



Universidad de Jaén
Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE



Alumno: Ana Francisca Álvarez Correro

Enero, 2022

INDICE

RESUMEN	1
PALABRAS CLAVE.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
2.2. CLASIFICACIÓN.....	4
2.2.1. SEGÚN CRITERIOS ECONÓMICOS	5
2.2.2. SEGÚN CRITERIOS JURÍDICOS	6
2.3. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN Y VISIÓN	7
2.3.1. LA VISIÓN	7
2.3.2. LA MISIÓN.....	7
3. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	8
3.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8
3.2. MECANISMOS DE COORDINACIÓN	11
3.3. DISEÑO DE PUESTOS	12
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
4.1. ANÁLISIS EXTERNO	14
4.1.1. ENTORNO GENÉRICO: PESTEL	15
4.1.2. ENTORNO ESPECÍFICO	27
4.1.2.1. Determinación del campo de actividad: modelo de Abell.....	27
4.1.2.2. Determinación del atractivo de la industria: modelo de las fuerzas competitivas de Porter.....	29
4.1.2.3. Estudio de la competencia	35
4.2. ANÁLISIS INTERNO	36
4.2.1. ANÁLISIS INTERNO FUNCIONAL DE LA EMPRESA.....	36
4.2.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	42

4.3. ANÁLISIS DAFO	44
5. ELECCIÓN ESTRATÉGICA.....	46
5.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA	46
5.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA	47
5.2.1. RELOJ ESTRATÉGICO	49
6. CONCLUSIÓN.....	50
7. BIBLIOGRAFÍA	51

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. Clasificación de las empresas según su tamaño.....	5
TABLA 2. PIB Trimestral Per Cápita 2021	17
TABLA 3. IPC General España Noviembre 2021.....	18
TABLA 4. Análisis DAFO de la empresa Casa Palomares, S.L.	45

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Organigrama Casa Palomares.....	9
FIGURA 2. Entorno general y entorno competitivo	15
FIGURA 3. Perfil estratégico Casa Palomares, SL.....	26
FIGURA 4. Modelo de Abell Casa Palomares, SL.....	28
FIGURA 5. Campo de actividad Casa Palomares, SL.....	28
FIGURA 6. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	29
FIGURA 7. Estructura financiera de Casa Palomares, 2018-2020.....	38

FIGURA 8. Rentabilidad de Casa Palomares, 2015-2020	39
FIGURA 9. Solvencia de Casa Palomares, 2018-2020	40
FIGURA 10. Perfil estratégico del entorno de Casa Palomares, S.L.....	42
FIGURA 11. Clasificación de los recursos	43
FIGURA 12. Estrategias de expansión	46
FIGURA 13. Estrategias competitivas genéricas.....	48
FIGURA 14. Reloj Estratégico	49

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Evolución: PIB Per Cápita España	17
GRÁFICO 2. IPC Interanual – Alimentos y bebidas no alcohólicas	19
GRÁFICO 3. Pirámide de población española, 2020	20
GRÁFICO 4. Tasa de desempleo en España, 2019 – 2021 (porcentajes)	21
GRÁFICO 5. Evolución del gasto en I+D interna. Tasa nacional (2010-2020) (millones de euros).....	22
GRÁFICO 6. Evolución de la generación renovable/no renovable y emisiones de CO₂ eq asociadas a la generación de energía eléctrica. (2011-2020)	25

RESUMEN

Con el presente trabajo de fin de grado se pretende realizar un estudio estratégico de la empresa Casa Palomares SL. En primer lugar, se hace una pequeña introducción, descripción de la empresa detallando su historia y su estructura organizativa. Posteriormente, se realiza un análisis exhaustivo del entorno externo, tanto el entorno general con el método PESTEL como el entorno específico mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter. También se analiza el entorno interno mediante un análisis interno funcional y con el análisis de recursos y capacidades. Con todo ello podremos identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa. Por último, elegiremos las estrategias corporativas y competitivas más adecuadas para Casa Palomares, SL.

PALABRAS CLAVE

Análisis estratégico, misión, visión, estrategia competitiva, competidores, perfil estratégico, ventaja competitiva, DAFO, PESTEL, estrategia híbrida, Teoría de los Recursos y Capacidades, expansión.

ABSTRACT

With this final degree project it is intended to carry out a strategic study of the company Casa Palomares SL. First, a short introduction is made, a description of the company detailing its history and its organizational structure. Subsequently, an exhaustive analysis of the external environment is carried out, both the general environment with the PESTEL method and the specific environment using Porter's five competitive forces. The internal environment is also analyzed by means of an internal functional analysis and with the analysis of resources and capacities. With all this we will be able to identify the weaknesses, threats, strengths and opportunities that the company has. Finally, we will choose the most appropriate corporate and competitive strategies for Casa Palomares, SL.

KEYWORDS

Strategic analysis, mission, vision, competitive strategy, competitors, strategic profile, competitive advantage, SWOT, PESTEL, hybrid strategy, Resource-Based View model, expansion

1. INTRODUCCIÓN

Todas las empresas cuentan con una estrategia, y su estudio y análisis puede ser muy valioso para mejorar su posición competitiva y los resultados obtenidos. El propósito con el que se realiza este trabajo es el análisis exhaustivo de la estrategia empresarial llevada a cabo por Casa Palomares, SL., con el objetivo de entender el tipo de estrategia que lleva a cabo dicha empresa y cómo la desarrolla, ya que este es un factor que determina de manera notable el éxito de la empresa. Por ello, es muy importante comprender adecuadamente el entorno que rodea a la empresa y sus competencias internas, para poder desarrollar una estrategia que permita el crecimiento de la empresa.

El estudio estratégico de Casa Palomares, SL está dividido en cinco partes.

En la primera parte se hace una descripción de la empresa, clasificándola según criterios económicos y forma jurídica; también se hace mención a la misión y visión de la misma. Toda esta información se ha obtenido de la página web de la marca y de la base de datos SABI.

En la segunda parte se estudia el diseño y la estructura organizativa de la empresa, se estudiará la estructura a través de su organigrama y los mecanismos de coordinación y diseño de puestos.

En la tercera parte se realiza un análisis estratégico tanto externo como interno, junto con un análisis DAFO. El análisis externo se lleva a cabo mediante el estudio del entorno general valorando las diferentes dimensiones del análisis PESTEL; y el estudio del entorno específico para determinar el atractivo de la industria a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter. También se hace referencia al campo de actividad de actividad mediante el modelo de Abell y se analiza la competencia de la empresa. Por otro lado, el análisis interno se lleva a cabo mediante dos análisis, el funcional de la empresa y el de recursos y capacidades de la empresa. Una vez realizado esto, mediante las conclusiones obtenidas de los análisis anteriores, se establecen cuáles son sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

En la cuarta parte, con toda la información y resultados obtenidos, se procede a la elección de la estrategia para la empresa mediante la descomposición de la estrategia corporativa y competitiva, siguiendo las directrices de Guerras y Navas para realizar una correcta elección de estrategia.

Con el completo análisis estratégico de Casa Palomares, S.L., en la quinta y última parte, se plantean las conclusiones obtenidas y se hacen unas recomendaciones a la empresa.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



En el año 1955, Pedro Palomares y María Jesús Navarrete, junto a sus cinco hijos Carmen, Salvador, María, Antonio y Pedro, fundaron en la localidad de Úbeda una la empresa dedicada a la fabricación de patatas fritas artesanales y así fue como el nombre de Palomares empezó a ser conocido.

Fue en el año 1991 cuando los tres hijos varones del matrimonio decidieron aprovechar el renombre de la familia para fundar la actual empresa Casa Palomares. Se convirtieron en una empresa reconocida por toda la provincia por la elaboración de sus productos de forma artesanal, cuidadosa, seleccionando la mejor patata, aceite y sal, sin ningún tipo de conservante.

Junto con su producto estrella que son las patatas fritas artesanales, Casa Palomares amplió su gama de productos produciendo frutos secos y comercializando diferentes snacks, encurtidos, frutos secos, conservas y diversas gominolas y caramelos, enfocados estos últimos mayormente a los mercados medievales.

En el año 2016, los tres hermanos deciden separarse, pero no quieren que la empresa familiar se disuelva, por lo que uno de los hermanos, de mutuo acuerdo con el resto, continua con la misma.

Pedro, que hasta entonces desempeñaba el papel de administrador único de la empresa, firma su dimisión y es su hermano Salvador quien continúa con el negocio junto con sus dos hijos, Rafael y María Jesús del Carmen, pasando a ser administradores solidarios ambos dos, pero conservando la esencia que en sus inicios constituyeron sus abuelos Pedro y María Jesús.

2.2. CLASIFICACIÓN

Como ya hemos podido ver en el apartado anterior, Casa Palomares es una empresa que apuesta por la continuidad generacional, donde son los miembros de la familia quienes mantienen el control y gestión de la misma.

Antes de entrar en los distintos criterios de clasificación dentro del mercado de actuación, destacaremos que Casa Palomares trata de una **empresa familiar**. No hay una definición única de empresa familiar. Entre las principales definiciones podemos encontrar:

Handler (1989) la define como *“Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forma parte de la dirección o del consejo de administración.”*

Bork (1986) que dice que *“Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes; los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan, participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia.”*

Otra de las definiciones más destacada es la de Donnelley (1964) y Litz (1995) que entienden por empresa familiar a *“aquella organización en donde la propiedad, la dirección y el control de la misma se concentran en un núcleo familiar. Asimismo, es*

un lugar donde la familia labora con fines y beneficios comunes guiados por valores, creencias y objetivos familiares, mismos que se van heredando generacionalmente con el propósito de que la empresa sobreviva y permanezca vigente dentro del mercado a través del tiempo.”

Ahora bien, para clasificar la empresa Casa Palomares dentro del mercado de actuación, utilizaremos dos criterios diferentes, los económicos y según la forma jurídica de la empresa.

2.2.1. SEGÚN CRITERIOS ECONÓMICOS

- Según el tamaño de la empresa

“Para que una empresa pueda ser clasificada en una categoría u otra, la Comisión establece que deberá cumplir el requisito del número de trabajadores necesariamente y, además, alguno de los otros dos criterios” (Hernández, 2014).

TABLA 1. Clasificación de las empresas según su tamaño

Tamaño	N.º trabajadores	Volumen de negocio (millones €)	Balance general (millones €)
Microempresa	0 - 9	Menos de 2	Menos de 2
Pequeña empresa	10 - 49	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
Mediana empresa	50 – 249	Entre 10 y 50	Entre 10 y 43
Gran empresa	Más de 249	Más de 50	Más de 43

Fuente: Hernández (2014).

La empresa Casa Palomares cuenta con 8 personas en su plantilla y según un informe consultado en SABI, el balance general es de 345.559€, por lo que podemos concluir que trata de una **microempresa**, ya que cumple con el requisito del número de empleados y además el de la cifra del balance general.

Esta empresa está obligada a presentar cuentas anuales, por lo que los datos del informe son recientes del año 2020.

- Según el sector de actividad

La naturaleza económica de Casa Palomares, en su mayoría, es del **sector secundario**, ya que principalmente se dedican a la elaboración de patatas fritas y frutos secos.

Caballero Ferrari, F.J. (2016) define el sector secundario de una economía como el conjunto de actividades a través de las cuales las materias primas son transformadas en bienes elaborados o semielaborados de consumo.

La actividad CNAE de esta compañía es 4676 - Comercio al por mayor de otros productos semielaborados.

Por otra parte, también podemos decir que pertenece al sector terciario, ya que también se dedica a la comercialización de snacks, encurtidos, frutos secos, conservas y golosinas.

- Según el ámbito competitivo geográfico

El territorio de actuación de Casa Palomares opera a **nivel nacional**, ya que abastece únicamente la demanda en España desde la empresa sita en Carretera Nacional 322 Córdoba a Valencia (km 145), Úbeda, Jaén.

La mayoría de las gominolas y caramelos artesanales que fabrican van destinados a mercados medievales que se realizan por todo el territorio nacional.

2.2.2. SEGÚN CRITERIOS JURÍDICOS

- Según la propiedad del capital

Casa Palomares es una **empresa privada**, ya que el capital no proviene de Administraciones Públicas, sino que es propiedad de la propia empresa.

