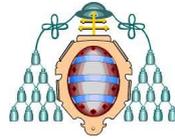


TRABAJO FIN DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD DE OVIEDO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

“Central Lechera Asturiana: Plan de
Marketing para un proyecto de lanzamiento
de leche ecológica”



AUTORA:

María Sol Del Castillo Guerrero

TUTOR:

Catedrático D. Juan Antonio Trespalacios

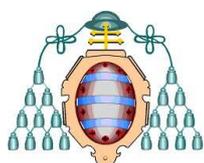
Oviedo, Julio 2014

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar este proyecto a mi marido e hijos, quienes me han apoyado a lo largo de estos meses con su amor y paciencia.

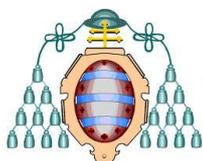
También a mis padres y hermana, quienes a la distancia me han animado para seguir adelante.

Finalmente, a mi tutor, el Catedrático D. Juan Trespalacios, por su guía, consejos y enseñanzas.

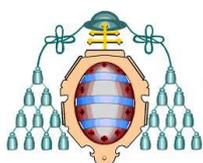


INDICE GENERAL

1	INTRODUCCION	1
1.1	OBJETIVO.....	1
2	DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	2
2.1	CRONOLOGIA DE HECHOS RELEVANTES	3
3	ANALISIS DEL ENTORNO: CLAVES DEL SECTOR Y DEL MARCO	
COMPETITIVO.....		7
3.1	EL SECTOR.....	7
3.2	ANALISIS COMPETITIVO DEL SECTOR SEGÚN EL MODELO DE LAS CINCO	
FUERZAS DE PORTER		11
3.2.1	COMPETIDORES POTENCIALES.....	12
3.2.2	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	12
3.2.3	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	13
3.2.4	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.....	13
3.2.5	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	14
3.3	MARCO COMPETITIVO.....	16
3.3.1	GRUPO LACTALIS IBERIA S.A.....	16
3.3.2	DANONE S.A.....	17
3.3.3	CALIDAD PASCUAL S.A.....	18
3.3.4	MARCAS DE DISTRIBUCION	19
4	ANALISIS INTERNO	20
4.1	RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA.....	20
4.1.1	TANGIBLES.....	20
4.1.2	RECURSOS FINANCIEROS.....	21
4.1.3	REPUTACION.....	22
4.1.4	KNOW-HOW	23
4.1.5	RECURSOS HUMANOS	24
4.1.6	TECNOLOGIA E INNOVACION	26
4.2	CAPACIDADES CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA.....	28
4.2.1	GESTION DEL CONOCIMIENTO	28
4.2.2	ORIENTACION AL MERCADO	29
4.2.3	MARKETING INTERNO.....	31
5	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	33
5.1	MISION.....	33
5.2	VISION.....	33
5.3	VALORES CORPORATIVOS.....	34
5.4	ALIANZAS ESTRATEGICAS	35
5.5	SERVICIO AL CLIENTE DE GRAN CONSUMO	37
5.6	COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR	38
5.7	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	39
5.8	SALUD Y NUTRICION	44
5.9	PRODUCTOS OFERTADOS.....	46
5.9.1	Consumo:	46
5.9.2	Profesionales:.....	50
5.9.3	Industriales:.....	50

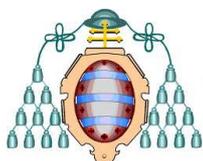


6	PLAN DE MARKETING.....	51
6.1	ANTECEDENTES	51
6.2	OBJETIVO GENERAL.....	53
6.3	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	53
6.4	ESTRATEGIA COMPETITIVA	54
6.5	ANÁLISIS DAFO.....	54
6.6	MARKETING MIX.....	57
6.6.1	PRODUCTO.....	58
6.6.2	PRECIO.....	60
6.6.3	DISTRIBUCIÓN.....	61
6.6.4	COMUNICACIÓN.....	63
6.7	PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING.....	66
6.7.1	ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE MARKETING.....	67
7	ESTUDIO DEL VALOR DE MARCA QUE TIENE CENTRAL LECHERA ASTURIANA ENTRE SUS SEGUIDORES DE FACEBOOK.....	69
7.1	METODOLOGIA.....	70
7.2	RESULTADOS.....	71
8	CONCLUSIONES	75
9	BIBLIOGRAFIA.....	77
10	ANEXOS.....	84



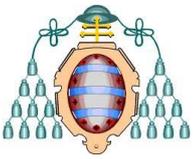
INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: “ORGANIZACIÓN DEL GRUPO CAPSA”	3
FIGURA 2: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL MERCADO DE CAPSA.....	15
FIGURA 3: UBICACIÓN DE LAS PLANTAS DE PRODUCCION DE CAPSA.....	21
FIGURA 4: DISTRIBUCION DE LA FORMACION DEL PERSONAL.....	26
FIGURA 5: PRODUCTOS OFERTADOS.....	50
FIGURA 6: GRANJA “LA CUESTA”	53
FIGURA 7: ELEMENTOS DEL MARKETING MIX.....	58
FIGURA 8: PROTOTIPO ENVASE LECHE ECOLOGICA.....	59
FIGURA 9: LOGOTIPO PRODUCCION ECOLOGICA ASTURIAS.....	59
FIGURA 10: LOGOTIPO PRODUCCION ECOLOGICA UNION EUROPEA.....	59
FIGURA 11: ESTRATEGIA PULL O DE ASPIRACION.....	62
FIGURA 12: DIFERENTES EXIBIDORES DE PRODUCTOS CLAS.....	63
FIGURA 13: DISTINTOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN CLAS.....	64
FIGURA 14: CENTRAL LECHERA ASTURIANA EN FACEBOOK.....	70
FIGURA 15: CALCULO DE LA MUESTRA.....	71
FIGURA 16: CALIDAD PERCIBIDA NUEVOS PRODUCTOS OFERTADOS CLAS.....	72
FIGURA 17: NIVEL DE ACEPTACION DE LOS CONCURSOS HECHOS POR CLAS.....	73
FIGURA 18: VALORACION DE LAS CAMPAÑAS PBLICITARIAS DE CLAS.....	74



INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: HECHOS RELEVANTES EN LA HISTORIA DE CLAS.....	4
CUADRO 2: ACTIVIDADES SEGÚN CNAE.....	7
CUADRO 3: PRODUCCIONES ESPAÑOLAS DE LECHE DE VACA.....	10
CUADRO 4: PRINCIPALES EMPRESAS ELABORADORAS DE LECHE.....	11
CUADRO 5: LIDERES DE VENTAS EN LA INDUSTRIA LACTEA.....	16
CUADRO 6: PRINCIPALES CIFRAS DE NEGOCIO DE LOS ULTIMOS AÑOS.....	22
CUADRO 7: ACROSTICO FILOSOFIA DE RECURSOS HUMANOS DE CAPSA.....	24
CUADRO 8: VALORES CORPORATIVOS CLAS.....	35
CUADRO 9: PRESUPUESTO DE MARKETING.....	67
CUADRO 10: ANALISIS DEL PRESUPUESTO DE MARKETING.....	68
CUADRO 11: FICHA TECNICA.....	71
CUADRO 12: COMENTARIOS EXTRAIDOS DE FACEBOOK CLAS.....	84



1 INTRODUCCION

Para realizar el presente estudio, se ha elegido a Central Lechera Asturiana, por ser una empresa líder en el mercado, que a lo largo de más de 70 años de actividad ha conseguido una imagen de marca de mucho prestigio, sinónimo de calidad y confianza, con la cual han posicionado sus productos dentro de las preferencias de la gran mayoría de hogares españoles.

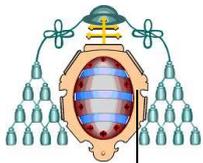
Por otro lado, es una empresa que a pesar de la situación económica difícil que el país ha atravesado en los últimos años, ha conseguido sortear varios obstáculos gracias a su liderazgo, perseverancia e innovación, herramientas en las cuales se han apoyado para introducir al mercado nuevos productos con el objetivo de satisfacer nichos de mercado que estaban desatendidos.

De la necesidad de innovar y ofrecer productos que vayan acorde a las tendencias del mercado, nace la idea de comercializar leche ecológica. Un producto nuevo para la marca, con el cual se pretende ofrecer salud, bienestar y calidad.

Para analizar la factibilidad de dicha propuesta, se ha hecho un análisis del entorno de la empresa, así como también un análisis interno de la misma, una entrevista personal con uno de sus proveedores y finalmente, un Plan de Marketing que permita establecer los objetivos comerciales para la venta del nuevo producto.

1.1 OBJETIVO

El objetivo del presente estudio es analizar la situación actual por la que atraviesa la empresa internamente y la imagen que proyecta a sus consumidores, para de esta manera definir la viabilidad de la introducción de un nuevo producto al mercado, como es la leche ecológica.



2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Allá por los años 60, Don Jesús Sáenz de Miera, un hombre involucrado en las estructuras políticas, sindicales e ideológicas del franquismo, alentó el nacimiento de Central Lechera para canalizar el descontento del campesino asturiano, promoviendo una rebelión colectiva, la llamada “huelga de la leche”, contra las principales compañías lácteas de la región cuando sus consejos de administración impusieron una rebaja del precio de la materia prima.

En ese momento se plantea la creación de una sociedad en la que los ganaderos asuman la producción, industrialización y la comercialización de la leche y sus derivados. Se adhirieron 12.000 ganaderos a dicho proyecto, para competir con los poderosos grupos lácteos privados y extranjeros que se habían asentado en esta zona.

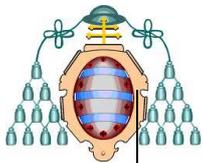
A fin de lograr la concesión de una central lechera en Asturias, en el año de 1967 se constituye el Grupo Sindical de Colonización que inicia la captación de socios, logrando concluir las obras de la factoría en Granda (Siero) dos años después, con un presupuesto que ascendía a 168 millones de pesetas.

El 1 de septiembre de 1970 se inicia oficialmente la actividad de la empresa, llegando los primeros camiones de Central Lechera Asturiana (CLAS) con 250.000 litros de leche procedentes de las ganaderías asturianas.

CLAS era propietaria de una sociedad mercantil de responsabilidad limitada, constituida en 1984 bajo la denominación Distribuidora Murciana de Lácteos, y es en 1992 cuando deciden aumentar el capital social de dicha entidad, domiciliarla en Asturias, cambiar su denominación a “Lácteos Gijón” y transformarla en una sociedad anónima.

En 1995 dicha sociedad pasa a denominarse CAPSA (Corporación Alimentaria Peñasanta).

En 1997, CLAS aporta a CAPSA su rama de actividad industrial y comercial láctea. CAPSA comienza a tomar forma, iniciando la fabricación de los productos que hasta entonces fabricaba la Sociedad Agraria de Transformación.



A finales de ese mismo año, se llevó a cabo la fusión por absorción de las mercantiles LARSA S.A. y ATO S.A., operación con la que adquiere una presencia significativa en el territorio de Cataluña y Galicia.

En la actualidad, la corporación CAPSA la conforman varias empresas del sector, como se puede observar en la siguiente ilustración:

FIGURA 1
ORGANIZACIÓN DEL GRUPO CAPSA



Fuente: www.centrallecheraasturiana.es

Es así como de un movimiento espontáneo de rebelión campesina, nació el mayor grupo lácteo de capital nacional y la mayor organización agraria de espíritu cooperativo, que cuenta con siete centros de producción en cinco regiones, 1.294 empleados¹, una producción de 900 millones de litros anuales de leche y una marca comercial líder en España en leche, nata y mantequilla.²

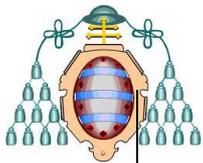
Es importante mencionar que en el presente análisis, se mencionará indistintamente tanto a CAPSA como a CLAS, puesto que CAPSA es la corporación que se encarga de administrar y comercializar la marca CLAS (Central Lechera Asturiana).

2.1 CRONOLOGIA DE HECHOS RELEVANTES

A continuación se detallan cronológicamente los hechos más importantes que han marcado la trayectoria de la marca Central Lechera Asturiana desde el inicio de sus actividades en los años 70, hasta la actualidad.

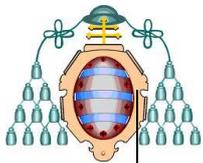
¹ <http://www.capsafood.com/es/compania/vision-general/>

² <http://www.capsafood.com/es/compania/historia/>

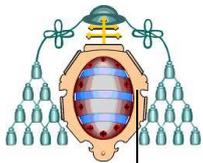


CUADRO 1
HECHOS RELEVANTES EN LA HISTORIA DE CENTRAL LECHERA ASTURIANA

1967	Nace el Grupo Central Lechera Asturiana liderado por D. Jesús Sáenz de Miera y Zapico con un claro objetivo, lograr la concesión y puesta en marcha de una gran empresa.	
1969	Se coloca la primera rama de árbol “Ramu” en la Central, como símbolo del éxito del proyecto, una tradición muy significativa en Asturias.	
1970	Inauguración de la Factoría de Granda (Asturias) y lanzamiento de la primera botella de plástico no retornable, elaborada con la tecnología Stork, hecho que revolucionó el mercado.	
1972	Comienza la racionalización de recogida de leche y se pone en marcha el primer proyecto de fábrica de piensos para abastecer las necesidades de los socios ganaderos y de esta manera conseguir un aumento de la producción y calidad del producto	
1973	Se realiza la segunda ampliación de las instalaciones lo cual convirtió a la Central Lechera Asturiana en una de las grandes empresas de Europa. Además, se comienza la diversificación de la gama de productos con la fabricación de mantequilla, yogures y quesos.	
1974	Se realizó la instalación de la red de frío en las ganaderías, lo cual constituyó uno de los mayores avances del campo asturiano. La leche dejó de perderse y aumentó el volumen de producción.	



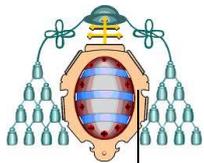
1980	Lanzamiento del primer brick.	
1982	La empresa Central Lechera Asturiana se convierte en Sociedad Agraria de Transformación.	
1986	Comienza la exportación de sus productos.	
1993	La Central Lechera Asturiana realiza el relanzamiento de la imagen de marca.	
1994	Cambio de imagen corporativa y creación de la Sociedad Agrogenadora de Asturias. Además, adquirió el 100% de la empresa de recogida CRLC de Cantabria, el 100% de la sociedad de quesos Quegalsa de Ferrol y el 66% de Galeastur de Asturias.	
1995	Se realiza la implantación de un plan estratégico para toda la empresa.	
1997	Se constituye CAPSA, con la incorporación de las marcas LARSA y ATO, con el objetivo de crear el primer grupo lácteo español, Corporación Alimentaria Peñasanta, para asumir el liderazgo en el mercado.	
1999	Se incorporan Caja Astur y Caja Rural al accionariado.	
2002	La empresa obtiene la Certificación Sistema I + D + I Norma UNE 166002 EX, convirtiéndose así, en la primera empresa española en conseguirla.	
2004	Sale al mercado la nueva gama de productos “Nатурlínea” con un envase exclusivo del proveedor SIG COMBIBLOC, el Combishape ovalado.	
2006	Se inaugura una nueva unidad de negocio Food Service. Nuevas instalaciones de envasado de botella en la factoría de Granda (Asturias).	



2007	Lanzamiento de nuevo envase Gemina.	
2009	Se inaugura la fábrica Zorzalejo. Además, participan en el proyecto del Ministerio de Ciencia e Innovación, de investigación en dietas y alimentos, denominado Cenit-Senifood. Reconocimiento a nivel nacional de la campaña “ <i>Porque no todas las leches son iguales</i> ”, referente en el ámbito del marketing español.	
2010	Lanzamiento Hero Crecer y Botequilla.	
2011	Central Lechera Asturiana se consolida como la primera industria láctea de España. Es líder en la venta de leche líquida, así como también de nata y mantequilla. Es un referente en el sector lácteo español que no ha dejado de evolucionar, siempre con el único objetivo de ofrecer la mejor calidad a sus consumidores.	
2012	Lanza al mercado Proceliac, un producto nuevo y revolucionario que supone una innovación mundial en cuando a la Enfermedad Celiaca, ofreciendo así, un complemento adicional a la dieta sin gluten.	
2013	Lanzamiento de la gama de leche más ligera del mercado. Una nueva generación de leche con menos materia grasa.	

Fuente: www.centrallecheraasturiana.es

Elaboración: Propia



3 ANALISIS DEL ENTORNO: CLAVES DEL SECTOR Y DEL MARCO COMPETITIVO.

3.1 EL SECTOR

La empresa que es objeto del presente estudio, forma parte de la industria láctea, pues tiene como principal materia prima de sus productos a la leche procedente de animales. La leche, además de ser uno de los alimentos básicos para los seres humanos, es la base de numerosos productos tales como: mantequilla, queso, yogurt, entre otros.

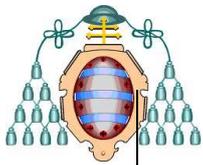
De acuerdo con la **Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE, 2009)**, la actividad económica que nos ocupa está en la división C.- que corresponde a Industrias Manufactureras, y el código es el 1054, el cual es asignado a Industrias cuyo negocio es la “Preparación de Leche y otros productos Lácteos”.³

CUADRO 2
ACTIVIDADES SEGÚN CNAE

C.- INDUSTRIA MANUFACTURERA
1011.- Procesado y conservación de carne
1012.- Procesado y conservación de volatería
1013.- Elaboración de productos cárnicos y de volatería
1021.- Procesado de pescados, crustáceos y moluscos
1022.- Fabricación de conservas de pescado
1031.- Procesado y conservación de patatas
1032.- Elaboración de zumos de frutas y hortalizas
1039.- Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas
1042.- Fabricación de margarina y grasas comestibles similares
1043.- Fabricación de aceite de oliva
1044.- Fabricación de otros aceites y grasas
1052.- Elaboración de helados
1053.- Fabricación de quesos
1054.- Preparación de leche y otros productos lácteos
1061.- Fabricación de productos de molinería
1062.- Fabricación de almidones y productos amiláceos

Fuente: www.ine.es. Elaboración: Propia

³ www.ine.es



Como información relevante del sector podemos citar que la producción lechera tiene gran importancia en la Unión Europea, siendo un componente esencial de la economía de muchos Estados miembros y regiones. Tal es así que en el año 2010, el sector lácteo representó el 13,7% del valor de producción agraria comunitaria.

A nivel mundial, la Unión Europea es líder en la producción de leche fresca de vaca, con un volumen que en el 2012 alcanzó los 152 millones de toneladas de leche. Destaca también su producción de mantequilla, quesos de todo tipo, leche evaporada o condensada, leches desnatadas, leche en polvo, yogures. La industria láctea europea transforma anualmente millones de litros de leche cruda para una amplia gama de productos, tanto para el consumo como para su aplicación en la producción de otros alimentos e inclusive productos farmacéuticos.⁴

La leche es un alimento que se deteriora rápidamente, sobre todo en temperaturas cálidas o templadas, por lo que a lo largo de la historia se ha buscado diferentes maneras para su mejor aprovechamiento y conservación. Por todo ello, además de los productos antes mencionados que derivados de la leche, también se la utiliza para obtener helados, postres lácteos, batidos de leche, flanes, natillas, etc.

Otra industria que hace uso de este producto es la de la bollería y pastelería, para la elaboración de galletas dulces, bollos, chocolates, etc.

