



### III. ANÁLISIS DAFO

#### III.1 La empresa

**Andalza de Productos Ecológicos S.L. nació en 2000**, en un principio lo hizo como Sociedad Cooperativa con 18.000 euros provenientes de una subvención de la Junta de Andalucía y la cesión del uso por parte del Ayuntamiento de La Luisiana de dos naves de 1.000 metros cuadrados. Después de adoptar su forma jurídica actual, la idea interesó al presidente y dueño de una de las principales cadenas hoteleras de España, quien en octubre de 2002 adquirió el 50% de la sociedad tras una ampliación de capital de 270.455 euros.

En el año **2005 facturó 850.000 euros**.

Hoy en día cuenta con una media de 20 trabajadores en plantilla y prepara más de 200 platos pasteurizados con destino a toda España que tienen como característica común el estar exentos de aditivos, colorantes y conservantes. En estos momentos se plantea mirar al exterior para mejorar sus oportunidades de rentabilidad y crecimiento.

Hoy por hoy **Andalza de Productos Ecológicos dispone de 232 recetas**, cuyos ingredientes se encuadran dentro de la mundialmente reconocida dieta mediterránea, de ellas **19 son de platos preparados ecológicos que están certificadas por el Comité Andaluz de Agricultura Ecológica**, también presenta 44 recetas para seguir en dietas de adelgazamiento. Todas y cada una de ellas homologadas nutricional, y microbiológicamente.



Asimismo, la empresa se ha **certificado** también en elaboración de productos con el sello de garantía islámica **Halal**, es decir, en elaboración de platos preparados de acuerdo con la norma y recomendación musulmana de productos saludables y recomendables para sus fieles.

El mismo proceso lo ha iniciado con la Comunidad Rabínica Ultraortodoxa de Londres, con la que ha llegado a un preacuerdo para obtener el **certificado Kosher**, es decir, de platos preparados elaborados siguiendo el estricto rito judío, que exige que ni siquiera en el traslado o maquinaria de elaboración de la comida intervengan utensilios que han estado

en contacto con alimentos no tolerados por la comunidad religiosa.

Otra rama de productos que Andalza de Productos Ecológicos va a introducir es la de comidas para celíacos, hipertensos y diabéticos, habiéndose iniciado ya los trámites para su introducción en farmacias.

Haciéndose eco de la creciente tendencia de la subcontratación de las funciones de cocina por parte de los hoteles, cadenas de restaurantes y franquicias, parques temáticos, gasolineras, ferias etc., Andalza de Productos Ecológicos proporciona diversos servicios (además de sus productos) que van desde el envío de sus productos en transporte frigorífico en menos de 48 horas, al asesoramiento en la gestión de cocinas.



Este mercado movió en España el año pasado 958 millones de euros, un 12,2% más que el año anterior. Dentro de este nicho de mercado se ha triplicado el número de empresas dedicadas a cocinas centrales en cinco años, hasta 92 empresas según la Federación Española de Hostelería.

Este tipo de **empresas** son **muy tecnificadas** y tienen **pocos empleados**. Se diferencian de las grandes empresas del sector en:

- **Especialización**; ofrecen a las cocinas centrales toda una serie de servicios y productos que se adaptan a las demandas cambiantes de este sector tanto en el tiempo como en el espacio.
- **Gama**; estas empresas ofrecen una gran gama de productos para poder adaptarse a las cartas más diversas.
- **Calidad**; los productos deben de conservar las propiedades organolépticas, es decir, de sabor y olor. La calidad ecológica también es un punto importante hoy en día y esencial para determinados restaurantes temáticos enfocados a este tipo de productos.



Por tanto Andaluza de Productos Ecológicos pretende adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y productividad en hostelería ofreciendo un producto, y un servicio alternativo, empleando la cultura y los ingredientes propios de la dieta mediterránea. **La empresa cuenta en este aspecto con tres máximas: la Calidad, la Higiene y el Servicio.** Estas tres ideas han guiado a la empresa desde su fundación, hace más de siete años y se ha fomentado su difusión entre toda la plantilla pues la única forma factible de alcanzar estas metas es hacer partícipe a toda la plantilla e involucrarla en la obtención de las mismas.