- Según la forma jurídica

Casa Palomares es una empresa con personalidad jurídica, concretamente es una **sociedad limitada**, cuyo capital social es de 27.044 €.

Gracias a la base de datos SABI, podemos ver que en la actualidad hay tres socios, el padre Salvador Palomares Navarrete que cuenta con el 50% de las acciones y sus dos hijos, Rafael y María Jesús del Carmen, ambos dos cuentan con un 25% del resto de las acciones.

2.3. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN Y VISIÓN

2.3.1. LA VISIÓN

“La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Es la herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo” (Guerras y Navas, 2015).

Visión Casa Palomares: Ser empresa líder en elaboración de patatas fritas freídas de forma artesanal con el mejor aceite de nuestra tierra consiguiendo un sabor único que nos caracteriza.

2.3.2. LA MISIÓN

“La misión representa la razón de ser de una organización y respondería a la pregunta de por qué existe la empresa. Representa la declaración más general de la intención de la empresa en el entorno que se encuentra, definiendo su forma de actuar, sus valores, su ideología, lo que quiere ser y adónde quiere llegar. La declaración de la misión normalmente identifica el producto o el servicio, el nicho de mercado y/o la tecnología utilizada por la empresa” (Hernández, 2014).

Misión Casa Palomares: Ser la empresa líder en el segmento mayorista de la alimentación del ocio, enfocada en la satisfacción del cliente con productos de calidad, buenos precios y la amabilidad y cercanía del pequeño comercio tradicional.

3. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

3.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Siguiendo a Mintzberg (1984), toda actividad humana organizada implica dos requisitos fundamentales y opuestos: la división del trabajo en tareas más simples y la coordinación de las mismas. De hecho, la estructura organizativa puede definirse, de manera simple, como el conjunto de todas las formas en las que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo posteriormente la coordinación de las mismas.

Dicha estructura organizativa se representa a través de un organigrama, el cual lo define Orellana (2020) en Economipedia como una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual. El organigrama es una herramienta que permite a las empresas entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando.

A continuación, vamos a analizar la estructura organizativa de Casa Palomares mediante su organigrama, así como dar una breve explicación de cada parte de la organización, así como la relación entre ellas.

FIGURA 1. Organigrama Casa Palomares



Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar, trata de un organigrama vertical que refleja la división del trabajo, los tipos de trabajo y las relaciones jerárquicas, pero no las informales.

Casa Palomares utiliza el criterio de agrupación de unidades **en base a la actividad o agrupación funcional**, dando lugar a los departamentos, **agrupándose por funciones**, ya que se agrupan las actividades en base a las distintas funciones empresariales.

Como bien dice García-Tenorio y Guerras Martín (1995), su mayor ventaja es la especialización de tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los individuos y crear un ambiente que favorece las mejoras técnicas y la eficiencia. Como consecuencia de ello, la empresa puede obtener efecto experiencia.

Respecto a las partes de la organización, podemos ver que, en la parte central encontramos el **ápice estratégico**, la **línea media** y el **núcleo de operaciones**, los cuales están directamente relacionados con la actividad principal de la empresa.

Empezando desde arriba, encontramos en primer lugar el **ápice estratégico**, que abarca todas las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización. En Casa Palomares encontramos la dirección general, donde el director ejecutivo es Rafael, hijo de Salvador. Éste trata de coordinar a los distintos departamentos, supervisa la organización y su funcionamiento dando órdenes y autorizando decisiones. En resumen, se encarga de que la organización cumpla con su misión y objetivos establecidos por el Consejo de Administración, formado a su vez por los dos hermanos, Rafael y María Jesús del Carmen, a corto plazo y de la Junta General a largo plazo, formada por los tres socios de la empresa, el padre y sus dos hijos.

Más abajo encontramos la **línea media**, donde se organiza, supervisa y coordina a los trabajadores del núcleo de operaciones. Esta la compone los distintos departamentos de la empresa. Departamento de Compras y Aprovisionamiento, Departamento de Producción y Envasado; y el último departamento que es el Comercial.

Abajo del organigrama encontramos el **núcleo de operaciones**, donde se realizan el trabajo básico de la empresa, este está formado por los operarios que realizan el trabajo relacionado directamente con la actividad característica de la empresa.

Dentro del Departamento de Compras y Aprovisionamiento hay dos personas, uno encargado de la realización de pedidos, tanto de la materia prima para la posterior transformación, como de los productos que se comercializan. El otro trabajador se encarga del mantenimiento del almacén, de colocar los productos que compran en sus respectivos lugares, también de la reposición de la tienda donde los clientes pueden ir personalmente a comprar productos.

El Departamento de Producción y Envasado cuenta con dos trabajadores, uno con la función principal de freír las patatas y demás snacks que produce la empresa y el otro trabajador dedicado al envasado de los mismos. Dentro del tercer y último

departamento, el Comercial, hay tres trabajadores. Uno de ellos es un comercial, el cual visita semanalmente a sus clientes fijos para realizar los pedidos que necesiten y, además, se encarga de captar nuevos clientes. También cuenta con un repartidor, con una ruta de reparto para suministrar los productos Casa Palomares, en función de los pedidos que haya realizado el comercial. El último trabajador de este departamento es un repartidor auto-venta, el cual carga una furgoneta que le suministra la empresa y se encarga del reparto y venta de productos siguiendo una ruta establecida por la empresa.

Por otro lado, encontramos el staff de apoyo que realiza actividades favoreciendo, facilitando o asesorando el normal desarrollo de la actividad de la empresa de forma indirecta.

A la derecha del organigrama entre el ápice estratégico y la línea media encontramos el **staff de apoyo** proporcionando un servicio Administrativo, donde se llevan a cabo funciones de carácter administrativo dentro de la empresa. Se encarga de la gestión de facturación tanto a proveedores como a de clientes, también lleva a cabo la gestión de cobros y pagos.

3.2. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Habiéndose estructurado de forma gráfica y detalladamente los distintos puestos de trabajo y las relaciones entre ellos, vamos a analizar los diferentes mecanismos de coordinación que utiliza Casa Palomares para mejorar y organizar el funcionamiento de su organización.

Según Henry Mintzberg (1984), hay cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de habilidades del trabajador, normalización de los resultados del trabajo y normalización de la ideología.

En la empresa Casa Palomares, identificamos diferentes mecanismos de coordinación. En el departamento Comercial, tenemos un claro ejemplo de **supervisión directa** del comercial, que coordina, da instrucciones y es responsable de que el repartidor realice

su trabajo de reparto en tiempo y forma; basándose este mecanismo en la autoridad, responsabilidad y comunicación formal.

También podemos localizar las siguientes normalizaciones:

- **Normalización de procesos de trabajo**, donde se especifican y programan todas las tareas con el objetivo de minimizar costes derivados de la supervisión directa, por ejemplo, con la descripción de tareas de reposición de estantes, mantenimiento de tienda, cómo se deben almacenar los productos, etc.
- **Normalización de resultados**, tipifica los resultados del trabajo y el rendimiento, permitiendo cierta autonomía de funcionamiento; por ejemplo, el comercial a la hora de hacer un mínimo de venta semanal o captación de nuevos clientes.
- **Normalización de habilidades**, con el tipo de preparación específica que se requiere para desempeñar el trabajo, por ejemplo, en el departamento administrativo que se requiere de una titulación o especialización para el puesto.
- **Normalización de ideología**, la normativa de Casa Palomares impone a sus trabajadores una vestimenta específica con el logo de la empresa.

3.3. DISEÑO DE PUESTOS

Los parámetros que podemos encontrar en el diseño de puestos son la especialización vertical y horizontal, formalización, preparación y adoctrinamiento.

Según Mintzberg (1984), *“la especialización horizontal es el número de tareas que contiene un puesto, derivado de la división ejecutiva del trabajo para aumentar la eficiencia del mismo. Cuantas menos tareas distintas tenga un puesto, más especializado estará horizontalmente”*.

Podemos afirmar que Casa Palomares tiene una alta especialización horizontal, puesto que cada trabajador tiene claramente asignadas las tareas que ha de realizar. Un ejemplo de esto es cuando el trabajador de freiduría realiza actividades rutinarias en la fábrica.

Siguiendo al mismo autor, la **especialización vertical** “*es el grado de control que el individuo tiene sobre el trabajo ejecutado: A menor control (decisión) sobre las tareas, mayor especialización vertical del puesto*”.

La especialización vertical, sin embargo, es alta en los niveles inferiores, como son los operarios, y baja en los niveles superiores, como serían los puestos directivos. En los niveles inferiores la libertad para decidir cómo se deben realizar las tareas es limitada, puesto que cada trabajador sabe lo que debe y tiene que hacer en cada momento y son trabajos más rutinarios como el de freír, envasar, reponer o repartir; sin embargo, en los niveles superiores la especialización es alta, puesto que los directivos tienen libertad para controlar y dirigir las tareas dentro de una serie de pautas.

El siguiente parámetro es la **formalización**, que como bien dice Mintberg (1984), “*es el proceso por el que la organización normaliza los procesos de trabajo de la organización, limitando la libertad de acción de quien tiene que desempeñar un puesto.*”

Este parámetro está relacionado con la normalización de los procesos de trabajo. El grado de formalización va disminuyendo conforme se asciende por la línea media hasta llegar al ápice estratégico.

Casa Palomares tiene un alto grado de formalización, hablamos de una empresa burocrática, ya que establece reglas y procedimientos que determinan el comportamiento de los miembros y el funcionamiento de la organización. Esto permite optimizar el orden, la seguridad y la precisión, minimizando a su vez la ambigüedad, la incertidumbre y el desorden.

“*La preparación es el proceso por el que se adquieren las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto, bien dentro del puesto o fuera de él*” (Mintzberg, 1984).

Este parámetro cobra más importancia cuando el trabajo es más complejo y requiere de habilidades difíciles pero especializadas, o un cuerpo de profesionales.

Como anteriormente se ha apuntado, Casa Palomares cuenta con un alto grado de formalización en la mayoría de sus puestos, donde se requiere mayor preparación es en el puesto administrativo y altos cargos.

No obstante, hay que apuntar que la empresa tiene un fuerte compromiso para la formación continua de todos sus empleados, garantizando un elevado nivel de servicio y los más altos estándares de seguridad.

*“El **adoctrinamiento** es el proceso por el cuál las organizaciones socializan formalmente a sus miembros, mediante la interiorización de la cultura empresarial”* (Mintzberg, 1984).

Se requiere un compromiso o lealtad de los trabajadores tanto con los clientes como con la propia empresa, un ejemplo de ello lo tenemos en la protección de datos: *CASA PALOMARES, S.L. ha adoptado los niveles de seguridad de protección de los Datos Personales legalmente requeridos, y procura instalar aquellos otros medios y medidas técnicas adicionales a su alcance para evitar la pérdida, mal uso, alteración, acceso no autorizado y robo de los Datos Personales facilitados a CASA PALOMARES, S.L..*

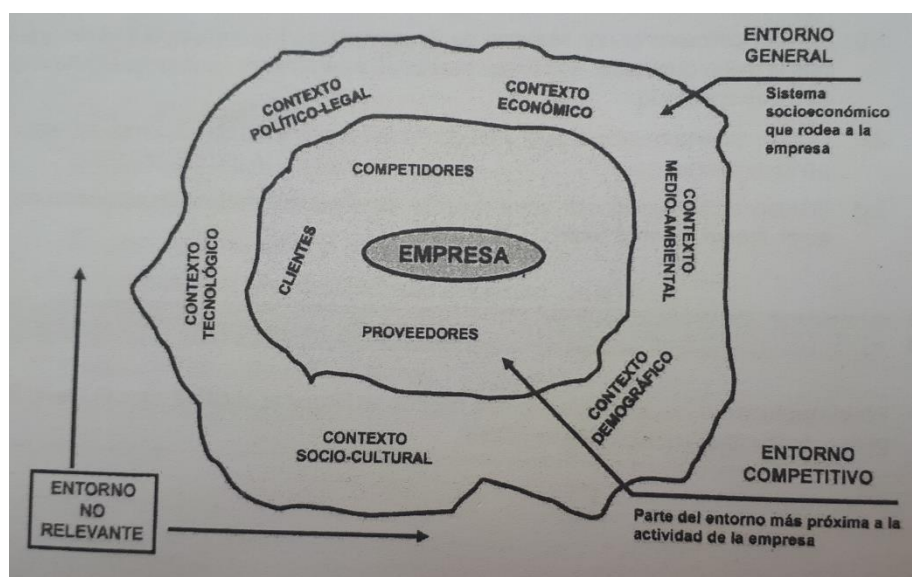
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis del entorno permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen distintos factores sobre el éxito de la empresa y ayuda a decidir la respuesta más adecuada en cada caso. De aquí la importancia de su estudio. Por tanto, se trata de investigar acerca de todas aquellas variables que definen el marco contextual en el que la empresa va a desarrollar su actividad pero que, al ser externas, escapan de su control en la mayoría de las ocasiones.

