



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Grado en Finanzas y Contabilidad

Plan estratégico financiero para impulsar el crecimiento en COMIDA SEN

Trabajo fin de estudio presentado por:	CAROLINA SALAZAR ARIAS
Tipo de trabajo:	Abierto
Tipo:	Individual
Director/a:	Javier Moya Córdoba
Fecha:	16-07-2025

Resumen

Mediante este trabajo se pretende desarrollar un plan estratégico financiero para impulsar el crecimiento de GRUPO AGO 3R, S.L. que opera bajo la marca COMIDA SEN, empresa dedicada a la fabricación y distribución de comida de quinta gama en monodosis a nivel nacional.

La finalidad del plan se enfoca en realizar un diagnóstico situacional de la empresa, incluyendo un análisis financiero detallado para conocer su situación actual y poder determinar la capacidad de inversión y financiación. Trazar estrategias de crecimiento orgánico mediante la ampliación y actualización de las instalaciones para mejorar los procesos productivos y la automatización y optar a la certificación Internacional Featured Standard (IFS). El estándar de calidad de mayor prestigio aplicable a todo proceso de producción y manipulación de alimentos dirigido a empresas del sector alimentario. Con ello se pretende alcanzar ventajas competitivas, incrementar la cifra de negocio, el margen y maximizar los beneficios para los socios.

Palabras clave: Análisis, crecimiento, inversión, V gama y monodosis.

Abstract

This work aims to develop a strategic financial plan to drive the growth of GRUPO AGO 3R, S.L., a company operating under the COMIDA SEN brand and dedicated to the manufacture and distribution of single-serving prepared meals nationwide. The plan aims to diagnose the company's situation, including a detailed financial analysis to understand its current situation and determine its investment and financing capacity. It also seeks to develop organic growth strategies by expanding and modernizing facilities to improve production processes and their automation, and to obtain the International Food Security Standard (IFS) certification. This is the most prestigious quality standard applicable to all food production and handling processes for companies in the food sector. The plan seeks to achieve competitive advantages, increase revenue and margins, and maximize benefits for its partners.

Keywords: Analysis, growth, investment, V range and single dose.

Índice de contenidos

1.1.	Planteamiento General.....	9
1.2.	Justificación	10
1.3.	Objetivos Generales y Específicos	12
1.3.1.	Objetivo general	12
1.3.2.	Objetivos específicos	12
1.4.	Aspectos Innovadores por incorporar en COMIDA SEN.....	12
2.	Análisis del Macroentorno, del Entorno Específico e Interno	15
2.1.	Análisis del Macroentorno	15
2.1.1.	Análisis PESTEL del sector de platos preparados en España	15
2.2.	Análisis del Entorno Específico de Comida SEN	17
2.2.1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	17
2.3.	Análisis Interno y Planteamiento Estratégico de Comida SEN	19
2.3.1.	Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)	19
2.3.2.	Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar).....	22
2.3.3.	Business model canvas (o Lienzo Canvas)	24
2.4.	Valoración de Riesgos y Oportunidades.....	29
2.4.1.	Valoración de riesgos	29
2.4.2.	Valoración de oportunidades	29
3.	Análisis de la Viabilidad	30
3.1.	Viabilidad Técnica/ Tecnológica	31
3.1.1.	Recepción y preparación de materias primas	31
3.1.2.	Cocción y Procesamiento	31
3.1.3.	Envasado, Sellado y Etiquetado.....	32
3.1.4.	Embalaje y Paletización	32

3.1.5.	Almacenaje y Distribución	33
3.2.	Viabilidad Organizativa	33
3.3.	Viabilidad Comercial	33
3.4.	Viabilidad de Sostenibilidad	34
4.	Análisis de los Principales Riesgos que Impactan en el proyecto de Comida SEN	35
5.	Análisis de los Estados Financieros	37
5.1.	Análisis Horizontal del Balance de Situación y del Balance de PyG	38
5.1.1.	Análisis horizontal del Balance de Situación	38
5.1.2.	Análisis horizontal del Balance de Pérdidas y Ganancias	41
5.2.	Análisis Vertical del Balance de Situación y del Balance de PyG	42
5.2.1.	Análisis vertical del Balance de Situación	42
5.2.2.	Análisis vertical del Balance de Pérdidas y Ganancias	44
6.	Análisis de las Principales Ratios	45
7.	Proyección y Valoración de los Resultados	48
7.1.	Hipótesis consideradas	48
7.1.1.	Proyección de Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balances Provisionales.	49
7.1.2.	Flujos de caja futuros y la valoración de la empresa	51
8.	<i>Benchmark</i> y Comparativa con el Sector Platos Preparados	53
9.	Principales Resultados y/o Hallazgos	55
10.	Conclusiones	57
11.	Limitaciones del TFE	59
	Referencias bibliográficas	60
Anexo A.	La Norma IFS Food revisa los productos y procesos de producción para evaluar la capacidad de un productor de alimentos.	64
Anexo B.	Diagrama de la Cadena de Valor de Michael Porter.	66

Anexo C.	ERP aplicaciones y/o módulos necesarios para una gestión integral.	67
Anexo D.	¿Qué es el APPCC?	69
Anexo E.	Equipamientos de cocina Industrial con IoT – Etapa de Cocción	70
Anexo F.	Equipos de envasado, sellado y etiquetado.	72
Anexo G.	Estructura Patrimonial Grupo AGO 3R, S.L. -2024	73
Anexo H.	Ratios de Rentabilidad entre Y2022 – E2029	74

Índice de figuras

Figura1. <i>Fuerzas competitivas del sector de los platos preparados en España.</i>	18
Figura 2. <i>Evolución de la estructura de costes 2022-2023-2024</i>	42

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Tipología y sistemas informáticos por actividad recomendados para Comida SEN</i> ...	14
Tabla 2. <i>Análisis PESTEL del sector de platos preparados en España</i>	16
Tabla 3. <i>DAFO de Grupo AGO 3R, S.L. "Comida SEN"</i>	20
Tabla 4. <i>CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar) Grupo AGO 3R, S.L. "Comida SEN"</i>	23
Tabla 5. <i>Business Model Canvas de Grupo AGO 3R, S.L. "Comida SEN"</i>	25
Tabla 6. <i>Presupuesto acondicionamiento nave industrial Grupo AGO 3R, S.L. "Comida SEN"</i>	31
Tabla 7. <i>Elementos críticos del proyecto de actualización Grupo AGO 3R, S.L.</i>	35
Tabla 8. <i>Balance de Situación Comida SEN Ejercicios: 2022-2023-2024</i>	37
Tabla 9. <i>Balance de Pérdidas y Ganancias Ejercicios: 2022-2023-2024</i>	38
Tabla 10. <i>Análisis Vertical del Balance de Situación 2022-2024</i>	43
Tabla 11. <i>Análisis Vertical del Balance de Pérdidas y Ganancias 2022-2024</i>	44
Tabla 12. <i>Las ratios económicas y financieras de Grupo AGO 3R, S.L. 2022-2024</i>	45
Tabla 13. <i>Tasa de Crecimiento Constante 2020-2024</i>	49
Tabla 14. <i>Parámetros de valoración e Hipótesis</i>	49
Tabla 15. <i>Proyecciones Financieras - Ejercicio Y2022 – E2029</i>	50
Tabla 16. <i>Cálculo de los flujos de caja</i>	51
Tabla 17. <i>Valoración de la empresa por descuento de flujos de caja y múltiplos</i>	52
Tabla 18. <i>Benchmark Grupo AGO 3R, S.L. vs. Sector Platos Preparados</i>	53

Introducción

La introducción debe dar contexto, problema, enfoque y valor del trabajo, no ser un resumen amplio.

Por ejemplo: El presente Trabajo Fin de Estudios tiene como finalidad analizar la situación actual de la empresa COMIDA SEN, dedicada a la elaboración de platos de quinta gama, y diseñar un plan estratégico financiero que impulse su crecimiento sostenible. La empresa se enfrenta a retos operativos y comerciales derivados de su necesidad de expansión y optimización de procesos, en un entorno altamente competitivo y cambiante. Para ello, se aplicarán herramientas de diagnóstico estratégico (como el análisis PESTEL, DAFO y CANVAS), así como un estudio detallado de su viabilidad financiera basado en proyecciones económico-contables.

1.1. Planteamiento General

La globalización que ha sido impulsada mayoritariamente por la irrupción de los avances tecnológicos ha derivado en un cambio de hábito y de comportamiento en la sociedad global. Se produce un alineamiento cultural de homogeneización al estandarizarse las preferencias de los consumidores, basada en la experiencia personal, directa e inmediata, asimismo con una mayor sensibilidad social hacia lo saludable, natural, ecológico y sostenible. No obstante, hay un cambio de tendencia en el consumo dentro del hogar, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024) *Informe del consumo alimentario en España 2023*.

En 2023 el traslado del consumo de fuera a dentro del hogar se ha incrementado, y los hogares españoles están optando cada vez más por utilizar ayudas culinarias (por ejemplo, salsas prefabricadas, caldos envasados, etc.) o incluso consumiendo más platos industriales (platos que son solo calentar y están listos para comer). (p. 569)

Partiendo de esa premisa nace COMIDA SEN (Sano, Equilibrado y Natural) como alternativa para aquellas personas que por un ritmo de vida acelerado no pueden emplear mucho tiempo en cocinar platos ricos, balanceados, elaborados con productos frescos, naturales y sin añadir colorantes y conservantes dañinos para la salud. La V gama consiste en un tratamiento térmico que se les realiza a los productos/platos para alcanzar una mayor conservación.

Inicialmente COMIDA SEN se orientó a familias y personas solteras. Se ofrecía un menú semanal a domicilio, el cual estaba diseñado por una nutricionista y se entregaba en una bandeja una vez por semana, según la preferencia del consumidor. Se incluían como mínimo diez platos, cinco entradas y cinco platos principales, con la idea que el cliente tuviera entre semana una buena opción para comer o cenar en la nevera.

El concepto tuvo buena aceptación durante el primer año de lanzamiento generando una gran expectativa. Dentro de los primeros meses se recibieron una media de 35 pedidos semanales de manera recurrente, lo que suponía la venta de 525 monodosis por semana. Pero pronto empezó a sufrir las consecuencias de la crisis financiera del 2008, que impactó en España a partir de finales de 2009. El propósito inicial de la empresa se estancó y durante varios años obtuvo pérdidas acumuladas hasta que se dirigió hacia otro público, principalmente cadenas de supermercados y colectividades.

A través de este proyecto se pretende realizar un análisis de viabilidad que permita a la empresa emprender una estrategia de reordenación enfocada a mejorar las instalaciones y los procesos para poder crecer y explorar otros mercados. El trabajo se compone de un resumen abreviado del desarrollo de este, continúa con una introducción del planteamiento descriptivo y su justificación para poner en situación al lector. A continuación, se desarrollan los objetivos y los elementos innovadores. Se hace un análisis del macroentorno, del entorno específico e interno que permite ubicar a la empresa dentro del sector al estudiar todos los factores relevantes. Seguidamente se propone un análisis de viabilidad técnica, organizativa, comercial y de sostenibilidad, así como un plan financiero. Posteriormente se presenta un análisis y valoración de la información extra financiera. En los capítulos finales se presentan, los principales resultados y/o hallazgos, las conclusiones, limitaciones y prospectiva del trabajo. Por último, se tiene la bibliografía, anexos e índice de acrónimos.