Asimismo, proporciona asesoramiento en la implementación de un nuevo sistema de gestión de cocinas ofreciendo:

- Estudio comparativo de las inversiones a realizar.
- Variada gama de menús adaptables a todos los gustos.
- Análisis comparativo de los costes de gestión.



- Formación del personal de cocina en las tareas de retermalización, presentación, manipulación, preparación, cocción, etc.
- Entrega de fichas de retermalización: cada receta (ficha técnica) se homologará en su diseño, en su control microbiológico, en su control nutricional y en su proceso de retermalización y presentación de la misma.
- Implementación del sistema HACCP (garantía higiénico-sanitaria).
- Implementación de la NORMA UNE ISO 9002/94.
- Asesoramiento en la presentación final del producto.
- Asistencia técnica permanente.

En lo que respecta al servicio de transporte ofrece:

- Un sistema de pedidos y servicio a la medida de sus clientes, vía fax o correo electrónico.
- Diseño del stock de seguridad de cada receta.
- Cobertura nacional en transporte frigorífico en un plazo de 48 horas, garantizando la cadena de frío mediante un sistema de teletermometría.

La implantación de todo el sistema debe permitir a los clientes una mejora sustancial en la gestión, abre nuevas oportunidades de comercialización y se tiene la ventaja de conocer en todo momento los costes, reducirlos y, en consecuencia, obtener una mayor rentabilidad.

Por último, hacer saber que tanto el proceso de producción como el de transporte tienen implantado el sistema HACCP (garantía higiénico sanitaria) y la NORMA UNE EN ISO 9002/94 (ver Anexos 2 y 3 respectivamente).

Andalucía de Productos Ecológicos aplica las últimas técnicas de control de riesgo durante todo su sistema productivo. Estos riesgos son debidos, fundamentalmente, a la posible existencia de puntos de contaminación. Actualmente, es el HACCP el método de manejo de seguridad alimentaria más reconocido en la industria de los alimentos.

La empresa proporciona productos y servicios a clientes en los más diversos sectores:

- Cadenas Hoteleras
- Cadenas de Restaurantes y Delivery
- Parques Temáticos
- Grandes Superficies
- Líneas de Transporte Terrestre y Marítima
- Catering
- Productoras de cine
- Etc.

Andalucía de Productos Ecológicos surte de platos preparados, entre otros, a:

- los restaurantes de la cadena AC Hoteles



- Tryp Gran Vía
- 44 restaurantes de gasolineras que gestiona Repsol YPF en España
- Cadenas de cafeterías como *El Templo del Café* y *Cañas y Tapas*.

En lo que respecta a grandes superficies Andaluza de Productos Ecológicos está presente en:

- Caprabo
- Carrefour
- Eroski

En estas últimas como marca blanca.

Para Corporación Dermoestética, Andaluza de Productos Ecológicos elabora en exclusiva las 44 recetas que los endocrinos de esta clínica prescriben a sus pacientes; un servicio de mensajería se encarga de hacer llegar a cada uno de ellos platos preparados para 15 días.

Es también el distribuidor en exclusiva de las comidas de varias residencias de ancianos.

En breve, Andaluza de Productos Ecológicos introducirá sus productos en los 24 horas de Repsol Seven Eleven.

La **situación financiera** de la empresa al mes de mayo de 2006 es **saneada**. El fondo de maniobra es bastante considerable (45.126,72 euros). Ello es debido a que durante el año 2005 la empresa obtuvo por primera vez beneficios 125.990,53 euros, que se utilizaron para eliminar deudas que la empresa tenía en el corto y largo plazo y, así, mejorar su estructura financiera.

