



Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SUMINISTROS VALONSADERO

Autor/es

Patricia Sanz Pérez

Director/es

Elisabet Garrido Martínez
Minerva González Velasco

Facultad de Economía y Empresa
2018/2019

INFORMACIÓN

Autor: Patricia Sanz Pérez

Directoras: Elisabet Garrido Martínez y Minerva González Velasco

Título: Análisis estratégico de Suministros Valonsadero. Strategic analysis of Suministros Valonsadero

Titulación: Derecho y Administración y Dirección de Empresas (DADE)

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado versa sobre el análisis estratégico de Suministros Valonsadero, una pequeña empresa de distribución de productos que desarrolla su actividad en la provincia de Soria. El principal objetivo de este trabajo es elaborar un análisis completo tanto del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad, como de la situación interna de la misma, tratando de identificar los recursos que le han permitido alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Además, se determinan los aspectos en los que la compañía puede mejorar y se proponen posibles líneas de actuación futuras. Para ello, una vez que se ha identificado la industria en la que opera Suministros Valonsadero y su negocio principal (el café), se realiza un análisis del entorno general, identificando los principales factores que afectan a la organización, y del entorno específico, de forma que se determinen aquellas fuerzas que puedan disminuir su rentabilidad. Finalmente, se realiza un análisis interno de la compañía y se hace referencia a las estrategias seguidas por la misma.

SUMMARY

This Final Degree Project is about the strategic analysis of Suministros Valonsadero, a small product distribution firm that operates in the province of Soria. The main objective of this project is elaborate a complete analysis both environment in which the company develops its activity, and its internal situation, trying to identify the resources that allow reaching a sustainable competitive advantage. Furthermore, the aspects in which the firm can improve have been determined, as well as possible future lines of action. For that purpose, once the industry in which Suministros Valonsadero acts and its main business (coffee) have been identified, an analysis of the general and specific environment has been carried out. The main factors that affect the organisation have been identified and the firm competitive situation has been detailed, showing the forces that can diminish its performance. Finally, an internal analysis of the company has been carried out and the firm strategies have been identified.

ÍNDICE

1- PRESENTACIÓN/INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO	5
1.1. Presentación del trabajo	5
1.2. Objetivos generales y específicos	5
1.3. Trascendencia	6
1.4. Contenido.....	6
2- HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	6
3- LA INDUSTRIA/EL PRODUCTO.....	9
3.1. La industria: distribución de productos de alimentación y bebidas.....	9
3.2. Negocio clave de Suministros Valonsadero	11
4- EL MERCADO	13
4.1. Mercado relevante y tipo de consumidores	13
4.2. Demanda actual y demanda potencial	15
5- ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	17
5.1. Factores político-legales	17
5.2. Factores económicos.....	18
5.3. Factores socio-culturales.....	19
5.4. Factores tecnológicos.....	20
6- ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	20
6.1. Proveedores.....	20
6.2. Clientes	22
6.3. Competencia	25
6.4. Amenaza de nuevos entrantes	28
6.5. Amenaza de productos sustitutos.....	29
7- ANÁLISIS INTERNO	30
7.1. Recursos y capacidades	30
7.2. Análisis VRIO.....	31
7.3. Cadena de valor de la empresa	32
8- CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
8.1. Análisis DAFO	35
8.2. Análisis CAME.....	36
9- ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	38
10- ESTRATEGIA CORPORATIVA	39
11- ESTRATEGIA SOCIAL	40
12- FUTURO DE LA COMPAÑÍA	40
CONCLUSIONES	40
Bibliografía.....	42
ANEXOS	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Datos de síntesis sobre la industria de mayoristas de alimentación y bebidas en 2017	10
Tabla 3.2. Porcentaje de ventas de café respecto a las ventas totales.....	12
Tabla 4.1. Grupos de clientes de Suministros Valonsadero (2017)	14
Tabla 6.1. Proveedores de Suministros Valonsadero por categorías de productos	20
Tabla 6.2. Comparativa de productos entre Suministros Valonsadero y Mabar	27
Tabla 7.1. Análisis VRIO de los recursos de Suministros Valonsadero	32
Tabla 8.1. Análisis DAFO	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Logo de Suministros Valonsadero	7
Figura 3.1. Porcentajes de familias agrupadas respecto a las ventas totales	11
Figura 3.2. Evolución de las ventas de café respecto a las ventas totales	12
Figura 4.1. Ventas por grupos de clientes (2017).....	15
Figura 4.2. Demanda actual y demanda potencial de Suministros Valonsadero en 2017	16
Figura 5.1. Evolución del gasto de los hogares	19
Figura 6.1. Ventas por familias de productos al cliente número 1 (2017)	23
Figura 6.2. Ventas por familias de productos al cliente número 2 (2017)	23
Figura 6.3. Fuerzas de Porter que afectan a la industria de la distribución	29

1- PRESENTACIÓN/INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO

1.1. Presentación del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado versa sobre el análisis estratégico de una empresa, con el fin de llegar a conocer la misma en profundidad y, de esta forma, poder plantear la estrategia que debe implementar para alcanzar sus objetivos.

En concreto, la compañía objeto de estudio es **Suministros Valonsadero, S.L.**. Se trata de una PYME dedicada a la distribución de productos de alimentación y bebidas, cuyo ámbito de actuación se circunscribe a la provincia de Soria. Además, se realiza un análisis de la industria a la que pertenece, con el fin de conocer el entorno en el que desarrolla su actividad.

El análisis de esta compañía resulta de gran relevancia, ya que se trata de identificar aquellos aspectos en los que la empresa puede mejorar, así como proporcionarle información útil que le permita cumplir sus objetivos.

1.2. Objetivos generales y específicos

Con carácter general, a partir de la realización del presente trabajo se quieren alcanzar los siguientes objetivos:

- Aplicar los conocimientos, competencias y habilidades adquiridos durante el Grado en Administración y Dirección de Empresas al caso de una compañía real.
- En relación con lo anterior, establecer una primera toma de contacto con el mundo empresarial, accediendo al funcionamiento interno de una empresa.
- Adquirir conocimientos y destrezas útiles para el futuro profesional.
- Proporcionar el análisis estratégico realizado a la empresa.

Por otro lado, se plantean una serie de objetivos más específicos, entre los que cabe reseñar:

- Realizar un estudio interno de la empresa objeto de análisis, determinando sus recursos y capacidades, así como su cadena de valor.
- Analizar la industria de la distribución de productos de alimentación y bebidas.
- Identificar a los principales clientes y proveedores de Suministros Valonsadero, así como a sus competidores más relevantes.

- Determinar aquellos aspectos en los que la compañía no actúa debidamente y buscar soluciones a las posibles ineficiencias.

1.3. Trascendencia

En primer lugar, el trabajo presenta una trascendencia universitaria o de carácter docente, ya que va a permitir evaluar las competencias y los conocimientos adquiridos durante el Grado en Administración y Dirección de Empresas, así como su aplicación a un caso práctico real.

Asimismo, también resulta trascendente para la empresa analizada. Al tener contacto directo con el gerente, el presente análisis será enviado a la empresa, de forma que pueda basarse en el mismo para mejorar su estrategia, o implementar estrategias futuras. Al tratarse de una empresa de pequeño tamaño, puede igualmente hacer uso del estudio para identificar debilidades y amenazas detectadas, y nutrirse de las propuestas realizadas para mejorar.

1.4. Contenido

La estructura del presente trabajo será: presentación e historia de la compañía, análisis de la industria y del entorno general, análisis del entorno específico, análisis interno, estrategias competitiva, corporativa y social de la empresa y conclusiones.

2- HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Suministros Valonsadero S.L.¹ es una empresa soriana creada en el año 2006, dedicada a la comercialización, distribución y venta de todo tipo de productos de alimentación, limpieza y bebidas.

La empresa se encuentra ubicada en el Polígono Industrial Las Casas, calle D, Parcela 12, Soria, y cuenta con un administrador único, D. Francisco Javier Sanz Romera, siendo su forma jurídica la sociedad limitada.

Su origen se encuentra en una sociedad anterior, denominada Keltiberia Gestión, S.L., fundada por dos socios (uno de los cuales es el actual administrador de Suministros Valonsadero) el 8 de enero de 1999, con un capital de constitución de 51.999 euros (SABI, 1999).

¹ Información proporcionada por el administrador único de Suministros Valonsadero

Esta empresa se disolvió en el año 2006 y dio paso a la creación de una nueva, Suministros Valonsadero, S.L., cuyo logo puede verse en la Figura 2.1, que se constituyó el 23 de mayo de 2006, con un capital de 6.012 euros (SABI, 2006).

Figura 2.1. Logo de Suministros Valonsadero



Fuente: Suministros Valonsadero, S.L.

El cambio de una sociedad a otra vino motivado por la intención de mejorar la imagen de la empresa, si bien esta conservó su actividad, clientela, proveedores y localización. Por tanto, el único cambio que realmente tuvo lugar fue el relativo al nombre y la imagen. Además, se realizó una ampliación de capital con el fin de impulsar el crecimiento. Posteriormente, en el año 2008, la sociedad pasó a tener un único administrador.

En cuanto a las razones por las que inicialmente se creó la empresa, la principal motivación fue comenzar un negocio en la ciudad de Soria, dado que el actual administrador trabajaba en otra ciudad y quería trasladarse a esta localidad. No obstante, inicialmente los socios no contaban con ninguna experiencia previa en el sector de la distribución, sino que se decantaron por el mismo detectando una oportunidad, debido a las buenas expectativas de obtener ingresos existentes en la industria.

Suministros Valonsadero está clasificada dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE, 2009) como: Comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco (4639).

La empresa cuenta actualmente con cuatro trabajadores:

- Administrador único, que realiza funciones de gerencia y administración.
- Dos repartidores, encargados del reparto y distribución de los productos.
- Un comercial, dedicado a la venta y comercialización, si bien también realiza labores de reparto.

En un principio, Suministros Valonsadero contaba con un único trabajador, el actual administrador, por lo que ha experimentado un crecimiento a lo largo de los años.

Además, dicho crecimiento también se debe a la absorción de otra compañía por jubilación de su propietario en el año 2013.

En cuanto a su facturación, fue de 525.558 euros en 2017² (SABI, 2006), por lo que cumple los requisitos para considerarse una microempresa (el importe neto de su cifra de negocios no supera los dos millones de euros y el número de trabajadores es inferior a diez³).

Un momento relevante en la historia de la compañía fue la crisis económica iniciada en el año 2008, durante la cual, si bien no se experimentó un descenso muy notable de las ventas, sí se redujeron muchos los márgenes comerciales, debido a que la empresa se vio obligada a ajustarse al mercado, como consecuencia de la bajada de precios llevada a cabo por las empresas de la competencia. Pese a ello, la entidad sobrevivió a la crisis sin grandes dificultades.

En cuanto a las perspectivas futuras, la compañía no tiene el crecimiento entre sus objetivos a corto plazo, sino que busca trabajar con márgenes más elevados.

Por otro lado, la empresa no tiene definidos su **misión, visión y valores** explícitamente, sino que se encuentran de manera implícita dentro de la organización. Por tanto, uno de los objetivos que podrían plantearse sería establecer los mismos de manera explícita.

A pesar de no estar definidos de manera expresa, se podría realizar una aproximación de la misión, la visión y los valores de Suministros Valonsadero, teniendo en cuenta que se trata de una empresa que desarrolla su actividad en la provincia de Soria y que no tiene entre sus objetivos el crecimiento.

Misión: suministrar a establecimientos de hostelería y otras colectividades sorianas productos de calidad lo más rápido posible, contribuyendo a su vez al desarrollo de la economía y del turismo local.

Visión: sobrevivir en una industria muy competitiva manteniendo unos márgenes comerciales elevados.

Valores:

- Servicio inmediato y personalizado a los clientes.

² Cuentas Anuales de Suministros Valonsadero depositadas en el Registro Mercantil en 2017

³Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas. Accesible en web: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-19966-consolidado.pdf> (último acceso 1 de diciembre de 2018)

- Compromiso con la sociedad soriana.
- Relaciones de confianza con los proveedores.
- Garantizar la calidad de todos sus productos.

3- LA INDUSTRIA/EL PRODUCTO

3.1. La industria: distribución de productos de alimentación y bebidas

La industria en la que la empresa Suministros Valonsadero desarrolla su actividad es (CNAE, 2009):

46: Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas.

463: Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco.

4639: Comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Por tanto, se puede considerar como una empresa **mayorista** dedicada a la **distribución de productos de alimentación y bebidas**.

Según el estudio “Mayoristas de Alimentación para Hostelería” realizado por el Observatorio Sectorial DBK de Informa (filial de Cesce especializada en la realización de estudios sectoriales) (Informa, 2017), las ventas de mayoristas de alimentación al sector de hostelería aumentaron un 5,6% en 2016. En este ejercicio, la facturación de las empresas mayoristas del sector fue de 6.600 millones de euros, de los cuales 3.320 millones corresponden a bebidas y los 3.280 millones restantes a alimentación⁴.

En 2017, estas ventas experimentaron asimismo un crecimiento del 5,3%, lo que se traduce en un total de 6.950 millones de euros. Además, para el año 2018 se prevé un incremento de en torno al 4,7%⁵. Por tanto, se puede concluir que, si bien el aumento porcentual de las ventas es menor cada año, se trata de un sector con una evolución positiva, dado que en los últimos años ha tenido lugar un crecimiento de las ventas totales.

