



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**DOBLE GRADO EN DERECHO Y ECONOMÍA**

**ANÁLISIS SECTORIAL DE CORSEVILLA S.C.A.N.D.**

**CONVOCATORIA ORDINARIA**

Trabajo de Fin de Grado presentado por Víctor Varela García, con correo electrónico Victorvarelag23@gmail.com, siendo la tutora del mismo la profesora Marta Domínguez de la Concha-Castañeda.

Vº. Bº. de la tutora:

Alumno:

Sevilla, Junio de 2019

## **RESUMEN.**

El presente trabajo tiene por objeto la realización de un análisis de la empresa Corsevilla S.C.A.N.D. Cooperativa formada por más de quinientos ganaderos, cuyas explotaciones se localizan en la Sierra Morena de Sevilla. En concreto, el análisis que se realizará a lo largo del trabajo se centrará en la producción de queso de leche de cabra.

Dicho análisis consta de un estudio completo del entorno, mediante el marco PESTEL, un análisis pormenorizado de las fuentes de la competencia, a través del Modelo de las Cinco Fuerzas y un análisis de los principales competidores. Complementándose con un estudio de los grupos estratégicos y una encuesta de satisfacción realizada directamente a los consumidores.

Todo ello permitirá identificar las principales amenazas y oportunidades, lo que podrá reportar una enorme utilidad a Corsevilla de cara a futuras decisiones empresariales.

## ÍNDICE:

|   |    |
|---|----|
| <b>RESUMEN</b> .....                                    | 2  |
| <b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....                   | 4  |
| <b>1.1: JUSTIFICACIÓN DEL TEMA</b> .....                | 4  |
| <b>1.2: OBJETIVOS</b> .....                             | 4  |
| <b>CAPÍTULO 2: MOTORES CLAVE DEL CAMBIO</b> .....       | 6  |
| <b>2.1: MARCO PESTEL</b> .....                          | 6  |
| <b>2.2: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</b> ..... | 12 |
| <b>CAPÍTULO 3: COMPETENCIA Y MERCADOS</b> .....         | 36 |
| <b>3.1: METODOLOGÍA</b> .....                           | 36 |
| <b>3.2: GRUPOS ESTRATÉGICOS</b> .....                   | 37 |
| <b>3.3: FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO</b> .....           | 40 |
| <b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES</b> .....                   | 45 |
| <b>4.1: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b> .....              | 45 |
| <b>4.2: VALORACIÓN PERSONAL</b> .....                   | 49 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                               | 49 |
| <b>PÁGINAS WEB CONSULTADAS</b> .....                    | 50 |
| <b>ANEXO I: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</b> .....          | 53 |

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

Este trabajo se enmarca dentro del Proyecto de Innovación Docente, Modalidad A (Innovación Estratégica de Titulaciones); solicitado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en 2018 y financiado por el Plan Propio de Docencia, mediante el cual las empresas o instituciones pueden solicitar temas, asuntos o problemas para que sean desarrollados por un alumno en su TFG. En este caso, el tema propuesto es un Análisis Sectorial sobre Corsevilla S.C.AND.

El tema lo solicita la propia empresa, y yo, a propuesta de mi tutora, acepto el proyecto y realizo la investigación sobre el sector.

Una vez finalizado el proyecto, se presentarán los datos y conclusiones obtenidos a la empresa solicitante.

Corsevilla es una cooperativa dedicada principalmente a la producción y comercialización de productos del cerdo ibérico, carne de cordero, lana y quesos de leche de cabra; centrandolo el presente trabajo en el análisis del queso de leche de cabra.

Uno de los motivos que me llevó a aceptar este tema fue la posterior aplicación práctica que tendría el mismo, que excede del ámbito puramente académico. Otro de los motivos que me llevó a aceptar el tema fue la escasa información existente sobre el sector, siendo España uno de los principales productores de queso de leche de cabra de Europa, lo que suponía, una importante oportunidad de cubrir dicho vacío con el trabajo.

### **1.2. OBJETIVOS**

El trabajo presenta una serie de objetivos que podrían resumirse en:

- Describir las fuerzas del macroentorno de Corsevilla utilizando el marco PESTEL.

- Identificar fuentes de la competencia en el sector, a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.
- Definir grupos estratégicos y factores críticos de éxito del sector.
- Realizar una encuesta de satisfacción para obtener información del consumidor.
- Extraer conclusiones del estudio realizado que puedan plantear oportunidades y amenazas.

Para la consecución de estos objetivos se han llevado a cabo labores de información, basadas en la recopilación de datos secundarios de diversas bases de datos (INE, einforma, Sabi, etc.), además del análisis de informes relacionados con el tema de trabajo objeto de estudio.

Por otra parte se han utilizado datos primarios para recopilar información directamente del consumidor a través de la realización de una encuesta tipo likert.

A partir de aquí el trabajo se estructura de la siguiente forma:

En el capítulo 2 se recoge el análisis del Marco PESTEL, lo que permite tener un primer acercamiento al sector y formar una idea general de la situación del mismo. A continuación, el análisis sigue con el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que permite identificar las fuentes de competencia existentes en el sector.

En el capítulo 3, relativo a competidores y mercados, se recoge, en primer lugar, la Metodología, donde se expone cómo se ha desarrollado el trabajo. En segundo lugar, se expone el análisis de los grupos estratégicos, culminando el capítulo identificando los Factores Críticos de Éxito (FCE).

Por último, en el capítulo 4 se identifican las oportunidades y amenazas que se han detectado a lo largo del estudio. Además, se realiza la valoración personal del mismo.

## **CAPÍTULO 2. MOTORES CLAVE DEL CAMBIO.**

### **2.1. EL MARCO PESTEL.**

EL Análisis PESTEL es una herramienta ampliamente utilizada para medir el potencial del mercado, es decir, su crecimiento o disminución, el atractivo, la oportunidad comercial y la idoneidad del acceso. PESTEL es un acrónimo de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, ecológicos y legales. En definitiva, aquellos que se utilizan para evaluar el mercado de una unidad empresarial (Halik, 2012).

#### **- Factores económicos.**

En 2015 España obtuvo un PIB del 3,4%; hasta ahora no se ha vuelto a alcanzar dicha cifra, es más, 2017 fue el último año en el que el crecimiento fue mayor al 3%. Para 2018 y 2019, las previsiones de los principales organismos e institutos económicos establecen un aumento del 2,6% y 2,2% respectivamente. Tal y como afirma el Fondo Monetario Internacional (FMI)

Pese a la innegable desaceleración, nada hace prever una nueva recesión a corto plazo ya que "el impulso de la economía se mantiene vigoroso y los vientos de cola persisten." Así, el Banco Central Europeo (BCE) prevé que la Eurozona crecerá en 2018 un 1,9% y un 1,7% en 2019 (Caballero, ABC, 2019)

Por su parte, el sector lácteo se encuentra sumido en una gran crisis debido a la liberación del sector en 2015. Cada mes cierran en España, de media, 70 explotaciones lácteas, según las últimas cifras de la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG). Así, el año 2018, se inició con menos de 15.000 productores de leche frente a las más de 17.000 existente a inicios de 2015.

Respecto a la evolución del consumo en España, en el año 2017 (último año del que se tienen cifras oficiales) el gasto en consumo aumentó 0,6% respecto al año anterior, consolidándose una tendencia ligeramente alcista (Véase figura 2.1).

**Figura 2.1:** Evolución del gasto en alimentación (euros) en los hogares españoles. (Desde año 2009 hasta año 2018)



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

#### - Factores políticos

Actualmente, España se enfrenta a una de las etapas de mayor inestabilidad política desde la implantación de la democracia, prueba de ello ha sido la imposibilidad de aprobar los Presupuestos Generales de 2019 por parte del ejecutivo, lo que desencadenó la convocatoria de elecciones anticipadas. Sin embargo, pese a la celebración de las mismas, la diversificación del voto por parte del electorado hace que ningún partido político tenga los apoyos suficientes para poder sacar adelante dichos presupuestos, generando una coyuntura de acefalia legislativa sin precedente en el constitucionalismo español. Esta situación crea incertidumbre sobre todas las posibles ayudas o subvenciones existentes.

Este contexto afecta negativamente a la inversión de las empresas y a la creación de empleo, y aumenta la tasa de ahorro de las familias como modo de precaución.

#### - Factores legales.

La importancia de la alimentación sobre la salud de los ciudadanos y la creciente preocupación de estos por la calidad y sanidad de los alimentos que consumen, unido a las crisis alimenticias sufridas en los años noventa, han hecho de la seguridad alimentaria un objetivo transversal de la Unión Europea que como tal está integrado en la totalidad de las políticas comunitarias. Así, la reforma de la PAC (Política Agraria Común de la Unión

Europea) realizada en el marco de la Agenda 2000, incorporó la seguridad e higiene de los alimentos a los objetivos de la PAC.

El objetivo fundamental de la política de seguridad alimentaria de la Unión Europea es garantizar un alto nivel de protección de la salud humana y de los intereses de los consumidores en relación con los alimentos, teniendo en cuenta la diversidad, y garantizando, al mismo tiempo, el correcto funcionamiento del mercado interior.

Las empresas lácteas se han visto también afectadas por las normas comunes que regulan el etiquetado, la presentación y la publicidad de los productos alimenticios. Estas normas tienen como fin informar y proteger a los consumidores (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

Estas políticas se han materializado en los Reglamentos (CE) nº 853/2004, 854/2004 y 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004.

En el ámbito estatal, cabe resaltar dos Reales Decretos:

- Real Decreto 1113/2006, de 29 de septiembre, por el que se aprueban las normas de calidad para quesos y quesos fundidos. En el mismo, se establece que la leche cruda puede utilizarse para la elaboración de quesos con un ciclo de maduración de 60 días como mínimo siempre que se registre el tiempo de permanencia de cada lote de productos (Real Decreto 29 de septiembre de 2006, 2006)
- Real Decreto 198/2017, de 3 de marzo, Por el que se regula la trazabilidad del queso, estableciéndose la normativa básica de control que deben cumplir los operadores del sector lácteo y se regulan la identificación y registro de los agentes, establecimientos y contenedores que intervienen en el sector lácteo, el registro de los movimientos de la leche. Así mismo se establece la normativa básica de control que deben cumplir los agentes del sector de leche cruda de oveja y cabra (Real Decreto 3 de marzo de 2017, 2017).

Respecto al ámbito regional, mencionar la Orden de 29 de mayo de 2013, por la que se aprueban las condiciones técnicas para la elaboración del queso artesano en Andalucía. Regulándose el objeto, ámbito de aplicación, alcance y requisitos de la materia prima para que un queso pueda obtener la consideración de queso Artesano Andaluz (Orden 29 de mayo de 2013, 2013)

### - **Factores ecológicos.**

Respecto al ámbito ecológico, las principales industrias lácteas, los distribuidores y el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación firmaron, en 2013, el Convenio de colaboración para la implantación y desarrollo de un programa de productos lácteos sostenibles.

El objetivo consiste en cooperar y colaborar en favor del sector lácteo español para lograr un funcionamiento eficiente y sostenible de las cadenas de valor de la leche y los productos lácteos, mejorando la percepción del consumidor de estos productos entendiéndose como productos de alto valor nutritivo y calidad, mediante los instrumentos promocionales adecuados, y garantizando la sostenibilidad a largo plazo del sector.

Aporta a los consumidores una garantía del origen español de la leche y de los derivados lácteos y de que ha sido contratada en unas condiciones que garantizan la sostenibilidad económica del sector lácteo español (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019)

### - **Factores sociales.**

Existe una creciente preocupación por parte de la población de llevar una alimentación saludable. Un estudio elaborado por Nielsen Company en 2016, con una muestra de más de 30,000 consumidores en 63 países, concluye que la búsqueda de una alimentación más saludable es un fenómeno extendido, siendo las principales razones del mismo el envejecimiento de la población, el aumento de las tasas de enfermedades crónicas (estimado en el 73% de todas las muertes en todo el mundo), un aumento del autocuidado y la prevención y un mayor nivel de educación por parte de los consumidores.

Los productos lácteos son alimentos muy completos, que contienen diferentes cantidades de agua y proteínas, grasas, así como vitaminas A, B, D. además, a diferencia de otros productos de origen animal, contienen cantidades significativas de hidratos de carbono en forma de lactosa.

Es por ello que desde la Fundación Española de Nutrición (FEN) se recomienda su consumo para la correcta formación de las estructuras corporales de los niños y adolescentes, y para preservar la densidad ósea de las personas adultas y durante el envejecimiento.

Por otra parte, cabe mencionar la creciente despoblación del medio rural que se vive en toda Europa.

“Existen pequeños núcleos de población de las áreas rurales que se encuentran despoblados o en un breve plazo tienen bastantes posibilidades de estarlo. Dicho problema ha sido reconocido por la mayoría de gobiernos occidentales y por algunas instancias internacionales como la OCDE o la unión europea” (Sáez Pérez, Pinilla Navarro, & Ayuda Bosque, 2001)

A pesar del actual crecimiento urbano, el sector lácteo contribuye al mantenimiento de zonas rurales seguras, y sostenibles y desempeña un papel clave en la reversión de la degradación de la tierra, restauración de pastizales y secuestro de carbono en el suelo.

#### - **Factores tecnológicos.**

En España el desembolso en investigación y desarrollo empezó a desplomarse a partir de 2010, cuando se registró la cifra de 14.588 millones. Tocaron suelo en 2014 en los 12.821 millones. Ahora, por primera vez, sube su tamaño y en 2017 se coloca en el 1,20% del PIB frente al 1,19% del año anterior, todavía lejos del 1,40% que se logró en 2009 y a gran distancia de la media comunitaria, situada en el 2,07% (Maqueda, El País, 2018)

Actualmente, el desarrollo del I+D en la industria láctea se ha convertido en una línea prioritaria de acción, anteriormente España, debido a las restricciones establecidas, se había centrado en el autoconsumo, pero gracias a la reciente liberalización del sector las empresas deberán abrirse a nuevos mercados (INLANC, Interprofesional Láctea Nacional, 2019)

Así, desde INLANC, se marcan cuáles son las principales estrategias a desarrollar en materia de I+D, que podrían resumirse en:

1. La materia prima ya no es una limitación.
2. Valorizar los productos lácteos.
3. Aprovechar la globalización para internacionalizarse.
4. Priorizar la garantía de las demandas de los consumidores.

Por otra parte, hoy en día Internet se ha convertido en una herramienta esencial para la búsqueda de información de cualquier tema, ya que es un medio potencial para publicitar a las empresas; en la actualidad existen millones de usuarios en la red. La mayor parte de las empresas, tienen páginas en Internet donde muestran información sobre la misma (8 de cada 10 pymes y grandes empresas), describiendo sus productos y/o servicios y con ello teniendo una mejor comunicación con sus clientes. El desarrollo de nuevos modelos

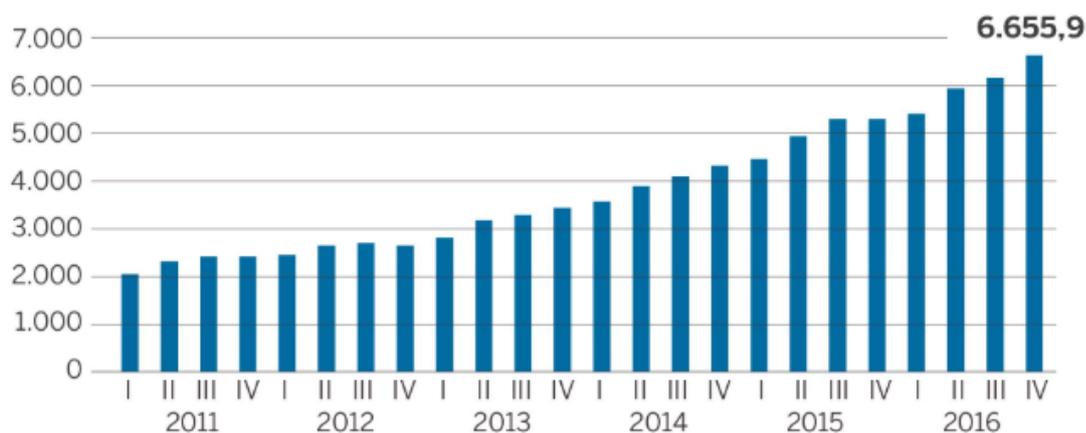
empresariales en Internet ha generado cambios importantes en el panorama empresarial. Tales transformaciones obligan a una reflexión sobre el planteamiento estratégico de las empresas (Margalef, 2001)

Estar en Internet no es condición suficiente para tener éxito, pero sí una condición necesaria. Por ello cabe destacar el notable peso que han adquirido en los últimos años las redes sociales como forma de dar a conocer y ofertar los productos de una empresa.