El por qué de las pérdidas de los ejercicios anteriores se debe a la dificultad de situar en el mercado español altas producciones de los productos que comercializa Andaluza de Productos Ecológicos y por tanto alcanzar el umbral de rentabilidad de la fábrica; por otro lado, la dirección no ha esperado a dar beneficios para aumentar la capacidad de producción lo que hizo que la empresa se tuviese que endeudar considerablemente. No obstante, una vez superado el punto muerto y las dificultades financieras, puede decirse que a día de hoy la firma dispone de un “crédito fiscal” que le permitirá compensar las bases imponibles negativas de los años futuros con los resultados positivos futuros tal y como muestra la cuenta 474 del balance.

En la presentación de la empresa se puso de manifiesto que Andaluza de Productos Ecológicos poseía una heterogénea cartera de clientes ya que sus productos se dirigen a muy diversos sectores. La financiación concedida a cada cliente depende de la importancia y la frecuencia de sus pedidos. La empresa después como es lógico, intenta trasladar la financiación que concede a sus clientes a sus proveedores, de ahí que ambas cifras se asemejen (con un mero carácter informativo, podemos decir que la misma se sitúa en torno a 50 días), permite actualmente financiar en gran parte su actividad comercial con su saldo de clientes.

Por tanto, dado que el **nivel de endeudamiento** sobre los fondos propios es del 55,45%, la empresa no tiene por qué tener dificultades para acceder a financiación externa si es requerida en algún momento futuro.

El **ratio de liquidez general** (AC/PC), indica cuantos euros realizables a corto plazo hay por cada euro exigible en ese mismo periodo. En nuestro caso es de un 133,90%, si bien este ratio es una



aproximación grosera ya que no tiene en cuenta la distinta liquidez relativa (su calidad) de las diversas partidas del activo circulante.

Las partidas que componen el ratio de liquidez en el numerador son, el disponible y las cuentas a cobrar, incluyendo tanto los activos fácilmente liquidables y como aquellos activos cuya conversión se produce solo con el paso del tiempo, una vez llegado su vencimiento. En el caso de Andaluza de Productos Ecológicos es del 109,49% lo que confirma lo dicho anteriormente sobre la excelente situación de solvencia en que la firma se sitúa en estos momentos.

En lo referente a los ratios de estructura, el **ratio de inmovilización** (Activo Inmovilizado/Activo Total) ilustra acerca de la composición relativa del activo total de la empresa. Andaluza de Productos Ecológicos posee un ratio de 55,27% lo que supone que la mayor parte de los recursos de la empresa constituyen inversiones permanentes.

La estructura del pasivo de la empresa se ve reflejada en su **ratio de endeudamiento** que pretende proporcionar una idea de la composición relativa del pasivo entre recursos ajenos y recursos propios. Indica la proporción de los fondos aportados por los accionistas y generados por la propia empresa en relación a los fondos tomados en concepto de préstamos de terceros. La empresa cuenta con un ratio del 59% lo que quiere decir que está financiada en su mayor parte por recursos propios.

En lo referente al estudio de la rentabilidad, el **ratio de rentabilidad financiera** de la empresa es de un 29%, el cual es bastante elevado. Este concepto mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus accionistas, que son los propietarios de los recursos propios de la empresa y representa para ellos el coste de oportunidad de los fondos que mantienen en la empresa, además de posibilitar su comparación con otras inversiones alternativas.

### III.2 Debilidades

**Ausencia de estructura departamental**, debido al pequeño tamaño que la empresa posee. No obstante, las acciones se encuentran perfectamente delegadas en diferentes personas con el fin de que cada una de ellas se encargue de las diferentes actividades de la empresa, como será descrito en el Plan de Recursos Humanos.

**No tiene experiencia en la actividad exportadora**, sólo ha tenido ventas puntuales en Portugal, pero no han sido realizadas de manera constante y activa por parte de la empresa. Es lo que se conoce por “importaciones pasivas”, esto es, cuando el productor no es el que toma la iniciativa para comercializar el producto en otro mercado, sino que es el distribuidor de éste el que adquiere el producto para venderlo en su país.