⁴ ESTUDIO SECTORES DBK (SUMMARY), “Mayoristas de alimentación para hostelería”, 2017. Accesible en web: <https://www.dbk.es/es/estudios/16264/summary> (último acceso 2 de diciembre de 2018)

⁵ EUROPAPRESS, “Las ventas de los mayoristas de alimentación crecen un 5,3% en 2017 y se elevará un 4,7% en 2018”, 2018. Accesible en web: <https://www.europapress.es/economia/noticia-ventas-majoristas-alimentacion-crecen-53-2017-elevara-47-2018-20180130104010.html> (último acceso 2 de diciembre de 2018)

Por otro lado, en cuanto a las características del sector, el estudio anteriormente citado afirma que se trata de una industria formada mayoritariamente por empresas de pequeño tamaño (PYMES) y con una fuerte atomización, de forma que ninguna empresa tiene una posición dominante en el mercado.

En el año 2016, las cinco principales empresas aglutinaban el 14,4% del negocio total, mientras que si se amplía el estudio a diez empresas este porcentaje aumentaba hasta un 19,4%, tal como se puede observar en la Tabla 3.1 (Informa, 2017). Esto quiere decir que el grado de concentración de la industria va a ser bajo, debido a que hay un gran número de empresas y las compañías líderes concentran únicamente una pequeña parte de la producción total, sin que se den grandes diferencias de tamaño entre las empresas.

Tabla 3.1. Datos de síntesis sobre la industria de mayoristas de alimentación y bebidas en 2017

Volumen de negocio de los mayoristas (mil. euros), 2017	6.950
Evolución del volumen de negocio de los mayoristas	
• % var. 2016/2015 (%)	+5,6
• % var. 2017/2016 (%)	+5,3
• % var. 2018/2017 (%) (p)	+4,7
Penetración del volumen de negocio de los mayoristas sobre el valor total de las compras de alimentación y bebidas del sector de la hostelería (%), 2016	36,3
Concentración de los mayoristas (cuota de mercado conjunta en valor), 2016	
• Cinco primeras empresas (%)	14,4
• Diez primeras empresas (%)	19,4
Volumen de negocio de los establecimientos cash & carry (mill. euros), 2017	3.960
Evolución del volumen de negocio de los establecimientos cash & carry	
• % var. 2016/2015 (%)	+2,0
• % var. 2017/2016 (%)	+2,2
• % var. 2018/2017 (%) (p)	+2,3

Fuente: Observatorio Sectorial DBK de Informa estudio sectores "Mayoristas de alimentación para hostelería"

Además, se trata de una industria con una fuerte competencia en precios⁶. Por tanto, la empresa opera en una industria muy competitiva.

Otra característica es que, con carácter general, los clientes se encuentran poco fidelizados, por lo que el coste que experimentan al cambiar de una empresa a otra (coste de cambio) es bajo.

En resumen, Suministros Valonsadero desarrolla su actividad en la industria de la distribución al por mayor de productos de alimentación y bebidas, que se caracteriza por

⁶ PROFESIONALHORECA, "La buena marcha de la hostelería impulsa las ventas de mayoristas y cash&carry", 2018. Accesible en web: <http://profesionalhoreca.com/la-buena-marcha-de-la-hosteleria-impulsa-las-ventas-de-mayoristas-y-cashcarry/> (último acceso 2 de diciembre de 2018)

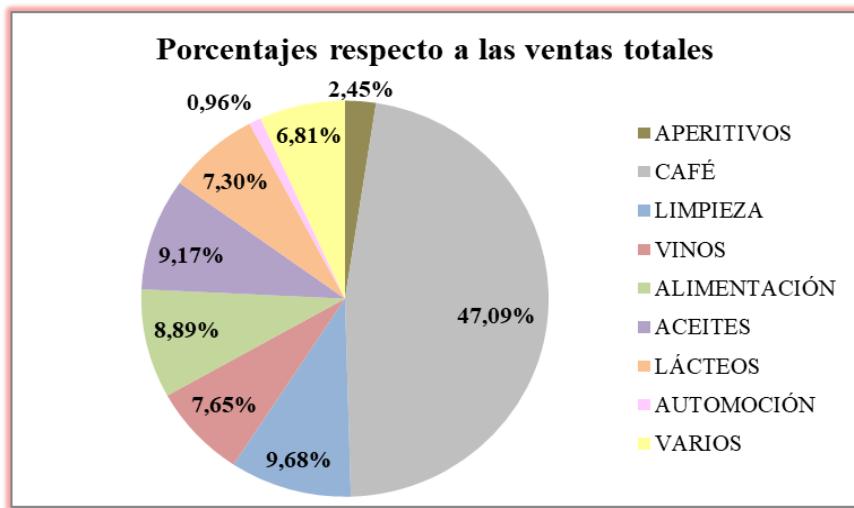
ser muy competitiva, con una fuerte atomización y poco innovadora en cuanto a producto, al no evolucionar mucho en este sentido.

3.2. Negocio clave de Suministros Valonsadero

En primer lugar, hay que tener en cuenta que la empresa comercializa un total de 430 productos, por lo que, para facilitar su comprensión, se han agrupado por familias. Además, se van a analizar los datos de ventas (en euros) de los años 2016 y 2017, con el fin de poder realizar una comparativa entre ambos ejercicios y ver su evolución.

Suministros Valonsadero se dedica a la venta y distribución de diferentes artículos, entre los que se pueden reseñar café, productos de limpieza, aceites, frutos secos, conservas, lácteos, etc. Agrupados por familias de productos, en la Figura 3.1 se muestra el porcentaje que representa cada una de ellas sobre el total de ventas para el ejercicio 2017 (cada familia agrupa productos con características similares tal y como se recoge en el Anexo I).

Figura 3.1. Porcentajes de familias agrupadas respecto a las ventas totales



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Suministros Valonsadero
Se puede observar que el negocio clave o producto de interés es el **café**, que representa en torno al 50% de sus ventas totales⁷. En concreto, en 2017, tal como muestra la Tabla 3.2, la venta de café representaba el 47,09% de las ventas, mientras que en el año 2016 dicho porcentaje ascendía al 50,13%.

⁷ Información proporcionada por el administrador único de Suministros Valonsadero (datos de ventas)

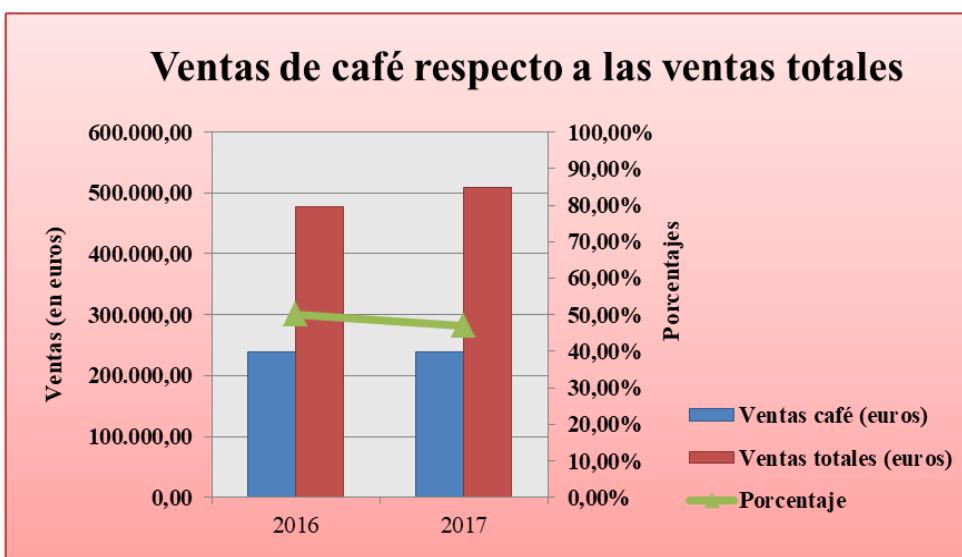
Tabla 3.2. Porcentaje de ventas de café respecto a las ventas totales

	2016	2017
Ventas café (euros)	239.603,97	239.476,75
Ventas totales (euros)	477.936,82	508.571,62
Porcentaje	50,13%	47,09%

Fuente: Suministros Valonsadero

Si analizamos la evolución de las ventas de café respecto a las ventas totales, tal y como muestra la Figura 3.2, podemos observar que, mientras que las ventas totales de Suministros Valonsadero se vieron aumentadas entre los años 2016 y 2017, las ventas de café presentaron una tendencia ligeramente negativa.

Figura 3.2. Evolución de las ventas de café respecto a las ventas totales



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Suministros Valonsadero

Concretamente, la familia del café ha constituido desde un principio el negocio principal de la empresa, debido a que se trata de un producto altamente demandado y con gran estabilidad en las ventas. Ahora bien, desde su creación, la compañía ha trabajado con diferentes marcas de café. Inicialmente, Suministros Valonsadero comenzó comercializando Cafés Creme, en una segunda etapa, pasó a vender Cafés Valiente, hasta que, finalmente, comercializa la marca **Delta Cafés**, con la que actualmente tiene un contrato de exclusividad. Dentro de esta familia se incluyen los siguientes productos⁸:

⁸ Resumen de facturación por familias y artículos de Suministros Valonsadero

- Café, en sus diferentes variedades (gold, descafeinado, mezcla, natural y gran esspresso).
- Azúcar y sacarina (en sobres y personalizado).
- Té y otras infusiones.
- Otros productos como galletas, bombones, cacao soluble, etc.

En la actualidad, la compañía centra sus esfuerzos en la venta de café ya que, además de ser el producto más solicitado por los clientes, la propia empresa se encarga de la instalación de cafeteras en los establecimientos de hostelería, de forma que posteriormente estos le siguen comprando café.

4- EL MERCADO

4.1. Mercado relevante y tipo de consumidores

La Comisión Europea define el **mercado de referencia o mercado relevante** distinguiendo entre mercado de productos y mercado geográfico⁹.

Por un lado, el mercado de productos de referencia se define como “la totalidad de los productos y servicios que los consumidores consideren intercambiables o sustituibles en razón de sus características, su precio o el uso que se prevea hacer de ellos”.

Por otro lado, se considera el mercado geográfico como “la zona en la que las empresas afectadas desarrollan actividades de suministro de los productos y de prestación de los servicios de referencia, en la que las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas y que puede distinguirse de otras zonas geográficas próximas debido, en particular, a que las condiciones de competencia en ella prevalecientes son sensiblemente distintas a aquellas”.

Por tanto, para definir el mercado relevante de la empresa se deben tener en cuenta dos dimensiones:

- **Mercado de producto:** en este caso, habría que atender a aquellos productos o servicios que los consumidores consideran como sustitutivos o intercambiables. En el caso de Suministros Valonsadero, se deben tener en cuenta, además de otras compañías dedicadas a la distribución de productos de alimentación y bebidas, los establecimientos cash&carry, que satisfacen la misma necesidad a un precio más

⁹ EUR-LEX, “Comunicación de la Comisión relativa a la definición de mercado de referencia a efectos de la normativa comunitaria en materia de competencia”, 1997. Accesible en web: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:31997Y1209\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:31997Y1209(01)) (último acceso 5 de diciembre de 2018)

bajo. Ahora bien, en la provincia de Soria no hay establecimientos de este tipo, por lo que los consumidores van a incurrir en costes de desplazamiento. También se pueden considerar como sustitutivos los hipermercados y supermercados, si bien en principio no se encuentran dirigidos al mismo tipo de consumidores.

- **Mercado geográfico:** el área geográfica a tener en cuenta será la provincia de Soria, ya que es el espacio en el que la empresa desarrolla su actividad. Además, en esta zona se dan unas condiciones de competencia que pueden considerarse homogéneas (empresas de tamaño similar, venta de productos de alimentación y bebidas, mismo segmento de clientes, etc.).

En relación con el **tipo de consumidores** o **segmento objetivo**, Suministros Valonsadero comercializa productos de hostelería al por mayor, por lo que sus clientes no van a ser consumidores finales, sino establecimientos de hostelería y otras colectividades. En concreto, la Tabla 4.1 presenta una clasificación de los distintos grupos de clientes de la empresa:

Tabla 4.1. Grupos de clientes de Suministros Valonsadero (2017)

Grupo	Número de clientes
Hostelería	159
Centro educativo	8
Residencia ancianos	2
Particular	4
Comercio	9
Panadería	3
Otros	14
TOTAL	199

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ventas proporcionados por Suministros Valonsadero

Observamos que aunque la empresa se centra en el segmento de clientes dedicados a la **hostelería** (bares, restaurantes, casas rurales, hostales, etc.), también presta servicios a otro tipo de clientes, como centros educativos, residencias, comercios, panaderías y otros, entre los que se incluyen talleres, lavandería, funeraria, pescaderías, carnicerías o comunidades de vecinos, tal y como se recoge de manera gráfica en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Ventas por grupos de clientes (2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ventas proporcionados por Suministros Valonsadero

En este sentido, el sector de la hostelería presenta el inconveniente de la estacionalidad, ya que las ventas se concentran principalmente en los meses de verano, durante los que el número de habitantes y de turistas en la provincia es mayor.

Además, sus clientes se localizan tanto en Soria capital como en diferentes localidades de la provincia de Soria, si bien no comercializa sus productos en otras provincias.

