



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

**Análisis de las decisiones estratégicas y táctico-operativas de
Operaciones en Sovena España S. A.**

Trabajo Fin de Grado presentado por María José Jiménez Arias, siendo la tutora del mismo la profesora Rafaela Alfalla Luque.

Vº. Bº. de la tutora:

Dña. Rafaela Alfalla Luque

Alumna:

Dña. María José Jiménez Arias

Sevilla, junio de 2020



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2019-2020]**

TÍTULO:

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS Y TÁCTICO-OPERATIVAS DE OPERACIONES EN SOVENA ESPAÑA S.A.

AUTORA:

MARÍA JOSÉ JIMÉNEZ ARIAS

TUTORA:

Dra. D^a. RAFAELA ALFALLA LUQUE

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de las decisiones estratégicas y táctico-operativas de operaciones en la empresa Sovena España S.A, dedicada a la producción de aceites, tanto de oliva como de semillas, de aceitunas y de jabones. La información ha sido obtenida a través de entrevistas con directivos y encargados de las distintas áreas, los cuales han proporcionado los datos necesarios que nos han permitido identificar los objetivos de la empresa, la situación actual y evolución de la misma en cada uno de sus ámbitos, así como sus fortalezas y debilidades. Mediante el análisis DAFO y el estudio de cada una de las decisiones tácticas y operativas, hemos podido valorar la situación de la entidad e identificar aquellos puntos que pueden ser objeto de mejora.

PALABRAS CLAVE:

Dirección de operaciones; Decisiones estratégicas; Decisiones táctico-operativas; Producción de aceite de oliva.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES PREVIAS.....	- 1 -
1.1. INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
1.2. OBJETIVOS Y DECISIONES ESTRATÉGICAS Y TÁCTICO-OPERATIVAS DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES.....	- 1 -
1.2.1. Objetivos estratégicos.....	- 1 -
1.2.2. Ámbito decisional.....	- 3 -
1.3. OBJETIVO DEL TRABAJO	- 5 -
1.4. METODOLOGIA.....	- 5 -
1.5. ESTRUCTURA Y CONTENIDO.....	- 6 -
CAPÍTULO 2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO Y ANÁLISIS DAFO.....	- 7 -
2.1. INTRODUCCIÓN.....	- 7 -
2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO.....	- 7 -
2.2.1. Evolución de la producción y de las exportaciones de aceite de oliva..	- 7 -
2.2.2. Peculiaridades en el precio de venta y en el de producción.....	- 9 -
2.2.3. Competencia en el sector	- 10 -
2.3. Breve historia de Sovena España S. A.	- 10 -
2.3.1. Orígenes de la empresa	- 10 -
2.3.2. Productos y marcas de Sovena España S. A.....	- 13 -
2.3.3. Socios de Sovena España S. A	- 14 -
2.3.4. Personal de la empresa.....	- 15 -
2.3.5. Análisis DAFO de Sovena España S.A.....	- 15 -
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES EN SOVENA ESPAÑA S.A. (I).....	- 19 -
3.1. INTRODUCCIÓN.....	- 19 -
3.2. DECISIONES DE PRODUCTO	- 19 -
3.2.1. Ventas por producto comercializado en territorio nacional	- 22 -
3.2.2. Marca de distribuidor y marca propia.....	- 22 -
3.2.3. Ciclo de vida de los productos	- 23 -
3.2.4. Propuestas de mejora.....	- 23 -
3.3. DECISIONES DE PROCESO.....	- 24 -
3.3.2. Propuestas de mejora.....	- 27 -
3.4. DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	- 27 -
3.4.2. Propuestas de mejora.....	- 31 -
3.5. DECISIONES DE LOCALIZACIÓN.....	- 31 -
3.6. DECISIONES DE CAPACIDAD	- 32 -

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES EN SOVENA ESPAÑA S.A (II)	- 35 -
4.1. INTRODUCCIÓN.....	- 35 -
4.2. DECISIONES DE CALIDAD	- 35 -
4.3. DECISIONES DE CADENA DE SUMINISTRO	- 36 -
4.4. DECISIONES DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.....	- 38 -
4.5. DECISIONES DE TECNOLOGÍA	- 39 -
4.5.1. Propuestas de mejora.....	- 40 -
4.6. DECISIONES DE RECURSOS HUMANOS.....	- 40 -
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	- 43 -
5.1. INTRODUCCIÓN.....	- 43 -
5.2. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	- 43 -
5.3. CONSIDERACIONES FINALES	- 46 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 47 -
ANEXOS.....	- 53 -

CAPÍTULO 1

CONSIDERACIONES PREVIAS

1.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo nos centraremos en definir que es dirección de operaciones, así como en sus objetivos y ámbito decisional. Esto supondrá el marco teórico del trabajo. En los siguientes apartados determinaremos la finalidad, metodología, estructura, y contenido del mismo.

1.2. OBJETIVOS Y DECISIONES ESTRATÉGICAS Y TÁCTICO-OPERATIVAS DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Seguindo a Heizer y Render (2001, pág.42), se define dirección de operaciones como el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios, al transformar los recursos en productos. Es una de las tres principales funciones de cualquier organización, y se relaciona de forma simultánea con el resto de las funciones empresariales. Debemos mencionar que el área de operaciones es una de las actividades que generan más costes, destinándose un porcentaje elevado de los ingresos obtenidos a dicha función, además, nos proporciona una buena oportunidad para mejorar la rentabilidad de la empresa y el servicio a la sociedad (Gómez García, 2015).

La dirección de operaciones se aplica tanto a empresas manufactureras como de servicios. En la tabla 1.1 podemos apreciar las principales diferencias entre ellos.

Producto tangible (Bienes)	Producto intangible (Servicios)
El producto puede ser revendido	No es habitual revender un servicio
El producto puede almacenarse	Pocos servicios pueden almacenarse
La venta es distinta de la producción	La venta es una parte del servicio
El producto se puede transportar	El proveedor puede desplazarse
El lugar de instalación es importante para el coste	El lugar de instalación es importante para el contacto con el cliente
Normalmente es fácil de automatizar	Normalmente es difícil de automatizar
Se pueden medir ciertos aspectos de su calidad	Es difícil medir muchos aspectos de su calidad
La mayoría de sus ingresos provienen del producto tangible	La mayoría de sus ingresos provienen de los servicios intangibles

Tabla 1.1. Características definitivas entre bienes y servicios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Heizer y Render (2001, pág. 52)

1.2.1. Objetivos estratégicos

El entorno competitivo actual se caracteriza, entre otros aspectos, por una competencia globalizada, una mayor relación entre proveedores y clientes, un gran avance de las tecnologías, una mayor importancia de la ética en los negocios y de la responsabilidad social, y por una elevada escasez de determinados recursos productivos (Puerto, 2010). Los objetivos estratégicos de la dirección de operaciones son (Domínguez Machuca *et al.*, 1995): reducción del coste, mejora de la calidad, cumplimiento de las entregas, servicio a los clientes, y aumento de la flexibilidad. La relevancia que la empresa otorgue

a cada uno de ellos dependerá de las prioridades que ésta establezca, con el fin de obtener ventajas competitivas que se mantengan a lo largo del tiempo, y contribuir al logro de los propósitos marcados por la entidad.

Reducción del coste

El coste es definido como el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en el desarrollo de su actividad, por lo que la reducción de costes es considerada un arma competitiva. Algunas de las recomendaciones para reducir los costes eficientemente son las siguientes (Domínguez Machuca *et al.*, 1995):

- Mejora del aprovechamiento de los recursos existentes.
- Realización de inversiones en tecnologías, que requieran el empleo de menos recursos.
- Aumento de la productividad.

Mejora de la calidad

La mejora de la calidad es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. La norma UNE-EN-ISO 9000:2005 dice que “la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”.

Las empresas que fomentan y aplican la mejora continua logran ser más productivas y competitivas en el mercado, debido a que:

- Cuentan con mayor capacidad para adaptarse a las distintas necesidades del cliente.
- Reducen errores, desperdicios y costes, aumentando así la eficiencia.
- Previenen errores y fallos que pudieran existir en las distintas áreas de la organización, con el objeto de mejorar la satisfacción de los clientes.

Desde el punto de vista del cliente la calidad significa “adecuación al uso” o “cumplimiento de expectativas” (Domínguez Machuca *et al.*, 1995). El cliente, por tanto, evalúa la calidad de un producto comparando sus características con sus gustos o preferencias (concepto subjetivo).

Cumplimiento en las entregas

La capacidad de ser los primeros en ofrecer una respuesta rápida a los consumidores constituye una ventaja competitiva. Los clientes pueden estar dispuestos a pagar un precio más alto por los productos o servicios a cambio de una entrega fiable y rápida de los mismos (Domínguez Machuca *et al.*, 1995). Los objetivos a lograr son:

- Reducción del período de entrega, siendo éste el intervalo de tiempo que transcurre entre el momento en el que se solicita el pedido y el instante de su llegada.
- Entregas sin retraso. Suelen ser medidas a través del nivel de servicio (cociente entre las entregas realizadas a tiempo y el total de entregas efectuadas).

Este objetivo presenta numerosas ventajas, entre ellas destacamos: disminución de inventarios, incremento en la rapidez de respuesta al mercado, y simplificación del proceso.

Servicio a los clientes

La importancia de prestar un buen servicio o atención al cliente radica en los siguientes aspectos (Domínguez Machuca *et al.*, 1995):

- Aumento de la competencia, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado, es decir, obtener una diferenciación con respecto al mercado donde se opera.
- El mercado cuenta con clientes cada vez más exigentes, ya no sólo se fijan en el precio y calidad de los productos o servicios, sino que también exigen una buena atención, mayor comodidad, trato personalizado, y servicio rápido, entre otros.
- Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención prestada, es muy probable que hable mal del mismo y cuente su mala experiencia a otros consumidores. Por el contrario, si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir productos, y recomiende a otros consumidores su adquisición o servicio.

El informe anual de Accenture, "Encuesta sobre el Pulso Global del Consumidor" de 2013 (una investigación sobre el impacto de la atención al cliente), revela que el 66% de los consumidores se cambian a la competencia debido a un inadecuado servicio al cliente. Además, el 81% de los consumidores afirma que la empresa de la cual eran clientes podría haber hecho algo más para evitar que ellos efectuaran el cambio (Scarilli, 2015).

Aumento de la flexibilidad

Se define flexibilidad como la capacidad de adaptación a los cambios con eficacia y eficiencia. Como medidas fundamentales para aumentar la flexibilidad, distinguimos (Domínguez Machuca *et al.*, 1995):

- Automatización: puede considerarse un medio importante para alcanzar la flexibilidad, debido al enorme desarrollo logrado por las nuevas tecnologías de fabricación e información.
- Flexibilización de la plantilla: las empresas fomentan la multifuncionalidad, y el desarrollo de políticas de contratación flexible.

1.2.2. Ámbito decisional

Las decisiones que se llevan a cabo en el área de operaciones se dividen en dos grupos:

- Decisiones estratégicas o de diseño (Arias Aranda y Minguela Rata, 2018): tienen efectos a largo plazo en la empresa, y están relacionadas con el diseño y desarrollo de los bienes y servicios que la empresa ofrece, así como con la selección y el diseño del proceso productivo usado para la producción y entrega de dichos bienes y servicios (cómo fabricar el producto, con qué equipos y herramientas, y con qué costes). Esta actividad es desarrollada por la alta dirección y se ocupa de problemas de gran amplitud, por lo que una vez implantadas las decisiones, es muy costoso e incluso imposible corregirlas.
- Decisiones táctico-operativas (Garrido Vega *et al.*, 2015): son decisiones que suelen producirse en el corto o medio plazo, y están relacionadas con la actividad corriente de la empresa. Se tratan de actividades repetitivas, traduciéndose a menudo en rutinas y procedimientos automáticos.

Tanto las decisiones estratégicas como táctico-operativas, deben seguir un enfoque jerárquico que permitan la coordinación entre los objetivos, planes y actividades de los niveles estratégicos, tácticos y operativos. Ello quiere decir que cada uno perseguirá sus propias metas, pero teniendo en cuenta las de nivel superior, de las cuales dependen, y las de nivel inferior, a las que restringen (Domínguez Machuca *et al.*, 1995). En la tabla 1.2 se muestran los diferentes ámbitos de decisión de la dirección de operaciones.

Estrategia de productos	Se basa en decidir qué productos o servicios ofrecer, y en como diseñar los mismos. Por lo tanto, dicha estrategia se debe ajustar a las demandas y necesidades del mercado, al tiempo que se consigue y mantiene una ventaja competitiva. Puede conseguirse dicha ventaja competitiva, mediante: diferenciación, bajo coste, y respuesta.
Estrategia de procesos	Trata de decidir cómo efectuar la transformación de sus recursos productivos en bienes y servicios. El objetivo es producir de un modo en el que se cumpla con los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto. Por lo tanto, las decisiones de procesos son importantes por dos razones (Bozarth y Handfield, 2008): son caras y de largo alcance; cada tipo de proceso tiene distintos puntos fuertes y débiles.
Estrategia de distribución en planta	Tiene como objeto determinar el mejor ordenamiento posible de los factores disponibles, para así constituir un sistema productivo capaz de lograr los objetivos fijados.
Estrategia de localización	Pretende maximizar el beneficio de la ubicación de la empresa, debiendo decidir donde instalarse. Los objetivos de estas decisiones son: <ul style="list-style-type: none"> • Elegir la localización que más favorezca el desarrollo de las operaciones. • Optimizar los costes de las instalaciones y transportes. • Elegir la localización que más concuerde con la estrategia de la empresa, y con las decisiones sobre producto y proceso.
Estrategia de capacidad	Esta estrategia responde a cómo organizar los recursos de producción en la instalación, debiendo de realizar un estudio de la demanda inmediata y futura posible. Se distingue entre capacidad disponible y capacidad necesaria, y debemos de llevar a cabo de manera continua la adecuación entre una y otra.
Estrategia de calidad	Trata de atender los requerimientos del cliente, y de fomentar la mejora continua en los procesos y servicios. Una buena estrategia de calidad puede ser una importante fuente de ventaja competitiva, y puede conllevar a un aumento de las ventas, al conseguir una mejor respuesta del mercado, permitir una reducción del precio de venta, o aumentar la reputación de la empresa.
Estrategia de cadena de suministro	Se define como el flujo de materiales y de información que existe entre las empresas y sus respectivos proveedores y clientes. Se va a obtener una ventaja competitiva a medida que la empresa desempeña las actividades de la cadena que son estratégicamente importantes mejor que sus competidores.
Estrategia de planificación, programación y control de la producción y de la capacidad	Conjunto de actividades que tratan de reconciliar las demandas de los mercados, y la capacidad para suministrar productos del sistema de operaciones de una empresa. Toda planificación debe llevar un control sobre lo ejecutado. Para cada plan de producción, la empresa tiene que desarrollar paralelamente su correspondiente plan de capacidad, que garantice que podrá llevarse a cabo de la manera más eficiente posible.
Estrategia de Recursos humanos	Plan o enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva de su personal, con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.
Estrategia de Mantenimiento	Decisiones que adoptan los responsables de la gestión de una planta, detallando el momento en el que se debe de llevar a cabo. Se distingue entre un grupo de tareas que son la base de la actividad de mantenimiento, y las restantes, que están supeditadas a ese conjunto básico de actividades.
Estrategia de tecnología	Selección de la tecnología que se adecue a las condiciones del producto, proceso, y cantidad. Debe de estar complementado con el análisis de la llamada Ingeniería del Valor (simplificación y fabricabilidad).

Tabla 1.2 Los ámbitos de decisiones de la dirección de operaciones

Fuente: Elaborada de Arias Aranda y Minguela Rata (2018) y Domínguez Machuca et al. (1995)

1.3. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es analizar, en el ámbito de la dirección de operaciones, las decisiones estratégicas y táctico-operativas de una empresa, Sovena España S.A. Esta empresa se dedica a la producción de aceites, tanto de oliva como de semillas, de aceitunas, y de jabones. Su sede principal está en Algés, Portugal, pero este trabajo se centra en la única sede que tiene en nuestro país, localizada en Brenes, Sevilla. En concreto, nos planteamos como objetivos específicos:

- Conocer la estructura de la empresa, y como actúa la misma en los diferentes ámbitos decisionales del área de operaciones.
- Identificar los posibles puntos de mejora en el área, y aportar propuestas.

Queremos hacer constar que, dada la naturaleza del trabajo desarrollado, resultaba necesario analizar las diferentes decisiones con rigor. En consecuencia, el adecuado cumplimiento de los objetivos planteados ha llevado a mi tutora a solicitarme un trabajo que excede el tamaño establecido.

1.4. METODOLOGIA

Para conseguir los objetivos mencionados, la metodología empleada se ha basado en un estudio de la empresa Sovena España S.A. La información ha sido obtenida a través de entrevistas semiestructuradas, que permitían incorporar nuevas cuestiones a medida que se desarrollaban las mismas. Con ellas se han recopilado datos cualitativos fiables a través de directivos y encargados de las distintas áreas, así como de trabajadores con más de 10 años en la empresa, por lo que cuentan con una amplia experiencia. En la tabla 1.3 se muestra los distintos cargos de las personas con las que se han concertado entrevistas y la información que nos han suministrado.

Jefe del departamento de logística	Información relacionada con el control de inventario, procesos operativos en el almacén, transporte (registros de entrada y salida de camiones del establecimiento), y trazabilidad.
Jefa del departamento contable	Información relacionada con los costes de producción, la situación patrimonial de la empresa, resultados obtenidos en los últimos años, y otras operaciones registradas.
Jefa del departamento de administración	Información relacionada con facturas y albaranes de proveedores y clientes, cobros y pagos efectuados, etc.
Jefe del departamento de compras y ventas	Información relacionada con ventas, y materias primas adquiridas, atención al cliente, y negociación con proveedores y clientes.
Encargado del área de producción	Información relacionada con la fabricación del producto (distintos procesos a los que se somete).
Encargado área de marketing	Información relacionada con la publicidad y promoción de los distintos productos de la empresa, estrategia de mercado, y estrategias competitivas.
Encargada área de recursos humanos	Información relacionada con el número de trabajadores de la empresa, distribución de los mismos, y métodos utilizados para la selección del personal.
Trabajadores	Información subjetiva de diferentes aspectos de la empresa, tales como experiencias, situaciones por las que ha pasado la entidad, y objetivos que pretende alcanzar, entre otras.

Tabla 1.3 Cargos e información suministrada por el personal de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Hemos realizado una encuesta, la cual es considerada de elaboración propia, que consta de 5 preguntas con respuesta abierta. Ha sido entregada a 30 trabajadores, de diferente rango, para obtener un mayor conocimiento de ciertos aspectos de la empresa,

y a 10 clientes habituales para conocer su grado de satisfacción y la calidad del servicio (estos cuestionarios se muestran en el anexo).

Además, se han realizado consultas en libro de textos, artículos de revista, legislaciones, y diferentes páginas webs. Todo ello aparecerá mencionado a lo largo del trabajo y en la bibliografía.

1.5. ESTRUCTURA Y CONTENIDO

El trabajo se estructura en cinco capítulos. El presente capítulo 1 es de carácter introductorio. En el capítulo 2, nos centramos en la contextualización del negocio, en el que se establece un breve resumen de toda la historia de esta empresa, desde el momento en el que fue fundada hasta la actualidad, incluyendo los motivos de su expansión y llegada a territorio español. En dicho capítulo mostraremos los resultados del análisis DAFO realizado, observando las principales fortalezas y debilidades de la entidad.