No vende sus productos por **Internet** a los clientes finales (ver Amenazas y Oportunidades).

**Deficiente política de comunicación**, el dossier de presentación de la empresa deja muchos espacios en blanco. Se necesita una actualización profunda de su diseño.

Asimismo, se observa la necesidad de crear una nueva página de Internet, ya que la que actualmente posee sugiere una imagen pobre y poco seria de la organización; en parte, se debe al uso del FrontPage frente a opciones más sofisticadas que proporcionan una imagen mucho mejor (Flash, Dreamweaver), y que además permiten una mayor “usabilidad”. Los dibujos de la actual página son del formato JPG debiendo de ser GIF que proporciona calidad similar con un peso menor, lo que permitiría una carga más rápida. Otro aspecto criticable es el uso de marcos. Los



marcos son tratados por los buscadores como páginas independientes y a la hora de buscar información un posible cliente puede encontrarse con el marco únicamente.

**Mala imagen de la fábrica**, externa e interna, lo cual sería una barrera en el caso que un distribuidor o agente comercial quisiera visitarla para comprobar el proceso de producción antes de cerrar los acuerdos de venta.

### III.3 Amenazas

Actividad sometida a **numerosa y dinámica legislación**, como será comentado con posterioridad. Este hecho conlleva una serie de inconvenientes como, por ejemplo, tener que anticiparse y adaptarse a los posibles cambios.

**Competencia vía Internet**; existen una serie de portales que venden productos a los clientes finales mediante este canal. Principalmente, hablamos de productos no procesados, esto es, básicamente las materias primas utilizadas por parte de Andaluza de Productos Ecológicos para la elaboración de sus productos.

**Ausencia de canales de distribución de productos ecológicos a nivel nacional**; en la actualidad no existe una disponibilidad alta de los mismos en dichos canales. Algunas grandes superficies están comenzando a ofertar éste tipo de productos, aunque su presencia en el lineal es aún muy limitada.

**Falta de cultura de consumo de productos ecológicos a nivel nacional**, por la lealtad a la compra de productos convencionales.

**Ausencia de un certificado universal ecológico**; cada país dispone de sus propios organismos de certificación. Aunque esta amenaza se va disipando por los acuerdos bilaterales realizados entre los diferentes organismos.

**Mercado altamente competitivo.**

**Presiones políticas para la liberalización del término BIO**; si bien es cierto que es muy difícil que éste se liberalice puesto que iría en contra de legislación europea. Ha sido comentado con mayor detalle en el Análisis PEST.

**Desconfianza por parte del consumidor nacional** sobre las características ecológicas del producto, consecuencia de la falta de información que tienen al respecto.

**Insatisfacción hacia el surtido de productos ecológicos por parte de sus consumidores.** Son muy pocos los productos ecológicos ofertados; huevos, leche, aceite, vino, frutas, hortalizas, verduras, etc. Pero esta amenaza es aprovechada por parte de Andaluza de Productos Ecológicos puesto que está ofertando una amplia gama de productos preparados ecológicos, que ampliará la ya conocida por parte de los consumidores de alimentos ecológicos.

**Precio muy alto**, como consecuencia de los mayores costes que supone la producción de productos ecológicos y su menor productividad.

Dificultad para encontrar los productos ecológicos (razón para exportar).

Al ser un sector muy rentable puede atraer la atención de las **grandes multinacionales** que pueden entrar tirando los precios.



### III.4 Fortalezas

**Acuerdos estratégicos con empresas de gran tamaño;** *Corporación Dermoestética, Repsol YPF, Seven Eleven, Champion, Eroski (marcas blancas), Carrefour (marcas blancas), Caprabo (creación de tiendas delicatessen), Restaurantes de AC Hoteles, El templo del Café, Tapas y Cañas, parques temáticos.* Ello le garantizan un crecimiento de las ventas o al menos una garantía de las mismas.