Gracias a los avances tecnológicos comentados, hoy en día, es posible la comercialización y distribución de productos a través de internet. La venta a través de la red supone a las empresas una serie de ventajas como el ahorro en costes, ya sea de personal, de alquiler de local, de mantenimiento, etc. O la comodidad que supone al cliente poder comprar sin necesidad de acudir a un punto de venta físico.

Actualmente en España el comercio electrónico (e-commerce) se encuentra en auge. En 2016 las transacciones de productos y servicios por Internet acumularon una facturación de 24.185 millones de euros, lo que supone un 20,8% más que el año anterior, según los datos recogidos por el portal de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (Salgado, El País, 2017)

**Figura 2.2:** Volumen de negocio del comercio electrónico en España. (Millones de euros)



Fuente: El País a través de datos de Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia

La figura 2.2, muestra el volumen de negocio del comercio electrónico, se observa el continuo crecimiento que está experimentando.

Si bien, es cierto que el peso del sector de la alimentación no es muy notable, según la cuarta edición del informe 'El futuro del e-commerce' de Kantar Worldpanel (2018), el comercio electrónico en el sector de la alimentación solo supuso un 1,8% del total en 2018, aunque respecto al año anterior ha experimentado un aumento del 32%, por lo que las previsiones de cara al futuro son halagüeñas.

## 2.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

**Figura 2.3:** Modelo de las Cinco Fuerzas



Fuente: Elaboración propia

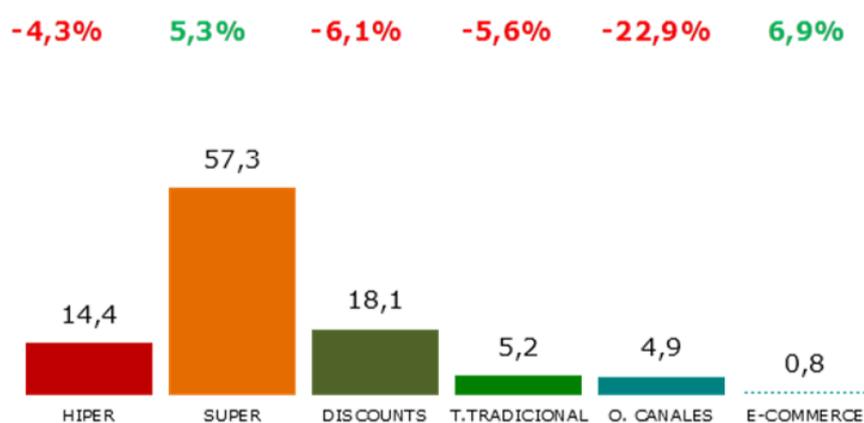
A través del modelo de las cinco fuerzas se descubren las fuentes de la competencia en una industria o sector (Porter, 1980).

- **Poder de negociación de los clientes.**

Dentro del sector, las diferentes empresas queseras tratan de convencer a sus clientes para que consuman su marca y no las otras. Las estrategias que utilizan están basadas en diferentes aspectos: ofertas, precios más bajos, diferentes sabores, productos variados, etc.

Existe una creciente concentración de los distribuidores lo que les otorga mayor poder de negociación, en la siguiente figura, (véase figura 2.4), se puede advertir cómo, principalmente, la distribución de quesos se encuentra en los supermercados, que, junto con la venta online, son los únicos canales que crecen respecto al año anterior (2016), en detrimento del resto de canales de distribución.

**Figura 2.4:** Distribución porcentual de quesos en España en 2017, variación respecto al año anterior.



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Es importante mencionar la gran repercusión que ha tenido en el sector la aparición de internet lo que ha aumentado en gran medida el poder de negociación del cliente frente a la empresa. Estos tienen a su alcance toda la información necesaria para comparar los distintos productos ofrecidos así como a los distintos oferentes existentes.

Por tanto, cabe concluir que la amenaza competitiva del comprador es alta y se encuentra en auge.

## - **Productos sustitutivos.**

Los productos sustitutivos son aquellos que ofrecen un beneficio similar a los productos de una empresa determinada. Pudiendo reducir la demanda de determinados productos, en la medida en que los clientes deciden consumir otros bienes alternativos (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010)

Son muchos los productos sustitutivos existentes en el sector analizado, los principales sustitutivos, como es lógico, son los quesos de un origen animal distinto, como pueden ser los quesos de vaca u oveja. Entre las empresas dedicadas a estos productos cabría destacar: Quesería Entrepinares, Grupo Lactalis Forlisa S.L, Lácteas García Baquero, etc.

Todas ellas caracterizadas por ser empresas líderes en el sector. Comparten una serie de características: las tres ofertan queso de vaca, cabra, oveja y mezcla, ofertan sus productos en formatos muy variados para captar una amplia clientela; gozan de productos saludables (productos bajos en grasa, sin lactosa...). Si bien, cada una de las empresas citadas ha establecido una estrategia que les hace diferenciarse de sus competidores:

- Quesería Entrepinares.

Empresa que ha basado su estrategia en ofrecer un producto tradicional y de gran calidad, goza de gran reconocimiento internacional pues muchos de sus quesos han sido galardonados con distintos premios.

No obstante, recientemente ha comenzado a ofertar gamas de quesos más "sofisticados" como podrían ser los quesos de untar light, finas hierbas, salmón...

- Grupo Lactalis.

Basa su estrategia en ofertar una ingente gama de quesos de diferentes marcas y modalidades, es de las empresas a nivel mundial que oferta una mayor variedad de quesos. Por ejemplo oferta queso Brie, Mozzarella, Ricotta, Edam, Camembert ,etc.

- Lácteas García Baquero.

Una de las empresas líderes en el sector en España, su estrategia se basa en ofertar una gran gama de quesos de mezcla, unido a diversas especialidades de distintos orígenes animales de mayor calidad.

Pero, además de estos, es oportuno tener en cuenta una serie de productos sustitutivos, quizá con menor peso, pero que en los últimos años han cobrado protagonismo debido a razones como pueden ser: intolerancia a la lactosa, alergias, dietas vegetarianas o simplemente por intentar bajar las calorías. Podrían ser: el queso de almendra, queso de tofu, queso de soja, etc.

Las empresas oferentes de estos sustitutivos aprovechan el auge de la demanda de productos saludables y ecológicos, se caracterizan porque se dirigen a un nicho de mercado muy específico, no existen datos oficiales, pero, el informe titulado The Green Revolution, realizado por la consultora Lantern en 2017, ha conseguido hacer un retrato en cifras del nuevo consumidor español que apuesta por un estilo de vida libre de productos de origen animal. El estudio concluyó que un 7,7% de la población se define como "veggie", de entre los cuales un 0,8% son veganos, un 1,5%, vegetarianos y un 5,4% se autodenominan flexitarianos (Latern, 2017)

En España, existen limitaciones a la hora de encontrar estos productos, pues generalmente se obtienen en tiendas especializadas o a través de internet (e-commerce), si bien, existen supermercados (canal de distribución que oferta casi el 60% del total del queso en España) que recientemente han comenzado a ofertarlos, se pueden encontrar en Supermercados El Corte Inglés y Alcampo. Las marcas que estos establecimientos ofertan son: Sorianatural, Cheezly, Creamy y Fry`s.

#### - **Entrada de posibles competidores.**

La entrada de empresas en un determinado mercado dependerá del grado en que existan barreras de entrada. Estas barreras son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Para la elaboración del queso son necesarias grandes instalaciones e infraestructuras, tanto para la fabricación como para el almacenaje durante meses para su maduración, debiendo tener en cuenta el elevado coste de la maquinaria: tanques de refrigeración, tinas queseras, moldes, prensas, descremadoras, liras de corte, etc.

Una gran barrera de entrada es la legislación vigente, pues establece las pautas mínimas requeridas para la producción del queso, por ejemplo, es necesario realizar un control para corroborar que el contenido en gérmenes a 30º C de la leche es inferior a 300.000 colonias

por mililitro. Además de la legislación genérica sobre licencia de actividad y autorización ambiental, la producción y manipulación de alimentos está sujeta a legislación específica de seguridad alimentaria.

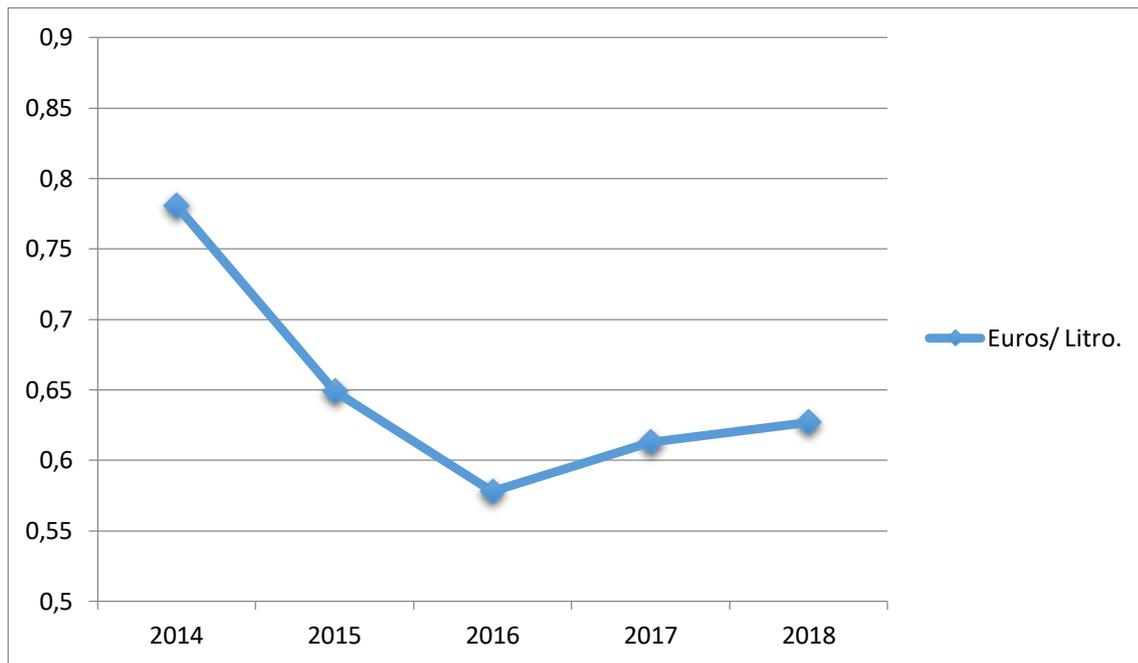
Cabe mencionar también, la importancia de la diferenciación. Tradicionalmente el sector de estudio se ha caracterizado por ofertar un producto muy homogéneo. Sin embargo, hoy en día la diferenciación de la producción ocupa un papel clave, cada vez son más las distintas gamas de quesos de cabra ofertado, cuyo objetivo principal es incrementar el valor del producto. Así, podría destacar: queso fresco de cabra, queso en aceite de oliva, queso al pimentón, queso al romero etc.

Dicho esto, aunque el elevado coste de las infraestructuras y la legislación existente puedan suponer unas importantes barreras de entrada, existen empresas ya instaladas en el sector del queso, que ofertan queso de diferente origen animal, que pueden optar por ofertar la variedad de queso de cabra, puesto que las barreras de entradas comentadas no les afectan (ya cuentan con las instalaciones requeridas y cumplen la mayor parte de los requisitos impuestos por el legislador).

#### - **Poder de negociación de los proveedores.**

Tradicionalmente, los proveedores han carecido de excesivo poder de negociación, en 2015 se experimentó una gran caída del precio de leche de cabra, debido a los perjuicios que el fin de la cuota láctea provocó en el sector, siendo 2016 un año especialmente duro (el precio por litro descendió hasta 0,578 euros/litro). Sin embargo, en 2018 el precio medio de la leche de cabra en España ha subido el 9,2% respecto al año 2017, lo que genera optimismo en los productores. Aun así, todavía es grande la diferencia respecto a los valores anteriores a 2015. (Véase figura 2.5)

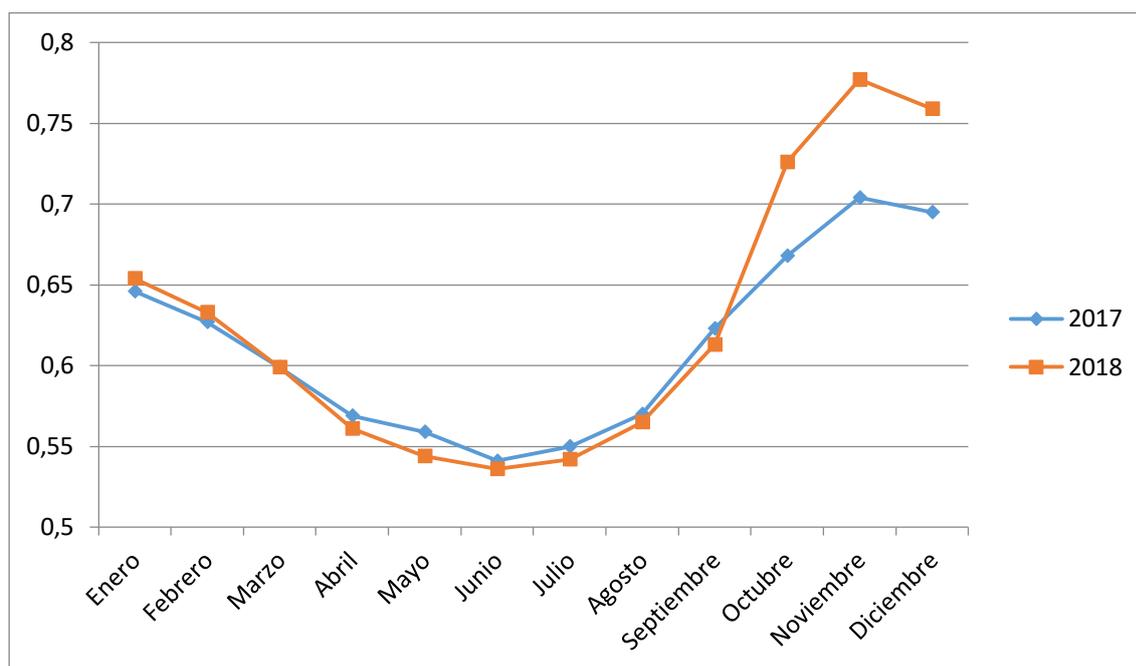
**Figura 2.5:** Evolución precio leche de cabra en España. (Desde 2014 hasta 2018)



Fuente: elaboración propias a partir de datos de FEAGA.