En el capítulo 3, procedemos al estudio de las decisiones relacionadas con los productos, procesos, distribución en planta, localización, y capacidad. En el Capítulo 4 abordamos las decisiones relacionadas con la calidad, tecnología, recursos humanos, cadena de suministro, y planificación y control de la producción. El Capítulo 5 recoge las conclusiones del trabajo y consideraciones finales. Finalmente, aparecen las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos, donde encontraremos las encuestas realizadas a trabajadores y clientes.

CAPÍTULO 2

CONTEXTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO Y ANÁLISIS DAFO

2.1. INTRODUCCIÓN

El capítulo 2 comienza con la contextualización del negocio, realizando un análisis de la evolución del sector donde opera la empresa y de su principal mercado competitivo. En el apartado 2.3 se alude a los orígenes de Sovena España S.A, así como a su cartera de productos, marcas y socios con los que negocia, y personal con el que cuenta para conseguir sus objetivos. En el último apartado se aprecia los resultados obtenidos por el análisis DAFO realizado a esta empresa, distinguiendo las fortalezas y debilidades de la misma.

2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO

La empresa objeto de este trabajo es Sovena España S.A, perteneciente al sector de la industria manufacturera, y cuyo fin primordial es la fabricación de aceite de oliva. Se define industria manufacturera como aquella actividad dedicada a la transformación de materias primas en productos y bienes terminados y listos para ser consumidos o para ser distribuidos por quienes los acercarán a los consumidores finales (Ucha, 2014). La Clasificación Nacional de Actividades Económicas o CNAE de España permite la clasificación y agrupación de las unidades productoras según la actividad que ejercen de cara a la elaboración de estadísticas, correspondiendo en este caso la CNAE 1043 (Junta de Andalucía, 2020).

2.2.1. Evolución de la producción y de las exportaciones de aceite de oliva

La evolución anual a nivel nacional de la producción de aceite de oliva y de otras grasas vegetales y animales, desde 2011 hasta 2019, podemos observarla en la figura 2.1. En España se producen 1.200.000 toneladas de aceite, según los datos medios de las últimas seis campañas productoras. La cifra sería mayor si sólo se cuentan las cinco últimas, ya que la campaña 2012/13 fue bastante escasa. La producción récord de aceite fue en el año 2018/19 con 1.785.900 toneladas, destacando el importante crecimiento con respecto la campaña anterior (Álvarez, 2019).

Las causas de crecimiento y de mayor estabilidad en la producción de aceite de oliva y de otras grasas vegetales y animales a partir del año 2014 a nivel nacional han sido múltiples, destacamos las siguientes (Parras y Gómez, 2018):

- El desarrollo de una nueva tecnología conocida como la “nueva olivicultura”, ha tenido como resultado un incremento significativo en las producciones de aceites de oliva.
- Los avances técnicos en los procesos de elaboración de aceite de oliva, ha permitido obtener productos de mejor calidad.
- Una mayor conciencia en los consumidores sobre los beneficios nutritivos que aporta el aceite de oliva, acompañada de una mayor difusión de la cultura denominada “dieta mediterránea”, ha hecho que el aceite de oliva sea mejor valorado en el mercado, y que por lo tanto aumente su demanda mundial.
- La situación de crisis económica de la última década acompañada de la existencia de bajos tipos de interés, ha motivado que los inversores centrasen

su atención en sectores como el agrario, favoreciendo así a las inversiones agrarias de larga maduración.

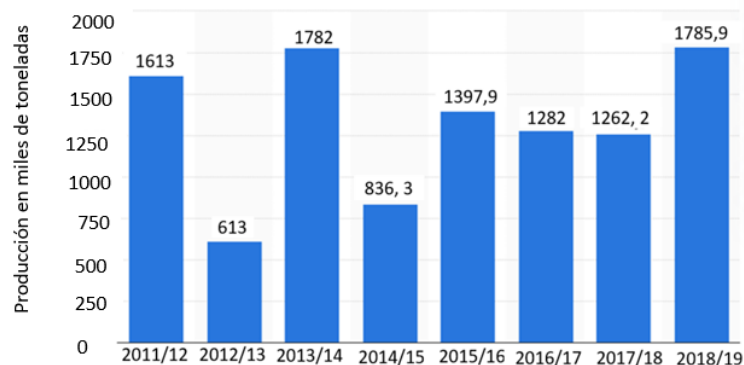


Figura 2.1 Evolución anual de la producción de aceite de oliva y de grasas vegetales y animales en España (2011-2019).

Fuente: Pérez (2019)

Sin embargo, se prevé una caída en la producción de 2020, alcanzando un 21,2% de la producción mundial, con respecto al 52,5% de la campaña anterior (Durán, 2020). La caída de la producción de aceite de oliva en España prevista para 2020 era uno de los temas a tratar en la novena edición de la World Olive Oil Exhibition, llevándose a cabo el encuentro entre compradores y productores de aceite de oliva a nivel internacional. Esta edición se debería a ver celebrado los días 18 y 19 de marzo, en el pabellón 1 de IFEMA Madrid, pero debido a la situación actual del COVID-19, se ha visto aplazada a los días 24 y 25 de marzo de 2021 (World olive Oil Exhibition, 2020).

A nivel autonómico, en Andalucía, dentro del contexto de fabricación de aceite de oliva, hay 219 empresas de un total de 439 que se dedican a dicha actividad en España, concentrándose en esta región las de mayor volumen de actividad económica. Es de destacar el valor de la exportación andaluza de aceite de oliva. En el año 2016 dicho valor superaba los 2.500 millones de euros. En la figura 2.2 podemos apreciar la evolución de la exportación de aceite de oliva en Andalucía entre las campañas 2010/11 y 2018/19, observando tanto las toneladas exportadas, como los ingresos obtenidos.

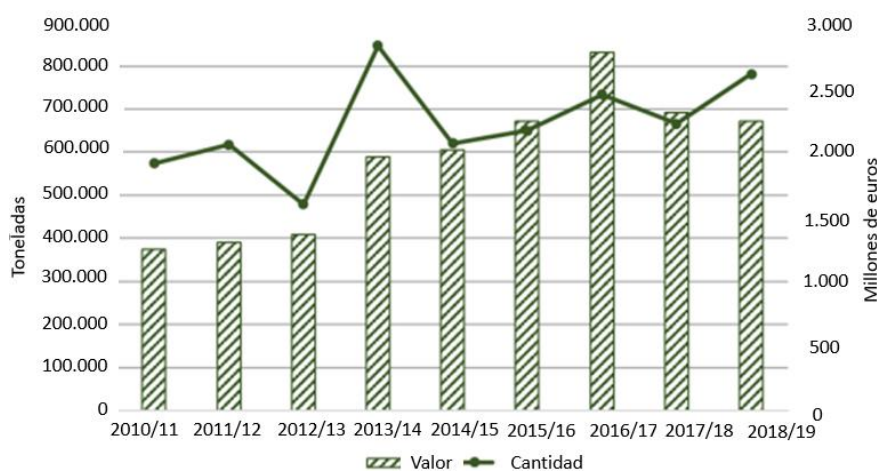


Figura 2.2. Evolución de las exportaciones andaluzas de aceite de oliva entre las campañas 2010/11 y 2018/19.

Fuente: Junta de Andalucía (2020)

En dicha figura apreciamos una caída en el valor de las exportaciones a partir de la campaña 2016/17, que se ha visto acentuada al inicio de la campaña 2020, registrando en el mes de enero una caída de un 20,6%, con respecto al mes de enero del año anterior, pasando de facturar 185 millones de euros a 143 millones de euros (Junta de Andalucía, 2020). Estas cifras negativas han venido propiciadas por la caída de los precios en origen, por las nuevas condiciones del mercado en forma de aranceles por parte de EE. UU. y por el efecto del almacenamiento privado aprobado por la Comisión Europea (Durán, 2020)

Con respecto, a los principales destinos de las exportaciones andaluzas de aceite de oliva durante la campaña 2018/19 fueron, la Unión Europea (64,6%), Estados Unidos (14,1%), Japón (4,2%), China (4,1%) y Australia (2,3%). Dentro de la Unión Europea destacaron las exportaciones realizadas a Italia y Portugal. El resto de los destinos no alcanzan ni el 10% del total exportado anualmente (figura 2.3).

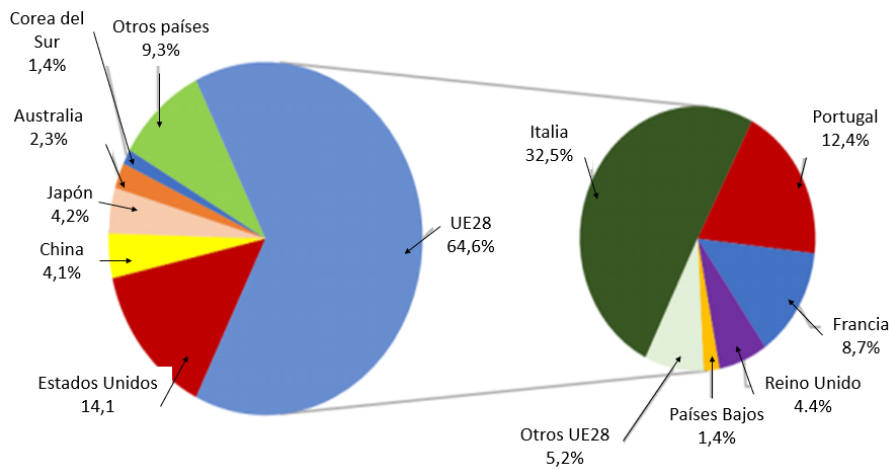


Figura 2.3 Destinos de las exportaciones andaluzas
Fuente: Junta de Andalucía (2020)

2.2.2. Peculiaridades en el precio de venta y en el de producción.

El precio del aceite de oliva en las almazaras de España se caracteriza por su enorme inestabilidad. En la figura 2.4 podemos apreciar dichas oscilaciones.

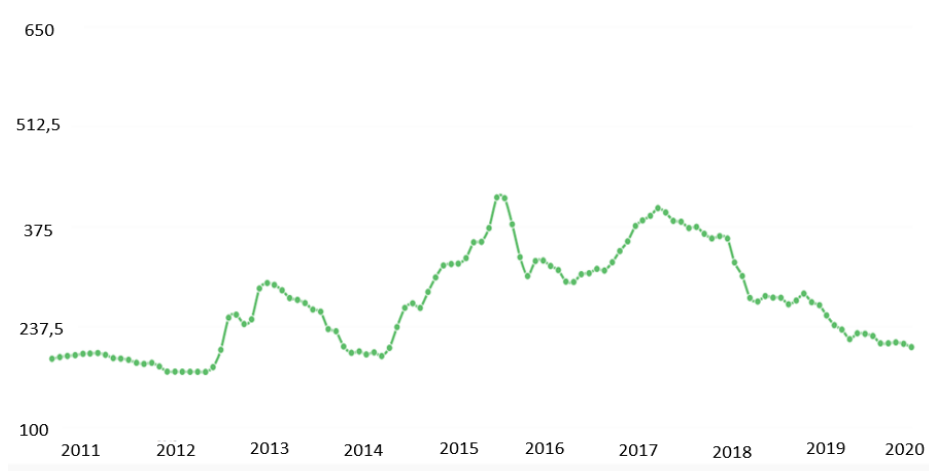


Figura 2.4 Precio Mensual en € / 100kg del aceite de oliva
Fuente: Comisión Europea (2020).

Desde el año 2017 podemos observar una importante caída. Las causas que han motivado este descenso de precios son las siguientes (Vilar Hernández, 2019):

- Elevado stock que se habría mantenido al a ver previsto una subida de precios.
- Elevado stock con el que se comienzan las campañas.
- Caída del consumo
- Incremento de la oferta frente a una demanda concentrada.

Hemos comentado anteriormente las oscilaciones que sufre el precio del aceite de oliva, pero ¿cuánto cuesta producirlo? Según un estudio de costes de producción de aceite de oliva realizado por el Consejo Oleícola Internacional (2015), el precio medio de producir un kilo de aceite de oliva es de 2,78 euros, de los que 2,33 euros corresponden a los gastos del campo y 0,45 euros vienen del transporte y del molido de la aceituna. Si consideramos todos los países que han participado en el estudio, el precio medio de obtención de un kilo de aceite sería de 2,63 €/kg (Fernández Rodríguez, 2016).

2.2.3. Competencia en el sector

Los principales países productores de aceite de oliva que suponen competencia para España son Italia y Grecia, ya que gozan de un clima ideal para su desarrollo. La cuota de producción española que se prevé para la campaña 2019/20 es del 21,2%, mientras que para Túnez es del 12%, Grecia 10% e Italia 10%. Existen países próximos al nuestro donde también se aprecian plantaciones, tales como Turquía, Marruecos, Portugal y Argelia, con cifras cada vez más crecientes (Europa press, 2020).

En caso de cumplirse dichas previsiones, el director ejecutivo del Consejo Oleícola Internacional, Abdellatif Ghedira, asegura que España verá reducida la producción de esta campaña en un 31,3% con respecto a la de la campaña anterior, donde alcanzó un 52,5% del total de la producción mundial. España es considerado el país al que más le ha afectado que países como Túnez, Grecia, Italia y Portugal hayan aumentado la producción de aceite de oliva. El aumento de la producción en dichos países compensará a nivel mundial la caída de la cosecha española, provocada en gran medida por la sequía (Europa press, 2020).

2.3. Breve historia de Sovena España S. A.

Sovena España S.A fue fundada el 18 de enero de 2002 con la finalidad de dedicarse a la producción de aceites, tanto de oliva como de semillas, de aceitunas, y de jabones. Esta empresa pertenece a la categoría CNAE 1043 (Fabricación de aceite de oliva), y se encuentra en la clasificación SIC correspondiente a la actividad 2079. Está situada en la carretera Rinconada-Brenes, Calle Rinconada, 7, 41310 Brenes, Sevilla.

2.3.1. Orígenes de la empresa

Nos remontamos a su origen portugués. Todo comenzó por iniciativa de Alfredo da Silva, el mayor industrial portugués de finales del s. XIX e inicios del s. XX. Fundó junto con União Fabril la Compañía União Fabril, convirtiéndose en el mayor grupo industrial, comercial y financiero de Portugal. En la década de los 80, aparece un nuevo sujeto, Jorge de Mello, quien adquirió Sociedades Alco, dedicada a la extracción, refinado y envasado de aceites alimentarios y, posteriormente, la fábrica Torrejana de Azeites, en Torres Novas. En la década de los 90, adquirieron Lusol, especialista en la extracción y refinado de aceites, y producción de jabones; Tagol, dedicado a la extracción y refinado de oleaginosas; y Sovena, nacida en 1956 de una colaboración entre CUF, Macedo e Coelho, y Sociedade Nacional de Sabões, con el objeto de comercializar aceites

vegetales y jabones. En 2002, se fundó Sovena España S.A, hecho que les permitió aumentar la producción y llegar a ser líderes de la península Ibérica. A partir de ese momento, se extendió por otros países, entre los que destacamos: Brasil (2004), E.E.U.U. (2005), Rusia, Ucrania y Oriente medio (Sovena, s.f.).

En 2017 Sovena sufrió una importante crisis, debido a que Mercadona, que hasta ese momento era considerado su principal socio, decidiese cambiar de estrategia, y pasar de un solo proveedor a trabajar con varios a la vez (entre dichos proveedores destacamos a Oloestepa, Dcoop, y Acesur). Esta empresa pasó de generar el 44% de las ventas de Mercadona al 21%, es decir, pasó de facturar 338 millones de euros a 162 millones de euros (una caída de algo más de la mitad de lo que venía facturando el año anterior). Por lo tanto, dicho año Sovena vio reducida sus ventas en un 23%. Este problema ha sido uno de los más mencionados por los encuestados en la pregunta de cómo Sovena actúa ante distintos problemas, respondiendo que ante dicha situación esta empresa decidió diversificar su cartera de clientes (Nutrinveste, Alcampo, Carrefour, etc.). También hicieron mención del problema que existe en este sector con respecto a la inestabilidad de precios, y años considerados de mala cosecha, afrontando la situación haciendo uso de stock. Además, al vender una importante parte de su producción en el exterior no dependen de las fluctuaciones del mercado interno, por lo que la inestabilidad de precios es menor. Uno de los encuestados aludía a que anteriormente la exportación era un complemento, pero que en la actualidad es una necesidad.

Volviendo a lo mencionado con anterioridad, podemos determinar que Sovena está recuperada de la crisis sufrida habiendo llegado a convertirse en el mayor grupo envasador de aceite de oliva del mundo, tanto en cantidad como en facturación, vendiendo en 70 países. Actualmente Mercadona representa el 17% de sus ventas, aunque aún sigue siendo un importante socio, la caída ha sido significativa (Piza, 2020).

En la tabla 2.1 se muestra un resumen de la situación financiera de esta empresa y de la composición de su balance en el año 2019.

Ingresos	756.456.987 millones de euros
Resultado de explotación	1.332.907 millones de euros
Activo total	166.720.125 millones de euros
Patrimonio neto	21.270.091 millones de euros
Deuda total	52.341.716 millones de euros
Clientes	45.404.072 millones de euros
Proveedores	6.604.491 millones de euros
Ratio total pasivo/PN	7,84
Ratio corriente	1,05

Tabla 2.1 Situación financiera y composición del balance de Sovena en 2019

Fuente: Elaboración propia

Resaltamos de la anterior tabla, que Sovena España S.A cuenta con un resultado de explotación positivo en el año 2019, lo que nos indica que esta empresa obtiene beneficios con la actividad habitual de la misma, que recordemos que se basa en la producción de aceites, tanto de oliva como de semillas, de aceitunas, y de jabones. También hemos de indicar con respecto al ratio (Total Pasivo/PN) que la entidad se financia en su mayor parte con recursos ajenos, y con respecto al ratio corriente, hemos de afirmar que estamos antes una entidad liquida a corto plazo, pudiendo hacer frente únicamente con su activo a las obligaciones que se presentan en dicho plazo. Por último, destacamos la evolución del patrimonio neto, ya que, en 2002, año en el que se fundó, su capital social era de 100.000 euros, superando en la actualidad los 22 millones de euros.

A continuación, en la figura 2.5 podemos apreciar las distintas posiciones que ocupa Sovena a nivel nacional, provincial y sectorial en la actualidad.



Figura 2.5 Resumen de posiciones Sovena S.A

Fuente: Einforma (2020)

Desde que Sovena fue fundada en el año 2002, es decir, hace 18 años, se ha caracterizado por implantar las creencias y valores que se muestran en la tabla 2.1.