Se suelen distinguir dos niveles en el análisis del entorno, general y competitivo o específico (Guerras y Navas, 2015).

FIGURA 2. Entorno general y entorno competitivo



Fuente: Guerras y Navas (2015)

4.1.1. ENTORNO GENÉRICO: PESTEL

El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad. El objetivo es identificar los factores clave del entorno, referente a las dimensiones político - legal, económico, demográfico, socio cultural, tecnológico y medioambiental, desde la perspectiva económica y social, y evaluar cómo afecta el impacto de estos factores.

El perfil estratégico del entorno es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general. La elaboración de este perfil consta de dos fases. En la primera, se elabora una lista de variables o factores clave que se suelen agrupar en dimensiones. En la segunda, se trata de valorar el impacto que dichas variables tienen en la actuación de la empresa de manera que se puedan identificar las principales oportunidades y amenazas (Guerras y Navas, 2015).

Para realizar un análisis del entorno general de la empresa Casa Palomares a nivel nacional utilizaremos el análisis PESTEL, que es una herramienta que trata

de analizar los distintos factores con los que se trabaja, los cuales son políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, los ecológicos y legales.

Este análisis es muy útil para las empresas, ya que permite obtener información sobre la posición y se podrán tomar decisiones de una forma mucho más segura tras haber estudiado los elementos que componen el entorno del sector y diseñando una estrategia de entrada beneficiosa a largo plazo en el mercado.

- **Factor político-legal:** recoge las decisiones políticas, normas que regulan el país y que afectan a la actividad económica. Incluye políticas fiscales y monetarias, defensa de la competencia, legislación laboral, entre otras.

En 2005 entró en vigor la Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales, por la cual se establece libertad completa de los comerciantes para determinar los horarios de apertura y cierre de sus establecimientos, de los días festivos y el número de horas para ejercer su actividad, lo que permite competir con más facilidad con hipermercados y supermercados.

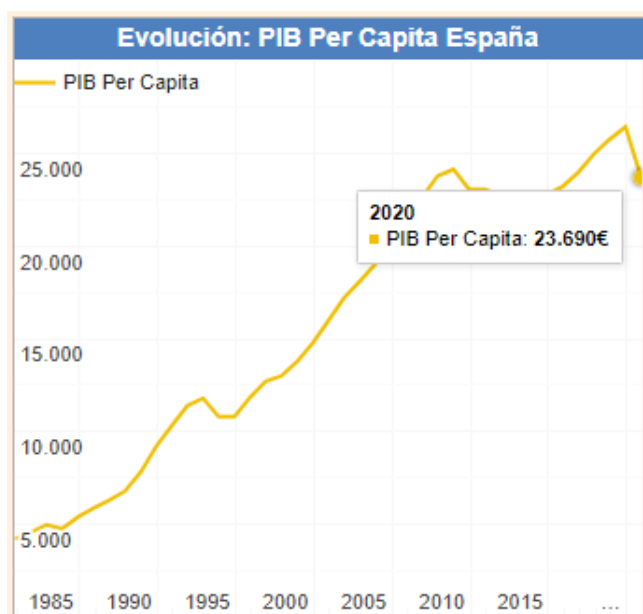
Hay que tener presente la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia, donde pese a existir libertad de empresa en el marco de la economía de la economía de mercado, esta ley recoge conductas empresariales que están prohibidas frente a competidores permitiendo el libre desempeño de las funciones de cada empresa en libre competencia, garantizando un interés colectivo y público manteniendo un equilibrio de mercado.

- **Factor económico:** afecta a la naturaleza y dirección del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa. Hay que tener en cuenta sus cambios y tendencias para saber actuar ante su impacto y los efectos que podrían causar en la empresa.

El PIB en España (Producto Interior Bruto) mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo determinado.

Este es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de España, en 2020, fue de 23.690 € euros, por lo que se encuentra en el puesto 35 de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

GRÁFICO 1. Evolución: PIB Per Cápita España



Fuente: Datos Macro (2021)

Según datos extraídos de la página web datos macro, comprobamos que el PIB en España sube un 2% en el tercer trimestre respecto al trimestre anterior.

TABLA 2. PIB Trimestral Per Cápita 2021

PIB Trimestral Per Capita 2021			
Fecha	PIB Trim Per Capita	Var. PIB Trim Per Capita	Var. anual PIB Trim Per Capita
III Trim 2021	6.360 k	3,2%	4,2%
II Trim 2021	6.162 k	1,6%	18,7%
I Trim 2021	6.067 k	-1,0%	-3,2%

Fuente: Datos macro (2021)

La variación interanual del PIB ha sido del 2,7%, 148 décimas menor que la del segundo trimestre de 2021, cuando fue del 17,5%.

España se sitúa como la economía número 13 en el ranking de PIB trimestral de los 53 países que publican.

Se alcanza un PIB Per cápita trimestral de 6.360 euros, 254 euros mayor que el del mismo trimestre del año anterior, que fue de 6.106 euros.

El IPC, (Índice de Precios al Consumo) o inflación en España mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España, nos permite saber cuánto se han encarecido en un periodo determinado.

TABLA 3. IPC General España Noviembre 2021

IPC General España Noviembre 2021						
	Interanual		Acum. desde Enero		Variación mensual	
IPC General [+]	5,6%		5,3%		0,4%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	3,2%		3,5%		0,5%	

Fuente: Datos macro (2021)

Según datos extraídos de la página web datos macro, la tasa de variación anual del IPC en España en noviembre de 2021 ha sido del 5,6%, 2 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,4%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es del 5,3%.

GRÁFICO 2. IPC Interanual – Alimentos y bebidas no alcohólicas



Fuente: Datos macro (2021)

Hay que destacar la subida del 0,5% de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual en el 3,2%, que contrasta con el descenso de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas del 0,5%, y una variación interanual del 3,2%.

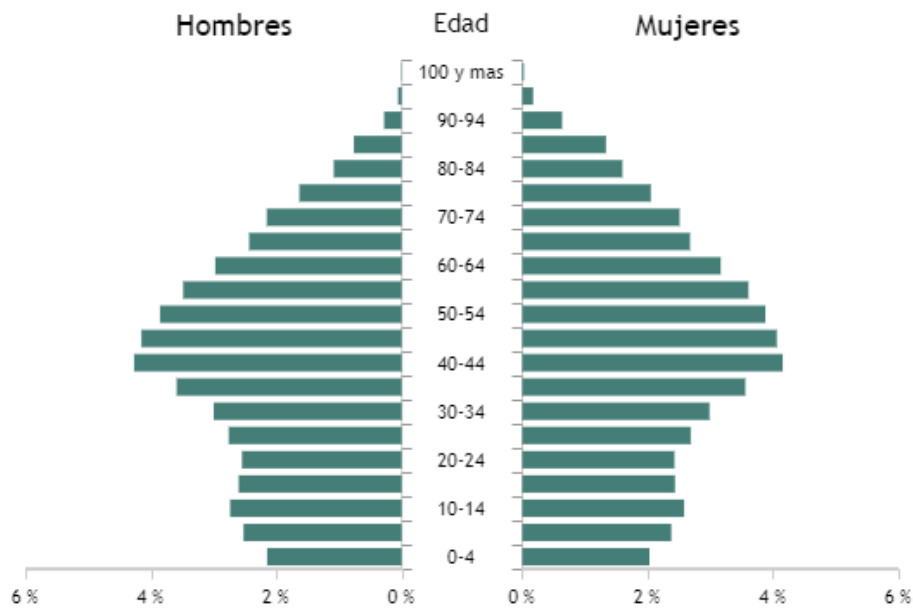
- **Factor sociocultural:** recoge los principales cambios en la estructura de la población, indicadores sociológicos, culturales o demográficos.

En primer lugar, haremos mención a la tasa de natalidad en España, según datos extraídos de la página web datos macro, la tasa es un 5'95% menor a la del año pasado. En 2020 la tasa es del 7'15‰, una tasa muy baja y el índice de fecundidad es de 1'8 hijos por mujer española. El hecho de que dicho índice sea inferior a 2'1 por mujer, supone que no se garantiza una pirámide de población estable.

Según datos extraídos de la página web datos macro, España finalizó 2020 con una población de 47.394.223 personas. Como podemos ver en la pirámide de población, nuestro país se representa con una pirámide regresiva, con la base más estrecha que la zona central y un porcentaje de personas mayores significativo. Es una pirámide típica de países desarrollados, con tasas de

natalidad y mortalidad bajas y un crecimiento natural muy bajo. Es por tanto una sociedad envejecida y con tendencia a serlo más. Actualmente, se producen 154.570 muertes más que nacimientos cada año, lo que significa que la población se contrae y está sufriendo un proceso de envejecimiento.

GRÁFICO 3. Pirámide de población española, 2020



Fecha de referencia: **1 de enero de 2020**

Fuente: Estadística del Padrón Continuo

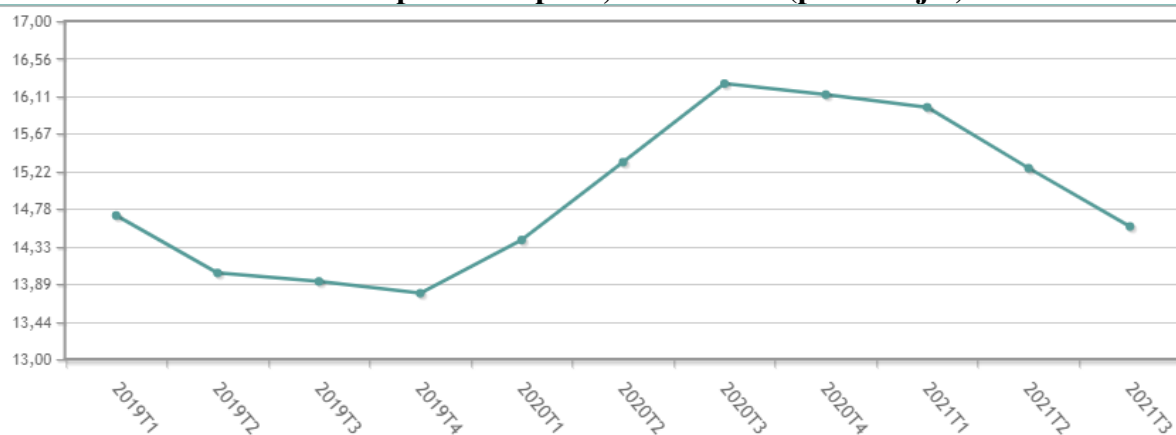
La tasa de paro es un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de activos:

Tasa de desempleo España = Total de Parados España/ Total de Activos España.

Teniendo en cuenta que desempleado o parado es aquel trabajador que no tiene empleo y lo busca de forma activa.

Según el Instituto Nacional de Estadística, el número total de parados en España es de 3.416.799,99 personas en el trimestre 3 de 2021, lo que supone un -3,59% respecto al trimestre anterior.

GRÁFICO 4. Tasa de desempleo en España, 2019 – 2021 (porcentajes)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tras la crisis económica sufrida durante los años anteriores la tasa de paro ha ido decreciendo considerablemente. Como se puede observar en el gráfico, a finales de 2019 se sitúa en un 13'78%, pero con la pandemia del COVID-19, la tasa llega a alcanzar un repunte de parados de casi 3 puntos más. En la actualidad, la tasa de paro ha decrecido afortunadamente en poco tiempo, situándose el tercer trimestre de 2021 en 14'57%.