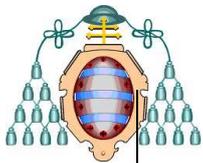
España es el séptimo país productor de leche en la Unión Europea. Se ubica por detrás de Alemania, Francia, Reino Unido, Holanda, Italia y Polonia. En España se produce principalmente leche de vaca, a pesar de que la leche tanto de cabra como de oveja han ido ganando su espacio dentro del mercado, y también la leche de búfala, que es muy común en países asiáticos y en algunos europeos como Italia.⁵

Al finalizar el año 2012, España contaba con un censo de vacuno lechero de 841.603 vacas en ordeño, un 1,57% menos que en 2011.⁶

⁴ www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2013

⁵ www.magrama.gob.es

⁶ www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2013



En 2012, el valor generado por este sector ascendió a 2.653 millones de euros, como consecuencia de la cantidad producida y de que los precios se mantuvieron.⁷

La producción nacional de leche se divide en: 75% leche de vaca, 14% leche de oveja y el 11% restante de leche de cabra.

La producción de España no abastece la demanda nacional, por lo que el país se ve en la obligación de importar grandes cantidades todos los años. En términos generales, las importaciones de leche y otros productos lácteos durante el 2012, superaron el 1.119.150 millones de toneladas, por un valor aproximado de 1.606 millones de euros, en su mayoría son de Francia, Portugal, Alemania y Holanda.⁸

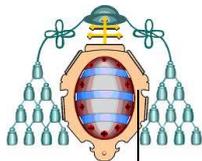
Por otro lado, las exportaciones supusieron un valor cercano a 467.070 toneladas, por un valor de 748,91 millones de euros. Los principales mercados a los cuales se destina esta producción son: Portugal, Francia, Italia y Reino Unido.⁹

Como podemos observar en las cifras que presenta el cuadro N. 3, en el sector lácteo español el 80% de la producción se encuentra concentrado entre las comunidades de Galicia, Castilla y León, Asturias, Andalucía, Cantabria y Cataluña.

⁷ www.magrama.gob.es

⁸ www.magrama.gob.es

⁹ www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2013



CUADRO 3
PRODUCCIONES ESPAÑOLAS DE LECHE DE VACA

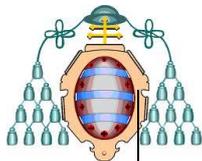
PRODUCCIONES ESPAÑOLAS DE LECHE DE VACA POR COMUNIDADES AUTONOMAS (miles de toneladas)		
CC AA	2011 – 2012	2012 – 2013
ANDALUCIA	461,2	471,7
ARAGON	113,8	120,5
ASTURIAS	538,9	533
BALEARES	61,2	58,2
CANTABRIA	426,6	425,8
CASTILLA LA MANCHA	207,9	224,1
CASTILLA Y LEON	803,0	814,7
CATALUÑA	630,5	643,2
COMUNIDAD VALENCIANA	51,6	53,8
EXTREMADURA	29,4	28,7
GALICIA	2334	2367
LA RIOJA	14,9	15,7
MADRID	59,3	55,4
MURCIA	45,4	47,4
NAVARRA	206	212
PAIS VASCO	174,8	165,7
TOTAL ESPAÑA	6158,5	6237,0

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Elaboración: Propia

En cuanto a la estructura empresarial del sector lácteo español, podemos destacar como líder al Grupo Lactalis Iberia S.A. quien cuenta con 10 plantas en todo el país, una producción anual aproximada de 700 millones de litros, mientras que la segunda en el mercado, Corporación Alimentaria Peñasanta S. A. (empresa motivo del presente estudio), cuenta con una producción de 620 millones de litros. La tercera, Grupo Leche Pascual, ronda los 530 millones de litros. Las marcas de distribución cada vez tienden a acaparar una mayor cuota del mercado y representan ya el 53,9% de ventas.

A continuación un cuadro resumen con los datos de producción de las principales empresas elaboradoras de leche en España:



CUADRO 4
PRINCIPALES EMPRESAS ELABORADORAS DE LECHE

PRINCIPALES EMPRESAS ELABORADORAS DE LECHE DE LARGA DURACION Y PASTEURIZADA	
EMPRESA	PRODUCCION MILLONES DE LITROS
GRUPO LACTALIS IBERIA S.A.	700
CORP. ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A.	620
GRUPO LECHE PASCUAL	530
IPARLAT S.A.	425
LECHE CELTA S.A.	410
COOP. GAN. VALLE PEDROCHES (COVAP)	242
KAIKU CORPORACION ALIMENTARIA S.A.	182
LEITE RIO S.L.	180
LACTIBER LEON, S.L.	173
COOP. FEIRACO	90

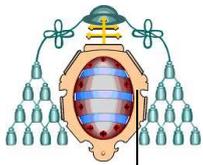
Fuente: Informe Anual Alimarket 2012

Elaboración: Propia

3.2 ANALISIS COMPETITIVO DEL SECTOR SEGÚN EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El Análisis de las cinco fuerzas Porter es un modelo desarrollado por el economista Michael Porter, en el cual se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía, las cuales determinan su rentabilidad a largo plazo dentro del mercado. Las cuatro primeras fuerzas: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia dentro de la industria.

“El modelo analiza el papel que desempeñan las barreras de entrada para dificultar la entrada de nuevos competidores, la importancia de no rivalizar mediante variables



*destructivas, como son los precios, la amenaza que supone la presencia de productos sustitutos dado que limitan la capacidad de subir precios conjuntamente ante la pérdida de clientes y la importancia de las condiciones en que se efectúan las transacciones entre las empresas de la industria y sus clientes y proveedores, lo que depende del poder de negociación de cada parte.*¹⁰

3.2.1 COMPETIDORES POTENCIALES

La producción y comercialización de leche y productos lácteos, requiere de grandes instalaciones tanto para la fabricación como para el posterior almacenaje. Adicionalmente, se debe realizar una inversión muy elevada para la adquisición de maquinaria.

De igual manera, el estable y alto posicionamiento de las marcas establecidas en el mercado y sus contratos tanto con distribuidores como grandes cadenas de alimentación, hacen que el sector sea poco atractivo para la introducción de nuevos competidores.

3.2.2 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

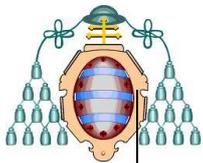
Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa, ya que son productos que pueden realizar la misma función dentro del mercado y que satisfacen la misma necesidad en el consumidor.

En el caso concreto del sector lácteo, actualmente se puede encontrar en el mercado las leches alternativas como la leche de soja, leche de arroz, leche de almendras, leche sin lactosa, leche ecológica, etc., que sustituyan a la leche de vaca, producto estrella del sector.

Las razones para intentar sustituirla pueden ser diversas, como pueden ser: alergias, intolerancia a la lactosa, problemas digestivos, dietas vegetarianas o simplemente por intentar bajar las calorías y cuidar la alimentación.

Estas bebidas se logran gracias a un proceso industrial que primero tritura las frutas secas, los cereales o las legumbres, después incorpora agua y para terminar, las enriquece o nutre

¹⁰ Ventura, J. (2008): Análisis Estratégico de la Empresa, Editorial Pananinfo S.A



con ciertos minerales o vitaminas. En algunos casos se añaden saborizantes o edulcorantes.

Por todo lo antes mencionado se puede concluir que la amenaza de productos sustitutivos es alta en el sector.

3.2.3 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Actualmente dentro del sector, las principales empresas productoras de lácteos, incentivan de una u otra forma a los consumidores o compradores para decantarse por una marca u otra. Los incentivos son varios: ofertas, precios más bajos, diferentes sabores, productos variados, etc., lo que le da al comprador un poder alto de negociación pues puede cambiarse de una marca a otra fácilmente.

Es importante mencionar el alto impacto que tenido en el sector el ingreso de las marcas de distribución pues ofrecen a los consumidores precios más bajos, lo cual ha afectado al sector significativamente.

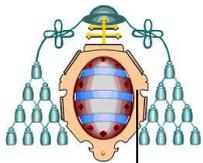
3.2.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Desde su incorporación en la CEE, España se ha visto sometida a una cuota de producción lechera que está muy por debajo de la demanda real, por lo que aproximadamente un tercio de la leche y productos lácteos que se consumen son importados de países como Portugal, Francia y Bélgica.

A pesar de esta circunstancia deficitaria, los precios que los ganaderos españoles reciben por la leche son menores a los obtenidos en otros países del área, contrario a lo que las leyes de la demanda indicarían.

En los meses de otoño-invierno la producción baja aún más, y el hecho de que la mayor producción se concentra en el norte del país, incrementa los costes de recogida y distribución del producto al resto de España por las distancias que los productos tienen que recorrer hasta llegar a los consumidores.

Los ganaderos han visto seriamente disminuidos los precios de la leche porque las empresas envasadoras y productoras de derivados utilizan cada vez estrategias de comercialización más agresivas para poder enfrentar la dura competencia de las marcas



blancas. Todo ello sumado al significativo incremento del precio de los insumos como cereales y forrajes ha causado serios problemas financieros a los proveedores de leche nacionales.

Debido a la crisis mundial, la Comunidad Económica Europea ha tomado medidas a través del llamado “paquete lácteo”, el cual contempla la posibilidad de continuar con el sistema de cuota, acompañado de una serie de medidas que beneficien y protejan a los productores.¹¹

Por todo lo antes expuesto, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores actualmente es bajo.

3.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El mercado lácteo español actualmente cuenta con más de 600 empresas de tamaño grande y mediano, pero un porcentaje superior al 60% de la recogida total de la leche se concentra únicamente en 12 empresas.

Más del 60% de los productos son fabricados por tan solo 6 grupos empresariales, entre los que destacan el Grupo Lactalis Iberia y Central Lechera Asturiana.

Se puede afirmar que la demanda de leche y derivados no ha tenido un aumento significativo en los últimos años, lo que ha obligado a que la mayoría de empresas oferten al mercado una variedad de productos dirigidos a nichos muy específicos, como son las leches con bajo contenido en grasas, leche para niños, leches reforzadas con ciertas vitaminas y aditivos aptas para ciertas condiciones de salud como osteoporosis o nivel alto de colesterol.

Esta especialización es una estrategia como medida para enfrentar la competencia especialmente de las marcas blancas, las cuales desde el año 2009, representan un 55% del consumo del mercado.

¹¹ <http://www.afca.es/>

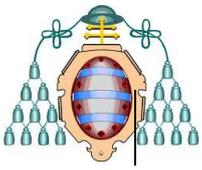
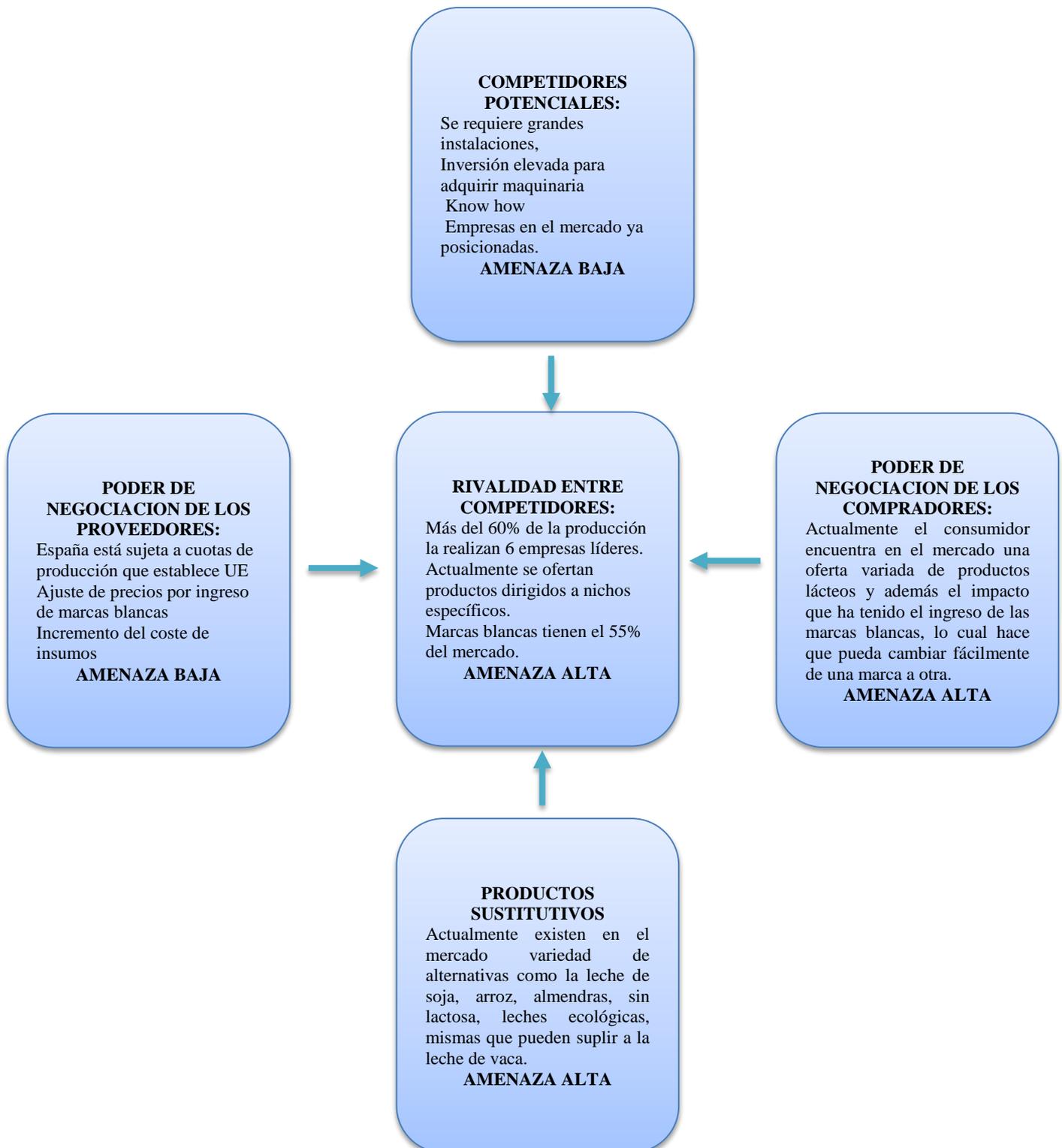
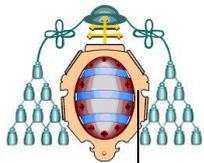


FIGURA 2
LAS FUEZAS DE PORTER EN EL MERCADO DE CAPSA



Elaboración: Propia a partir del Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



3.3 MARCO COMPETITIVO

En la actualidad, el sector lácteo se encuentra en un momento cambiante lo cual puede apreciarse desde diversos frentes: por un lado, el entorno se ha vuelto más competitivo con nuevas marcas de leche, tanto extranjeras como nacionales que han ingresado al mercado, y por otro lado, el consumidor ha comenzado a mostrar una alta sensibilidad en el precio de la alimentación, especialmente en los productos considerados “básicos” como es la leche tradicional.

En el siguiente cuadro se detallan las ventas realizadas durante el año 2012 por las principales empresas del sector lácteo:

CUADRO 5
LIDERES DE VENTAS EN LA INDUSTRIA LACTEA

PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR DE LACTEOS	
EMPRESA	VENTAS MILLONES EUROS
GRUPO LACTALIS IBERIA S.A.	1.200,00
DANONE S. A.	1.010,00
CORP. ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A.	712,84
CALIDAD PASCUAL S.A.	700,00

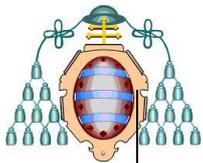
Fuente: Informe anual Alimarket 2012.

Elaboración: Propia

3.3.1 GRUPO LACTALIS IBERIA S.A.

Lactalis es una multinacional francesa, con base en Laval, Mayenne. Es el primer grupo mundial de productos lácteos. Actualmente está presente en 150 países. Al grupo le pertenecen marcas como Sorrento, Société, Bridel, Président, Rachel's Organic y Valmont.

A partir de 1999, el Grupo Lactalis implementó políticas de buenas prácticas a las cuales denomino “Mirando al futuro”, con la finalidad de garantizar la calidad de sus productos. De esta manera realizan un seguimiento técnico a los ganaderos, garantizan el respeto de las buenas prácticas de la cría, tratamiento a los animales y prácticas para mejorar el



bienestar de los mismos. Además los productores deben pasar una certificación hecha por una empresa externa.

La calidad de la leche y su materia prima es esencial para garantizar la seguridad alimentaria, esto es una preocupación constante para los equipos de esta empresa.

En el año 2010 realizan tres adquisiciones estratégicas, con las cuales cubrieron todo el mercado lácteo español, razón por la cual lo llamaron “el año español”. Comenzando por Forlasa, líder del mercado Manchego DOP, después siguió Puleva, marca nacional de leche para el mercado de consumo y finalmente Sanutri, especialista en nutrición.

Gracias a la compra de Puleva, el mercado español se ha erigido en el tercero más importante para Lactalis, por detrás de Francia e Italia, y el único, con Francia, en el que se comercializa leche líquida. El negocio en España representa para este gigante francés, un 10% de la facturación mundial del grupo.

En 2011, después de la adquisición del 83,3% de la italiana Parmalat, Lactalis se convirtió en el número 1 a nivel mundial en el mercado lácteo. Actualmente emplean a 55.000 personas y cuentan con 200 instalaciones industriales alrededor del mundo.¹²

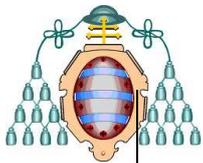
3.3.2 DANONE S.A.

La empresa Danone es una multinacional hispano francesa, de productos alimenticios con sede en Paris, Francia. Fue fundada en el año de 1919 en Barcelona, como una pequeña empresa artesanal de producción de yogures, elaborándose así el primero yogur industrializado.

En España, su sede central está ubicada en Barcelona y cuenta también con fábricas en Asturias, Valencia, Madrid, Parets de Valls y Tenerife. Tiene además presencia en Argentina, Brasil, Uruguay, México, Colombia, Chile, Europa y Asia.

Basan su oferta en la calidad de su materia prima para ofrecer una alimentación saludable. Para ello utilizan leche de origen conocido y de zonas generalmente próximas a sus fábricas. De esta manera consiguen la frescura y la calidad óptima que se necesita para la elaboración de sus productos. Adicionalmente realizan controles exhaustivos en granja

¹² www.lactalis.fr



para garantizar el bienestar de sus vacas y ayudar a los ganaderos a establecer pautas de producción que sean respetuosas con el medio ambiente.

Entre sus marcas más reconocidas destacan: Danone, Griego de Danone, Vitalinea, Danonino, Actimel, Activia, Densia, entre otras.

Su gestión de calidad le ha hecho merecedora de varios reconocimientos, entre ellos, en el año 2006 el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación le concedió el premio a la “Mejor Empresa Española” en la categoría de Medio Ambiente gracias a que desarrollan su actividad con la máxima responsabilidad y respeto hacia el entorno y también por emprender proyectos para su conservación.

En 2008, fue galardonada con el Premio Elsevier-Galien a la Investigación en Nutrición para la Salud, que premia los aportes de los productos funcionales de una empresa y esfuerzo por la investigación. En este caso específico el premio se otorgó por los más de 15 años de investigación clínica sobre el fermento L Casei, que se usa en la fabricación de Activia y Actimel.¹³

3.3.3 CALIDAD PASCUAL S.A.

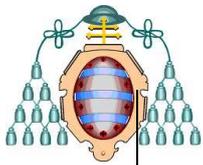
Empresa española dedicada a la preparación y envasado de leche y derivados y además de otros productos alimenticios como yogures, zumos, refrescos, cereales, huevo líquido y tortillas, agua mineral, bebidas de soja y toda clase de alimentos funcionales.

Fundada en 1969 cuando un grupo de empresarios burgaleses se hicieron cargo de una cooperativa láctea en quiebra, en Aranda de Duero, Burgos. Desde entonces el negocio ha estado dirigido y controlado por la familia.

Bajo su lema “*Nuestra calidad viene por el todo*”, garantizan la calidad de sus productos ya que utilizan la mejor materia prima, realizan la recogida de leche a diario de sus granjas con lo cual consiguen la frescura de sus productos y además, llevan a cabo un exhaustivo control para dar una garantía de principio a fin del proceso productivo.