Creencias	Valores
Avanzan cuando miran a sus socios y no a sus competidores. A menudo no se tiene en cuenta que la competencia es una fuente muy buena de información, que nos puede ayudar a saber exactamente cómo está el mercado o el consumidor. Por lo tanto, en ocasiones es interesante incluso asociarse con ella.	Profesionalidad: unión con determinadas asociaciones, basadas en el respeto, y la honestidad.
Lo que se cultiva alimenta más que lo que la industria produce. Según datos de la FAO la agricultura familiar produce el 80% de los alimentos que se consumen en el mundo, mientras que la agricultura industrial produce el 20% restante. Es de destacar el enorme impacto ambiental que ha generado la agricultura tras décadas de industrialización desenfrenada (Amigos de la tierra, s.f.). La solución para reequilibrar el planeta pasa por reconstruir el ciclo de alimentación, el desarrollo de la capacidad humana en relación con la nutrición, y los sistemas de alimentación.	Responsabilidad: sociedad concienciada en la construcción de un futuro sostenible, tanto local como globalmente.
Reinventar es necesario para que el negocio permanezca en el mercado a largo plazo, con el fin de crear una empresa competitiva y prospera.	Reinvención: tienen como objeto responder con agilidad a los desafíos que se le presentan cada día y explorar nuevas oportunidades.
Para inspirar a otros hay que involucrarse, avanzando conjuntamente hacia una misma dirección.	Inspiración: apostar por la investigación, con el objeto de avanzar y conocer más su entorno.
Alimentación saludable. Cada vez es mayor la preocupación de las personas por conocer lo que comen y las condiciones en las que se producen. Los estados deben ofrecer información veraz en el etiquetado de los productos, y ejercer cierto control sobre los procesos de producción.	Conocimiento: tienen como finalidad profundizar en toda la cadena de valor, para impulsar la evolución y diferenciación en sus procesos y servicios.

Tabla 2.1 Creencias y valores de Sovena España S. A.

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la empresa

2.3.2. Productos y marcas de Sovena España S. A

Sovena se caracteriza por ser “glocal”, ya que no cuenta con un único producto o marca, ofreciendo determinadas particularidades con respecto a sabores, hábitos y actitudes. En esta empresa podemos distinguir los siguientes tipos de productos: aceite, tanto de oliva como de semilla, aceitunas, y jabones. En la figura 2.6 podemos apreciar las distintas marcas con las que trabaja Sovena.



Figura 2.6 Marcas Sovena S.A.

Fuente: Elaboración propia

En el apartado 3.2 del capítulo 3 abordaremos las decisiones de productos, donde detallaremos los tipos de productos que la empresa produce, la familia de los mismos, y su vínculo con las distintas marcas.

Con respecto a las ventas de esta empresa, debemos de mencionar que han tenido desde 2012 una tendencia creciente, pero en 2017 cayeron a 672.887.780 millones de euros (descenso de más de 100 millones de euros con respecto al año anterior donde alcanzaron la cuantía de 782.427.652 millones de euros). La cifra de ventas retrocedió debido a que Mercadona opto por iniciar una nueva estrategia en la que Sovena dejaba de ser su único proveedor. De nuevo comenzó a adoptar una tendencia creciente, alcanzando en 2019 unas ventas de 756.456.987 millones de euros. En la figura 2.7 podemos apreciar la distribución de las ventas en el año 2019 por familias y marcas de producto.

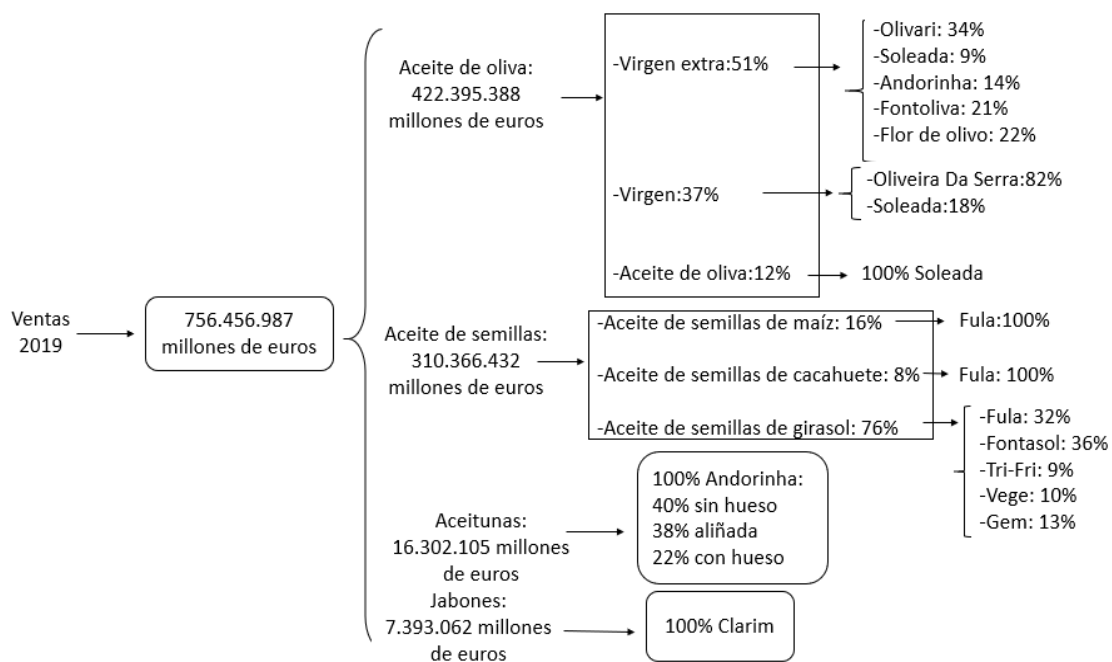


Figura 2.7 Ventas Sovena 2019

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Socios de Sovena España S. A

Como ya mencionamos anteriormente, esta empresa avanza mirando a sus socios y no a sus competidores. La ética, la experiencia y el compromiso son los ingredientes para que las relaciones les estén dando frutos desde hace más de una década. Los principales socios de esta empresa son los siguientes:

- Distintos supermercados, destacando a Mercadona, Carrefour, y Alcampo.
- Logo plaste Consultores Técnicos S. L., empresa dedicada a la fabricación de envases y embalajes.
- Bunge Ibérica, empresa agrícola dedicada a mejorar la cadena alimentaria mundial de suministro.
- Somed (Société Maroc-Emirates Arabes Unis de Développement), uno de sus socios con mayor influencia en el sector de la agricultura, dedicado principalmente a la exportación.
- Atlitan, empresa dedicada a la gestión y explotación del olivar, y a la transformación de la aceituna.
- Ibet, instituto de investigación.
- Aesbuc, escuela de tecnología industrial.
- Aese, escuela de negocios.

Tras la encuesta realizada a 10 clientes/socios de esta empresa, el 100% de los encuestados determinaron que ésta tiene una buena y adecuada relación con sus socios y clientes. Destacan el compromiso y la ética con la que trabaja Sovena. Desde su inicio crearon relaciones y colaboraciones que permanecen en la actualidad, a la misma vez que se han incorporado nuevas compañías. Por lo tanto, Sovena trata de cumplir con todos los requerimientos de sus clientes y socios, a la vez que fortalece sus relaciones.

2.3.4. Personal de la empresa

El equipo de empleados de esta empresa se compone de un total de 296 trabajadores, correspondiéndose el 60% a hombres, y el 40% a mujeres. El elevado porcentaje de hombres se debe a que el 90% de los trabajadores encargados de la producción y envasado de aceite de oliva son hombres, representando las mujeres el 60% de los cargos directivos. Además, la empresa cuenta con: un presidente, un secretario, una consejera y dos consejeros, un director general, un auditor de cuentas (Deloitte S.L), y 14 apoderados. En la figura 2.8 podemos apreciar el organigrama de esta empresa.

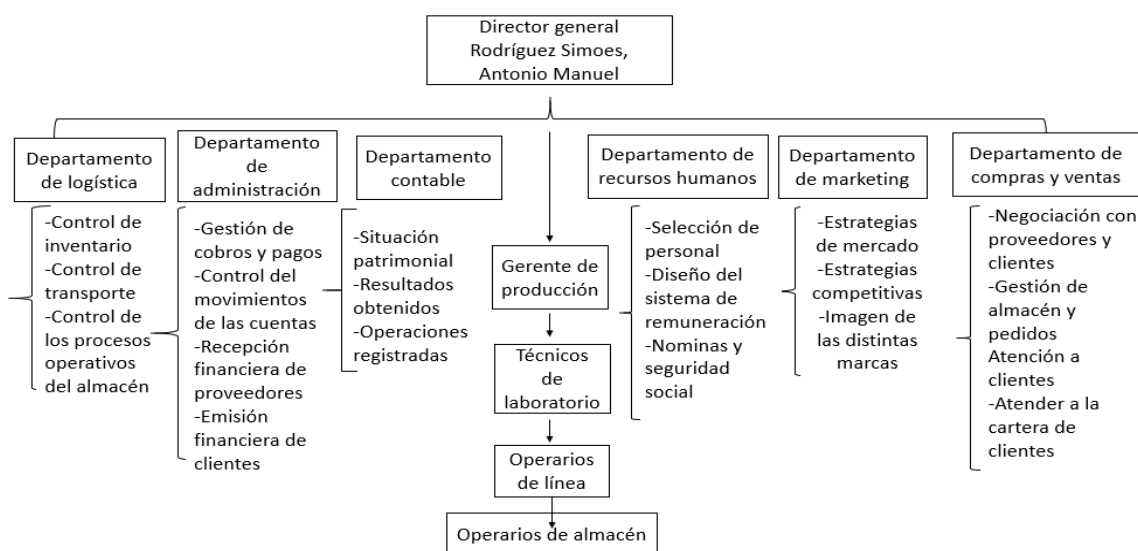


Figura 2.8 Organigrama Sovena España S.A
Fuente: *Elaboración propia*

2.3.5. Análisis DAFO de Sovena España S.A

El análisis DAFO es una herramienta idónea para realizar un diagnóstico fiable de una empresa en relación con un determinado proyecto ante el que se desee tomar una decisión estratégica. Su uso facilita la obtención de información valiosa de forma sencilla, tras identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización en un contexto o mercado particular (EAE Business School, 2019). Vamos a comenzar realizando un análisis externo de la empresa, identificando tanto amenazas como oportunidades:

Amenazas

1. En la última década hemos podido apreciar un incremento en la producción de aceite de oliva en países como Túnez, Italia, y Grecia. Sin embargo, en España se prevé una caída en la producción de un 31,3% con respecto al año 2019. Si se mantiene esta tendencia en un futuro y se cumple dicha previsión, España podría dejar de ocupar la primera posición productiva en el mundo (Mercacei, 2019).
2. El precio del aceite ha caído muy por debajo de unos costes de producción en aumento (en el apartado 2.2.1 exponíamos las peculiaridades que sufren el precio de venta y el de producción).
3. El escaso conocimiento que poseen los consumidores les impide saber apreciar la calidad diferencial de un tipo u otro de aceite (Sayadi *et al.*, 2018)
4. Existencia de productos sustitutos de menor calidad, pero más económicos. Uno de los ejemplos más actuales, es el uso de aceite de semillas, como sustituto del aceite

de oliva.

5. Las empresas exportadoras advierten de los riesgos que supone cada año el aumento del volumen de venta a granel (Vidal Maté, 2018), no solo por ser a granel, sino por el proceso que siguen en muchos casos los mismos a la hora de su envasado y comercialización, lo cual afecta directamente a la imagen del aceite de oliva, pudiendo perjudicar a las ventas de la empresa.

6. España es uno de los países que más aceite de oliva exporta al resto del mundo, siendo China y EE. UU. sus mayores receptores. Las limitaciones provocadas por el coronavirus han hecho que los envíos a estos países se paralicen (La Unidad, Sociedad cooperativa del campo, 2020). Se prevé que estas pérdidas sean puntuales, y que puedan subsanarse en un pequeño periodo de tiempo, así que es poco probable que tenga un impacto sustancial en el mercado de exportación del aceite de oliva. Para afrontar la situación actual que ha provocado la pandemia, donde la empresa debe afrontar el aumento puntual de demanda, ha llevado a cabo un plan de contingencias.

Oportunidades

1. Alimento estratégico por el apoyo que presta en la preparación de carnes, pescados o verduras. Esta tendencia explica por qué el aceite de oliva es considerado como un elemento básico en la dieta mediterránea (Centro Internacional de Altos Estudios Agronómicos Mediterráneos, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2015).

2. Se dispara a partir de 2010 el consumo a nivel mundial de productos obtenidos respetando el medio ambiente (Martin, 2012); (Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior, 2017).

3. Reconocimiento general de las ventajas saludables y terapéuticas del aceite de oliva.

4. Se Incrementa el uso de aceites de oliva en la hostelería y restauración. He de mencionar una nueva norma de calidad del aceite de oliva, cuya aprobación se ha efectuado este año. Actualizará la regulación en el sector oleícola y derogará el Real Decreto 308/1983, para mejorar la producción, control y etiquetado, prohibiendo las aceiteras rellenables en bares y restaurantes (Real Decreto 308/1983, de 25 de enero de 2020).

5. Reconocimiento político y social de la importancia del sector olivarero, recibiendo apoyo institucional de las diferentes administraciones (Junta de Andalucía, Consejería de agricultura, ganadería, pesca y desarrollo sostenible, 2019).

6. Incremento considerable en el gasto destinado a la investigación y desarrollo de este sector estratégico, tanto a nivel nacional como europeo.

A continuación, realizamos el análisis interno de la empresa, distinguiendo sus fortalezas y debilidades:

Debilidades

1. Requiere mejorar su logística, para obtener una mayor rentabilidad, una respuesta más rápida, y una mayor flexibilidad en la estructura de la empresa, facilitando así una mejor implantación de la logística integral.

2. Escasa promoción de sus productos, siendo necesario una mayor propagación de los mismos para que el consumidor tenga un mayor conocimiento, y se encuentre incentivado a comprar los productos que la empresa oferta y no los de su competencia.

3. Inestabilidad de los precios, muy dependiente de las campañas y de las producciones de otras empresas productoras, en definitiva, de la estacionalidad.

4. Incremento de los costes debido a cambios en la estructura productiva, y en la

organización.

5. Se ha producido avances en los últimos años en relación con el aprovechamiento de los subproductos del olivar y su industria, pero aún existe déficit en su gestión, valorización y uso eficiente (Junta de Andalucía, 2020).

6. A pesar de las características saludables que aportan al aceite de oliva una calidad diferencial respecto a otras grasas vegetales, esto no ha generado una diferenciación en los precios, ya que el sector no es capaz de valorizarlo. Existe una importante competencia entre el aceite de oliva y otras grasas vegetales de menor precio, como es el aceite de semillas, también producido por esta empresa.

Fortalezas

1. Sovena España S.A. establece colaboraciones y relaciones de confianza con buenas compañías, así como con productores y clientes. Es considerada la mayor proveedora de marcas propias de aceite de oliva del mundo y la mayor envasadora de marca propia de aceites vegetales en la península ibérica.

2. Esta empresa presta atención a los cambios que se producen en el mercado y no deja escapar ninguna oportunidad para crecer. La agilidad con la que responde a los retos y problemas les permite aprovechar nuevas oportunidades.

3. Lanzamiento de una nueva marca corporativa.

4. Empresa tecnológicamente avanzada en la elaboración del aceite de oliva, utilizando sistemas de riego gota a gota que les permite aumentar y estabilizar la producción.

5. Gran esfuerzo en los últimos años para la mejora de la calidad de los aceites.

6. Creación de denominaciones de origen.

7. Personal con gran conocimiento y sometido a un aprendizaje continuo, con el fin de impulsar la evolución y diferenciación en sus procesos y servicios.

8. Sovena fomenta el consumo responsable, ahorrando en energía y recursos naturales. Lleva a cabo la iniciativa de entregar a cada uno de sus empleados una «Botella Sovena». La nueva botella es de vidrio y reutilizable, lo que permite que cada empleado reduzca su consumo de vasos de plástico, pudiendo además llevarla consigo a cualquier sitio.

9. Esta empresa desarrolla las actividades de forma responsable, y asegurando los últimos certificados de seguridad alimentaria.

10. Actúa con responsabilidad medioambiental, reduciendo el impacto de las actividades que desarrolla, a través de una gestión eficiente de la energía, de los residuos y subproductos que generan.

11. Las relaciones que establece esta empresa con su entorno, tanto ecológico como humano, se llevan a cabo de forma responsable y ética, tal como se indica en la carta de principios de ética y conducta que posee la empresa. Es de resaltar que este año renueva su compromiso con la fundación Tas "apadrinando" a 25 niños de la provincia para integrarlos como personal de la empresa desarrollando distintas labores.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES EN SOVENA ESPAÑA S.A. (I)

3.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como objeto el análisis de las decisiones estratégicas y táctico-operativas de operaciones. Concretamente nos centraremos en las decisiones de producto, proceso, distribución en planta, localización, y capacidad.

3.2. DECISIONES DE PRODUCTO

Como ya hemos mencionado, Sovena España S.A es una empresa dedicada a la producción de aceites, tanto de oliva como de semillas, de aceitunas, y de jabones. En la tabla 3.1 mostramos el vínculo existente entre dichos productos con sus distintas familias y marcas.

Tipo de producto	Familia, productos por familia, y marcas
Aceite de oliva	1. Aceite de oliva virgen extra: <ul style="list-style-type: none"> • Olivari: extra-gourmet. • Soleada: gourmet, ecológico, y Soleada oro de Andalucía • Andorinha: extra suave y ligero; deliciosamente suave; amargo, picante, y con toque de hierbas frescas; afrutado y suave; y con toque de manzana y tomate. • Fontolivo: sabor tradicional español de agradable amargor y ligero afrutado. • Flor de oliva: sabor tradicional español 2. Aceite de oliva virgen: <ul style="list-style-type: none"> • Oliveira da Serra: ligeramente amargo, ligeramente amargo e intenso, e intenso. • Soleada: sabor intenso 3. Aceite de oliva: <ul style="list-style-type: none"> • Soleada: intenso, y suave
Aceite de semilla	1. Aceite de semilla de girasol: <ul style="list-style-type: none"> • Fula: 100% vegetal de semillas de girasol • Fontasol: de alto valor oleico • Tri-Fri: 0% grasas vegetales • Vege • Gem 2. Aceite de semilla de maíz: <ul style="list-style-type: none"> • Fula: 100% vegetal de semillas de maíz 3. Aceite de semilla de cacahuetes: <ul style="list-style-type: none"> • Fula: 100% vegetal de semillas de cacahuete
Aceitunas	1. Con hueso: <ul style="list-style-type: none"> • Andorinha: aceituna con hueso aliñada con orégano y tomillo 2. Sin hueso: <ul style="list-style-type: none"> • Andorinha
Jabón	1. Jabón de aceite de oliva virgen: <ul style="list-style-type: none"> • Clarim: jabón de aceite de oliva virgen original, rosa y blanco, y azul y blanco.

Tabla 3.1 Clasificación de cada tipo de producto por familia y marca

Fuente: Elaboración propia

A continuación, vamos a realizar un análisis más detallado, de cada tipo de producto:

1. **Aceite de oliva**, diferenciando entre (Yo verde, 2017):

- Aceite de oliva virgen extra, es un aceite sin refinar, por lo que no utiliza productos químicos para extraer el zumo de oliva.
- Aceite de oliva virgen, es un aceite sin refinar igual que el anterior, pero se caracteriza por tener un nivel ligeramente superior de ácido oleico y un sabor menos intenso.
- Aceite de oliva, obtenido por la mezcla de aceite refinado y aceite virgen.