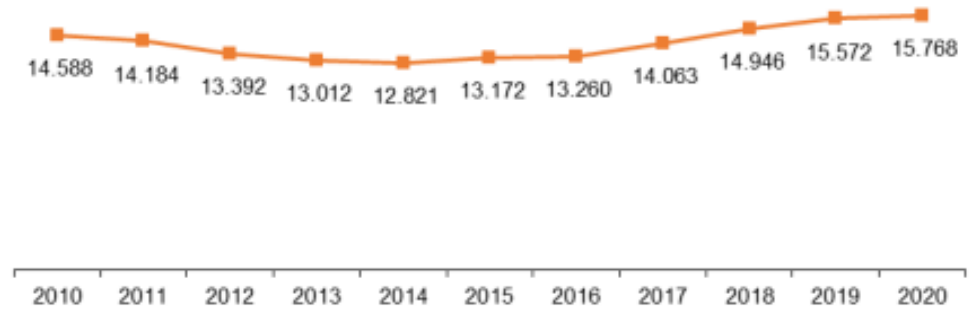
- **Factor tecnológico:** representa el empleo de la ciencia y la tecnología en el campo de la producción o de nuevos productos. A partir del conocimiento y la adaptación a las necesidades que plantea la sociedad se crean soluciones de mayor nivel.

El sector de la distribución comercial ha supuesto un importante proceso de renovación de las estructuras y relaciones comerciales por la introducción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), dando lugar a transformaciones en las distintas etapas y niveles que componen el sistema de comercialización. Se desarrollan estrategias promocionales con un mayor grado de adaptación a los consumidores finales, dando lugar así a ventajas competitivas importantes.

El gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) interna ascendió a 15.768 millones de euros en 2020, lo que supuso un aumento del 1,3% respecto al año anterior.

Dicho gasto representó el 1,41% del Producto Interior Bruto (PIB), frente al 1,25% del año 2019. El sector Empresas representó un 55'6%, aumentando 0'3% respecto del año anterior.

GRÁFICO 5. Evolución del gasto en I+D interna. Tasa nacional (2010-2020)
(millones de euros)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Podemos extraer de la revista cinco minutos un artículo respecto de los cambios en los hábitos de consumo aumentando de forma considerable el comercio electrónico.

El artículo afirma que la irrupción de la COVID-19 ha modificado el estilo de vida de las personas. Muchos de los cambios que se han producido se han convertido en nuevos hábitos tanto en el trabajo, el ocio y el consumo. Los expertos consultados coinciden en que ha habido una revolución en las formas de comprar debido a la pandemia y que, lejos de decaer con el paulatino avance hacia la normalidad, se han desplazado antiguas premisas y se han actualizado conceptos.

“Ha sido el empujón definitivo para que muchos consumidores perdieran el miedo a la compra digital”, sostiene Paco Lorente, profesor de ESIC Business & Marketing School y director creativo de Sinaia Marketing. “El hecho de no desplazarse y la facilidad y la rapidez en la entrega han sido claves para que muchos usuarios se hayan fidelizado a través del canal online”, explica. Principalmente, en la franja de edad de los 34 a los 45

años, pero también “*se ha visto en la de mayores de 54 años, que han dado un salto cualitativo en el último año con sus primeras experiencias de compra a través de la red*”. “*No se trata estrictamente de transacciones online, pero en perfiles de edad más senior ha supuesto el empujón para este tipo de compras promovidas por el confinamiento estricto*”, añade.

Mel Solé, profesora del Departamento de Empresa de la Facultad de Economía y Empresa de la Universitat de Barcelona (UB), coincide con este análisis. “*Antes de la pandemia se estaba implantando el comercio electrónico y la comunicación digital y, con su llegada, se han confirmado y multiplicado. Ha habido un acelerón y diría que se ha adelantado en cinco años. Y ha sido gracias a los ‘jubilonautas’. Si antes eran los millennials los usuarios habituales, ahora se ha extendido entre los más mayores*”.

El profesor de EAE Business School, Alejandro Alegret, asegura que el e-commerce ha crecido en todas las categorías y las franjas de edad. “*Una mirada más profunda y detallada al sector de la alimentación indica que los supermercados online han duplicado su cuota de mercado hasta el 3,6%*”, señala.

Sin embargo, tal y como afirma Borja Martín, director de la consultora We Are Kale, en el Podcast de Banco Sabadell, además del cambio de comportamiento en los consumidores en pro de la digitalización, que ya se venía dando y que se ha visto intensificado y acelerado con la pandemia, hay tendencias como el enfocarse más en la vida en el hogar, lo que va vinculado al hacer cosas por uno mismo, que parece que se asientan. Del mismo modo, también se ha dado una vuelta a lo local como preferencia del comprador.

- **Factor ecológico:** esta última dimensión incluye todos los factores medioambientales que pueden afectar a la empresa.

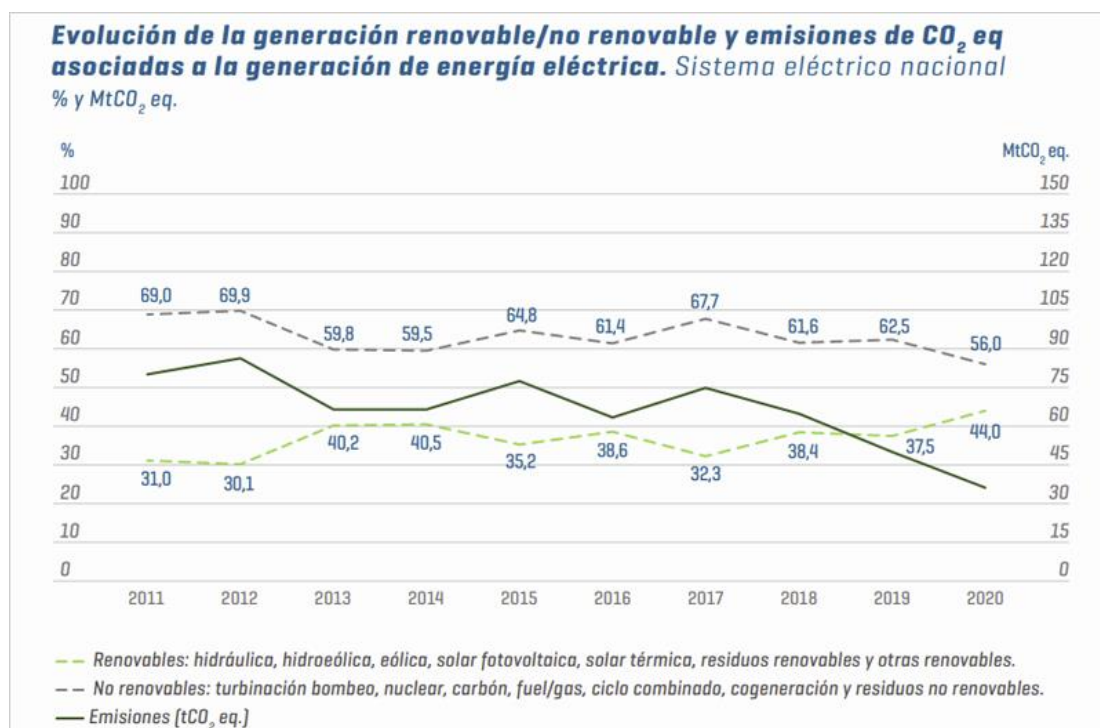
La sostenibilidad integral es a día de hoy un requisito para las empresas de todos los sectores y también, por lo tanto, para las del sector alimentario.

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) ha diseñado y puesto a disposición del sector un conjunto de herramientas para el fomento de la Sostenibilidad integral de la industria alimentaria, con el objetivo de mejorar la competitividad de las industrias que conforman el sector alimentario español a través de la mejora de su nivel de sostenibilidad en sus tres vertientes, económica, medioambiental y social.

Se han elaborado unas Guías de Mejores Técnicas Disponibles (MTD) en virtud de la obligación de la Administración General del Estado, según el artículo 8 de la Ley 16/2002, de 1 de julio, *de prevención y control integrados de la contaminación*, de suministrar la información ambiental disponible y, en su caso, de elaborar las Guías sectoriales sobre mejores técnicas disponibles.

Red Eléctrica de España (REE) ha publicado el informe '*Las energías renovables en el sistema eléctrico español 2020*', en el que se afirma que las renovables superaron el año pasado todas las marcas en producción de electricidad y en capacidad de generación desde 2007. Las energías verdes cerraron 2020 con una cuota del 44% del total de generación, y REE apunta que en 2021 continúan creciendo. Más de la mitad de la electricidad producida hasta el 23 de junio de 2021 es de origen renovable (51,5%).

GRÁFICO 6. Evolución de la generación renovable/no renovable y emisiones de CO₂ eq asociadas a la generación de energía eléctrica. (2011-2020)



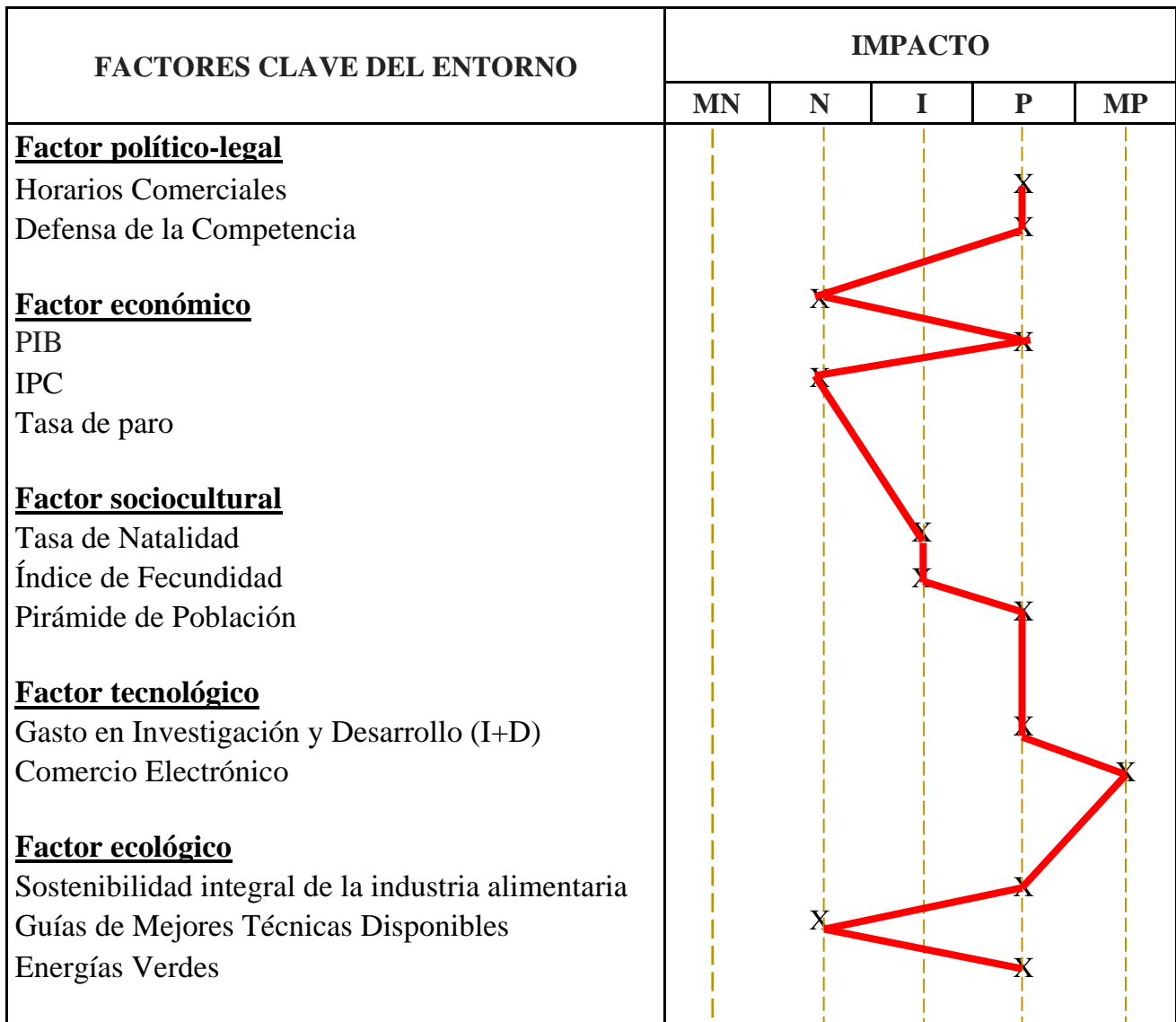
Fuente: Red Eléctrica de España

Las energías verdes cerraron el año 2020 con una cuota del 44% del total de generación renovable, un 12'9% más que el año anterior. Red Eléctrica de España destaca que el incremento de generación renovable es una tendencia que se mantiene en 2021, año en el que más de la mitad de la producción nacional se ha realizado con estas tecnologías. A 23 de junio de 2021, el 51,5% de la generación fue de origen renovable, un 19,5% más que en el año anterior.