Por todo ello, han sido merecedores de varios premios a lo largo de su historia. Destacaremos los más recientes: el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino en el 2008 le otorgó en la categoría Alimentos de España el premio a la Mejor

¹³ www.danone.es



Industria Alimentaria, en reconocimiento a su labor y trayectoria empresarial dentro del sector de la alimentación, así como otros aspectos relacionados con su preocupación y respeto por el medio ambiente.

En 2011 estuvo en el top 30 del ranking “Job and Talent” por ser de las empresas más deseadas para trabajar. En 2012 el Instituto Internacional de Sabor y Calidad de Bruselas les concedió el Superior Taste Award, en tres variedades de leche clásica reconociendo su sabor superior.

Actualmente es la tercera marca de consumo de productos lácteos en España.

3.3.4 MARCAS DE DISTRIBUCION

Las marcas de distribución, comúnmente conocidas como marcas blancas, son marcas pertenecientes a una cadena de distribución, con hipermercados o supermercados, con las que se venden productos de distintos fabricantes a precios más bajos.

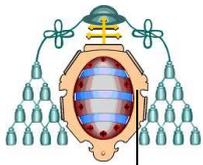
Las marcas blancas las suelen realizar fabricantes que tienen su propia marca y que además producen para las cadenas de distribución siguiendo estándares previamente convenidos.¹⁴

En España, las marcas blancas más conocidas son Hacendado (Mercadona), Carrefour (Carrefour), Aliada (El Corte Inglés, Hipercor y Supercor), Productos Alcampo (Alcampo) y Eroski.

El sector lácteo ha sido uno de los más golpeados con la proliferación las marcas de distribución que se han visto beneficiadas con el alza de precios que ha sufrido la leche desde el año 2007, lo que ha provocado que los consumidores opten por cambiarse a marcas más baratas.

Mientras el litro de leche de las marcas líderes del mercado español cuesta una media de 0,97 céntimos, las marcas blancas oscilan entre 0,69 y 0,75 céntimos, es decir, un 29% más baratas.

¹⁴ <http://adresearch.esic.edu/files/2010/10/Texto-completo-PDF-aDResearch-ESIC-vol.-2-Yustas-y-Requena-2010.pdf>



4 ANALISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa se centra en el conocimiento de los recursos y capacidades con que cuenta. Es necesario considerar que el mercado está cambiando continuamente, las empresas deben adaptarse a estos cambios, buscar la diferenciación a través de la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que cuenta.

4.1 RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA

Se entiende por “recursos” a todos aquellos elementos que son necesarios para que la empresa logre sus objetivos. Dichos recursos se pueden clasificar en tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles se pueden considerar a aquellos que pueden ser tocados, vistos o medidos. Tal es el caso de los recursos físicos, es decir: edificios, terrenos, maquinaria, etc., además están los recursos financieros, como son: dinero, capacidad de endeudamiento, etc.¹⁵

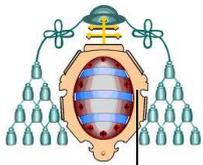
Los recursos intangibles están basados principalmente en la información y el conocimiento que ha adquirido la empresa a lo largo de los años de actividad, como ejemplos de este tipo de recursos están: la reputación, el know-how, los recursos humanos, entre otros.¹⁶

4.1.1 TANGIBLES

En cuanto a los recursos tangibles que posee la empresa, es importante mencionar sus centros de producción que están ubicados estratégicamente dentro del territorio español

¹⁵ Ventura, J. (2008): Análisis Estratégico de la Empresa, Editorial Pananinfo S.A

¹⁶ Ventura, J. (2008): Análisis Estratégico de la Empresa, Editorial Pananinfo S.A



con la finalidad de que los productos lleguen a tiempo y en buenas condiciones al público objetivo.

Se comienza por su planta principal que se ubica en Sierra de Granda, Asturias, en la cual se produce la leche UHT, batidos, nata, mantequilla, leche en polvo y yogur. Además cuentan en Asturias con una segunda planta, en Cueva del Molín, Cabrales, donde se lleva a cabo la producción del queso cabrales.

Una tercera planta, ubicada en Outeiro do Rei (Lugo, Galicia) que también está destinada a leche UHT, productos en polvo y mantequilla industrial; otra en Villargarcía de Arousa, Pontevedra, que se encarga de la producción de yogur y quesos naturales. Una quinta planta en Zarzalejo, Madrid, para leche UHT, nata y batidos. En la zona de Cataluña cuentan con una planta de producción en Vidrieres, Gerona y por último en las Islas Baleares, concretamente en Menorca, ambas destinadas para la producción de leche UHT.

17

FIGURA 3
UBICACIÓN DE LAS PLANTAS DE PRODUCCIÓN DE CAPSA

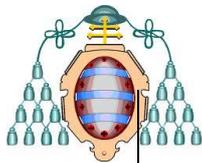


Fuente: www.centralecheraasturiana.es

4.1.2 RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros son los activos que tienen grado de liquidez, como el dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas, etc.

¹⁷ <http://www.centralecheraasturiana.es/conocenos/empresa/centro/>



En este sentido, según se recoge en los Estados Financieros del 2012, el importe neto de la cifra de negocios disminuyó un 3,83% respecto al ejercicio anterior, debido a la reducción en el volumen de ventas de las leches tradicionales que se ha visto afectado por el impulso de las marcas de distribución.

El resultado del ejercicio ha sido de pérdidas por un importe de 1.009 miles de euros. A pesar de la caída de ventas, el grupo consolidado realizó esfuerzos de contención de gastos, sin renunciar a la inversión de marca, lo que supuso un menor impacto en la pérdida del ejercicio.

Sin embargo, se debe destacar el incremento del volumen de ventas de natas, mantequillas y leches especiales, donde se consiguió un aumento del 60% con respecto al año anterior.

La empresa mantiene una sólida posición financiera con una situación de superávit y un Fondo de Maniobra (activo corriente – pasivo corriente) de 49.534 miles de euros.

CUADRO 6
PRINCIPALES CIFRAS DE NEGOCIO DE LOS ÚLTIMOS AÑOS

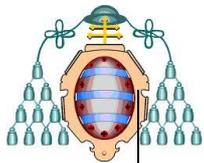
	2010	2011	2012
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	737.499	712.837	685.531
PATRIMONIO NETO	218.538	222.902	214.562
RESULTADO DE LA EXPLOTACION	17.552	3.094	-1.102
EBITDA	35.294	21.898	18.343
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	16.661	6.000	-253
BENEFICIO NETO	18.528	9.795	-1.009

Fuente: www.centrallecheraasturiana.es
Elaboración: Propia

4.1.3 REPUTACION

En cuanto a los recursos intangibles, para Central Lechera Asturiana ha sido fundamental la reputación y el buen nombre que han sabido ganar dentro del mercado. La buena percepción que han conseguido, se traduce en lealtad y recomendación dentro de sus consumidores, lo cual les ha permitido diferenciarse entre sus competidores.

De acuerdo al estudio “Rep Trak Pulse España 2014” de las empresas con mejor reputación, elaborado por “Reputation Institute”, la compañía Central Lechera Asturiana



es la primera empresa española con mejor reputación corporativa, reconocimiento que ha venido recibiendo durante varios años consecutivos.¹⁸

Es la 3era. empresa con mejor percepción en cuanto a RSC, resaltando su compromiso tanto con la ética, como la ciudadanía y el trabajo; transparente en su comportamiento corporativo y comprometida con la comunidad.

El mencionado estudio además indica que CLAS es la 6ta marca de gran consumo más comprada en los hogares españoles.

La confianza con la que cuenta la marca por parte del mercado, les ha hecho además ganadores del Premio Sabor del Año 2013 dentro de la categoría leche tradicional en sus variedades entera, desnatada y semidesnatada, y también con su nueva gama de lácteos Jalea Vital, Naturcol, Fibra, Fibra 0 y Sin Lactosa.¹⁹

4.1.4 KNOW-HOW

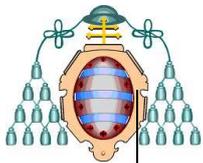
Son más de 40 años los que Central Lechera Asturiana lleva en el mercado español, que le han valido para acumular experiencia y práctica en esta actividad, dedicando todo su esfuerzo a cuidar y garantizar productos con el mejor sabor y la máxima calidad.

La empresa inauguraba sus instalaciones en Granda, Asturias en 1970, empleando a 150 personas. Gran parte de la maquinaria provenía de Holanda, país a donde viajaron varios empleados para estudiar los procesos industriales y el tratamiento de la leche. La empresa se crea para ofrecer seguridad en la recogida, precio y complementos agropecuarios al ganadero, y lograr productos que sean competitivos a través de la calidad y el desarrollo de su capacidad de comercialización.

En este tipo de negocio, es conocido que la procedencia de la leche influye en su sabor, ya que depende en gran medida del alimento que reciba el ganado. Por ello Central Lechera Asturiana ha basado una de sus fortalezas en los pastos del Principado de

¹⁸ [http://www.compromisorse.com/rse/2014/06/13/central-lechera-asturiana-primera-empresa-espanola-en-reputacion-/](http://www.compromisorse.com/rse/2014/06/13/central-lechera-asturiana-primera-empresa-espanola-en-reputacion/)

¹⁹ <http://www.centralecheraasturiana.es/comunicacion/noticias/central-lechera-asturiana-sabor-del-ano-2013/>



Asturias, ricos en provitamina natural, que contribuyen de forma importante en la alimentación de los animales.

La leche es recogida directamente de sus socios ganaderos, que mantienen un estricto cuidado del ganado y están asesorados por expertos veterinarios. De esta manera pueden asegurar que el control de calidad es uno de sus objetivos principales para ofrecer productos sanos, naturales y con el mejor sabor.

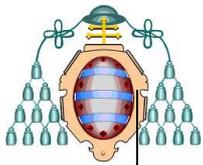
4.1.5 RECURSOS HUMANOS

CUADRO 7
ACRÓSTICO FILOSOFÍA DE RRHH DE CAPSA

C APACITAR	A las personas para alcanzar los resultados esperados en el desempeño de sus habilidades.
A LINEAR	Sus actitudes y sus comportamientos con la cultura de la organización.
P LANIFICAR	La carrera profesional de las personas que integran la organización.
S ENSIBILIZAR	A todos los miembros de la organización de la importancia de los valores culturales de CAPSA.
A DECUAR	Los perfiles profesionales de las personas con los perfiles del puesto que ocupan.

Fuente: SAENZ BLANCO, María Teresa, Central Lechera Asturiana: La formación de un modelo mixto de gestión industrial y empresarial
Elaboración: Propia

Como indica en el acróstico, la filosofía de CAPSA, agrupación empresarial que lidera Central Lechera Asturiana, tiene como principal objetivo la satisfacción tanto del cliente interno como del externo, pues son conscientes de que el capital humano que poseen ha sido un pilar fundamental a lo largo de estos años en los que han conseguido ser líderes en el sector.



“En la medida en que consigamos ofrecer una óptima calidad de servicio a nuestro cliente interno, adaptando nuestra política y metodología de trabajo, en materia de formación, a las nuevas necesidades que vayan surgiendo, estaremos contribuyendo a la consecución de la excelencia en la calidad de servicio a nuestros clientes externos”. ²⁰

A partir del año 2010, CAPSA realizó una serie de modificaciones siguiendo la línea de su filosofía de formación, la misma que inicio con el cambio de denominación a su departamento de Recursos Humanos, al cual lo rebautizó como Dirección de Personas y Desarrollo, pues consideran que su personal no es un bien fungible sino una inversión. El cambio de estrategia apunta a la voluntad de conseguir un equipo de personas capacitadas, motivadas y comprometidas con la empresa, además de ayudarlos a que se desarrollen plenamente en su plano personal sin olvidarse de la consecución de los objetivos empresariales, siendo fundamentales dos aspectos: el trabajo en equipo y el liderazgo.

La plantilla actualmente está formada por 1.294 empleados, de los cuales un 21% son mujeres. La rotación es del 0,22% y la edad media de los trabajadores es de 46,3 años.²¹

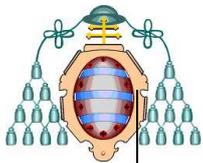
En el año 2012 se realizaron más de 60 procesos de selección, de los cuales 27 fueron cubiertos por promoción interna, el resto de vacantes se cubrieron con nuevas incorporaciones.

Los medios de reclutamiento que se utilizan frecuentemente son CAPSA Empleo, redes sociales e internamente se lleva a cabo procesos de evaluación de desempeño a la vez que se trabaja en la detección de áreas de mejora funcional o competencial de sus empleados.

Cuentan con un Plan de Formación, con la idea de incrementar el valor de tan preciado capital humano. A la hora de definir los cursos que han de conformar dicho plan, priman siempre las acciones críticas para el proceso de la organización, que supongan un valor añadido para la empresa y que favorezcan al equipo. El objetivo de toda acción formativa es la mejora de los procesos de trabajo, a través del desarrollo de las personas. Si posterior a la formación, los resultados corporativos no cambian, la formación no ha cumplido su finalidad.

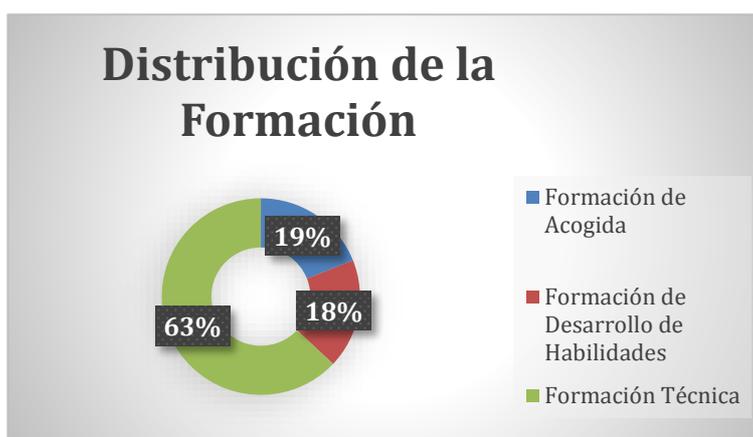
²⁰ SAENZ BLANCO, María Teresa, Central Lechera Asturiana: La formación de un modelo mixto de gestión industrial y empresarial

²¹ www.capsafoods.com



Los programas de formación combinan conocimientos técnicos con el desarrollo de habilidades personales, incorporando nuevas soluciones formativas y canales más eficientes y flexibles. Se presta especial atención al proceso de acogida a nuevos empleados, para lo cual cuentan con planes específicos de formación en función del puesto.

FIGURA 4
DISTRIBUCION DE LA FORMACION DEL PERSONAL



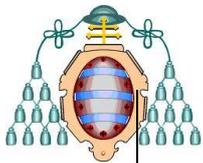
Fuente: www.centrallecheraasturiana.es
Elaboración: Propia

En 2012, Central Lechera Asturiana, recibió el reconocimiento Premio Capital Humano, Mejores Prácticas en Recursos Humanos, Categoría: Política Estratégica de Comunicación Interna. El jurado de este premio está compuesto por representantes de las más prestigiosas escuelas de negocios españolas, quienes otorgaron este galardón a CAPSA por integrar la comunicación en la estrategia del negocio potenciando la productividad, motivación y orgullo de pertenencia.²²

4.1.6 TECNOLOGIA E INNOVACION

Los procesos productivos que realiza la industria láctea requieren de un nivel técnico-industrial muy alto, pues los productos deben pasar por cadenas de producción de varios tipos como esterilización, conservación, pasteurización; razón por la cual la

²² <http://www.chil.org/asociaciones/group/rse-coop/news/2012/05/22/capsa-recibe-un-premio-por-su-politica-de-responsabilidad-social>



modernización de las tecnologías aplicadas debe ser permanente. Por ello la innovación ha sido clave en el éxito de CLAS, pues ha sido su manera de adaptarse flexiblemente a las continuas demandas del mercado y asegurar así un crecimiento rentable para el futuro.

En el año 2012, se creó INNOVA FOOD INGREDIENS S.A., compañía integrante del grupo CAPSA, cuya finalidad es desarrollar una amplia gama de ingredientes de base láctea para atender las necesidades de clientes de diversos sectores alimentarios, lo que ha permitido que en este mismo año se lanzaran nuevos productos como leches en polvo y quesos sin lactosa.

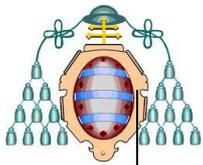
En el mismo año, el grupo CAPSA crea BIOPOLIS S.L., empresa biotecnológica dedicada a I+D+I.

Se puede decir que la innovación forma parte del proyecto de empresa de este grupo lácteo y de todas las personas que forman parte de él. Por ello han promovido una cultura participativa y emprendedora en la que tanto los empleados de la compañía como personas ajenas a ella pueden aportar ideas a través del plan: INNOVACION 360. Todos los empleados cuentan con una herramienta conocida como el Observatorio de la Innovación, donde pueden dejar sus ideas, y así se consigue fomentar el interés y crear una cultura innovadora en toda la organización. Las ideas son valoradas mediante una matriz de evaluación, siendo ponderadas en función de criterios aprobados por el Comité Directivo de Innovación. Es importante mencionar que desde que se puso en marcha esta iniciativa se han recogido más de 600 ideas, de las cuales muchas de ellas ya se han traducido en proyectos de éxito.²³

Adicionalmente, Central Lechera ha recibido varios reconocimientos a su gestión, donde se ha reconocido su compromiso tanto con la investigación, innovación, salud, compromiso social, liderazgo, etc.

Por mencionar algunos de los premios obtenidos en los últimos años, tenemos que en octubre de 2010 recibió el *Premio al Compromiso Empresarial en Innovación e Investigación en Nutrición* como reconocimiento a su investigación nutricional y a su

²³ www.centrallecheraasturiana.es



objetivo de mejorar la calidad de vida de la población a través de la dieta y su relación con la salud.²⁴

En abril del 2013 recibió el *premio Nutrigold por Proceliac*, un producto nutritivo para celíacos, un alimento muy completo que aporta un mayor grado de protección a la mucosa intestinal de los celíacos.²⁵

Adicionalmente, en 2012, CAPSA, el grupo del cual forma parte Central Lechera Asturiana, obtuvo el “Sello 500 +” a la Excelencia Europea, después de haber superado con éxito una evaluación externa, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y el Club de Excelencia en Gestión, le otorgaron este reconocimiento. Este sello implica uno de los máximos reconocimientos a la excelencia que se conceden en Europa, cuyo certificado confirma que la compañía está bien gestionada y por lo tanto es un “modelo a seguir” a nivel nacional.²⁶

4.2 CAPACIDADES CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA

Se puede decir que el término “capacidades” se refiere a las competencias esenciales que debe tener en este caso la empresa para desempeñar su tarea o actividad.

*“Las capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo, a través de complejas interacciones entre los diferentes recursos de la empresa”.*²⁷

4.2.1 GESTION DEL CONOCIMIENTO

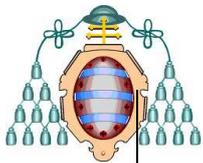
A la empresa Central Lechera Asturiana le avalan sus más de 40 años en el mercado, lo cual ha permitido tanto a sus directivos como a sus empleados, acumular experiencia en la actividad que desarrollan.

²⁴ www.20minutos.es

²⁵ www.europapress.es

²⁶ <http://www.20minutos.es/noticia/1684444/0/>

²⁷ Ventura, J. (2008): *Análisis Estratégico de la Empresa*, Editorial Pananinfo S.A.



Está claro que el capital humano es el máximo referente para la empresa, por lo que tienen un plan establecido de selección, formación y motivación para su personal.