Procedemos a realizar un análisis de las distintas marcas vinculadas con cada una de las familias del producto mencionado:

- Aceite de oliva virgen extra, distinguiendo las siguientes marcas:
 - ✓ Andorinha: es una marca creada en 1927 en Portugal, con una gran expansión en el mercado brasileño. Presenta una amplia gama de productos y formatos, comercializando 5 tipos de productos (ver tabla 3.1). A pesar de ser producido por esta empresa, es comercializado en Brasil, EE. UU, Canadá, Sudáfrica, Angola, Macao, Timor Oriental, Polonia, Suecia y Alemania.
 - ✓ Olivari: es una de las marcas más importantes de Sovena. Está presente en los mayores mercados del mundo, en aquellos que son considerados los más emergentes. Es el único aceite de oliva virgen extra producido por esta empresa que utiliza tapón pop up, y la única marca con la que cuenta Sovena que produce aceite virgen extra-gourmet, el cual se caracteriza por una máxima calidad y pureza. Para su elaboración se utilizan aceitunas que estén en un estado óptimo de maduración y que sean recogidas en el momento justo de la cosecha.
 - ✓ Fontoliva: es un aceite de oliva elaborado a partir de aceitunas seleccionadas del olivar español. Es la primera marca de las mencionadas, que se comercializa en territorio nacional, y ofrece una gama completa de formatos en vidrio, PET o lata para atender a todos los tipos de necesidades y preferencias de consumo. Se distingue un único producto (ver tabla 3.1), y ofrece una adecuada calidad-precio.
 - ✓ Flor de olivo: es un aceite elaborado con aceituna de vuelo, es decir aquellas que se han derribado del árbol y se entregan en la almazara sin haber tocado el suelo, por lo tanto, no contienen piedras ni tierra.
 - ✓ Soleada: es una marca de aceite de oliva reciente, accesible para todas las personas y estilos de vida, y comercializado en España. En la tabla 3.1 podemos apreciar los distintos productos que engloba. No utiliza productos químicos como, fertilizantes, herbicidas o plaguicidas, protegiendo así los recursos naturales y la biodiversidad.

En definitiva, cuenta con cinco marcas distintas para la familia aceite de oliva virgen extra. Olivari es la que tiene mejor posicionamiento a nivel mundial, siendo la única de ellas que utiliza tapones pop up, y que cuenta con productos gourmet, junto con Soleada. Sin embargo, Andorinha es la que ofrece una mayor línea de productos. A pesar de ser consideradas competencia, se gestiona de tal manera que unas van dirigidas a un mercado más selecto y exigente, y otras a un mercado más económico (Flor de olivo y Fontoliva). Se completan y compensan, de modo que lo que no ofrecen una lo ofrecen otras, especializándose entre ellas a fines distintos.

- Aceite de oliva virgen, con las marcas: Oliveira da Serra, y Soleada.
 - ✓ Oliveira da Serra: es la marca más premiada del mundo, habiéndose considerado su aceite el mejor durante los últimos cuatro años. A pesar de ser producida por Sovena, no es comercializada en territorio nacional. Oliveira da Serra utiliza formatos innovadores, como el tapón Pop up, que es un tapón que permite ajustar la cantidad de aceite que queremos que salga por el vertedor.

Dicho tapón puede ser de acero inoxidable o de plástico, y ambos disponen de la posición de cerrado, que permite preservar las cualidades del aceite. Esta marca cuenta con la aplicación 15qb, que es una aplicación, que se puede instalar tanto en móviles como en tablets, permitiendo acceder a numerosas recetas preparadas en tan solo 15 minutos. En la tabla 3.1 podemos apreciar su línea de productos. Dicha marca cuenta con un buen posicionamiento en el mercado, ya que tiene implantada una adecuada estrategia de diferenciación.

- ✓ Soleada: cuenta con un único producto, y se caracteriza por ser obtenido directamente del zumo natural de aceitunas y solo mediante procedimientos mecánicos. Puede ser utilizado en cualquier tipo de preparación culinaria.
- Aceite de oliva, distinguimos una única marca: Soleada
 - ✓ Soleada: se distingue dos productos (ver tabla 3.1) el primero de ellos se caracteriza por ser un aceite de oliva de primera, y por ser muy versátil. Es ideal para acompañar guisos, frituras, y conservas. El segundo de ellos se caracteriza por presentar una acidez de 0, 4°.

Con respecto al tipo de envase utilizado en cada uno de ellos, la fábrica presenta formatos con capacidades entre 20 mililitros y 5 litros, en envases PET, PEAD, vidrio o lata, además de algunos específicos detallados en cada una de las marcas.

2. **Aceite de semilla**, distinguiendo entre (Cuidateplus, 2001):

- Aceite de semillas de girasol: es el que contiene menor contenido de grasas saturadas, y el más rico en vitamina E y ácido linoleico.
- Aceite de semillas de maíz: posee las mismas propiedades que el aceite de semillas de girasol, favoreciendo la limpieza arterial, y disminuyendo el colesterol.
- Aceite de semillas de cacahuete: es considerado uno de los aceites vegetales que soporta mayores temperaturas, por lo que es muy utilizado en las frituras y salteados.

Procedemos a realizar un análisis de las distintas marcas vinculadas con cada una de las familias del producto mencionado:

- Aceite de semillas de girasol, distinguiendo las siguientes marcas: Fula, Fontasol, Tri-Fri, Vege, y Gem.
 - ✓ Fula: es una marca líder en el mercado portugués. Fue el primer aceite vegetal que reducía el olor liberado al freír, ya que en su composición se incorpora un aroma natural con aceites esenciales de hierbas aromáticas. Se distingue un único producto (ver tabla 3.1), cuyo fin primordial es el de freír. Además, es el único aceite de semillas producido por esta empresa que cuenta con una forma innovadora de usarlo sin ensuciar ni desperdiciar aceite, mediante el empleo de spray.
 - ✓ Fontasol: es comercializada en territorio nacional. Además, es considerado un proyecto sólido, y con una gran capacidad de desarrollo futuro. El único producto que distinguimos (ver tabla 3.1) se caracteriza por resultar de una modificación genética de una variedad de semillas de girasol que hace que la composición cambie y sea rico en ácido oleico y omega, haciéndolo más estable a temperaturas altas, y de mejor calidad
 - ✓ Tri-Fri: es una marca pionera con 0 % de ácidos grasos, y rica en omega 6 y vitamina E. Se caracteriza por ser un aceite que aguanta grandes cantidades de fritura durante un período de 150 horas.
 - ✓ Vege: posee una gran resistencia, por lo que su uso primordial es el de freír. Es producido por esta empresa, pero comercializado en el mercado portugués.

- ✓ Gem: es una marca exclusiva, comercializada en el mercado americano e italiano, con más de 70 años. Sus destinos primordiales son comedores y restaurantes.
- Aceite de semillas de maíz, distinguimos una única marca, Fula.
 - ✓ Fula: 100% vegetal de semillas de maíz, ideal para usos fríos, como ensaladas, salsas...etc.
- Aceite de semillas de cacahuete, distinguimos una única marca, Fula.
 - ✓ Fula: 100% vegetal de semillas de cacahuete, utilizado para freír a temperaturas superiores a 175°C.

Con respecto al tipo de envasado, la empresa cuenta con diferentes variedades de envases, PET o PEAD, con capacidades desde 1 a 25 litros, para todos los diferentes tipos de aceite de semillas, a excepción de la marca Fula, que además de utilizar dichos formatos, ha incorporado recientemente el uso de espray, para así evitar el desperdicio de aceite.

Es de destacar que actualmente existe competencia entre el aceite de oliva (tanto virgen como extra virgen), y el aceite de semillas, considerándose un sustituto de este, no solo porque cada vez tienen menos diferencias cualitativas con respecto al AOV/AOVE, sino porque son más baratos, optando numerosas familias por su consumición. El aceite de semillas presenta sensibles diferencias con el AOV/AOVE en cuanto a su valor nutritivo, caracteres sensoriales (sabor, color y aroma), uso culinario y efectos en relación con la salud. En España según estudios realizados en el año 2019 ha aumentado el consumo de aceite virgen extra en un 9,2% con respecto al año 2018 (Valero, 2019).

3. **Aceitunas**, distinguiendo entre:

- Con hueso
- Sin hueso

Sovena cuenta con una única marca que comercialice este producto, Andorinha, la cual no es comercializada en territorio nacional. Se expande principalmente por Brasil, EE. UU, Canadá, Sudáfrica, Angola, Macao, Timor Oriental, Polonia, Suecia y Alemania.

4. **Jabón**, distinguiendo una única familia:

- Jabón de aceite de oliva virgen

Esta empresa cuenta con una única marca que comercialice este producto, Clarim. Este tipo de jabón es considerado uno de los mejores para desengrasar y blanquear. Además, protege la piel, ya que es considerado un emoliente que suaviza la piel reseca, áspera o estropeada, creando una espuma cremosa y agradable. Se distinguen 3 productos que podemos apreciar en la tabla 3.1.

3.2.1. Ventas por producto comercializado en territorio nacional

En la planta de esta empresa, en Brenes, se produce todos los productos mencionados con anterioridad, pero los comercializados en territorio nacional, son los que se corresponden con las siguientes marcas: Fontoliva, representando el 44% sobre el total de ventas, seguido de Flor de olivo 26%, Fontasol 18%, y por último, Soleada 12%. Dichos porcentajes se calculan sobre un total de 420 millones de euros (ventas) y 126 millones de litros de aceite (producción).

3.2.2. Marca de distribuidor y marca propia

Cabe mencionar que Sovena cuenta, además, con marcas de distribuidor y marca propia. Las marcas de distribuidor les permiten establecer colaboraciones y relaciones

de confianza con buenas compañías, así como aproximarse a nuevos productores y clientes. Destacamos el aceite de marca blanca de Mercadona, Hacendado. Con respecto a la marca propia, esta ha sido considerada de mayor calidad que la anterior, y la agilidad con la que la empresa ha respondido a los retos le ha permitido explorar nuevos caminos y aprovechar nuevas oportunidades. Esta empresa es considerada la mayor envasadora de marca propia de aceites vegetales de la península ibérica, y la mayor proveedora de marcas propias de aceite de oliva del mundo.

3.2.3. Ciclo de vida de los productos

A continuación, vamos a hablar del ciclo de vida en el que se encuentran los productos producidos por Sovena. Todos sus productos están situados en la etapa de madurez, ya que sus ventas siguen creciendo, aunque sean a un menor ritmo, las técnicas de fabricación ya están perfeccionadas y sus costes son menores, los precios están bajando, aunque es un mercado muy susceptible de oscilaciones con respecto a precio se refiere, y existen muchos competidores, por lo que se necesita un mayor refuerzo comercial para que el producto se diferencie de los demás. Esta empresa ha obtenido numerosas certificaciones de calidad (ISO, BRC, IFS, Producción Ecológica), destacando la certificación ENAC del Panel de Cata de Sovena España, por lo que podemos decir que cuenta con productos que se adecuan a la calidad requerida en el mercado. y exigida por los consumidores.

Para dar lugar a esa diferenciación que hemos mencionado, por ejemplo, la marca Oliveira da Serra proporciona al mercado formatos innovadores, como el tapón pop up y la aplicación 15qb. Por otro lado, las marcas comercializadas en territorio español han desarrollado proyectos de I+D+i, como el denominado Hacendado Nueva Campaña, que es una edición limitada de aceite de oliva virgen extra con aceitunas andaluzas y extremeñas. En dicha edición se proporciona 400.000 botellas cada año. Se caracteriza por estar elaborado a partir de las primeras aceitunas de la campaña, y por su olor frutado, con intensidades medianas de amargo y picante.

Los productos de la marca Soleada son los únicos producidos por esta empresa que no se encuentran en la etapa de madurez, sino en la de crecimiento. Es una marca reciente, que ofrece nuevos productos de calidad, tanto ecológicos como gourmet, adaptándose a las necesidades del mercado. Para una mayor promoción de la marca, lanzaron una edición limitada conocida bajo el nombre "Soleada oro de Andalucía".

3.2.4. Propuestas de mejora

La empresa no considera necesario retirar del mercado ninguno de los productos que produce, ya que le generan las suficientes ganancias en proporción a su coste de producción, y son muy aceptados en los distintos mercados donde opera, ya que sus consumidores están bastante fidelizados y comprometidos con estos productos, tras una larga etapa consumiéndolos.

Como propuesta planteamos que la empresa podría introducir nuevas alternativas al envase tradicional, como es el caso de los envases tipo "Bag-in-box", que son capaces de mantener la calidad del aceite de oliva, con un menor impacto ambiental. También podría optar por la utilización de envases rígidos completamente adaptados que utilizan materiales reciclables y degradables, o introducir envases que tengan una forma alejada de la tradicional (envases con forma de perfume, con diseños más cortos, anchos y redondeados...etc.), con la intención de llamar la atención del cliente, ya que actualmente tanto la estética como la sostenibilidad son temas relevantes (Bag-in-Box para aceite de oliva: una solución de embalaje rentable y más sostenible, 2018). Esta fue una de las principales respuestas de los encuestados a la pregunta de los objetivos

mantenimiento y reparación de equipos, solución de problemas, diseño del sistema, y carga y descarga. Sin embargo, la producción de aceitunas se corresponde con el proceso enfocado al producto, en concreto alude a los procesos en línea. El proceso para su obtención se divide en distintos pasos, constándose de una serie de etapas secuenciales, y llevándose a cabo de manera repetitiva.

A continuación, vamos a describir el proceso productivo de cada uno de los productos producidos por esta empresa:

1. Aceite de oliva:

El proceso de obtención de aceite de oliva comienza con la cosecha de aceitunas, solo aceptando las aceitunas que cumplen con las estrictas normas de calidad interpuestas por la empresa. Por lo tanto, los olivos deben de recibir un tratamiento especial, y el fruto debe seleccionarse con la máxima precaución, para asegurarse un aceite de calidad (Sovena, s.f.).

Posteriormente, tras la llegada de las aceitunas a la fábrica de la empresa, la materia prima se somete a un exhaustivo proceso de control de calidad.

A continuación, se lleva a cabo el proceso de maceración y trituración, liberando el aceite de oliva que contienen las aceitunas, obteniendo una pasta que se debe prensar y decantar para obtener aceites tanto vírgenes como extrae-vírgenes. Después se procede a realizar pruebas en el laboratorio para garantizar que cumplen con todos los requerimientos, y se procede a clasificar el aceite de oliva según su tipo organoléptico. También se realiza catas organolépticas, en las que un grupo de catadores evalúan su sabor, olor y color. Una vez finalizada esta fase el aceite de oliva se filtra, y el resultado es un aceite transparente, sin impurezas.

Los aceites de oliva que no son considerados vírgenes ni extra vírgenes se someten a la fase de refinado, la cual está compuesta por los siguientes procesos: depuración, neutralización, decoloración, y desodorización, con el fin de obtener un color más suave, y eliminar cualquier sabor no deseado. Por último, se procede a su envasado. La fábrica presenta formatos con capacidades entre 20mililitros y 5 litros, en envases PET, PEAD, vidrio y lata para todos los diferentes tipos de aceite de oliva. Para proceder al transporte del producto terminado, la empresa agrupa las cajas que contienen los productos en pallets. En la figura 3.2 podemos apreciar de manera esquemática el proceso productivo del aceite de oliva.

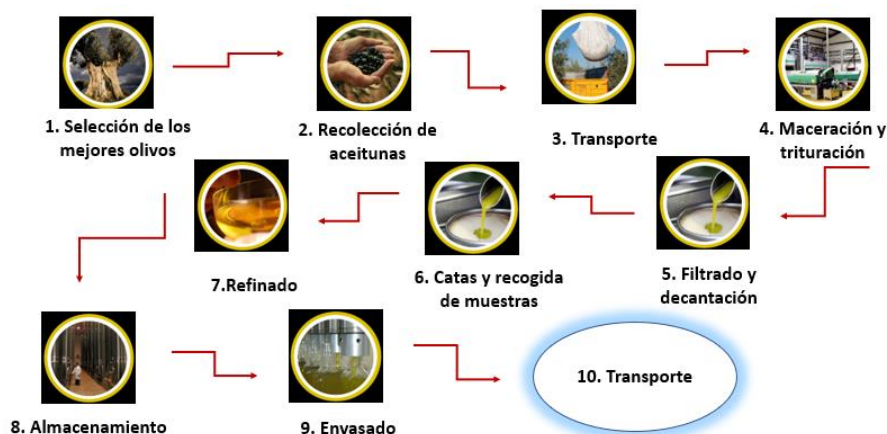


Figura 3.2 Proceso productivo del aceite de oliva
Fuente: Elaboración propia

2. Aceite de semillas:

Este proceso comienza con la recepción de las semillas, debiendo almacenarse cada tipo de semillas hasta que comience el proceso de producción. Posteriormente, comienza la fase de extracción, después de haberlas limpiado, triturado, laminado, cocido y prensado, obteniendo aceite crudo (este sería el proceso para las semillas con menor contenido graso), en el caso de semillas de girasol o colza, que tienen mayor contenido graso, debe realizarse un prensado mecánico previo para obtener el 70% o 60% aproximadamente del aceite crudo.

Tras la extracción, el aceite crudo se somete al proceso de refinado, donde se elimina todos los elementos no deseables, englobando el proceso de neutralización y decoloración. Se lleva a cabo además el pulido del producto para obtener un aspecto más cristalino y brillante.

Por último, procedemos al envasado. La empresa cuenta con diferentes variedades de envases, PET o PEAD, con capacidades desde 1 a 25 litros. El producto terminado es agrupado en pallets para su transporte al cliente. En la figura 3.3 se muestra dicho proceso productivo.

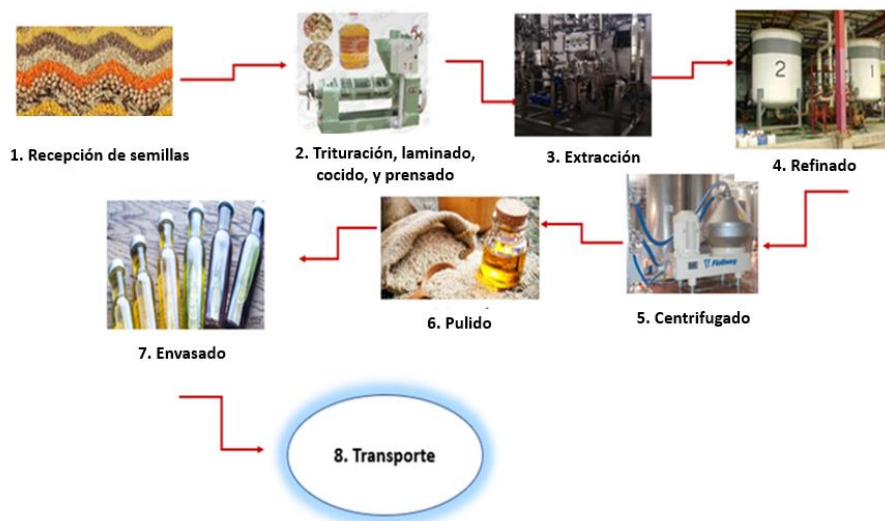


Figura 3.3 Proceso productivo del aceite de semillas

Fuente: Elaboración propia

3. Aceitunas:

En primer lugar, se lleva a cabo la recepción y transporte a la fábrica de las olivas recogidas en el campo. Posteriormente, se procede a su clasificación por tamaños, únicamente aprovechándose las de mayor tamaño y sin ningún golpe. Las aceitunas son depositadas en barriles de 150 kg. con agua de manantial, sal marina y hierbas del bosque. Después de un periodo aproximado de 10 o 15 días, las aceitunas son extraídas de los barriles, y son sometidas a distintos controles de calidad, antes de proceder a su envasado, cierre y precintado del tarro. Los tarros se preparan en cestas de metal para ser introducidos en una bañera de agua caliente. Por último, se etiquetan y transportan al cliente.