En comparación con el resto de países europeos, España se coloca en cuarta posición en volumen de generación renovable. Además, para la cuota de renovables respecto a la generación total del país, España se mantiene por encima de la media de los países de su entorno.

Una vez analizada cada dimensión del entorno, ahora vamos a analizar el perfil estratégico de la empresa Casa Palomares, SL. En esta segunda fase mediremos el impacto de las variables anteriormente estudiadas, pudiendo ser muy negativo (MN), negativo (N), indiferente (I), positivo (P) y muy positivo (MP).

FIGURA 3. Perfil estratégico Casa Palomares, SL.



Fuente: Elaboración Propia a partir de Guerras y Navas (2015).

4.1.2. ENTORNO ESPECÍFICO

Como bien extraemos de Guerras y Navas (2015), el entorno específico o competitivo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige. El objetivo del análisis del entorno competitivo es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el mismo ofrece a la empresa y que determinan su capacidad potencial para obtener beneficios, lo cual determina el atractivo de la industria.

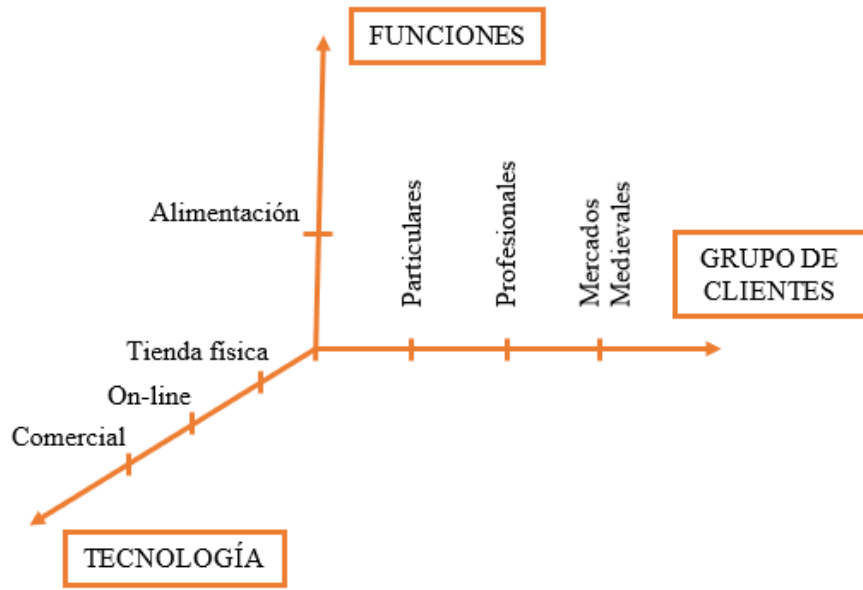
4.1.2.1. Determinación del campo de actividad: modelo de Abell

En primer lugar, decimos que el campo de actividad se refiere a la elección del conjunto de productos y mercados en los que compete la empresa.

Para la definición básica del campo de actividad utilizamos el **modelo de Abell**, el cual propone tres dimensiones: las funciones de los clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que sirve y las tecnologías utilizadas para hacerlo (Guerras y Navas, 2015).

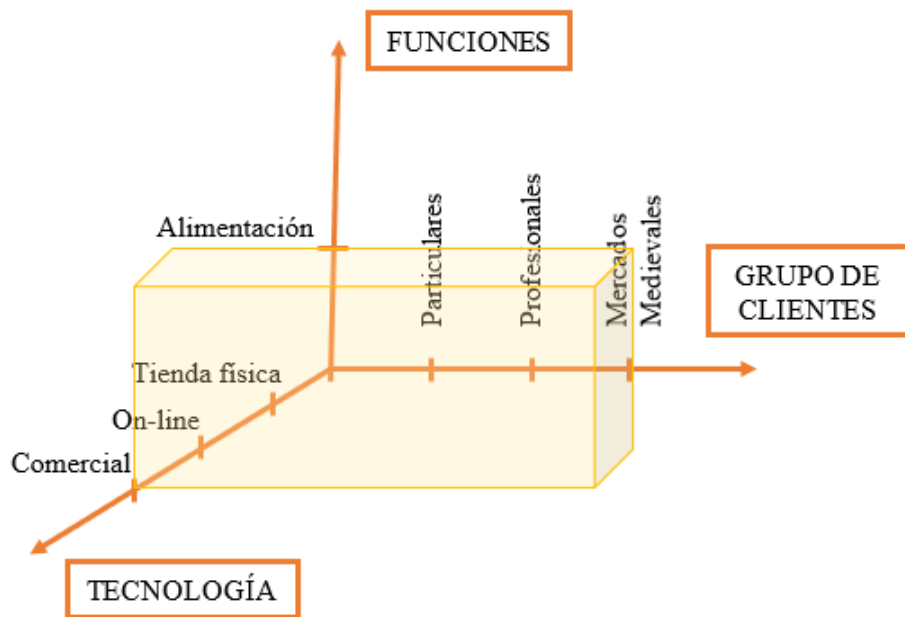
- Funciones: Casa Palomares tiene un ámbito de funciones enfocado, ya que solamente satisface una necesidad, como es la alimentación.
- Clientes: Los diferentes tipos de clientes los vamos a identificar separándolos dependiendo si son particulares, profesionales o si los productos van dirigidos a una feria medieval. Esto supone un ámbito amplio de clientes, ya que se atiende a múltiples grupos.
- Tecnología: Aquí vemos la forma en la que Casa Palomares cubre la necesidad de alimentación de los consumidores. Los productos que produce y comercializa se vende en tienda física, por internet o a través del comercial. Podemos decir que el ámbito de la tecnología es amplio.

FIGURA 4. Modelo de Abell Casa Palomares, SL.



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 5. Campo de actividad Casa Palomares, SL.

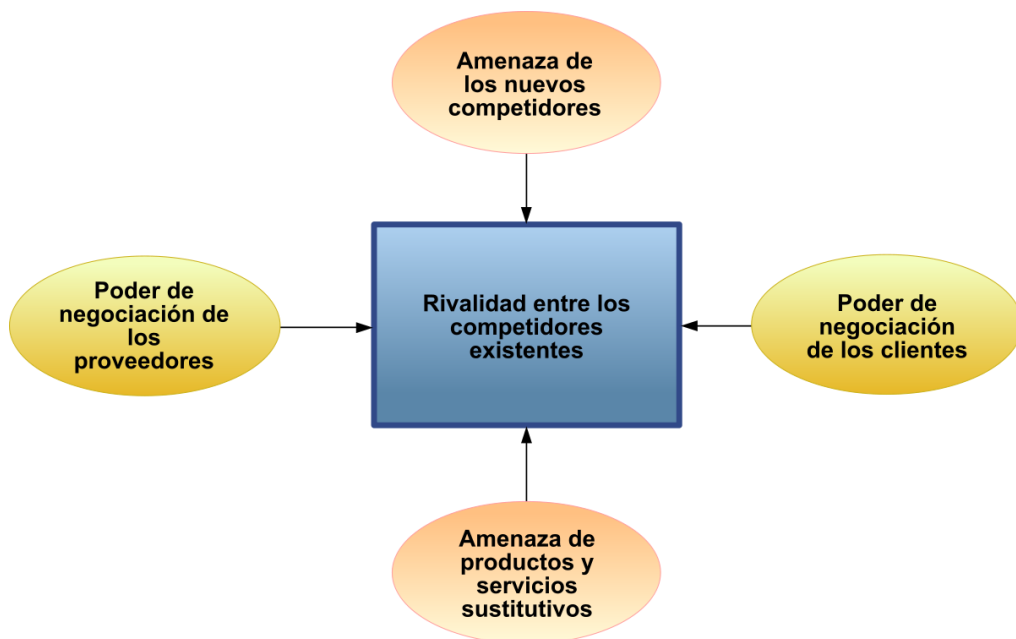


Fuente: Elaboración Propia

4.1.2.2. Determinación del atractivo de la industria: modelo de las fuerzas competitivas de Porter

El modelo de Porter (2009), conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son las siguientes: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores

FIGURA 6. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter (2008)

➤ RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Conforme la intensidad de la competencia sea mayor, sería menos rentable y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye. Los factores que intervienen en la rivalidad entre competidores son:

Dentro del sector de la alimentación, en concreto, la fabricación de patatas fritas y frutos secos, enfocándolo respecto desde el punto de vista de Casa Palomares, empresa que generalmente se dirige a clientes de la localidad de Úbeda y alrededores, en principio podemos decir que encontramos una rivalidad poco intensa, ya que solamente encontramos Casa Palomares y tres empresas con la misma actividad por la zona, pero a las zonas que están dirigidos estos productos, podemos decir que existe una **intensa rivalidad**.

Patatas Fritas Domi, situada en una localidad vecina, Villacarrillo (Jaén). Productos Urbano, situada en la localidad de Úbeda. Patatas fritas Santo Reino, sita en Jaén capital.

El sector de las patatas fritas es un **sector maduro**, por lo que en el momento que una de las otras fábricas incremente sus ventas, implica a su vez un descenso de las ventas de las otras empresas, obligándolas a ser más agresivas a la hora de captar nuevos clientes o mantener los actuales, lo que indica un fuerte endurecimiento de la competencia dentro de este sector.

Como en el sector existe una gran competencia a nivel provincial, las fábricas se han visto obligadas a **evolucionar de forma positiva su capacidad**, innovando en la maquinaria para elaborar más producto sin perder la calidad ni esencia del mismo.

La **escasez de posibilidades de diferenciación** del producto en el sector también fomenta la creación de una mayor competencia.

Las **barreras de salidas** presentes provocan una gran presión a las fábricas instaladas en el sector, la más común es el gran volumen de inversión desembolsado que incentiva a la empresa a competir para no perder el capital invertido y poder rentabilizarlo y no obtener pérdidas.

➤ ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES

Como bien dice Guerras y Navas (2015), los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. En general, puede decirse que cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá. El grado de atractivo de la industria disminuirá si los competidores potenciales logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores actuales y aumentará en caso contrario.

Para analizar el nivel de amenaza de los competidores potenciales respecto de Casa Palomares es fundamental analizar las barreras de entradas de este determinado sector. Las barreras de entrada se pueden definir como aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas a la industria, normalmente mediante la disminución de las expectativas de rentabilidad de los posibles nuevos competidores (Guerras y Navas, 2015).

Las principales barreras a la entrada son las **economías de escala** que en el caso de nuestra industria pueden ser altas ya que las empresas anteriormente mencionadas poseen gran parte del mercado provincial, debido a ello, sumado a sus **bajos costes**, el uso de tecnologías avanzadas y su posicionamiento estratégico de localización. Cabe resaltar que los **costes de entrada** a la industria de producción de patatas fritas y frutos secos necesita una **inversión considerable** ya que necesita de una maquinaria específica para fabricar estos productos. También se debe de invertir para **diferenciar el producto** y hacerse un hueco en el mercado, conseguir contratos de suministro a medio plazo con los compradores y ser autosuficientes, que en esta tierra se le da mucha importancia a los productos de la zona y las costumbres de ella.

En cualquier caso, la eficacia de las barreras depende de los recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes. En efecto, empresas con

altas competencias podrán superar con relativa facilidad las barreras constituyéndose en amenazas reales para las establecidas en la industria.

➤ AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos o servicios sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria. Deben contemplarse como productos sustitutivos todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria de la que provengan (Guerras y Navas, 2015).

La industria en la que se encuentra Casa Palomares es una industria con gran cantidad de productos sustitutivos por ello, en principio, es una empresa poco atractiva para explotar. Estos productos sustitutivos tenderán a tener más o menos importancia dependiendo de diferentes factores.