Según los datos oficiales del Fondo Español de Garantía Agraria (FEAGA) (véase figura 2.6), en Diciembre de 2018 la leche de cabra se pagó de media a 0,759 céntimos de euro por litro, frente a los 0,668 euros/litro que se habían pagado en el mismo mes del año anterior, lo que reafirma el cambio de tendencia en el mercado y da mayor solidez a la perspectiva de mejora en los precios de cara a los próximos meses. El motivo de este incremento de precio se debe a que ha aumentado más la producción de queso puro de cabra que la producción de leche de cabra, esto significa que el mercado específico para este sector crece, frente a otros usos históricamente habituales de la leche de cabra para mezclas, que devaluaban su valor como producto, reduciendo la rentabilidad de los ganaderos (AgroCLM, 2017)

**Figura 2.6:** Evolución precio leche de cabra en España por meses (Años 2017 y 2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de declaraciones obligatorias recogidas en FEAGA.

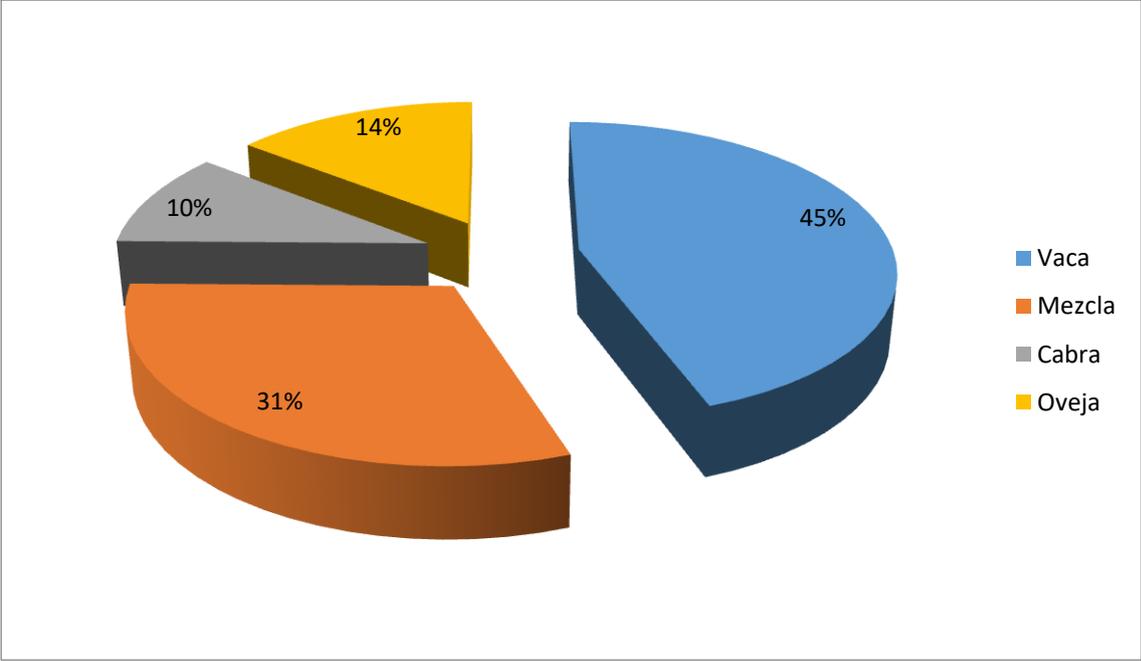
Desde la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG) se ha solicitado que se convoque el Comité de caprino de la Interprofesional Láctea (INLAC) para abordar junto a industria y cadenas de distribución un 2019 con precios justos y estables para ganaderos/as, transformadores y consumidores. El presidente de INLAC, Antonio Rodríguez, asegura que "es fundamental que haya contratos en igualdad de condiciones para poner fin a los abusos de poder, que estos contratos no se firmen en primavera cuando la posición del ganadero es más débil porque hay más producción, sino con el año natural (enero) o agrícola (septiembre) y que, por ejemplo, se fomenten programas de I+D porque otros países desarrollan leche infantil con leche de cabra y en España no se pone en marcha pese a tener la producción de más calidad". Por otra parte, solicita que la transformación de la leche se lleve a cabo en Andalucía en vez de en Francia, ya que, critica, que las grandes empresas como Lactalis y García Baquero son las empresas que fijan los precios, sin tener en cuenta al resto de empresas del sector (elCorreo, 2017)

- **Rivalidad competitiva.**

Los rivales competitivos son aquellas empresas que ofrecen productos similares, por lo que atienden al mismo grupo de consumidores (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

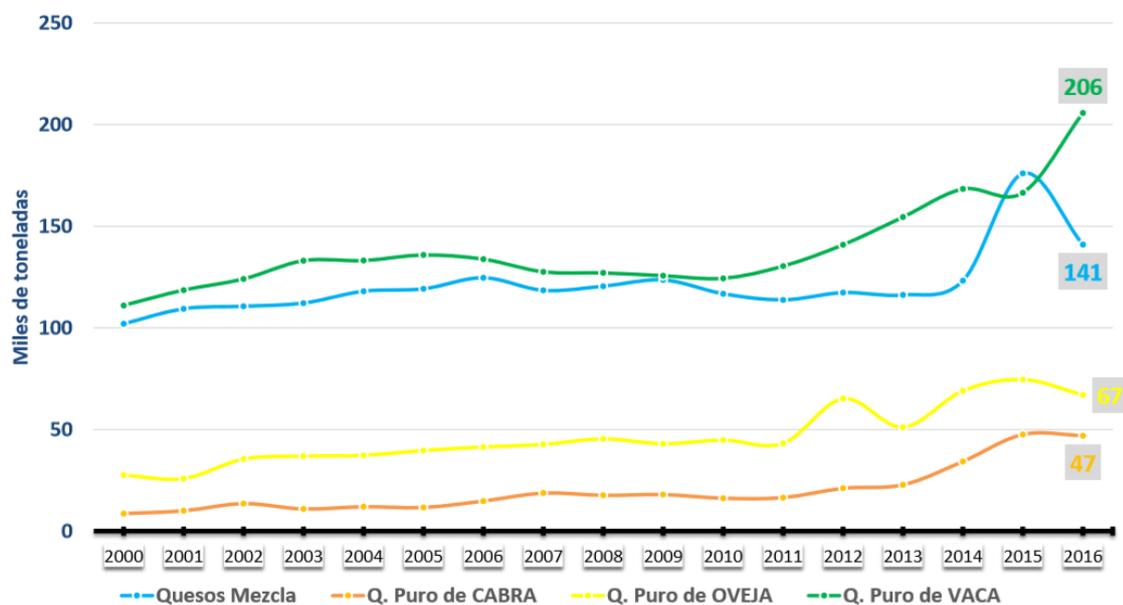
En 2016, en España se produjeron 461.000 toneladas de queso: 141.100 toneladas fueron quesos de mezcla, 205.700 toneladas fueron quesos de leche de vaca (puros), mientras que la producción de quesos de oveja y cabra (puros) fue de 67.100 y 47.100 toneladas respectivamente (suponiendo un 45%, 31%, 14% y un 10% respectivamente) según datos del ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (véase figura: 2.7). El queso de mezcla sigue ocupando un puesto importante en la producción, sin embargo, es el tipo de queso que menor crecimiento ha experimentado en los últimos años, prueba de ello es que durante la década 2006-2016 la producción de quesos de mezcla en España se ha incrementado un 11%, frente al 59% que ha crecido la producción de queso de vaca, el 62% la de oveja o el 182% la de cabra, que es claramente la producción de queso que más se está desarrollando (Sanz, El País 2017) (véase figura:2.8)

**Figura 2.7:** Tipos de quesos producidos en España en 2016. (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (MAPAMA)

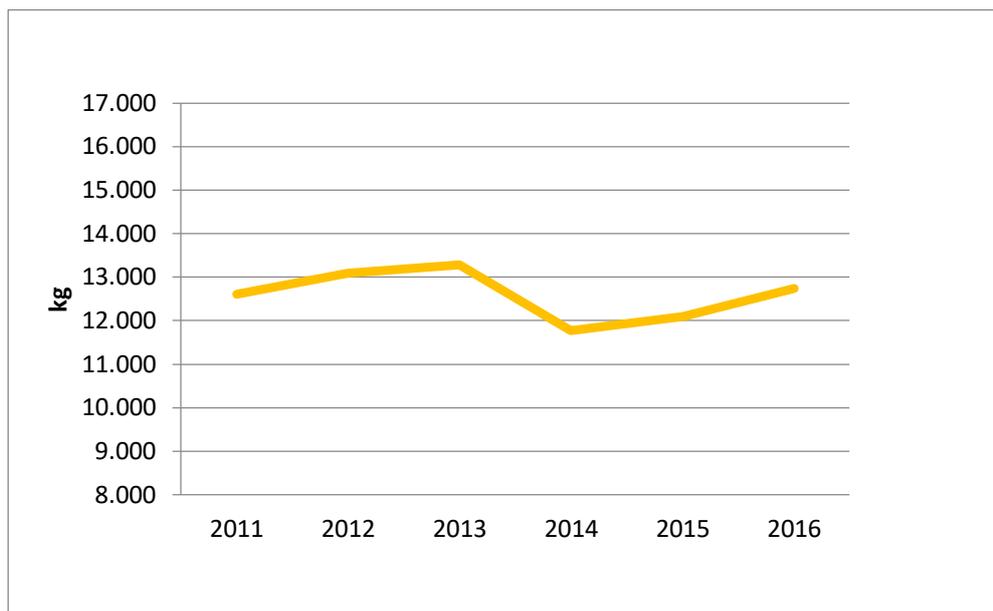
**Figura 2.8:** Evolución producción tipos de quesos en España. (Desde 2000 hasta 2016)



Fuente: Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación a partir de datos obtenidos de Eurostat

Esto contrasta con los datos de consumo de queso de cabra que se vienen dando en España en los últimos años, pues, como podemos observar (véase figura 2.9) en 2014 experimentó un descenso, desde el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación apuntan a que se debió a una serie de factores entre los que destaca principalmente el aumento del precio de los derivados lácteos, unido a la disminución durante 2014 de la población española consumidora, así como la disminución del gasto total en alimentación que descendió un 3,2% respecto al 2013 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2015)

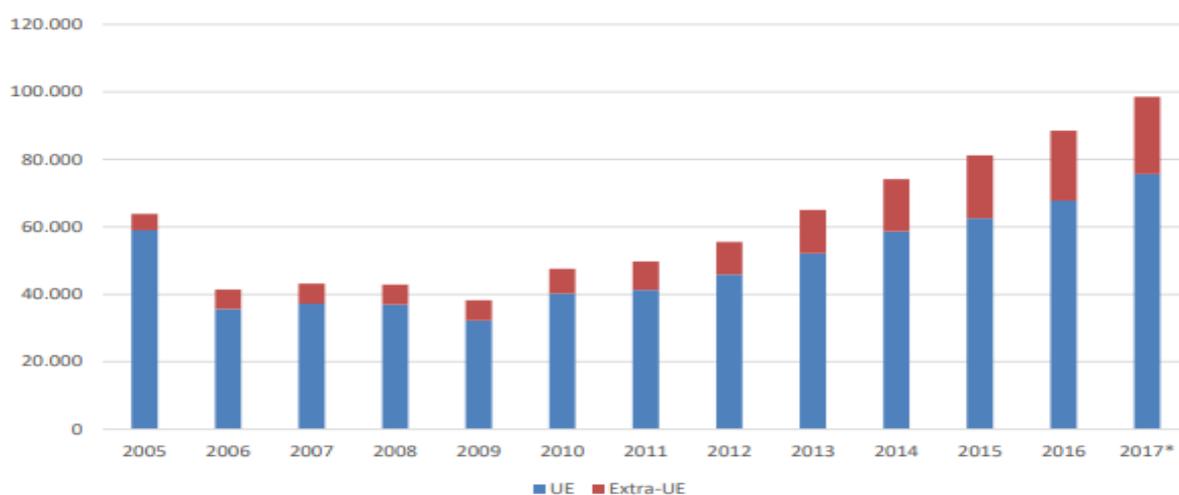
**Figura 2.9:** Evolución consumo de queso de cabra en España (Desde 2011 hasta 2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

El mercado del queso español históricamente ha estado marcado por la fuerte competencia e implantación en el mercado de los quesos importados, Sin embargo recientemente se ha experimentado un incremento en el volumen de exportación de queso. (Véase figura 2.10)

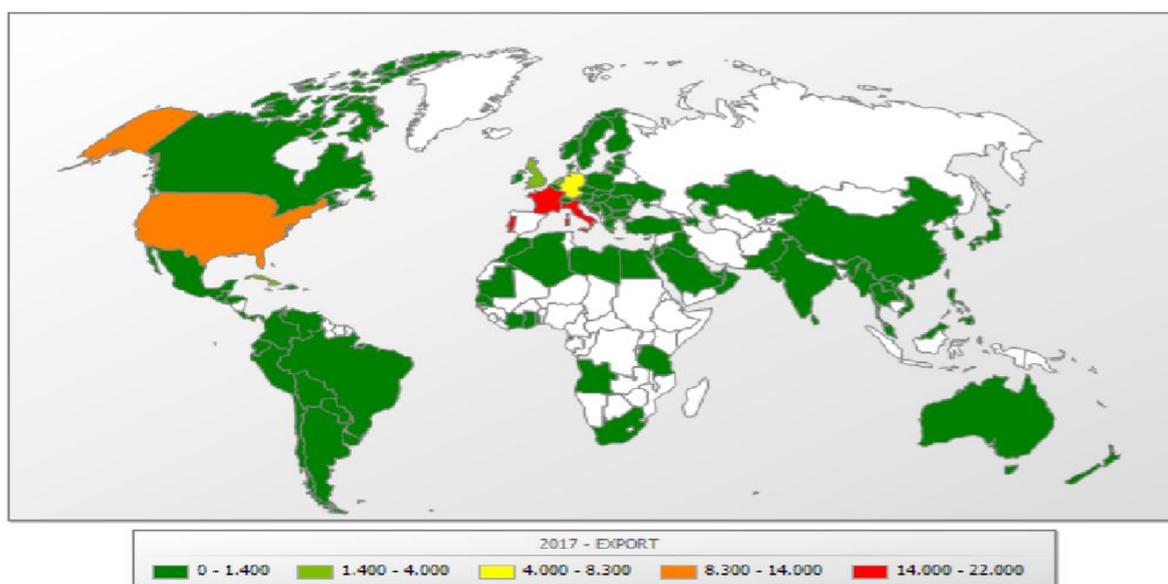
**Figura 2.10:** Evolución de las exportaciones Españolas de queso (tn)



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Por tanto, el aumento de la producción de queso registrado en los últimos años se refleja, no en el consumo nacional, si no en el comercio exterior. Se observa que los principales destinos de las exportaciones de queso en España fueron a países de la Unión Europea, entre los que sobresalen Francia, Italia, y Portugal, seguidos por Alemania e Inglaterra. Fuera de la Unión Europea el país que donde más queso se exportó fue EEUU. (Véase figura 2.11)

**Figura 2.11:** Mapa principales países destinatarios de exportaciones Españolas de queso. (2017)



Fuente: Ministerio Agricultura, Pesca y Alimentación

El sector del queso se caracteriza por la hegemonía de una serie de empresas líderes que copan una gran cuota de mercado.