4.2. Demanda actual y demanda potencial

En relación con las ventas de Suministros Valonsadero, la **demandा actual** total de la empresa fue de 508.571,62 euros en el ejercicio 2017, lo cual supone un incremento del 6,41% respecto al año 2016, en el que esta cifra ascendía a 477.936,82 euros.

Dentro de estas ventas, destacan por su volumen de compras dos establecimientos de hostelería, cuyos importes de compras fueron en 2017 de 35.212,97 euros y 28.128,07 euros respectivamente.

En relación con el negocio del café, que es el que tiene una mayor importancia, dicha demanda fue de 239.476,75 euros en 2017 y 239.603,97 en el año 2016, por lo que ha experimentado una disminución porcentual del 0,053%¹⁰.

Finalmente, para calcular la **demandа potencial** del negocio del café se deben obtener los siguientes valores:

¹⁰ Datos sobre ventas proporcionados por el administrador único de Suministros Valonsadero

- Precio medio del producto en el mercado (p).

En el caso de Suministros Valonsadero, el precio medio de los productos de la familia del café es de 12 euros/kg., por lo que se tomará este valor.

- Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado (q).

Para obtener este dato se ha tenido en cuenta que en 2017 la demanda de café en la empresa fue de 239.467,75 euros, por lo que, dividiendo entre 12 euros/kg., se obtiene que se vendieron 19.956 kg. de café. Esta cantidad, dividida entre 159 establecimientos de hostelería que son clientes de Suministros Valonsadero, da lugar a que cada establecimiento demande al año aproximadamente 125,5 kg. de café.

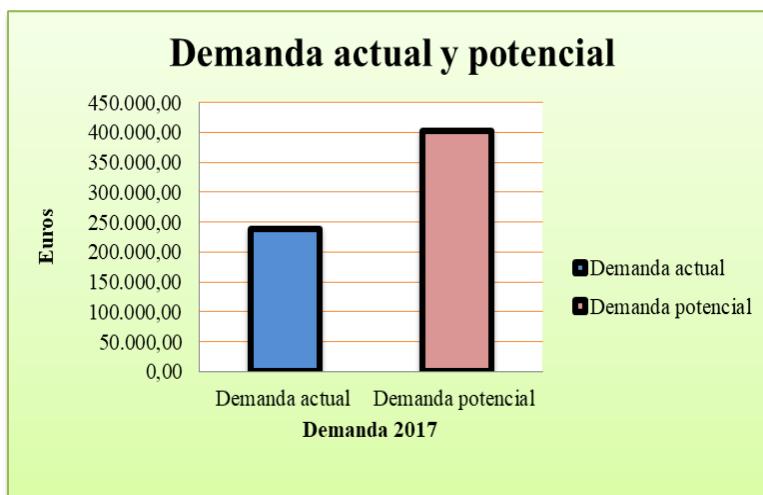
- Número de empresas (n).

En este caso, se tomará como dato el número de bares y restaurantes aproximado que hay en la provincia de Soria. Según un estudio de la Federación Española de Hostelería, en esta provincia hay 3,01 bares por cada 1.000 habitantes¹¹. Por tanto, teniendo en cuenta que Soria tenía en 2017 un total de 88.903 habitantes¹², se obtendría que en la provincia de Soria hay aproximadamente 267 bares y restaurantes.

A partir de estos datos, la demanda potencial de Suministros Valonsadero sería:

$$Q = p * q * n = 12 * 125,5 * 267 = \mathbf{402.102 \text{ euros}}$$

Figura 4.2. Demanda actual y demanda potencial de Suministros Valonsadero en 2017



Fuente: Elaboración propia

¹¹ HUFFINGTONPOST, “¿Es tu ciudad la que tiene más bares por habitante de España?, 2017. Accesible en web: https://www.huffingtonpost.es/2017/06/08/es-tu-ciudad-la-que-tiene-mas-bares-por-habitante-de-espana_a_22132324/ (último acceso 7 de diciembre de 2018)

¹² INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE), “Población por provincias y sexo”, 2017. Accesible en web: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2852> (último acceso 7 de diciembre de 2018)

La Figura 4.2 recoge gráficamente la diferencia entre la demanda actual y la demanda potencial.

5- ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para analizar del entorno general, se debe realizar un **análisis PEST**, identificando los principales factores que afectan a la industria en la que opera Suministros Valonsadero.

5.1. Factores político-legales

- Normativa relativa a productos de alimentación.

Al tratarse de una industria en la que se trabaja con productos de alimentación y bebidas, es necesario cumplir una serie de requisitos previstos en la normativa, con el fin de garantizar que dichos productos sean seguros y aptos para el consumo.

En concreto, es de aplicación la Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición¹³, que tiene por objeto el reconocimiento y la protección del derecho a la seguridad alimentaria.

Teniendo en cuenta que entre los fines de la ley se encuentra la consecución de un alto nivel de seguridad en los alimentos, la misma sería de aplicación a todas las empresas que en el desarrollo de su actividad trabajen con este tipo de productos y, por tanto, afectaría al comercio de productos de alimentación y bebidas.

- Convenio colectivo aplicable.

En el ámbito estatal, el convenio aplicable a las empresas de la industria se encuentra en proceso de negociación, por lo que se ha acordado una prórroga del I Acuerdo Marco de Comercio, que será de aplicación hasta que se apruebe el nuevo convenio¹⁴.

En cuanto al ámbito provincial, el texto vigente en la provincia de Soria es el Convenio Colectivo del sector del comercio, de fecha 2 de mayo de 2017¹⁵.

¹³ Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición. Accesible en web: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-11604-consolidado.pdf> (último acceso 2 de diciembre de 2018)

¹⁴ BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE), “Resolución de 1 de febrero de 2018, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica la prórroga de ultra actividad del I Acuerdo Marco de Comercio (AMAC), 2018. Accesible en web: <https://www.boe.es/boe/dias/2018/02/09/pdfs/BOE-A-2018-1791.pdf> (último acceso 8 de diciembre de 2018)

¹⁵ BOLETÍN OFICIAL DE LA PROVINCIA DE SORIA, “Resolución de 2 de mayo de 2017, de la Oficina Territorial de Trabajo de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Soria, por la que se dispone el registro y publicación del texto del Convenio Colectivo del sector del comercio de la provincia de Soria”, 2017. Accesible en web: http://bop.dipsoria.es/index.php/mod.documentos/mem.descargar/fichero.documentos_1122_37ca1659%232E%23pd f (último acceso 8 de diciembre de 2018)

- Normativa europea sobre trazabilidad alimentaria.

En este caso, es de aplicación el Reglamento nº 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, que define la trazabilidad como “la posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de toda las etapas de producción, transformación y distribución, de un alimento, un pienso, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia destinados a ser incorporados en alimentos o piensos con probabilidad de serlo”¹⁶.

Por tanto, esta normativa obliga a todas aquellas empresas que trabajen con productos de alimentación a identificar con precisión a sus proveedores y clientes inmediatos.

5.2. Factores económicos

- Crecimiento de la industria de alimentación y bebidas.

Según datos de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas¹⁷, esta industria supera los 100.000 millones de euros en producción, consiguiendo así sobrepasar los niveles anteriores a la crisis económica.

Además, según esta organización dicho incremento representa un aumento en 2017 del 2,9% respecto al año anterior, lo que se traduce en ocho ejercicios consecutivos de datos positivos.

En este sentido, el aumento de la producción alimentaria puede repercutir favorablemente en la industria de la distribución de productos de alimentación y bebidas que, tal y como se recoge en el apartado de industria, también se encuentra en crecimiento, al experimentar un incremento de las ventas del 5,3% en el año 2017.

Por tanto, es posible afirmar que se trata de una industria en crecimiento y recuperada del impacto de la crisis económica. Además, se prevé una evolución positiva, con tasas de crecimiento de entre el 4% y el 5% durante los años 2018-2019¹⁸.

¹⁶ DIARIO OFICIAL DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, “Reglamento nº 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo de 28 de enero de 2002”. Accesible en web: <https://www.boe.es/DOUE/2002/031/L00001-00024.pdf> (último acceso 8 de diciembre de 2018)

¹⁷ FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS, “Sector”, 2017. Accesible en web: <http://fiab.es/sector/> (último acceso 8 de diciembre de 2018)

¹⁸ EUROPAPRESS, “Las ventas de los mayoristas de alimentación crecen un 5,3% en 2017 y se elevará un 4,7% en 2018”, 2018. Accesible en web: <https://www.europapress.es/economia/noticia-ventas-mayoristas-alimentacion-crecen-53-2017-elevara-47-2018-20180130104010.html> (último acceso 2 de diciembre de 2018)

- Evolución positiva del sector de la hostelería.

Otro sector que se encuentra en crecimiento es el de la hostelería. En concreto, en 2017 se dieron un total de 340 millones de pernoctaciones en establecimientos hosteleros españoles, lo que supone un crecimiento del 2,7% respecto al año anterior. Además, se incrementó la oferta de habitaciones, si bien en menor medida (0,6%)¹⁹.

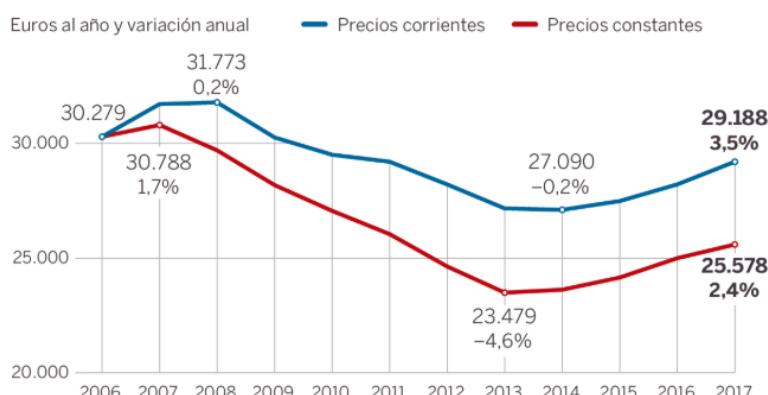
La evolución del sector hostelero presenta una relación directa con la industria de la distribución de alimentos y bebidas, en el sentido de que cuanto mayor sea el crecimiento de la hostelería, más demandarán los establecimientos hosteleros, quienes son los principales clientes de las empresas de distribución de dichos productos.

5.3. Factores socio-culturales

- Aumento del gasto medio por hogar.

El gasto medio por hogar fue en 2017 de 29.188 euros, lo que supone un incremento en términos corrientes del 3,5% respecto al año anterior, según datos del Instituto Nacional de Estadística, tal y como se puede apreciar en la Figura 5.1.

Figura 5.1. Evolución del gasto de los hogares



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Además, el gasto familiar en restaurantes y hoteles experimentó un incremento significativo, al aumentar en un 8% respecto a 2016²⁰.

- Evolución positiva del turismo.

Durante el año 2017 tuvo lugar un incremento del turismo en España, que se vio especialmente favorecido por el aumento del turismo extranjero. En concreto, el número

¹⁹ BANKIA ESTUDIOS, “El sector hotelero confirma unos excelentes niveles de actividad y resultados en 2017”, 2017. Accesible en web: file:///C:/Users/usuario/Desktop/balance-hotelero-2017.pdf (último acceso 8 de diciembre de 2018)

²⁰ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, “Encuesta de presupuestos familiares”, 2017. Accesible en web: https://www.ine.es/prensa/epf_2017.pdf (último acceso 8 de diciembre de 2018)

de turistas internacionales ascendió a 82 millones, lo que supone un aumento del 8,9% respecto al ejercicio 2016.

Además, el gasto de estos turistas fue un 12,4% superior al año anterior, ascendiendo a 87.000 millones de euros, lo cual favorece positivamente al sector de la hostelería²¹.

5.4. Factores tecnológicos

- Nuevos sistemas de venta.

Si bien la industria de la distribución de productos de alimentación y bebidas se caracteriza por ser poco innovadora, dado que generalmente no se ve afectada en gran medida por los avances tecnológicos, las empresas de dicha industria pueden beneficiarse de la aparición de nuevos sistemas de venta como el comercio electrónico o e-commerce, que permite realizar las ventas con mayor rapidez y dirigirse a un segmento de clientes más amplio.

6- ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

6.1. Proveedores

Suministros Valonsadero comercializa productos de diferentes familias, por lo que requiere proveedores de distintos tipos que le suministren dichos artículos. En 2017, tuvo un total de 80 proveedores, divididos en las siguientes familias de productos:

Tabla 6.1. Proveedores de Suministros Valonsadero por categorías de productos

Familia de productos	Número de proveedores
Café	1
Limpieza	11
Alimentación	15
Vino	11
Bebidas	3
Celulosa y bolsas de basura	2
Conervas	10
Aperitivos	2
Azúcar	1
Leche	2
Aceite	3
Otros	19
TOTAL	80

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Suministros Valonsadero

²¹ MINISTERIO DE ENERGÍA, TURISMO Y AGENDA DIGITAL, “Balance del sector turístico”, 2017. Accesible en web: <https://www.mincetur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2017/documents/180110%20np%20balance%20turismo%202017.pdf> (último acceso 8 de diciembre de 2018)

Como se puede observar en la Tabla 6.1, a pesar de ser el negocio principal, la empresa cuenta únicamente con un proveedor de café, **Novadelta Comercio de Cafés de España, S.A.U.**, con quien tiene un contrato de exclusividad. Las compras a esta compañía fueron de 164.291,42 euros en 2017, lo que representa un 36,95% de las compras totales²². De esta forma, Delta Cafés es el principal proveedor de la empresa.