Para la elección del personal más adecuado y motivado en el menor tiempo y coste posibles, siguen una serie de iniciativas como son: Promoción interna, Portal de Empleo y Planes de Acogida; a través de los cuales motivan al personal, garantizando el desarrollo y el talento de cada uno de ellos. Una vez que la persona se incorpora a la empresa, procuran que tenga una cálida acogida, visitando los centros de trabajo, clientes, proveedores, etc.

Anualmente se realiza una Evaluación de Desempeño a cada trabajador, con el objetivo de identificar, desarrollar y motivar las capacidades de cada uno de ellos, a través de un análisis de sus competencias, funciones y objetivos.

Se busca personas comprometidas con el proyecto empresarial, para lo cual es clave atraerlas, fidelizarlas y motivarlas. Para ello han creado un plan estratégico con el objetivo de canalizar el conocimiento de las personas, bajo el lema: *“Una persona, una idea; una idea, una oportunidad; una oportunidad, un proyecto compartido”*.²⁸

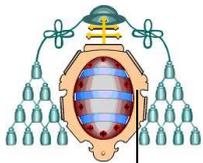
En cuanto a la formación, la empresa ha establecido un proceso de aprendizaje continuo con el compromiso tanto de la organización como el de las personas, pues tienen claro que cada acción formativa debe constituir una oportunidad para mantener o incrementar la calidad profesional de la plantilla, adecuando los perfiles profesionales de los empleados a los perfiles de los puestos que ocupan.

4.2.2 ORIENTACION AL MERCADO

La orientación al mercado es una estrategia que la organización usa para obtener una ventaja competitiva sostenible, la misma que es el resultado del uso de los recursos y habilidades para generar una satisfacción que los diferencie ampliamente entre sus competidores.

Esta estrategia implica que todos y cada uno de los miembros de las diferentes áreas funcionales de la empresa adopten la misma forma de pensar, centrada en satisfacer las

²⁸ <http://www.centrallecheraasturiana.es>



necesidades de los clientes. Todo ello se traducirá en mejores resultados y en una supervivencia empresarial a largo plazo.

Central Lechera Asturiana trabaja diariamente para fortalecer relaciones tanto con el cliente interno como externo y comprender sus necesidades. Para ello, han intensificado los esfuerzos para crear valor a lo largo de toda la cadena de suministros, fortaleciendo vínculos con ganaderos, proveedores, clientes y consumidores.

La filosofía de la empresa es afrontar los constantes desafíos a los que se encuentra expuesto el negocio, y que ello depende en gran medida de la capacidad que tengan para construir vínculos sólidos con los grupos de interés.

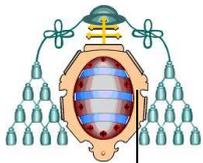
Los directivos de la empresa son conscientes de que el mercado se encuentra en un momento cambiante en muchos sentidos, lo cual puede ser determinante. De la misma manera, el consumidor se encuentra en continua evolución, y con él, sus preferencias y necesidades. Los consumidores pasivos ya no existen, cada vez su poder de elección es mayor.

Ser conscientes de estos cambios del entorno, es decir de las tendencias, implica que la empresa tiene que adecuar su estrategia al futuro, estar preparados para reaccionar a los cambios del mercado, a las nuevas necesidades que surjan a sus consumidores.

Los clientes demandan, cada vez más, productos de mayor calidad y valor añadido, más saludables y con un fuerte componente innovador. Para satisfacer estas necesidades, la empresa ha intentado siempre mantener la cercanía con los clientes, conociendo en todo momento su grado de satisfacción e inquietudes proporcionando herramientas para responder a sus dudas o reclamaciones.

Fieles a su compromiso con los clientes, en 2011 se anunció la puesta en marcha del “Proyecto Apolo” con el cual invertirían cien millones de euros en el lanzamiento de nuevos productos que conquisten nuevos espacios en el mercado lácteo, ofreciendo productos que cumplan cuatro premisas: naturalidad, facilidad de consumo y eficacia en sus propiedades nutricionales, partiendo siempre desde el mejor sabor, todo ello con la idea de reforzar su liderazgo.²⁹

²⁹ <http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1054203028005/central-lechera-asturiana-gama.1.html>



Además de las leches enriquecidas, este ambicioso proyecto incluye la innovación de sus envases, en los cuales siempre han puesto mucho énfasis, siendo pioneros en la mayoría de ellos. Los últimos envases que han lanzado son: la botella de litro y medio de leche abombada, el tetrabrik más estilizado que el convencional y con tapón rosca, también la “botequilla”, dosificador de mantequilla y por último, el Tetra Evero Aseptic que aúna las mejores ventajas del cartón y del plástico.

Todo lanzamiento es siempre apoyado por una potente campaña publicitaria, ofertas de lanzamiento entre otras iniciativas, con la idea de captar la atención del mercado.

4.2.3 MARKETING INTERNO

Se puede definir al Marketing Interno como una estrategia de la dirección que busca coordinar y motivar al personal, satisfacer al cliente interno como paso previo para alcanzar los objetivos marcados con el cliente externo.

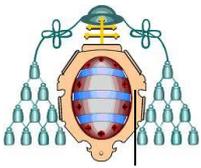
En este sentido, Central Lechera Asturiana realiza varias acciones para propiciar un clima de integración del equipo de trabajadores, conciliando los intereses tanto de la empresa como de sus profesionales.

La política de comunicación interna se basa en 4 objetivos fundamentales:

- ✓ Informar
- ✓ Gestionar
- ✓ Integrar
- ✓ Motivar

Se cuenta con distintos canales de comunicación interna, en función de los contenidos y destinatarios de la comunicación, por ejemplo:

- El Portal del empleado, donde se puede encontrar información diaria de noticias, proyectos, resultados, encuestas, políticas, sugerencias, anuncios, entre otros
- Los kioscos informáticos, que tienen la función de facilitar el acceso al portal del empleado a quienes trabajan sin ordenador
- Pantallas ubicadas en las salas café

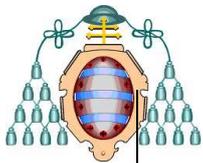


- Tablones
- Portadas informativas de arranque en el correo electrónico

Adicionalmente, la empresa realiza anualmente un reconocimiento a los empleados a través de una celebración interna de una entrega de premios llamados “Premios CAPSA”, que galardona a quienes mejor representen los valores culturales de la compañía.

Con el objetivo de fidelizar y motivar a sus empleados, se ha pensado en la necesidad de brindarles ciertos beneficios sociales, a los cuales pueden acceder con condiciones ventajosas. Para ello la empresa ha conseguido acuerdos de cooperación con agencias de viajes, seguros, balnearios, hoteles, grupos de limpieza, oftalmólogos, odontólogos, ópticas, entre otros.³⁰

³⁰ www.centrallecheraasturiana.es



5 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El grupo CAPSA busca ser la mejor empresa láctea del mercado. Para ello, se han planteado tres pilares estratégicos fundamentales que no solo les permiten generar crecimiento sino también crear valor tanto para los clientes como para la empresa.

- Liderazgo en Marca. Poseen marcas muy competitivas, líderes, con las cuales han logrado ampliar su presencia en el mercado, aportando siempre un valor añadido.
- Liderazgo en Innovación. La corporación promueve la innovación tanto en procesos, como en productos y servicios para posteriormente transformarlos en proyectos de éxito tanto para los clientes como para la misma empresa.
- Crecimiento Sostenible. Se encuentran comprometidos con el entorno, con los recursos y el medio ambiente.

5.1 MISIÓN

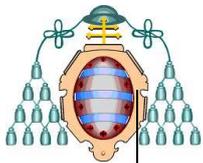
Se entiende como “misión” a la razón de ser de una empresa, en ella se define la necesidad a satisfacer, el mercado al cual se va a dirigir, y los productos o servicios que se van a ofertar. Así mismo, es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir llevar a cabo tal misión.

En este sentido, la misión de la empresa objetivo de este estudio es:

*“Ser una empresa de referencia en la nutrición básica del consumidor, ofertando productos de calidad para una alimentación sana y equilibrada”.*³¹

5.2 VISION

³¹ www.capsafood.com



La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa. Su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión definida por Central Lechera Asturiana es:

*“Ser la mejor empresa alimentaria de leche, derivados y productos afines, generado crecimiento rentable a través de la gestión de las marcas, sustentada en equipos con fuerte liderazgo desde el compromiso, la delegación y el desarrollo profesional”.*³²

Para llevar a cabo su misión y su visión, se tiene claro que su estrategia se basa en las personas, apoyándose en dos pilares fundamentales:

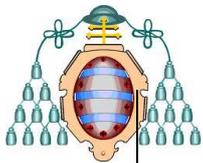
- **Talento:** La empresa trata de identificar a los mejores profesionales internos y externos para incorporarlos a cada puesto de trabajo. Además se encarga de promover su crecimiento personal y profesional a través de planes de acción, formación y movilidad basada en los valores y competencias corporativas que mejoren su desempeño profesional.
- **Relaciones:** Son el marco de referencia de las personas y la empresa. Se considera fundamental crear un clima perfecto para la integración del equipo conciliando los intereses de la Empresa con los de sus profesionales.

5.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son elementos propios de la cultura empresarial de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios.

Son costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios que se pretenden tener para lograr una característica distintiva entre sus competidores.

³² www.capsafood.com



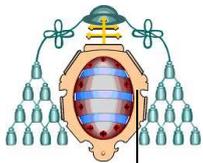
En este sentido y después de todo lo anteriormente mencionado, Central Lechera Asturiana, ha definido sus valores corporativos de la siguiente manera:

CUADRO 8
VALORES CORPORATIVOS CLAS

COMPROMISO	RESPONSABILIDAD CONFIANZA INICIATIVA
PROFESIONALIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE ORIENTACION A RESULTADOS GENERACION DE VALOR
LIDERAZGO	GESTION DEL CAMBIO TRABAJO EN EQUIPO DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Fuente: www.centralecheraasturiana.es
Elaboración: Propia

5.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS



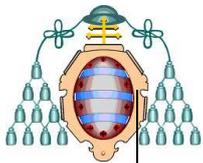
Una alianza estratégica es una asociación entre dos o más empresas que unen sus recursos y experiencia para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como estrategia de crecimiento.

En un mundo tan cambiante, no se puede estar aislados, se debe encontrar los mejores socios y construir alianzas con ellos, para optimizar la cadena de suministros y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

El grupo CAPSA trabaja con empresas líderes en sus respectivos sectores, con la idea de intercambiar conocimientos y de esta manera, dar una mejor respuesta a sus clientes.

Entre las principales alianzas llevadas a cabo con proveedores podemos destacar las siguientes:

- CHEP, empresa especializada en el uso compartido de paletas y contenedores. En 2012, ubicaron un centro operativo en las instalaciones de CLAS en Granda, Asturias, lo cual repercutirá positivamente en ambas compañías por varias razones: ambientales, integración de operaciones y optimización de costes.
- TRAIGLEFFER: En 2012 se incluyó en la flota de camiones de CLAS, al primer camión de España de gran tonelaje propulsado por gas natural comprimido, capaz de recorrer medias y largas distancias, de hasta 550 km. El uso de este tipo de tecnología, supone una ventaja muy importante a nivel medioambiental pues reduce considerablemente la emisión de gases.
- REPSOL: con este proveedor se mantiene un acuerdo de colaboración a través del cual, los empleados de CLAS podrán beneficiarse de importantes descuentos en la compra de combustible. Por su parte, CLAS comercializa sus productos en más de 3.500 puntos de venta de las tiendas de Repsol.
- HYPRED: esta alianza ha permitido a la empresa optimizar el uso de productos químicos, disminuyendo recursos y mejorando los sistemas de dosificación.
- DKV SEGUROS: con esta empresa mantienen un acuerdo de colaboración publicitaria para la promoción de las marcas del grupo CAPSA, a través de la realización de diversas acciones promocionales tanto en soportes publicitarios como en sus páginas web.



- NESTLE: Con las marcas Nestlé y Nescafé existe una alianza para resaltar conjuntamente la importancia de la buena alimentación, nutrición y salud. De esta manera ambas marcas proponen un desayuno equilibrado compuesto por productos tales como: leche y boquetilla de Central Lechera Asturiana, café soluble de Nescafé y cereales Fitness de Nestlé.
- NESPRESSO: Ambas marcas han firmado un acuerdo de colaboración mediante el cual unirán esfuerzos para promocionarse de manera conjunta y así aprovechar la excelente oportunidad de fortalecer el liderazgo en sus respectivos mercados.

5.5 SERVICIO AL CLIENTE DE GRAN CONSUMO

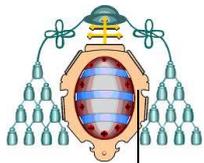
Para Central Lechera Asturiana es muy importante el nivel de satisfacción que tengan sus clientes con respecto a sus productos y servicio, por ello, para conocer en todo momento las inquietudes y solucionar sus dudas y reclamaciones, mantienen un contacto con ellos a través de la aplicación *Customer Relationship Management* la cual permite centralizar la información relevante incluyendo datos del mercado, venta distribución tanto de productos como de servicios.

Además, se realizan estudios y análisis de todos los mercados donde está presente la marca, para identificar a los diferentes tipos de clientes que tienen y saber qué tipo de producto necesitan.

Para conseguir un punto de contacto único con cada cliente, se utiliza la herramienta *SIAC (Servicio Integral de Atención al Cliente)*, a través de la cual se engloba todo el proceso, desde que se realiza el pedido, hasta el cobro del mismo, dando así una visión más clara a la organización de cada uno de los procesos.

Para estrechar aún más la relación con los clientes, Central Lechera Asturiana fomenta un intercambio mutuo de experiencias y conocimientos a través de diversas acciones como pueden ser: conferencias y presentaciones temáticas; simposios, congresos y encuentros sectoriales; jornadas y técnicas de venta; presencia en redes sociales; foros de discusión; cursos, seminarios y ferias; publicaciones.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con ayuda de las herramientas antes mencionadas son los siguientes: conocer mejor las expectativas de los clientes, ofrecerles una atención integral para incrementar su satisfacción y mejorar el servicio a través del análisis de



aquellos puntos débiles que se identifiquen dentro de las evaluaciones hechas por los clientes.³³

5.6 COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR

Para CLAS el consumidor es clave, por ello, realizan numerosos estudios de mercado con ayuda de los principales institutos de investigación para entenderle y conocer sus razones y motivaciones en el proceso de compra, así como también, dar respuesta tanto a sus necesidades actuales como futuras, desarrollando productos naturales y fáciles de consumir.

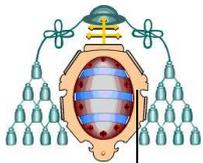
En el año 2011, se realizó un cambio en el servicio de atención al consumidor y en 2012 se implantó un nuevo procedimiento de realización de encuestas, lo cual contribuyó a que a partir ello, los resultados de la valoración de la satisfacción de los consumidores contactados haya incrementado en el 10,5% con respecto al año anterior, dando una calificación de 9,4/10.

Tomando en cuenta el importante papel que actualmente tienen las redes sociales, Central Lechera Asturiana tiene presencia en Facebook y Twitter, con un importante número de seguidores, con los que mantiene contacto en tiempo real y a los que participa en primicia sobre sus promociones, nuevos lanzamientos y campañas de publicidad. El objetivo es seguir creciendo a través de acciones de dinamización y captación de nuevos seguidores.

También cuenta con un canal en YouTube en la cual se publican anuncios de televisión, promociones y concursos. Además, hay videos que reflejan el día a día en las ganaderías o en la empresa, donde trabajadores explican en qué consiste su trabajo.

Como herramienta de fidelización, CLAS ha creado en su página web un club cuyo funcionamiento es muy sencillo. Para ser socio se debe abrir una cuenta, donde se debe introducir los códigos que vienen en los productos de la marca. Estos códigos permiten acumular puntos para tener acceso a todos los beneficios que ofrece este club, como: sorteos, compra de artículos a precios ventajosos, descuentos exclusivos de las marcas colaboradoras, cupones ahorro para productos de la marca y propuestas de ocio y entretenimiento para disfrutar en familia o con amigos.

³³ www.centrallecheraasturiana.es



Actualmente el club cuenta con más de 350.000 socios y 250.000 visitas al mes.³⁴

5.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. Es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracterizan por tener en cuenta los impactos que genere su actividad sobre sus clientes, empleados, accionistas, medio ambiente y la sociedad en general. Esto implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos.³⁵

Central Lechera Asturiana es una empresa que apuesta por la RSC como parte de su identidad y así lo han demostrado llevando a cabo acciones en materia social, de recursos humanos y medio ambientales, siempre con el objetivo de seguir siendo una empresa ética, sostenible y socialmente responsable.

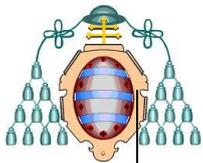
Hoy en día la conservación y protección del medio ambiente se ha convertido en un factor clave para asegurar los recursos productivos, optimizar costes de fabricación y proteger la salud y el bienestar social. Conscientes de esto, Central Lechera Asturiana ha incorporado la sostenibilidad a largo plazo en su cadena de suministros como uno de los grandes pilares de su desarrollo empresarial.

Desde el año 2008 la empresa ha invertido más de 13 millones de euros en realizar mejoras energéticas y medioambientales, siendo las principales líneas de mejora las siguientes:

- Lucha contra el calentamiento global: desde el 2011 se unieron con el centro tecnológico Azti-Tecnalia, para reducir la huella de carbono de sus principales productos y de esta manera compatibilizar el crecimiento económico de la empresa con la preservación ambiental. El resultado que se ha obtenido a raíz de esta iniciativa ha sido positivo pues se ha evitado

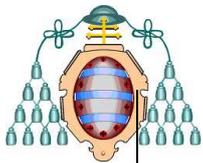
³⁴ www.centrallecheraasturiana.es

³⁵ www.observatoriorsc.org



la emisión de 42.111 toneladas de CO₂ a la atmósfera, lo cual equivale a la emisión de más de 16.000 coches en un año.

- Consumo de energías renovables: como aporte a la iniciativa medioambiental, exigen a todas sus comercializadoras, que el 100% de la energía eléctrica que consuman proceda de fuentes renovables.
- Autogeneración de energía de alta eficiencia: gracias a las instalaciones de cogeneración y trigeneración con las que cuentan, en los últimos 2 años, Central Lechera Asturiana autogeneró el 96% de la energía eléctrica que necesitó para sus procesos productivos, de la cual, el 90% está acreditada con certificados de garantía de origen como energía de alta eficiencia.
- Uso de combustibles menos contaminantes: El 100% de las fábricas de Central Lechera Asturiana utilizan gas natural.
- Movilidad Sostenible: Fomento de transporte por ferrocarril y barco, lo que implica una reducción equivalente de más de 750 camiones en las carreteras españolas; optimización de rutas de transporte reduciendo el recorrido medio de los camiones.
- Producir más con menos: en Central Lechera Asturiana, se realizan diversos proyectos para reducir el consumo de energía, agua y materiales auxiliares, así como la generación de vertidos y residuos.
- Gestión Integral del agua: en los últimos 5 años se ha ahorrado más de 550 millones de litros de agua, lo que equivale al consumo de una población de más de 10.000 habitantes durante un año.
- Optimización de recursos: En cuanto a proveedores, utilizan envases de cartón certificados por el FSC (Forest Stewardship Council, Comité de gestión sostenible de los bosques). En lo que a envases se refiere, se aplican medidas para la reducción de envases y embalajes de cartón y plástico.



En Central Lechera Asturiana saben que proteger el medio ambiente es cosa de todos, por ello, que se llevan a cabo varias campañas para sensibilizar tanto a sus empleados como a la sociedad en general.