4. Jabón:

Se comienza por la mezcla de los ingredientes crudos del aceite de oliva tras varios días de cocción en grandes tanques circulares. A continuación, el jabón líquido se vierte y se deja enfriar. Una vez que se solidifica, es cortado en barras individuales, y cada

barra se marca con el emblema de la empresa. El proceso finaliza con la fase de secado, el cual puede durar uno o dos meses dependiendo de la época del año. Tras finalizar el período se procede a su envoltura y transporte, estando listo para ser comercializado.

3.3.2. Propuestas de mejora

Como propuestas de mejora hemos de indicar que la empresa podría optar por llevar a cabo el proceso de extracción del aceite de oliva mediante la aplicación de pulsos eléctricos de alto voltaje. Es una nueva tecnología de procesado más respetuosa con el medio ambiente, con menores consumos energéticos y que preservan la calidad de los alimentos, dando la posibilidad de optimizar los procesos tradicionales, y mejorando así su competitividad (Instituto agroalimentario Aragón, 2019). Esta tecnología ha sido objeto de una rigurosa investigación, a través de la cual se ha podido comprobar que aumenta el rendimiento de extracción, y reduce el tiempo y la temperatura de procesado en la obtención del aceite de oliva. Una instalación de pulsos eléctricos de alto voltaje consta básicamente de un generador y una cámara de tratamiento. En la figura 3.4 podemos apreciar un esquema de la instalación del equipo de pulsos eléctricos de alto voltaje.

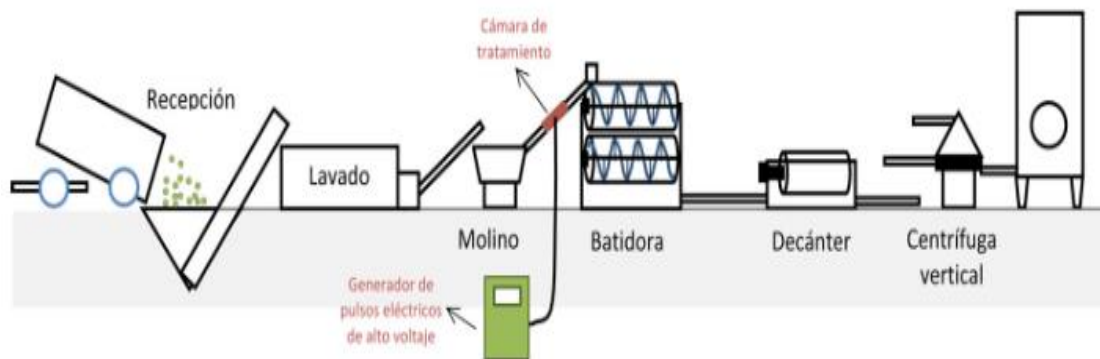


Figura 3.4 Esquema de la instalación del equipo de pulsos eléctricos de alto voltaje.

Fuente: Instituto agroalimentario de Aragón, 2019

Por otro lado, es necesario evaluar si la aplicación de esta tecnología afecta a los parámetros de calidad fisicoquímicos, nutricionales y sensoriales del aceite. Los resultados obtenidos han sido favorables, ya que se obtiene aceite de oliva de mayor calidad nutricional y sensorial.

La única limitación para la implantación de esta tecnología es el coste de los equipos. Es de 40.000 por cada 1500 toneladas de aceitunas procesadas al año, y 60.000 euros por cada 3000 toneladas de aceitunas procesadas anualmente. Este es el tema que debería abordar la empresa para decantarse o no por esta implantación.

3.4. DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Los objetivos básicos que una adecuada distribución en planta debe conseguir son los siguientes (Heizer y Render, 2009):

- Mejor utilización del espacio, equipo, y personas.
- Menor flujo de información, materiales, y personas.
- Mayor motivación de los empleados, y condiciones más seguras.

- Mejor interacción con el cliente.
- Mayor flexibilidad.

Podemos distinguir cuatro tipos de distribución en planta: por posición fija, orientada al proceso, orientada al producto y por células de fabricación o trabajo (distribución híbrida). En la figura 3.5 podemos apreciar la relación que existe entre los tipos de procesos mencionados en el apartado anterior y los tipos de distribución en planta.

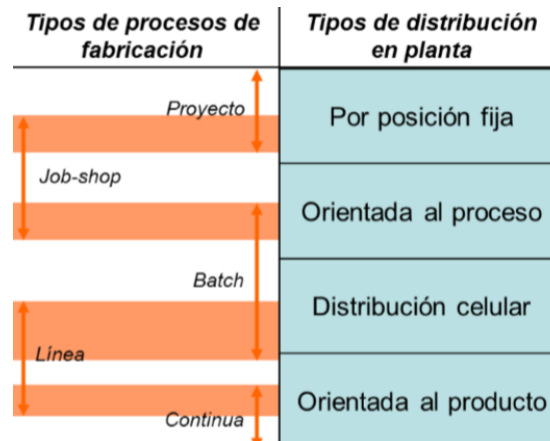


Figura 3.5 Relación entre tipos de procesos y distribución en planta

Fuente: Slack et al., 2010

En el apartado anterior se determinó que los procesos llevados a cabo por esta empresa estaban enfocados al producto, en concreto aludían al proceso continuo, a excepción de la producción de aceitunas que aludía al proceso en línea. La distribución en planta orientada al producto tiene como objeto la mejor utilización del personal y de los equipos en los procesos repetitivos. Los puestos de trabajo se sitúan en función del orden de las operaciones, moviéndose el producto de un puesto a otro, y dividiéndose el trabajo en una serie de tareas estandarizadas, permitiendo la especialización de equipos, y la división del trabajo (Stevenson, 2005). Las principales ventajas de este tipo de distribución son las siguientes (Slack et al., 2010):

- Bajos costes unitarios para alto volumen de producción
- Proporciona oportunidades para la especialización del equipo
- Movimiento adecuado de los materiales

La distribución en planta de Sovena España S.A está constituida por (figura 3.6):

1. Una **zona de recepción**, que cuenta con dos entradas, una para los camiones, y otra para el personal de la empresa. En ambos casos, para acceder al interior de la entidad se debe entregar el D.N.I. al recepcionista. Los trabajadores con una permanencia superior al año disponen de una tarjeta que deben introducir en un torno para acceder a las distintas instalaciones, sin necesidad de entregar el D.N.I. al recepcionista.

2. Un **área de carga/descarga** para camiones.

3. Una **fábrica**, donde se lleva a cabo la producción y envasado de los distintos productos. Está equipada con la siguiente maquinaria (En la figura 3.7 podemos apreciar la distribución de las distintas maquinarias utilizadas en los procesos llevados a cabo en dicha fábrica):

* Para la producción de aceite, cuenta con la siguiente maquinaria:

- 4 lavadoras.
- 6 sistemas de molturación.

- 12 sistemas continuos, donde 7 de ellos se destinan a batir, y 5 al filtrado y decantación.
- 4 sistemas dedicados al refinado y 6 al centrifugado.
- 3 posicionadores, que son máquinas de funcionamiento rotativo para los envases de plástico, colocándolo automáticamente en el transportador que lo conduce a la maquina llenadora.
- 4 máquinas llenadoras, con cuatro grifos volumétricos, y con capsulado automático para el cierre de botellas. Para el control de la precisión del nivel de llenado, cuenta con los siguientes métodos: detección por rayos infrarrojos, detección por rayos X, y detección radiométrica.
- 3 bombas de carga de blanqueador, cada uno con sus respectivos controles, y 2 bombas de descarga de aceite blanqueado.
- 3 etiquetadoras. Las etiquetas pueden ser pegadas de forma solapada o no en el envase.
- 5 barriles de 150 kg para la producción de aceitunas.

* Para la producción de jabones cuenta con la siguiente maquinaria:

- 2 tanques para la cocción de aceite destinado a la elaboración de jabón.
- 2 sistemas para el corte y el establecimiento del emblema.
- 1 sistema de envoltura.

4. **Zona de Almacenamiento:** cuenta con 110 tanques, con diferentes volúmenes (entre 60.000 kg y 90.000 kg), los cuales son de acero inoxidable e impermeable a la luz y a la humedad. La temperatura de estos es de 15 grados centígrados. La zona de almacenamiento de envases está bien diferenciada de la del producto terminado.

5. **Almacén de productos químicos:** debe de estar debidamente cerrado y señalizado.

Los almacenes cuentan con desagües apropiados, y con iluminación de pantallas protectoras para que no se dañe el aceite. Las ventanas de dichos espacios disponen de mallas contra insectos, para evitar su entrada, además cuenta con una correcta ventilación, que controla la temperatura y humedad.

6. Un **edificio anexo**, de una sola planta, donde se encuentran los laboratorios, y la sala de muestras extraídas. El personal debe ir equipado con la ropa y material de seguridad que exige la empresa, para así garantizar su seguridad.

7. Un **edificio** de dos plantas, donde se encuentran los distintos departamentos y áreas de la empresa.

8. Una **sala**, situada junto al edificio, en el que se encuentran los departamentos donde se imparten cursos al personal, reuniones y entrevistas.

9. Un **área de descanso**, equipada con máquinas expendedoras de alimentos, y bebidas, tres máquinas de café, así como 2 microondas. Tiene como objeto garantizar la comodidad y satisfacción del personal.

En la figura 3.6 podemos apreciar esquemáticamente el plano de esta empresa.

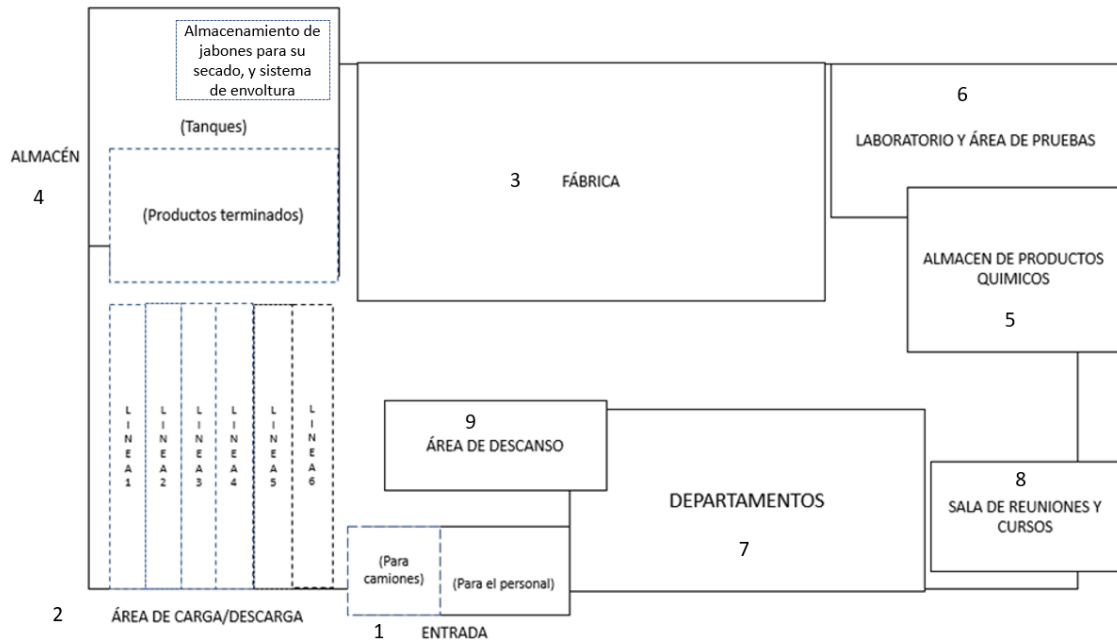


Figura 3.6 Plano de Sovena España S.A.
Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.7 podemos observar la distribución de la maquinaria utilizada en el proceso de producción de los distintos productos, y ubicada en la fábrica de la empresa.

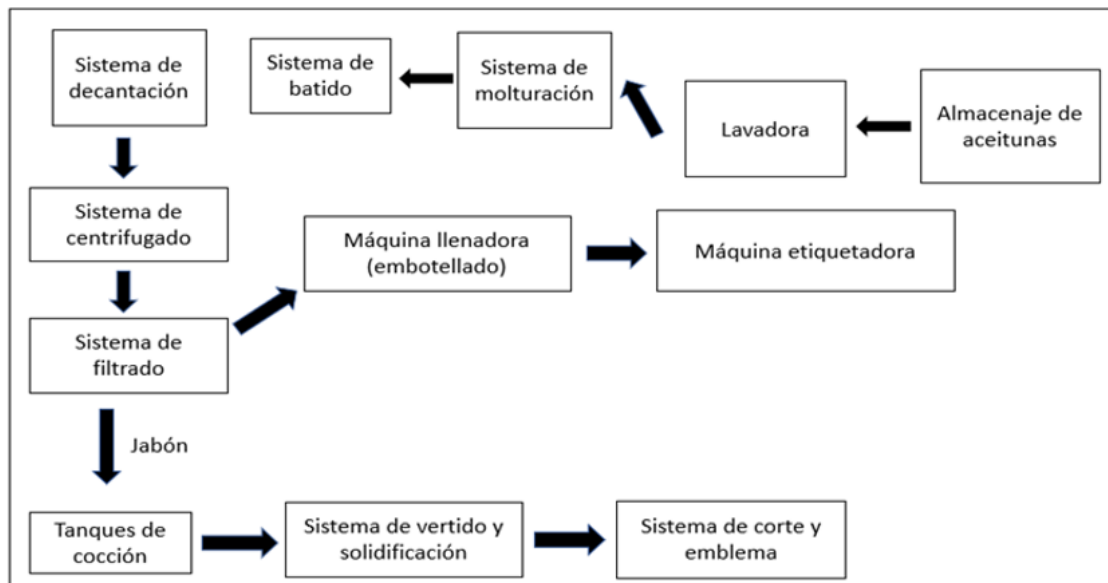


Figura 3.7 Distribución de la maquinaria
Fuente: Elaboración propia

La distribución en planta de esta empresa presenta una correcta conexión entre las distintas fases de producción, y un reducido espacio recorrido entre los materiales y las personas que intervienen en las distintas fases. Además, esta empresa cumple con las condiciones de seguridad que se debe garantizar al personal. Hay que destacar que todas las superficies en contacto directo con el producto son fácilmente accesibles y desmontables, por lo que es más fácil comprobar su estado, y su supervisión.

3.4.2. Propuestas de mejora

Como propuestas de mejora mencionamos las siguientes:

- Debido a la elevada inversión en máquinas y equipos, si en un futuro la empresa necesitase adquirir nueva maquinaria, o alguna con las que cuenta actualmente dejasen de funcionar, la entidad podría optar por el arrendamiento de éstas con posible opción a compra, o adquirirlas de segunda mano, siempre y cuando cumplieren con las condiciones establecidas.
- Utilizar una parte de la fábrica para el almacenamiento del jabón que aún no es considerado producto terminado, ya que todavía no se habría finalizado el proceso de secado y envoltura. Si ambas actividades, en lugar de desarrollarlas en el almacén, se hicieran en la fábrica, se aprovecharía mejor el espacio, y se reduciría el recorrido entre una función y otra. El almacén sería utilizado exclusivamente para el almacenamiento en pallets de los jabones que ya están totalmente preparados para su comercialización.

3.5. DECISIONES DE LOCALIZACIÓN

En la actualidad, los mercados, gustos y preferencias de los consumidores, competencia, materias primas, así como tecnologías están en continuo cambio, y las empresas han de adaptarse para dar respuesta a los mismos modificando sus operaciones (Domínguez Machuca *et al.*, 1995a). Los principales factores que pueden influir en las decisiones sobre localización son los siguientes (Heizer y Render, 2011):

- Mano de obra
- Tipos y riesgos de cambios
- Costes
- Incentivos
- Riesgo político, valores, y cultura
- Proximidad a mercados, proveedores y competidores

En este apartado mencionamos los factores que motivaron la localización actual de esta empresa. Sovena tiene sus orígenes en una empresa portuguesa, estableciéndose en Brenes una sede en el año 2002. Debemos dar respuesta a por qué fue implantada en este pueblo y no en otro municipio o ciudad. En primer lugar, se debió a la proximidad a clientes que poseen un mayor conocimiento de los beneficios nutritivos y saludables de dicho producto (cultura mediterránea), y a su proximidad con las principales carreteras que se conectan con Sevilla capital, estando a tan solo 21 km. El principal motivo que determinó dicha localización fue el menor coste que suponía tanto el transporte del producto que viene recolectado del campo y que es dirigido a la fábrica, como el de la propiedad e instalaciones, siendo estos últimos los factores decisivos.

Es la única empresa de Brenes dedicada a la producción de aceites, tanto de oliva como de semillas, de aceitunas, y de jabones. A pesar de ocupar una buena posición a nivel provincial, el quinto puesto en el ranking mostrado en la figura 2.5, cuenta con una importante competencia, que obliga a la empresa a estar constantemente mejorando sus técnicas, incorporando nuevas tecnologías, y adaptándose a medidas que contribuyan a un menor impacto ambiental, es decir, esta empresa debe llevar a cabo acciones que puedan crear una diferenciación con respecto a otras entidades, lo que les permita no perder, mantener, y atraer más clientes.

Podemos considerar que su localización es adecuada, entre otros factores, debido a que dicha localización favorece el desarrollo de las operaciones a llevar a cabo, al estar en la comunidad autónoma con mayor superficie de olivar (70%), acompañado de un adecuado clima para el buen desarrollo del cultivo. También podemos inducir que su

localización es adecuada al a ver sido considerada el mayor proveedor de marcas propias de aceite de oliva del mundo y el mayor envasador de marca propia de aceites vegetales en la península ibérica.

Por lo tanto, la principal desventaja sería la competencia existente que hemos mencionado. En el caso de que decidieran abrir otra sede en España, ya que en todos estos años se han estado extendiendo por diferentes lugares del mundo, deberían hacerlo en una zona donde exista menos empresas dedicadas a esta labor, para contar con la ventaja competitiva de proximidad a clientes en zonas donde dicho consumo no es tan elevado, ni la cultura de sus beneficios tan conocidas. Sin embargo, llevar a cabo esta propuesta trae consigo el inconveniente de estar más lejos de los proveedores, por lo que la empresa debería de realizar un estudio detallado, donde pueda apreciar si es factible o no la opción, ya que los gastos de transporte (desde el campo donde se recolecta las aceitunas hasta la localización de la fábrica) aumentarían considerablemente.

3.6. DECISIONES DE CAPACIDAD

La cantidad de producto que se puede obtener por unidad de tiempo debe adecuarse a la capacidad necesaria en función de la demanda que la empresa desee satisfacer en un futuro. Debemos distinguir entre (Domínguez Machuca *et al.*, 1995a):

- Capacidad disponible: cantidad de producto que puede ser obtenido en una determinada unidad productiva durante un cierto período de tiempo. La medición de la capacidad disponible de la empresa requiere de la estimación del número de horas que las instalaciones, mano de obra, y el equipamiento son empleados en operaciones productivas
- Capacidad necesaria: cantidad de recursos necesarios para obtener la producción deseada en una determinada unidad productiva durante un cierto período de tiempo.

Procedemos a analizar la capacidad productiva de Sovena España S.A. Nos vamos a centrar en la maquinaria utilizada para la producción de los productos comercializados en territorio nacional (apartado 3.2).