1.2. Justificación

Se pretende desarrollar un plan estratégico para el departamento financiero de COMIDA SEN, para analizar la viabilidad y la capacidad de acometer inversiones significativas en las instalaciones y en el sistema productivo, lo que permitirá postularse para obtener la certificación IFS. (International Featured Standards)

La Norma IFS Food revisa los productos y procesos de producción para evaluar la capacidad de un productor de alimentos para producir productos seguros, auténticos y de calidad, de acuerdo con los requisitos legales y las especificaciones del cliente. Ayuda a las empresas a cumplir con las crecientes exigencias de transparencia y trazabilidad del mercado y contribuye a mejorar la integridad de los productos y a aumentar la eficiencia. Las auditorías son realizadas por auditores cualificados de IFS, que trabajan para organismos de certificación independientes y acreditados. (IFS, 2023, p.10) En el Anexo A. Se amplía información de los beneficios de la certificación.

Esta certificación proporcionará a Comida SEN un respaldo reputacional, le permite aumentar la confianza del público objetivo, garantizar un proceso de alta seguridad alimentaria, aprovechar las oportunidades y fortalezas. Impulsar el crecimiento positivo, mediante estrategias competitivas y herramientas que añadan valor a la empresa desarrollando ventajas competitivas.

La creación de valor no solo depende de los activos financieros de las empresas sino también de la capacidad de alinear los procesos internos, los recursos tangibles e intangibles y el capital humano disponible, creando una relación causa-efecto al mejorar las competencias a todos los niveles, especialmente el desempeño financiero de la empresa. (Kaplan y Norton, 2004, p. 59).

Comida SEN en los últimos años ha tenido mejoras notables en aspectos relativos a la gestión, producción, ventas y personal. Lo que le ha permitido ofrecer con determinación y confianza un buen servicio con estándares de calidad. Actualmente se tiene una producción diaria de ~10.000 monodosis y el mercado sigue demandando mayor capacidad de producción. Las instalaciones están llegando a un punto crítico que limita el crecimiento, desde esta perspectiva se pretende evaluar la viabilidad del proyecto que permita incrementar el nivel de producción, expandir el modelo de negocio a nuevos mercados, reducir costes operativos y estructurales, mejorar el rendimiento y entrar en una dinámica de crecimiento progresivo al aumentar la eficiencia, crear valor y maximizar los beneficios a los socios.

1.3. Objetivos Generales y Específicos

Se marca como objetivo principal desarrollar un plan estratégico corporativo de crecimiento para COMIDA SEN. Mediante la realización de un análisis de situación para diagnosticar el estado actual, la salud financiera y evaluar la capacidad que se tiene de emprender nuevos proyectos de inversión.

1.3.1. Objetivo general

El objetivo central consiste en evaluar la viabilidad del crecimiento empresarial a través del diagnóstico del entorno macro y microeconómico, el análisis interno de los procesos, recursos y modelo de negocio, y la revisión detallada de los indicadores financieros clave. Todo ello permitirá diseñar una estrategia fundamentada que oriente a la empresa hacia una mejora de su eficiencia operativa, una expansión comercial coherente y una alineación con estándares de calidad reconocidos, como la certificación IFS.

1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar el entorno macroeconómico, competitivo y normativo que impacta la actividad de COMIDA SEN, utilizando herramientas como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

Analizar los recursos, capacidades internas y modelo de negocio de la empresa mediante DAFO, CAME y CANVAS, para identificar ventajas competitivas sostenibles.

Evaluar la estructura económico-financiera actual aplicando indicadores clave (liquidez, solvencia, rentabilidad, endeudamiento, NOF, cash flow) para valorar su salud financiera.

Valorar la rentabilidad de una inversión estratégica mediante la estimación del Valor Actual Neto (VAN) a través del método de descuento de flujos de caja.

1.4. Aspectos Innovadores por incorporar en COMIDA SEN

La incorporación de productos inteligentes y conectados o también llamado el internet de las Cosas (IoT) está transformando la dinámica competitiva multisectorial, incluida la industria alimentaria, donde la tecnología permite monitorear en tiempo real la cadena de suministro, garantizar la trazabilidad de los alimentos y optimizar el proceso logístico, a través de conexión a internet y mediante la integración de sensores “Los productos inteligentes y conectados

requieren que las empresas construyan y respalden una infraestructura tecnológica completamente nueva, lo que altera cada actividad en la cadena de valor” (Porter y Heppelmann, 2014, p.76). Por lo tanto, la transformación no solo va destinada a crear productos, sino a realizar un cambio estructural y cultural. Obliga a los directivos a trazar nuevas estrategias a todos los niveles, además de ofrecer una respuesta rápida y eficaz a las necesidades de los consumidores, desarrollar y explotar las capacidades y habilidades respecto a las oportunidades que brinda el mercado para generar valor. En el Anexo B se observa el diagrama de la Cadena de Valor de Porter.

COMIDA SEN en esta nueva fase de reorientación debe innovar y alcanzar una transformación digital en su sistema productivo y de gestión. Mediante una fuerte inversión se pretende unificar las tres naves que se tienen actualmente, equiparlas con tecnología industrial, equipos y aplicaciones informáticas. Así como, la instalación de una planta solar fotovoltaica para reducir el consumo eléctrico.

Retomando la Cadena de Valor de Porter y la necesidad de implementar desarrollos tecnológicos en las actividades primarias y de apoyo, se observa que Comida SEN necesita incorporar nuevas herramientas técnicas avanzadas para el área de producción y para el área de gestión, aplicaciones más intuitivas y colaborativas que faciliten el proceso de datos y su análisis a tiempo real, para poder tomar decisiones y trazar estrategias, así como interactuar con el grupo de interés.

A continuación, se describe la estructura de sistemas informáticos que abarque la pirámide empresarial para cubrir las actividades primarias y de apoyo, compuestas de plataformas tecnológicas fiables como: e-businees, Inteligencia Artificial (AI), Sistemas expertos (ES) y Knowledge Management System /Sistema de Gestión de Conocimiento (KMS).

Tabla 1. Tipología y sistemas informáticos por actividad recomendados para Comida SEN

A C T I V I D A D E S P R I M A R I A S	ACTIVIDAD	TECNOLOGÍA	INDICADOR	A C T I V I D A D E S A P O Y O	ACTIVIDAD	TECNOLOGÍA	INDICADOR		
	OPERACIONES	Software de gestión de almacenes	Conocer a tiempo real el stock y la materia prima		ESTRUCTURA	ERP/BIG DATA	Gestión de la información interna de la empresa (financiera/económica, etc) Cuadros de Mando Integral (CMI)		
		Robótica	Automatiza los procesos y mejora la competitividad						
		FMS SMART FACTORY	Sistema de producción flexible adaptado a la demanda. Permite tener control de la producción.			Software gestión de tareas	Planificación y control de tareas		
		BIG DATA	Sistema para organizar gran cantidad información relacionada con el funcionamiento de la empresa. Permite hacer modificaciones y la gestión de mantenimientos predictivos, reduce costes al optimizar los procesos.		COMPRAS	Central de Compras Online	Permite crear y controlar almacenes virtuales y optimizar las negociaciones con los proveedores.		
	LOGÍSTICA	GPS /Localización	Control a tiempo real de la flota de distribución.		RR. HH.	ERP/IA	Agiliza los procesos de selección, mejora la comunicación interna y la gestión de solicitudes. Hace cuadrantes y llevar el control horario, etc.		
		Algoritmo de optimización de Rutas	Rutas más óptimas, reduce el consumo de carburantes y genera menor contaminación.						
	MARKETING Y VENTAS	Ventas Online	Incremento de ventas directas, sin intermediarios.		La Tecnología y aplicaciones anteriores actualmente se están combinando con IA / Cloud computing				
		Publicidad	Gestión Web/ RR.SS						
	SERVICIOS	Omnicanal & Call Center	Comunicación directa con el cliente, mail, chat, SMS, RR.SS. Teléfono						

Fuente: UNIR -Asignatura Tecnología e información en la empresa digital, Tema 3. Tipología y Sistemas de Información 2023 - Elaboración: Propia. [Ver Excel 1.Tablas actividades .xlsx](#)

Elementos de Hardware: Procesadores, Placas, base, monitores, elementos periféricos y robóticos. Software como una Planificación de Recursos Empresariales (ERP) especializada en la gestión de todo el proceso productivo. Además de un Reconocimiento Óptico de Carácter (OCR) Sistema de IA que permite leer y transcribir un documento agilizando la gestión documental de pedidos, albaranes y facturas. Sería recomendable que incluya un módulo de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM), que ayudará a unificar las estrategias comerciales y de marketing. Una ERP como Odoo o Sage son opciones más económicas que desarrollar un sistema propio. Para más información ver el Anexo C.

El proceso de transformación digital y el diseño de un plan de responsabilidad social corporativo (RSC) es clave para mejorar la operativa diaria y alcanzar la eficiencia en la cadena de valor percibida por los distintos grupos de interés, al realizar cambios y mejoras en los procedimientos, en los centros de trabajo, en la forma como se relaciona con el cliente interno y externo. Según el Manual de Oslo (2018) las empresas pueden desarrollar cuatro tipos de Innovación. Este manual asume como innovación organizacional la administración y gestión de las actividades estratégicas, prácticas comerciales, las relaciones externas y la gestión de recursos humanos que hace la dirección. (p. 75). Todo ello, permite optimizar la productividad, reducir los costes y ser una empresa socialmente responsable con el planeta.

2. Análisis del Macroentorno, del Entorno Específico e Interno

La alta dirección debe velar por alinear los objetivos empresariales, mejorar la posición competitiva, crear sinergias significativas, explotar recursos y capacidades, desarrollar métodos de crecimiento internos o externos, acordes a los factores relevantes del entorno general o competitivo. Por tal motivo, es necesario hacer un estudio pormenorizado del macroentorno y del entorno específico para alcanzar un buen resultado en la planificación estratégica. El análisis del entorno ayuda a las organizaciones a entender los cambios externos que pueden afectar su capacidad para competir y alcanzar sus objetivos estratégicos. (Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R, 2008, p.62).

2.1. Análisis del Macroentorno

En el caso de Comida SEN, entender cómo estos factores condicionan sus operaciones y posibilidades de expansión es esencial para planificar el crecimiento. El estudio del macroentorno permite analizar los diferentes factores que tienen influencia en la empresa, pero no están al alcance de su control, por ello las empresas tienen la necesidad de alinear y adaptar las estrategias empresariales con dichos elementos para asegurarse la supervivencia. Y por ello debe identificar las oportunidades y amenazas, tomar decisiones, medir y reducir el riesgo, entender el comportamiento de los consumidores y anticiparse a los competidores.

2.1.1. Análisis PESTEL del sector de platos preparados en España

El análisis PESTEL es un pilar fundamental a la hora de realizar un análisis estratégico, permite evaluar el entorno macroeconómico de un sector o de una empresa, proporciona una visión integral del ecosistema sobre seis factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal que influye en la toma de decisiones de la empresa. El uso de esta herramienta se empezó a utilizar a finales de siglo XX, y uno de los difusores, pero no el único, ha sido Francis J. Aguilar, quien en su libro *Escaneando el entorno empresarial* (1967) sentó las bases del análisis previamente llamado PEST. Básicamente, es imprescindible realizar este análisis cuando se pretenda estudiar cualquier acción o estrategia empresarial. Los resultados obtenidos dan una explicación de la complejidad del entorno en el que se quiere operar y permite trazar estrategias viables y planes de contingencia a largo plazo.

A continuación, se presenta el cuadro PESTEL para el sector de platos preparados en España.