Forma parte de la **marca andaluza *Calidad Certificada***, marca que incluye a una serie de empresas andaluzas que tienen unos altos niveles de calidad, por lo que se beneficiará de las diferentes acciones promocionales que *Calidad Certificada* produzca.

**Capacidad de crecimiento** de la empresa. Una de las principales características de la empresa es la flexibilidad productiva que posee, lo que le permite utilizar su capacidad de producción para elaborar diferentes productos de su gama. Pero además existen expectativas de crecimiento de su infraestructura, como consecuencia de la cesión de activos por parte del Excmo. Ayuntamiento de la localidad a Andaluza de Productos Ecológicos.

Gran y creciente cartera de clientes.

**Adaptabilidad** de la empresa a cualquier cambio de las exigencias de sus clientes.

### III.5 Oportunidades

La **potenciación de la página Web**; detectada como debilidad, permitirá aumentar ventas tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Capacidad de entrar en el mercado judío o musulmán (sello Kosher, Halal). En países tales como Estados Unidos poseer el sello Kosher es una garantía importante para consumidores de todo tipo que conocen las rigurosas exigencias de los rabinos para conceder el sello.

Inicio de acuerdos con Dhul, lo que supondría la posibilidad de engrosar los diferentes acuerdos descritos con anterioridad para garantizar una demanda futura de los productos de la empresa.

**Acuerdo del CAEE con Japón y EEUU y organismos de certificación internacionales** como *Bio Suisse* (Suiza), *Krav* (Suecia) y *Soil Association* (UK) y con *IFOAM* (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Ecológica). Además con *INTERECO* (control, promoción y certificación de productos procedentes de la agricultura ecológica en el ámbito territorial español). Estos acuerdos dinamizarán el mercado internacional de productos ecológicos.

**Mercado en expansión.** La empresa oferta un producto que abastecerá un mercado que sigue una tendencia positiva desde el punto de vista internacional. A su vez se encuentra en una situación privilegiada en el mercado nacional puesto que posee el know-how antes que dicho mercado se desarrolle.

Según la *UK Research Consultancy*, las habilidades para la exportación de productos alimenticios ayudan a la exportación de productos ecológicos. España es una de los países que más exporta productos agroalimentarios.

La regulación de los productos ecológicos es la misma EEC 2092/91 para los países en los que se va a exportar en una primera fase del plan de internacionalización.



Posibilidad de alianza con laboratorio farmacéutico para distribuir platos dietéticos.

**Giro de los hábitos de consumo** hacia productos mas saludables.

**Crecimiento del consumo de potitos** para bebés en los países desarrollados.

### III.6 Factores claves de éxito

**Calidad y diferenciación:** Contamos con personal altamente cualificado, así como con avanzada tecnología de las instalaciones dirigidas a satisfacer las necesidades actuales del mercado.

**Oportunidad:** seríamos unas de las pocas empresas productoras de platos de la dieta mediterránea a base de materias primas ecológicas.

**Mejora continua:** conllevando a reaccionar rápidamente frente a las oportunidades.

**Sistema de información:** respecto a detectar necesidades del cliente y cual es su grado de satisfacción.

**Orientación al cliente:** flexibilidad y rapidez de respuesta.

**Crecimiento del sector.**

### III.7 DAFO/CAME

El DAFO, no se queda en una mera descripción de conceptos, sino que me ayuda a plantear las alternativas estratégicas que se pueden ejecutar para explotar las oportunidades, mantener las fortalezas del proyecto, corregir las debilidades y afrontar las amenazas que se ciernen:



<b>DEBILIDADES</b>	<b>CORREGIRLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>D1:</b> Ausencia estructura departamental</li><li>• <b>D2:</b> No experiencia exportadora</li><li>• <b>D3:</b> No venta por internet</li><li>• <b>D4:</b> Deficiente política comunicación</li><li>• <b>D5:</b> Mala imagen fábrica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delimitación clara tareas</li><li>• Contratación personal con experiencia</li><li>• Potenciar página web</li><li>• Elaboración nuevos catálogos</li><li>• Renovación estética instalaciones</li></ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>AFRONTARLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>A1:</b> Legislación dinámica</li><li>• <b>A2:</b> Competencia vía internet</li><li>• <b>A3:</b> Ausencia certificado ecológico universal</li><li>• <b>A4:</b> Poca variedad productos ecológicos</li><li>• <b>A5:</b> Precio elevado</li><li>• <b>A6:</b> Interés multinacionales</li><li>• <b>A7:</b> Presiones términos BIO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura dinámica</li><li>• Venta en portales web especializados</li><li>• Conseguir certificados nacionales</li><li>• Ampliar gama de productos</li><li>• Calidad esmerada</li><li>• Posicionarse en mercado</li><li>• Cambios favorables en legislación</li></ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>MANTENERLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>F1:</b> Acuerdos estratégicos con grandes empresas</li><li>• <b>F2:</b> Miembro marca <i>Calidad Certificada</i></li><li>• <b>F3:</b> Capacidad de crecimiento</li><li>• <b>F4:</b> Adaptabilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Máxima atención a clientes</li><li>• Conservar acreditación</li><li>• Preparación para aumento de ventas</li><li>• Mantener flexibilidad operativa</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>EXPLOTARLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>O1:</b> Potenciación página web</li><li>• <b>O2:</b> Entrada en mercados judío y musulmán</li><li>• <b>O3:</b> Acuerdos CAAE con organismos de certificación internacionales</li><li>• <b>O4:</b> Mercado en expansión</li><li>• <b>O5:</b> Cambios en hábitos de consumo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración nueva página web</li><li>• Fabricación productos específicos</li><li>• Consecución certificaciones nacionales</li><li>• Búsqueda nuevos clientes y mercados</li><li>• Nueva línea de productos congelados</li></ul>



El último paso del análisis es construir una matriz DAFO. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 x 2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes.

En esta **matriz DAFO** por columnas estableceremos el **análisis del entorno** (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas **el diagnóstico de la empresa** (1ª fila: Puntos fuertes, 2ª fila: Puntos débiles ). Así establecemos 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la empresa.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	O1	O2	O3	O4	O5
F1	Bajo	Alto	--	--	Alto	Alto	Bajo	--	Bajo	--	--	--
F2	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	--	Alto	--	Alto
F3	--	Bajo	--	Bajo	Alto	Bajo	--	Alto	Alto	--	Alto	Bajo
F4	Alto	Alto	--	Alto	Bajo	--	--	Alto	Bajo	--	Bajo	Alto
D1	Alto	--	--	--	--	--	Bajo	Bajo	--	Bajo	Bajo	Bajo
D2	Alto	--	--	--	--	Bajo	Alto	Alto	--	Bajo	--	--
D3	--	Alto	--	--	Bajo	--	--	Alto	--	--	Alto	Bajo
D4	--	--	Bajo	Alto	--	--	Bajo	Alto	Bajo	--	Alto	Bajo
D5	--	--	--	--	--	Bajo	--	--	--	--	--	--

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero (1-1...Puntos Fuertes-Amenazas ) se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que la empresa en cuestión tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

Cada uno de los cuatro cuadrantes nos permite definir un tipo de estrategia:

**1-1 Estrategias defensivas:** la fortaleza que ha de cuidarse de manera especial es la calidad certificada de los productos.

**1-2 Estrategias ofensivas:** el crecimiento en volumen de ventas así como la diversificación geográfica de las mismas es la mejor forma de mejorar la posición de la empresa.

**2-1 Estrategias de supervivencia:** la ausencia de experiencia exportadora es el punto débil más preocupante.

**2-2 Estrategias de reorientación:** la falta de uso de internet como herramienta comercial y una política de comunicación mejorable son los cambios más importantes en su política que la empresa ha de acometer.