Las principales campañas son las siguientes:

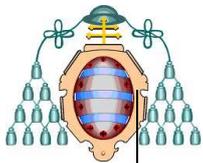
- ✓ Día Mundial del Agua: cada año se celebra este acontecimiento con sesiones informativas en las fábricas de CLAS. Además, se realiza un concurso con ideas en ahorro de agua entre todos los empleados, entregando algún incentivo a los participantes y premiando a la idea más votada.
- ✓ Día Mundial del Medio Ambiente: Para celebrarlo, se organiza la Semana de la Sostenibilidad, donde participa la plantilla de la empresa, llevando a cabo proyectos ambientales para que de esta manera los empleados asocien la ecoeficiencia con el ahorro de costes.³⁶
- ✓ Bosque Central Lechera Asturiana: Ubicado en el Parque Natural de Las Ubiñas, en Teverga, donde en 2009 se inició este proyecto en colaboración con la ONG Fondo para la Protección de Animales Salvajes, y actualmente ya cuenta con más de 5.000 árboles, gracias a más de 200 personas entre trabajadores y consumidores que han colaborado voluntariamente. Este bosque cumple con dos finalidades, por un lado ser un sumidero de CO2 y por otro, servir de cobijo a especies en peligro de extinción, como son el oso o el urogallo.³⁷

Por otro lado, Central Lechera Asturiana es una empresa que ha emprendido varios proyectos sociales a través de los cuales se demuestra su compromiso voluntario con la lucha contra enfermedades, la erradicación del hambre y la protección de las personas que más lo necesitan.

Entre los proyectos que se están llevando a cabo en la actualidad, podemos destacar los siguientes:

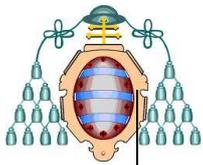
³⁶ <http://www.centralecheraasturiana.es/compromisos/con-el-medio-ambiente/verde/>

³⁷ <http://www.compromisorse.com/acciones-rse>



- CLAS es firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y del Manifiesto de Corresponsabilidad cuyos principios se basan en el respeto de los derechos humanos y laborales, en la lucha contra la discriminación en el empleo, contra la pobreza, en el desarrollo de los enfoques orientados a la protección ambiental y en el respeto a la diversidad cultural, a la equidad social y de género.
- Conscientes de que la leche es un producto de primera necesidad y tomando en cuenta los momentos económicos duros por los que atraviesa el país, se ha bajado el precio de los productos sin que ello afecte a su calidad y sabor.
- Tomando en cuenta que cada año se desperdician más de 1.300 millones de toneladas de alimentos, lo cual equivale a un tercio de la producción mundial, Central Lechera Asturiana, en 2012 suscribió un acuerdo de colaboración con la Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores (AECOC), apoyado por la Administración Pública y la Federación Española de Bancos de Alimentos, para reducir el desperdicio alimentario en el país, mediante la prevención y el impulso de prácticas de eficiencia que optimice los excedentes alimentarios.
- Comprometidos con las personas más afectadas por la situación económica actual, en el 2012 se entregaron más de 190.000 kilos de productos para que sean distribuidos a aquellas personas que más lo necesitan.³⁸
- Todos los años la empresa colabora con la Hermandad de Donantes de sangre del Principado de Asturias. Para ello, piden la colaboración de sus empleados, logrando así en el último año, recolectar más de 90.000 cm³ de sangre, como resultado de más de 200 extracciones.
- Colaboración con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC), difundiendo sus campañas de sensibilización y prevención entre los

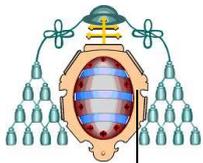
³⁸ www.centrallecheraasturiana.es



empleados de la empresa, a través de la publicación mensual de un boletín informativo.

- Apoyo contra el cáncer de mama a través del patrocinio oficial de La Carrera de la Mujer Central Lechera Asturiana, que es un circuito deportivo y solidario, en el cual se congrega a más de 70.000 participantes, unidas por una misma causa. Esta carrera femenina está considerada la más grande de Europa y en el último año consiguió recaudar 70.000 euros que fueron destinados a la AECC.
- Colaboración con la campaña promovida por Tetra Pak, Postales Solidarias, en la cual participaron diferentes empresas del sector, lo cual permitió la donación de 15.000 litros de leche a Cruz Roja.
- Apoyo a la campaña de vigilancia en las playas en colaboración con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y la Agencia de Patrocinio y Mecenazgo de la Generalitat de Catalunya. Esta iniciativa se lleva a cabo desde el año 2003, y persigue reforzar la seguridad de las playas, suministrando materias técnicas en más de 600 puntos de vigilancia en 400 playas de más de 150 municipios.
- Patrocinio a la campaña de la Cruz Roja Española Dona tu móvil, con la entrega de equipos de telefonía en desuso tanto de la compañía como de los empleados. El dinero recaudado fue destinado a poner en marcha proyectos de sensibilización medioambiental, así como también programas de cooperación humanitaria.
- En colaboración con la Fundación La Caixa, el personal de la empresa donó más de 400 juguetes que fueron entregados a niños sin recursos.
- En colaboración con la Fundación Seur, se han recogido una media de 1.000 tapones al mes, los cuales están destinados a mejorar la calidad de vida de niños con enfermedades graves y escasos recursos.

El compromiso de ser una empresa socialmente responsable se extiende también hacia los empleados que forman parte de ella, procurando siempre crear un ambiente laboral



que permita compatibilizar la vida personal y laboral sin tener que renunciar a una carrera profesional. Con ese fin, llevan a cabo las siguientes iniciativas:

- ❖ Igualdad de oportunidades en materia de clasificación profesional.
- ❖ Fomento de la promoción interna.
- ❖ Reducción de la jornada.
- ❖ Formación de horarios que faciliten la conciliación.
- ❖ Adecuación de los horarios por maternidad.
- ❖ Descuentos en guarderías, centros de día, etc.
- ❖ Catálogo de beneficios sociales.
- ❖ Fomento del teletrabajo.

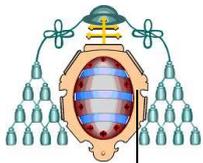
5.8 SALUD Y NUTRICION

Para Central Lechera Asturiana, la salud es lo primero, por ello desde hace 8 años, adquirió el compromiso de fomentar un estilo de vida saludable en la población a través de distintas actividades educativas, con la finalidad de difundir información que impacte positivamente en el desarrollo de las nuevas generaciones.

En el año 2012, se organizaron las jornadas *Mejorar su alimentación, mejorar su salud* en colaboración con la Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación y con las concejalías de salud en distintos ayuntamientos de toda España, cuyo objetivo es concienciar a la población a través de charlas y conferencias sobre los riesgos que conlleva el sobrepeso y la obesidad.

Durante estas jornadas, expertos nutricionistas se encargaban de realizar una evaluación a las personas que estén interesadas en conocer su estado nutricional y en corregir los malos hábitos alimenticios.

En el mismo año, se realizaron 6.073 visitas a profesionales de salud, llegando a más de 109.000 consumidores a través de la información facilitada en diferentes centros médicos del país, con el objetivo de que los profesionales de la salud conozcan los productos de la



empresa y sus beneficios y de esta manera sensibilizar a sus pacientes para llevar una dieta saludable y prevenir enfermedades.³⁹

Estas iniciativas no solo son llevadas fuera de la empresa sino también a sus empleados. A tal efecto, se ha llevado a cabo el programa *Cuida tu salud aprendiendo a alimentarte*, a través de charlas, talleres prácticos de cocina saludable y actividad física.

Año tras año, Central Lechera Asturiana colabora también con la campaña *Desayunos saludables*, enseñando a niños de entre 4 y 10 años que alimentos se deben incluir en un desayuno equilibrado. Además, la empresa participa en proyectos de salud de diversos colegios cuyo objetivo común es la educación nutricional de los alumnos, consiguiendo así, que más de 11.600 niños hayan participado en dichos programas.⁴⁰

Para ratificar su compromiso con este tema, CLAS a través de su departamento de nutrición acude todos los años al Congreso de la Sociedad de Médicos de Atención Primaria, *SEMERGEN*, donde contacta con más de 2.500 profesionales de la salud a los cuales se les informa sobre las leches funcionales que la empresa tiene en el mercado y su multitud de beneficios.⁴¹

En cuanto a la investigación nutricional y el desarrollo de nuevos productos, la empresa trabaja constantemente para convertirse en un referente de nutrición saludable para la población.

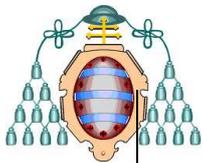
En la actualidad, la empresa está trabajando en nuevos proyectos dirigidos a diferentes grupos demográficos y la implementación de tecnologías que favorezcan la calidad de vida de la población como son: *CENIT*, *SENIFOOD* y *HENUFOOD*, dedicados específicamente a la investigación de alimentos, ingredientes y tecnologías para mejorar la calidad de vida de las personas mayores y de mediana edad.

Se deben destacar también proyectos en los que se están desarrollando como son: *BIOLACTOSE*, en el cual se aprovecha el suero lácteo para la obtención de nuevos ingredientes funcionales mediante la biotecnología; *FREEZER*, donde la aplicación de la tecnología de microparticulación aportará mejoras importantes en términos de funcionalidad para la obtención de productos con mejor solubilidad que los productos

³⁹ www.centrallecheraasturiana.es

⁴⁰ www.centrallecheraasturiana.es

⁴¹ www.portalesmedicos.com/noticiasmedicas



convencionales; OSMEST, donde se trabaja en la recuperación del vapor de agua procedente de la esterilización de la leche.

La empresa cuenta también con una web exclusiva de nutrición y salud, con una imagen moderna y práctica. Esta página está enfocada tanto a consumidores como a profesionales de la nutrición y tiene como objetivo ofrecer información, consejos y herramientas útiles para llevar una alimentación y un estilo de vida saludables. En ella también se pueden encontrar recetas y sugerencias de menús en función de la edad o necesidades específicas, mismas que son renovadas mensualmente. Los profesionales de la salud cuentan con un acceso privado que les permite acceder a la herramienta *Nutrición en Consulta*, donde podrán elaborar dietas equilibradas para sus pacientes.⁴²

Para tener un contacto más directo con los consumidores y para resolver cualquier tipo de dudas que puedan surgir sobre la gran variedad de productos así como también la información que aparece en los medios de comunicación acerca de los alimentos en general, alergias, intolerancias, etc., Central Lechera Asturiana cuenta con un Centro de Atención al Consumidor / Servicio de Consulta Nutricional, donde se tratará de dar respuesta a todas las inquietudes que se reciban. Los consumidores podrán contactarse a través de tres vías: teléfono de atención al consumidor (902 33 22 55), correo electrónico a las distintas webs corporativas y a través de foros o el muro de Facebook de la marca.

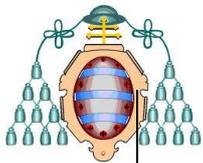
5.9 PRODUCTOS OFERTADOS

Debido a la amplia cartera de productos que ofrece Central Lechera Asturiana, dividiremos los productos en 3 categorías, según a que mercado están dirigidos, las mismas que son: Consumo, Profesionales e Industriales.

5.9.1 Consumo:

Aquellos productos que se pueden encontrar en cualquier supermercado, siendo su producto estrella la leche.

⁴² www.centraldesalud.es



5.9.1.1 Leche:

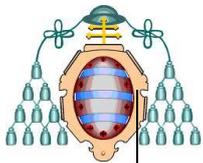
Este producto es sometido a un proceso de ultra pasteurización, que se utiliza para reducir en gran medida el número de microorganismos presentes en este tipo de alimentos. La leche cuida a todos los miembros de la familia, con un sabor único y conservando todos los valores nutricionales necesarios, sin renunciar a su valor energético y proteínico. Se comercializa en varias presentaciones como son:

- Más ligera, una nueva generación de leche con menos materia grasa, que mantiene intactas todas sus propiedades nutritivas y su sabor.
- Leche en envase de cartón y brick.
- Leche clásica en botella plástica con tapón de rosca que permite un fácil vertido sin goteo.
- Leche en polvo entera y desnatada, leche natural sometida a un proceso de secado, que permite su conservación durante más tiempo.
- Leche condensada, producto de calidad para hacer los postres y los cafés más deliciosos.

5.9.1.2 Enriquecidos:

Leche de la mejor calidad enriquecida con diferentes ingredientes que contribuyen a la mejora del desenvolvimiento del organismo de las personas que la consumen.

- Sin lactosa con calcio: La intolerancia a la lactosa es la relativa o absoluta incapacidad que tiene el organismo para digerir la lactosa de la leche. Por ello Central Lechera Asturiana ha pensado en este producto único en el mercado, ya que además de tener 0% de lactosa, aporta en un solo vaso el 50% de la cantidad diaria de calcio que el cuerpo necesita
- Fibra: La fibra es un grupo de sustancias que encontramos de forma natural en los vegetales. Fibra con Regulaplus de Central Lechera Asturiana está compuesto por dos fibras solubles. Una de ellas favorece a la proliferación de



bacterias y la otra, tiene un mayor efecto laxante e incrementa el tránsito intestinal.

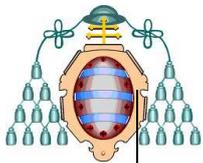
- Naturcol: Para combatir el colesterol, Central Lechera Asturiana ha creado este producto con la finalidad de reducirlo tan solo bebiendo 2 vasos de Naturcol al día.
- Calcio + es la leche enriquecida en calcio y vitamina D, que en su conjunto ayudan a fortalecer dientes y huesos.
- Proceliac, es un nuevo y revolucionario producto que supone una innovación mundial en el ámbito de la enfermedad celiaca, pues ofrece un complemento adicional a la dieta sin gluten.
- Leche de Almendras: La nueva leche Alpro leche de Almendras, permite disfrutar de las propiedades de las almendras, siendo fuente de vitamina E, baja en grasas y sin grasas saturadas. Enriquecida con calcio, vitaminas B2, B12 y D.
- Bebida de Avena: la avena es considerado uno de los cereales más completos. La bebida de avena es una forma fácil y sencilla de incorporarla en la dieta, además de estar enriquecida con calcio y vitamina D. Es agradable y de suave sabor.

5.9.1.3 Alpro Soja:

Producto que cuenta con todas las propiedades nutritivas de la soja, baja en grasas saturadas, fuente de calcio y vitaminas. Apta para intolerantes a la lactosa, alérgicos a la proteína de vaca, celíacos, veganos y vegetarianos.

5.9.1.4 Batidos:

El mejor sabor con los batidos de cacao, fresa y vainilla, ideales para toda la familia, en presentaciones de 1L y 200ml.



5.9.1.5 Natas:

Variedad de natas para cocinar, montar, salsas de nata, nata en spray y nata sin lactosa, todas ellas conservan el sabor y cualidades de un producto de excelente calidad, realizando el sabor de sus platos.

5.9.1.6 Mantequilla:

Elaborada con la mejor leche, con sabor único y textura cremosa. Una mantequilla natural y nutritiva disponible en varias presentaciones, en tarrina, en pastilla, boquetilla, mantequilla ligera.

5.9.1.7 Yogures:

Elaborados con leche 100% Central Lechera Asturiana lo que les convierte en yogures de gran calidad con el mejor sabor. Disponibles en diferentes variedades, natural, azucarado sabores, bifidus, más cremoso, infantil, griego, naturactiva, naturcol y naturlinea.

5.9.1.8 Postres:

Todos los postres son elaborados con los mejores ingredientes, leche 100% Central Lechera Asturiana y con procesos de fabricación artesanal. Se comercializa flan de huevo, arroz con leche, cuajada y copa capricho.

5.9.1.9 Helados:

Variedad de sabores y presentaciones de helados compuestos principalmente de leche o yogur, que hace de ellos productos sanos y naturales elaborados con la mejor materia prima. Entre los más vendidos están Yopping, Conissimo, Maxiduo, Bombón, Lecherito, SuperLapiz, Sandwinch.

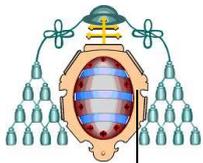


FIGURA 5
PRODUCTOS OFERTADOS

LECHE	ENRIQUECIDOS ALPRO SOJA	BATIDOS Y NATAS	MANTEQUILLA Y YOGURES	POSTRES Y HELADOS
				

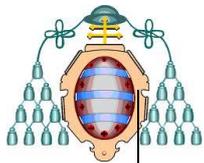
Fuente: www.centralecheraasturiana.es
Elaboración: Propia

5.9.2 Profesionales:

Productos elaborados para la venta en profesionales de la hostelería. Entre los cuales destacan: confituras, leche, batidos, nata, mantequilla y quesos.

5.9.3 Industriales:

Productos elaborados para venta industriales, para ser utilizados como materia prima en la elaboración de otros productos. Destacan la leche en polvo con 1% de materia grasa, leche en polvo con 26% de materia grasa, mantequilla 26BS, mantequilla 26V y derivados de la leche como pueden ser: Proclas 20h50, producto recomendado para la elaboración de helados y postres lácteos; suero desmineralizado en polvo.



6 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing permite a la empresa definir los objetivos comerciales que pretende conseguir en un periodo de tiempo determinado. En él se debe detallar las estrategias acciones que se van a ejecutar para alcanzarlos.

Dicho plan no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino debe estar totalmente coordinado y ser consecuente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa.⁴³

El presente Plan de Marketing se enfocará en el lanzamiento de Leche Ecológica, una novedad dentro de la amplia gama de productos que tiene actualmente Central Lechera Asturiana.

6.1 ANTECEDENTES

Según consta en el Reglamento CE 889/2008, la agricultura ecológica, denominada también agricultura biológica u orgánica, es un conjunto de técnicas agrarias que excluye el uso en la agricultura y la ganadería de productos químicos de síntesis, tales como fertilizantes, plaguicidas, antibióticos, etc., con el objetivo de preservar el medio ambiente, mantener o aumentar la fertilidad del suelo y proporcionar alimentos con todas sus propiedades naturales.⁴⁴

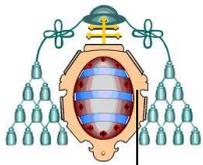
El crecimiento que ha tenido la agricultura ecológica en los últimos años está directamente relacionado con el aumento de la demanda de este tipo de productos por los consumidores de países industrializados, especialmente de Norteamérica y Europa.

En el mundo existe actualmente una superficie de 35 millones de hectáreas destinadas para producciones ecológicas, de las cuales la Unión Europea posee el 23,4%, siendo Australia, el país con mayor superficie destinada para esta finalidad, con más de 12 millones de hectáreas. España ocupa el sexto lugar con 1,13 millones de Ha, de las cuales, 758.793 se destinan a la producción de pastos, praderas y forrajes para las ganaderías ecológicas, y de ellas, 13.720 se sitúan en Asturias.⁴⁵

⁴³ www.educamarketing.unex.es

⁴⁴ <http://www.boe.es/legislacion/codigos/>

⁴⁵ www.magrama.gob.es



La producción anual de leche ecológica en Asturias es de 625.500 litros, en su mayoría comercializados por el grupo Lactalis, y que también se utiliza para obtener productos lácteos fermentados, entre los que podemos encontrar variedad de quesos ecológicos, yogures, etc.⁴⁶

Entre las razones por las cuales los consumidores compran cada vez más productos ecológicos, se puede destacar la preocupación por el medio ambiente, por el bienestar y la salud de los animales o por la posible presencia de residuos químicos en los alimentos de producción convencional. Los productos ecológicos son considerados más saludables y de mejor calidad.

Según un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente⁴⁷ sobre el consumo de alimentación ecológica, el perfil del consumidor ecológico se caracteriza por:

- Una mayor número de mujeres y personas jóvenes.
- Una mayor probabilidad de residir en la zona noreste de España y grandes urbes.
- Generalmente de clase alta y media-alta.
- Con formación superior.
- Familias con hijos menores.