Tabla 2. Análisis PESTEL del sector de platos preparados en España

Factor	Situación	Oportunidad	Amenaza
P o l í t i c o	La Comunidad de Madrid y la Ciudad de Madrid reflejan estabilidad política e impulsan el crecimiento de la empresa con beneficios fiscales y subvenciones. Existe una regulación sanitaria respecto a APPCC	Permite crecer y aumentar el proceso expansivo, realizar nuevas alianzas y colaboraciones con proveedores y clientes en un ambiente relativamente estable. A mayor regulación mayor seguridad y respaldo para los consumidores y para el sector.	Cambios legislativos que puedan generar desconfianza o cambios en las políticas que favorezcan a unos sectores productivos más que a otros, creando desigualdad. Intrusismo y competencia desleal que no cumplan la normativa.
	A nivel nacional existe más incertidumbre por la falta de acuerdos entre los grupos parlamentarios. Incapacidad para aprobar los presupuestos de la nación durante dos ejercicios consecutivos. Acuerdos y pactos internacionales.	Los gobiernos regionales deben suplir las competencias del Estado, fortalecer su gestión. Las concesiones entre empresa privada y el sector público también se prolongan hasta que sean aprobados los presupuestos.	Desconfianza en la economía. Reducción en el volumen de las inversiones. Pérdida de oportunidad o falta de ayudas fiscales a hogares y empresas.
E c o n ó m i c o	Divergencia entre las cifras macroeconómicas y la percepción de los ciudadanos, que a pesar de crecer el PIB creció en 2024 3,2% existe una sensación de desigualdad.	Se incentiva el ahorro por parte de las familias y empresas.	Se reduce el gasto y el consumo en servicios no esenciales y búsqueda de productos sustitutivos más económicos.
	Incremento en los costes laborales y en insumos. Las empresa alimentaria han sufrido un incremento del 70% en los cereales, incrementando también el precio de la carne de cerdo, pollo y huevos. El café y el cacao han subido un 30% para las empresas. Afortunadamente el AOVE empieza a bajar después de un incremento del 252%	Desarrollar estrategias de reestructuración en el proceso productivo, buscar la mejor fórmula para alcanzar la eficiencia a través de la optimización de los recursos. Sustituir o lanzar productos con mayor margen y localizar nuevos productos y proveedores en origen.	Incapacidad de mitigar el incremento de costes, decrecimiento del margen de explotación y acumulación de pérdidas o salida del mercado si no se toman medidas de manera oportuna.
	Los tipos de interés en la zona euro desde el 2022 han sufrido un incremento importante, llegando a alcanzar su máximo de 4,5% en 2023. Actualmente la media del Euribor12m se encuentra en 2,95%. La previsión es que continúe bajando y se estabilice en 2% Además que la inflación se modere en el 1,9%	Una bajada en los tipos permite emprender inversiones con un coste financiero reducido.	Un nivel de endeudamiento alto y con tipos de interés en alza limita la posibilidad de acceder a financiación. Se incrementa el coste financiero, se tiene menor liquidez, menor margen y pone freno a cualquier proyecto de expansión.
S o c i o l o g í c o	Percepción negativa sobre la evolución política, económica, social y medioambiental del país y sociedad cada vez más polarizada. Disminución de la clase media. Desempleo o empleos precarios. Aumento en las enfermedades mentales. Alto nivel de inmigración no regulada que no aporta al sistema.	De ofrecer productos de alta calidad a buen precio y que faciliten la elaboración a los consumidores. Procurar una alimentación variada, sana y natural.	Desmotivación, apatía, poca tolerancia a la frustración, la inmediatez, falta de esfuerzo y poca valoración a la recompensa, son rasgos de la sociedad actual que puede ser una amenaza. Cambio en los hábitos y en el comportamiento de los consumidores.
	España está entre los destinos con mayor número de visitantes. Ofrece una riqueza cultural y gastronómica que permite ser atractivos y competitivos a nivel internacional. El nivel de vida, la seguridad y calidad de vida son factores relevantes. Así como el provechamiento de las nuevas tendencias, apostar por tareas fáciles y sencillas, especialmente a la hora de cocinar, se ha extendido el uso de la freidora de aire.	Aumentar los canales de distribución para llegar a más consumidores. Creación de puestos de trabajo. Aprovechamiento y prevención del desperdicio alimentario.	La masificación del turismo y la dependencia a él, contribuye a la sobre explotación de los recursos. Además una pérdida de calidad en los servicios o productos puede generar desconfianza reducir los ingresos de ese sector.
T e c n o l ó g i c o	Se requiere mayor inversión en herramientas tecnológicas que faciliten los procesos y mayor facilidad para acceder a ellos. Mayores controles y protección en ciberseguridad.	Fortalecer la industria con equipos tecnológicos con sistema inteligente que mejoren la productividad, la seguridad y que generen riqueza, así como la formación y capacitación del capital humano. Apostar por fabricas inteligentes (industria 4.0) con tecnología de punta sensores IoT, IA, robótica y Big Data.	Obsolescencia tecnológica. Un avance abrupto e inesperado en I+D, no reconocido a tiempo, puede ocasionar una desventaja competitiva o directamente la expulsión del mercado por la falta de anticipación y capacidad de adaptación a los cambios. Ataques y robo de información.
E c o l ó g i c o	Preocupación por la sostenibilidad y el uso responsable de los recursos naturales. Mayor presión por el uso de envases biodegradables, mayor legislación, control y sanciones.	Adecuación del modelo tradicional a sistemas más sostenible que cumpla con la normativa medioambiental. La gestión del plástico, de los residuos orgánicos, el uso responsable del papel, el reciclado de productos tóxicos y. Así como la reducción en el consumo y coste generético.	El cambio climático y sus consecuencias. Mayor desembolso de la inversión dedicada a la adecuación de las instalaciones e incremento en el gasto de mantenimiento. Ofrecer expectativas no alcanzable o engañosas a los consumidores (materiales de cartón recubiertos de plástico que no se pueden reciclar)
L e g i s l a t i v o	Incertidumbre por la aprobación de la nueva reforma laboral y la implicación que tiene el incremento en los costes laborales. Cambio de la normativa fiscal y la obligación de emitir la factura electrónica y auto reporte. Coordinación entre las AAPP sobre la normativa y auditorías sanitaria. Control de aditivo y conservantes.	Evaluación de las plantillas, creación de perfiles imprescindibles, adaptación de las bandas salariales y fijación de objetivos afines con la filosofía empresarial. Supone inmediatez y transparencia en la gestión de las empresas, reduce la posibilidad de fraude, además se reducen los costes de impresión. Un sistema sanitario coordinado facilita el cumplimiento y garantiza mayor seguridad sanitaria.	Reducción de plantillas e incremento de costes laborales y mayor carga social para las empresas. Incremento en los costes de implantación o actualización de nuevos softwares y en la capacitación del personal administrativo. Un sistema sanitario deficiente incrementa la burocracia y el riesgo sanitario.

Fuente: Elaboración propia, 2025 Ver Excel: [2. Tabla PESTEL .xlsx](#)

El sector de platos preparados se encuentra en una posición favorable. Existen diversas oportunidades provenientes de los cambios en el entorno social y cultural. La adopción de tecnologías innovadoras y prácticas sostenibles son un reclamo para satisfacer las necesidades de los consumidores. El entorno político y legal está promoviendo prácticas más saludables entre los ciudadanos como son hacer ejercicio y llevar una dieta equilibrada y variada. Respecto al entorno economía se puede decir que, en 2024, el Producto Interior Bruto (PIB) de España creció un 3,2%, La inflación se moderó al 2,3% en marzo de 2025, influida por la bajada de precios en electricidad y carburantes y la tasa de desempleo cerró 2024 en el 10,6%, la cifra más baja desde 2008 (INE, 2024). El consumo de platos preparados en los hogares españoles aumentó un 6,6% en 2024, totalizando 702.270 toneladas. Este crecimiento refleja cambios en los hábitos alimentarios, con una preferencia por soluciones rápidas y fáciles. El entorno tecnológico está impulsando la industria alimentaria hacia una industria inteligente, aunque todavía se requiere mayor inversión y financiación. Además, las empresas del sector alimentario deben cumplir con una normativa APPCC (Ver Anexo. D) de manera escrupulosa, para reducir cualquier tipo de riesgo en la población, ya sea por una manipulación inadecuada, contaminación cruzada, mal etiquetado o rotura de la cadena de frío.

No obstante, el entorno es cambiante y se debe abordar una actitud expectante y de observación que permita intuir los cambios y afrontar los desafíos que puedan causar la incertidumbre que generan estos agentes.

2.2. Análisis del Entorno Específico de Comida SEN

El análisis específico se realiza con la intención de valorar los factores del microentorno que influyen de manera directa en el funcionamiento y en las decisiones estratégicas que se toman en la empresa, respecto a la relevancia que tengan los siguientes agentes: competidores, clientes, proveedores y productos sustitutivos.

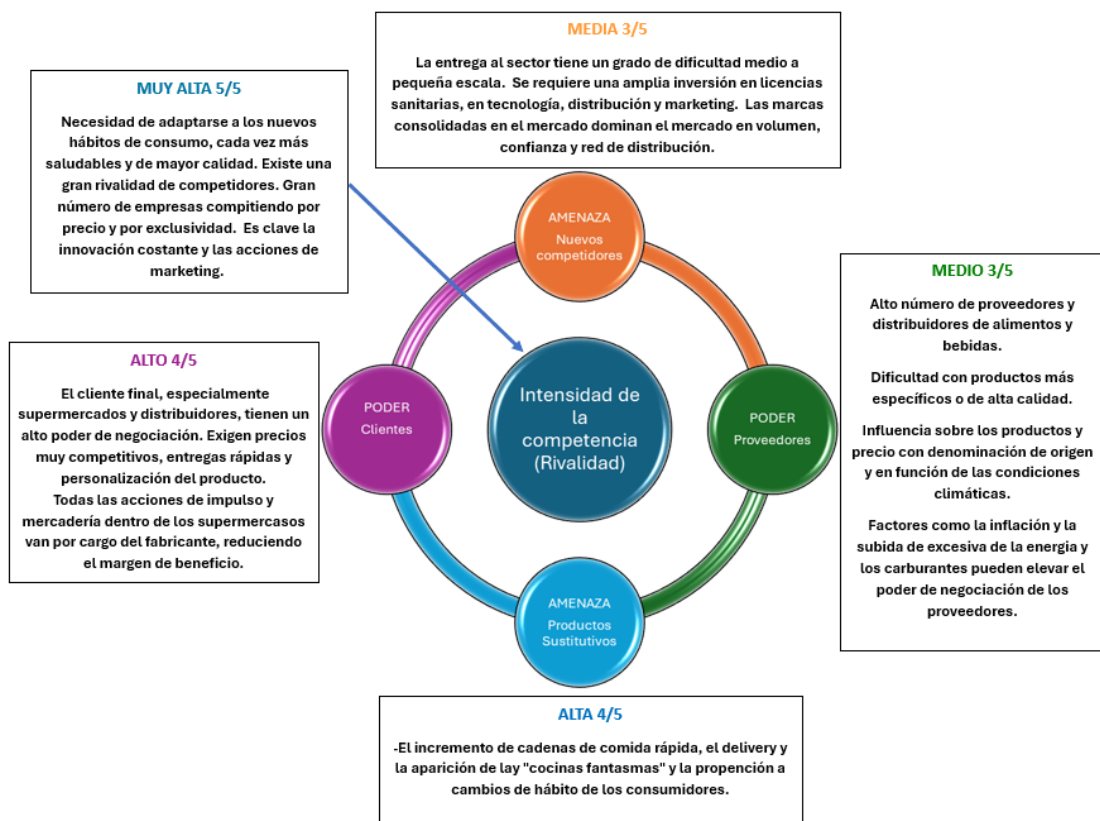
2.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para analizar el entorno específico de Comida SEN, emplearemos el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter compuesto de cinco nodos interconectados. En el centro del gráfico se identifica el factor correspondiente a la intensidad de la competencia o rivalidad en el mercado. En la parte superior se visualizan las amenazas generadas por los nuevos

competidores. En la parte inferior se localizan productos sustitutivos, que son aquellos productos alternativos a los producidos por la empresa que son percibidos por los consumidores por un menor precio, mejor calidad o cambio de tendencia, entre otros. Al lado izquierdo el poder negociador de los clientes y en el lado derecho se detalla el poder de los proveedores.