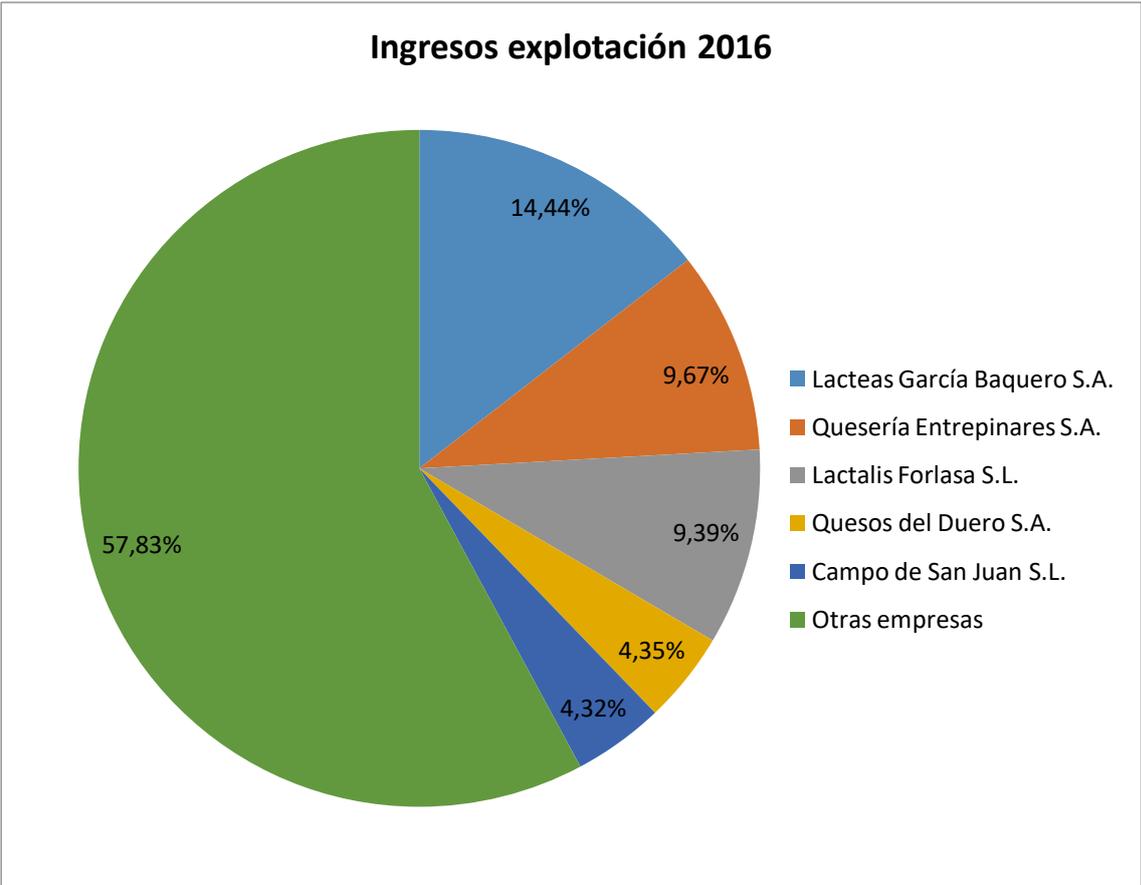
Con objeto de comparar la empresa Corsevilla con otras empresas competidoras del sector, se procederá a usar la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) la cual incluye más de 2.600.000 empresas españolas y más de 800.000 empresas portuguesas.

Corsevilla presenta el CNAE primario 4632 (Comercio al por mayor de carne y productos cárnicos), pero, dado que la actividad a estudiar es la producción de queso de cabra se trabajará con el CNAE 1053 (fabricación de quesos).

En base a la descripción del CNAE anterior en SABI aparecen 891 empresas

Analizando el sector de la producción de queso en función de su CNAE primario (1053) y tomando como referencia los ingresos de explotación de 2016 (último año disponible para la mayoría de empresas del sector) podemos contemplar como un grupo reducido de empresas se reparte una cuota importante de los ingresos.

**Figura 2.12:** Estudio sector, CNAE 1053 (2016).



Fuente: elaboración propia a partir de SABI.

Los ingresos del sector se reparten entre cinco empresas que poseen más del 42% de participación. Siendo un sector muy concentrado. (Véase figura: 2.12)

De las 891 empresas que aparecen en SABI se procederá a analizar con profundidad las siguientes: Mantequeras Arias S.A, Lacteos Segarra S.L., Lactalis Forlasa S.L., Quesos Los Vazquez S.L., Quesos El Bosqueño S.L., Queso Payoyo S.L., La Cabra Verde S.L., Quesería Entrepinares S.A., Quesería de la Sierra Subbética S.L., Palancares Alimentación S.L.

El motivo de la elección de estas empresas se debe a varios factores: En primer lugar, se ha tenido en cuenta que tengan su información financiera disponible en las diferentes bases de datos empleadas en el presente trabajo, una vez cumplido este requisito se han seleccionado tres de las principales empresas que operan en el sector, como son Lactalis, Arias y Entrepinares. En contraposición a esto, La Cabra Verde se ha escogido para poder llevar a cabo una comparativa con una empresa de menor tamaño que Corsevilla y que al igual que esta produzca exclusivamente queso de leche de cabra.

Otro factor que se ha tomado en consideración es la proximidad geográfica. (Siendo este el motivo por el que se han seleccionado empresas como: Los Vázquez, El Bosqueño, Quesos Payoyo o Queseria de la Sierra Subbética)

Así mismo, las empresas Lácteos Segarra, y Los Palancares, pese a no estar próxima geográficamente, han sido escogidas, en el primer caso, debido a la amplia e innovadora gama de quesos de cabra que oferta, mientras que el segundo se debe a que sus quesos de cabra tienen el distintivo de Denominación de Origen Protegida.

Para conocer la posición que cada una de las empresas anteriores ocupa en el mercado, se utilizará la base de datos Einforma. Einforma es una empresa líder en el mercado de información de empresas, ofrece información online de más de 300 millones de empresas de 200 países. La información que ofrece pasa por un proceso de análisis y comprobación mediante certificados AENOR e IQNET. Esta empresa ofrece un ranking de empresas a nivel nacional, regional y sectorial, según su cifra de ventas, utilizando para ello los documentos depositados por las empresas en el registro mercantil.

**Tabla 2.1:** Ranking sector del queso de cabra (2017)

|                        | <b>Ranking Nacional</b> | <b>Ranking Regional</b>   | <b>Ranking Sectorial</b> |
|------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <b>Lácteos Segarra</b> | 22.079                  | 618 <sup>(Alicante)</sup> | 43 <sup>(1053)</sup>     |
| <b>Arias</b>           | -                       | -                         | 7 <sup>(1053)</sup>      |
| <b>Los Vazquez</b>     | 23.397                  | 588 <sup>(Sevilla)</sup>  | 46 <sup>(1053)</sup>     |
| <b>El Bosqueño</b>     | 86.151                  | 976 <sup>(Cádiz)</sup>    | 107 <sup>(1053)</sup>    |
| <b>Queso Payoyo</b>    | 46.418                  | 478 <sup>(Cádiz)</sup>    | 69 <sup>(1053)</sup>     |
| <b>Cabra Verde</b>     | -                       | -                         | -                        |
| <b>Entrepinares</b>    | 612                     | 3 <sup>(Valladolid)</sup> | 2 <sup>(1053)</sup>      |

|                       |        |               |                      |
|-----------------------|--------|---------------|----------------------|
| <b>Lactalis</b>       | 703    | 2 (Albacete)  | 3 <sup>(1053)</sup>  |
| <b>Subbética</b>      | 46.639 | 494 (Córdoba) | 70 <sup>(1053)</sup> |
| <b>Los Palancares</b> | 14.774 | 452 (Murcia)  | 32 <sup>(1053)</sup> |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de einforma y SABI

Cabe destacar dos grupos bien diferenciados (véase tabla 2.1). Por un lado, un primer grupo formado por Mantequeras Arias, Lactalis y Entrepinares que copan las primeras posiciones del sector. Además, Lactalis y Entrepinares, en el ranking de sus respectivas ciudades ocupan las primeras plazas (Arias no ofrece información en este ámbito). Cabe añadir que las tres empresas citadas mantienen la misma posición en el ranking sectorial respecto al año anterior. Por otro lado, el resto de empresas ocupan puestos más bajos en el ranking sectorial, pues ninguna ocupa los treinta primeros puestos, lo mismo ocurre si se observa el ranking regional, donde todas están por debajo del puesto cuatrocientos. Entre todas ellas cabe destacar Quesería de la Sierra Subbética, pues es la única que a nivel sectorial mejora su posición respecto a 2016, ascendiendo cuatro posiciones

Por otra parte, mediante la siguiente tabla se estudiará información básica sobre las empresas objeto de estudio y se realizará una clasificación en función de varios parámetros (tamaño, sede, forma jurídica, resultado de operaciones, ingresos de explotación y número de empleados) que sirvan de referencia para conocer la posición de cada empresa en el mercado. (Véase tabla: 2.2)

**Tabla 2.2:** Información básica de cada empresa

|                    | <b>Tamaño</b> | <b>Sede</b>                       | <b>Forma jurídica</b> | <b>Resultado Operación 2016</b> | <b>Ingresos explotación 2016</b> |
|--------------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| <b>Corsevilla</b>  | Mediano       | Sevilla<br>(Cazalla de la sierra) | S.C.AND               | 28.204                          | 17.845.684                       |
| <b>Segarra</b>     | Mediano       | Alicante<br>(Elche)               | S.L                   | 128.296                         | 7.757.995                        |
| <b>Arias</b>       | Grande        | Madrid                            | S.A                   | -591.727                        | 108.371.976                      |
| <b>Los Vázquez</b> | Mediano       | Sevilla                           | S.L.                  | 452.120                         | 7.266.394                        |

|                       |         |                                 |      |            |             |
|-----------------------|---------|---------------------------------|------|------------|-------------|
|                       |         | (Castilleja del Campo)          |      |            |             |
| <b>El Bosqueño</b>    | Mediano | El Bosque (Cádiz)               | S.L. | 38.974     | 1.652.183   |
| <b>Payoyo</b>         | Mediano | Villaluenga del Rosario (Cádiz) | S.L. | 139.259    | 3.461.444   |
| <b>Cabra Verde</b>    | Pequeño | Málaga                          | S.L. | -21.890    | 60.456      |
| <b>Subbética</b>      | Mediano | Córdoba (Zuheros)               | S.L. | 64.465     | 3.442.192   |
| <b>Entrepinares</b>   | Grande  | Valladolid                      | S.A. | 12.701.675 | 287.269.818 |
| <b>Lactalis</b>       | Grande  | Albacete                        | S.L. | 7.651.143  | 250.640.034 |
| <b>Los Palancares</b> | Mediano | Murcia                          | S.L. | -378.787   | 12.363.505  |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI

Del análisis de la tabla se pueden atisbar una serie de conclusiones (véase tabla: 2.2)

En base al tamaño e ingresos de explotación, las empresas analizadas se pueden dividir en tres grupos. Un primer grupo formado por Lactalis, Entrepinares y Arias que conformarían las empresas de gran tamaño. Un segundo formado por empresas de mediano tamaño, que estaría integrado por el resto de empresas exceptuando La Cabra Verde, pues esta última es una empresa pequeña.

Por otra parte, respecto a la forma jurídica, se observa como todas las empresas presentan una forma social de Sociedad Anónima o Sociedad Limitada, siendo Corsevilla la única Cooperativa.

Pasando a analizar las características propias de las empresas, se tratará de esclarecer el posicionamiento de las empresas analizadas en el mercado, la estrategia que emplea cada empresa para llegar al consumidor, así como si opera en el mercado nacional exclusivamente o por el contrario opera internacionalmente. (Véase tabla: 2.3)

**Tabla 2.3:** Características propias de cada empresa.

|                       | <b>Marcas</b> | <b>Web</b> | <b>Redes sociales</b> | <b>Venta Online</b> | <b>Slogan</b>  | <b>Exportación</b> |
|-----------------------|---------------|------------|-----------------------|---------------------|--|--------------------|
| <b>Corsevilla</b>     | Marca única   | X          | X                     | X                   | "Nuestra forma de hacer las cosas nos hace diferentes" | -                  |
| <b>Segarra</b>        | Multimarca    | X          | X                     | X                   | "Quesos Puros de cabra"                                | X                  |
| <b>Arias</b>          | Multimarca    | X          | X                     | X                   | "No es uno más es uno mejor"<br>Queso angulo           | X                  |
| <b>Los Vázquez</b>    | Marca única   | X          | X                     | -                   | "Más de 45 años a tu lado"                             | -                  |
| <b>El Bosqueño</b>    | Marca única   | X          | X                     | X                   | "Somos artesanos del queso"                            | -                  |
| <b>Queso Payoyo</b>   | Marca única   | X          | X                     | -                   | "Desde 1997"   | X                  |
| <b>Cabra Verde</b>    | Marca única   | X          | -                     | -                   | "Lácteos de producción ecológica"                      | -                  |
| <b>Subbética</b>      | Multimarca    | X          | -                     | X                   | "Maestros queseros desde 1995"                         | X                  |
| <b>Entrepinares</b>   | Marca única   | X          | -                     | X                   | "Un queso como la copa de un pino"                     | X                  |
| <b>Lactalis</b>       | Multimarca    | X          | X                     | -                   | -  | X                  |
| <b>Los Palancares</b> | Marca única   | X          | X                     | X                   | -  | X                  |

Fuente: Elaboración propia

Se observa cómo, por lo general, mientras las grandes empresas ofertan sus diferentes productos a través de varias marcas, las empresas de menor tamaño operan ofreciendo sus productos bajo una sola marca comercial. Sin embargo, tanto Entrepinares en el grupo de las grandes empresas, como Lácteos Segarra y Quesería de la Sierra Subbética en el grupo de las empresas medianas suponen una excepción. (Véase tabla 2.3)

Por otra parte, siete de las once empresas que son objeto de estudio exportan parte de su producción, lo que demuestra la creciente importancia que ha adquirido en el mercado del queso.