Además de esta compañía, cabe reseñar otros proveedores, como son: Lorenzo Sandúa, S.L. (7,66%), Grupo Leche Río, S.A. (6,46%), Díaz Kremer, S.L. (5,78%) y Dicaproduct, S.L. (4,26%).

Otro aspecto a tener en cuenta es que únicamente 31 proveedores de Suministros Valonsadero se localizan en la provincia de Soria, mientras que los 49 restantes pertenecen a otras localidades como Murcia, Valencia, La Rioja, País Vasco o Aragón (ver Anexo II).

En relación con el **poder negociador de los proveedores** (Guerras Martín & Navas López, 2007), se debe distinguir entre Delta Cafés y el resto de suministradores.

Por un lado, la compañía Delta Cafés posee un alto poder negociador, debido a que tiene un contrato de exclusividad con Suministros Valonsadero, por lo que la empresa se encuentra obligada a comercializar únicamente dicha marca, y un cambio de proveedor le supondría una importante penalización.

Además, Suministros Valonsadero realiza un gran volumen de compras a esta empresa, por lo que un nuevo suministrador le supondría unos elevados costes de cambio. También se debe tener en cuenta que Delta Cafés es una empresa que dispone de un gran número de clientes, por lo que no depende únicamente de Suministros Valonsadero para su subsistencia.

Por otro lado, en cuanto al resto de proveedores, se puede considerar que presentan un bajo poder negociador, dado que, además de no tener un contrato de exclusividad con la empresa, el volumen de compras que esta les realiza no es muy elevado, y los productos que comercializan estos proveedores son fácilmente sustituibles, por lo que el coste de cambio de una empresa a otra va a ser bajo.

²² Información proporcionada por el administrador único de Suministros Valonsadero

6.2. Clientes

Tal y como se ha indicado en el apartado relativo al mercado, Suministros Valonsadero contó en el año 2017 con un total de 199 clientes, de los cuales aproximadamente un 80% pertenecen al sector de la hostelería y el 20% restante a otras colectividades.

Dichos clientes se encuentran situados tanto en Soria capital como en otros lugares de la provincia. En concreto, 80 establecimientos se localizan en Soria, y 119 se encuentran repartidos por diferentes localidades como El Burgo de Osma, Medinaceli, Arcos de Jalón, Almazán o Covaleda, entre otras.

Los clientes de Suministros Valonsadero se caracterizan por su alto grado de fidelización, gracias a la atención personalizada y a la rapidez con la que la empresa les suministra los productos. Esto puede suponer una ventaja frente a otras compañías, ya que con carácter general los clientes de la industria se encuentran poco fidelizados.

Si bien los clientes se encuentran fidelizados y presentan un alto porcentaje de repetición de compras, en ocasiones algunos se retrasan en los pagos, por lo que la empresa se enfrenta a la amenaza de la morosidad de clientes, lo que puede generarle problemas de endeudamiento.

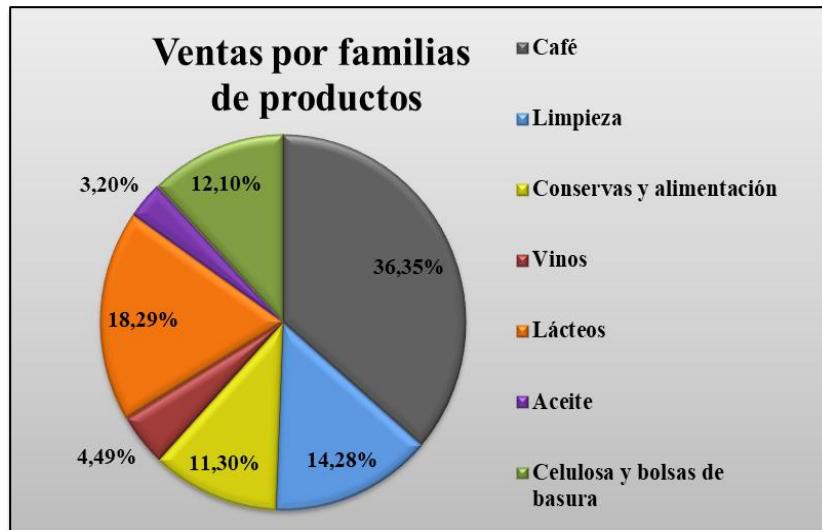
Dentro de los mismos se pueden reseñar dos por su elevado volumen de compras²³:

- **Cliente número 1.:** entidad dedicada al sector de la hostelería, que cuenta con varios establecimientos en Soria capital. En 2017, realizó compras a Suministros Valonsadero por valor de 35.212,97 euros, lo que se traduce en un 6,92% de las ventas totales de la empresa, siendo de esta forma su principal cliente. Además, dichas ventas se han incrementado respecto al año 2016, en el que ascendían a 27.758,08 euros.

Tal y como se puede observar en la Figura 6.1, la familia de productos más vendida a este cliente es el café, si bien también son reseñables otras como los lácteos y la limpieza.

²³ Los nombres de los clientes no se proporcionan por cuestiones de privacidad

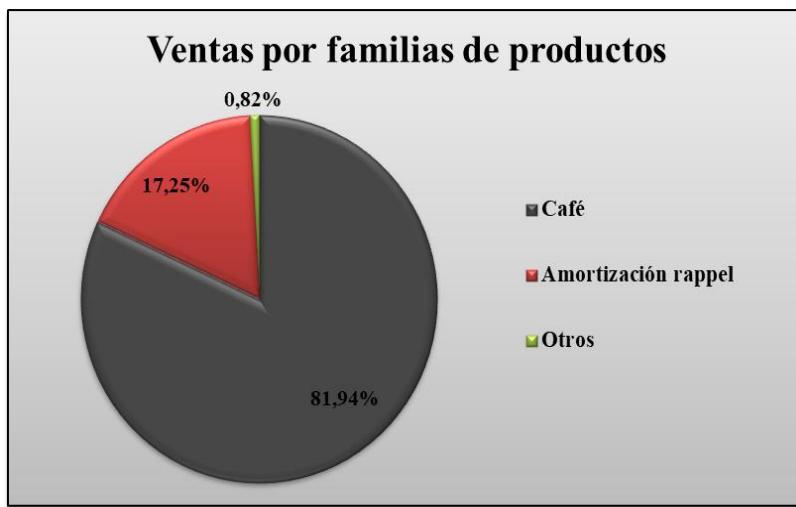
Figura 6.1. Ventas por familias de productos al cliente número 1 (2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Suministros Valonsadero

- **Cliente número 2:** empresa propietaria de un establecimiento de hostelería en Soria capital. En 2017, las ventas de Suministros Valonsadero a este cliente fueron de 28.128,07 euros, lo que representa un 5,53% de las ventas totales. En el ejercicio 2016, dichas ventas ascendieron a 3.726,27 euros, si bien ello es debido a un rappel cobrado por anticipado de 10.000 euros que se concedió a este establecimiento, y que se va amortizando conforme se realizan las compras de café.

Figura 6.2. Ventas por familias de productos al cliente número 2 (2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Suministros Valonsadero

En cuanto a las ventas por familias de productos, tal y como se puede apreciar en la Figura 6.2, prácticamente la totalidad de las ventas son de café (dado que la amortización del adelanto del rappel se destina a adquirir productos de la familia del

café), mientras que menos del 1% corresponde a otras familias (limpieza, vinos, aperitivos, aceite y celulosa). De esta forma, se trata del principal comprador de café de la empresa.

En relación con el **poder negociador de los clientes** (Guerras Martín & Navas López, 2007), la compañía cuenta con un gran número de compradores, si bien el porcentaje de las ventas que representa cada uno de ellos no es elevado (ver Anexo III), ya que la mayoría tiene un porcentaje inferior al 1% respecto al total de ventas, y el cliente más importante únicamente representa un 6,92%. Además, los 5 principales clientes aglutinan el 21'78% de las ventas, mientras que si se amplía el número de empresas a 10 dicho porcentaje asciende al 32,53%.

Consecuentemente, el grado de concentración de los clientes es bajo, al existir un gran número de establecimientos con bajos porcentajes de compra. En este sentido, hay un equilibrio entre los compradores, sin que exista una empresa líder.

Por otro lado, en relación con los costes en que pueden incurrir los compradores al cambiar de proveedor, se debe realizar una distinción entre la familia del café y el resto de familias de productos.

En el caso del café, dichos costes serían elevados, ya que la mayoría de los establecimientos de hostelería adquieren la marca Delta por su calidad, y un cambio podría suponerles la pérdida de clientes. Además, Suministros Valonsadero es la única empresa que comercializa los cafés de Delta en la provincia de Soria, por lo que sería difícil adquirir dicho producto a otro proveedor.

En cuanto al resto de familias, el coste de cambiar de suministrador no es tan elevado, dado que se trata de productos similares, de forma que prácticamente no se notaría el cambio de uno a otro. En este caso, los clientes pueden verse atraídos por los precios más bajos de la competencia.

Por último, se puede considerar que no existe una amenaza real de integración hacia atrás, dado que los clientes son empresas pequeñas dedicadas en su mayoría al sector de la hostelería, que no disponen de los medios necesarios para realizar las actividades propias de una empresa mayorista de productos de alimentación y bebidas.

En conclusión, el poder negociador de los clientes es bajo, al existir un gran número de compradores que se encuentran fidelizados, de forma que el coste en el que incurran por

cambiar de proveedor será superior. Ahora bien, los clientes que realicen un mayor volumen de compras tendrán también un mayor poder negociador.

6.3. Competencia

Suministros Valonsadero opera en una industria poco concentrada y con un elevado nivel de competencia en precios. Además, su ámbito de actuación geográfica es la provincia de Soria.

A la hora de realizar una comparativa entre Suministros Valonsadero y sus principales competidores, hay que tener en cuenta que no comercializan la misma gama de productos, por lo que competirán en aquellos artículos que ambos comercialicen.

Competidor 1: Comercial Hermanos Ortega, S.A.

Comercial Hermanos Ortega, S.A. es una empresa familiar creada en el año 1985, dedicada a la distribución de alimentos y bebidas en la provincia de Soria. Según el Código CNAE, se trata de una compañía dedicada al comercio al por mayor de productos alimenticios y bebidas (4639), por lo que desarrolla su actividad en la misma industria que Suministros Valonsadero²⁴.

Los productos que comercializa se encuentran dirigidos a establecimientos hosteleros y otras colectividades, y abarca una gran variedad de artículos, entre los que se pueden citar: congelados y refrigerados, conservas, alimentos, productos de limpieza, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, café, etc.

Comercial Hermanos Ortega tuvo en 2016 un importe neto de la cifra de ventas de 8.707.704 euros, y un resultado del ejercicio de 64.788 euros. Además, la compañía cuenta con un total de 24 empleados²⁵. Esto la convierte en la empresa líder del sector en la provincia de Soria, con una facturación considerablemente superior a la de Suministros Valonsadero, que ascendía a 525.558 euros en 2017 (SABI, 2006).

Dicho liderazgo se alcanza gracias a una amplia gama de productos de todas las categorías y a su buena organización, de forma que cuando un cliente les demanda un artículo se lo suministran directamente y con gran rapidez. Ahora bien, sus precios son

²⁴ GRUPO EUROMADI, “Comercial Hermanos Ortega”, 2016. Accesible en web:

<https://www.euromadi.es/asociados/comercial-hnos-ortega-s-a/> (último acceso 3 de enero de 2019)

²⁵ SABI, “Comercial Hermanos Ortega”, 2017. Accesible en web: https://sabi.bvdinfo.com/version-20181218/Search.QuickSearch.serv?_CID=54&context=2B6UFT6O347ZTVM (último acceso 4 de enero de 2019)

más elevados que los de otras empresas de la competencia, ya que durante la crisis aprovecharon su posición de liderazgo en el mercado para subir los precios²⁶.

Por tanto, Comercial Hermanos Ortega sigue una estrategia de diferenciación, ya que sus clientes están dispuestos a pagar un precio superior por productos de calidad y por un servicio inmediato. Por el contrario, Suministros Valonsadero, al ser una empresa de menor tamaño, no puede proporcionar cualquier tipo de producto de manera inmediata, sino que atrae a sus clientes fijando precios inferiores. Ahora bien, este competidor apenas concede importancia a la venta de café, por lo que Suministros Valonsadero se va a diferenciar en este producto, obteniendo una ventaja en el mismo.

Competidor 2: Mabarex, S.L.

Mabar es una compañía creada en el año 1990 dedicada a la distribución de diferentes productos a empresas de hostelería y colectividades. En 2017, realizó ventas por valor de 736.897 euros, si bien tuvo un resultado negativo de -69.423 euros. En la actualidad, cuenta con 8 empleados²⁷. Por ello, tiene un mayor tamaño que Suministros Valonsadero y un importe de ventas superior, si bien durante el año 2017 tuvo pérdidas.

Los productos que comercializa se encuadran dentro de las siguientes categorías: maquinaria y almacén, menaje y vajilla, equipos de gestión, mobiliario, limpieza y desechables (que destacan como los productos más vendidos) y vestuario laboral²⁸.

Tanto Suministros Valonsadero como Mabar se dedican a la distribución al por mayor a establecimientos de hostelería y otras colectividades. Ahora bien, Mabar se centra en la venta de productos de maquinaria, mobiliario y limpieza, mientras que Suministros Valonsadero abarca, además de artículos de limpieza, alimentos y bebidas.