- Los **precios** de los productos sustitutivos: Casa Palomares ofrece unos precios similares respecto a los diferentes productos sustitutivos que se encuentran en el mercado, la diferencia es mínima debido a la poca diferenciación del producto ofertado.
- Los **costes de cambio** a los productos alternativos: Los costes de cambio que los clientes tendrían que soportar son prácticamente nulos por la escasa diferenciación del producto. La diferencia entre adquirir un producto en Casa Palomares o en otro establecimiento es baja.

Casa Palomares, para hacer frente a la poca diferenciación existente en el mercado ha optado por ofrecer diferentes productos aparte de sus tradicionales patatas fritas y frutos secos, también ofrece encurtidos, gominolas y caramelos enfocadas a mercados medievales y diferentes snacks. Con esto trata de satisfacer las necesidades de los clientes que

optan por Casa Palomares y también de aumentar las ventas en sus establecimientos.

➤ PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

El poder negociado tanto de proveedores como de clientes se define como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. (Guerras y Navas, 2015)

El poder negociador de los proveedores de Casa Palomares es relativamente **bajo** ya que esta es una empresa que consume gran cantidad de productos, en su mayoría patata, y por ello su poder frente a los proveedores principales es muy alto. El abastecimiento es a través de dos proveedores pequeños no organizados, a los cuales les compran la totalidad de su producción sin iniciativa de agrupación entre ellos para reforzar su poder de negociación.

➤ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En este apartado de las cinco fuerzas de Porter, se tiene como objetivo estudiar el grado de influencia que tienen los clientes sobre los oferentes.

Los establecimientos son el principal canal de distribución de Casa Palomares, del volumen total de ventas, los supermercados, ultramarinos, restaurantes, bares y cafeterías distribuyen más del 70% de las ventas totales. En general, los clientes principales son los distribuidores, los establecimientos de la zona a los que Casa Palomares le vende directamente y los particulares que realizan compras en la tienda, de forma física u online, son una mínima parte de las ventas totales.

El problema que puede llegar a afectar está en el producto y la competencia del mercado, ya que los productos típicos de Casa Palomares no están muy diferenciados entre los competidores, porque todos ofrecen una calidad/precio muy similar en los productos que se ofrecen, y también poseen precios muy similares. Por ello, el cliente tiene

un abanico donde poder realizar su compra por la variedad de marcas con calidades y precios semejantes.

Como se ha mencionado anteriormente, el cliente más importante para Casa Palomares son los establecimientos de la zona, porque son los mismos que distribuyen los distintos tipos de productos. Por tanto, **el poder del cliente es moderado**, ya que el mercado minorista de alimentación y bebidas está fragmentado, lo que reduce el poder del comprador.

Este modelo no tiene en cuenta la existencia de productos complementarios, ya que solo hace mención a los productos sustitutivos, lo que reduce el grado de atractivo. Sin embargo, en muchas industrias, existen productos complementarios que, utilizados conjuntamente con los de la industria, pueden aumentar el valor percibido por el cliente. Un producto es complementario de otro cuando el cliente valora más éste si se vende o utiliza acompañado del complementario que si se vende solo. Por este motivo, se propuso añadir una sexta fuerza al modelo de Porter para analizar el papel de los complementarios. (Guerras y Navas, 2015).

➤ PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

La patata ha asumido diferentes papeles a lo largo de la historia, ha venido evolucionando con el tiempo, cambiando desde una importante fuente de hidratos de carbono necesarios para la alimentación y supervivencia, hasta convertirse en un complemento fundamental dentro de la cultura y los hábitos alimenticios, y sobre todo en una cultura gastronómica como la andaluza fundamentada en la importancia del aceite de oliva virgen extra típico en la dieta mediterránea.

Respecto al producto con el que se caracteriza Casa Palomares, que son sus patatas fritas artesanales, podemos afirmar que **no cuenta con productos complementarios**. Si es cierto que este aperitivo suele venir acompañado de alguna cerveza, vino u otro tipo de aperitivo, pero esto

no quiere decir que por modificar el precio de estas bebidas vaya a variar la compra de las patatas fritas.

4.1.2.3. Estudio de la competencia.

“El análisis de los competidores investiga el comportamiento de los rivales directos de una empresa para identificar cuál es la estrategia que están siguiendo y, en consecuencia, definir cuál sería la forma más adecuada para hacerles frente, o bien para predecir cuáles serían sus reacciones ante movimientos estratégicos de nuestra empresa”. (Guerras y Navas, 2015)

- **Patatas Fritas Domi**, fundada en 1987, sita en Villacarrillo (Jaén), ciudad muy conocida por ser la ciudad que más aceite de oliva produce en el mundo, y se dedica principalmente a la fabricación de forma artesanal de patatas fritas, pellets y frutos secos. Comercializan sus productos a través de canales de alimentación, HORECA e impulso con marca propia, donde están presentes en la provincia de Jaén, Albacete, Ciudad Real y en algunas ocasiones en cualquier punto del país.

Datos financieros y empleados (SABI, 2020):

Facturación de 1.947.589 euros en 2020, cerca de trescientos mil euros más que el año anterior.

Total activo: 1.146.604€

Rentabilidad económica: 36'09%

Rentabilidad financiera: 49'28%

Endeudamiento: 26'76%.

Empleados: 14 trabajadores.

- **Productos Urbano**, situada en la localidad de Úbeda desde 1972. Cuidan mucho la calidad de su producto. Realizan venta al por mayor y menor en sus instalaciones y además distribuyen y reparten a hoteles, supermercados, restaurantes, bares y todos aquellos establecimientos relacionados con el sector de la hostelería en las provincias de Jaén,

Albacete y Ciudad Real (Sierra de Cazorla, Segura y las Villas) y también en las provincias de Granada y Córdoba.

Datos financieros y empleados (SABI, 2020):

Facturación de 1.266.424 euros en 2020, superando los doscientos mil euros más que el año anterior.

Total activo: 413.748 €

Rentabilidad económica: 7'79%

Rentabilidad financiera: 11'81%

Endeudamiento: 34'06%.

Empleados: 12 trabajadores.

- **Patatas fritas Santo Reino**, sita en Jaén capital desde 1965. Esta empresa produce más de quinientas toneladas diarias distribuidas por más de cien puntos de venta.

Datos financieros y empleados (SABI, 2020):

Facturación de 3.541.526 euros en 2020, cerca de doscientos mil euros más que el año anterior.

Total activo: 4.282.609 €

Rentabilidad económica: 8'64%

Rentabilidad financiera: 14'99%

Endeudamiento: 42'39%.

Empleados: 24 trabajadores.

4.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva. (Guerras y Navas, 2015)

4.2.1. ANÁLISIS INTERNO FUNCIONAL DE LA EMPRESA.

Tal y como expresa la autora Quiroa (2020) en Economipedia, *“Las áreas funcionales de una empresa son todos los departamentos en que se divide una*

empresa para que pueda trabajar de forma eficiente”. Es importante considerar que cada área o departamento desarrolla funciones específicas. Puesto que cada una cuenta con un conjunto de trabajadores que realizan actividades que son similares y responden a necesidades concretas dentro de la organización.

Área comercial

Esta área se encarga de vender, posicionar y promocionar los productos en el mercado, también podemos denominarla área de marketing y es fundamental para lograr los objetivos de la empresa

La *cuota de mercado* de Casa Palomares es media-alta en la provincia de Jaén que es donde principalmente comercializa la mayoría de sus productos debido a que la mayoría de sus clientes son supermercados y tiendas que actúan como intermediarios volviendo a vender sus productos al cliente final.

La *imagen de marca* para Casa Palomares es muy importante. Ofrece una imagen buena, ya que es conocida por su fabricación de forma totalmente artesanal, con la mejor patata, aceite de oliva virgen extra de la tierra y sin ningún tipo de conservante. También cuenta con una buena relación calidad-precio y un trato ejemplar en la atención al cliente por parte de sus empleados.

Casa Palomares invierte en *publicidad y promoción*. A menudo realiza promociones, sobre todo en fechas con un pico más alto de venta, como es navidad, tanto en tienda física como en compras online. También, cada vez más, se da a conocer en redes sociales y cuñas de radio.

Área de Producción

Esta área tiene como función principal la transformación de inputs (materia prima, energía, mano de obra, capital, etc.) en outputs (bienes o servicios).

La *estructura de costes* de Casa Palomares en cuanto a producción tiene en cuenta tanto los gastos en lavado de patata, pelado y posterior fritura, como también el envasado de los productos, junto con su respectivo mantenimiento. También cuenta con productos, como son los encurtidos, gominolas y conservas, que los cuales no incurren en dicho gasto, ya que adoptan un papel de

intermediarios y no los produce, lo venden tal cual como los han comprado anteriormente.

Respecto al *control de calidad*, Casa Palomares lleva a cabo un control exhaustivo de calidad, que es alta, como en los productos ofrecidos como en el servicio prestado sin que esto afecte a sus precios.

Área financiera

En la siguiente figura podemos ver la *estructura financiera* de Casa Palomares de los tres últimos años y cómo ha evolucionado con el paso del tiempo.

FIGURA 7. Estructura financiera de Casa Palomares, 2015-2020

Perfil financiero & empleados			
Cuentas No Consolidadas	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses
	Pendiente de tratamiento	Pendiente de tratamiento	Pendiente de tratamiento
	PYME PGC 2007	PYME PGC 2007	Abreviado PGC 2007
Ingresos de explotación	386.166	619.737	668.741
Result, ordinarios antes Impuestos	-12.095	1.506	1.284
Resultado del Ejercicio	-12.095	1.129	963
Total Activo	345.559	321.482	293.081
Fondos propios	133.773	145.869	145.593
Rentabilidad económica (%)	-3,50	0,47	0,44
Rentabilidad financiera (%)	-9,04	1,03	0,88
Liquidez general	0,93	0,67	0,50
Endeudamiento (%)	61,29	54,63	50,32
Cuentas No Consolidadas	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses
	Pendiente de tratamiento	Pendiente de tratamiento	Pendiente de tratamiento
	Abreviado PGC 2007	Abreviado PGC 2007	Abreviado PGC 2007
Ingresos de explotación	664.939	612.773	546.807
Result, ordinarios antes Impuestos	4.747	11.530	7.412
Resultado del Ejercicio	3.560	8.648	5.559
Total Activo	276.383	280.410	220.177
Fondos propios	143.630	141.070	132.422
Rentabilidad económica (%)	1,72	4,11	3,37
Rentabilidad financiera (%)	3,31	8,17	5,60
Liquidez general	1,62	1,67	0,89
Endeudamiento (%)	48,03	49,69	39,86

Fuente: SABI

Hay que destacar que en el año 2016 fue cuando los tres hermanos decidieron dejar la empresa y fue Salvador, junto con sus dos hijos, quien siguió con la empresa familiar, es por ello que la empresa sufre un descenso tan brusco de rentabilidad de algo más de dos puntos hasta alcanzar su pico en 2018. El siguiente año aumentaron ligeramente su rentabilidad, pero en el año 2020 debido a la crisis sanitaria, su rentabilidad económica y financiera, como tantas otras empresas, no de Jaén, sino a nivel nacional, tomo unos valores negativos que este año 2021 están logrando remontar y poco a poco volver a tener una rentabilidad positiva.

La *rentabilidad de las inversiones* la obtenemos a través de las ratios de rentabilidad que ofrece SABI, y en el que dichos ratios, como anteriormente he mencionado, disminuyen en el año del cambio de mando y poco a poco se ha ido remontando hasta el año 2020 en el que se vieron inmersas la mayoría de las empresas en un desplome de ventas debido a la crisis sanitaria por la pandemia mundial.