Porter (2008) afirma que entender la estructura de la industria a través de estas cinco fuerzas permite a las empresas identificar fuentes de rentabilidad sostenida y diseñar estrategias efectivas. No basta con adaptarse al entorno. Hay que dar forma a las fuerzas a favor de la empresa, por ejemplo, elevando barreras de entrada, creando fidelidad del cliente o diferenciando el producto. (p 78-93)

Figura1. Fuerzas competitivas del sector de los platos preparados en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2024). *Informe del Consumo Alimentario en España 2023*. Ver Excel: [3.Tabla 5F. Porter .xlsx](#)

Mediante este esquema pentagonal o de estrella se identifican los elementos más relevantes del análisis específico del sector de platos preparados en España. Se puede concluir lo siguiente: el nivel de rivalidad es muy alto, debido al gran número de empresas que existen

en el sector, las cuales compiten por una mayor cuota de mercado y una guerra de precios. En el nivel alto tenemos el poder negociador de los clientes y la amenaza de productos sustitutivos. Hay muchos productos en el mercado, prima precio, calidad, rapidez y también hay otras opciones como el delivery, etc. El poder de los proveedores y la amenaza de entrada de nuevas empresas al mercado tiene un grado de intensidad media. Hay mucha oferta de productos, la inflación y productos especializados pueden elevar el precio. Y para entrar al mercado se requiere solamente las licencias sanitarias y la capacidad de inversión.

2.3. Análisis Interno y Planteamiento Estratégico de Comida SEN

A través del análisis interno se podrán identificar los recursos, habilidades, capacidades y procesos internos de Comida SEN y hallar su ventaja competitiva, con el propósito de evaluar cómo estos factores influyen positiva o negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Las herramientas para el análisis interno a usar son: DAFO, CAME y el lienzo CANVAS.

2.3.1. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

El análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades es una herramienta que permite advertir las amenazas y oportunidades que afrontan las empresas, así como las fortalezas y debilidades propias. Es una matriz bivariada que permite hacer una diferenciación entre las variables internas y externas y su relación positiva y negativa sobre la empresa. Proporciona una perspectiva de la evolución del modelo de negocio y ayuda a visualizar la influencia de los factores del entorno en el que opera y la repercusión. Asimismo, influye en el desarrollo estratégico y en la toma de decisiones. Vallejo, M. (2018)

El método DAFO/FODA o en inglés *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)* fue desarrollado por Albert S. Humphrey en la década de 1960 dentro de un proyecto desarrollado por la Universidad de Stanford (EE. UU) con el apoyo de grandes empresas como General Electric, IBM y 3M con el objetivo de entender por qué los planes estratégicos fallaban y qué debían hacer las empresas para alinear sus intereses con los factores externos.

Tabla 3. DAFO de Grupo AGO 3R, S.L. "Comida SEN"

	INTERNO	EXTERNO
	DEBILIDADES	AMENAZAS
N E G A T I V O	Dependencia a un determinado número de clientes y proveedores.	Altos índices de inflación que influyen en el incremento de las mercaderías y suministros.
	Limitación en la capacidad de atender el 100% de la demanda de los clientes.	Incapacidad de adaptación a nuevas leyes u ordenanzas respecto a la sostenibilidad ambiental y social. Uso adecuado de envases 100% reciclados y reciclables.
	Instalaciones pequeñas y un sistema productivo anticuado.	Mayor presión regulatoria por parte del Ayuntamiento, e incremento en el número de inspecciones.
	Falta de control y seguimiento por parte del CEO que a su vez es el socio con mayor participación.	Concentración de poder de las grandes cadenas de distribución, que reducen márgenes de proveedores pequeños.
	Falta inversión y gestión de Marketing. Posicionar la marca.	Incremento en los costes de mano de obra y gastos fijos por la obligación de cumplir con la nueva reforma laboral (reducción de jornada) Contratación de auditorías externas: plan de igualdad, retribución y acoso.
	Mejorar los canales de comunicación omnicanal con los clientes.	Cambio en las preferencias de los consumidores y/o productos sustitutos.
P O S I T I V O	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	DAFO	
	Buena calidad de las mercaderías y se buscan proveedores en origen.	Especialización en el producto y creciente demanda de platos preparados. En el cual prime lo natural y saludable.
	Todos los productos son cocinados y fritos con AOVE que aporta mayor sabor y es más saludable.	Oportunidad de capturar una mayor cuota de mercado y expandir su base de clientes.
	Controles de calidad y auditorías alimentarias a través de colaboradores externos que garanticen el cuidado y conservación de los productos.	Invertir hacia una transformación industrial 4.0. Digitalización y expansión de canales de venta online
	Conocimiento y experiencia de más de 15 años y una plantilla estable.	Alianzas estratégicas con nuevos sectores en expansión:
	Capacidad de crear beneficios por encima del ratio del sector.	La creciente demanda de soluciones alimenticias en sectores como colectividades (hospitales, centros educativos) y hoteles genera oportunidades para establecer alianzas comerciales de suministro estable y recurrente.
	En términos generales se cuenta con buena capacidad económica y acceso a líneas de financiación que permite afrontar las obligaciones y emprender nuevos proyectos.	

Fuente: Elaboración propia, 2025 [Ver en Excel: 4. Tabla DAFO .xlsx](#)

Los factores internos y externos que influyen en la situación actual de Comida SEN y que requieren una notable atención son:

- **Factores Internos**

Debilidades: Las instalaciones actuales permiten una producción máxima de 10.000 monodosis diarias, mientras que el mercado potencial y la demanda interna de la empresa apuntan a la necesidad de alcanzar las 30.000 unidades. Se tiene una gran dependencia a un número determinado de clientes, es decir, el 91,10% de la facturación de Comida SEN proviene de tres grandes clientes, de los cuales el cliente principal tiene una cuota del 66%. Esta dependencia limita el poder de negociación de la empresa y expone su estabilidad financiera a cualquier cambio en las políticas de compra de estos clientes. Se requiere mayor implicación de la alta dirección y asignar recursos al área comercial para impulsar la marca y las ventas a través de planes de marketing.

Fortalezas: Prima la calidad de las mercaderías y la seguridad alimentaria, los proveedores de origen y de cercanía. Se tiene una plantilla estable y en los últimos años el beneficio de explotación ha sido 5,18% por encima del sector. Se tiene un buen

nivel de deuda que permite afrontar nuevos proyectos de manera más cómoda y sin incurrir en riesgo excesivo.

- **Factores Externos**

Amenazas: Poca capacidad de negociación con algunos clientes y proveedores. Incremento de los costes fijos por unos índices de inflación. Cambios en la Ley laboral, así como la normativa sanitaria, ambiental, etc. que aumentan los costes y reduce el beneficio. Por último, los cambios repentinos en las preferencias de los consumidores y el alto nivel de competencia dentro del sector. Así como concentración de poder de las grandes cadenas de distribución, que reducen márgenes de proveedores pequeños como Comida SEN.

Oportunidades: Capacidad para impulsar un proceso de renovación y expansión, que permita optimizar los procesos, alcanzar ventajas competitivas e incrementar la cifra de negocio y los beneficios para los socios. Incremento sostenido en el consumo de platos preparados. El consumo de platos preparados en los hogares españoles creció un 6,6% en 2024 (MAPA, 2024), impulsado por la búsqueda de soluciones rápidas y convenientes para el día a día. Este crecimiento ofrece a Comida SEN la oportunidad de capturar una mayor cuota de mercado y expandir su base de clientes.

Tendencia hacia la alimentación saludable, natural y sostenible. Los consumidores muestran una preferencia creciente por alimentos sin aditivos artificiales, frescos y sostenibles. Comida SEN, con su propuesta de platos naturales y equilibrados, puede capitalizar esta tendencia para fortalecer su posicionamiento como marca de confianza en el segmento saludable de la quinta gama.

Digitalización y expansión de canales de venta online El crecimiento del comercio electrónico en el sector alimentario y la búsqueda de conveniencia por parte de los consumidores ofrece la posibilidad de relanzar plataformas de venta directa online, facilitando la llegada a nuevos segmentos de clientes, como jóvenes profesionales y hogares unipersonales.

Alianzas estratégicas con nuevos sectores en expansión. La creciente demanda de soluciones alimenticias en sectores como colectividades (hospitales, centros

educativos) y hoteles genera oportunidades para establecer alianzas comerciales de suministro estable y recurrente.

2.3.2. Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar)

El análisis estratégico es esencial para la planificación empresarial. Mediante el análisis CAME, una de las herramientas más usadas como complemento del análisis DAFO que permite crear planes de acción concretos. Ayuda a mejorar la competitividad, y gestionar riesgos. Se emplea en diversos sectores, pero especialmente en la dirección de empresas y en marketing. El CAME ayuda desarrollar soluciones a largo plazo, identificar las acciones más recomendables para mejorar la competitividad. Facilita la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre. Vallejo, M. (2018).

Después de identificar los factores relevantes del DAFO, se desarrollan cuatro estrategias a nivel corporativo, competitivo y operativo para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades.

A través del análisis CAME se formulan planes de actuación que permiten mejorar la situación de la empresa. La combinación del análisis DAFO y CAME facilita convertir las debilidades en fortalezas, reducir las amenazas e incentivar el crecimiento, a través del aprovechamiento de las oportunidades. Todo ello con un modelo SMART que proponga objetivos claros, alcanzables y definidos en el tiempo. (Fernández Pérez & Martín Armario, 2017, p. 159)

Existen cuatro tipos de estrategias que se pueden adoptar dependiendo del factor interno y externo que tenga influencia en el funcionamiento de la empresa.

- Estrategia ofensiva (fortalezas + oportunidades) Se centra en explotar las ventajas competitivas que proporcionan las fortalezas y aprovechar las oportunidades del mercado.
- Estrategia defensiva (fortalezas + amenazas) Busca que la empresa se consolide en el mercado, mediante la defensa de las fortalezas. Así como, afrontar las amenazas de la competencia.
- Estrategia de reorientación (oportunidades + debilidades) Se debe modificar el enfoque, transformar debilidades en oportunidades.

- **Estrategia de supervivencia (debilidades + amenazas):** Este tipo de estrategia se aplica cuando todos los factores se tienen en contra, por ello la empresa debe trazar una estrategia que le permita reinventarse para permanecer el máximo tiempo en el mercado.

A continuación, se presenta una tabla con el análisis CAME de Comida SEN.