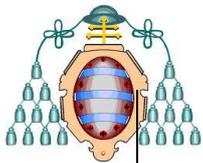
Es importante destacar que, según el mencionado estudio, la gran mayoría adquiere la leche ecológica en hipermercados, con lo cual la distribución en este tipo de superficies es fundamental para su difusión entre el potencial consumidor.⁴⁸

En una entrevista personal realizada al dueño de Granja “La Cuesta”, Don Amalio Fernández, quien es uno de los proveedores de Central Lechera Asturiana, al ser preguntado por la producción de leche ecológica, comentó que el coste de producción de la misma es más alto que la leche normal pues la alimentación de las vacas debía ser únicamente de productos naturales. Considera que sería un buen negocio siempre y cuando la gente se mentalizara a comer productos sanos, a sabiendas de que pagará un poco más por ellos, pues son productos naturales y de mejor calidad. Cree que hay mucho

⁴⁶ www.copaeastur.org

⁴⁷ Estudio del perfil del consumidor de productos ecológicos, Noviembre 2011. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

⁴⁸ www.magrama.gob.es



desconocimiento en cuanto a este tipo de productos por parte del mercado, lo cual en parte podría afectar a las ventas de dichos productos.⁴⁹

FIGURA 6
VISITA GRANJA “LA CUESTA”



Fuentes: Granja “La Cuesta”
Elaboración: Propia

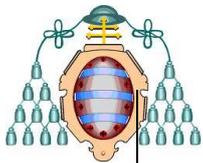
6.2 OBJETIVO GENERAL

El principal objetivo para la empresa es fabricar, comercializar y distribuir un producto de excelente calidad, que logre satisfacer de la mejor manera las necesidades del mercado objetivo y mantener la fidelidad en los clientes para de esta manera incrementar la rentabilidad de la empresa.

6.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Ampliar las líneas de productos de manera que el cliente tenga más opciones de compra.

⁴⁹ Entrevista personal a ganadero Amalio Fernández, Granja La Cuesta, 7/06/2014



- Sacar al mercado un producto ecológico que supere en calidad y sabor a los productos similares de la competencia.
- Comprometerse, aún más si cabe, con la conservación del medio ambiente, el bienestar y la salud de los animales.
- Conseguir un uso responsable de la energía y los recursos naturales.

6.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA

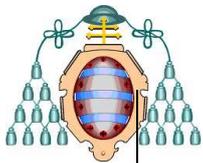
Para el lanzamiento del nuevo producto, leche ecológica, la estrategia competitiva que se utilizará será la diferenciación, siguiendo la misma línea de los demás productos de la marca, la cual le ha servido tanto para posicionarse en el mercado como para diferenciarse de sus competidores.

A lo largo de su trayectoria, Central Lechera Asturiana ha marcado la diferencia entre sus competidores, posicionándose como la marca de referencia en el mercado, apoyados en argumentos tales como: la excelente calidad de los pastos de la zona norte de España, los cuales aportan altos valores de proteína a la leche; la innovación de sus productos, en variedad de envases y formatos; la comunicación al consumidor a través de su página web, redes sociales e importantes campañas publicitarias; el cuidado y la garantía del proceso, ya que cuentan con un servicio de campo con veterinarios que asisten a los ganaderos y garantizan el control del proceso desde su origen; creando así un valor adicional que ha sido percibido por sus consumidores, quienes están dispuestos a pagar un valor adicional por productos de calidad garantizada.

“Lo mejor por naturaleza”, es la frase emblema de la marca con la cual se ha posicionado dentro de las preferencias de los consumidores, representa claramente a sus valores de diferenciación, factor clave del éxito en sus ventas.

6.5 ANÁLISIS DAFO

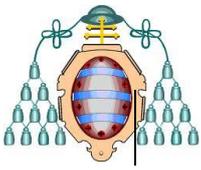
En toda organización es importante la elaboración de un análisis DAFO ya que de esta manera se puede encontrar los factores estratégicos críticos, los cuales una vez que son



identificados, se utilizan para consolidar fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

FORTALEZAS

- Producto de carácter diferenciador y aporte de valores añadidos.
- Central Lechera Asturiana tiene un 95% de conocimiento de marca dentro del territorio español, asociándola con una marca de productos lácteos, lo cual será beneficioso al momento de sacar al mercado el nuevo producto, leche ecológica.
- Central Lechera ha basado su éxito en una innovación constante tanto de sus productos como de la presentación y empaques de los mismos. Cuentan con un departamento dedicado exclusivamente a ello, por lo que el producto leche ecológica será el resultado de varios estudios que avalan su lanzamiento.
- Para la presentación del producto se utilizará un envase ecológico, innovador en el mercado.
- CLAS cuenta con una red consolidada de aprovisionamiento, mejorando continuamente la calidad de la leche y demás productos.
- Importante inversión en logística. La ampliación continua de su capacidad de distribución ha sido una de las claves del éxito que la empresa ha obtenido en el sector, pues de esta manera ha podido responder con agilidad a la demanda del nuevo producto.
- Sus procesos productivos están garantizados con el nivel más alto de control de calidad.
- Importante inversión en campañas publicitarias, lo cual garantiza que el producto leche ecológica se dará a conocer rápidamente en el mercado.
- Zona norte de España cuenta con condiciones climáticas favorables para la producción de leche ecológica.

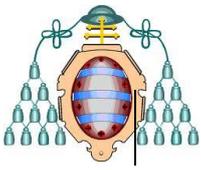


DEBILIDADES

- Mayor coste unitario de producción, por lo que el precio de venta final será más elevado.
- Poco conocimiento e imagen del producto ecológico.
- Primer producto ecológico que la marca CLAS sacará al mercado.
- No poseen una marca global, Central Lechera Asturiana es conocida únicamente a nivel nacional.
- El grupo Capsa es consciente de para internacionalizarse necesitarían hacer una alianza con alguna empresa en el extranjero lo cual implicaría perder autonomía.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento de la tendencia a consumir productos sanos, seguros y respetuosos con el medio ambiente.
- El mercado tiende a buscar productos que ofrezcan mejor calidad de vida, salud, esbeltez, fuerza, energía, comodidad, mejor conservación.
- Auge del textil y la agricultura ecológicos, con fuerte aumento de productores y canales de venta.
- Alto potencial de crecimiento.
- Aprovechamiento de las técnicas y sistemas agrarios tradicionales.
- Los productos ecológicos de los competidores presentan una imagen poco innovadora que resulta poco atractiva para los consumidores.



AMENAZAS

- Crecimiento de las marcas blancas de distribuidor en productos ecológicos estándar: pasta, leche, huevos, carne, pan, frutas, verduras, etc.
- Falta de información y confusión por parte del consumidor en materia de productos ecológicos.
- Asociación de la agricultura ecológica con movimientos ecologistas o alimentación vegetariana.
- Exceso de sellos y logotipos que confunden al consumidor.
- Precios elevados con respecto a otros productos.
- Influencia de la crisis económica en la demanda de productos ecológicos.
- Percepción de precio caro.
- Falta de desarrollo de sectores complementarios como son los insumos ecológicos.
- Dificultad en la negociación con las grandes cadenas de distribución que imponen sus condiciones presionando sobre los márgenes y precios a la baja.

6.6 MARKETING MIX

El marketing mix es análisis estratégico de aspectos internos que es desarrollado continuamente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y comunicación.

Las empresas realizan dicho análisis, para conocer su situación y poder desarrollar una estrategia específica para un posicionamiento posterior.

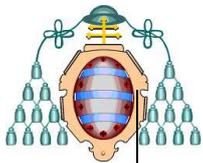


FIGURA 7
ELEMENTOS DEL MARKETING MIX



Fuente: www.e-economic.es

6.6.1 PRODUCTO

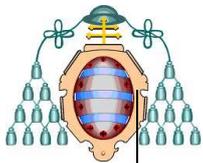
El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y a través del cual el consumidor satisface sus necesidades.

La marca Central Lechera Asturiana es muy reconocida en el mercado ya que goza de un alto prestigio, se diferencia entre sus competidores por su continua apuesta por la innovación que se ha visto reflejada tanto en el diseño de sus envases como en los diferentes productos que saca al mercado.

En la actualidad la empresa cuenta con una gran cartera de productos lácteos que van desde leche convencional, hasta yogures, quesos, mantequilla, postres lácteos, etc. con diferentes envases y diseños, todos ellos son sinónimo de calidad en el mercado.

Para el caso concreto de la leche ecológica, su recogida se hará de granjas que estén certificadas por el organismo competente y que garanticen que el cultivo y el cuidado de los animales se ha hecho respetando el medio ambiente de manera sostenible.

El envasado se realizará en botellas ecológicas, compuestas de cartón 100% reciclado y papel periódico viejo. Tendrá los acabados estándar de la industria y será compatible con



las líneas de llenado estándares. En el interior contendrán una bolsa de plástico, hecha con 70% menos de material que otras similares. En la Figura 8 se puede observar un prototipo de la botella que se utilizará.

FIGURA 8
PROTOTIPO ENVASE LECHE ECOLOGICA



Fuente: www.ecologicbrands.com

La utilización de un envase biodegradable es una muestra más del compromiso que tiene la empresa con el medioambiente, además es coherente con el tipo de producto que se piensa comercializar.

Es importante mencionar que todas las botellas llevarán el logotipo de producción ecológica de Asturias y de la UE que sirve para complementar el etiquetado habitual y aumentar la visibilidad de este tipo de alimentos y bebidas de cara a los consumidores.

FIGURA 9
LOGOTIPO PRODUCCIÓN ECOLÓGICA ASTURIAS

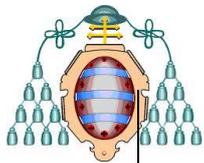


FIGURA 10
LOGOTIPO PRODUCCIÓN ECOLÓGICA UE



Fuente: www.copaeastur.org

Fuente: www.copaeastur.org



En cuanto al ciclo de vida del producto, la leche ecológica en España se encuentra en etapa de crecimiento, actualmente el consumo de este tipo de productos es una tendencia en el mercado por lo que el interés de los consumidores va en aumento, a diferencia de la leche convencional que se encuentra en etapa de madurez desde hace muchos años.

6.6.2 PRECIO

El precio no es únicamente el importe monetario que un consumidor o cliente paga por obtener un producto, sino también el tiempo, el esfuerzo y las molestias necesarias para obtenerlo.

El mercado de consumo de productos ecológicos ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, en 2011 aumentó en 60 millones de euros, pasando de un gasto de 905 a 965 millones.⁵⁰

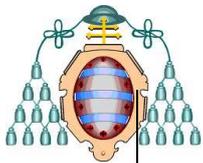
Dichas cifras suponen un incremento del 6,62%, un dato que es importante sobre todo si se tiene en cuenta que el aumento del consumo se produjo en plena crisis económica.

España es el séptimo consumidor europeo de productos ecológicos, en un mercado que es liderado por Alemania con amplia diferencia.

En base al nivel de competitividad que hay en el sector y al ciclo de vida en que se encuentra el producto, se establecerá un nivel de precios similares a los del competidor más directo, en este caso el Grupo Lactalis, con su marca Puleva, cuyo precio de mercado oscila en 1,32 euros el litro, lo cual sería un 20% más alto que la leche ecológica de marca blanca que se encuentra alrededor de 1,10 euros el litro.

La diferencia de precio entre la leche normal y la leche ecológica se debe principalmente al incremento de costes que supone alimentar al ganado exclusivamente con materias primas de origen ecológico, elaborados sin ayudas químicas para su desarrollo, nada transgénico. Además, la crianza de los animales debe realizarse en un entorno amplio dejando que se críen libremente, sin condicionar su crecimiento. Por todos estos factores, producir un litro de leche ecológico tiene un coste más elevado.

⁵⁰ www.ecovalia.org



Adicionalmente, se pretende que la imagen del producto sea la de un producto con un alto valor añadido, por lo que su precio también debe ser más elevado que el de la leche normal.

6.6.3 DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución es una decisión a largo plazo que debe estar en conjunción con el resto de acciones o decisiones como son los productos a vender, los precios aplicados y la política de comunicación.

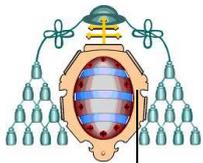
Es una decisión de gran importancia, ya que de su acierto depende en gran parte el éxito del producto en el mercado. *“Ante un error en la planificación, no es posible modificar de forma sustancial un canal de distribución sino asumiendo elevados costes de ruptura de relaciones y nuevas negociaciones, con el peligro de que se produzcan cortocircuitos en el flujo de los bienes y servicios al mercado y el consiguiente desabastecimiento y bajada de la demanda, además de la pérdida de imagen y de clientes en el mercado”*.⁵¹

En este caso, Central Lechera Asturiana utiliza una estrategia de distribución intensiva, la cual le permite tener: máxima presencia en el mercado, numerosos puntos de venta final, y unas cifras de venta elevadas. Al ser un producto de primera necesidad, su compra es habitual y debe estar al alcance del consumidor en el mayor número de establecimientos posibles.

El canal de distribución en un principio es corto, ya que la empresa fabrica la leche y la distribuye directamente a los establecimientos para su posterior venta a los clientes, es decir, Central Lechera Asturiana, distribuye su producto en todo el territorio español a los principales minoristas y estos a su vez lo venden directamente a los consumidores.

En algunos casos, el canal de distribución puede sufrir cambios cuando la empresa no contacta directamente con los minoristas. Estos puede ocurrir en casos puntuales para la distribución de los productos a pueblos con un número de habitantes reducidos, donde la empresa requiere de la ayuda de un mayorista, pues la empresa considera que incurrirían en un coste excesivo al tener que llegar ellos mismos a estos lugares.

⁵¹ Trespalacios, J; Vázquez, R (2006): Estrategias de Distribución Comercial.



En cuanto a la motivación de los distribuidores, Central Lechera Asturiana utiliza la estrategia pull o de aspiración ya que todo el esfuerzo de la marca va dirigido al consumidor final.

FIGURA 11
ESTRATEGIA PULL O DE ASPIRACIÓN



Fuente: www.marketingdirecto.com

Como se puede apreciar en la figura 11, la demanda de los compradores es la que inclina al comercio a incluir los productos de esta marca dentro de su surtido. Para ello, la marca ha de emplear adecuadamente los medios de comunicación múltiples para crear una imagen de marca, con notoriedad y prestigio en el mercado. Esta es una estrategia común entre empresas líderes, quienes destinan grandes esfuerzos económicos en campañas de comunicación con continua presencia en los medios.⁵²

En lo que al nuevo producto se refiere, se utilizarán los mismos canales de distribución que ya utiliza actualmente la marca para distribuir sus demás productos, como son los hipermercados y supermercados, con quienes se negociará para que este producto sea colocado en un lugar preferente, ya sea dentro de la sección de productos ecológicos o en la sección de lácteos, con el objetivo de potenciar la marca entre los consumidores. El proceso de compra inicia con la visualización de los productos, por lo tanto, tendrán mayores posibilidades de venderse aquellos que estén en zonas más visibles.

Como se puede apreciar en la figura 12, CLAS considera al punto de venta una herramienta fundamental a la hora de conectar con los clientes, por esta razón se colocarán grandes exhibidores con diseños que vayan acorde al producto.

⁵² Trespalacios, J; Vázquez, R (2006): Estrategias de Distribución Comercial.

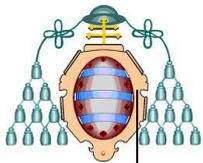
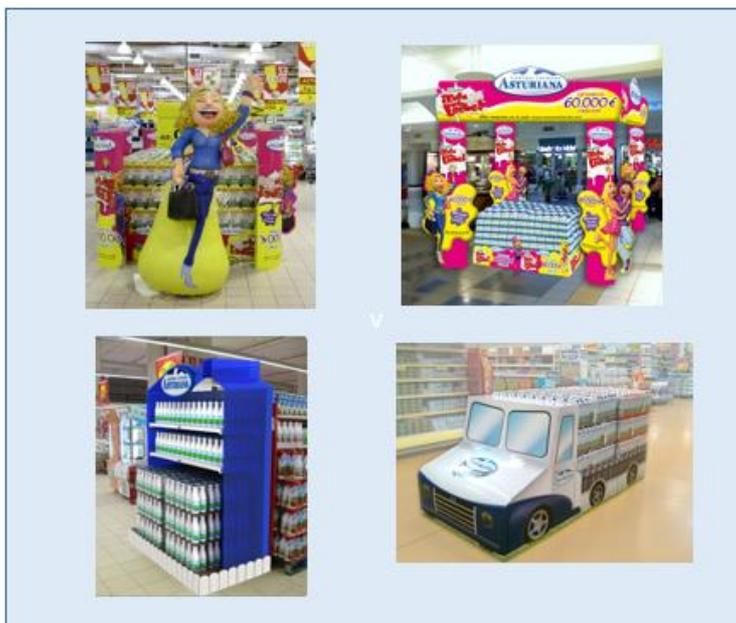


FIGURA 12
DIFERENTES EXHIBIDORES DE PRODUCTOS CLAS



Fuentes: Diversas
Elaboración: Propia

Adicionalmente, se distribuirá este producto a través de tiendas especializadas y tiendas gourmet ya que como se mencionó anteriormente, se pretende dar una imagen de producto diferenciado y de alta calidad.

6.6.4 COMUNICACIÓN

Desde sus comienzos, Central Lechera Asturiana ha sido pionera en el mercado, lanzando nuevos productos que han facilitado el consumo y disfrute de la leche, diseño de envases, diseño gráfico, campañas publicitarias, presencia en medios de comunicación, etc. lo cual ha formado parte de su estrategia comercial y de marketing, que han sido factores claves del éxito en sus ventas.

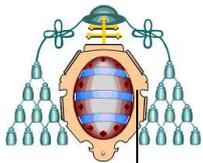
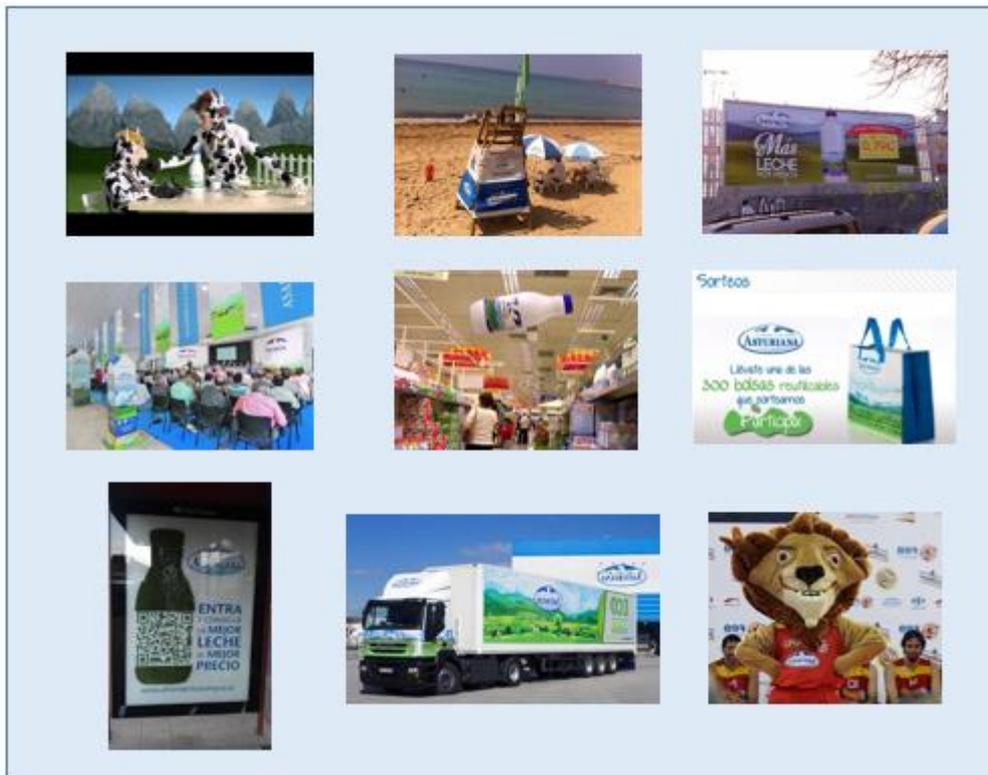


FIGURA 13
DISTINTOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN CLAS



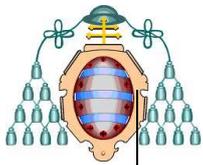
Fuentes: Diversas
Elaboración: Propia

CLAS ha utilizado siempre campañas publicitarias que llamen la atención al cliente. El mensaje principal de todos sus proyectos ha sido crear y trasladar seguridad, confianza y resaltar el origen de cada uno de sus productos.