Para analizar los productos ofertados por cada empresa se realizará una tabla en la que, se hará una clasificación de diferentes parámetros, de izquierda a derecha, desde los más generales a otros más específicos (Véase tabla: 2.4)

**Tabla 2.4:** Gama de productos ofrecidos por las empresas

|                         | <b>Productos</b>                          | <b>Origen animal</b>             | <b>Maduración del queso de cabra</b>             | <b>Formato del queso de cabra</b>                       | <b>Especialidades en la producción de queso de cabra.</b>  |
|-------------------------|---|----------------------------------|--|---|--|
| <b>Corsevilla</b>       | Queso. Ibéricos                           | Cabra                            | Viejo<br>Curado<br>Fresco                        | Pieza<br>Mitad<br>Tarrina                               | - Curado (al romero, pimentón, aceite de oliva, leche cruda, calidad certificada)<br>- Crema de quesos<br>-Producto saludable (Queso fresco sin lactosa)                   |
| <b>Arias</b>            | Queso Mantequilla                         | Vaca<br>Oveja<br>Cabra<br>Mezcla | Tierno<br>Fresco                                 | Pieza.<br>Tarrina                                       | -Queso fresco tradicional "Angulo".<br>-Rulo de cabra  |
| <b>Segarra</b>          | Queso                                     | Cabra<br>Mezcla<br>Vaca          | Curado<br>Semicurado<br>Tierno<br>Fresco         | Pieza<br>Mini<br>"la casita".<br>Servilleta<br>En Barra | -Rulo de Cabra.<br>-Queso Oreado.<br>-Semicurado al romero.<br>-Queso "la casita"<br>-Queso "servilleta"<br>-Productos saludables (Queso Bífido, Queso tierno sin lactosa) |
| <b>Los Vazquez</b>      | Queso<br>Postres<br>Membrillo<br>Empanada | Oveja<br>Cabra<br>Mezcla         | Añejo<br>Viejo<br>Curado<br>Fresco               | Pieza<br>Mitad<br>Cuña<br>Tarrina                       | Curado en aceite de oliva<br>Productos saludables (Queso añejo y viejo sin lactosa)  |
| <b>El Bosqueño</b>      | Queso                                     | Cabra<br>Oveja<br>Mezcla         | Añejo<br>Viejo<br>Curado<br>Semicurado<br>Fresco | Pieza   | -Curado en (especias, manteca ibérica, pimentón, salvado de trigo, Salsa Oloroso, licor de madroño, ron añejo, licor de arrayan, aceite, romero)                           |
| <b>Queso Payoyo</b>     | Queso                                     | Cabra<br>Oveja<br>Mezcla         | Curado<br>Semicurado<br>Fresco                   | Pieza<br>Tarrina  | -Crema de queso.<br>-Rulo de queso<br>-Queso curado en manteca, pimentón, trigo y romero.  |
| <b>Cabra Verde</b>      | Queso<br>Yogures                          | Cabra                            | Fresco<br>Tierno                                 | Pieza   | -Queso "feta de cabra"   |
| <b>Sierra Subbetica</b> | Queso<br>Membrillo                        | Cabra<br>Oveja<br>Mezcla         | Curado<br>Semicurado<br>Fresco                   | Pieza<br>Tarrina  | -Surtido quesos.<br>-Queso "túnel"<br>-Bote de queso en aceite de oliva.<br>-Crema de queso.   |

|                       |  |  |                               |                       |  |
|-----------------------|--|--|-------------------------------|-----------------------|--|
|                       |  |  |                               |                       | -Semicurado al pimentón.<br>-Queso Ecológico.  |
| <b>Entrepinares</b>   | Queso  | Vaca<br>Oveja<br>Cabra<br>Mezcla           | Semicurado                    | Cuña<br>En lonchas.   | No   |
| <b>Lactalis</b>       | Queso<br>Nata<br>Mantequilla<br>Batidos<br>Leche | Vaca<br>Oveja<br>Cabra<br>Búfala<br>Mezcla | Tierno                        | Pieza<br>Barra        | -Rulo de cabra<br>-Snack (Medallones)<br>-Crema de queso   |
| <b>Los Palancares</b> | Queso  | Oveja<br>Cabra<br>Mezcla                   | Añejo<br>Curado<br>Semicurado | Pieza<br>Cuña<br>Mini | -Surtido de quesos<br>-Queso curado al vino<br>-Queso con Denominación de Origen.<br>-Productos saludables (Queso bífidus, Queso curado sin lactosa) |

Fuente: elaboración propia a partir de webs de empresas consultadas

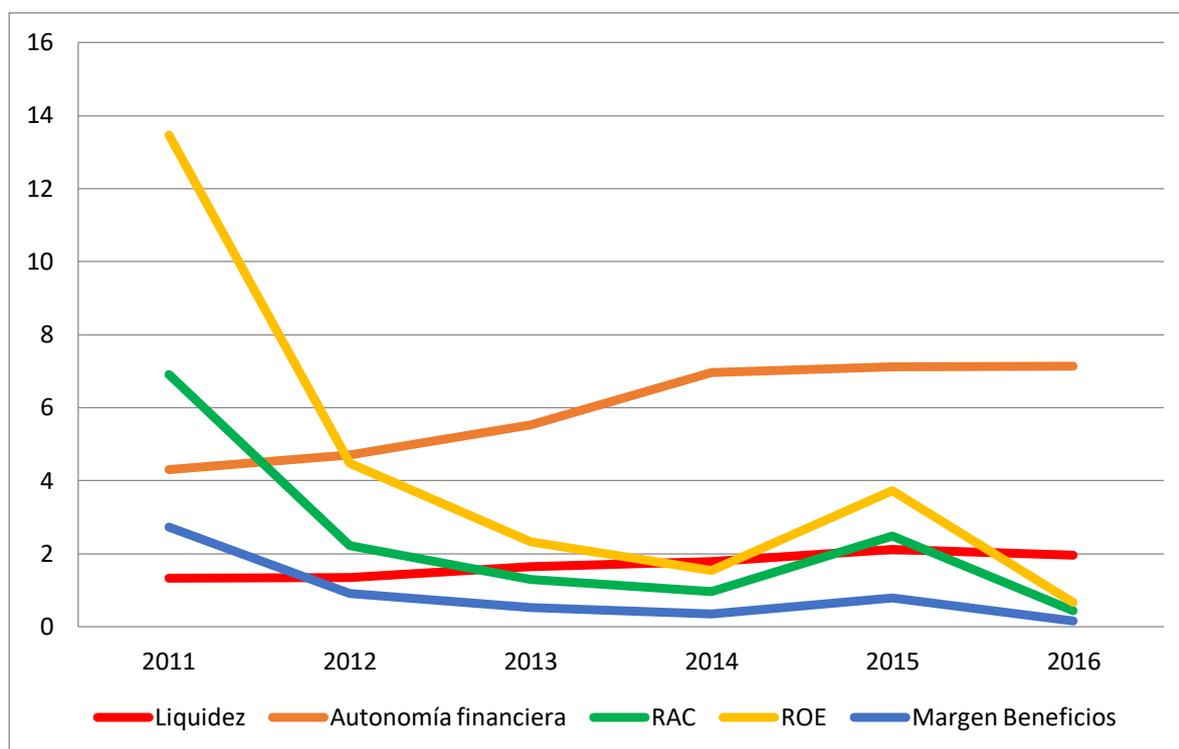
Mientras las grandes empresas estudiadas ofertan una gama de queso de cabra más limitada, las empresas de menor tamaño constan de una variada gama de especialidades de queso de cabra. Lo que demuestra que ante la concentración existente en el sector las empresas de menor tamaño llevan a cabo una fuerte estrategia de diferenciación.

Destaca que de las empresas estudiadas solo La Cabra Verde y Corsevilla operan exclusivamente con queso de cabra, además solo Corsevilla ofrece queso fresco de cabra sin lactosa. (Véase tabla: 2.4).

Para la realización del análisis económico-financiero se estudiarán los balances de Corsevilla, así como los de sus competidores, utilizando un esquema en el que se agrupan las partidas en masas y submasas patrimoniales para una mayor facilidad de comprensión, en el análisis se tienen en cuenta los principales ratios indicadores de su situación económica-financiera obtenido de la base de datos SABI, tomando como punto de partida el año 2011, hasta 2016 (pues es el último año disponible para Corsevilla)

En primer lugar se analiza el estado económico-financiero de Corsevilla, estableciendo en un gráfico los principales indicadores. (Ver figura: 2.13)

**Figura 2.13: Principales indicadores económicos Corsevilla.**



Fuente: elaboración propia a partir de SABI.

**El ratio de liquidez** es un indicador de la capacidad inmediata que posee la empresa para atender las deudas a corto plazo, a su vencimiento. Se obtiene al dividir el activo circulante (a excepción de las existencias) por el pasivo circulante. La omisión de las existencias en el coeficiente de liquidez a corto se basa en la creencia de que son el componente menos líquido del activo circulante.

El resultado de su cálculo muestra una situación favorecedora, tanto para los acreedores y prestamistas de la empresa, disminuyendo el riesgo de impago de sus créditos, como para la propia empresa si eligiese optar por solicitar financiación ajena, dado que en los últimos años ha incrementado su liquidez, pasando de tener 1,32 euros para atender a sus pagos, a tener 1,94 euros por cada euro de deuda a corto plazo.

Por otra parte, la **autonomía financiera** mide el grado de independencia financiera de los recursos ajenos. Sirve para comprobar la calidad de la financiación de la empresa, en el sentido de su dependencia con respecto a la financiación externa.

Es difícil indicar un valor óptimo para este ratio. No obstante, en líneas generales, se considera recomendable estar en valores próximos a 0,7 como mínimo.

En los 6 años analizados, Corsevilla ha aumentado su nivel de autonomía financiera, por lo que se puede concluir que la empresa goza de una menor dependencia de financiación ajena.

Desde el punto de vista de la rentabilidad:

**La Rentabilidad Activo total (ROA) o rentabilidad económica**, mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la empresa.

Este ratio se suele utilizar para comparar los resultados de las entidades, resulta de dividir los resultados antes de impuestos por el activo total, y expresa la rentabilidad empresarial (Dominguez, Expansión, 2019)

Durante los 6 años analizados ha disminuido la rentabilidad sobre los activos en más de 6 puntos porcentuales. En 2016 por cada euro que se invierte en Corsevilla se obtuvo un 0,43% de rendimiento

La **rentabilidad sobre recursos propios (ROE)**, mide el beneficio neto generado en relación a los accionistas de la empresa. En el periodo analizado se ha experimentado un descenso de la rentabilidad sobre recursos propios, los propietarios de Corsevilla han pasado de obtener una rentabilidad de 13,46 euros por cada 100 euros invertidos a 0,66 euros por cada 100 euros invertidos.

Por último, el **margen de beneficio** indica el beneficio que se obtiene en la actividad por cada unidad monetaria facturada. Entre 2011 y 2016 para Corsevilla el margen de beneficio de Corsevilla ha decrecido alrededor de un 2,5%.

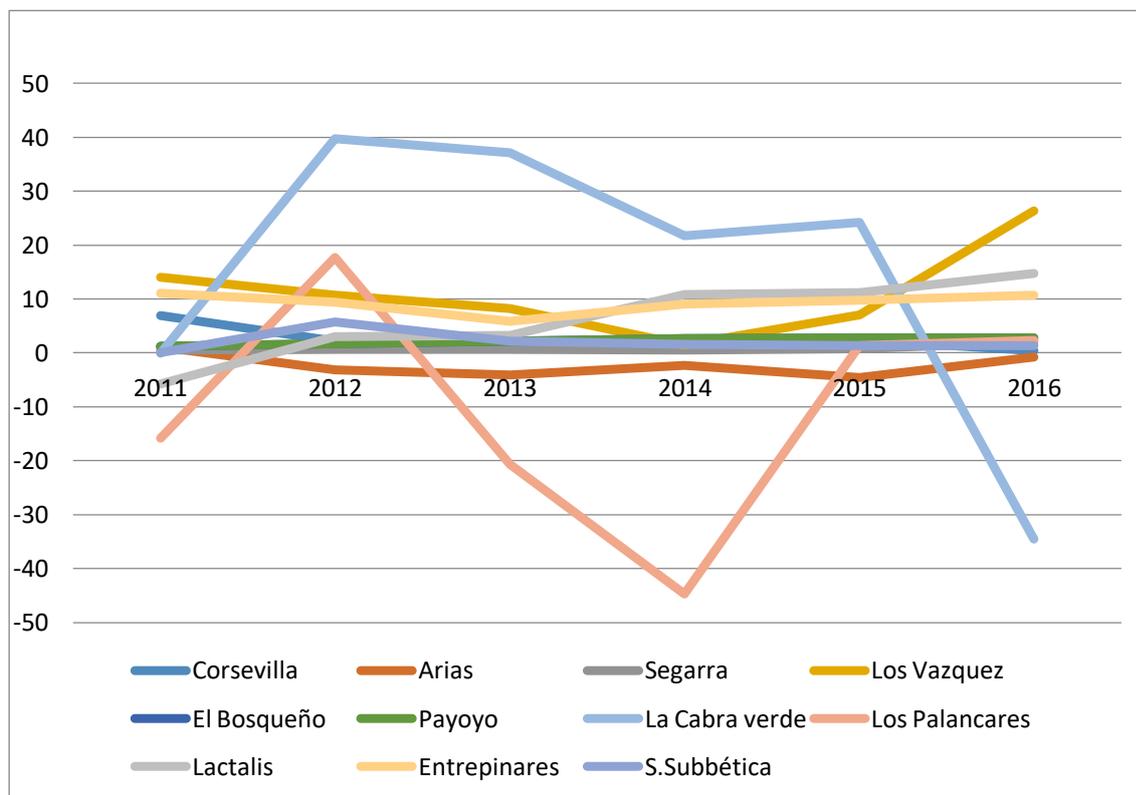
A modo de conclusión, Corsevilla se encuentra en una situación de equilibrio patrimonial, posee un fondo de maniobra positivo, así como un nivel de solvencia y liquidez alto.

Ha disminuido su dependencia de financiación ajena, sin embargo ha disminuido notablemente el rendimiento y el margen de beneficio, por lo que cabría plantear la posibilidad de aumentar la financiación ajena de la empresa siempre y cuando esta produzca un aumento en la rentabilidad de la misma.

En base a los datos que presenta Corsevilla, se procederá a analizar la situación que presentan los competidores.

En primer lugar se analiza la **rentabilidad Económica o ROA**. (Véase figura 2.14)

**Figura 2.14:** Rentabilidad Económica de las distintas empresas analizadas (%) (Años 2011-2016)



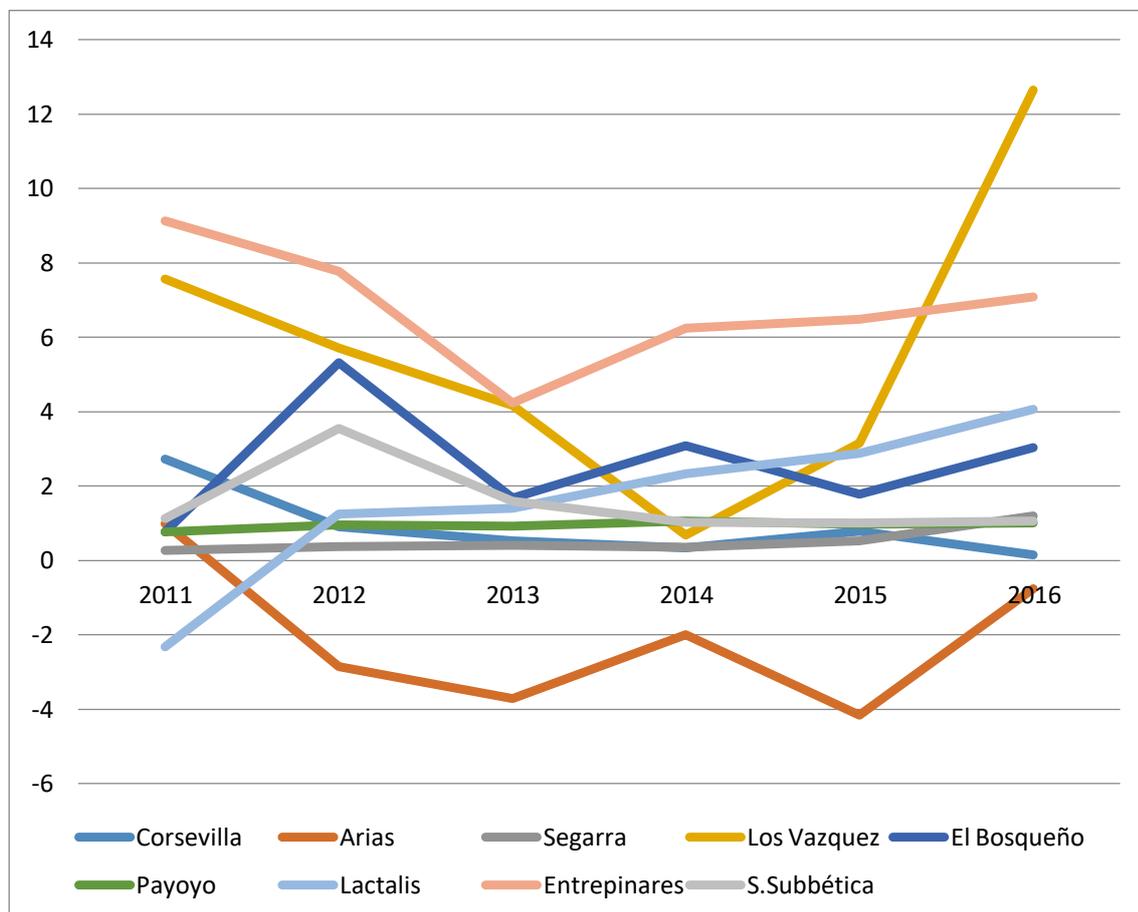
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tras observar el gráfico, (véase figura: 2.12) cabe destacar La Cabra Verde, pues en el año 2016 su rentabilidad ha caído de forma estrepitosa, así, por cada euro invertido en la empresa se ha obtenido unas pérdidas de más del 34%. Mención especial merece Los Palancares, pues en 2016 ha logrado mejorar de forma notable su ROA hasta llevarlo al 2,25%. Por otra parte, Los Vázquez es la empresa que en el último año de estudio presenta una rentabilidad mayor (más del 26%), seguida de Lactalis y Entrepinares, destaca la primera, pues, pese a presentar en 2011 un ROA de -6% aproximadamente, ha logrado alcanzar en 2016 un ROA cercano al 15%.