En la tabla 3.2 podemos apreciar la maquinaria empleada, el número de unidades, y la capacidad disponible.

Máquina	Capacidad	Unidades
Extracción	118.000 kg/ hora	7
Filtrado y decantación	125.000kg/hora	5
Refinado	100.000 kg/ hora	4
Molturación	125.000 hg/hora	6
Lavadoras	160.000kg/hora	4
Centrifugador	143.000.000kg/hora	6
Posicionadores	-----	4
Llenadoras	33.000 botellas/hora (1 litro)	4
Bomba de carga blanqueador	-----	3
Bomba de descarga de aceite blanqueado	-----	2
Etiquetadoras	33.000 botellas/hora	3
Tanques	60.000-90.000 kg	110

Tabla 3.2 Maquinaria empleada, número de unidades, y capacidad

Fuente: Elaboración propia

Recordemos que la producción de Sovena en el año 2019 a nivel nacional fue de 126 millones de litros, facturando 420 millones de euros. Hay que tener en cuenta que el periodo de extracción de aceitunas del olivar es de 6 meses. Partiendo de ahí, como ya mencionamos, se produjo en 2019 un total de 126 millones de litros de aceite, cada mes de esos seis meses mencionados, 21 millones de litros, correspondiéndose cada día a 700.000 litros, y 35.000 litros/hora, ya que en la empresa hay 3 turnos de trabajo (de lunes a viernes, sábados solo por la mañana): Mañana: 7-14h; Tarde: 15-22h; Noche: 23-6h. Dicha capacidad de 35.000 litros/hora limita la capacidad de embotellado, haciendo referencia al llamado cuello de botella. Se define cuello de botella como una fase de la cadena de producción que ralentiza el proceso de producción global, es decir, aquellas actividades que disminuyen el proceso de producción, incrementando los tiempos de espera y reduciendo la productividad, generando así un aumento en el costo final del producto (Universidad privada del norte, 2016). Para evitarlo, las empresas deben identificar cuáles son las principales causas que las generan. El llamado "cuello de botella", tiene lugar en esta empresa cuando se procede a cambiar de formato de envase (botellas de capacidad de 200 mililitros hasta 5 litros), produciéndose una demora de siete minutos aproximadamente.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que se necesitan 5 Kg de aceituna para obtener un litro de aceite. Por lo tanto, en el año 2019 se requirió de 630.000.000 kg de aceitunas, obteniendo como resultado un rendimiento del 20% aproximadamente.

En cuanto a la relación de litros vendidos y litros producidos en el año 2019:

- Producidos: 126 millones/litros
- Vendidos: 92.608.695 millones/litros

En la figura 3.8 podemos apreciar la distribución de dicha cifra de ventas.

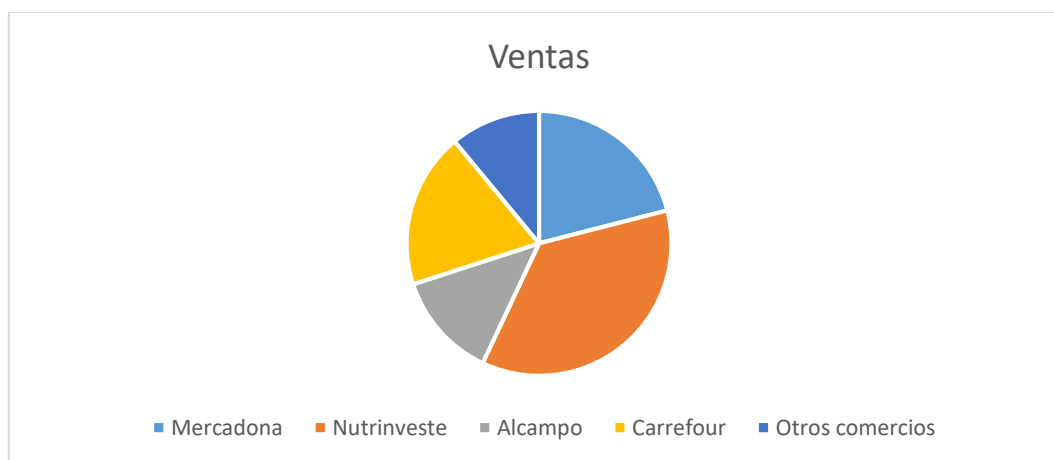


Figura 3.8 Distribución de las ventas

Fuente: Elaboración propia

La cantidad sobrante, resultante de no haber vendido todo lo producido, suele ir dirigida a la elaboración de jabón. De esta manera se da uso a lo producido, y se ahorra tiempo al no tener la empresa la necesidad de esperar a la próxima cosecha para comenzar su elaboración. Es importante mencionar que el aceite utilizado para la elaboración de jabón debe permanecer 2 meses en secado antes de poder proceder a su comercialización.

Según datos proporcionados por la empresa, la capacidad disponible en 2019 fue mayor que la capacidad necesaria, por lo que la entidad se encuentra en una situación de exceso de capacidad. Para abordar dicha situación, se puede llevar a cabo las siguientes alternativas:

- Desarrollo de nuevos productos y servicios, teniendo la opción de comercializar en territorio nacional aceitunas y jabones, que aun produciéndolos en dicha empresa solo es comercializado en países externos. Esta empresa tiene un papel fundamental en la exportación, pero debería de expandir su mercado en España, ya que es un lugar de importante conciencia cultural sobre los beneficios saludables y nutritivos que poseen los componentes del aceite de oliva.
- Cierre de determinadas plantas o instalaciones.
- Eliminar el turno de la noche, pero como última opción, ya que implicaría el despido de trabajadores.

A pesar de contar con exceso de capacidad, Sovena se ha visto afectada por el coronavirus, debido al importante aumento de demanda que se ha producido. Es aconsejable que las empresas estén equipadas ante cualquier posible circunstancia con un cierto colchón de capacidad. Para abordar la situación actual del COVID-19, han desarrollado un plan de contingencias que garantiza la prestación de servicios a sus clientes, y la seguridad y protección de sus empleados, estando permanentemente en contacto con sus proveedores para coordinar las medidas necesarias para garantizar la continuidad de la actividad. Para ello, socios y consumidores pueden contar con su total disponibilidad, profesionalidad y dedicación. Por lo tanto, Sovena está reforzando su actividad para satisfacer el aumento de demanda puntual que está teniendo. Además, la compañía ha puesto en marcha una iniciativa para reforzar la donación de productos a más de 100 instituciones con las que colabora habitualmente de forma directa o indirecta en España, Portugal, Brasil y Estados Unidos. Concretamente en España, la compañía va a intensificar las donaciones al Banco de Alimentos. A través de esta institución sus productos llegarán a miles de personas, centros de mayores y otros organismos que apoyan y ayudan a las familias necesitadas

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES EN SOVENA ESPAÑA S.A (II)

4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo nos centraremos en las decisiones relacionadas con la calidad, tecnología, cadena de suministro, recursos humanos, y planificación y control de la producción. Además, fijaremos una serie de propuestas de mejora para dichas decisiones.

4.2. DECISIONES DE CALIDAD

Se define calidad como el conjunto de características de un producto, proceso o servicio, que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario (Domínguez Machuca *et al.*, 1995a).

Sovena España S.A vela por la correcta calidad de sus productos, evitando así problemas sanitarios a sus consumidores, y cualquier otra acción que pudiese afectar a la imagen de la compañía. El proceso de control de calidad de esta empresa comienza en la cuidadosa selección de sus proveedores. La empresa tiene un programa de homologación de almazaras y cooperativas (incluye aproximadamente a 100 de cada una de ellas). Por lo tanto, el control de calidad llevado a cabo por esta empresa es un proceso estricto que abarca desde la recepción de la materia prima, extracción y refinado de la misma, hasta su envasado.

Esta empresa realiza pruebas organolépticas y analíticas para proporcionar productos de adecuada calidad con el fin de dotar de características específicas a cada marca. Esta actitud de responsabilidad les ha asegurado la certificación ISO 9002, al igual que la aprobación de las numerosas auditorías que pasan de forma regular todos los años, realizadas por algunos de los distribuidores más grandes del mundo, quienes someten a su fábrica, proceso, producto, y políticas a exhaustivos análisis. Sovena cuenta desde el 2002 con el BRC de Seguridad Alimentaria y desde 2004 con el IFS de Seguridad Alimentaria, además con el estándar 'Wal-Mart', que permite un mejor acceso al mercado de Estados Unidos, el estándar 'Woolworths', que facilita la comercialización de productos en Nueva Zelanda y Australia, y el estándar 'Seiyu', fundamental de cara a la venta en Japón (Europa press, 2009).

Además, el personal de esta empresa imparte tres cursos al año de carácter obligatorio relacionados con materias de seguridad, riesgos, medidas de prevención, e higiene. Tanto el personal de la fábrica como el de laboratorio deben ir equipados con la ropa y medios de protección adecuados. Actualmente, debido al COVID-19, se han reforzado las medidas de higiene, debiendo todos los empleados de dichas áreas llevar mascarillas, pantallas protectoras, y guantes.

Es importante destacar que la empresa cuenta con una correcta ventilación, controlando la temperatura y humedad tanto de fábrica como de los almacenes, con desagües apropiados, y con iluminación de pantallas protectoras que no dañen el aceite, garantizando así unas condiciones adecuadas para mantener la calidad de los productos. Además, las ventanas de dichos espacios disponen de mallas contra insectos para evitar su entrada.

Sovena España S.A. ha implantado en su política de grupo (2020) los siguientes compromisos:

- Protección de los productos contra la adulteración intencionada con agentes biológicos, químicos, físicos, o radioactivos.
- Minimizar el impacto ambiental de sus actividades
- Promover la seguridad y salud ocupacional de todos los colaboradores en el entorno laboral.
- Garantizar la satisfacción de sus clientes, intentando superar sus expectativas.
- Mejorar continuamente y eficazmente el Sistema Integrado de la Gestión de Calidad, Seguridad Alimentaria, Food defense, y Medio Ambiente, a través de la optimización de todos sus procesos.

Es importante mencionar que Sovena además de contar con las certificaciones mencionadas anteriormente dispone de la acreditación de la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) UNE-EN ISO/IEC 17025: 2005 para la realización de Ensayo sensorial de aceites de oliva vírgenes según método COI (eldiario.es, 2013).

Por último, vamos a aludir a una de las preguntas realizadas en la encuesta: ¿por qué los consumidores optan por los productos producidos por Sovena, y no por los de la competencia? Pues bien, el 65% de ellos determinaron que se debe a la buena experiencia que tienen con sus productos, considerándolos de una buena relación calidad-precio, y considerándose fieles a estos, al aportarles todas las necesidades que exigen. El 15% estableció que es debido a la buena promoción recibida de otros consumidores, el llamado "boca a boca", y una vez que decidieron optar por ellos, la sensación y experiencia fue buena. El 20% restante se debe a que ofrecen distintos sabores y finalidades, lo que les permite por ejemplo comprar aceite dedicado exclusivamente a freír, eliminando malos olores; dedicados exclusivamente a comidas en crudo; o destinados a tipos específicos de comida cuya utilización les enriquece. Por lo tanto, esta empresa presenta una diversa gama de variedades, que, junto con la amplia variedad de tamaños y formatos de envases, fue una de las respuestas más mencionadas en la encuesta a la hora de citar las ventajas e inconvenientes que presentan los productos de Sovena con respecto a los de su competencia. El 1% de los encuestados estableció como inconveniente, que la empresa no opta por el uso en todos sus productos de tapones pop up, ni de spray, lo que impide en su opinión el buen aprovechamiento del aceite. El grado de satisfacción de los clientes es máximo, ninguno encuestado ha planteado problema alguno. Pero en dos de las entrevistas realizadas es de destacar que mencionaron que uno de los problemas existentes en la actualidad es que los consumidores no saben apreciar la calidad del producto. Por ejemplo, en el caso de productos gourmet o aceites de oliva virgen extra, los consumidores prefieren optar por aceites de menor precio, aunque la calidad y los beneficios nutritivos sean menores. Para afrontar dicho dilema distintos encuestados han recomendado que la empresa aporte más información sobre los beneficios y particularidades de cada una de las familias de productos, llevando a cabo para ellos conferencias, catas, etc.

4.3. DECISIONES DE CADENA DE SUMINISTRO

La gestión de la cadena de suministro supone la planificación, ejecución, y control del conjunto de actividades relacionadas con el flujo total de materiales, que comienza con el aprovisionamiento de materias primas y finaliza con la entrega de los productos terminados a los clientes, y la recuperación del residuo obtenido, para su reintroducción en la cadena de suministro (Miranda, 2005). En la figura 4.1 podemos apreciar la cadena de valor del aceite de oliva.

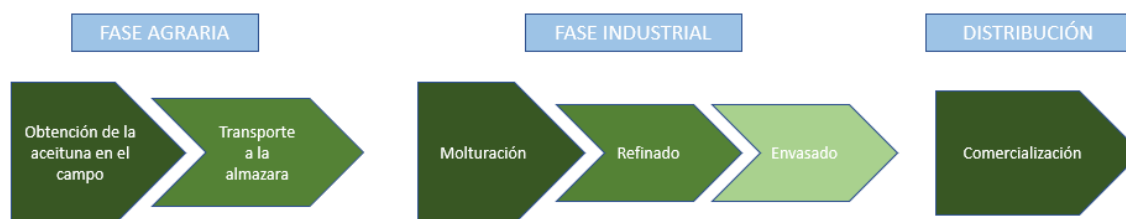


Figura 4.5 Cadena de valor del aceite de oliva

Fuente: Elaboración propia

A continuación, nos vamos a centrar en los aspectos relacionados con el aprovisionamiento, almacenamiento, y distribución de los productos:

Aprovisionamiento

La materia prima de esta empresa es la aceituna. La elección de los proveedores es muy cuidadosa, contando la empresa con un programa de homologación de almazaras y cooperativas. Entre ellas destacan las siguientes: Oleoestepa, Hojiblanca, Interóleo Picual Jaén, Aceites de Granada Tierras Altas, JaenCoop, Olivar de Segura, y Almazaras de la Subbética. Las cooperativas nacen porque los agricultores dedicados a la recogida de la aceituna, con la que se elabora el aceite de oliva, tienen intereses comunes y deciden reunirse para llevar a cabo una actividad empresarial. Unen su trabajo y unen su capital, y de esta manera pueden sacar un rendimiento económico a su actividad (Almazara San Cristóbal, 2016).

La empresa se asegura de la disponibilidad de los materiales necesarios y requeridos, en el momento adecuado y al mínimo coste posible, teniendo en cuenta las prioridades competitivas de la organización en lo que se refiere a calidad, coste, y tiempo.

Almacenamiento

La organización trata de maximizar el espacio disponible, y de minimizar las operaciones de manipulado y transporte interno. Esta empresa cuenta con 2 almacenes. El primero se subdivide en tres partes: almacén de productos terminados (aceites y aceitunas), totalmente listos para su comercialización; almacén de jabones, donde se mantienen durante dos meses, hasta que finaliza la fase de secado, para posteriormente proceder a su envoltura y comercialización; y la zona de tanques, cuenta con 110 tanques, de diferentes volúmenes (entre 60.000 kg y 90.000 kg), siendo de acero inoxidable e impermeable a la luz y a la humedad, y manteniéndose a una temperatura de 15 grados centígrados, para conservar en buen estado el producto. El segundo almacén se destina al almacenamiento de productos químicos, donde además se almacenan pruebas realizadas por el laboratorio, con el fin de proporcionar un aceite de mayor calidad. Los almacenes cuentan con desagües apropiados, y con iluminación de pantallas protectoras para que no se dañe el aceite. Las ventanas de dichos espacios disponen de mallas contra insectos, para evitar su entrada, además cuentan con una correcta ventilación, que controla la temperatura y humedad. La empresa suele trabajar con un cierto nivel de stock de seguridad (350 pallets aproximadamente) para garantizar la entrega en caso de pedidos o circunstancias inesperadas. El nivel de stock de seguridad lo fija esta empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos: el plazo habitual que tarda el proveedor en suministrarle la materia prima, el plazo máximo de entrega en el que el proveedor les hace llegar el producto en el caso de que hubiera retraso, y la demanda media de cada uno de los productos de los que dispone la empresa en una situación normal.

Distribución

La empresa cuenta con numerosos clientes, entre ellos cabe destacar: Mercadona, Carrefour, Alcampo, y Nutrinveste. Además, sus productos viajan a más de 100 países y sus receptores son establecimientos (supermercados), restaurantes y tiendas gourmet de los 5 continentes. Los principales países a los que exporta sus productos son Italia, EE. UU., Portugal, Reino Unido, y Francia. Su transporte dentro de la Unión europea normalmente suele realizarse en camiones lona con cargas completas. Se utilizan camiones lona por su durabilidad y su resistencia al desgarro y a la corrosión, que son dos cualidades imprescindibles para camiones que deben soportar grandes cargas y las inclemencias meteorológicas. Además, evitan que se desprendan astillas, líquidos o cualquier tipo de residuos para cubrir y proteger los productos que se transportan. El producto terminado es agrupado en pallets. Por lo tanto, dichos camiones cumplen las condiciones de seguridad, ventilación, higiene, y temperatura adecuada para el buen mantenimiento del estado de los productos. El transporte fuera de la unión europea es realizado tanto por vía aérea como por vía marítima. Normalmente utiliza la vía marítima, ya que es más económica, pero cuando se trata de aceite de excelentísima calidad y con el que se pretende obtener un elevado margen de beneficios, en ocasiones escoge el medio aéreo. También han utilizado esta última vía cuando se ha producido un retraso en la producción o una oportunidad de mercado repentina que ha hecho necesario que el producto llegue rápidamente al país importador, aún a pesar de que sus costes sean mucho más elevados. El inconveniente del transporte marítimo es que obliga a planificar la campaña de exportación con mucha antelación, pero esta empresa cuenta con una adecuada gestión para ello. Habitualmente el tiempo medio en el área internacional del Mediterráneo es de 1 a 6 días, en el Atlántico de 10 a 18, en el Pacífico de 22 a 31 y de 24 a 42 en Asia. Hay que añadir los tramites de aduana y posibles incidencias que pudieran surgir, por lo que es recomendable comenzar con antelación.

Por lo tanto, la empresa parece llevar a cabo una estrategia eficaz de gestión de la cadena de suministro que les permite controlar el flujo de bienes.

Por último, es de destacar que, en la encuesta realizada, el 100% de los encuestados (clientes/socios) nos indican que en ningún momento ha habido incumplimiento en plazos de entrega, ni le han suministrado productos defectuosos. Hay que resaltar que las encuestas fueron realizadas antes del comienzo de la pandemia. Durante el COVID-19 la empresa se ha visto afectada por un alto volumen de demanda, llevando a cabo para ello un plan de contingencia.

4.4. DECISIONES DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

La fabricación de los productos comienza a medida que llega a la fábrica la aceituna recolectada en el campo. Esta empresa cuenta con clientes fidelizados que realizan numerosos pedidos, pero se ve perjudicada por la inestabilidad de los precios existente en estos productos. Actualmente, la moderación de los precios ha elevado la demanda nacional. El plazo de entrega al cliente será el de fabricación, y el de transporte, dependiendo la duración de si el país de origen pertenece o no a la unión europea.