Tabla 4. CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar) Grupo AGO 3R, S.L. "Comida SEN"

ANÁLISIS CAME	ESTRATEGIA	SITUACIÓN	ACCIÓN	OBJETIVO	ENTORNO
Corregir	Debilidades	Dependencia a un determinado número de clientes y proveedores.	Desarrollar un plan comercial de diversificación. Buscar nuevos acuerdos con proveedores.	Reducir la dependencia y el riesgo comercial.	ANÁLISIS EXTERNO
		Limitación en la capacidad de atender el 100% de la demanda de los clientes.	Trazar un plan de renovación y actualización de la instalaciones.	Actualizar las instalaciones para mejorar la capacidad de producción y permita iniciar un proceso de crecimiento en volumen de ventas.	
		Instalaciones pequeñas y un sistema productivo anticuado.	Solicitar financiación y/o Subvenciones.		
		Falta de control y seguimiento por parte del CEO que a su vez es el socio con mayor participación.	Revisar la estructura directiva, definir roles y alinear los objetivos organizativos.	Fortalecer los pilares de la empresa, alcanzar un nivel de confianza en mandos intermedios y proyectar la empresa.	
		Falta inversión y gestión de Marketing. Posicionar la marca.	Implantar un plan de marketing y de branding.	Posicionar la empresa, reforzar imagen y marca	
		Mejorar los canales de comunicación omnicanal con los clientes.		Mejorar y ofrecer diversos la comunicación y a los clientes.	
Afrontar	Amenazas	Altos índices de inflación, incremento de mercaderías y suministros.	Trazar un plan de renovación y actualización de la instalaciones. Solicitar financiación y/o Subvenciones.	Actualizar las instalaciones para mejorar la capacidad de producción y permita iniciar un proceso de crecimiento en volumen de ventas.	ANÁLISIS EXTERNO
			Acuerdo de colaboración por exclusividad de productos, visibilidad y rappel de ventas. Instalación de dispositivos controladores de energía.	Reducir el impacto de los precios de los aprovisionamientos y reducir los costes eléctricos.	
		Cambio en las preferencias de los consumidores y/o su propensión al ahorro.	Innovación en la oferta de productos de mayor calidad que permitan diferenciarse.	Resultar más atractivo, conocer y anticiparse a las referencias de los clientes	
Mantener	Debilidades	Buena calidad de las mercaderías y se buscan proveedores en origen. Todos los productos son cocinados y fritos con AOVE que aporta mayor sabor y es más saludable.	Continuar apostando por productos de calidad, naturales, sin aditivo ni conservantes. Rigurosidad con la normativa sanitaria	Ofrecer una cocina variada y saludable con buena relación calidad precio que ofrezca confianza al consumidor final. Y a su vez alcanzar un reconocimiento de marca.	ANÁLISIS INTERNO
		Controles de calidad y auditorías alimentarias a través de colaboradores externos que garanticen el cuidado y conservación de los productos.			
		En términos generales se cuenta con buena capacidad económica y acceso a líneas de financiación que permite afrontar las obligaciones y emprender nuevos proyectos.	Desarrollar un plan de inversión viable que permita crecer y no comprometa la salud financiera de la empresa. Y continuar controlando los gastos.	Mantener buena salud financiera, un nivel de deuda adecuada, reducción de gastos de financiación y un fondo de maniobra positivo.	
Explorar	Oportunidades	Especialización en el producto y creciente demanda de platos preparados.	Desarrollar nuevos productos que tenga en cuenta las necesidades de los consumidores (alegias e intolerancias)	Ampliar la gama de productos en amplitud y profundidad.	ANÁLISIS INTERNO
		Invertir hacia una transformación industrial 4.0. Crecimiento y expansión dentro del mercado al incrementar el nivel de producción.	Iniciar un proceso de expansión.	Aumentar la producción, llegar a más mercados, incrementar la cifra de negocio y alcanzar un posicionamiento.	
		Acuerdos de colaboración con proveedores y clientes estables.	Firmar contratos de exclusividad con distribuidores. Compra y reserva anticipada de lotes de aceite, pescado y cerdo ibérico.	Tener abastecimiento todo el año, garantiza una menor oscilación de precio de compra y no depender de la disponibilidad del mercado.	
		Creación de nuevos canales de venta online	Relanzar plataformas de venta directa online	Llegar a nuevos segmentos de clientes, como jóvenes profesionales y hogares unipersonales.	

Fuente: Elaboración propia, 2025 Ver Excel: [5. Tabla CAME .xlsx](#)

Desde la dirección de Comida SEN se debe abordar un desarrollo estratégico amplio, que le permita afrontar los diversos desafíos que se proponen en este análisis. En primer lugar, debe llevar a cabo un proceso de reordenación estructural y mejora de los procesos, proyectando todo lo anterior a una estrategia de crecimiento adaptado e intensivo que le permita ampliar su presencia en el mercado, a través de nuevos canales de distribución, un posicionamiento en calidad, salud y sostenibilidad.

2.3.3. Business model canvas (o Lienzo Canvas)

Es una herramienta visual para diseñar, describir, analizar y reinventar un modelo de negocio. Fue desarrollado como parte de la tesis doctoral de Alexander Osterwalder (2010). Sirve para visualizar de forma sencilla el modelo de negocio de cualquier empresa y entender como crea valor. Su aplicación va desde nuevos emprendimientos, innovación de modelos existentes, validar startups, estudiar la viabilidad de una inversión. El lienzo está compuesto de nueve apartados que va dando respuesta a nueve preguntas: ¿A quién se dirige el negocio? ¿Qué valor se ofrece? o ¿Qué problema resuelve? ¿Cómo se entrega el producto o servicio al cliente? ¿Cómo se mantiene y gestiona la relación? ¿Cómo gana dinero la empresa? ¿Qué necesita para operar? ¿Qué acciones son fundamentales? ¿Quiénes ayudan a operar el negocio? ¿Cuáles son los costos más importantes?

Tabla 5. Business Model Canvas de Grupo AGO 3R, S.L. "Comida SEN"

COMIDA SEN				
Empresa:				
ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
 Afiliados a ASEFAPRE (Asociación Española de Fabricantes de Platos Preparados en España.) Afiliados a FIAB (Federación Española de Industrias Alimentarias y Bebidas) / Acuerdo de colaboración con Unión Castellana de Alimentación (UCALSA) para suministro de 830.000 monodosis anuales / Acuerdo de colaboración con empresas vinculadas para el suministro de producto semielaborado.	 La fabricación y distribución de productos V Gama de alta calidad por ser una comida Sana, Equilibrada y Natural. Además de ofrecer las mejores condiciones de higiene y seguridad. También se ofrece productos semielaborados para el sector de la restauración y empresas de alimentación.  RECURSOS CLAVES Se cuenta con el Registro Sanitario clave para poder operar. Se han podido adquirir en régimen de alquiler otras dos naves colindantes, para ampliar las instalaciones. Tiene un equipo con más de 15 años dedicado a la industria alimentaria. Colaboración con auditores externos que garantizan la seguridad y calidad. El director comercial, está muy implicado en la operativa y el crecimiento de la empresa. Se cuenta con fondos propios y socios con capacidad de invertir en el proyecto. Se tiene preautorizado una línea multi-producto con una entidad financiera, que permite tener varios límites y coberturas a corto y largo plazo.	 PROPUESTA DE VALOR COMIDA SEN (Sano, Equilibrado y Natural) Nace como alternativa para aquellas personas que por un ritmo de vida acelerado no pueden emplear mucho tiempo en cocinar platos ricos, balanceados, elaborados con productos frescos, naturales y sin añadir colorantes y conservantes dañinos para la salud.	 RELACIÓN CON CLIENTES Se busca construir relaciones a largo plazo sólidas y basadas en la confianza con una capacidad de adaptación para satisfacer las necesidades de todos los clientes, según el segmento. Ofrecer a los clientes productos variados y que de soluciones rápidas. Opciones saludables y adaptadas, según tipo de intolerancias. Presentación del producto atractivo con un etiquetado que ofrezca información detallada y fiable. Envases que se puedan reutilizar. Buscar la diferenciación a través de los productos de calidad y una atención al cliente personalizada.  CANALES Actualmente las ventas se realizan principalmente a través del correo electrónico y el teléfono. Empresas de distribución o grandes superficies. Se espera próximamente habilitar la venta online nuevamente.	 SEGMENTO DE CLIENTES Venta directa: Hombre y mujeres a partir de los 18 años hasta personas de la tercer o cuarta edad que principalmente viven en grandes ciudades. Adultos de 35 a 49 años que buscan soluciones rápidas y trabaja fuera del hogar y no tiene tiempo para cocinar. Hogares unipersonales o parejas jóvenes sin hijos, buscan una alternativa cómoda, económico y evitan desperdicios. Personas mayores de 50 años el segmento que más crece busca facilidad, variedad y disponibilidad. Colectividades (Área social, escolar, defensa). Grandes distribuciones, hoteles, restaurantes y cafeterías.
COSTES		INGRESOS		
 Las partidas de gastos se contemplan a razón de la cifra de negocio anual. Mercaderías 46,63% Gastos fijos 11,80% Mano de obra 34,50%		 La distribución de los ingresos se contempla por segmento. Colectividades 65,62% Grandes superficies de distribución 17,13% Canal Horeca 8,44% Empresa alimentarias (producto semiterminado) 8,37% Clientes particulares 0,44%		

Fuente: Elaboración propia, 2025 Ver Imagen: [Ver Excel: 6. Lienzo CANVAS.xlsx](#)

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes tenidos en cuenta en el desarrollo del Business Canvas:

El segmento clientes Relación directa con el consumidor final Business to Consumer (B2C) a través de venta en línea, dirigida a un público objetivo el cual es principalmente hombre y/o mujer a partir de los 18 años hasta personas de la tercer o cuarta edad que principalmente viven en grandes ciudades. Adultos de 35 a 49 años que buscan soluciones rápidas y trabajan fuera del hogar y no tienen tiempo para cocinar. Hogares unipersonales o parejas jóvenes sin hijos, buscan una alternativa cómoda, económico y evitan desperdicios. Personas mayores de 50 años el segmento que más crece busca facilidad, variedad y disponibilidad.

Modelo de negocio Business to Business (B2B) dirigido a empresas o profesionales Colectividades (Área social, escolar, defensa). Grandes distribuciones, hoteles, restaurantes y cafeterías. En el cual se prioriza la colaboración continua y un vínculo duradero.

La propuesta de valor COMIDA SEN (Sano, Equilibrado y Natural), nace como alternativa para aquellas personas que por un ritmo de vida acelerado no pueden emplear mucho tiempo en cocinar platos ricos, balanceados, elaborados con productos frescos, naturales y sin añadir colorantes y conservantes dañinos para la salud.

El canal de venta y de comunicación Actualmente las ventas se realizan principalmente a través del correo electrónico y llamadas telefónicas. Y a través de empresas de distribución o grandes superficies. Se espera próximamente relanzar la tienda online, además de desarrollar canales de comunicación que permitan mejorar la experiencia del cliente, mediante la flexibilidad que ofrecen las redes sociales y mediante la publicación de artículos en revistas especializadas en gastronomía como puede ser Cocina Fácil o Club de Gourmets.

La relación con el cliente Se busca construir relaciones a largo plazo sólidas y basadas en la confianza con una capacidad de adaptación para satisfacer las necesidades de todos los clientes, según el segmento. Ofrecer a los clientes productos variados y que dé soluciones rápidas. Opciones saludables y adaptadas, según tipo de intolerancias. Presentación del producto atractivo con un etiquetado que ofrezca información detallada y fiable. Envases que se puedan reutilizar. Buscar la diferenciación a través de los productos de calidad y una atención al cliente personalizado.