Respecto al **margen de beneficio**: (véase figura: 2.13) Los Palancares destaca por encima de las demás empresas debido a los bajos índices de margen de beneficio que presentaba hasta 2015, sin embargo, ha revertido la situación, estableciendo en 2016 un margen de beneficios del 1,25%. Caso contrario le ocurre a La Cabra Verde, pues en 2015 su margen de beneficio cayó hasta situarse en -36%. Debido a los altos índices que presentan se ha

decidido prescindir de ellas en el gráfico para facilitar el análisis del resto de empresas. (Véase figura: 2.13)

**Figura 2.13:** Margen de beneficios empresas analizadas (%) (Años 2011-2016)



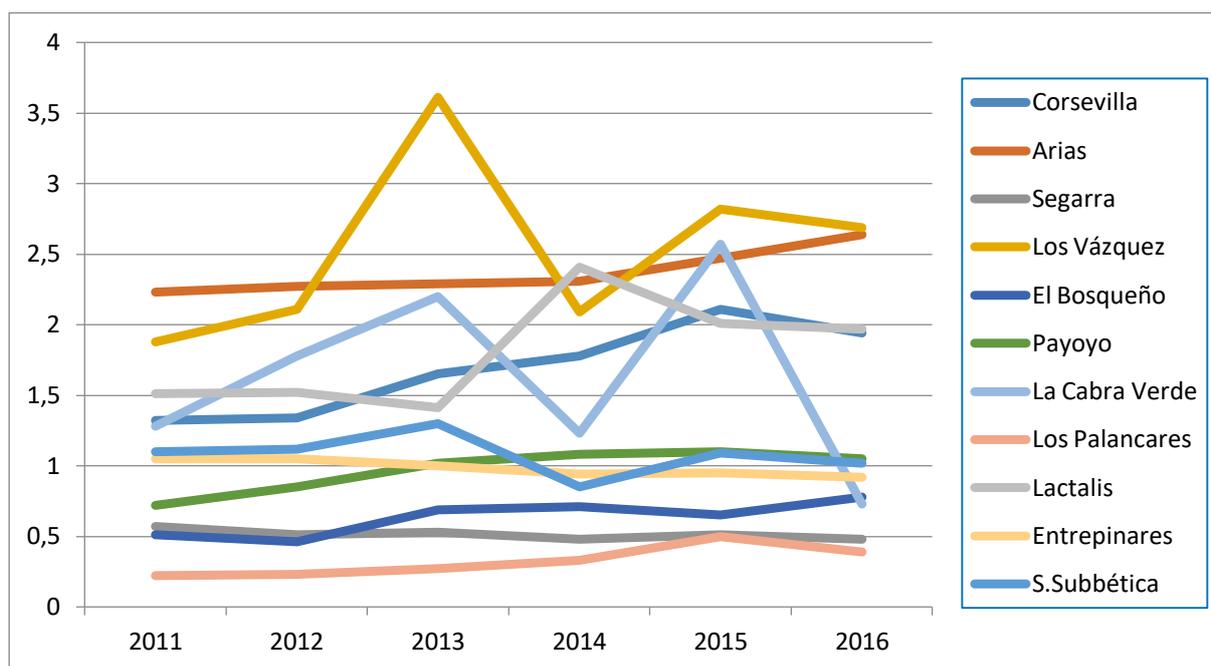
Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

Los Vázquez fue quien presentó durante el último año de estudio un mayor margen de beneficios (12,65%), seguido por Entrepinares y Lactalis respectivamente.

Mantequeras Arias representa la otra cara de la moneda, pues durante el periodo analizado solo presentó un margen de beneficio positivo en 2011, el resto de años el margen de beneficios presentó valores negativos.

Por otra parte, respecto a la **liquidez**: (véase figura: 2.16)

**Figura 2.16:** Liquidez empresas analizadas (años 2011-2016)



Fuente: elaboración propia a partir de SABI

Entre todas las empresas analizadas, Los Vázquez se erige como la empresa con una situación más sólida de liquidez. Con un nivel muy cercano se encuentra Arias. Por su parte, Lactalis presenta unos valores muy similares a los de Corsevilla, teniendo casi dos euros para atender a sus pagos por cada euro de deuda a corto plazo.

Más alejados se encuentran, Queso Payoyo y Quesería de la Sierra Subbética, las cuales disponen de poco más de un euro por cada euro de deuda a corto plazo.

En peor situación se encuentran Entrepinares, La Cabra Verde, El Bosqueño, Los Palancares y Lácteos Segarra, siendo estas dos últimas las que se más problemas de liquidez presentan, dado que por cada euro de deuda a corto plazo presentan menos de un euro para hacerle frente, lo que le puede ocasionar problemas con sus acreedores.

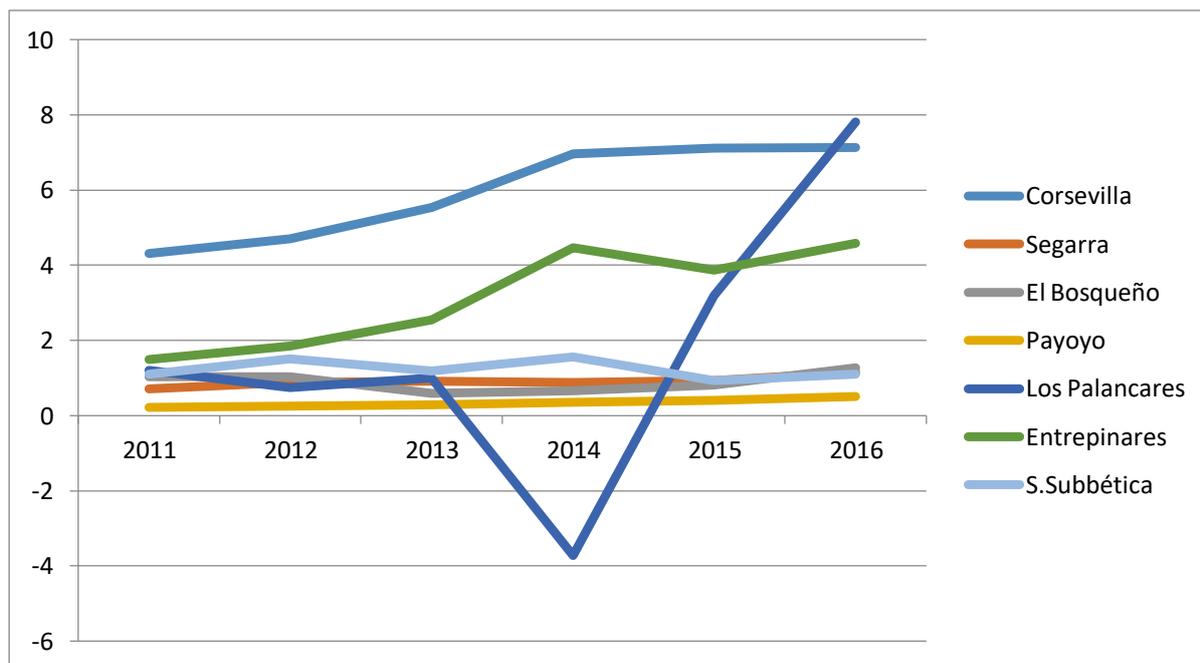
Respecto a la **Autonomía financiera:** (Véase figura: 2.17)

Ni Los Vázquez ni La Cabra Verde disponen de información sobre su autonomía financiera, por lo que se excluye su estudio.

Destacan dos empresas sobre el resto: Lactalis, que presentó en 2015 una autonomía financiera cercana a 140%, aunque en 2016 cayó hasta algo menos del 80%, dato que sigue siendo muy significativo. Así como Arias, pues posee una alta autonomía financiera que

durante el periodo analizado ha mantenido relativamente. En 2011 presentó una autonomía financiera cercana al 30%, dato que ha variado levemente hasta 2016 donde aumentó hasta un 38%. Para el correcto análisis del resto de empresas se procederá a excluir las empresas mencionadas.

**Figura 2.17:** Autonomía financiera empresas analizadas (años 2011-2016)



Fuente: elaboración propia a partir de SABI.

Respecto al resto de empresas destaca Los Palancares por la irregularidad que presenta, pues en 2014 mostró una autonomía financiera negativa, pasando en 2015 y 2016 a obtener valores positivos y crecientes. Mención especial merecen también Corsevilla y Entrepinares quienes a lo largo del periodo analizado han aumentado paulatinamente su autonomía financiera. Las empresas restantes presentan valores muy similares con valores superiores al 0% e inferiores al 2%.

### **3. COMPETENCIA Y MERCADOS**

#### **3.1. METODOLOGÍA.**

Para la correcta elaboración del trabajo ha sido necesario un profundo estudio sobre dirección estratégica, tomando como referencia el manual: *Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica.* Madrid: Pearson.

Además se han consultados numerosos informes, otorgándole especial importancia a aquellos realizados por el Ministerio de Alimentación, Ganadería y Agricultura, dado la fiabilidad de la fuente.

En el estudio económico- financiero, además de utilizar distintas bases de datos, se ha realizado un estudio sobre los estados financieros. Tomándose en consideración las siguientes empresas: Mantequeras Arias S.A, Lactalis Forlisa S.L., Lacteos Segarra S.L., Quesos Los Vazquez S.L., Quesos El Bosqueño S.L., Queso Payoyo S.L., La Cabra Verde S.L., Quesería Entrepinares S.A., Quesería de la Sierra Subbética S.L., Palancares Alimentación S.L.,

En pro de conocer los grupos estratégicos se han llevado a cabo diversas matrices de grupos estratégicos.

Por último, para hallar los factores críticos del éxito, así como las oportunidades y amenazas, se ha realizado una encuesta de tipo likert a los consumidores. Consiste en una encuesta, que en lugar de responder con Si/No, se responde con una escala que va desde el 1 al 5, lo que permite medir el grado de conformidad del encuestado, pudiendo éste matizar su opinión.

Se realizó una propuesta de encuesta que fue enviada a Corsevilla, quienes a su vez realizaron otra y se realizó una selección de ambas propuestas. Formada por 6 preguntas de tipo likert y una pregunta abierta en la que los consumidores podían indicar que tipo de queso Corsevilla habían consumido recientemente. (Véase encuesta en Anexo I)

La realización de esta encuesta se ha llevado a cabo en los locales de La Salmantina, Valle Orosierra, Carrefour, Supersol y MÁS. Se ha decidido realizar en estos lugares a petición de Corsevilla, porque, o bien son clientes de la empresa, o bien lo fueron anteriormente. Las dos primeras empresas citadas se engloban dentro del grupo de pequeño comercio o tiendas

especializadas, mientras que las otras tres se encuadrarían en el grupo de supermercados. Las encuestas se han realizado en tramos horarios diferentes. Se han realizado 115 encuestas, una vez obtenidas, se han descartado 26 de ellas debido a diversos defectos y se ha procedido a analizar las 89 restantes. Procediéndose al tratamiento de datos, tabulación y análisis, se ha realizado un sesgo en función de edad y sexo:

- Por un lado, por edades, se ha dividido la muestra en tres grupos: 60 años o más, entre 60 y 30 años y entre 30 y 18 años, suponiendo el 39,5%, el 34% y el 26,5% de la muestra respectivamente
- Por otro lado, por sexo, el 60% de los encuestados fueron mujeres, mientras que los hombres representan el 40%.

Además, el 40% de las encuestas se han realizado en supermercados La Salmantina y Valle Orosierra, mientras que el 60% restante se ha realizado en Carrefour, MÁS y Supersol.

### **3.2. GRUPOS ESTRATÉGICOS.**

Un grupo estratégico consiste en un conjunto de empresas en un sector que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de variables de decisión clave (Porter, 1979, pág. 217)

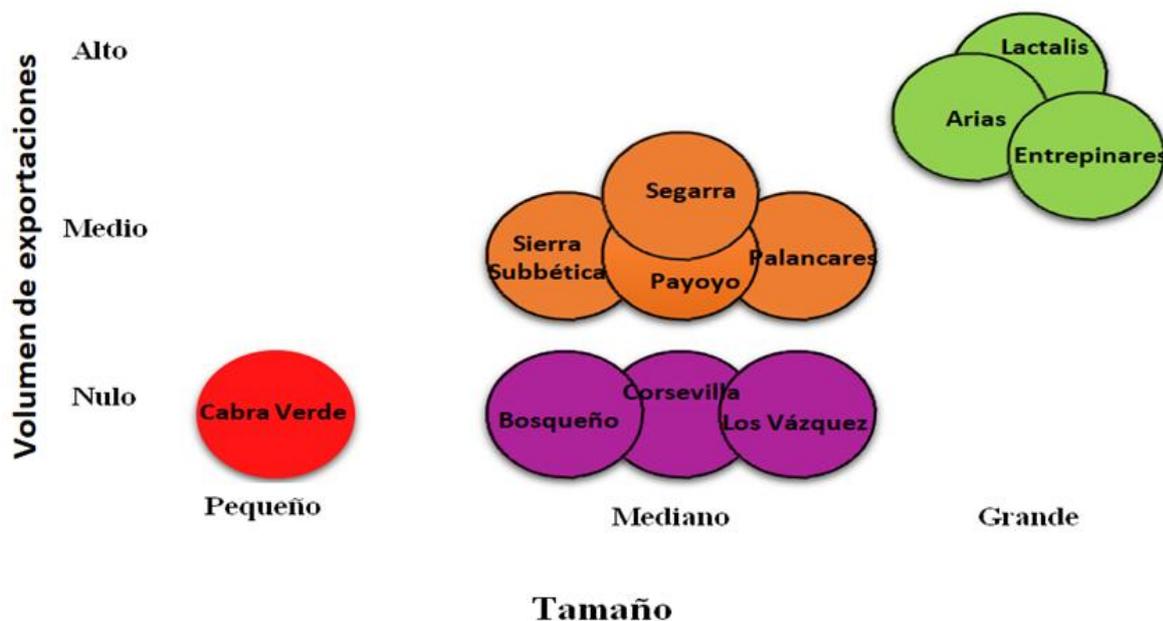
Los grupos estratégicos poseen tres características similares

1. Cada grupo está formado por empresas con estrategias parecidas, ya sea en dimensiones o en recursos.
2. Las empresas de un grupo son más parecidas entre sí que las empresas de grupos distintos.
3. Las empresas de un grupo probablemente que responderán de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno (Más Ruiz, F. 1996)

Por todo ello, la finalidad de este apartado consiste en identificar distintos grupos estratégicos entre las empresas que se estudian.