FIGURA 8. Rentabilidad de Casa Palomares, 2015-2020

Cuentas No Consolidadas	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR
	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento Abreviado PGC 2007
A. Rentabilidad			
Rentabilidad sobre recursos propios (%)	-9,04	1,03	0,88
Rentabilidad sobre capital empleado (%)	-4,35	0,63	1,78
Rentabilidad sobre el activo total (%)	-3,50	0,47	0,44
Margen de beneficio (%)	-3,13	0,24	0,19
Cuentas No Consolidadas	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR	31/12/2015 EUR
	12 meses Pendiente de tratamiento Abreviado PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento Abreviado PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento Abreviado PGC 2007
A. Rentabilidad			
Rentabilidad sobre recursos propios (%)	3,31	8,17	5,60
Rentabilidad sobre capital empleado (%)	3,32	4,94	5,59
Rentabilidad sobre el activo total (%)	1,72	4,11	3,37
Margen de beneficio (%)	0,71	1,88	1,36

Fuente: SABI

La *solventia financiera* de Casa Palomares la obtenemos mediante los ratios siguientes. El ratio de solventia ha ido aumentando con el paso de los años, pese al cambio de mando que hubo en 2016 y la pandemia mundial que estamos atravesando. Se encuentra próximo a 1, por lo que el pasivo exigible es mayor que la totalidad del activo, pero poco a poco está acercándose a la unidad, lo que prácticamente cuenta con activo suficiente para satisfacer sus deudas. Por otro lado, podemos interpretar con el ratio de liquidez que, al ser menor de 1, la empresa tiene un fondo de maniobra negativo y tiene problemas de liquidez a corto plazo. Para poder solventar esta situación, Casa Palomares debería de negociar el vencimiento de las deudas para pagar a más largo plazo o saldar activos fijos o inversiones para aumentar el activo corriente.

FIGURA 9. Solventia de Casa Palomares, 2018-2020

Cuentas No Consolidadas	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR
	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento Abreviado PGC 2007
C. Estructura			
Ratio de solventia	0,93	0,67	0,50
Ratio de liquidez	0,16	0,20	0,25
Ratios de autonomía financiera a medio y largo plazo	1,06	1,57	1,78
Coficiente de solventia (%)	38,71	45,37	49,68
Apalancamiento (%)	109,13	74,78	56,19

Fuente: SABI

Área Tecnológica

Casa Palomares cuenta con *tecnología disponible* para el desarrollo de su actividad, su fábrica cuenta con todos los recursos tecnológicos disponibles para ser más eficientes con el cliente y respetuosos con el medioambiente. Desde que tomaron el mando los hijos de Salvador, Rafael y María Jesús del Carmen, estos mejoran su página web para que cada vez sea más intuitiva para el cliente y se pueda comprar de forma más rápida y segura.

Recursos Humanos

Existe un *sistema de incentivos* para los empleados con el propósito de motivarlos y que den lo mejor de cada uno de ellos. En cuanto al *clima social*, la empresa se define como “tiendas con alma” y fomenta la oportunidad de contratación a personas con síndrome de Down, sabiendo que estas personas aportan considerablemente a nivel laboral y humano.

En relación con el *nivel de formación*, se tiene en cuenta que cada una de las áreas está especializada con una formación diferente. La empresa busca profesionales con conocimientos para el desempeño de la actividad rutinaria. Continuamente se les reparten formación a sus empleados mediante charlas y cursos que ofrece la empresa a sus trabajadores.

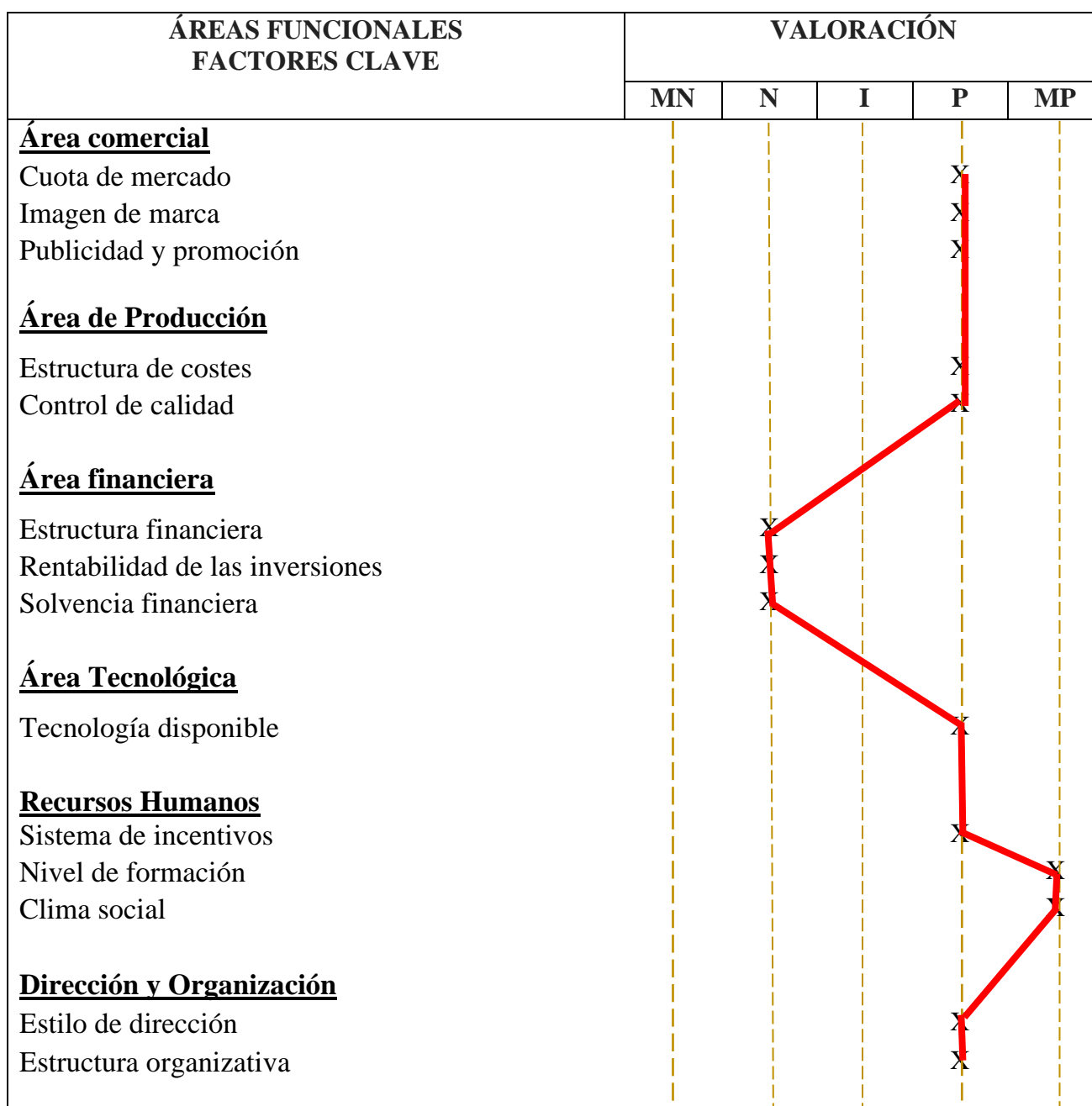
La calidad de un *clima social* bueno influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por ende en la productividad de la empresa. En Casa Palomares el clima social es muy bueno ya que todos los trabajadores se relacionan perfectamente, hay una comunicación fluida entre ellos y también con el director general, están perfectamente organizados y cada uno sabe la tarea que le corresponde. En Casa Palomares, los trabajadores tienen libertad e iniciativa para expresar y compartir sus conocimientos y decir todo aquello que consideren que sería bueno para mejorar. Al tener esta libertad, los trabajadores se sienten más motivados y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa de manera más rápida.

Dirección y Organización

El *estilo de dirección* que tienen los administradores solidarios de la empresa es la de un empleado más. Trabajan estrechamente con sus empleados y los hacen partícipes en las tomas de decisiones llevadas a cabo.

La *estructura organizativa* de la empresa se estudió en el epígrafe 3, siendo tanto el Padre, Salvador, como los dos hijos accionistas de la empresa. Pero solo los hijos, Rafael y María Jesús del Carmen, administradores solidarios.

FIGURA 10. Perfil estratégico del entorno de Casa Palomares, S.L.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

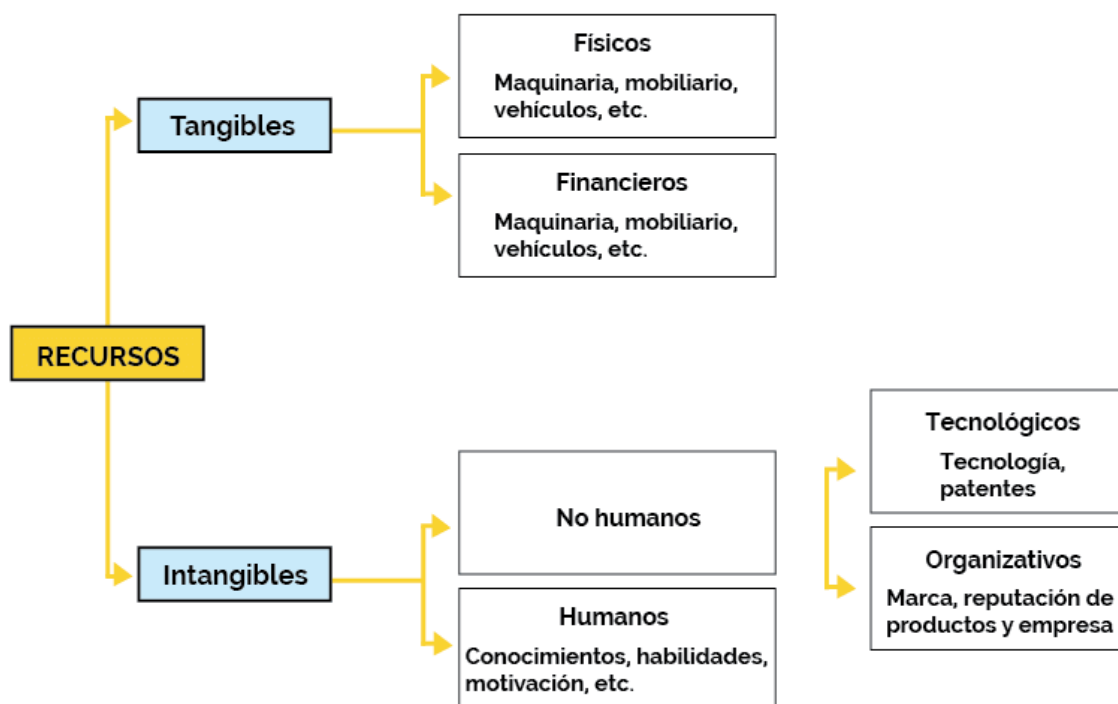
4.2.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

La Teoría o Visión de Recursos y Capacidades tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder.

Identificación de los recursos

Guerras y Navas (2015) define los recursos “como el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia. Su identificación constituye el primer paso del análisis”. Pueden ser recursos tangibles o recursos intangibles.

FIGURA 11. Clasificación de los recursos



Fuente: Guerras y Navas (2015)

Los *recursos tangibles* se dividen en activos físicos y recursos financieros. Dentro de los *activos físicos* se incluyen la fábrica, equipos informáticos, el camión de reparto, etc. Este inmovilizado asciende a un total de 266.051 euros en 2020. Los *recursos financieros* están relacionados con el grado de liquidez y solvencia de la empresa. Como hemos analizado anteriormente en las ratios, podemos decir que Casa Palomares no cuenta con buena salud financiera debido al cambio de mando, que se ha ido mejorando, pero que sigue en una situación desfavorable por la actual crisis sanitaria, disponiendo en 2020 unos fondos propios de 133.773 euros.

Los *recursos intangibles* se dividen en activos humanos y activos no humanos. Dentro de los *activos humanos* se incluyen a los trabajadores con sus

conocimientos y habilidades. Estos son un elemento clave para la empresa debido a la confianza que se deposita en ellos. En cuanto a los *activos no humanos*, se clasifican en tecnológicos y organizativos. Los *recursos tecnológicos* recogen todos los conocimientos, técnica y saber hacer con los que se realizan sus productos y las tecnologías empleadas para ello. Como *recursos organizativos*, Casa Palomares cuenta con una muy buena reputación de sus productos y de su marca debido a la elaboración artesanal con el mejor aceite de oliva virgen extra de la zona.

