieros	27,270	18,922	12,176	9,507	20,054	21,103	22,153	23,202	24,251	25,300
Gastos financieros	-47,245	-29,010	-40,007	-40,418	-45,064	-47,421	-49,779	-52,136	-54,494	-56,851
Resultado financiero	-19,975	-10,088	-27,831	-30,911	-25,009	-26,318	-27,626	-28,935	-30,243	-31,551
Resultado antes de impuesto	369,389	411,818	275,735	470,265	436,342	238,865	506,015	862,549	1,244,388	1,687,034
Impuesto sobre beneficios	-18,761	-21,079	-23,355	-33,389	-27,242	-28,667	-30,092	-31,517	-32,943	-34,368
Resultado del ejercicio	350,628	390,739	252,380	436,876	409,100	210,198	475,922	831,032	1,211,445	1,652,666

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 18. Balance general al cierre del ejercicio con estrategia

ACTIVO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A. ACTIVO NO CORRIENTE	3,803,003	3,939,711	4,017,478	3,848,748	4,261,932	4,583,567	4,925,369	5,288,811	5,675,364	6,086,499
I.Inmovilizado intangible	62,627	76,816	69,815	48,679	70,619	75,949	81,612	87,635	94,040	100,852
II.Inmovilizado material	3,333,599	3,602,613	3,809,034	3,750,683	3,955,125	4,253,606	4,570,803	4,908,081	5,266,807	5,648,346
IV.Inversiones empresas grupo y asociadas a largo plazo	380,723	232,407	88,334		194,405	209,076	224,667	241,245	258,878	277,631
V.Inversiones financieras a largo plazo	26,054	27,875	50,295	49,386	41,783	44,936	48,287	51,850	55,640	59,670
B.ACTIVO CORRIENTE	4,153,069	4,174,717	3,986,319	4,638,579	4,622,017	5,881,647	5,994,070	6,086,013	6,154,868	6,600,740
I.Activo no corrientes mantenidos para la venta										
II.Existencias	448,092	576,875	564,305	563,390	587,003	631,302	678,379	728,436	781,677	838,303
III.Deudores comerciales y otra ctas. por cobrar	2,579,064	2,886,049	2,653,994	3,151,067	3,070,939	3,302,693	3,548,979	3,810,858	4,089,389	4,385,633
IV. Inversiones empresas grupo y asociados corto plazo	404,678	373,819	429,693	371,731	431,798	464,384	499,014	535,836	574,999	616,654
V.Inversiones financieras a corto plazo	128,351	3,351	8,151	7,365	40,936	44,026	47,309	50,800	54,512	58,461
VI.Periodificaciones a corto plazo				62,636	16,391	17,628	18,942	20,340	21,827	23,408
VII.Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	592,884	334,623	330,176	482,390	474,951	1,421,614	1,201,447	939,744	632,464	678,281
TOTAL ACTIVO	7,956,072	8,114,428	8,003,797	8,487,327	8,883,949	9,554,393	10,266,876	11,024,467	11,830,232	12,687,239
A.PATRIMONIO NETO	3,570,531	4,051,193	4,134,597	4,685,315	4,478,964	4,816,977	5,176,185	5,558,135	5,964,372	6,396,444
A1. Fondos propios	2,195,995	2,545,551	2,791,050	3,227,927	2,928,950	3,149,989	3,384,888	3,634,658	3,900,311	4,182,857
A3.Subvenciones, donaciones	1,374,536	1,505,642	1,343,547	1,457,388	1,550,014	1,666,988	1,791,298	1,923,477	2,064,062	2,213,587
TOTAL PASIVO	4,385,541	4,063,236	3,869,201	3,802,013	4,404,985	5,648,260	5,743,202	5,816,662	5,865,859	6,290,795
B.Pasivo no corriente	1,020,007	709,803	612,535	586,377	802,439	1,773,840	1,579,862	1,346,110	1,068,560	1,145,969
I.fondo de educación, formación y promoción	36,939	41,182	58,689	68,011	55,667	59,868	64,332	69,079	74,128	79,498
II.Deudas especiales a largo plazo	8,920	9,160	9,020	9,280	9,929	10,678	11,474	12,321	13,221	14,179
IV.Deudas a largo plazo	821,422	492,167	395,543	347,154	564,619	1,518,074	1,305,023	1,050,990	751,870	806,338
VI.Pasivos por impuesto diferido	152,726	167,294	149,283	161,932	172,224	185,221	199,033	213,720	229,340	245,954
C.Pasivo corriente	3,365,534	3,353,433	3,256,666	3,215,636	3,602,547	3,874,420	4,163,340	4,470,552	4,797,299	5,144,826
V.Deudas a corto plazo	489,022	333,147	372,665	291,974	407,515	438,269	470,951	505,702	542,663	581,975
VII.Acreedores comerciales y otras ctas. por pagar	2,876,512	3,020,286	2,884,001	2,923,662	3,195,032	3,436,151	3,692,389	3,964,850	4,254,636	4,562,851
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	7,956,072	8,114,429	8,003,798	8,487,328	8,883,949	9,554,393	10,266,876	11,024,467	11,830,232	12,687,239

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 19. Presupuesto proyectado para La Fageda 2014-2018 (miles de euros)

AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos						
Venta de yogurt considerando la estrategia (unid)		9,570,083	9,918,638	10,273,553	10,635,099	11,003,347
Precio		1.25	1.30	1.35	1.40	1.46
Ventas de Yogurt considerando la estrategia (EUR)		11,943,464	12,873,598	13,867,620	14,929,874	16,064,706
Ventas adicionales (EUR)		291,304	642,151	1,056,886	1,539,853	2,095,396
Costos y Gastos						
Costo de Produccion		70,025	148,426	234,892	329,068	430,566
Salarios y Sueldos		417,175	417,175	417,175	417,175	417,175
Profesional experto en I&D				18,000	18,000	18,000
Preparación del futuro Director General		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Jubilación de Cristobal Colón						72,000
Costo de Arrend punto de venta		14,107	30,810	50,352	72,995	99,020
Alquiler de laboratotio I&D				12,000	12,000	12,000
Gastos por folletos		10,201	21,623	34,219	47,938	62,724
Mantenimiento de paneles		100	100	100	100	100
Total costos y gastos		535,609	642,134	790,738	921,277	1,135,585
Inversiones						
Inversion total en modulos adicionales		5,000	5,500	6,000	6,500	7,000
Inversion por colocacion fageda / modulo		10,250	10,275	10,300	-	-
Inversion totat en panel		1000				
Invesrion en Mobiliario I & D			5000			
Inversion en máquina pasteurizadora	420,000					
Inversion vacas		19,500	22,500	24,000	25,500	28,500
Total Inversiones	420,000	35,750	43,275	40,300	32,000	35,500
Total de costos + Inversión	420,000	571,359	685,409	831,038	953,277	1,171,085

Fuente: elaboración propia, 2013

Nota biográfica

Ortencia Parra Saldaña

Nació en Lima, el 27 de octubre de 1958, divorciada y con dos hijos. Realizó los estudios primarios y secundarios en el Colegio Nacional “Rosa de Santa María”, y sus estudios universitarios en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega en donde obtuvo la licenciatura en Sociología, posteriormente cursó la Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico. Tiene 35 años de experiencia profesional en diferentes empresas importantes del país y desde hace 14 años labora en el Banco de Crédito del Perú, en donde ocupa el cargo de subgerente de negocios en banca exclusiva.