En primer lugar, se relacionan los factores volumen de exportaciones (eje de ordenadas) y tamaño empresarial (eje abscisas). Con ello se pretende conocer si dado el tamaño y el nivel de recursos disponible fuese posible por parte de Corsevilla lanzar su producción al mercado exterior. (Véase figura: 3.1)

**Figura 3.1:** Mapa de grupos estratégicos.



Fuente: Elaboración propia.

**Grupo 1:** situado en el cuadrante superior a la derecha de la matriz. En este grupo se encuentran Mantequeras Arias, Lactalis y Entrepinares, empresas de gran tamaño que comercializan internacionalmente.

**Grupo 2:** situado en el cuadrante superior, en la mitad de la matriz. En este grupo se encuentran Queso Payoyo, Los Palancares, Lácteos Segarra y Queseria de la Sierra subbética, dicho grupo se caracteriza por ser empresas de tamaño medio que exportan sus productos

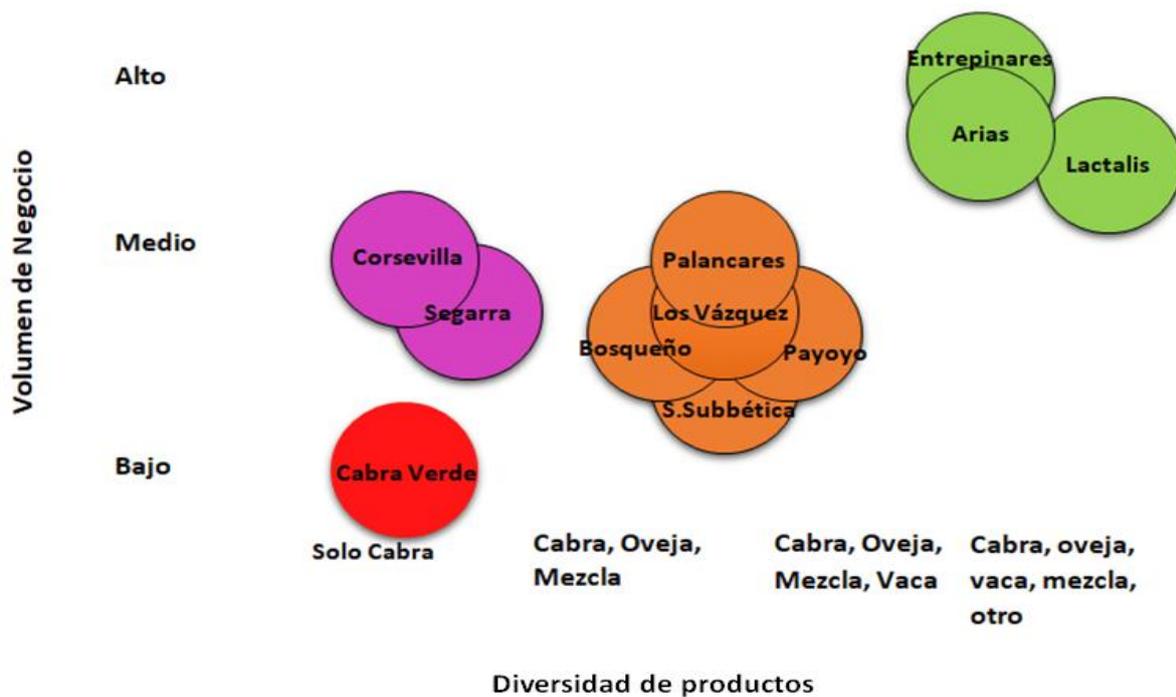
**Grupo 3:** situado en el cuadrante inferior, en la mitad de la matriz. Se encuentran en él Los Vazquez, El Bosqueño y Corsevilla. Este grupo lo componen empresas de tamaño medio que no exportan sus productos.

**Grupo 4:** situado en el cuadrante inferior a la izquierda de la matriz. Se trata de la empresa Cabra Verde, empresa de pequeño tamaño que no comercializa sus productos en el exterior.

Se concluye, por tanto, que Corsevilla pertenece al grupo de empresas medianas que no exporta, si bien, hay empresas de tamaño similar que tienen presencia en el mercado internacional, por lo que podría ser una opción a tener en cuenta por parte de la empresa.

Por otra parte, tomando como referencia el volumen de negocios (en el eje de ordenadas) y diversidad de quesos ofrecidos (eje de ordenadas), se realizará un mapa de grupos estratégico para conocer la posición que ocupa Corsevilla en el mercado, así como la competencia más directa que tiene. (Véase figura 3.2)

**Figura 3.2:** Mapa de grupos estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Se observan los siguientes grupos:

**Grupo 1:** situado en esquina superior derecha de la matriz, formado por Lactalis, Entrepinares y Arias, empresas que comercializan quesos de vaca, oveja cabra y mezcla y tienen un volumen de negocios alto.

**Grupo 2:** situado en el centro de la matriz, formado por Los Palancares, Los Vázquez, El Bosqueño, Queso Payoyo, Quesería de la Sierra Subbética, que, además de queso de cabra comercializan con queso de otro origen animal, como oveja o vaca.

**Grupo 3:** situado en el centro de la matriz, en la parte izquierda, formado por Corsevilla y Lácteos Segarra. Que tienen un volumen de negocios medio y comercia exclusivamente con queso de cabra, no obstante, es necesario matizar que Lácteos Segarra oferta un tipo de queso fresco de vaca y queso blando de mezcla.

**Grupo 4:** Situado en la esquina superior izquierda de la matriz, nos encontramos con La Cabra Verde, que solo comercia con queso de cabra y es su volumen de negocio es bajo. Se concluye que Corsevilla goza de una buena posición puesto que no son muchas las empresas con estrategias similares.

### 3.3 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Son las características del producto a las que más valor le otorga un grupo de clientes y, por lo tanto, donde la empresa debe centrarse para superar a la competencia (Johnson; Scholes y Whittington, 2007)

Para la correcta valoración de los factores críticos del éxito se analizan los resultados de la encuesta realizada.

**Tabla 3.3:** Resultados encuestas.

| <b>¿Con que frecuencia compra cada tipo de queso?</b> | <b>Media</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación típica</b> |
|---|--------------|-------------|--------------------------|
| <b>Queso de vaca</b>                                  | 3,88518519   | 4           | 0,94816753               |
| <b>Queso de cabra</b>                                 | 3,07407407   | 3           | 1,41223564               |
| <b>Queso de oveja</b>                                 | 3,46296296   | 5           | 1,50110604               |
| <b>Queso de Mezcla</b>                                | 2,62962963   | 1           | 1,3912977                |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia

Según la información obtenida (véase tabla 3.3), los consumidores se decantan por la compra de queso de vaca, seguido del queso de oveja, cabra y mezcla respectivamente, estos datos chocan con los ofrecidos por el ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. El motivo de esta variación entre los datos recabados en la encuesta y los datos del ministerio podrían deberse a una percepción negativa del queso de mezcla por parte de los consumidores, siendo este el motivo por el que muchas empresas que ofertan este tipo de queso, tratan de disimular su composición, no haciendo ninguna referencia en el envase debiendo acudir al apartado de los ingredientes para conocer cuál es su verdadera composición.

**Tabla 3.4:** Resultados encuestas.

| <b>Indique en qué medida le gusta el queso de cabra</b> |              |             |                          |
|---|--------------|-------------|--------------------------|
|   | <b>Media</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación típica</b> |
| <b>Añejo</b>  | 3,05         | 3           | 1,34                     |
| <b>Viejo</b>  | 3,08         | 3           | 1,4                      |
| <b>Curado</b>   | 3,73         | 5           | 1,2                      |
| <b>Semicurado</b>                                       | 3,6          | 4           | 1,12                     |
| <b>Blando</b>   | 3,8          | 5           | 1,45                     |
| <b>Fresco</b>   | 3,9          | 5           | 1,44                     |

Fuente: elaboración propia

Por lo general, no existen grandes diferencias entre los distintos tipos de queso. El queso preferido por el consumidor es el queso fresco seguido por el queso blando y curado respectivamente, cerca se encuentra el queso semicurado y finalmente el queso viejo y añejo que son los que menor aceptación tienen. (Véase tabla: 3.4)

Cabe destacar que aproximadamente el 65% de las personas que otorgaron una puntuación de 4 o 5 al queso fresco fueron mujeres, mientras que, para el queso de mayor maduración el 55% de los encuestados que le otorgaron una puntuación de 4 o 5 fueron hombres.

**Tabla 3.5: Resultados encuestas.**

| <b>Normalmente compro el queso de cabra en:</b> |              |             |                          |
|---|--------------|-------------|--------------------------|
|   | <b>Media</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación típica</b> |
| <b>Gran Superficie</b>                          | 2,5          | 1           | 1,4                      |
| <b>Supermercado</b>                             | 4,2          | 5           | 1,3                      |
| <b>Discount</b>                                 | 1,6          | 1           | 1,1                      |
| <b>Pequeño comercio/tienda especializada</b>    | 2,4          | 1           | 1,65                     |
| <b>Cash y Carry</b>                             | 1            | 1           | 0                        |
| <b>Online</b>                                   | 1,1          | 1           | 0,1                      |

Fuente: elaboración propia.

Los consumidores se decantan por el supermercado a la hora de comprar queso de cabra pues goza de una media de 4,2, seguidamente se encuentra la gran superficie y el pequeño comercio con una diferencia de tan solo 0,1, lo que difiere respecto a los datos ofrecidos por el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, donde, el 57,3% los consumidores adquiere queso de cabra en supermercados, el 18,1% negocios en Discount, el 14,4% el Hipermercados y solo el 5,2% en tiendas tradicionales. Esta diferencia puede deberse a que de los cinco locales donde se han realizado las encuestas dos de ellos se podrían considerar pequeño comercio, por lo que las personas allí encuestadas priorizaban este tipo de lugares a los demás, suponiendo estas un 40% de la muestra total. (Véase tabla: 3.5)

Destacan también los valores de la compra online y al por mayor (Cash y Carry), con una media de 1,1 y 1 respectivamente, lo que se traduce en que prácticamente ninguna persona de las encuestadas compra queso de cabra mediante estos canales de distribución.

**Tabla 3.6: Resultados encuestas.**

| <b>Indique el grado de conocimiento que le sugieren estas marcas.</b> |              |             |                          |
|---|--------------|-------------|--------------------------|
|   | <b>Media</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación típica</b> |
| <b>El Bosqueño</b>  | 1,62         | 1           | 1,38                     |
| <b>Queso Payoyo</b>   | 3,35         | 5           | 1,9                      |
| <b>Sierra de Zuheros</b>  | 1,67         | 1           | 1,41                     |
| <b>Corsevilla</b>   | 1,9          | 1           | 1,63                     |
| <b>Arias</b>  | 4,33         | 5           | 1,47                     |
| <b>Lácteos Segarra</b>  | 1,7          | 1           | 1,45                     |
| <b>Los Vázquez</b>  | 4,01         | 5           | 1,72                     |
| <b>Los Palancares</b>   | 1,72         | 1           | 1,48                     |
| <b>La Cabra Verde</b>   | 1,22         | 1           | 0,92                     |
| <b>Entrepinares</b>   | 4,3          | 5           | 1,5                      |
| <b>Lactalis</b>   | 4,17         | 5           | 1,62                     |

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al grado de conocimiento de las diferentes marcas, se pueden establecer dos grupos bien diferenciados, las empresas que son conocidas por la mayoría del público, representadas por Entrepinares, Lactalis, Los Vázquez y Queso Payoyo, y las empresas que son menos conocidas por el público, que estaría formado por todas las demás. (Véase figura: 3.6)

Cabe mencionar dos peculiaridades:

En primer lugar, el motivo por el que la empresa Queso Payoyo se encuentre en el grupo de empresas conocidas por la mayoría del público, puede deberse a que muchos encuestados confundan la marca de queso con la cabra Payoya, raza caprina originaria de la Sierra de Grazalema.

Por otra parte, el hecho de que Corsevilla cuente con mayor conocimiento por parte de los encuestados puede deberse a que las encuestas se han desarrollado en algunos lugares que ofrecían esta marca y no las demás.

**Tabla 3.7:** Resultados encuestas.

| <b>¿Ha consumido alguna vez queso de Corsevilla?</b> | <b>%</b> |
|--|----------|
| <b>Si</b>  | 9%       |
| <b>No</b>  | 91%      |

Fuente: Elaboración propia.

Menos del 10% de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta, por lo que los datos obtenidos en ella no son representativos, si bien, cabría destacar que todas las respuestas consistieron en queso fresco y curado. (Véase figura 3.7)

**Tabla 3.8:** Resultados encuestas.

| <b>Indique el grado de importancia de los siguientes atributos a la hora de comprar queso de cabra.</b> |              |             |                          |
|---|--------------|-------------|--------------------------|
|   | <b>Media</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación típica</b> |
| <b>Calidad</b>  | 4,61         | 5           | 0,63                     |
| <b>Precio</b>   | 4,11         | 5           | 1,09                     |
| <b>Presentacion y formato</b>   | 2,37         | 3           | 1,15                     |
| <b>Artesano</b>   | 2,8          | 3           | 1,42                     |
| <b>Producto de la zona</b>  | 2,9          | 3           | 1,31                     |
| <b>Características</b>  | 3,1          | 3           | 1,8                      |
| <b>Denominación de Origen</b>   | 2,61         | 1           | 1,38                     |

Fuente: Elaboración propia

Claramente los atributos que más valoran los encuestados son la calidad y el precio, con una media superior a 4, más alejado, se colocaría el atributo de las características, lo que deja constancia de la mayor preocupación por parte de los encuestados por consumir productos más saludables, a continuación se encontraría el hecho que sea un producto de la zona y que sea artesano, con un 2,9 y 2,8 de media respectivamente y finalmente que el queso

tenga denominación de origen, con una media de 2,61, y la presentación y formato, siendo este último el atributo menos valorado por parte de los consumidores. (Véase tabla 3.8)

Cabe destacar que aquellas personas que afirmaron consumir con más frecuencia queso de cabra son quienes más alta puntuación le otorgaron al atributo de "Características". Sin embargo, los encuestados con mayor preferencia por el queso de oveja fueron quienes peor puntuación le concedieron a dicho atributo. Por tanto, parece haber una relación entre el consumo de queso de cabra y la valoración de alimentación saludable

## **4. CONCLUSIONES.**

### **4.1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

- **Oportunidades**

En primer lugar, durante el análisis de los grupos estratégicos, se ha observado que son pocas las empresas que ofertan exclusivamente queso puro de cabra, incluso algunas, como Lácteos Segarra, anuncian producir este tipo de queso cuando entre sus productos se encuentran quesos de mezcla o de vaca; suponiendo una oportunidad para Corsevilla el hecho de producir exclusivamente queso puro de cabra, ya que es un factor que lo diferencia de sus competidores.

Por otro lado, tal y como afirma el informe elaborado por Nielsen Company en 2018 (ya mencionado a lo largo del documento), la búsqueda de una alimentación más saludable es un fenómeno extendido. Cabe mencionar que los quesos de cabra poseen gran cantidad de beneficios nutricionales, pues son más fáciles de digerir ya que la leche de cabra contiene menos lactosa y partículas grasas que la leche de vaca u oveja, contiene también un alto contenido de nutrientes; es una buena fuente de vitamina A, vitamina D y vitamina K, además, presenta bajos niveles de sodio y proporciona mayor aporte de calcio y proteínas que los quesos de vaca u oveja, además de ser más bajo en colesterol, calorías y grasa que estos quesos. Supone una oportunidad dar a conocer los beneficios que aportan los quesos de cabra en detrimento de otros quesos sustitutivos.