Para el nuevo producto leche ecológica, se ha pensado en mantener la misma estrategia de comunicación que tiene actualmente para sus demás productos, de tal manera que su difusión sea máxima.

En medios gráficos, como pueden ser anuncios de prensa, revistas, etc. se incluirá publicidad del producto con mensajes creativos utilizando en personajes públicos o patrocinando a deportistas ganadores.

En medios auditivos, como por ejemplo la radio, se emitirán cuñas grabadas por personajes conocidos, con el objetivo de transmitir al oyente, todos los beneficios de este nuevo producto, avalado con la calidad que caracteriza a la empresa.



CLAS ha estado siempre presente en medios audiovisuales, siendo los más importantes el cine y la televisión, procurando ser siempre creativos y llevar mensajes optimistas a través de sus anuncios. En cuanto al mundo de cine, la empresa ha estado presente en varios escenarios, ya sea patrocinando estrenos, como dentro de algunas series o películas. Para el caso específico del nuevo producto, se ha pensado hacer un anuncio que siga la línea de CLAS, donde resalte el origen de la leche ecológica, la calidad de sus pastos y su sabor inigualable. El escenario sería precisamente un espacio verde, donde la naturaleza tenga un papel principal para hacer llegar el mensaje a los consumidores.

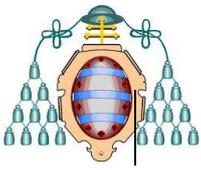
Los medios exteriores son un elemento urbano primordial para la difusión, ya que los mensajes pueden leerse o mirarse sin necesidad de ningún canal mediador. En este caso, CLAS se apoyará en vallas publicitarias, publicidad en sus camiones, banners ubicados en diferentes lugares de las principales ciudades, marquesinas de autobuses, entre otros.

En cuanto a los medios online, Central Lechera Asturiana cuenta con una página web en la cual no solo muestra su amplia gama de productos sino también detalla las bondades nutricionales de cada uno de ellos, además de ofrecer a sus clientes diferentes recetas, dietas, etc. También podemos encontrar a la marca en otras páginas como patrocinador oficial.

En cuanto a la publicidad que realiza en el lugar de venta, se utilizará material promocional que sea visible y que llame la atención de los compradores CLAS como: carteles, displays, paneles, banderolas, donde el consumidor podrá encontrar información sobre sus productos.

En lo que a Marketing Directo se refiere, la marca ha buscado siempre un contacto cercano con sus clientes haciéndoles llegar e-mails sobre sus novedades y poniéndose a disposición a través de su página web o su centro de atención al consumidor, y para este caso, se seguirá en la misma línea.

Las Relaciones Públicas, son otra herramienta en la cual se ha apoyado la marca para de esta manera transmitir una imagen positiva a la sociedad. Para ello, han desarrollado varias técnicas de patrocinio y mecenazgo. En este caso en concreto, se auspiciarán actividades deportivas para hacer énfasis en la estrecha relación que tiene el consumo de productos ecológicos con el bienestar y la salud.



Adicionalmente, se realizará promoción directa tanto en colegios, cafeterías, restaurantes, centros de mayores, etc., donde se entregarán muestras gratis para dar a conocer el producto al momento de su lanzamiento.

6.7 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

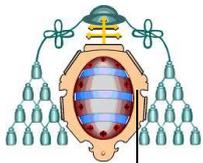
Un presupuesto es una estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de resultados a obtener por una organización en un periodo determinado. Es el cálculo aproximado de los ingresos y gastos que se obtendrán tras la realización de la actividad.⁵³

El presupuesto de Marketing consiste en detallar los recursos económicos que serán necesarios para ejecutar las acciones para promocionar un producto durante el transcurso de un tiempo determinado.

Este presupuesto sirve para varios propósitos, como son:

- Asegurar que las actividades de la empresa vayan acorde con el plan estratégico corporativo.
- Proporcionar una guía para todas las actividades de marketing de la empresa.
- Ayuda para que los recursos concuerden con los objetivos de Marketing.
- Crea un proceso para evaluar los resultados reales en comparación con los esperados.

⁵³ www.e-economic.es



CUADRO 9
PRESUPUESTO DE MARKETING

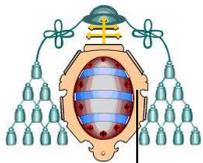
ITEM	CONCEPTO	VALOR
PRODUCTO		
1	Grupos Focales para evaluar posible envase	1.000,00 €
PRECIO		
2	Estudio de Mercado leche ecológica	600,00 €
DISTRIBUCIÓN		
3	Reuniones con distribuidores	1.100,00 €
4	Reuniones con hipermercados	1.150,00 €
COMUNICACIÓN		
5	Reunión pre-lanzamiento del producto	2.000,00 €
6	Evento de Lanzamiento del producto	8.000,00 €
7	Elaboración de material publicitario	20.000,00 €
8	Colocación publicidad en hipermercados	8.000,00 €
9	Campañas en medios masivos	100.000,00 €
10	Cuñas de Radio	5.000,00 €
11	Instalación de vallas y marquesinas	30.000,00 €
12	Actividades de Marketing Directo	3.000,00 €
13	RRPP	25.000,00 €
OTROS		
14	Capacitación fuerza de ventas	3.000,00 €
	TOTAL	207.850,00 €

Elaboración: Propia

6.7.1 ANALISIS DEL PRESUPUESTO DE MARKETING

Se analizarán los indicadores que permitirán conocer la asignación que debe realizar la empresa de sus ventas totales para la elaboración del Plan de Marketing, de la siguiente manera:

$$\text{Presupuesto de Marketing en relación a las ventas} = \frac{\text{Coste Plan MKT}}{\text{Ventas Netas Presupuestadas}}$$



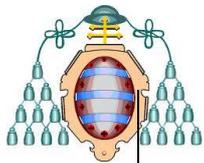
CUADRO 10
ANALISIS DEL PRESUPUESTO DE MARKETING

DETALLE	VALOR
Ventas Presupuestadas con Plan de Marketing	1.039.250,00 €
Utilidad Neta Esperada	415.700,00 €
Coste del Plan de Marketing	207.850,00 €
Presupuesto Plan de Marketing en relación a las ventas	20%
Presupuesto Plan de Marketing en relación a la utilidad	50%

Elaboración: Propia

El presupuesto del Plan de Marketing para el lanzamiento del nuevo producto de Central Lechera Asturiana, leche ecológica, representa el 20% del total de las ventas presupuestadas para el periodo 2014-2015.

En cuanto a la utilidad neta esperada, el plan de Marketing representa el 50% del valor total de las mismas.



7 ESTUDIO DEL VALOR DE MARCA QUE TIENE CENTRAL LECHERA ASTURIANA ENTRE SUS SEGUIDORES DE FACEBOOK

Las redes sociales han cambiado de manera radical la forma de hacer marketing, permitiendo a las empresas conocer los gustos y preferencias de sus consumidores interactuando con ellos directamente.

Actualmente Facebook cuenta con más de 1.200 millones de usuarios alrededor del mundo⁵⁴ que van desde niños hasta abuelos. Se estima que en España hasta noviembre del 2013 había 19,4 millones de usuarios registrados, de los cuales un 63% accede a diario, ya sea desde su ordenador o con el móvil.⁵⁵

Por todo ello las empresas no han querido desaprovechar la oportunidad de convertir a Facebook en el líder del Marketing Viral, es decir, utilizar técnicas que explotan las redes sociales para llegar a una gran cantidad de gente lo más rápido posible.

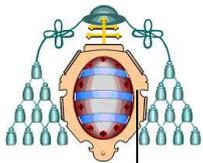
Las empresas tienen la opción de crear un grupo y así poder clasificar a qué categoría de actividad pertenecen, ya sea negocios, arte, entretenimiento, etc.; además se puede seleccionar si se quiere un perfil abierto o cerrado, entre otras opciones con la idea de captar usuarios que estén interesados en dicha actividad.

Adicionalmente, el administrador de la cuenta puede subir fotos en donde muestren sus productos, promocionar eventos sociales o servicios; la descripción, donde explican quiénes son y cuáles son sus objetivos; videos; el muro, que es un espacio en donde se puede publicar cualquier noticia o comentario y los seguidores dar sus opiniones.

De esta manera dan a conocer su marca corporativa, promueven sus productos; en definitiva, contactar con personas de todo tipo y de diferentes zonas geográficas, con el objetivo de extraer información de los usuarios, conocer sus gustos y costumbres, saber cuáles son sus intereses y así ofrecer los productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades del mercado.

⁵⁴ http://www.eltiempo.com/tecnologia/actualidad/facebook-en-colombia_13099656-4

⁵⁵ <http://www.cuentamelared.com/usuarios-facebook-espana-noviembre-2013/>



Central Lechera Asturiana, empresa objetivo del presente estudio, es muy activa en redes sociales, especialmente en Facebook donde actualmente cuenta con 84.337 seguidores, que interactúan diariamente con la empresa para satisfacer dudas, hacer comentarios o sugerencias.

FIGURA 14
CLAS EN FACEBOOK



Fuente: www.facebook.com/CentralLecheraAsturiana
Elaboración: Propia

7.1 METODOLOGIA

Para realizar el análisis de la imagen de marca que tiene Central Lechera Asturiana entre sus seguidores de Facebook, se obtendrá una muestra representativa entre el número de fans que tiene la página. De esta manera se determinará el número de comentarios que se tomarán aleatoriamente de entre todos los que recibe la página y así obtener los datos para el análisis que se propone.

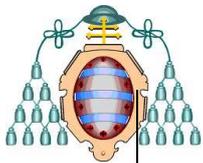


FIGURA 15
CALCULO DE LA MUESTRA

¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	5 %
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	95 %
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	84337
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %
La muestra recomendada es de	383

Fuente: www.med.unne.edu.ar

Elaboración: Propia

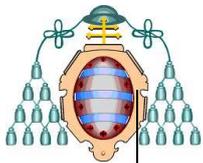
CUADRO 11
FICHA TECNICA

Universo	Seguidores en Facebook de Central Lechera Asturiana
Ámbito geográfico	España
Tamaño de muestra	383
Error muestral	5%
Nivel de confianza	95%
Procedimiento de muestreo	Aleatorio Simple
Fecha	jun-14

Elaboración: Propia

7.2 RESULTADOS

Una vez obtenido el tamaño de la muestra, se procede a extraer de manera aleatoria aquellos comentarios hechos por sus seguidores, los cuales estén relacionadas con las acciones llevadas a cabo por la empresa para fomentar el vínculo entre CLAS y los

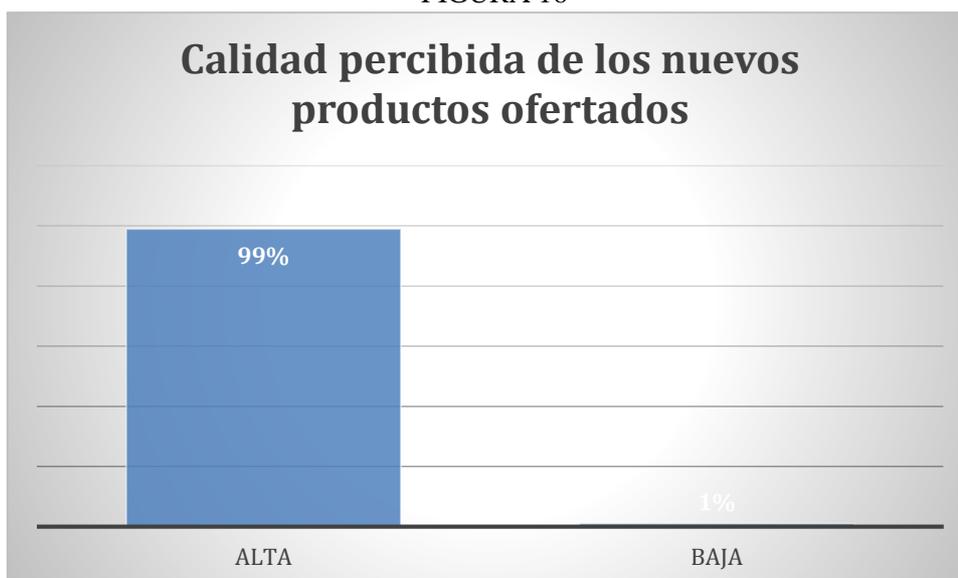


consumidores, como pueden ser: aceptación de nuevos productos, acciones de fidelización y acciones de comunicación.

Para ello se han planteado tres cuestionamientos, que son los siguientes:

- Calidad percibida de los nuevos productos ofertados por CLAS

FIGURA 16



Elaboración: Propia

Según los datos extraídos, el 99% de los seguidores de la página de Facebook de Central Lechera Asturiana, considera que la calidad de los nuevos productos que ha introducido la marca en el mercado es alta.

Estos resultados permiten afirmar que el nuevo producto que CLAS pretende sacar a la venta, tendrá una buena aceptación por parte del mercado ya que es una marca que cuenta con una excelente reputación, forjada a lo largo de sus años de trabajo, y una clientela fiel.

Para evaluar las acciones de fidelización llevadas a cabo por la empresa, se ha planteado la siguiente pregunta:

- Cuál es el nivel de aceptación de los concursos hechos por CLAS?

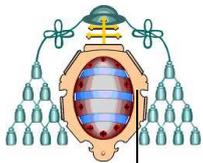
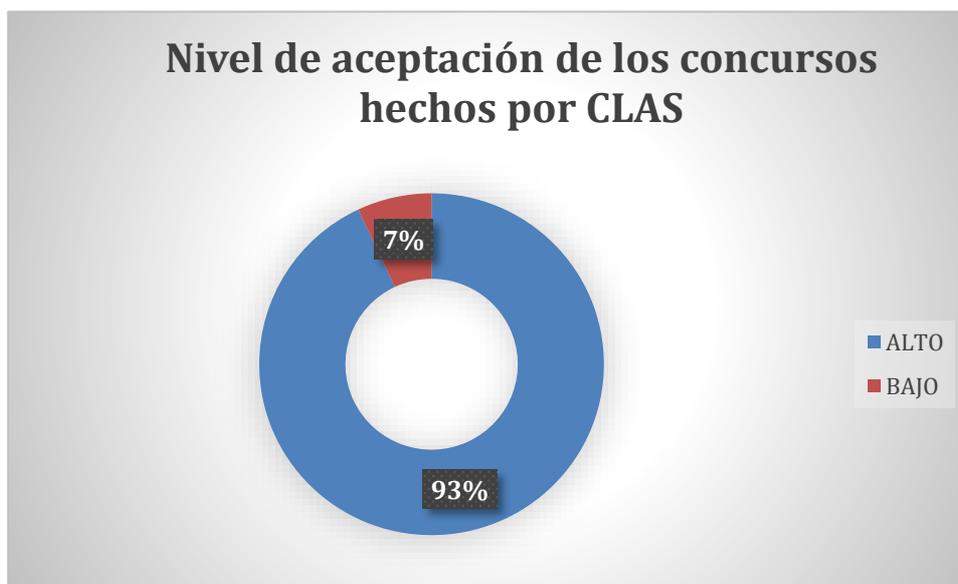


FIGURA 17



Elaboración: propia

Como se puede apreciar, el nivel de aceptación de los concursos que plantea CLAS a través de su CLUB es del 93%. Se puede concluir que los sorteos que realizan son bien recibidos por los consumidores.

Este tipo de acciones fideliza a los clientes, quienes sienten que la empresa “premia” su compra a través de dichos sorteos. Es una manera de incentivar al mercado para que se produzca la acción de compra.

Para poder participar, cada seguidor se deberá crear un usuario, a través del cual ingresará un código que se encuentra en los productos que comercializa la marca, los cuales se convierten en puntos. A mayor número de puntos, mayores posibilidades de participar.

En cuanto a las acciones de comunicación, para poder evaluar la apreciación que tienen sus seguidores de esta red social, se ha planteado la siguiente pregunta:

- Gustan las campañas de publicidad de CLAS?

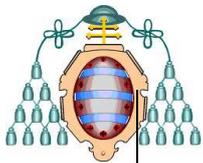


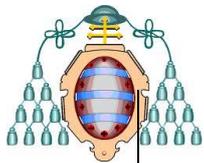
FIGURA 18



Elaboración: Propia

En base a los resultados obtenidos, el 95% de las personas que siguen la página de Facebook de CLAS, valoran positivamente las acciones de comunicación de la marca.

Las campañas de publicidad exitosas que ha llevado a cabo la empresa a lo largo de los años que lleva en el mercado, han aportado en gran medida para que sus productos se posicionen entre los favoritos de los hogares españoles. Por lo tanto, para el nuevo producto, leche ecológica, se seguirá en la misma línea, según se mencionó en el Plan de Marketing.



8 CONCLUSIONES

Al finalizar el presente análisis de Central Lechera Asturiana se puede concluir de manera categórica que es una empresa líder en el mercado lácteo español gracias a su continua innovación tanto en envases, como en la búsqueda de nuevos productos que satisfagan a nichos de mercados que consideren desatendidos.

Es así como en los últimos años han sacado al mercado varios productos para diferentes segmentos, con los cuales han conseguido sostener su nivel de ventas e ingresos y de esta manera sortear la agresiva entrada al mercado de las marcas de distribuidor.

Una de sus principales fortalezas, está la reputación que han cultivado a lo largo de los años en el mercado, con la que han conseguido posicionarse como la primera empresa española con mejor reputación corporativa.

Este reconocimiento se le ha otorgado a CLAS durante varios años consecutivos debido al gran trabajo que ha realizado durante décadas, priorizando siempre la calidad de sus productos, su compromiso con la comunidad y la transparencia en sus actividades.

Actualmente, la empresa lleva a cabo varias iniciativas con las cuales reafirma su compromiso tanto con la salud, nutrición y medio ambiente.

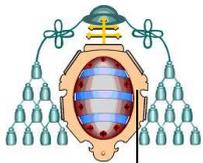
En cuanto a las nuevas tendencias del mercado, el presente estudio evalúa la posibilidad de introducir un nuevo producto que es la leche ecológica, bajo la marca CLAS. Para ello se han tomado en cuenta aspectos tales como el crecimiento de consumo que actualmente tienen este tipo de productos tanto nacional como internacionalmente, siendo España el sexto país a nivel europeo con más hectáreas destinadas para producción ecológica.

Es importante mencionar que según estudios revisados y conversaciones mantenidas con entendidos en el tema, si se quiere conseguir una aceptación masiva del producto, se debe comenzar por mentalizar a la gente a comer productos sanos, naturales y de calidad.

En el Plan de Marketing que se desarrolla en el presente estudio, se establece que la recogida de la leche se hará en granjas certificadas lo cual garantizará su origen.

El envasado se realizará en botellas 100% ecológicas, siendo este factor una muestra más del compromiso que tiene CLAS con el medio ambiente.

La producción de este tipo de productos tiene un coste más elevado en comparación con la leche tradicional, debido al tipo de crianza y alimentación que tienen estos animales.



Además, se debe tomar en cuenta que se pretende dar la imagen de un producto con un alto valor añadido por lo que su precio será más elevado que la leche tradicional.