Por tanto, ambas empresas compiten en la gama de productos de limpieza, menaje y vajilla, por lo que su comparativa se centrará en dichos artículos. Algunos ejemplos de productos en los que compiten son:

²⁶ Información proporcionada por el administrador único de Suministros Valonsadero

²⁷ SABI, “Mabarex, S.L.”, 2017. Accesible en web: https://sabi.bvdinfo.com/version-20181218/Search.QuickSearch.serv?_CID=199&context=2B6UFT6O347ZTVM (último acceso 4 de enero de 2019)

²⁸ MABAR, “Todas las categorías”, 2018. Accesible en web: <https://mabares.com/> (último acceso 4 de enero de 2019)

Tabla 6.2. Comparativa de productos entre Suministros Valonsadero y Mabar

PRODUCTO	S. VALONSADERO	MABAR
Ambientador 5 L.	33,16 euros	45,05 euros
Friegasuelos 5 L.	9,53 euros	9,59 euros
Desengrasante	14,59 euros	13,01 euros
Bayeta (3 unidades)	1,92 euros	2,40 euros

Fuente: Página web de Mabar e información proporcionada por Suministros Valonsadero

A partir de los precios recogidos en la Tabla 6.2, se puede observar que, exceptuando algún producto cuyo precio es superior en el caso de Mabar, ambas compañías tienen precios similares, si bien se debe tener en cuenta que se trata de una muestra ejemplificativa.

Las principales fortalezas de este competidor son la atención personalizada a sus clientes y la posibilidad de realizar pedidos a través de su página web. En cuanto a sus debilidades, en algunos de sus productos se exige un pedido mínimo, lo que puede perjudicar a determinados clientes.

Finalmente, hay que tener en cuenta que ambas empresas pueden atraer a diferentes segmentos de clientes en función de la importancia que tengan el resto de productos que adquieren a las mismas. En el caso de Mabar, el suministro de productos de limpieza se complementa con otros artículos de almacenaje, de forma que va a dirigir su actividad principalmente a comercios e industrias. Por su parte, Suministros Valonsadero va a atraer mayoritariamente a clientes del sector de la hostelería, al comercializar además productos de alimentación y bebidas.

Competidor 3: Distribuciones Palacios, S.A.

Distribuciones Palacios es una entidad fundada en los años 60 en San Esteban de Gormaz, si bien en la actualidad cuenta con otra sede en Soria capital. Esta compañía dispone de una plantilla de 29 trabajadores (que varían en función de la época del año),

dos almacenes, vehículos, maquinaria y equipos técnicos²⁹. En 2017, sus ventas fueron de 6.751.713 euros, y tuvo un resultado del ejercicio de 269.565 euros³⁰.

Su ámbito de actuación es la distribución de diferentes artículos a establecimientos de hostelería, tiendas de alimentación, etc. en la provincia de Soria. En concreto, los productos que comercializa son bebidas (cerveza, refrescos, leche, zumo, agua, cava y vino), y, de manera residual, conservas y productos de limpieza.

Por tanto, se trata de una empresa que, tal y como indica su código CNAE, se dedica al “Comercio al por mayor de bebidas” (4634), si bien no comercializa café.

En este sentido, la compañía presenta la ventaja de distribuir una amplia variedad de marcas de bebidas, si bien se centra en este negocio y apenas distribuye otras categorías de productos. Además, otra fortaleza que se puede reseñar es que en San Esteban de Gormaz comercializa productos a domicilio a particulares sin ningún gasto adicional, ya que se trata de un servicio que no ofrecen el resto de empresas competidoras.

Finalmente, realizando una comparativa con Suministros Valonsadero, ambas empresas tienen el mismo ámbito de actuación geográfica, si bien su competencia se centra únicamente en la distribución de bebidas.

En este sentido, Distribuciones Palacios se encuentra mejor posicionada en este negocio, ya que, al centrar su actividad exclusivamente en la venta de bebidas, cuenta con mejores estrategias para atraer a sus clientes. Además, este competidor tiene un contrato de exclusividad con la marca de cervezas Mahou, por lo que va a comercializar productos de los que no dispone Suministros Valonsadero.

6.4. Amenaza de nuevos entrantes

Además de la competencia actual, se debe tener en cuenta la **amenaza de nuevos entrantes**, que depende de dos factores (Guerras Martín & Navas López, 2007):

- **Barreras de entrada a la industria:** en el caso de la industria en la que opera Suministros Valonsadero, las empresas no aprovechan las economías de escala ni de alcance, los productos se encuentran poco diferenciados y no están protegidos por patentes. Además, no se requiere una gran inversión para entrar en el mercado, por lo que las barreras a la entrada van a ser bajas.

²⁹ DISTRIBUCIONES PALACIOS, “La empresa”, 2018. Accesible en web: <http://www.dis-palacios.com/> (último acceso 4 de enero de 2019)

³⁰ SABI, “Distribuciones Palacios, S.A.”, 2017. Accesible en web: https://sabi.bvdinfo.com/version-2019121/Search.QuickSearch.serv?_CID=54&context=VEITFT6O2VY1Q53 (último acceso 4 de enero de 2019)

- **Reacción de los competidores actuales:** la industria se caracteriza por ser muy competitiva, por lo que las compañías que ya operan en la misma tratan de hacer frente a la competencia actual, y no dispondrán de grandes recursos para defenderse ante la entrada de nuevas empresas.

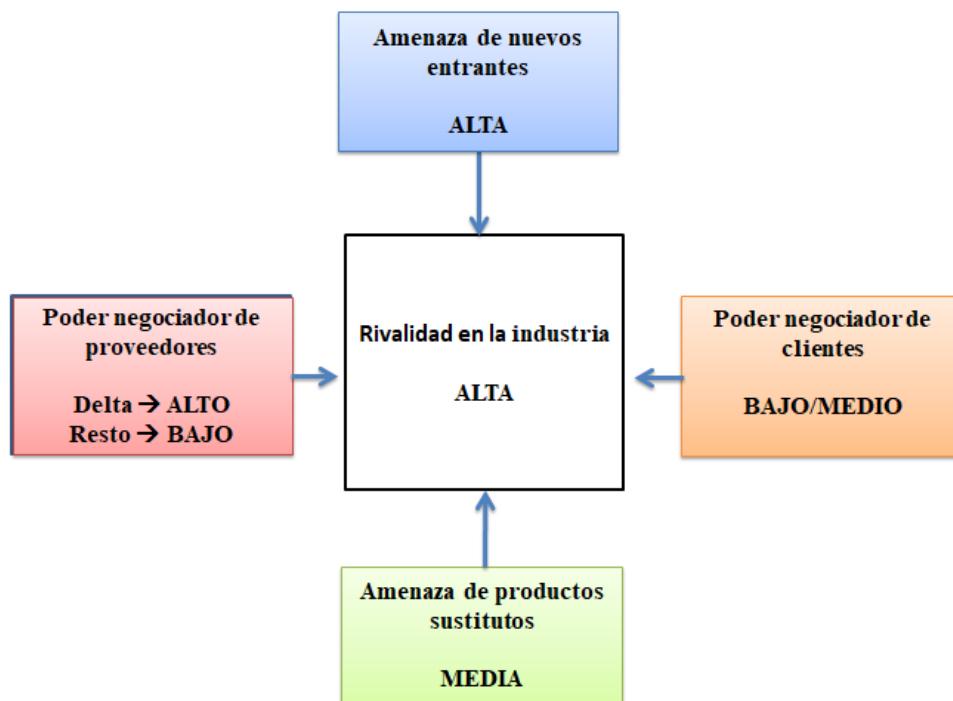
Por tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores es **alta**, ya que además estos se van a ver atraídos por el crecimiento de la industria de la distribución.

6.5. Amenaza de productos sustitutos

En relación con los **productos sustitutos**, (Guerras Martín & Navas López, 2007), la principal amenaza son las empresas cash&carry, que presentan la ventaja de comercializar productos a un precio inferior, si bien no proporcionan un servicio de distribución. Ahora bien, en la actualidad no hay ninguna empresa de este tipo en la provincia de Soria, por lo que no constituye una amenaza real, si bien podría llegar a serlo. Otros establecimientos que pueden considerarse sustitutos son los supermercados e hipermercados, que tampoco proporcionan el servicio de distribución.

Por ello, la amenaza de productos sustitutos será **media**, ya que, a pesar de que los clientes pueden verse atraídos por los precios bajos, en muchos casos van a estar dispuestos a pagar un precio superior por el servicio de distribución.

Figura 6.3. Fuerzas de Porter que afectan a la industria de la distribución



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 6.3 se pueden observar las diferentes fuerzas que afectan a la empresa, junto con el poder que presenta cada una de ellas dentro de la industria.

En resumen, la rentabilidad que pueda obtener Suministros Valonsadero, teniendo en cuenta la alta rivalidad existente en la industria, puede verse minorada por el alto poder negociador de su principal proveedor y por la amenaza de nuevos entrantes.

7- ANÁLISIS INTERNO

7.1. Recursos y capacidades

Dentro de los **recursos tangibles**, la empresa dispone de diferentes recursos **físicos**:

- **Nave:** almacén situado en el Polígono Industrial Las Casas de Soria, con una superficie de 328 metros cuadrados³¹ repartidos en dos plantas. La planta baja se encuentra dedicada al almacenamiento de los productos, mientras que en el piso superior se localizan las oficinas en las que se desarrollan tareas de administración.
- **Vehículos:** la empresa dispone de dos furgonetas de reparto con las que realiza la distribución de los productos. Además, cuenta con un coche de empresa que se usa principalmente con la finalidad de visitar a los clientes.
- **Existencias:** se trata de productos terminados pertenecientes a diferentes familias. En este sentido, se debe realizar una distinción entre el café, que es el negocio principal, del cual se comercializa únicamente la marca Delta Cafés en sus diferentes variedades, y el resto de productos, entre los que se pueden mencionar alimentos, bebidas, frutos secos y productos de limpieza, entre otros.

Además de los anteriores, la empresa cuenta con los recursos **financieros** necesarios para el desarrollo de su actividad, tales como dinero en efectivo, créditos o depósitos en entidades bancarias.

En cuanto a los **recursos intangibles**, se pueden mencionar los siguientes:

- **Imagen de marca:** la compañía se ha creado una imagen entre los consumidores gracias a la instalación de cafeteras y a la venta de café de calidad, lo que le permite posicionarse como una de las principales empresas del sector en este negocio.

³¹ SEDE ELECTRÓNICA DEL CATASTRO, “Consulta y certificación de bien inmueble” (Referencia Catastral 3258018WM4235S0012FM), 1993. Accesible en web: <https://www1.sedecatastro.gob.es/CYCBienInmueble/OVCCConCiud.aspx?UrbRus=U&RefC=3258018WM4235S0012FM&esBice=&RCBice1=&RCBice2=&DenoBice=&from=OVCBusqueda&pest=rc&RCCCompleta=3258018WM4235S0012FM&final=&del=42&mun=900> (último acceso 7 de enero de 2019)

- **Reputación:** Suministros Valonsadero cuenta con una cartera de clientes fidelizada, tal y como se puede apreciar en el elevado porcentaje de repetición de compras de sus clientes, gracias a su credibilidad y buen servicio.

Por otro lado, la principal **capacidad** de la compañía es la **rapidez y flexibilidad en la entrega de los productos**, lo cual es valorado de forma positiva por sus clientes. Otra capacidad que se puede reseñar es el **establecimiento de relaciones de confianza con los proveedores**, lo que le permite reducir costes y comercializar productos de calidad.

7.2. Análisis VRIO

En relación con los recursos anteriores, se debe determinar si son **recursos VRIO**, y, por tanto, si permiten a la empresa alcanzar una ventaja competitiva.

En primer lugar, **la nave y los vehículos** son recursos valiosos, al permitir a la entidad desarrollar su actividad y proporcionar a sus clientes un rápido servicio de distribución. Ahora bien, se trata de recursos que no son escasos, dado que cualquier empresa puede disponer de los mismos fácilmente, y, por tanto, no se consideran como VRIO.

Dentro de los **productos**, se puede afirmar que todos son valiosos, al ser bienes de calidad demandados por los consumidores. Ahora bien, es necesario realizar una distinción entre el café y el resto de productos.

En relación con el café, se trata de un recurso escaso y difícil de imitar, gracias al contrato de exclusividad que Suministros Valonsadero tiene con Delta Cafés, y que da lugar a que sea la única empresa que comercializa dicha marca en Soria. Además, este recurso se encuentra bien integrado en la organización, dado que la empresa centra sus esfuerzos principalmente en la venta de café. Por tanto, se trata de un recurso VRIO, que va a permitir una ventaja competitiva sostenible, ya que al operar en un mercado geográfico reducido no hay cabida para que otra empresa suministre este artículo.

En cuanto al resto de productos, no se consideran VRIO, dado que pueden ser comercializados por otras empresas competidoras, por lo que no son escasos. Además, los consumidores pueden sustituir fácilmente un producto de la empresa por los de la competencia, sin incurrir en unos costes elevados.