Relaciones con clientes B2C:

- Atención personalizada en el proceso de compra (asesoramiento sobre opciones saludables y de conveniencia).
- Comunicación continua a través de redes sociales, email marketing y plataforma web.
- Programas de fidelización para clientes frecuentes (descuentos, ofertas especiales).
- Encuestas periódicas de satisfacción y mejoras en productos basadas en feedback.

Relaciones con clientes B2B:

- Acuerdos de suministro y contratos de servicio personalizados.
- Asesoramiento técnico en normas de calidad y seguridad alimentaria (APPCC, IFS).
- Servicio postventa ágil para resolución de incidencias en entrega o calidad.
- Reuniones de seguimiento periódicas con grandes cuentas para ajuste de servicios y renovación de acuerdos

La distribución de los ingresos anuales La distribución de los ingresos se contempla por segmento: Colectividades 65,62%

Grandes superficies de distribución 17,13%

Canal Horeca 8,44%

Empresas alimentarias (producto semiterminado) 8,37%

Clientes particulares 0,44%

Los recursos claves. Se cuenta con el Registro Sanitario clave para poder operar. Se han podido adquirir en régimen de alquiler otras dos naves colindantes, para ampliar las instalaciones. Tiene un equipo con más de 15 años dedicado a la industria alimentaria. Colaboración con auditores externos que garantizan la seguridad y calidad. El director comercial está muy implicado en la operativa y el crecimiento de la empresa. Se cuenta con fondos propios y socios con capacidad de invertir en el proyecto. Se tiene preautorizado una línea multi producto con una entidad financiera, que permite tener varios límites y coberturas a corto y largo plazo.

Actividades clave. La fabricación y distribución de productos V Gama de alta calidad por ser una comida Sana, Equilibrada y Natural. Además de ofrecer las mejores condiciones de higiene y seguridad. También se ofrece productos semielaborados para el sector de la restauración y empresas de alimentación.

Alianzas Clave que permiten optimizar las operaciones, reducir el riesgo y permiten crear propuestas de valor.

Socios de distribución:

- Empresas distribuidoras nacionales y regionales de productos alimentarios de quinta gama.
- Cadenas de distribución y grandes superficies para acuerdos comerciales.

Socios de certificación y calidad:

- Entidades certificadoras para implementación y mantenimiento de normativas APPCC e IFS.
- Laboratorios externos para control microbiológico y análisis de calidad.

Socios financieros:

- Entidades bancarias para financiación de inversiones estratégicas (modernización, digitalización).

Socios tecnológicos y de innovación:

- Empresas de desarrollo web y marketing digital para implementación del canal e-commerce.
- Proveedores de soluciones logísticas especializadas en alimentos refrigerados.

Asociaciones sectoriales:

- ASEFAPRE (Asociación Española de Fabricantes de Platos Preparados) y FIAB (Federación de Industrias de la Alimentación y Bebidas) para apoyo institucional, formación y visibilidad sectorial.

Costes. Los costes se contemplan a razón de la cifra de negocio anual, en la cual se estima que el punto aceptable de la estructura de costes es: mercaderías 38%, gastos fijos 11,80% y mano de obra 32%.

2.4. Valoración de Riesgos y Oportunidades

Comida SEN puede estar expuesta a diversos riesgos que se podrían clasificar como riesgos estructurales operativos, financieros y estratégicos. A su vez, se encuentra en un momento idóneo para explotar sus oportunidades debido al crecimiento del mercado.

2.4.1. Valoración de riesgos

Necesita definir el tipo de liderazgo en la alta dirección y alcanzar una participación más activa en la definición de la estrategia, mayor seguimiento a las necesidades operativas y a su satisfacción y reducir el riesgo estructural o de liderazgo. Presenta una obsolescencia en las instalaciones y poca inversión tecnológica que debe acometer con prontitud para reducir el riesgo tecnológico y operativo. Necesita integrar sistemas informáticos inteligentes que le permita mejorar el etiquetado y la trazabilidad de los productos, para reducir el riesgo sanitario y reputacional. Una posición vulnerable ante la dependencia excesiva a pocos clientes, lo que limita su poder negociador, debe buscar diversificar su cartera para reducir el riesgo en los cambios de comportamiento del consumidor. Dentro de los riesgos económicos o de mercado el incremento de los precios de las materias primas derivado de un nivel de inflación alto o por la escasez producida por cosechas deficientes a causa del clima o de otros productos o componentes por conflictos comerciales, aranceles, etc. El aumento de los costes logísticos y la reducción de margen por la presión que ejercen las grandes cadenas de distribución. Finalmente, se presentan los riesgos legales y medioambientales consistentes en cambios en la legislación alimentaria, restricción de ingredientes o material de embalaje o incapacidad de reducir la huella de carbono en el proceso productivo.

2.4.2. Valoración de oportunidades

La creciente demanda de platos preparados por un alto número de consumidores que busca conciliar casa/trabajo o soluciones rápidas. El incremento de hogares monoparentales que busca ahorrar y reducir el desperdicio. Una presencia de más de 15 años en el mercado, aunque a pequeña escala permite desarrollar productos sanos y de calidad, así como la implicación del personal y su experiencia en el sector.

En los últimos años se ha mejorado la estructura de costes proporcionando beneficios. La modernización de las instalaciones permitirá crecer en volumen de producción y ventas, permitiendo diluir los costes estructurales y mejorar las ratios de explotación.

3. Análisis de la Viabilidad

Mediante el análisis de viabilidad integral del proyecto que pretende desarrollar Comida SEN respecto a la ampliación y actualización de las instalaciones, así como la modernización de los procesos se deberán tener en cuenta los factores, técnicos, tecnológicos, organizativos, comerciales y de sostenibilidad, los cuales permiten identificar las fortalezas y los riesgos potenciales y permitir tomar la decisión si es recomendable acometer dicha inversión o trazar otras estrategias.

Actualmente se tiene una nave acondicionada para la realización de la actividad, donde se están produciendo 10.000 monodosis al día. Se han adquirido otras dos naves colindantes en régimen de alquiler, bajo un contrato de 20 años, para realizar el proceso de ampliación de las instalaciones. Se pretenden unificar las tres naves y se estima que se puede alcanzar una producción de 30.000 monodosis diarias. En total se cuenta con una superficie de 3.000m² para desarrollar el proyecto con la siguiente distribución:

Superficie destinada a producción: 1.500m²

Superficie destinada a almacén seco: 800m²

Superficie destinada a almacén frío: 500m²

Superficie destinada a oficinas y servicios generales 200m²

Se estima que el proyecto se debe llevar en seis fases:

- Elaboración por parte del arquitecto y del ingeniero industrial de la memoria de obra en la que se incluya planos de estado actual, del estado reformado, plano de instalaciones sanitarias, eléctricas, gas, extracción y comunicaciones, así como un plan de evacuación y de extinción. El proyecto debe cumplir con la normativa sanitaria exigida para solicitar las licencias municipales de obra y de actividad.
- Aprobación de licencias y puesta en marcha.
- Inicio de la obra civil, según presupuesto.
- Instalación de planta fotovoltaica para autoconsumo.
- Montaje de maquinaria y puesta en marcha.
- Plan estratégico de operaciones en el cual se incluya la formación, capacitación, reasignación de tareas, controles, planes de mantenimiento y evaluaciones.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con el presupuesto por partida alzada

Tabla 6. *Presupuesto acondicionamiento nave industrial Grupo AGO 3R, S.L. “Comida SEN”*

1. Inversión	Importe	%
Anteproyecto y Proyecto	55.000,00 €	2,59%
Licencias y permisos de obra	72.000,00 €	3,39%
Obra civil	508.525,75 €	23,92%
Instalación Fotovoltaica	348.069,46 €	16,37%
Maquinaria Industrial	914.505,55 €	43,02%
Gastos generales gestión obra (13%)	111.357,38 €	5,24%
Beneficio Industrial obra civil (6%)	51.395,71 €	2,42%
Equipos y aplicaciones informáticas	65.000,00 €	3,06%
Total Presupuesto de Inversión	2.125.853,85 €	100,00%
2. Necesidades de Financiación		
Fondos propios	192.000,00 €	9,03%
Ampliación de capital	500.000,00 €	23,52%
Financiación Externa (leasing/Ptmo)	1.433.853,85 €	67,45%
Total Presupuesto de Financiación	2.125.853,85 €	100,00%

Fuente: Consultores de Proyectos y Diseño, S.A. Elaboración propia, 2025

3.1. Viabilidad Técnica/ Tecnológica

Este apartado se centrará en analizar los medios técnicos y tecnológicos del proceso productivo por etapas necesarios para el proyecto. Se debe tener en cuenta la maquinaria, el sistema informático y el grado de integración y automatización, así como el empleo de IA y robótica. Sin este aporte la empresa no podrá innovar tecnológicamente y sufrir una transformación digital.

3.1.1. Recepción y preparación de materias primas

Dentro de los equipos de recepción y almacenamiento se requieren sistemas de transporte interno como carros de acero inoxidable, transpaletas manuales y eléctricas y apiladores eléctricos. Cámaras para productos perecederos y sistema de estanterías y palets para el almacén de seco. Para la fase de reelaboración se requieren mesas y sistemas móviles auxiliares que faciliten la transición de producto entre las diferentes estaciones. Las cintas transportadoras modulares plásticas y cintas inclinadas para elevar producto entre niveles y tolvas, cortadoras, picadoras, amasadoras y mezcladoras industriales.

3.1.2. Cocción y Procesamiento

En esta etapa se requieren los equipos de cocción y equipos complementarios. Es la fase del proyecto en el cual se requieren más recursos económicos, debido al aporte en innovación y

en tecnología que va a aportar al sistema productivo los nuevos hornos, marmitas, abatidores y sartenes basculantes, etc. La nueva maquinaria inteligente va a permitir programar y controlar las elaboraciones para optimizar el rendimiento, reducir el consumo energético y mejorar la estabilidad térmica. Estas son algunas soluciones:

- **Rational** – Solución iKitchen ofrece la que integra los equipos iCombi Pro, iVario Pro y la plataforma ConnectedCooking. Esta combinación permite: Programar y controlar procesos de cocción de forma remota.
- **Lainox**, ha desarrollado hornos profesionales inteligentes, como los modelos Naboo y Neo, que ofrecen: gestión eficiente de la energía mediante el sistema que ajusta el suministro energético según la carga de trabajo.
- **Unox** ofrece el sistema Data Driven Cooking, que incluye: Kitchen Scheduler, una herramienta que permite planificar y programar las cocciones, optimizando los tiempos y recursos con Inteligencia Artificial (IA) Para más información sobre estos equipos ver Anexo. E

3.1.3. Envasado, Sellado y Etiquetado

Para la etapa de envasado se requiere dos tipos de envasadoras automáticas.

- Envasadora Vertical (VFFS Vertical Form Fill Seal) con control PLC con pantalla táctil y una velocidad entre 30 y 80 envases por minuto y se le puede integrar otros componentes.
- Envasadora Horizontal de alta velocidad – Pluspack diseñada para productos líquidos, semilíquidos y sólidos y se adapta a varios formatos de envases. Se puede integrar sistemas de etiquetado y control de calidad. Requiere un plan de mantenimiento regular y su instalación requiere de un espacio considerable.

3.1.4. Embalaje y Paletización

Los equipos de embalaje avanzados ofrecen soluciones modulares y flexibles para el embalaje de alimentos, permitiendo cambios rápidos de formato y adaptabilidad a diferentes tipos de productos en bandeja. Las retractiladoras y encapuchadoras son equipos que utilizan film termoplástico para envolver y proteger productos o cargas paletizadas y garantizan seguridad durante el transporte y almacenamiento.