Igualmente, tomando como referencia la encuesta de satisfacción realizada, se ha detectado que los clientes que consumen más frecuentemente queso de cabra son quienes más positivamente valoran las características del producto (bajo en grasa, sin lactosa...). Por ello, aprovechando que Corsevilla dispone de página web y venta online, podría ser interesante añadir en su web tablas comparativas sobre la información nutricional del queso de cabra Corsevilla respecto a quesos de distinto origen animal. Pues, utilizando la App Myfitnesspal (App que ofrece información nutricional sobre más de 4 millones de alimentos) se ha podido observar cómo el queso de cabra presenta una menor cantidad de calorías y grasas saturadas. ([www.MyFitnesspal.com](http://www.MyFitnesspal.com))

Por otra parte, en base a la encuesta realizada, se ha llegado a la conclusión que los consumidores valoran muy positivamente la calidad del queso y no tanto la artesanía o que sea un producto de la zona. Generalmente, calidad y artesanía van ligadas, pues los productos artesanos, suelen ser de mayor calidad, pero, habiendo muchas empresas competidoras que basan su estrategia en la artesanía del producto, podría representar una oportunidad el hecho de priorizar la buena calidad del queso Corsevilla que el hecho de que sea artesano.

Así mismo, podría ser interesante ofertar "packs" de varios productos de Corsevilla. Consistirían en combinaciones de productos cuyo precio fuese inferior al precio de cada uno de sus componentes por separado, pudiendo incluir en estos packs diferentes productos según los intereses de la empresa. Por ejemplo, englobar en una misma combinación el o los productos de Corsevilla que mayores ventas generen junto a otros que sean menos conocidos y que la empresa esté interesada en promocionar, consiguiendo que determinados consumidores que a priori no estuviesen interesados en dichos productos lo probaran y se planteasen en un futuro su adquisición.

De igual modo, de todas las empresas analizadas, Corsevilla es la única empresa que oferta queso fresco de cabra sin lactosa, es más, dejando a un lado las empresas estudiadas en este trabajo y buscando en los principales supermercados de España (Mercadona, MAS, Día, Carrefour, El Corte Inglés, Supersol...) se observa que ninguno de ellos ofrece dicho producto. Esto, unido a que según la Asociación de Intolerantes a la Lactosa de España (ADILAC), entre un 20% y un 40% de españoles es intolerante a la lactosa (ADILAC. Laboratorios SALVAT, 2016), y a que el queso fresco fue el tipo de queso más consumido en España según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019), podría suponer una gran oportunidad para

Corsevilla, pues con el lanzamiento de este producto se cubre una necesidad que claramente no estaba satisfecha.

Cabe mencionar que a la hora de realizar las encuestas, algunos clientes marcaban que compraban frecuentemente queso de cabra de mayor maduración, pero marcaban también que compraban queso blando para sus hijos, es por ello que representa una oportunidad el hecho de lanzar un queso infantil (queso blando, en porciones y fácil de comer). Hay otras empresas que han lanzado una gama de quesos infantiles pero ninguna oferta queso infantil que sea queso puro de leche de cabra.

Además, durante la realización de las encuestas, hubo quienes, aun habiendo comprado en ese mismo momento queso Corsevilla, dijeron no conocer la marca y no haberla consumido nunca, y al ser informados de que acababan de comprarlo decían haberlo hecho sin saber cuál era la marca que adquirirían, esto refleja que aunque el consumidor afirme no valorar el formato y la presentación, resulta clave para llamar su atención a la hora de decantarse por un producto u otro. Supone por tanto una oportunidad el hecho de establecer un formato que, sin contradecir la filosofía de Corsevilla de producción tradicional y de calidad, consiga llamar la atención y, en definitiva, hacer decantarse al consumidor que se dispone a adquirir queso sin tener preferencias respecto a la marca.

Entre los establecimientos a los que se ha acudido a la hora de realizar las encuestas cabe destacar "Valle de Orosierra", pues encima del mostrador de los quesos se encontraban cajas de Corsevilla en los que se ofertaban crema de queso Corsevilla, llamando la atención del cliente y haciendo sobresalir el producto respecto a los demás. Sería interesante poder aplicarlo en los demás puntos de venta.

Por otra parte, sería muy interesante la exportación de los productos Corsevilla, prueba de ello es que el gran aumento en la producción de queso de cabra no se ve reflejado en el consumo nacional, sino en la comercialización en mercados internacionales. De las empresas analizadas, aquellas que exportan sus productos lo hacen generalmente hacia Gran Bretaña, Francia, Estados Unidos y Japón. Por lo que supondría una oportunidad el hecho de introducir productos Corsevilla en estos mercados.

Aunque no aporte información representativa, se ha analizado el precio del queso de cabra en los supermercados más importantes de tres ciudades diferentes de Europa: En Londres, en el supermercado Morrisons, en Milán, en el supermercado Carrefour y en Zagreb, en el supermercado Spar. Respecto al primero existe una gran oferta de queso de cabra blando, generalmente de importación, ya que mayoritariamente son marcas francesas las que se

ofertan. En Milán se oferta exclusivamente queso de cabra blando President, de origen francés, y en Zagreb no se oferta ningún tipo queso de cabra, ofertándose exclusivamente queso de vaca, oveja y mezcla. Se aprecia claramente una oportunidad para Corsevilla pues en ninguna de las tres ciudades analizadas se encuentra suficientemente satisfecha la demanda de queso de cabra.

- **Amenazas:**

En primer lugar, se trata de un sector muy concentrado, en el que cinco empresas controlan más del 42% del mercado, lo que les confiere gran poder de decisión.

Así mismo, el queso de cabra debe hacer frente a unos costes de producción superiores a los del queso de vaca, mezcla u oveja, esto puede suponer una amenaza, dado que, según las encuestas realizadas, el precio es el segundo atributo más valorado por los consumidores.

Por otra parte, la elaboración quesera, depende indirectamente de las condiciones del ganado, por lo que una epidemia como la ocurrida en 2012, causada por un morbilivirus de la familia Paramyxoviridae, más conocida como *la peste de los pequeños rumiantes*, que afectó principalmente a países africanos, podría tener nefastas consecuencias sobre la producción.

Unido a lo anterior podría estar el hecho de la poca capacidad de respuesta ante imprevistos que presenta el sector.

Una amenaza ligada a la última de las oportunidades citadas es el hecho de que en Croacia el nivel de vida es más bajo que en España, por lo que los productos Corsevilla podrían ser considerados excesivamente caros. Prueba de ello es que el salario medio en Croacia se sitúa en torno a los 824 euros, mientras que en España se encuentra en 1639, según datos del portal DatosMacro (DatosMacro, 2019). Por ello, supone una amenaza exportar el producto a países cuyo nivel de precios sean muy inferiores a los de España, pues los productos Corsevilla no serían competitivos debido a su precio.

## **4.2. VALORACIÓN PERSONAL.**

La elaboración de este trabajo me ha permitido adquirir un gran conocimiento del sector del queso, sector desconocido para mí. Pero, dejando esto a un lado, la realización del trabajo principalmente me ha permitido poner en práctica muchos de los conceptos que durante la carrera he aprendido de forma teórica, además de descubrir otros que no conocía hasta el momento.

En el plano puramente instrumental, he aprendido a manejar distintas bases de datos como SABI o Dialnet, así como perfeccionar mi manejo de las hojas de cálculo y del procesador de texto.

Por último, la realización del trabajo me ha permitido reflexionar sobre la situación del sector, así como la posición de Corsevilla en este.

La principal fortaleza del sector reside en el gran aumento de la producción del queso de leche de cabra experimentado en los últimos años, si bien, este aumento se ha visto reflejado en el número de exportaciones y no en el consumo interno.

La mayor debilidad, a mi juicio, reside en el alto nivel de concentración que presenta el sector. Obligando a aquellas empresas que carecen de una alta cuota de mercado a llevar a cabo una estrategia de diferenciación.

Corsevilla, por su parte, presenta productos que le diferencian del resto de competidores, entre todos sus productos sobresale el queso fresco de leche de cabra sin lactosa, pues muy pocas empresas en España lo ofertan y la demanda potencial que presenta es muy amplia. Por otra parte, Corsevilla comercializa toda su producción en el ámbito nacional, debiendo, desde mi punto de vista, focalizar sus esfuerzos en exportar parte de la misma.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ADILAC. Laboratorios SALVAT, (2016). *Vuelve a disfrutar de los lácteos.*

AgroCLM. (2017). *Aumento espectacular de la producción de queso de cabra en España.*

Consejería de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente. *Orden 29 de mayo de 2013 (2013).*

- Caballero, D. (2019). *2019, un año de turbulencias que amenazan a la economía de España*. ABC.
- Corsevilla (2016). *Estudio del Mercado: Queso Fresco y Queso de Cabra*. Córdoba.
- De Asís Morales, F., Navarro García, L., Sayadi, S., Castel Genis, J., & Mena Guerrero, Y. (2012). *Comercialización de los quesos tradicionales andaluces*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- Dominguez, A. (2019). *Análisis fundamental. Expansión*
- DatosMacro (2019). *Salario Medio 2018*.
- ElCorreo (2017). *El caprino lanza su propio SOS inmerso en la crisis láctea*. Sevilla.
- Fondo Monetario Internacional (2018). *España: Declaración Final de la Misión De la Consulta del Artículo IV de 2018*
- García Baquero (2019). *Listado de quesos García Baquero*. Ciudad Real.
- Inlac. (2018). *El Sector Caprino En España*. Madrid.
- Inlac (2016). *El Sector Lácteo En España. Datos de producción industria y consumo (2008-2015)*. Madrid.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson.
- Kantar Worldpanel (2018), *El futuro del e-commerce'*. Madrid.
- Latern. (2017). *The Green Revolution*. Madrid
- Maqueda, A. (2018). *El gasto español en I+D sube, pero sigue lejos de la media europea*. El País.
- Margalef, J. (2001). *La estrategia de la empresa en la era de internet*.
- Mas Ruiz, F. (1996). *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*. Doctorado. Universidad de Alicante.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2018). *Consumo alimentario en España 2017*. Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2017). *Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español*. Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2018). *Datos de las declaraciones obligatorias del sector lácteo ovino/caprino, Diciembre 2018*. Madrid
- Ministerio de Agricultura Y Pesca, Alimentación y Medioambiente. (2017). *El Sector ovino y caprino de leche en cifras*. Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2018). *Informe del consumo de alimentación en España 2017*. Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2017). *Informe del consumo de alimentación en España 2016*. Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2019). *Productos lácteos sostenibles*. Madrid.

- Morales, E. (2016). *El mercado de la leche de cabra y la utilización de indicadores en el sector caprino*. Sevilla.
- OCDE. (2018). *Estudio Económico de España*. Madrid.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Sanz, A. (2017). El sector del queso afianza su crecimiento. *Distribución Y Consumo*, pp. 44-47.
- Salgado, C. (2017). El comercio electrónico se dispara en España y crece un 21% en 2016. *El País*.
- The Nielsen Company. (2016). *What's in our food and on our mind*.

## **PÁGINAS WEB CONSULTADAS.**

- Corsevilla: [www.corsevilla.es](http://www.corsevilla.es) (Consultada en Marzo 2019)
- Einforma: [www.einforma.com](http://www.einforma.com) (Consultada en Abril 2019)
- Entrepinares: [www.entrepinares.es](http://www.entrepinares.es) (Consultada en Marzo 2019)
- García Baquero: [www.garciabaquero.es](http://www.garciabaquero.es) (Consultada en Marzo 2019)
- Grupo Lactalis: [www.lactalis.es](http://www.lactalis.es) (Consultada en Marzo 2019)
- Inlac: [www.inlac.es](http://www.inlac.es) (Consultada en Abril 2019)
- La Cabra Verde: [www.lacabraverde.es](http://www.lacabraverde.es) (Consultada en Marzo 2019)
- Lacteos Segarra: [www.lacteossegarra.com](http://www.lacteossegarra.com) (Consultada en Marzo 2019)
- Los Balanchares: [www.losbalanchares.es](http://www.losbalanchares.es) (Consultada en Marzo 2019)
- Los Vázquez: [www.losvazquez.es](http://www.losvazquez.es) (Consultada en Marzo 2019)
- Mantequeras Arias: [www.arias.es](http://www.arias.es) (Consultada en Marzo 2019)
- MyFitnesspal: [www.MyFitnesspal.com](http://www.MyFitnesspal.com) (Consultada en Mayo 2019)
- Palancares: [www.palancares.com](http://www.palancares.com) (Consultada en Marzo 2019)
- Quesos El Bosqueño: [www.quesoselbosque.com](http://www.quesoselbosque.com) (Consultada en Marzo 2019)
- Queso Payoyo: [www.payoyo.com](http://www.payoyo.com) (Consultada en Marzo 2019)

## ANEXO I: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.

1. Indique la frecuencia de consumo de queso al mes. (Siendo 1 una vez al mes y 5 todos los días).

| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |

2. ¿Con qué frecuencia compra usted cada tipo de queso? (Siendo 1 nunca y 5 muy frecuentemente).

|                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Queso de vaca   | <input type="checkbox"/> |
| Queso de cabra  | <input type="checkbox"/> |
| Queso de oveja  | <input type="checkbox"/> |
| Queso de mezcla | <input type="checkbox"/> |

3. Indique en qué medida le gusta el queso de cabra. (Siendo 1 no gustarle nada y 5 encantarle).

|             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Añejo.      | <input type="checkbox"/> |
| Viejo.      | <input type="checkbox"/> |
| Curado.     | <input type="checkbox"/> |
| Semicurado. | <input type="checkbox"/> |
| Blando.     | <input type="checkbox"/> |
| Fresco.     | <input type="checkbox"/> |

4. Normalmente compro queso de cabra en: Siendo 1 nunca y 5 siempre.

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Gran superficie (Hiperacor, Alcampo, Carrefour...) | <input type="checkbox"/> |
| Supermercado (Supercor, Mercadona, MAS...)         | <input type="checkbox"/> |
| Discount (Aldi, Lidl...)                           | <input type="checkbox"/> |
| Pequeño comercio/ Tienda especializada             | <input type="checkbox"/> |
| Cash y Carry (Makro, Barea, Alipensa...)           | <input type="checkbox"/> |
| Online   | <input type="checkbox"/> |

5. Indique el grado de conocimiento que le sugieren estas marcas. Siendo 1 desconocido y 5 muy conocido.

|                             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| El Boqueño.                 | <input type="checkbox"/> |
| Queso Payoyo.               | <input type="checkbox"/> |
| Quesería Sierra de Zuheros. | <input type="checkbox"/> |
| Corsevilla.                 | <input type="checkbox"/> |
| Arias.                      | <input type="checkbox"/> |
| Lácteos Segarra.            | <input type="checkbox"/> |
| Los Vázquez                 | <input type="checkbox"/> |
| Los Palancares              | <input type="checkbox"/> |
| La Cabra Verde              | <input type="checkbox"/> |
| Entrepinares                | <input type="checkbox"/> |
| Grepo Lactalis (President)  | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Ha consumido algún queso de Corsevilla?

Sí. ¿Cuál?: -----  No.

7. Indique el grado de importancia de los siguientes atributos a la hora de comprar queso de cabra. Siendo 1 ninguna importancia y 5 gran importancia.

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Calidad   | <input type="checkbox"/> |
| Precio  | <input type="checkbox"/> |
| Presentación y formato                                | <input type="checkbox"/> |
| Que sea un producto de la zona                        | <input type="checkbox"/> |
| Que sea artesanal                                     | <input type="checkbox"/> |
| Características: bajo en grasa, sin sal, ecológico... | <input type="checkbox"/> |
| Que tenga Denominación de Origen                      | <input type="checkbox"/> |