Finalmente, si bien la compañía cuenta con un recurso que le permite obtener una ventaja competitiva como es el café, esto no es suficiente, sino que deberá tener clientes que quieran adquirir el mismo. Suministros Valonsadero consigue atraer demanda

gracias a su **imagen de marca y reputación**, por lo que se trata de recursos valiosos. Además, se pueden considerar como escasos, al ser propios de la empresa, y difíciles de imitar, ya que para conseguirlos se requerirían la estructura organizativa y la experiencia de la empresa. Finalmente, son explotados eficientemente por la entidad, ya que se aprovecha de los mismos para aumentar sus ventas. Por tanto, son recursos VRIO, y permiten alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que la anterior ventaja competitiva será sostenible siempre y cuando la empresa continúe en la misma línea de actuación, y no lleve a cabo actividades que puedan deteriorar o perjudicar su imagen o su reputación, en cuyo caso dejarían de ser recursos valiosos para la compañía.

En resumen, la Tabla 7.1 muestra los principales recursos de la empresa y cuáles son considerados VRIO:

Tabla 7.1. Análisis VRIO de los recursos de Suministros Valonsadero

Recursos	Valiosos	Escasos	Difícil imitar	Organización adecuada	VC temporal	VC sostenible
Nave	Sí	No			No	No
Vehículos	Sí	No			No	No
Café	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Otros productos	Sí	No			No	No
Imagen de marca y reputación	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí

Fuente: Elaboración propia

7.3. Cadena de valor de la empresa

Para seguir profundizando en el análisis interno de la empresa, se analizará la cadena de valor de Suministros Valonsadero. Dentro de la misma se debe diferenciar entre actividades primarias y actividades de apoyo (Guerras Martín & Navas López, 2007).

Actividades primarias.

- **Logística interna:** consiste en la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. Por tanto, se trata de una actividad que la empresa no realiza, dado

que, al tratarse de una compañía que presta un servicio, recibe y almacena directamente productos terminados.

- **Operaciones:** se trata de una actividad que tampoco es llevada a cabo por la empresa, dado que consiste en el proceso de transformación de las materias primas en el producto final y, en el caso de Suministros Valonsadero, al recibir directamente los productos terminados, no es necesario un proceso destinado a transformar los mismos, sino que se venden a los compradores tal y como se reciben.
- **Logística externa:** constituye la actividad más importante para Suministros Valonsadero y la que más valor puede aportarle, al tratarse de una empresa cuya función principal es la distribución de productos alimenticios y bebidas. En un primer momento, los proveedores transportan los productos terminados a la nave de la empresa, donde son almacenados hasta el momento en que deben ser distribuidos entre sus clientes. La distribución de los productos a los consumidores cada vez que estos realizan un pedido se lleva a cabo por los repartidores de la empresa mediante furgonetas de reparto, y se caracteriza porque se suministran los productos con la mayor brevedad posible.
- **Marketing y ventas:** en el caso de Suministros Valonsadero, el gasto en publicidad tiene una importancia secundaria, ya que el conocimiento y difusión de la compañía se lleva a cabo principalmente a través del boca a boca. Además, la empresa tampoco cuenta con página web ni tiene presencia en las redes sociales. Por otro lado, la compañía desarrolla acciones orientadas a la fidelización de los clientes (atención personalizada, servicio inmediato, descuentos y regalos, etc.), con el fin de aumentar sus ventas.
- **Servicio post venta:** aunque en el sector de la distribución el servicio post venta que se ofrece al cliente no tiene tanta importancia como en otros sectores, en el caso de Suministros Valonsadero sí la tiene. En concreto, con carácter general los clientes de la empresa no realizan una única compra, sino que se les suministran productos de manera continuada. Por tanto, es necesario proporcionarles un buen servicio post venta para que continúen adquiriendo los productos de la empresa. En el caso de Suministros Valonsadero, un ejemplo concreto se da en la instalación de cafeteras, ya que si tras la misma surge algún problema la propia empresa se encarga de su arreglo.

Actividades de apoyo.

- **Infraestructura de la empresa:** se trata de una actividad que resulta de gran importancia para el adecuado funcionamiento y organización de la entidad, si bien hay que tener en cuenta que al tratarse de una microempresa no hay una división departamental y puede tener una menor importancia que en otras empresas de mayor tamaño. Incluye actividades como la gestión directiva, la planificación, las finanzas o la contabilidad, que son realizadas por el gerente de la compañía, si bien hay ciertos servicios como la gestoría o el asesoramiento legal que se subcontratan a otras empresas.
- **Gestión de recursos humanos:** recoge todas las actividades relacionadas con el personal como la búsqueda, la contratación, la formación, la compensación, etc. En el caso de Suministros Valonsadero, se debe diferenciar entre la mano de obra cualificada (gerente y comerciales) y la mano de obra no cualificada (repartidores). Se trata de una actividad que se podría mejorar incrementando las acciones dirigidas a la formación del personal y fomentando el diálogo entre los trabajadores, con el fin de evitar problemas derivados de la falta de comunicación que tienen lugar en la actualidad.
- **Desarrollo de la tecnología:** en la industria de la distribución, la mejora de los productos y de los procesos productivos no reviste una gran importancia, dado que se trata de un sector en el que las innovaciones tecnológicas son escasas y los productos poco innovadores. Por tanto, se trata de una actividad a la que la empresa apenas concede importancia, al no realizar ninguna inversión en I+D+i.
- **Aprovisionamientos:** el proceso de compra de los productos terminados puede considerarse la actividad de apoyo más importante para Suministros Valonsadero, dado que resulta fundamental la negociación con los proveedores. En concreto, la empresa busca adquirir los productos a precios más bajos, lo cual le permite reducir el precio de venta de los mismos. Además, debe negociar con los suministradores la forma en que le van a suministrar los productos y los plazos de entrega.

Por tanto, las actividades más importantes para Suministros Valonsadero serán la logística externa y el aprovisionamiento, ya que al tratarse de una empresa de distribución resultan fundamentales tanto las condiciones en las que se adquieren los bienes como la forma en que hacen llegar a sus clientes dichos productos.

8- CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

8.1. Análisis DAFO

Una vez realizados el análisis del entorno general y específico y el análisis interno, se pueden determinar cuáles son las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa, tal y como se muestra en la Tabla 8.1.

Tabla 8.1. Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Ausencia de página web y de presencia en las redes sociales- Falta de comunicación entre los trabajadores- Reducido número de empleados en administración- Ámbito geográfico limitado a la provincia de Soria	<ul style="list-style-type: none">- Facilidad de entrada de nuevos competidores- Auge de los establecimientos cash&carry- Morosidad de clientes- Estacionalidad del sector de la hostelería
<ul style="list-style-type: none">- Fidelización de la clientela gracias a la atención personalizada- Única empresa que comercializa la marca Delta Cafés en la provincia de Soria- Amplia gama de productos de diferentes categorías- Rapidez en el servicio de distribución- Servicio de mantenimiento de cafeteras	<ul style="list-style-type: none">- Industria de alimentación y bebidas en crecimiento- Aumento del turismo- Crecimiento del gasto familiar en bares y restaurantes

Fuente: Elaboración propia

8.2. Análisis CAME

Corregir debilidades

Ausencia de página web y de presencia en las redes sociales: para corregir esta debilidad, Suministros Valonsadero debería crear una página web en la que se mostraran los diferentes productos que comercializa, así como aumentar su presencia en las redes sociales con el fin de darse a conocer. Además, si en un futuro decidiera realizar una expansión geográfica, podría comercializar sus productos a través de la página web más allá del ámbito geográfico de la provincia de Soria.

Falta de comunicación entre los trabajadores: a pesar de tratarse de una empresa con un reducido número de trabajadores, en ocasiones surgen problemas derivados de la falta de comunicación entre los mismos. Para solventar esta debilidad, la gerencia debería fomentar la organización y el trabajo en equipo. Por ejemplo, podrían realizarse actividades no laborales en horario de trabajo que fomentaran el espíritu de equipo.

Reducido número de empleados en administración: en la actualidad, las tareas de administración son realizadas por el gerente de la compañía, exceptuando aquellas que se subcontratan, como la gestoría o el asesoramiento legal. Por tanto, sería conveniente contratar a una persona que se encargara de llevar la contabilidad, de forma que se diera un mayor reparto de tareas.

Ámbito geográfico limitado a la provincia de Soria: la empresa únicamente comercializa sus productos en esta provincia, por lo que una estrategia que podría llevar a cabo sería expandirse geográficamente, comenzando por otras localidades cercanas como Burgos o Zaragoza. Además, esta expansión se encontraría vinculada a la creación de una página web mediante la cual podría comercializar sus productos.

Afrontar amenazas

Facilidad de entrada de nuevos competidores: Suministros Valonsadero puede afrontar la entrada de nuevas empresas aprovechando su experiencia en el sector y realizando un esfuerzo adicional en fidelizar a los clientes, dedicando recursos a este tipo de objetivos.

Auge de los establecimientos cash&carry: ofrecen productos a un precio más bajo que los distribuidores tradicionales, por lo que una posible opción sería una bajada de los precios. Ahora bien, en la provincia de Soria no hay ningún establecimiento de este

tipo, por lo que los consumidores estarán dispuestos a pagar más por los productos de Suministros Valonsadero siempre y cuando la empresa les proporcione un buen servicio.

Morosidad de clientes: para evitar estas situaciones, se deberían establecer claramente las condiciones de pago y llevar un control exhaustivo de dichos pagos, así como dejar de vender a aquellos clientes que no le hayan pagado alguna vez. Otra posible medida sería establecer penalizaciones a los clientes que presentan morosidad en algún momento, con el fin de evitar el mismo comportamiento en el futuro.

Estacionalidad del sector de la hostelería: para solucionar este problema, Suministros Valonsadero debería focalizar sus esfuerzos en atraer y mantener clientes que realicen compras de manera estable durante todo el año, como pueden ser las residencias de ancianos o los hospitales.

Mantener fortalezas

Fidelización de la clientela gracias a la atención personalizada: para seguir fidelizando a sus clientes, la compañía puede adoptar acciones como ofrecerles descuentos o regalos, aconsejarles sobre aquellos productos más adecuados a sus necesidades o consumir en los establecimientos de sus clientes.

Única empresa que comercializa la marca Delta Cafés en la provincia de Soria: al tratarse de la única empresa que vende cafés Delta, puede aprovechar esta ventaja realizando una mayor promoción de dicha marca, ya que al ser portuguesa puede ser menos conocida en nuestro país.

Amplia gama de productos de diferentes categorías: Suministros Valonsadero podría aumentar el número de productos que comercializa o bien incorporar nuevas marcas, si bien en la actualidad ya abarca un gran número de familias de productos.

Rapidez en el servicio de distribución: si bien la empresa ofrece un buen servicio a sus clientes, se podría mejorar el mismo fomentando la comunicación y la organización entre los trabajadores.

Servicio de mantenimiento de cafeteras: se trata de un servicio post venta que permite fidelizar a los clientes, por lo que la compañía debería ofrecerlo a todos los establecimientos de hostelería, incluso a aquellos que no le compren café con el fin de que comiencen a adquirir dicho producto.

Explorar oportunidades

Industria de alimentación y bebidas en crecimiento: la empresa debe tratar de aprovechar el auge de esta industria aumentando los márgenes comerciales.

Aumento del turismo: la compañía puede participar en campañas destinadas a la promoción del turismo local, fomentando así el turismo en la provincia de Soria.

Crecimiento del gasto familiar en bares y restaurantes: en los últimos años ha tenido lugar un incremento del gasto de las familias en el sector de la hostelería, por lo que al pertenecer la mayor parte de los clientes de la empresa a dicho sector puede aprovechar esta circunstancia.

9- ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una vez realizado el análisis de la empresa y de la industria en la que esta desarrolla su actividad, se debe determinar cómo posiciona sus productos en el mercado.

Suministros Valonsadero sigue una estrategia de **diferenciación**, ya que comercializa productos de calidad y sus clientes están dispuestos a pagar un precio superior por un servicio y una disponibilidad inmediatos. Dicha estrategia se encuentra basada en diferentes fuentes, relacionadas con los atributos del producto o servicio, la relación de la empresa con los clientes y los vínculos con otras empresas (Guerras Martín & Navas López, 2007).

En primer lugar, en relación con los atributos del producto o servicio, los productos que comercializa la compañía se caracterizan por su elevada calidad. Además, esta se diferencia ofreciendo una amplia gama de artículos, de forma que sus clientes pueden abastecerse con todos los que necesiten acudiendo a un único proveedor.

En cuanto a las relaciones con los clientes, se puede mencionar el servicio personalizado y cercano que la empresa proporciona a sus compradores, ya que les suministra los productos que mejor satisfacen sus necesidades de manera inmediata. Gracias a este servicio, Suministros Valonsadero cuenta con una cartera de clientes fidelizados que están dispuestos a adquirir sus productos.

Como consecuencia de lo anterior, la compañía tiene una buena reputación e imagen de marca, lo que le permite mantener su estrategia de diferenciación.

Por otro lado, dentro de los vínculos entre empresas, Suministros Valonsadero se relaciona con su principal proveedor, Delta Cafés, a través de un contrato de

exclusividad, que le permite ser la única entidad que comercializa dicha marca en la provincia de Soria.

Finalmente, la estrategia de diferenciación también es posible gracias al servicio post venta consistente en el mantenimiento de las máquinas de café, al tratarse de un servicio adicional que no ofrecen el resto de empresas del sector.

A través de esta estrategia, la compañía ha alcanzado una **ventaja competitiva sostenible**, basada principalmente en la venta de café.

En relación con el resto de productos, en principio no presenta una ventaja competitiva, ya que hay otras empresas que se encuentran mejor posicionadas debido a que se centran en un tipo de productos determinado y obtienen una ventaja en el mismo.