3.1.5. Almacenaje y Distribución

Para la última etapa del proceso productivo se deben velar por una conservación adecuada dependiendo del tipo de producto y sus especificaciones de conservación, para ello se debe acondicionar cámaras frigoríficas para productos terminados, sistemas de estanterías fijas y móviles, vehículos con sistemas de refrigeración y congelación. Es importante destacar el sistema de gestión de inventarios y de trazabilidad para gestionar de manera eficiente los almacenes y dar rotación al producto según fecha de producción y de caducidad.

3.2. Viabilidad Organizativa

A través de esta perspectiva se analiza la estructura interna, su organigrama, la capacidad de gestión y su coordinación de los elementos técnicos y tecnológicos. Se requiere invertir en formación y capacitación de personal que pueda operar y programar adecuadamente la maquinaria. Luchar contra la resistencia al cambio. Desarrollar un plan de operaciones general sobre todas las áreas de la empresa que permita optimizar los recursos. Debe incluir un plan del proceso productivo y de la tecnología para determinar la distribución de la planta productiva, el volumen de fabricación, coordinar las actividades y el grado de intensidad de mano de obra. Además de un plan de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo.

3.3. Viabilidad Comercial

Estudia el posicionamiento del producto dentro del mercado, la demanda potencial, los canales de distribución, la competencia y las estrategias comerciales.

La viabilidad comercial en una empresa de quinta gama, donde el mercado es muy competitivo, debe existir una coordinación entre la demanda y la producción y que esto no suponga un elemento crítico para el departamento comercial. Es decir, responder ágilmente a los pedidos de los clientes y que no se produzca una pérdida de oportunidad. Es necesario que continuamente se observe el mercado para conocer las tendencias y las preferencias de los consumidores para adaptar el catálogo de productos y evitar la fabricación excesiva de aquellos que empiezan a ser menos atractivos. Otro riesgo es la falta de capacidad de adaptación y personalización de los productos, según lo que requieran los clientes. Por último,

pocos canales de atención al cliente o una comunicación deficiente o poco fluida puede provocar insatisfacción y baja fidelidad.

3.4. Viabilidad de Sostenibilidad

La sostenibilidad tiene un peso enorme en cualquier empresa o proyecto a desarrollar, no únicamente por la normativa impuesta sino también por la presión social. Es un factor que depende en gran medida de la organización interna de la empresa. Los elementos que pueden limitar la viabilidad de sostenibilidad a forma de decálogo son:

- No tener claro los objetivos de sostenibilidad desde la alta dirección o no integrarlos al sistema productivo.
- No hacer una evaluación previa sobre el impacto ambiental de las compras que se realizan.
- No hacer un uso responsable de las materias primas y generar un alto grado de desperdicios de alimentos.
- No llevar control sobre la huella de carbono.
- No tener un protocolo sobre la gestión de residuos.
- Sistema de transporte deficiente, no se hace una planificación de las rutas para optimizar los recorridos.
- No se procura la reducción en el consumo de carburantes y en la generación de gases contaminantes.
- Uso de productos de limpieza no biodegradables o corrosivos que contaminan las aguas residuales.
- La falta de uso responsable y eficiente del agua.
- Instalaciones obsoletas sin sistemas inteligentes de control y de ahorro energético.

Reestructurar la fábrica para incrementar la producción a 30.000 monodosis diarias es un proyecto ambicioso que requiere una inversión importante y es necesario alinear todos los aspectos mencionados anteriormente, cumplir con la normativa vigente para garantizar la calidad y seguridad de los productos y la sobrevivencia de la empresa.

4. Análisis de los Principales Riesgos que Impactan en el proyecto de Comida SEN

Los riesgos que debe afrontar Comida SEN al acometer este proyecto tienen que ver con la necesidad tecnológica y un alto nivel de financiación. Además, de adaptar el modelo de negocio a una infraestructura nueva, en la cual debe gestionar la transición y el traspaso de conocimiento al personal. Los principales factores críticos son los que se indican en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 7. Elementos críticos del proyecto de actualización Grupo AGO 3R, S.L.

Nº	Elemento crítico	Viabilidad tecnológica	Viabilidad organizativa	Viabilidad comercial	Viabilidad sostenibilidad
1	Se requiere maquinaria inteligente.	✗	✓	✓	⚠
2	Se requiere capacidad de adaptación a la demanda y personalización de productos.	✗	✓	✗	✓
3	Se requiere comunicación interna y externa.	⚠	✗	✗	⚠
4	Se requiere conocimiento de normativas técnicas o sanitarias.	⚠	✗	⚠	⚠
5	Se requiere coordinación entre áreas (producción, calidad, etc.)	⚠	⚠	✗	✓
6	Se requiere diversos canales de distribución.	✓	✗	✗	✓
7	Se requiere estudiar el posicionamiento dentro del mercado.	✓	✓	✗	✓
8	Se requiere flexibilidad en el proceso de producción.	✗	✓	✗	✓
9	Se requiere Infraestructura preparada para prácticas sostenibles.	⚠	✗	✓	✗
10	Se requiere Instalaciones modernas con sistemas inteligentes y control energético.	✗	✗	✓	✗
11	Se requiere invertir en formación y capacitación y programación proceso productivo.	⚠	✗	⚠	⚠
12	Se requiere llevar control sobre la huella de carbono.	✓	✗	✓	✗
13	Se requiere luchar contra la resistencia al cambio.	✗	✗	✗	✗
14	Se requiere objetivos de sostenibilidad desde la alta dirección o integrarlos.	✓	✗	✓	✗
15	Se requiere personal capacitado y técnico especializado.	✗	✗	✗	✗
16	Se requiere procesos claros y estandarizados.	✗	✗	✗	✗
17	Se requiere sistemas de transporte deficiente.	✗	✓	✓	✗
18	Se requiere sistemas integrados y automatización IA + Robótica.	✗	✗	✗	✗
19	Se requiere un conocimiento de las tendencias del mercado.	⚠	✓	✗	✗
20	Se requiere un plan de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo.	✗	✓	✓	⚠
21	Se requiere un plan de operaciones para optimizar los recursos.	✓	✗	✓	⚠
22	Se requiere un sistema de trazabilidad y gestión de inventarios.	✗	✓	✗	✓
23	Se requiere un uso responsable de las materias primas.	✓	✗	✓	✗
24	Se requiere una coordinación entre la demanda y la producción.	✓	✗	✗	✓
25	Se requiere una estructura interna con capacidad de gestionar.	✗	✗	✗	✗

✓	No se requiere, no es un elemento crítico
⚠	No es necesario pero puede aportar valor
✗	Se requiere, es un elemento crítico y se debe SATISFACER

Fuente: Elaboración propia, 2025 Ver Excel: [7. Tabla elementos críticos.xlsx](#)

El proyecto de ampliación y modernización de las instalaciones tiene un alto impacto financiero, debido al importante desembolso de recursos monetarios, lo que puede llevar a la empresa a un nivel de endeudamiento considerable. Por ello, se debe medir cuidadosamente el riesgo respecto al beneficio esperado.

Actualmente se están produciendo diez mil unidades diarias y se espera, mediante la inversión, alcanzar las treinta mil monodosis. Se proponen las siguientes alternativas para incrementar la producción con una inversión menor o escalonada.

- Crear un nuevo turno que permita doblar la producción actual, la desventaja de esta opción es que limitaría la posibilidad de acceder a la certificación IFS por no cumplir los requisitos mínimos de sostenibilidad.
- Llevar el proceso de ampliación de las instalaciones por etapas, lo que permite realizar un plan de inversión paulatino, que permita un crecimiento de la producción gradual y una nivelación de la deuda. La principal desventaja radica en retrasar el nivel óptimo de las instalaciones.
- Otra alternativa al proyecto es alquilar una nave industrial ya construida, y que se ajuste a las necesidades de producción esperada. Esta alternativa ofrece rapidez operativa al reducir los tiempos de construcción y montaje, lo que permitiría incrementar el volumen de producción casi de manera inmediata. Se reduce la inversión inicial y el riesgo financiero. Las principales desventajas es la necesidad de adaptarse a un diseño o distribución de las instalaciones disponibles en el mercado y tener poco control sobre la personalización de la construcción. También puede verse comprometida la eficiencia energética, si se trata de construcciones poco recientes.

5. Análisis de los Estados Financieros

El análisis del estado financiero y económico de una empresa nos permite evaluar e interpretar la información contable contenida en los balances en un momento concreto, y conocer la situación económica, financiera, la rentabilidad y la viabilidad a mediano y largo plazo (Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. 2007, p. 1319-1320).

Se hace un análisis comparativo de las diferencias absolutas y porcentuales entre varios ejercicios para identificar las tendencias de crecimiento. Además de hallar y analizar el peso de cada partida dentro de los balances. A continuación, se presenta el Balance de Situación de Grupo AGO 3R.S.L. “Comida SEN” correspondiente a los ejercicios 2024-2023-2022