La planificación a corto plazo es llevada a cabo por el gerente de producción, que gestiona los pedidos hechos por los establecimientos y demás consumidores y el stock que se genera en el almacén. Hacen previsiones y estudios de la cantidad demandada que espera recibir, para producir en función de ello, así como de las oscilaciones de los precios, que es un factor determinante en ello. Esta es la estrategia que se utilizará en la empresa para evitar que se acumule stock de producto terminado sin que haya sido vendido. Es importante cumplir con los plazos de entrega, para satisfacer las necesidades de los clientes y crear una buena reputación de la empresa. Tras las

encuestas realizadas podemos afirmar que la empresa ha cumplido con los requerimientos de plazos de entrega y condiciones del producto. Sovena se ha visto en estos últimos meses colapsada debido al COVID-19, pero, aun así, ha atendido a todos sus pedidos de la manera más eficiente posible, llevando a cabo un plan de contingencia. Las ventas han tenido una tendencia creciente año tras año, pero en 2017 cayeron a 672.887.780 millones de euros con respecto al año anterior que fueron de 782.427.652 millones de euros. La cifra de ventas retrocedió a causa de la caída de las ventas realizadas a Mercadona, el cual hasta ese momento era considerado su principal socio. De nuevo adoptó una tendencia creciente, alcanzando en 2019 unas ventas de 756.456.987 millones de euros. Sin embargo, la demanda se ha mantenido constante estos últimos años (2016-2018), pero en 2019 se produjo un importante aumento debido fundamentalmente a la caída de los precios, alcanzando los 260 millones de toneladas.

La empresa presenta picos fuertes de demanda en distintas épocas del año. Se tendrá en cuenta para el control del inventario la cantidad de materia prima que se necesita para cada producto de cada marca, para, así, controlar la cantidad que se consume y la que permanecerá como stock. El aceite no caduca, en el sentido de que nunca va a perjudicar la salud del que lo tome, pero con el tiempo sí se produce una merma de sus cualidades organolépticas, es decir, pierde su sabor y olor inicial que lo caracterizan (Diario de gastronomía, 2019). Por ello, la empresa utiliza el método FIFO para la valoración de inventarios, lo que significa “primero en entrar, primero en salir”. Siempre se contabiliza que las primeras que salen son las más antiguas del almacén, las que llevan más tiempo, y teniendo en cuenta que la valoración de las mercancías se lleva a cabo manteniendo su valor de entrada (según su coste de fabricación o su precio de adquisición). De este modo, las empresas se aseguran de que no tendrán mercancías permanentemente en el almacén.

4.5. DECISIONES DE TECNOLOGÍA

Constituyen el proceso de selección de la tecnología adecuada para ciertas condiciones del producto, proceso, y cantidad, complementadas luego con los análisis de la llamada Ingeniería del Valor. Su adecuada gestión es un arma fundamental de la lucha competitiva (Domínguez Machuca *et al.*, 1995a).

Sovena dispone de tecnología avanzada. Utiliza el sistema de riego gota a gota, el cual permite aumentar y estabilizar la producción. Se basa en que cada gota que sale del emisor se absorbe inmediatamente en el suelo, formando un bulbo húmedo del cual las raíces absorben agua para su desarrollo. El riego por goteo en el cultivo del olivar presenta grandes ventajas (Gestiriego, 2020):

- Mayor ahorro de agua.
- Mayor efectividad, al tomar el agua inmediatamente, ya que los goteros están próximos al área de las raíces.
- Disminuyen los daños por erosión en suelos con pendiente.
- Los goteros siempre están en el mismo sitio y no estorban en las distintas labores a llevar a cabo.
- Permite la fertirrigación (aplicación de fertilizantes a través de su dilución en el agua de riego).
- Al no mojar la superficie, disminuye el crecimiento de malas hierbas, y la aparición de hongos.

Esta empresa lleva a cabo la extracción de aceite de oliva mediante un sistema continuo, basado en separadores mecánicos que aprovechan la fuerza centrífuga. Estas máquinas pueden ser de dos tipos según la posición del eje central de rotación. La utilizada por Sovena es la centrífuga de eje horizontal, también llamado decantador. El

aceite obtenido a través del decantador contiene pequeñas impurezas, las cuales deben ser eliminadas

En la fase de embotellamiento utilizan envasadoras a vacío, para rellenar las botellas reduciendo la presencia de oxígeno dentro de las mismas. Esta empresa utiliza tapones que garantizan un cierre hermético.

Con respecto al etiquetado, esta empresa cuenta con la impresora inkjet continuo (CIJ) Ax350i de Domino, diseñada para las aplicaciones más exigentes, con una tecnología de generación de gotas de tinta de alta precisión. Produce mensajes de gran calidad a altas velocidades (Domino, s.f.)

Sovena, en la campaña 2019/20, en colaboración con el Ministerio de Agricultura y de la Consejería de Agricultura de la Junta de Andalucía están llevado a cabo un proyecto innovador sobre nuevas tecnologías que faciliten la categorización de los aceites de oliva. Se pretende discriminar, entre las distintas tecnologías testadas, aquellas dos que podrían ayudar a realizar la clasificación comercial de la cromatografía de gases acoplada a espectrometría de masas, y la cromatografía de gases acoplada a espectrometría de movilidad iónica. En lo que se refiere a la puesta en marcha de los proyectos piloto, se contará con la participación de empresas punteras del sector oleícola, destacamos la sociedad cooperativa DCOOP, y Deoleo Así, cada muestra ha de pasar por el panel de cada una de las empresas, y aquellas que den resultados discordantes pasarán a ser estudiadas por los laboratorios oficiales (Agronegocios, 2020).

4.5.1. Propuestas de mejora

A pesar de contar con una tecnología adecuada y adaptada a las circunstancias actuales, como propuesta de mejora podemos mencionar la siguiente:

Debido a un estudio realizado durante los últimos años por investigadores españoles del Instituto de Investigación de Olivicultura y Oleotecnica de Jaén, han evaluado la posibilidad de emplear ultrasonidos para hacer la operación de molido más eficaz. Los resultados de los estudios han demostrado que esta innovadora tecnología de molido tiene un efecto positivo sobre el rendimiento de la extracción de aceite, disminuyendo su sabor amargo, y aumentando la intensidad de sus componentes sensoriales.

4.6. DECISIONES DE RECURSOS HUMANOS

Con las decisiones de recursos humanos se pretende gestionar la mano de obra y diseñar los trabajos, de forma que las personas se utilicen de forma efectiva y eficiente (Heizer y Render, 2001).

Sovena España S.A cuenta con 296 empleados, de los cuales el 60% son hombres, y el 40% mujeres. El 25% de los empleados que ejercen su labor en los distintos departamentos mencionados en el organigrama (Figura 2.8), han optado a ellos a través de la realización de las prácticas de sus respectivos grados o módulos en esta empresa. Tras una duración de tres meses en práctica, numerosos estudiantes han conseguido empleo en esta empresa, y dependiendo del nivel de estudios que cada empleado tenga podrá optar por un puesto u otro, pudiendo ascender a lo largo de los años. Más del 75% de los trabajadores que ejercen su labor en la fábrica de esta empresa provienen de ETT (Empresa de Trabajo Temporal). Las ETT tratan de poner a disposición de otra empresa, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados, estableciendo mediante contrato, una relación mercantil (Elperiódico, 2019). Otro procedimiento de selección de personal es aquel en el que el propio interesado envía su currículum vitae vía email, el cuál será revisado por el departamento de recursos humanos para su previa

selección. Este se enviará al jefe del departamento interesado para que realice un detallado estudio, y elija a aquellos con los que quiera concertar una entrevista personal. Finalmente proceden a elegir al candidato que mejor se ajuste a las determinaciones que se requieren en el puesto ofertado.

Es importante mencionar que los empleados de los distintos departamentos están cualificados para desempeñar su labor. Además, reciben cursos de formación para su continuo aprendizaje y adaptación a las circunstancias actuales. Los empleados de las fabricas reciben 3 cursos anuales sobre riesgos, prevenciones e higiene, así como de adaptaciones a las nuevas tecnologías, para obtener un mayor rendimiento en el trabajo.

Con respecto al número de horas que se trabaja, los empleados de los distintos departamentos trabajan de lunes a viernes en turno partido de nueve de la mañana a dos de la tarde, y de cinco de la tarde a siete de la tarde. Además de nueve a dos, dos de los sábados de cada mes. Por su parte, los empleados de la fábrica trabajan de lunes a sábado (sábado solo turno de mañana). Se distinguen tres turnos: de 7:00-14:00, de 15:00-22:00, y de 23:00-6:00. Todos los trabajadores tienen un periodo de vacaciones de un mes al año, debiendo ser repartido adecuadamente.

Finalmente, he de mencionar que estamos ante una empresa que da oportunidad a numerosos estudiantes a formarse en ella, y a optar por una plaza. Además, cuenta con un personal cualificado y motivado en la consecución de los objetivos de la empresa, e incluyendo en su plantilla a 25 niños de la provincia de la fundación TAS "Apadrinando". Sovena ha renovado este año el convenio con la Fundación TAS (Trabajo, Asistencia y Superación de Barreras) para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad del entorno rural con las que dicha Fundación trabaja. De hecho, a través del Programa "Centro TAS", al que Sovena se incorporó en 2013 con la firma del mencionado convenio, la Fundación TAS facilita el desarrollo íntegro de estos niños, niñas y jóvenes con discapacidad, pretendiendo que tengan un funcionamiento lo más autónomo posible dentro de la sociedad, mejorando la calidad de vida tanto de ellos como de sus familias.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES

5.1. INTRODUCCIÓN

En este último capítulo abordaremos las conclusiones del presente trabajo, en relación con las distintas decisiones de operaciones.

5.2. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Sovena España S.A, se encuentra en la etapa de madurez, donde sus técnicas de fabricación están perfeccionadas, sus costes se han reducido, y sus ventas siguen creciendo, aunque a un menor ritmo. Esta empresa se ha recuperado de la crisis que sufrió en 2017, en la que vio reducida sus ventas en un 14%, debido a que Mercadona, su principal socio en dicho momento, decidió optar por incorporar nuevos proveedores como Acesur, Oloestepa, Dcoop, entre otros. En la actualidad Sovena cuenta con nuevos clientes y dedica una parte importante de su producción a la exportación, por lo que sus cifras de ventas se han vuelto a ver incrementadas. El principal problema es la inestabilidad de los precios en el mercado donde opera, y la existencia de numerosos competidores. Para abordar la situación actual, provocada por el Covid-19, está llevando a cabo un plan de contingencia, que le permite hacer frente a este aumento puntual de la demanda.

A continuación, vamos a exponer las principales conclusiones de cada una de las decisiones abordadas en los capítulos 3 y 4.

Con respecto a las **decisiones de producto**, estamos ante una empresa manufacturera dedicada a la producción de aceites, tanto de oliva como de semillas, de aceitunas, y de jabones. Dentro de cada tipo de producto, nos encontramos distintas familias y a su vez distintas marcas para cada una de ellas. Además, esta empresa cuenta con marca propia y marca de distribuidor, también llamada "marca blanca".

Sus productos están diseñados en distintos formatos, en lo que se refiere a tamaño y a material del envase, teniendo como objeto crear una diferenciación con respecto a la competencia. Utilizan tapones *pop up* y *espray*, los cuales permiten un mejor aprovechamiento del aceite.

Como propuesta de mejora mencionamos incorporar envases *Bag-in-box*, que son capaces de mantener la calidad del aceite de oliva durante un mayor periodo y, con un menor impacto ambiental, así como envases fabricados con materiales reciclables y degradables, con el fin de fomentar un consumo responsable.

Con respecto al **proceso**, tanto la producción de aceite de oliva, como de aceite de semillas, y la elaboración de jabón, se corresponden con los procesos enfocados al producto, en concreto alude a los procesos continuos, ya que siempre se obtiene el mismo producto, considerándose ítems estandarizados de muy alto volumen. Sin embargo, la producción de aceitunas se corresponde con el proceso enfocado al producto, en concreto alude a los procesos en línea. Se caracteriza por ser un proceso que se divide en una serie de etapas secuenciales, que se llevan a cabo de manera repetitiva.

Como propuesta de mejora la empresa podría optar por llevar a cabo el proceso de extracción del aceite de oliva mediante la aplicación de pulsos eléctricos de alto voltaje. Es una nueva tecnología de procesado más respetuosa con el medio ambiente, con

menores consumos energéticos y que preservan la calidad de los alimentos, dando la posibilidad de optimizar los procesos tradicionales, y mejorarlos. La empresa deberá de llevar a cabo un estudio, para comprobar si será rentable o no su instalación, ya que el coste de dicha aplicación es elevado.

El tipo de **distribución en planta** que posee la empresa es la orientada al producto, caracterizándose por una adecuada utilización del personal y de los equipos en los procesos repetitivos. Su distribución es adecuada, ya que los puestos de trabajo se sitúan en función del orden de las operaciones, moviéndose el producto de un puesto a otro, con el menor recorrido posible, y dividiéndose el trabajo en una serie de tareas estandarizadas, permitiendo la especialización de equipos, y la división del trabajo. Además, esta empresa cumple con las condiciones de seguridad que se debe garantizar al personal.

Como propuesta de mejora mencionamos que si en un futuro la empresa requiriese de más máquinas o alguna de las que ya posee dejase de funcionar podría optar por el arrendamiento de máquinas con posible opción a compra, o la compra de maquinaria de segunda mano, con el fin de reducir costes para altos volúmenes de producción. También mencionábamos la propuesta de trasladar a la fábrica los jabones que aún no son considerados productos terminados, ya que todavía no han sido secados y envueltos. De esta manera se reduciría el espacio recorrido entre una función y otra. La parte de almacén que ahora quedara libre tendría como uso exclusivo el almacenamiento en pallets de los jabones ya preparados para su comercialización.

Con respecto a la **localización**, esta empresa se encuentra localizada en Brenes (Sevilla). Posee una adecuada localización, al estar próxima a proveedores y clientes que poseen un mayor conocimiento de los beneficios nutritivos y saludables de dicho producto, es decir de aquellos que poseen cultura mediterránea. Además, tanto el coste del transporte del producto que viene recolectado del campo y que va dirigido a la fábrica, como el coste de las instalaciones, son menores en dicha localización. Proponemos como propuesta de mejora abrir otra sede en España, en una zona donde exista menos empresas dedicadas a esta labor, para contar con la ventaja competitiva de proximidad a clientes en zonas donde dicho consumo no es tan elevado, ni la cultura de sus beneficios tan conocida. Para ello, la empresa debería de llevar a cabo un estudio donde se determinará si es rentable o no dicha propuesta, ya que esta opción provocaría alejarse de sus principales proveedores.

Con respecto a la **capacidad**, debemos de indicar que la capacidad disponible es mayor que la capacidad necesaria, por lo que la empresa se encuentra en una situación de exceso de capacidad. Para hacer frente a dicha situación podrá optar por el desarrollo de nuevos productos y servicios, el cierre de determinadas plantas o instalaciones, o eliminar el turno de la noche, pero como última opción, ya que implicaría el despido de trabajadores. En todo caso, es aconsejable la existencia de un cierto colchón de capacidad.

Además, es importante mencionar que la empresa ve limitada su capacidad de embotellado. Esto alude al llamado cuello de botella (fase de la cadena de producción que ralentiza el proceso de producción global). En esta empresa tiene lugar cuando se procede a cambiar de formato de envase, produciéndose una demora de siete minutos aproximadamente.

A pesar de contar con exceso de capacidad, Sovena se ha visto afectada por el coronavirus, debido al importante aumento de demanda que se ha producido. Toda empresa debe estar bien equipada ante cualquier posible circunstancia, en su caso ésta ha optado por llevar a cabo un plan de contingencias.

Con respecto a la **calidad**, los productos de esta empresa cumplen con los requisitos que se exigen en el mercado, y los establecidos por las instituciones y consumidores.

Tiene un programa de homologación de almazaras y cooperativas (incluye aproximadamente 100 de cada una de ellas). El proceso de control de calidad comienza en el momento de recepción de la materia prima extendiéndose hasta el momento de su envasado. Además, realizan pruebas organolépticas y analíticas para asegurar la calidad y la seguridad del producto.

Dispone de las siguientes certificaciones: ISO 9002, BRC de Seguridad Alimentaria, y el IFS de Seguridad Alimentaria. Además, cuenta con el estándar 'Wal-Mart', que permite un mejor acceso al mercado de Estados Unidos, el estándar 'Woolworths', que facilita la comercialización de productos en Nueva Zelanda y Australia, y el estándar 'Seiyu', fundamental de cara a la venta en Japón.

Esta empresa, en su política de grupo, establece que cumple con los objetivos de minimizar el impacto ambiental de sus actividades, de proteger sus productos, de satisfacer a sus clientes, y de promulgar la mejora continua.

Con respecto a la **cadena de suministro**, la empresa lleva una elección muy cuidadosa de sus proveedores. Cuenta con más de 100 cooperativas y almazaras, lo cual le ofrece ventajas con respecto a precios y calidad. La empresa se asegura de la disponibilidad de los materiales necesarios y requeridos, en el momento adecuado y al mínimo coste posible, teniendo en cuenta las prioridades competitivas de la organización en lo que se refiere a calidad, coste, y tiempo.

Por otro lado, cuenta con numerosos clientes, tanto del interior como del exterior del país, teniendo presencia sus productos en más de 100 países, y en los 5 continentes. Sus productos son transportando tanto por vía aérea y marítima, como por carreteras, dependiendo del destino de los mismos.

Con respecto a la **planificación y control de la producción**, la empresa hace previsiones y estudios de la cantidad demandada que espera recibir, para producir en función de ello, así como de las oscilaciones de los precios, que es un factor determinante en dicho estudio. Sovena trata de evitar que se acumule stock de producto terminado sin que haya sido vendido.

La empresa utiliza el método FIFO para la valoración de inventarios, de este modo las empresas se aseguran de que no tendrán mercancías permanentemente en el almacén, colocando sus productos por gamas o familias.

Con respecto a la **tecnología**, consideramos que Sovena cuenta con tecnología avanzada para el desarrollo de sus procesos, destacando la utilización del sistema de riego gota a gota que le permite aumentar y estabilizar la producción. Además, Sovena, en la campaña 2019/20, en colaboración con el Ministerio de Agricultura y de la Consejería de Agricultura de la Junta de Andalucía están llevado a cabo un proyecto innovador sobre nuevas tecnologías que faciliten la categorización de los aceites de oliva.

Como propuesta de mejora mencionamos la utilización de ultrasonidos para hacer la operación de molido más eficaz, lo cual tendrá un efecto positivo sobre el rendimiento de la extracción de aceite, disminuyendo su sabor amargo, y aumentando la intensidad de sus componentes sensoriales.

Por último, con respecto a los **recursos humanos**, esta empresa cuenta con 296 empleados, de los cuales el 60% son hombres, y el 40% mujeres, llevando a cabo sus labores en un clima idóneo. Es de destacar que más del 75% trabajadores que ejercen su labor en la fábrica de la empresa provienen de ETT (Empresa de Trabajo Temporal). Además, sus empleados están motivados en la consecución de los objetivos y están cualificados para su labor, desarrollando cada año distintos cursos.

Estamos ante una empresa que da oportunidad a numerosos estudiantes para formarse en ella, y a optar por una plaza. Impulsan la iniciativa de la fundación TAS Apadrinando,

incluyendo en su plantilla a 25 niños con algún tipo de discapacidad (física, psíquica, entre otras), pretendiendo que tengan un funcionamiento lo más autónomo posible dentro de la sociedad.