En cuanto a la distribución del producto, se han pensado varias estrategias que serán de gran apoyo para que el producto tenga la mayor difusión posible. Para lo cual se colocará el producto en grandes exhibidores o en lugares visibles dentro del punto de venta.

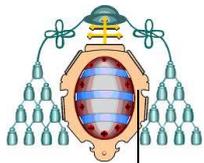
Central Lechera Asturiana se ha caracterizado siempre por su estrategia de comunicación, que ha sido clave en el éxito que han tenido sus productos. Para promocionar la leche ecológica, se seguirá la misma línea, con lo cual se conseguirá estar presentes en todo tipo de medios y además se realizará promoción directa entregando muestras gratis en el momento de su lanzamiento.

Central Lechera Asturiana es una empresa que considera que el contacto directo con sus consumidores es clave para el éxito de su actividad. Por ello se mantiene activa en las redes sociales como son: Facebook, Twitter, Youtube entre otras, a través de las cuales da a conocer a sus seguidores de primera mano todo tipo de noticias relacionadas con nuevos productos, concursos, premios recibidos, etc.

Dada su actividad en estos medios, se consideró importante finalizar el proyecto con un breve análisis del valor de marca que tiene esta empresa dentro de sus seguidores de Facebook. Para ello se plantearon tres cuestionamientos que permitirían evaluar la aceptación que tienen sus productos, sus acciones de fidelización y sus acciones de comunicación dentro de la comunidad.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la marca tiene una aceptación que supera el 90% tanto en sus productos, como en sus concursos y demás actividades de comunicación, por lo cual se reafirma entre las preferidas del mercado.

Este resultado también permite augurar el éxito para el nuevo producto leche ecológica pues está demostrado que es una marca con una excelente reputación, imagen de marca y confianza dentro de los consumidores.



9 BIBLIOGRAFIA

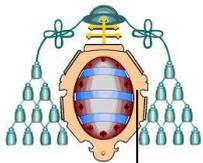
- **TRESPALACIOS, J; VASQUEZ, R** (2006): Estrategias de Distribución Comercial: págs. 408-478.
- **VENTURA, J.** (2008): Análisis Estratégico de la Empresa, Editorial Pananinfo S.A: págs. 136-146; 316-341.
- **SAENZ BLANCO, María Teresa,** Central Lechera Asturiana: La formación de un modelo mixto de gestión industrial y empresarial. Revista Capital Humano, Edición No. 178: págs. 41-72.

FUENTE ORAL

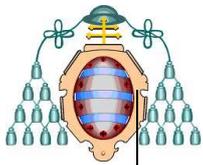
- Amalio Fernández, *Entrevista Personal*, Granja La Cuesta, [Realizada: 07-06-2014].

DOCUMENTOS ELECTRONICOS

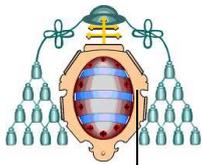
- **YUSTAS Y REQUENA** (2010). “*Marcas de la Distribución. Denominación y definición de una comunicación más precisa.*”. Revista Internacional de Investigación en Comunicación, págs. 78-80 consultas en línea en: <http://adresearch.esic.edu/files/2010/10/Texto-completo-PDF-aDRsearch-ESIC-vol.-2-Yustas-y-Requena-2010.pdf> [Consulta: 04-04-2014].
- Entrevista personal a ganadero Amalio Fernández, Granja La Cuesta, [Realizada: 07-06-2014].
- www.capsafood.com/es/compania/vision-general/ [Consulta: 05-02-2014].
- www.capsafood.com/es/compania/historia/ [Consulta: 25-09-13].
- www.centrallecheraasturiana.es [Consultas varias].
- MEMORIAS CORPORATIVAS años: 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013. Disponibles en: <http://www.centrallecheraasturiana.es/conocenos/empresa/memorias/>



- www.ine.es [Consultas varias].
- www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2013/pdfs: págs. 161-190 [Consulta: 01-04-2014].
- www.magrama.gob.es [Consultas varias].
- Noticias del sector ganadero, consultas en línea en: ww.afca.es [Consultas varias].
- www.lactalis.fr [Consulta: 03-04-2014].
- www.danone.es [Consulta: 04-04-2014].
- “*Central Lechera Asturiana se sitúa como la primera compañía láctea española de mejor reputación*”. Consulta en línea: <http://www.europapress.es/asturias/noticia-central-lechera-asturiana-situa-primer-compania-lactea-espanola-mejor-reputacion-20131114134344.html> [11-03-2014].
- “*Capsa recibe un premio a su política de Responsabilidad Social*”. Consulta en línea: <http://www.chil.org/asociaciones/group/rse-coop/news/2012/05/22/capsa-recibe-un-premio-por-su-politica-de-responsabilidad-social> [Consulta: 11-11-2013].
- “*Capsa obtiene el sello 500+ a la excelencia europea*”. Disponible en: www.20minutos.es/noticia/1684444/0/ [Consulta: 11-11-2103].
- “*Central Lechera Asturiana lanzará una gama de leches enriquecidas con publicidad y promociones*”. Disponible en: <http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1054203028005/central-lechera-asturiana-gama.1.html> [Consulta: 12-11-2013].

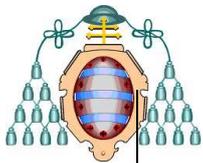


- Portal sobre RSC, Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa. Disponible en: www.observatoriorsc.org [Consulta: 15-04-2014].
- “Central Lechera Asturiana apuesta por la RSC”. Disponible en: <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-hogar-e-higiene/central-lechera-asturiana/> [Consulta: 15-04-14].
- “La empresa CAPSA firma un acuerdo con la UCM para poner en marcha una Cátedra sobre nutrición y educación para la salud”. Disponible en: <http://pendientedemigracion.ucm.es/cont/descargas/prensa/prensab4875.pdf?pg=cont/descargas/prensa/prensab4875.pdf> [Consulta: 16-04-2014].
- “Central Lechera Asturiana, primera empresa española que obtiene el certificado de empresa saludable”. Disponible en: <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rsc-central-lechera-asturiana-primera-empresa-lactea-espanola-obtiene-certificado-empresa-saludable-20140324190439.html> [Consulta: 20-04-2014].
- www.centraldesalud.es [Consultas varias].
- Reglamento aplicable a la agricultura ecológica, consulta en línea: <http://www.boe.es/legislacion/codigos/> [Consulta: 08-05-2014].
- Consejo de la Producción Agraria Ecológica del Principado de Asturias, consulta en línea en: http://www.copaeastur.org/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=3&lang=es [Consultas varias entre 05-2014 y 06-2014].
- Asociación Valor Ecológico, consultas en línea: www.ecovalia.org [Consultas varias entre 05-2014 y 06-2014].
- Información económica sectorial, consultas en línea: www.alimarket.es/alimentacion [Consulta: 19-02-2104].
- “Crece, nueva campaña de Bassat Ogilvy para Central Lechera Asturiana”. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/creacion/spots/crece-nueva->

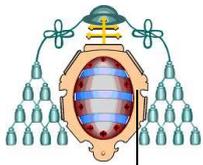


[campana-de-bassat-ogilvy-para-central-lechera-asturiana/](#) [Consulta 08-08-2014].

- “Facebook oficializa apertura de oficina en Colombia”. Disponible en: www.eltiempo.com/tecnologia/actualidad/facebook-en-colombia_13099656-4 [Consulta 12-05-2014]
- “Usuarios de Facebook en España noviembre del 2013”. Disponible en: www.cuentamelared.com/usuarios-facebook-espana-noviembre-2013/ [Consulta 12-05-2014].
- www.facebook.com/CentralLecheraAsturiana [Consultas varias entre 05-2014 y 06-2014].
- Cálculo de la muestra hecha en: <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm> [Consulta: 05-05-2014].
- http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector_Lacteo/Sector_Espania/index.jsp?csection=3§ion=3 [Consulta 20-03-2014].
- “Industria láctea y los hiper pactan el fin a la guerra de precios de la leche”. Disponible en: <http://www.lne.es/asturias/2013/02/13/industria-lactea-hiper-pactan-guerra-precios-leche/1367832.html> [Consultado 20-02-2014].
- “Las ventas de mantequilla tiran de las exportaciones alimentarias asturianas”. Disponible en: http://www.empresasdeasturias.es/mantequilla-tira-de/economia/las-ventas-de-mantequilla-tiran-de-las-exportaciones-alimentarias-asturianas_1015_18_1050_0_1_in.html [Consulta 20-03-2014].
- “Central Lechera Asturiana recibe el premio al Sabor del año 2013”. Disponible en: <http://www.europapress.es/asturias/noticia-central-lechera-asturiana-recibe-premio-sabor-ano-2013-20130124140754.html> [Consulta: 15-03-2013].



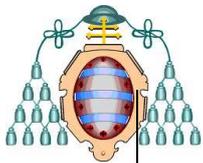
- “*Central Lechera Asturiana, una marca ejemplar*”. Disponible en: <http://www.chil.org/bienvenidosalcampo/group/zona-asturias/news/2013/06/04/central-lechera-asturiana-una-marca-ejemplar> [Consulta: 24-03-2014].
- <http://www.portalesmedicos.com/noticiasmedicas/2013/10/03/central-lechera-asturiana-comprometida-con-la-investigacion-y-la-salud/> [Consulta: 20-04-2014].
- Guía para la elaboración de un Plan de Marketing. Área de comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Extremadura. Págs.: 2-14. Consulta en línea: <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf> [Consulta: 8-01-2014].
- “*Jesús Sáenz de Miera fundador de Central Lechera Asturiana*” Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2012/09/24/actualidad/1348441115_487260.html [Consulta: 24-09-2013].
- *Qué futuro le espera al mercado de leche en España?* Disponible en: <http://www.proveedores.com/articulos/que-futuro-le-espera-al-mercado-de-la-leche-en-espana> [Consulta 15-04-2014].
- “Por qué la leche ecológica es mejor”. Disponible en: <http://www.biomanantial.com/por-que-leche-ecologica-mejor-a-1115-es.html> [Consulta 10-05-2014].
- “Análisis económico de la producción de leche ecológica de ganaderías y en la industria”. Págs. 133-134. Consulta en línea: en: http://www20.gencat.cat/docs/DAR/AL_Alimentacio/AL01_PAE/06_Publica



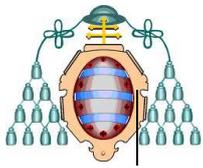
cions_material_referencia/Fitxers_estatics/analisi_economico_leche_eco.pdf

[Consulta 4-05-2014].

- Envases ecológicos: <http://www.ecologicbrands.com/benefits.html> y <http://www.envapack.com/los-empaques-biodegradables-aliados-de-los-productos-organicos/> [Consulta: 12-05-2014].
- Especificaciones de los envases ecológicos: http://www.ecologicbrands.com/pdf/Ecologic_Spec_Sheet_3.5.pdf [Consulta: 12-05-2014].
- “Imagen Corporativa” *Growth for Knowledge*. Disponible en: <http://gfk.pe/infraestructura-de-servicios/estudios-de-imagen-e-identidad-corporativa/imagen-corporativa/> [Consulta 12-05-2014].
- “Estadísticas de las páginas de Facebook” *Guía del producto para propietarios de páginas de Facebook*. Disponible en: <http://www.slideshare.net/shakeitmarketing/nuevas-estadisticas-facebook-la-guia-oficial-de-facebook-en-castellano-noviembre-2011> [Consulta 10-05-2014].
- *Business Consulting*. “Estudio Everis sobre la situación actual y el potencial del mercado ecológico”. Disponible en: <http://www.everis.com/spain/WCRepositoryFiles/Situaci%C3%B3n%20actual%20y%20potencial%20del%20mercado%20ECO.pdf> [Consulta 05-05-2014].
- “Ganadería Ecológica en Andalucía”. Disponible en: <http://www.biomanantial.com/ganaderia-ecologica-andalucia-a-1336-es.html> [Consulta 09-05-2014].
- “Organic Farms”. Disponible en: <http://www.organicmilk.co.uk/> [Consulta 15-05-2014].



-
- “*Organic Milk FAQ*”. Disponible en: <http://www.adadc.com/OrganicFAQ.pdf>
[Consulta 15-05-2014].



10 ANEXOS

CUADRO 12

Principales comentarios extraídos de la página de Facebook de la Central Lechera Asturiana.



Trini López Gómez Es precioso, me emocione viendolo, gracias por esta maravilla.

Me gusta · Responder · 👍 1 · 8 de enero a la(s) 13:05



Irene Soriano Rubira Viva la leche Asturiana!!!! 😊

Me gusta · Responder · 👍 3 · 31 de diciembre de 2013 a la(s) 12:55



Eva Saiz Masià Gracias igualmente!!! La mejor leche que hay en el mundo mundial jjjjjjjj(lo dice mi pequeña)

Me gusta · Responder · 23 de diciembre de 2013 a la(s) 22:03



Armando Torres Palacios la asturiana la mejor jajaja

Me gusta · Responder · 👍 2 · 30 de octubre de 2013 a la(s) 10:56



Angeles Naval Fuster en mi casa gastamos mas leche que cualquier otra bebida y siempre es Asturiana porque sabe ha leche de verdad.

Me gusta · Responder · 👍 1 · 30 de octubre de 2013 a la(s) 13:50



Marisol Rodriguez Quintana Es cierto es una profesion muy sacrificada pero preciosa animo y adelante pues la leche de Ila CENTRAL LECHERA ASTURIANA ES LA MEJOR CON DIFERENCIA

Me gusta · Responder · 👍 1 · 21 de noviembre de 2013 a la(s) 12:00



Begoña Compañ Meana siempre me gusto es la mejor

Me gusta · Responder · 28 de octubre de 2013 a la(s) 20:41



Tere Casares Vela Buena marca. Tendria ke edta. Mas barata.

Me gusta · Responder · 25 de octubre de 2013 a la(s) 11:49



Manu Gutierrez Auténticos profesionales

Me gusta · Responder · 👍 1 · 21 de noviembre de 2013 a la(s) 10:09



Adriana Uribe Participando con ilusión!

Me gusta · Responder · 👍 2 · 11 de octubre de 2013 a la(s) 13:18



Rak Dolz Ribbes He comprado varias botellas de leche para poder participar y ...está buenísima la leche!

Me gusta · Responder · 👍 1 · 14 de octubre de 2013 a la(s) 13:33



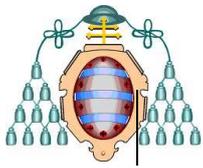
Angeles Naval Fuster en micasa no entra otra leche pues es la que mas save a leche de verdad

Me gusta · Responder · 👍 1 · 11 de octubre de 2013 a la(s) 16:50



Nita Rodriguez la mejor leche y la mas rica

Me gusta · Responder · 15 de octubre de 2013 a la(s) 23:32



Margarita Garcia Valle me gusta Central Lechera asturiana
Me gusta · Responder · 1 · 26 de octubre de 2013 a la(s) 15:43



Salvadora Silva Corbacho Yo compro la marca Asturiana hace más de 30 años.
Me gusta · Responder · 15 de octubre de 2013 a la(s) 1:50



Nata MariPipi JAJAJAJA mimo dicen. Por qué no contáis que las vacas dan leche porque paren, que para que vosotros recojáis la leche habéis de quitarle a sus cachorro, con el dolor que ello implica, las vacas lloran, sufren, son desgraciadas. FALSOS
Me gusta · Responder · 7 · 17 de junio a la(s) 11:36



Susana Suárez Ochoa Eso de que la leche es necesaria... Y eso que no soy vegana, pero la leche no es una buena fuente de calcio, aunque así nos lo quieran vender, ni imprescindible ni siquiera necesaria.
Me gusta · Responder · 6 · 13 de junio a la(s) 18:45



Marina De La Rúa Mi padre fue socio fundador y en casa siempre usamos clas!!
Me gusta · Responder · 1 · 13 de junio a la(s) 18:00



Lourdes Piña Diaz gracias por ser tan transparentes con vuestros compradores.
Me gusta · Responder · 3 · 12 de junio a la(s) 9:48



Sandra Tascon Para mi la mejor leche de todas, mis hijas no quieren otra. Si alguna vez compro otra por que no keda en el super, no consigo que se beban los biberones.
Me gusta · Responder · 3 · 10 de junio a la(s) 15:33



Aloisius Cantejondo Tiene todo muy bueno y de inmejorable calidad, la leche NATURCOL Y LA DE FIBRA, CONSIGUEN RESULTADOS EFICACES
Me gusta · Responder · 1 · 19 de septiembre de 2013 a la(s) 22:06



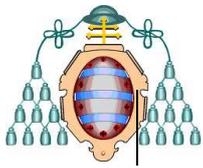
Jesús Sánchez Quiero un distribuidor que sirva en mi pueblo, vuestra mantequilla es la mejor del mundo. Invito a cualquiera a que haga una salsa Holandesa con una conocida marca que comienza por P... y ya verán la porquería de salsa que sale, todo grasa. CON LA MANTEQUILLA DE CENTRAL LECHERA ASTURIANA SALE LA MEJOR SALSA HOLANDESA DEL MUNDO, PORQUE ESTA MANTEQUILLA A DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA LLEVA LECHE DE VERDAD, MIENTRAS LA COMPETENCIA LLEVA GRASA.
Me gusta · Responder · 3 · 19 de septiembre de 2013 a la(s) 18:23



Antonio Carmona Delgado Toda mi vida tomando batidos de chocolate OKEY hasta que este año probé accidentalmente el de Asturiana y me he hecho ADICTO sabe extraordinariamente buenooooo!!!!
Me gusta · Responder · 28 de julio de 2013 a la(s) 23:41



Mari Paz Ogando Castro Enhorabuena, yo soy una fiel consumidora de sus productos hace muchos años, para mi son magníficos..
26 de febrero de 2013 a la(s) 10:08 · Me gusta · 2



Estrella Gomez Animo!!!! Lo estais haciendo muy bien y como consumidora os animo a continuar trabajando igual de bien.....FELICIDADES Central Lechera Asturiana

26 de febrero de 2013 a la(s) 10:08 · Me gusta · 1



Fina Castillo González YO TOMO VUESTRA LECHE DESDE MI ADOLENCENCIA Y TENGO 50 NAPOS,.

26 de febrero de 2013 a la(s) 12:58 · Me gusta · 1



Ana Claudia Florentino Enhorabuena Central Lechera Asturiana por un otimo trabajo con mucho cariño y por hacer una leche muy buena con calidad . Felicidades

26 de febrero de 2013 a la(s) 10:09 · Me gusta · 1



Margarita Lavado Gonzalez-Campos Enhorabuena! porque os lo mereceis . Soy una consumidora de vuestros productos.

26 de febrero de 2013 a la(s) 10:11 · Me gusta · 1



Betty Liro ...gracias a vosotros..a mi hijo le gusta tomar leche !!...desde q descubrimos APRO SOJA Asturiana...mil gracias..

26 de febrero de 2013 a la(s) 11:27 · Me gusta · 1



Jose Antonio Rocdan Muy buena leche y sus derivados muy ricos !!!

31 de diciembre de 2012 a la(s) 9:48 · Me gusta



Lina Cintas Campillo los productos la asturiana son fabulosos

5 de diciembre de 2012 a la(s) 14:25 · Me gusta · 2



Damien Karras Esto es una tomadura de pelo, si llamas al teléfono de contacto que aparece en la web (un número 902, DE PAGO) y eliges cualquier opción (promociones, reclamaciones, información, da igual) te sale una grabación diciendo que "en estos momentos todos nuestros operadores están ocupados" y te invitan a dejar un mensaje en el contestador. He escrito varios mensajes desde los formularios de la web y no responden, y por aquí tampoco dais ninguna solución... supongo que ya sólo queda acudir a Consumo.

Me gusta · Responder · [31 de enero](#) a la(s) 11:39