En concreto, en el sector de la distribución la empresa líder en Soria es Comercial Hermanos Ortega, que sigue una estrategia de diferenciación. Además, esta empresa puede aprovechar las economías de escala gracias a su tamaño, mientras que Suministros Valonsadero no puede hacer uso de las mismas al tener un tamaño inferior.

Ahora bien, a pesar de no tener una ventaja en este último caso, la ventaja competitiva en el negocio del café puede hacer que los clientes compren también el resto de productos.

10- ESTRATEGIA CORPORATIVA

Si bien en principio la estrategia corporativa no constituye una cuestión de gran relevancia para la compañía al tratarse de una entidad de pequeño tamaño, se pueden reseñar varios aspectos importantes.

En primer lugar, en el año 2013 tuvo lugar la absorción de otra compañía por jubilación de su propietario, lo que permitió a Suministros Valonsadero experimentar un crecimiento.

Además, la empresa tiene un contrato de exclusividad con Delta Cafés. Este acuerdo de colaboración da lugar al establecimiento de relaciones de confianza con Delta, que es su principal proveedor. Además, favorece la venta de café, siendo este el principal negocio de la entidad y el que le permite obtener una ventaja competitiva.

Finalmente, si bien en la actualidad Suministros Valonsadero no tiene entre sus objetivos a corto plazo el crecimiento, en un futuro se podría llevar a cabo una estrategia de crecimiento a través de la expansión geográfica. Dicha expansión debería

iniciarse comercializando sus productos en provincias cercanas como Burgos, Zaragoza o La Rioja. Además, se vería favorecida por el hecho de que la empresa ya cuenta con proveedores en estas localidades.

11- ESTRATEGIA SOCIAL

En la actualidad, Suministros Valonsadero no realiza actividades de responsabilidad social corporativa, y tampoco ninguna otra actividad de carácter social.

Por ello, sería conveniente que incorpora actividades de este tipo dentro de sus posibilidades, ya que contribuirían a mejorar su imagen y su reputación y, consecuentemente, podrían dar lugar a un incremento en las ventas.

Por ejemplo, la empresa podría implementar acciones como realizar patrocinios, incorporar el reciclaje a su actividad diaria o trabajar únicamente con proveedores que sean socialmente responsables.

12- FUTURO DE LA COMPAÑÍA

Con carácter general, Suministros Valonsadero es una compañía que se encuentra bien posicionada en el negocio del café, dado que presenta una ventaja competitiva en el mismo. Además, cuenta con una buena reputación e imagen de marca, así como con productos de calidad y un servicio adecuado.

Ahora bien, hay determinados aspectos que la empresa podría mejorar, dado que en relación con el resto de productos no presenta una ventaja competitiva. En concreto, de cara al futuro se deberían implantar acciones destinadas a realizar una mayor difusión de la compañía, incorporar la responsabilidad social y fomentar la comunicación y formación de los trabajadores, entre otras.

Además, se podría plantear la posibilidad de centrarse exclusivamente en el negocio del café, dado que es el que le reporta una mayor rentabilidad, unido a una expansión geográfica.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido elaborar un análisis estratégico de la empresa Suministros Valonsadero, tras el que se puede concluir que se trata de una compañía que opera en una industria muy competitiva, y que se encuentra expuesta a la elevada amenaza de nuevos entrantes.

Teniendo en cuenta este entorno, la empresa sigue una estrategia de diferenciación que le ha permitido alcanzar una ventaja competitiva a través de la venta de café. En concreto, dicha ventaja es posible gracias al contrato de exclusividad con su principal proveedor y a la fidelidad de sus clientes. En cuanto a sus líneas de actuación futuras, una posibilidad que le permitiría crecer sería la expansión geográfica.

Por otro lado, a través de la realización del trabajo se han aplicado los conocimientos adquiridos en la asignatura de dirección estratégica al caso de una empresa real. En concreto, las principales herramientas que se han utilizado han sido el análisis PEST, el DAFO, el CAME y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Esto ha permitido obtener competencias relacionadas con el estudio de una empresa, como por ejemplo en qué aspectos se debe realizar un mayor énfasis o cuáles son las conclusiones que se pueden extraer a partir de la realización del análisis.

Además de lo anterior, se han adquirido conocimientos relacionados con la forma de realizar un trabajo de carácter más formal, tales como la forma de realizar adecuadamente el índice y la bibliografía o de citar correctamente libros y páginas web, entre otros, lo cual puede resultar de utilidad a la hora de elaborar futuros análisis.

Bibliografía

➤ Libros

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.* . Pamplona: Thomson Civitas.

➤ Bases de datos

SABI. (8 de Enero de 1999). Recuperado el 4 de Noviembre de 2018, de Keltiberia Gestión, S.L. : https://sabi.bvdinfo.com/version-20181130/Search.QuickSearch.serv?_CID=65&context=3JCXFT6O368Y101

SABI. (23 de Mayo de 2006). Recuperado el 4 de Noviembre de 2018, de Suministros Valonsadero, S.L.: https://sabi.bvdinfo.com/version-20181130/Search.QuickSearch.serv?_CID=172&context=3JCXFT6O368Y101

SABI. (23 de Mayo de 2006). Obtenido de Suministros Valonsadero, S.L. : https://sabi.bvdinfo.com/version-20181130/Search.QuickSearch.serv?_CID=142&context=2X0EFT6O347ZU96

➤ Webgrafía

CNAE. (2009). Recuperado el 4 de Noviembre de 2018, de <https://www.cnae.com.es/buscar-cnae.php?texto=46&campo=2&pagina=1>

Informa, O. S. (Diciembre de 2017). *Estudio Sectores DBK* . Recuperado el Noviembre de 2018, de Mayoristas de Alimentación para Hostelería (sumario): <https://www.dbk.es/es/estudios/16264/summary>

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS, “Sector”, 2017. Accesible en web: <http://fiab.es/sector/> (último acceso 8 de diciembre de 2018)

GRUPO EUROMADI, “Comercial Hermanos Ortega”, 2016. Accesible en web: <https://www.euromadi.es/asociados/comercial-hnos-ortega-s-a/> (último acceso 3 de enero de 2019)

MABAR, “Todas las categorías”, 2018. Accesible en web: <https://mabares.com/> (último acceso 4 de enero de 2019)

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I. Ventas por familias de productos	44
ANEXO II. Proveedores 2017.....	45
ANEXO III. Clientes 2017	47

ANEXO I. Ventas por familias de productos

Familia	TOTAL	Porcentaje
FRUTOS SECOS	1.221,10	0,24%
CAFÉ	239.476,75	47,09%
LIMPIEZA	9.985,17	1,96%
CONSERVAS VEGETALES	38.939,06	7,66%
VINOS	38.899,76	7,65%
LÁCTEOS	37.140,64	7,30%
APERITIVOS	11.229,54	2,21%
ALIMENTACIÓN	2.973,15	0,58%
ACEITES	46.639,69	9,17%
VAJILLA	1.804,72	0,35%
CELULOSA Y BOLSAS DE BASURA	31.863,68	6,27%
BILPER	747,70	0,15%
DICAPRODUCT	9.243,10	1,82%
LAVAJILLAS	6.280,91	1,24%
ABRILLANTADORES	3.292,76	0,65%
LAVANDERÍA	1.607,28	0,32%
AUTOMOCIÓN	4.879,47	0,96%
AMBIENTADORES	1.265,38	0,25%
ÚTILES DE LIMPIEZA	7.895,09	1,55%
LEJÍAS Y FREGASUELOS	5.800,16	1,14%
DESENGRASANTES	1.437,79	0,28%
PALILLOS	952,23	0,19%
PASTAS	1.603,89	0,32%
EMBUTIDOS	1.714,54	0,34%
OFERTA LIMPIEZA	1.678,06	0,33%
Total general	508.571,62	100,00%

ANEXO II. Proveedores 2017

PROVEEDORES 2017	Importe	Porcentajes	Familia	Lugar
Novadelta Comercio de Cafés de España	164.291,42	36,95%	Café	Portugal
Lorenzo Sandua, S.L.	34.042,26	7,66%	Aceite	Navarra
Grupo leche río, S.A.	28.710,74	6,46%	Leche	Lugo
Diaz Kremer, S.L.	25.686,10	5,78%	Limpieza	Burgos
Dicaproduct, S.L.	18.940,04	4,26%	Limpieza	Murcia
Soriadis, S.L. - Leclerc	11.293,64	2,54%	Alimentación	Soria
Envasados y estuchados Feinmada, S.L.	11.257,29	2,53%	Azúcar	Madrid
Sacesa selección, S.L.	10.333,23	2,32%	Conservas	La Rioja
Vintae Luxury Wine Specialists, S.L.U.	8.905,54	2,00%	Vino	La Rioja
Urzante, S.L.	8.833,66	1,99%	Aceite	Navarra
Laboratorios Bilper Group	8.612,11	1,94%	Limpieza	Vizcaya
Nudisco, S.L.	7.226,47	1,63%	Conservas	Valencia
Biscuit Galicia, S.L.	6.925,38	1,56%	Alimentación	Pontevedra
Destilerías Xestal, S.L.	6.640,15	1,49%	Vino	Ourense
Conservas y Salazones Arlequín, S.L.	5.973,25	1,34%	Conservas	Cantabria
Industrias Vijusa, S.L.	5.375,68	1,21%	Limpieza	Valencia
Diez Siglos de Verdejo, S.L.	5.323,80	1,20%	Vino	Valladolid
Bodegas Viña Vilano, S.C.	5.002,14	1,13%	Vino	Burgos
Kaiku Km0	4.753,75	1,07%	Leche	Álava
San Ginés Soc. Coop. De C-LM	4.181,76	0,94%	Vino	Cuenca
Comercial Hermanos Ortega, S.A.	3.681,30	0,83%	Alimentación	Soria
Congelados y Pescados Plaza Chica, S.L.	3.666,44	0,82%	Conservas	La Rioja
Javier Beltrán Distribuciones, S.L.	3.604,78	0,81%	Alimentación	Soria
Iberdulces Aragón, S.A.	3.284,01	0,74%	Alimentación	Zaragoza
Lisma Manipulados	3.159,51	0,71%	Celulosa y bolsas de basura	Toledo
Bodegas Montevannos, S.L.	3.006,78	0,68%	Vino	Burgos
Fruyper, S.A.	2.255,15	0,51%	Conservas	Murcia
Conservas Pony, S.L.	2.166,84	0,49%	Conservas	Murcia
Zambu Higiene, S.L.U.	2.036,03	0,46%	Limpieza	Murcia
Bodegas Los Lagos, S.L.	1.960,20	0,44%	Vino	Álava
Viñedos de Aldeanueva Soc. Coop.	1.789,95	0,40%	Vino	La Rioja
Nestlé España	1.753,69	0,39%	Alimentación	Barcelona
La alegría riojana, S.A.	1.693,70	0,38%	Alimentación	La Rioja
Comercial Chaome, S.L.	1.658,99	0,37%	Alimentación	Soria
Salinera Española, S.A.	1.582,68	0,36%	Alimentación	Palma de Mallorca
Rafael Beltrán Monreal	1.559,25	0,35%	Alimentación	Soria
Juan Carlos García Poza	1.447,98	0,33%	Limpieza	Soria
Ascaso Factory, S.L.U.	1.385,32	0,31%	Otros	Barcelona
Importaco Food Service, S.L.	1.345,47	0,30%	Aperitivos	Valencia
Productos Hermesa	1.340,30	0,30%	Aperitivos	Cuenca

Papeles El Carmen, S.A.	1.320,69	0,30%	Celulosa y bolsas de basura	Navarra
Aceitunas Campotoro, S.L.	1.250,79	0,28%	Conervas	Granada
Emilio Miro Salvat, S.A.	1.221,87	0,27%	Vino	Tarragona
Conervas La Mutrikuarra, S.L.	1.220,03	0,27%	Conervas	Vizcaya
Carburantes La Perdiz, S.L.	1.099,36	0,25%	Otros	Soria
Talleres Termancia, S.A.L.	1.059,95	0,24%	Otros	Soria
Comercial Jamones Alonso, S.L.	886,61	0,20%	Alimentación	Soria
Jose Pedro Blasco Hedo	819,64	0,18%	Alimentación	Soria
Conervas y congelados iglesiasmar, S.L.	802,56	0,18%	Conervas	Pontevedra
Agustín Cubero, S.L.	798,02	0,18%	Vino	Zaragoza
Democratic Wines, S.L.	787,72	0,18%	Vino	La Rioja
Aceites Coreysa, S.A.	694,75	0,16%	Aceite	Sevilla
Distribuciones Palacios, S.A.	694,09	0,16%	Bebidas	Soria
Nueveochosiete	623,71	0,14%	Bebidas	León
Jesús Andrés Sánchez	608,72	0,14%	Otros	Soria
Distribuciones Navalpotro, S.L.	427,84	0,10%	Bebidas	Soria
Cuenta comodín	392,64	0,09%	Otros	Soria
Elka Creaciones.com	366,03	0,08%	Otros	Soria
Droguerías Molina, S.L.	357,41	0,08%	Limpieza	Soria
Tomás Ciria Asensio	322,39	0,07%	Otros	Soria
Equipamientos García, S.L.U.	306,74	0,07%	Otros	Soria
Patatas fritas de Soria Garijo Baigorri	300,55	0,07%	Alimentación	Soria
Gráficas Hermanos González, C.B.	284,35	0,06%	Otros	Soria
Las Heras papelerías y librerías, S.L.	170,37	0,04%	Otros	Soria
Jose Luis Ledesma Borobia	167,34	0,04%	Alimentación	Soria
Materiales de construcción Odoricio, S.L.	145,44	0,03%	Otros	Soria
Conervas Noly	143,62	0,03%	Conervas	Murcia
Suministros Alf, S.A.	120,03	0,03%	Limpieza	Navarra
Maquinaria de cocción modular, S.L.	106,37	0,02%	Otros	Barcelona
Cárnicas Hermanos Giaquinta, S.L.	99,80	0,02%	Alimentación	Soria
Repsol Comercial de Prod. Petrolíferos	94,50	0,02%	Otros	Madrid
Parcet, S.A.	89,67	0,02%	Limpieza	Barcelona
Neumáticos Polfran, S.C.	39,68	0,01%	Otros	Soria
Soria Extintores del Castillo, S.L.	32,31	0,01%	Otros	Soria
Serviaragón, S.A.	30,00	0,01%	Otros	Zaragoza
Ferretería La Llave, S.L.	21,62	0,00%	Otros	Soria
Luis Angel Blasco Abad	12,34	0,00%	Limpieza	Soria
Stella Store	7,65	0,00%	Otros	Soria
Bricocentro Soria, S.L.	7,46	0,00%	Otros	Soria
Merchandaliment, S.L.	7,23	0,00%	Limpieza	Soria
TOTAL	444.628,67	100%		