5.3. CONSIDERACIONES FINALES

Las propuestas de mejoras mencionadas deben ser analizadas y estudiadas por la empresa, para llevarlas a cabo en caso de que resultasen convenientes. La empresa tiene como objetivos futuros el lanzamiento de una nueva marca corporativa, y su continua adaptación al mercado, ofreciendo una diferenciación con respecto a la competencia que le permita mantener y atraer a nuevos clientes.

Para dar fin a este capítulo, he de mencionar que Sovena es la empresa en la que debería de haber empezado las prácticas el pasado mes de abril, pero que, debido al COVID-19, ello no ha sido posible. Una vez que se vuelva a la normalidad realizaré las prácticas en dicha sociedad.

Tras la realización de este trabajo cuento con la ventaja de tener un mayor conocimiento y disponer de numerosos datos que me van a facilitar la comprensión de determinadas actividades. Me ha resultado interesante su elaboración, y puedo sentirme que, hoy en día, estoy informada en esta materia, tanto desde el punto de vista profesional como de consumidora. Desde mi perspectiva de cliente, siento una mayor motivación a la hora de comprar aceite de oliva, ya que no solo me fijaré en su precio, sino en los beneficios nutritivos que nos aporta, y en optar por aquellos que impulsen un consumo responsable.

Quisiera agradecer a todos los miembros de la empresa su colaboración en el desarrollo de este trabajo, y desearles que cumplan todos los objetivos que tienen marcados.

Bibliografía

- Alfalla Luque, R. (2016): *Gestión estratégica de la Cadena de Suministro*. Universidad del Pacífico. Lima (Perú).
- Álvarez, M.J. (2019). Grandes grupos productores, almazaras, y envasadores (consulta 1 de abril). Recuperado de:
<https://www.interempresas.net/Produccion-Aceite/Articulos/233498-Quien-es-quien-en-el-sector-del-aceite-de-oliva.html>
- Arias Aranda, D. & Minguela Rata, B. [Ed] (2018). Dirección de la producción y operaciones: decisiones estratégicas. Pirámide. Madrid
- Arias Aranda, D. & Minguela Rata, B. [Ed] (2018). Dirección de la producción y operaciones: decisiones operativas. Pirámide. Madrid.
- Bozarth, C.C. & Handfield, R.B. (2008). Introduction to Operations and Supply. Chain Management. Pearson. North Carolina State University.
- Coiduras, C. (2018). Aceite de oliva virgen extra. El descubrimiento del mediterráneo (consulta 10 de mayo). Recuperado de:
https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1999_49_103_113.pdf
- Domínguez Machuca, J. A. & García González, S. & Domínguez Machuca, M.A. & Ruíz Jiménez, A. & Álvarez Gil, M.^a. J. (1995a). Dirección de Operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios. McGraw Hill. Madrid.
- Domínguez Machuca, J. A. & Álvarez Gil, M.^a. J. & García González, S. & Domínguez Machuca, M.A. & Ruíz Jiménez, A. (1995b). Dirección de Operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y en los servicios. McGraw Hill. Madrid
- Domínguez Machuca, J.A.; Álvarez Gil, M.^a. J.; Domínguez Machuca, M.A.; García González, S.; Ruíz Jiménez, A. (2005): Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios. McGRAW-HIL. Madrid.
- Durán, C. (2020). La caída de la producción, los aranceles de Trump y el almacenamiento fallido de aceite de oliva lastra el sector de cara a 2020 (consulta 8 de mayo). Recuperado de:
https://www.eldiario.es/andalucia/medidas-adoptadas-frenan-precio-aceite-economia-Andalucia_0_982701774.html
- Fernández Rodríguez, V. (2016). Precios del aceite de oliva en origen. ¿Cuánto cuesta producir? (consulta 10 de abril). Recuperado de:
<http://aovero.es/precios-del-aceite-de-oliva-en-origen-cuanto-cuesta-producir/>
- Garrido Vega, P. & Sacristán Díaz, M. & Alfalla Luque, R. & González Zamora, M.^aM. & Medina López, C. & Domínguez Machuca, M.Á. (2015): Fundamentos de Dirección de Operaciones. Pearson Education. Madrid.
- Gómez García, E.A. (2015). ¿Por qué las operaciones son vitales para el éxito de nuestro producto o servicio? (Consulta 27 de marzo). Recuperado de:
<https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2015/07/16/por-que-las-operaciones-son-vitales-para-el-exito-de-nuestro-productoservicio/>
- Granitto, Y. (2016). El consumo mundial de aceite de oliva aumentó en un porcentaje de 73 sobre una generación (consulta 8 de mayo). Recuperado de:
<https://www.oliveoiltimes.com/es/business/world-olive-oil-consumption-increased-by-73-percent-over-a-generation/50731>

- Heizer, J. & Render, B. (2001): Dirección de la producción: decisiones estratégicas. Prentice Hall. Madrid.
- Heizer, J. & Render, B. (2009). Principios de Administración de Operaciones. Pearson Education. México.
- Heizer, J. & Render, B. (2011). Principles of Operations Management. Prentice Hall
- Jimeno Bernal, J. (2014). Análisis CAME. ¿Qué es y cómo usarlo? (consulta 3 de abril). Recuperado de: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Martin Cerdeño, V.J. (2012). Consumo de aceite de oliva en España. Variables sociales y territoriales (consulta 2 de abril). Recuperado de: https://www.mercasa.es/media/publicaciones/200/1356785523_pag_027-037_Martin-Consumo.pdf
- Maté, V. (2018). Amenazas en el aceite (consulta 5 de abril). Recuperado de: <http://www.qcom.es/vidal-mate-amenazas-en-el-aceite>
- Miranda, J.J. (2005). Gestión de proyectos. MM editores.
- Parras Rosa, M. & Gómez Limón, J.A. (2018). Economía y comercialización de los aceites de oliva. Factores y perspectivas para el liderazgo español del mercado global. Cajamar. Jaén.
- Pérez, A. (2019). Número de empresas en la industria de aceites y grasas vegetales en España (consulta 5 de abril). Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/575109/numero-de-empresas-en-el-sector-aceites-y-grasas-en-espana/>
- Piza, C. (2020). Sovena, rey portugués del aceite, digiere la pérdida de dos tercios de venta a Mercadona (consulta 8 de mayo). Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-02-16/aceite-distribucion-proveedores-alimentacion_2455387/
- Puerto, D.P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización (consulta 30 de marzo). Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>
- Sayadi, S. & Erraach, Y. & Parra López, C. & Jiménez López, J.J. (2018). Valoración y percepción de la calidad del Aceite de Oliva Virgen Extra: Influencia de la formación de los consumidores. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/236132930_Valoracion_y_percepcion_de_la_calidad_del_Aceite_de_Oliva_Virgen_Extra_Influencia_de_la_formacion_de_los_consumidores
- Scarilli, J.M. (2015). La importancia de un excelente servicio al cliente y las encuestas de satisfacción. Informe anual Accenture año 2013 (Consulta 30 de marzo) Recuperado de : <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-las-encuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarilli>
- Slack, N. & Chambers, S. & Johnston, R. (2010). Operations management. Pearson education.
- Stevenson, W.J. (2005). Operations Management. McGraw-Hill.
- Ucha, C. F (2014). Economía, industria manufacturera. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/economia/industria-manufacturera.php>

Valero, M. (2019). El consumo de aceite de oliva virgen se dispara tras siete años de caída (consulta 11 de mayo). Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/economia/2019-06-24/aceite-de-oliva-virgen-consumo-alimentacion-mapama_2086770/

Verma, R. & Boyer, K. (2010). Operations & Supply chain management. South Western.

Vilar Hernández J. (2019). Análisis de la situación de los precios del aceite de oliva: causas, soluciones y previsiones (consulta 15 de abril). Recuperado de: <https://www.mercacei.com/noticia/50596/actualidad/analisis-de-la-situacion-de-los-precios-del-aceite-de-oliva:-causas-soluciones-y-previsiones.html>

Páginas webs:

UNE-EN ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad (Consulta 30 de marzo) Recuperado de: file:///C:/Users/canjt/Downloads/ISO_9000_2005_FUNDAMENTOS_Y_VOCABULARIO.pdf

Einforma (2018). Sovena España S.A. (consulta 1 de abril). Recuperado de: https://app.einforma.com/servlet/app/prod/DATOS_DE/EMPRESA_NORM/sovena-espana?producto_redireccionado_por_login=PRODUCTO_REDIRECCION_ENTORNOS&empresa_norm=sovena-espana

Junta de Andalucía (2020). Subprograma temático del sector olivar (consulta 1 de abril). Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Subprograma%20Tematico%20del%20sector%20del%20olivar%20Junio%202015.pdf>

Consejo oleícola internacional (2015). Estudio internacional sobre costes de producción del aceite de oliva (consulta 2 de abril). Recuperado de: <https://www.internationaloliveoil.org/wp-content/uploads/2019/11/ESTUDIO-INTERNACIONAL-SOBRE-COSTES-DE-PRODUCCION-DEL-ACEITE-DE-OLIVA.pdf>

Probuen Advisory (2017). El sector del aceite de oliva en España (consulta 2 de abril). Recuperado de: <https://www.probuen.es/blog/el-sector-del-aceite-de-oliva-en-espana/>

Mercacei (2014). Sovena, aceite de oliva para el mundo (consulta 3 de abril). Recuperado de: <https://www.mercacei.com/noticia/779/reportajes/sovena-aceite-de-oliva-para-el-mundo.html>

EAE Business school (2019). Análisis DAFO, ¿Qué es, y para qué sirve? (consulta 4 de abril) Recuperado de: <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/analisis-dafo-que-es-y-para-que-sirve>

Política agrícola común (2014). Ayudas PAC 2014-2020 (consulta 4 de abril). Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/temas/sectores/agricultura-ganaderia/ayudas/pac.html>

La Unidad, Sociedad cooperativa del campo (2020). ¿cómo afecta el coronavirus a la economía mundial? (consulta 4 de abril). Recuperado de: <https://launidad.es/impacto-del-coronavirus-en-el-aceite-de-oliva/>

Junta de Andalucía (2020). El plan director del olivar andaluz (consulta 5 de abril). Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Plan%20Director%20del%20Olivar.pdf>

Centro internacional de altos estudios agronómicos mediterráneos, Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente (2015). Agricultura, alimentación y medio ambiente (consulta 5 de abril). Recuperado de: https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/publicaciones/memoria_magrama_2015_completo_tcm30-83965.pdf

Mercacei (2018). Bag-in-Box para aceite de oliva: una solución de embalaje rentable y más sostenible (consulta 5 de abril). Recuperado de: <https://www.mercacei.com/noticia/49448/actualidad/bag-in-box-para-aceite-de-oliva:-una-solucion-de-embalaje-rentable-y-mas-sostenible.html>

Junta de Andalucía, Consejería de agricultura, ganadería, pesca y desarrollo sostenible (2019). El Consejo de Gobierno aprueba una declaración institucional de apoyo al sector olivarero (consulta 5 de abril). Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/agriculturaganaderiapescaydesarrollosostenible/actualidad/noticias/detalle/214976.html>

Sovena, s.f. Historia (consulta 6 de abril). Recuperado de: <https://www.sovenagroup.com/es/nuestro-mundo/historia/>

Amigos de la tierra, s.f. ¿Quién alimenta el mundo? (consulta 10 de abril). Recuperado de: <https://www.tierra.org/quien-nos-alimenta/>

Real Decreto 308/1983, de 25 de enero de 2020. Reglamentación Técnico-Sanitaria de Aceites Vegetales Comestibles. (consulta 16 de abril). Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1983/BOE-A-1983-5543-consolidado.pdf>

Instituto agroalimentario Aragón (2019). Mejora de la extracción del aceite de oliva mediante la aplicación de pulsos eléctricos de alto voltaje (consulta 17 abril). Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Produccion-Aceite/Articulos/233471-Mejora-extraccion-aceite-oliva-mediante-aplicacion-pulsos-electricos-alto-voltaje.html>

Cuidateplus, (2017). Diferencias entre aceites (consulta 24 de abril). Recuperado de: <https://cuidateplus.marca.com/bienestar/2001/06/21/diferencias-aceites-9224.html>

Sovena, s.f. Nuestros productos (consulta 25 de abril). Recuperado de: <https://www.sovenagroup.com/es/marcas-y-productos/nuestros-productos/aceite-de-oliva/>

Universidad privada del norte, (2016). ¿Qué es un cuello de botella en el proceso de producción? (consulta 27 de abril). Recuperado de: <https://blogs.upn.edu.pe/ingenieria/2016/11/14/que-es-un-cuello-de-botella-en-el-proceso-de-produccion/>

Europa press, (2009). Sovena España obtiene la renovación de sus Certificados de Calidad y Medio Ambiente (consulta 2 de mayo). Recuperado de: <https://www.europapress.es/andalucia/agro-00478/noticia-sovena-espana-obtiene-renovacion-certificados-calidad-medio-ambiente-20090728183026.html>

Junta de Andalucía, Consejería de agricultura, ganadería, pesca y desarrollo sostenible (2020). Informe final de campaña del sector de aceite de oliva en Andalucía (consulta 7 de mayo). Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/observatorio/servlet/FrontController?ec=default&action=DownloadS&table=12030&element=3084656&field=DOCUMENTO>

Europa press (2020). La producción de aceite de oliva en España para la campaña 2019-2020 se reducirá un 31,3%, según el COI (consulta 8 de mayo). Recuperado de: https://www.expansion.com/agencia/europa_press/2020/02/13/20200213114524.html

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2020). Perspectivas de la agricultura (consulta 9 de mayo). Recuperado de:

<http://www.fao.org/news/archive/news-by-date/2020/es/>

Mercacei (2019). La producción mundial de aceite de oliva aumentará un 2% en la próxima campaña, según el aforo de GEA (consulta 9 de mayo). Recuperado de: <https://www.mercacei.com/noticia/51437/actualidad/la-produccion-mundial-de-aceite-de-oliva-aumentara-un-2-en-la-proxima-campana-segun-el-aforo-de-gea.html>

Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior (2017). Los alemanes se decantan por el aceite de oliva ecológico (consulta 9 de mayo). Recuperado de:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017761596.html?idPais=DE>

Agroinformación (2020). Los datos de producción y consumo de aceite de oliva deben llevar a un obligado aumento de los precios a corto plazo (consulta 10 de mayo). Recuperado de: <https://agroinformacion.com/los-datos-de-produccion-y-consumo-de-aceite-de-oliva-deben-llevar-a-un-obligado-aumento-de-los-precios-a-corto-plazo/>

Yo, verde (2017). Diferencias entre aceite de oliva virgen extra (AOVE), aceite de oliva virgen y aceite de oliva (consulta 10 de mayo). Recuperado de:

<https://yoverde.com/diferencias-aceite-oliva-virgen-extra-aove-aceite-oliva-virgen-aceite-oliva/>

Diario de gastronomía, (2019). ¿Caduca el aceite de oliva virgen extra? (consulta 10 de mayo). Recuperado de:

<http://www.ricagroalimentacion.es/post/c2bfcaduca-el-aceite-de-oliva-virgen-extra-247944>

Almazara San Cristóbal, (2016). Cooperativa de aceite, ventajas para el consumidor (consulta 10 de mayo). Recuperado de:

<https://www.almazarasancristobal.com/cooperativa-de-aceite/>

Eldiario.es, (2013). Sovena renueva el certificado del Consejo Oleícola Internacional en su planta de Estados Unidos (consulta 11 de mayo). Recuperado de:

https://www.eldiario.es/politica/Sovena-Consejo-Oleicola-Internacional-Unidos_0_102889852.html

Elperiódico, (2019). Empresas de trabajo temporal (ETT): qué son y cuáles son las mejores (consulta 12 de mayo). Recuperado de:

<https://byzness.elperiodico.com/es/tu-empleo/20190917/empresas-trabajo-temporal-ett-que-son-7637385#:~:text=Se%20denomina%20Empresa%20de%20Trabajo,relaci%C3%B3n%20mercantil%20mediante%20un%20contrato.>

Gestiriego (2020). Riego por goteo en el cultivo del olivo (consulta 17 mayo). Recuperado de: <https://www.gestiriego.com/riego-por-goteo-en-el-cultivo-del-olivo/>

Agronegocios (2020). DCOOP, Sovena y Deoleo usarán nuevas tecnologías para categorizar el aceite de oliva en la nueva campaña 2019/20 (consulta 17 de mayo). Recuperado de : <https://www.agronegocios.es/dcoop-sovena-y-deoleo-usaran-nuevas-tecnologias-para-categorizar-el-aceite-de-oliva-en-la-nueva-campana-2019-20/>

Domino, (s.f). Reescribimos las normas de codificación y marcaje (consulta 18 de mayo). Recuperado de:

<https://www.domino-printing.com/es-es/products/ax-series/i-tech/ax350i>

Anexos

ANEXO 1: ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA



Encuesta al personal de la empresa

Sovena España S.A

Nombre: _____	N.º de encuestado: _____
Apellidos: _____	
Fecha: _____	

Presentación del encuestador

Buenos días/tardes,
Mi nombre es María José Jiménez Arias les hago esta encuesta para obtener información de utilidad sobre las distintas áreas de Sovena España S.A. Estoy interesada en conocer sus labores, objetivos y vivencias, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada en mi trabajo de fin de grado de la Universidad de Sevilla: Análisis de las decisiones estratégicas y táctico operativas de operaciones en Sovena España S.A.
Gracias.

A continuación, responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el puesto de trabajo que usted ocupa en la empresa?
.....
.....
2. ¿Cuál es su labor? Describe brevemente las principales funciones que desarrolla.
.....
.....
.....
.....
3. ¿Cómo actúa la empresa ante cualquier problema? Si recuerda alguno en específico, detállalo.
.....
.....
.....
4. ¿Qué objetivos pretende cumplir la empresa en un futuro próximo?
.....
.....
.....
5. Opinión sobre la situación actual de la empresa, y de la relación de esta con sus clientes o socios.
.....
.....
.....
.....

ANEXO 2 : CUESTIONARIO A CLIENTES

CUESTIONARIO A CLIENTES

Nombre:

Apellidos: _____

Fecha:

Eres considerado:

Socio

Cliente

Buenos días/tardes.

Mi nombre es María José Jiménez Arias, les hago esta encuesta para obtener información sobre los productos que ofrece Sovena España S.A. Estoy interesada en conocer su satisfacción, la calidad del producto desde vuestro punto de vista, en relación con los que suministra la competencia, entre otras cuestiones; por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada en mi trabajo de fin de grado de la Universidad de Sevilla: Análisis de las decisiones estratégicas y táctico-operativas de operaciones en Sovena España S.A.

Gracias.

1. ¿Desde cuando eres cliente o socio de esta empresa, y por qué decidiste optar por los productos producidos por Sovena?

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción? En caso de reducida satisfacción indicar el motivo.

3. Emita su opinión sobre el cumplimiento de la empresa con usted en las entregas, tanto en relación con el tiempo, como con la calidad del producto, y en caso de incumplimiento en los plazos o en la existencia de productos defectuosos, ¿Cómo reaccionó la empresa?

4. Cita varias ventajas e inconvenientes de dichos productos en comparación con los ofertados por la competencia.

5. Desde su punto de vista, ¿Qué le recomendaría a la empresa para mejorar su relación con los clientes o socios, o que incorporar para mejorar sus servicios?