Identificación de las capacidades

Guerras y Navas (2015) define que las capacidades *“permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles”*. Por lo tanto, las capacidades de Casa Palomares se desarrollan continuamente en cada área funcional analizadas anteriormente. La capacidad de producir sus patatas fritas y frutos secos de forma totalmente artesanal, con patatas de calidad y el mejor aceite de oliva virgen extra, sin conservantes. También de elaborar encurtidos típicos de Úbeda como son las aceitunas verdes machacadas o las negras rajadas, las yeye bajas en sal, las aceitunas de mojo picón, curadas en sosa, chupadeos, alcaparrones, mazorquitas y pepinillos, adaptándose a las necesidades de los clientes, todo ello sin perder la esencia típica de la tierra.

4.3. ANÁLISIS DAFO

Como bien dice Hernández (2014), el análisis DAFO *“es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo. Recogen conjuntamente los resultados del análisis interno, identificando las principales fortalezas y debilidades, y del análisis externo, con las amenazas y oportunidades más relevantes”*.

TABLA 4. Análisis DAFO de la empresa Casa Palomares, S.L.

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Cuota de Mercado - Imagen de Marca - Publicidad y Promoción - Estructura de Costes - Control de Calidad - Tecnología disponible - Sistema de Incentivos - Nivel de Formación - Clima Social - Estilo de dirección - Estructura Organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura Financiera - Rentabilidad de las inversiones - Solvencia Financiera
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Horarios Comerciales - Defensa de la Competencia - IPC - Pirámide de Población - Gasto en I+D - Comercio Electrónico - Sostenibilidad Integral de la Industria Alimentaria - Energías Verdes 	<ul style="list-style-type: none"> - PIB - Tasa de Paro - Guía de Mejores Técnicas Disponibles
ANALISIS EXTERNO	

Fuente: Elaboración propia

5. ELECCIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprender para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos. Es decir, la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno. (Guerras y Navas, 2015)

5.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

“La estrategia corporativa trata de identificar las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar. Implica, por tanto, adoptar una perspectiva de conjunto, en la que son relevantes la orientación futura, la búsqueda de oportunidades de creación de valor o la forma en la que la empresa quiere crecer o desarrollarse en el futuro”. (Guerras y Navas, 2015)

En este estudio veremos las distintas estrategias de expansión, que como bien afirman Guerras y Navas (2015), *“la estrategia de expansión implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez”.*

FIGURA 12. Estrategias de expansión

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Guerras y Navas (2015)

Penetración en el mercado

Mediante esta estrategia, la empresa trata de aumentar el volumen de las ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes similares a los tradicionales para sus actuales productos. No supone modificación del campo de actividad, la empresa se mantiene en sus negocios actuales implicando

crecimiento, ya que aumenta el volumen de las ventas. Esta estrategia se lleva a cabo mediante campañas publicitarias, promociones, reducciones en precio, etc.

Desarrollo de productos

Con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes. Los productos, por tanto, cubren la misma función que los productos anteriores, pero permiten mejorar la satisfacción de dicha función para el mismo segmento de clientes. Esta estrategia puede llevar a cabo introduciendo innovaciones en los productos tradicionales que mejoren sus prestaciones o ampliando la gama de productos básicos.

Desarrollo de mercados

Con esta estrategia, la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Los nuevos mercados a los que la empresa se dirige pueden entenderse en un triple sentido: Nuevos segmentos, nuevas aplicaciones para los productos actuales o nuevas áreas geográficas.

Una vez vistas las distintas estrategias de expansión, podemos afirmar que la estrategia más adecuada para la empresa Casa Palomares, SL es la estrategia de **desarrollo de mercados**, dándose a conocer y dirigiendo sus productos a distintas áreas geográficas aprovechando la venta de sus caramelos y gominolas artesanales en las distintas ferias medievales por diferentes puntos del país. La empresa puede utilizar estos puntos de venta para vender sus productos tradicionales típicos de la provincia de Jaén, en concreto de la localidad de Úbeda y así introducir sus productos en otras zonas del país, donde se celebren dichas ferias medievales y además vender sus productos a establecimientos que posteriormente los vendan en otras zonas, llevando la cultura del aceite de oliva virgen extra de nuestra tierra, como la grasa más saludable que existe en el mundo, a otros puntos del país.

5.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Guerras y Navas (2015) definen el concepto de ventaja competitiva como *“cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir.”*

Estos mismos autores definen la estrategia competitiva “*como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.*”

Porter (1982) la define como “*emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa*”.

Este último autor planteó tres estrategias competitivas básicas:

FIGURA 13. Estrategias competitivas genéricas



Fuente: Porter (2009)

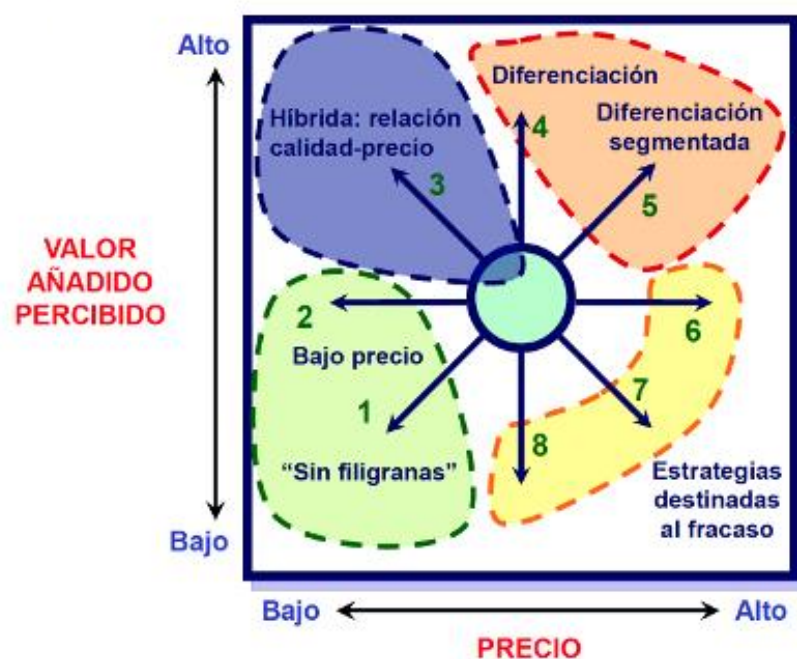
- **Liderazgo en costes:** posición de costes bajos
- **Diferenciación de producto:** singularidad percibida por el cliente la empresa busca aumentar el precio, una ventaja en diferenciación incurre en mayores costes, los costes reducidos no permiten conseguir características diferenciadoras.
- **Segmentación o enfoque:** la empresa se centra en un grupo de compradores, un producto o un mercado excluyendo a los demás.

Porter tomó la perspectiva de la empresa comparando costes y precios, pero no consideró la perspectiva del cliente que toma sus decisiones en función del precio y del valor percibido por el producto o servicio.

Para superar estas limitaciones, *Johnson et al. (2006)* proponen ampliar y matizar las opciones estratégicas de Porter y plantean el modelo del “reloj estratégico” que es, una ligera adaptación del esquema propuesto por *Bowman (1992)*.

5.2.1. RELOJ ESTRATÉGICO

FIGURA 14. Reloj Estratégico



Fuente: Guerras y Navas (2015)

En mi opinión, Casa Palomares sigue una estrategia híbrida o lo que es lo mismo, orientada a la relación calidad-precio, la cual considero que es la estrategia más adecuada para la empresa. Como hemos estado analizando a lo largo del estudio, Casa Palomares valora la calidad de sus productos. Fabrican sus productos de forma artesanal con unos productos de calidad junto con una excelente atención al cliente, lo cual hace que el cliente perciba un valor añadido sin que esto suponga una repercusión en el precio.

6. CONCLUSIÓN

En este último apartado y como conclusión del estudio realizado cuyo propósito ha sido analizar exhaustivamente la empresa Casa Palomares, SL., y donde hemos conocido en profundidad el mercado en el que se desenvuelve la empresa, para así poder orientar y recomendar la elección de la estrategia más adecuada para mejorar su situación después del cambio de mando con el cual disminuyó su rentabilidad y posterior crisis sanitaria por la que estamos pasando que tampoco ha pasado desapercibida por la empresa, por lo que voy a poner de relieve las principales ideas que se han obtenido y la que según mi opinión es la línea de actuación con una alta probabilidad de éxito.

En cuanto a la relación de la empresa con el entorno, hemos observado que las estrategias de los competidores son bastante homogéneas. La empresa debe seguir un proceso continuo para anticiparse a los posibles cambios del entorno y de los competidores adoptando una actitud activa y proactiva.

Respecto al análisis interno, se ha identificado que el factor humano es uno de los recursos más valiosos de la empresa, por ello se le da una gran importancia a la satisfacción de los trabajadores y de su papel proactivo en la empresa teniendo libertad e iniciativa para expresar y compartir sus conocimientos estando estos más motivados.

Tras una visión general de la empresa a lo largo de su análisis estratégico, mi recomendación para Casa Palomares, SL es el desarrollo de una estrategia de expansión, en concreto de desarrollo de mercados. Esta estrategia no implica demasiado riesgo, ya que aprovecharían los puntos de venta de gominolas y caramelos artesanales que venden en las ferias medievales para poder llevar sus productos a diferentes puntos del país donde no los conocen, llevando la cultura del aceite de oliva virgen extra de nuestra tierra, como la grasa más saludable que existe en el mundo.

7. BIBLIOGRAFÍA

Bowman, C. (1992): The challenge of strategic management, Kogan Page, Londres.

Caballero Ferrari, F. J. (2016) Sector secundario. Economipedia.com Disponible online: <https://economipedia.com/definiciones/sector-secundario.html>

Casa Palomares, SL. (2021) Disponible online: <https://www.casapalomares.com/>

Cinco Minutos (2021). Nuevos hábitos de consumo, nuevas formas de comprar. Disponible online: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/26/extras/1627315397_428414.html

Donnelley, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 4(2), 93-105.

Encuesta de Población Activa (2021) Paro en España hoy, según la EPA del INE. Disponible online: <https://www.epdata.es/datos/paro-espana-hoy-epa-ine/10/espana/106>

Expansión/ Datosmacro.com (2021). IPC Interanual – Alimentos y bebidas no alcohólicas España. Disponible online: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana?sector=Alimentos-y-bebidas-no-alcoholicas&sc=IPC-AyB>

Expansión/ Datosmacro.com (2021). Pirámide de población – España. Disponible online: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

Expansión/ Datosmacro.com (2021). Producto Interior Bruto – España. Disponible online: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Frutos Secos Domi, SL (2021) Disponible online: <https://patatasfritasdomi.com/>

Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (5.ª ed.). Madrid: Tomson-Reuters Civitas.

Hernández Ortiz, M. J. (2014). Administración de empresas (2.ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Instituto Nacional de Estadística. (2020). Estadística sobre Actividades de I+D - Año 2020. Datos definitivos. Disponible online: https://www.ine.es/prensa/imasd_2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística (2021) Pirámide de la población empadronada en España. Disponible online: <https://www.ine.es/covid/piramides.htm>

Instituto Nacional de Estadística (2021). Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma. Disponible online: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-grafico>

Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia, Boletín Oficial del Estado, núm. 159, de 04 de julio de 2007. Disponible online: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-12946-consolidado.pdf>

Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales, Boletín Oficial del Estado, núm. 307, de 22 de diciembre de 2004, artículo 3. Disponible online: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-21421#:~:text=El%20horario%20de%20apertura%20y%20cierre%20dentro%20de%20os%20d%C3%ADas,establezca%20por%20la%20Comunidad%20Aut%C3%B3noma.>

Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2021). Sostenibilidad de la industria alimentaria. Disponible online: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/sostenibilidad-industria/>

Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. 1a ed. en esta presentación. Barcelona: Ariel, 2012. Print.

Orellana Nirian, P. (2020) Organigrama. Economipedia.com Disponible online: <https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>

Patatas Fritas Santo Reino, SL (2021) Disponible online: <https://www.santoreino.es/>

Productos Urbano, SL (2021) Disponible online: <https://productosurbano.com/>

Ramírez Ospina, D.E., Macías Ramírez, V.H. (2012) Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia, Económicas CUC Vol. 33 Núm. 1, 5. Disponible on line: [file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-EmpresasDeFamilia-5085555%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-EmpresasDeFamilia-5085555%20(1).pdf)

Sánchez Vizcaíno, Gonzalo. Organización de empresas: Grado en Administración y Dirección de Empresas. Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho. 3a ed. Granada: Avicam, 2017. Print.