ANEXO III. Clientes 2017

Cliente	Compras	Porcentajes	Sector	Localidad
1	35.212,97	6,92%	Hostelería	Soria
2	28.128,07	5,53%	Hostelería	Soria
3	17.564,23	3,45%	Hostelería	Burgo de Osma
4	15.659,41	3,08%	Hostelería	Arcos de Jalón
5	14.227,05	2,80%	Centro educativo	Soria
6	13.844,75	2,72%	Hostelería	Medinaceli
7	11.277,27	2,22%	Hostelería	El Royo
8	10.210,71	2,01%	Hostelería	Arcos de Jalón
9	9.850,33	1,94%	Hostelería	Soria
10	9.456,03	1,86%	Hostelería	Soria
11	8.430,06	1,66%	Hostelería	Arcos de Jalón
12	8.425,01	1,66%	Hostelería	Burgo de Osma
13	8.009,14	1,57%	Hostelería	Soria
14	7.827,65	1,54%	Hostelería	Arcos de Jalón
15	7.759,28	1,53%	Hostelería	Ucero
16	7.557,82	1,49%	Hostelería	Morón de Almazán
17	7.267,50	1,43%	Hostelería	Arcos de Jalón
18	6.964,70	1,37%	Hostelería	Soria
19	6.660,36	1,31%	Hostelería	Quintana Redonda
20	6.472,06	1,27%	Hostelería	Medinaceli
21	6.294,59	1,24%	Hostelería	Medinaceli
22	5.997,62	1,18%	Hostelería	Salduero
23	5.772,70	1,14%	Residencia de ancianos	Morón de Almazán
24	5.662,70	1,11%	Hostelería	Casarejos
25	5.579,78	1,10%	Hostelería	Soria
26	5.470,75	1,08%	Hostelería	Soria
27	4.976,25	0,98%	Hostelería	Covaleda
28	4.795,59	0,94%	Hostelería	Los Rábanos
29	4.691,28	0,92%	Hostelería	Almazán
30	4.500,77	0,88%	Hostelería	Soria
31	4.467,30	0,88%	Hostelería	Burgo de Osma
32	4.310,38	0,85%	Hostelería	Langa de Duero
33	4.265,33	0,84%	Hostelería	Arcos de Jalón
34	4.245,18	0,83%	Hostelería	Vinuesa
35	4.108,51	0,81%	Hostelería	Soria
36	4.077,91	0,80%	Hostelería	Medinaceli
37	3.960,19	0,78%	Panadería	Soria
38	3.780,04	0,74%	Hostelería	Soria
39	3.777,72	0,74%	Hostelería	Golmayo
40	3.750,72	0,74%	Hostelería	Burgo de Osma

41	3.624,59	0,71%	Hostelería	El Royo
42	3.471,91	0,68%	Hostelería	Arcos de Jalón
43	3.369,53	0,66%	Hostelería	Soria
44	3.353,22	0,66%	Hostelería	Burgo de Osma
45	3.300,03	0,65%	Otros	Muriel Viejo
46	3.235,93	0,64%	Hostelería	Arcos de Jalón
47	3.179,42	0,63%	Hostelería	Soria
48	3.138,19	0,62%	Hostelería	Soria
49	3.129,68	0,62%	Hostelería	Soria
50	3.106,39	0,61%	Hostelería	Soria
51	3.067,13	0,60%	Hostelería	Navaleno
52	3.057,90	0,60%	Hostelería	Golmayo
53	2.993,42	0,59%	Hostelería	Soria
54	2.989,10	0,59%	Hostelería	Burgo de Osma
55	2.859,95	0,56%	Centro educativo	Soria
56	2.723,17	0,54%	Comercio	Covaleda
57	2.708,58	0,53%	Hostelería	Covaleda
58	2.572,28	0,51%	Hostelería	Soria
59	2.543,43	0,50%	Hostelería	Ucero
60	2.534,38	0,50%	Hostelería	Soria
61	2.529,38	0,50%	Hostelería	Arcos de Jalón
62	2.511,65	0,49%	Hostelería	Tardelcuende
63	2.463,78	0,48%	Hostelería	Berlanga
64	2.436,32	0,48%	Residencia de ancianos	Quintana Redonda
65	2.398,97	0,47%	Hostelería	Soria
66	2.383,16	0,47%	Hostelería	Cabrejas
67	2.379,42	0,47%	Hostelería	Vinuesa
68	2.259,99	0,44%	Hostelería	Quintanas de Gormaz
69	2.224,95	0,44%	Hostelería	Santa María de las Hoyas
70	2.207,59	0,43%	Hostelería	Covaleda
71	2.072,45	0,41%	Hostelería	Almajano
72	2.067,80	0,41%	Hostelería	Burgo de Osma
73	2.044,44	0,40%	Hostelería	Soria
74	2.032,96	0,40%	Hostelería	Quintana Redonda
75	1.977,24	0,39%	Hostelería	Santa María de las Hoyas
76	1.962,01	0,39%	Particular	Soria
77	1.935,90	0,38%	Hostelería	Soria
78	1.896,43	0,37%	Otros	Soria
79	1.888,06	0,37%	Hostelería	Navaleno
80	1.866,57	0,37%	Hostelería	Covaleda
81	1.795,19	0,35%	Hostelería	Soria
82	1.793,19	0,35%	Hostelería	Berlanga

83	1.691,37	0,33%	Hostelería	San Pedro Manrique
84	1.667,41	0,33%	Hostelería	Vinuesa
85	1.634,40	0,32%	Hostelería	Almazán
86	1.585,52	0,31%	Hostelería	Soria
87	1.580,75	0,31%	Hostelería	Soria
88	1.561,80	0,31%	Hostelería	Cabrejas
89	1.533,13	0,30%	Panadería	Morón de Almazán
90	1.523,18	0,30%	Hostelería	Recuerda
91	1.420,18	0,28%	Hostelería	Soria
92	1.403,36	0,28%	Hostelería	Navaleno
93	1.369,33	0,27%	Hostelería	Soria
94	1.352,37	0,27%	Hostelería	Soria
95	1.318,39	0,26%	Hostelería	Quintana Redonda
96	1.256,66	0,25%	Hostelería	Navaleno
97	1.226,24	0,24%	Centro educativo	Soria
98	1.221,28	0,24%	Hostelería	Burgo de Osma
99	1.215,33	0,24%	Hostelería	Soria
100	1.193,52	0,23%	Hostelería	Covaleda
101	1.183,62	0,23%	Hostelería	Golmayo
102	1.175,12	0,23%	Centro educativo	Soria
103	1.121,77	0,22%	Hostelería	Burgo de Osma
104	1.093,08	0,21%	Hostelería	Covaleda
105	1.029,19	0,20%	Centro educativo	Soria
106	1.022,10	0,20%	Hostelería	Golmayo
107	1.011,85	0,20%	Hostelería	Golmayo
108	966,05	0,19%	Hostelería	Medinaceli
109	941,18	0,19%	Hostelería	Soria
110	907,98	0,18%	Hostelería	Arcos de Jalón
111	893,26	0,18%	Hostelería	Soria
112	887,50	0,17%	Hostelería	Salinas de Medinaceli
113	867,51	0,17%	Hostelería	Duruelo de la Sierra
114	860,64	0,17%	Hostelería	Covaleda
115	825,27	0,16%	Hostelería	Molinos de Duero
116	808,39	0,16%	Hostelería	Soria
117	787,05	0,15%	Comercio	Golmayo
118	708,68	0,14%	Centro educativo	Soria
119	706,35	0,14%	Otros	Burgo de Osma
120	649,90	0,13%	Hostelería	Valdeavellano de Tera
121	628,05	0,12%	Hostelería	Renieblas
122	627,37	0,12%	Otros	Vinuesa
123	617,99	0,12%	Hostelería	Soria
124	604,80	0,12%	Hostelería	Soria
125	596,11	0,12%	Centro educativo	Soria
126	595,06	0,12%	Hostelería	Almazán
127	593,50	0,12%	Hostelería	Soria

128	593,21	0,12%	Hostelería	Soria
129	582,12	0,11%	Particular	Soria
130	570,29	0,11%	Hostelería	Los Villares de Soria
131	560,05	0,11%	Hostelería	Medinaceli
132	557,60	0,11%	Hostelería	Langa de Duero
133	555,97	0,11%	Hostelería	Soria
134	551,62	0,11%	Hostelería	Burgo de Osma
135	549,46	0,11%	Otros	Arcos de Jalón
136	547,97	0,11%	Hostelería	Soria
137	533,67	0,10%	Hostelería	Arcos de Jalón
138	527,69	0,10%	Hostelería	Soria
139	524,40	0,10%	Hostelería	Valdemaluque
140	500,28	0,10%	Hostelería	Soria
141	485,18	0,10%	Hostelería	Soria
142	480,00	0,09%	Comercio	Soria
143	455,37	0,09%	Hostelería	Las Cuevas
144	446,16	0,09%	Centro educativo	San Esteban de Gormaz
145	383,44	0,08%	Hostelería	Covaleda
146	374,71	0,07%	Hostelería	Soria
147	369,92	0,07%	Hostelería	Burgo de Osma
148	362,58	0,07%	Hostelería	Soria
149	343,33	0,07%	Hostelería	San Leonardo de Yague
150	323,29	0,06%	Hostelería	Medinaceli
151	310,72	0,06%	Hostelería	Burgo de Osma
152	291,16	0,06%	Hostelería	Soria
153	274,51	0,05%	Hostelería	Soria
154	260,48	0,05%	Comercio	Soria
155	246,24	0,05%	Hostelería	Almazán
156	239,53	0,05%	Hostelería	Arcos de Jalón
157	227,94	0,04%	Hostelería	Soria
158	222,42	0,04%	Otros	Soria
159	185,98	0,04%	Hostelería	Valdemaluque
160	176,00	0,03%	Comercio	Burgo de Osma
161	175,03	0,03%	Comercio	Soria
162	170,73	0,03%	Otros	Soria
163	169,20	0,03%	Panadería	Soria
164	165,42	0,03%	Hostelería	Arcos de Jalón
165	144,00	0,03%	Hostelería	Soria
166	143,70	0,03%	Hostelería	Soria
167	141,00	0,03%	Hostelería	Soria
168	140,62	0,03%	Hostelería	Soria
169	139,30	0,03%	Hostelería	Golmayo
170	137,70	0,03%	Comercio	Almazán
171	137,52	0,03%	Hostelería	Soria
172	135,91	0,03%	Hostelería	Los Rábanos

173	126,57	0,02%	Otros	Almazán
174	110,22	0,02%	Otros	Soria
175	98,90	0,02%	Hostelería	Soria
176	92,58	0,02%	Hostelería	Covaleda
177	85,86	0,02%	Hostelería	Tardelcuende
178	77,58	0,02%	Hostelería	Duruelo de la Sierra
179	76,91	0,02%	Hostelería	San Esteban de Gormaz
180	76,32	0,02%	Comercio	Soria
181	65,06	0,01%	Hostelería	Soria
182	62,84	0,01%	Hostelería	Golmayo
183	54,00	0,01%	Hostelería	Golmayo
184	44,40	0,01%	Otros	San Esteban de Gormaz
185	43,75	0,01%	Hostelería	Covaleda
186	42,27	0,01%	Hostelería	Soria
187	39,59	0,01%	Otros	Golmayo
188	35,07	0,01%	Comercio	Soria
189	34,80	0,01%	Otros	Burgo de Osma
190	32,40	0,01%	Hostelería	Soria
191	31,70	0,01%	Otros	Chércoles
192	24,84	0,00%	Hostelería	Medinaceli
193	18,63	0,00%	Otros	Arcos de Jalón
194	11,95	0,00%	Hostelería	Soria
195	10,90	0,00%	Hostelería	Soria
196	8,76	0,00%	Hostelería	San Esteban de Gormaz
197	6,48	0,00%	Particular	Soria
198	6,30	0,00%	Hostelería	Soria
199	0,54	0,00%	Particular	Soria
TOTAL	508.571,62	100,00%		