Tabla 8. Balance de Situación Comida SEN Ejercicios: 2022-2023-2024

Empresa: GRUPO AGO 3R S.L																
Balance de Situación				ANÁLISIS HORIZONTAL				ANÁLISIS VERTICAL								
				Diferencia												
Descripción	2024	2023	2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024	2023	2022	2024-2023	2023-2022				
ACTIVO																
A) ACTIVO NO CORRIENTE	198.769,02 €	81.440,34 €	92.709,84 €	117.328,68 €	- 11.269,50 €	144,07%	↑	-12,16%	↓	20,59%	10,11%	14,85%	103,63%	↑	-31,92%	↓
II. Inmovilizado Material	183.169,02 €	72.840,34 €	84.109,84 €	110.328,68 €	- 11.269,50 €	151,47%	↑	-13,40%	↓	18,98%	9,04%	13,48%	109,80%	↑	-32,88%	↓
V.Inversiones financieras a L/P	15.600,00 €	8.600,00 €	8.600,00 €	7.000,00 €	- €	81,40%	↑	0,00%	→	1,62%	1,07%	1,38%	51,34%	↑	-22,50%	↓
B) ACTIVO CORRIENTE	766.484,61 €	723.876,25 €	531.415,36 €	42.608,36 €	192.460,89 €	5,89%	↑	36,22%	↑	79,41%	89,89%	85,15%	-11,66%	↓	5,57%	↑
I. Existencias	94.673,29 €	63.525,00 €	54.483,40 €	31.148,29 €	9.041,60 €	49,03%	↑	16,60%	↑	9,81%	7,89%	8,73%	24,34%	↑	-9,64%	↓
II. Deudores comerciales y otras ctas. ci	486.332,82 €	426.950,62 €	368.637,07 €	59.382,20 €	58.313,55 €	13,91%	↑	15,82%	↑	50,38%	53,02%	59,06%	-4,97%	↓	-10,24%	↓
1. Clientes ventas y Prestación Servic	465.947,84 €	425.550,62 €	368.637,07 €	40.397,22 €	56.913,55 €	9,49%	↑	15,44%	↑	48,27%	52,84%	59,06%	-8,65%	↓	-10,53%	↓
b) Clientes vtas prest. serv. a C/P	465.947,84 €	425.550,62 €	368.637,07 €	40.397,22 €	56.913,55 €	9,49%	↑	15,44%	↑	48,27%	52,84%	59,06%	-8,65%	↓	-10,53%	↓
3. Otros deudores	20.384,98 €	1.400,00 €	16.296,59 €	18.984,98 €	- 14.896,59 €	1356,07%	↓	-91,41%	↓	2,11%	0,17%	2,61%	1114,81%	↑	-93,34%	↓
VI. Efectivo y otros activos líquidos equ	185.478,50 €	233.400,63 €	91.998,30 €	- 47.922,13 €	141.402,33 €	-29,53%	↓	19,22%	↑	28,98%	14,74%	-33,70%	↓	96,62%	↑	↑
TOTAL ACTIVO (A + B)	965.253,63 €	805.316,59 €	624.125,20 €	159.937,04 €	181.191,39 €	19,86%	↑	29,03%	↑	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	→	0,00%	→
PATRIMONIO NETO Y PASIVO																
A) PATRIMONIO NETO	634.166,60 €	481.557,23 €	368.397,31 €	152.609,37 €	113.159,92 €	31,69%	↑	30,72%	↑	65,70%	59,80%	59,03%	9,87%	↑	1,31%	↑
A-1) Fondos propios	634.166,60 €	481.557,23 €	368.397,31 €	152.609,37 €	113.159,92 €	31,69%	↑	30,72%	↑	65,70%	59,80%	59,03%	9,87%	↑	1,31%	↑
I. Capital	717.376,00 €	717.376,00 €	717.376,00 €	- €	- €	0,00%	→	0,00%	→	74,32%	89,08%	114,94%	-16,57%	↓	-22,50%	↓
1. Capital escriturado	717.376,00 €	717.376,00 €	717.376,00 €	- €	- €	0,00%	→	0,00%	→	74,32%	89,08%	114,94%	-16,57%	↓	-22,50%	↓
III. Reservas	33.921,51 €	33.921,51 €	33.921,51 €	- €	- €	0,00%	→	0,00%	→	3,51%	4,21%	5,44%	-16,57%	↓	-22,50%	↓
2. Otras reservas	33.921,51 €	33.921,51 €	33.921,51 €	- €	- €	0,00%	→	0,00%	→	3,51%	4,21%	5,44%	-16,57%	↓	-22,50%	↓
V. Resultados Ejercicios Anteriores	- 269.740,28 €	- 382.900,20 €	- 422.633,54 €	113.159,92 €	39.733,34 €	29,55%	↑	9,40%	↑	27,95%	47,55%	67,72%	-41,23%	↓	-29,79%	↓
VII. Resultado del ejercicio	152.609,37 €	113.159,92 €	39.733,34 €	39.449,45 €	73.426,58 €	34,86%	↑	184,80%	↑	15,81%	14,05%	6,37%	12,52%	↑	120,72%	↑
Cuenta Pérdidas y Ganancias (129)	152.609,37 €	113.159,92 €	39.733,34 €	39.449,45 €	73.426,58 €	34,86%	↑	184,80%	↑	15,81%	14,05%	6,37%	12,52%	↑	120,72%	↑
B) PASIVO NO CORRIENTE	10.099,08 €	25.546,66 €	40.538,24 €	- 15.447,58 €	- 14.991,58 €	-60,47%	↓	-36,98%	↓	1,05%	3,17%	6,50%	-67,02%	↓	-51,16%	↓
II. Deudas a L/P	10.099,08 €	25.546,66 €	40.538,24 €	- 15.447,58 €	- 14.991,58 €	-60,47%	↓	-36,98%	↓	1,05%	3,17%	6,50%	-67,02%	↓	-51,16%	↓
1. Deudas con entidades de crédito	7.899,08 €	23.346,66 €	38.338,24 €	- 15.447,58 €	- 14.991,58 €	-66,17%	↓	-39,10%	↓	0,82%	2,90%	6,14%	-71,77%	↓	-52,80%	↓
3. Otras deudas a L/P	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	- €	- €	0,00%	→	0,23%	→	0,23%	0,27%	0,35%	-16,57%	↓	-22,50%	↓
C) PASIVO CORRIENTE	320.987,95 €	298.212,70 €	215.189,65 €	22.775,25 €	83.023,05 €	7,64%	↑	38,58%	↑	33,25%	37,03%	34,48%	-19,28%	↓	7,40%	↑
II. Deudas a C/P	610,00 €	- €	- €	610,00 €	- €	-	→	-	→	0,06%	0,00%	0,00%	-	→	-	→
3. Otras deudas a C/P	610,00 €	- €	- €	610,00 €	- €	-	→	-	→	0,06%	0,00%	0,00%	-	→	-	→
IV. Acreedores dtales, y otras ctas. a pa	320.377,95 €	298.212,70 €	215.189,65 €	22.165,25 €	83.023,05 €	7,43%	↑	38,58%	↑	33,19%	37,03%	34,48%	-19,37%	↓	7,40%	↑
1. Proveedores	205.084,13 €	216.633,69 €	155.567,49 €	- 11.549,56 €	61.066,20 €	-5,33%	↓	39,25%	↑	21,25%	26,90%	24,93%	-21,02%	↓	7,92%	↑
b) Proveedores a C/P	205.084,13 €	216.633,69 €	155.567,49 €	- 11.549,56 €	61.066,20 €	-5,33%	↓	39,25%	↑	21,25%	26,90%	24,93%	-21,02%	↓	7,92%	↑
2. Otros acreedores	115.293,82 €	81.579,01 €	59.622,16 €	33.714,81 €	21.956,85 €	41,33%	↑	36,83%	↑	11,94%	10,13%	9,55%	17,91%	↑	6,04%	↑
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	965.253,63 €	805.316,59 €	624.125,20 €	159.937,04 €	181.191,39 €	19,86%	↑	29,03%	↑	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	→	0,00%	→

Fuente: Cuentas Anuales - Grupo AGO 3R, S.L. Elaboración propia, 2025 [Ver Excel 8. B. situación -P&G .xlsx](#)

La estructura patrimonial de Grupo AGO 3R, S.L. es acorde con las características de empresas que se dedican a la distribución y comercialización al por menor de productos alimenticios y/o servicios de alimentación. Ver Anexo G. En la cual una gran parte de los recursos son líquidos o de corto plazo y recae principalmente en las partidas de inventario, cuentas por cobrar y efectivo. Comida SEN tiene un patrimonio neto elevado y baja dependencia de deuda a largo

plazo. Aparentemente, cuenta con buena salud financiera por el nivel de fondos propios que posee.

Tabla 9. Balance de Pérdidas y Ganancias Ejercicios: 2022-2023-2024

Empresa: GRUPO AGO 3R S.L.																
Cuenta de Explotación																
Descripción				ANÁLISIS HORIZONTAL				ANÁLISIS VERTICAL								
				Diferencia												
	2024	2023	2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024	2023	2022	2024-2023	2023-2022				
PÉRDIDAS Y GANANCIAS																
1. Importe neto cifra de negocios	2.182.746,57 €	1.669.359,83 €	1.240.348,62 €	513.386,74 €	429.011,21 €	30,75%	↑	34,59%	↑	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	→	0,00%	→
2. Variación exist. prod. term. y en curso	- €	- €	- €	- €	- €	-	→	-	→	0,00%	0,00%	0,00%	-	→	-	→
3. Trab. realizados por la emp. para su activ	- €	- €	- €	- €	- €	-	→	-	→	0,00%	0,00%	0,00%	-	→	-	→
4. Aprovisionamientos	- 974.115,61 €	- 772.427,55 €	- 565.719,47 €	- 201.688,06 €	- 206.708,08 €	- 26,11%	↑	- 36,54%	↑	- 44,63%	- 46,27%	- 45,61%	- 3,55%	↓	- 1,45%	↑
5. Otros ingresos de explotación	- €	- €	- €	- €	- €	-	→	-	→	0,00%	0,00%	0,00%	-	→	-	→
6. Gastos de personal	- 706.569,81 €	- 539.742,67 €	- 389.510,57 €	- 166.827,14 €	- 150.232,10 €	- 30,91%	↑	- 38,57%	↑	- 32,37%	- 32,33%	- 31,40%	- 0,12%	↑	- 2,96%	↑
7. Otros gastos de explotación	- 350.737,95 €	- 233.784,75 €	- 228.684,38 €	- 116.953,20 €	- 5.100,37 €	- 50,03%	↑	- 2,23%	↑	- 16,07%	- 14,00%	- 18,44%	- 14,74%	↑	- 24,04%	↓
8. Amortización del inmovilizado	- 15.604,26 €	- 15.229,22 €	- 15.010,90 €	- 375,04 €	- 218,32 €	- 2,46%	↑	- 1,45%	↑	- 0,71%	- 0,91%	- 1,21%	- 21,64%	↓	- 24,62%	↓
9. Imputación subvenciones inmovil.No financ	17.072,00 €	6.000,00 €	-	11.072,00 €	6.000,00 €	184,53%	↑	-	→	0,78%	0,36%	0,00%	117,61%	↑	-	→
10. Excesos de provisiones	- €	- €	- €	- €	- €	-	→	-	→	0,00%	0,00%	0,00%	-	→	-	→
11. Deterioro y Rtdo. enajenaciones inmovil.	- €	- €	- €	- €	- €	-	→	-	→	0,00%	0,00%	0,00%	-	→	-	→
12. Otros resultados	307,50 €	70,58 €	23,37 €	378,08 €	47,21 €	535,68%	↑	202,01%	↑	0,01%	0,00%	0,00%	233,20%	↑	124,40%	↑
A) Resultado explotación (del 1 al 12)	153.088,44 €	114.105,06 €	41.399,93 €	38.993,38 €	72.705,13 €	34,17%	↑	175,62%	↑	7,01%	6,84%	3,34%	2,62%	↑	104,79%	↑
13. Ingresos financieros	0,07 €	- €	0,80 €	0,07 €	0,80 €	-	→	-100,00%	↓	0,00%	0,00%	0,00%	-	→	-100,00%	↓
14. Gastos financieros	- 489,14 €	- 945,14 €	- 1.667,39 €	- 456,00 €	- 722,25 €	- 48,25%	↓	- 43,32%	↓	0,02%	0,06%	0,13%	- 60,42%	↓	- 57,88%	↓
B) Resultado financiero (13+14+15+16+17+18)	- 489,07 €	- 945,14 €	- 1.666,59 €	- 456,07 €	- 721,45 €	- 48,25%	↓	- 43,29%	↓	0,02%	0,06%	0,13%	- 60,42%	↓	- 57,86%	↓
C) Resultado antes de impuestos (A+B)	152.609,37 €	113.159,92 €	39.733,34 €	39.449,45 €	73.426,58 €	34,86%	↑	184,80%	↑	6,99%	6,78%	3,20%	3,14%	↑	111,61%	↑
19. Impuestos sobre beneficios	- €	- €	- €	- €	- €	-	→	-	→	0,00%	0,00%	0,00%	-	→	-	→
D) Resultado del ejercicio (C+19)	152.609,37 €	113.159,92 €	39.733,34 €	39.449,45 €	73.426,58 €	34,86%	↑	184,80%	↑	6,99%	6,78%	3,20%	3,14%	↑	111,61%	↑

Fuente: Cuentas Anuales - Grupo AGO 3R, S.L. Elaboración propia, 2025 [Ver Excel 8. B. situación -P&G .xlsx](#)

5.1. Análisis Horizontal del Balance de Situación y del Balance de PyG

5.1.1. Análisis horizontal del Balance de Situación

En el análisis horizontal del balance de situación, se pretende comparar la evolución de las principales masas patrimoniales de los ejercicios 2022-2024 de Grupo AGO 3R, S.L. De manera general podemos observar:

El activo total ha crecido 181.191€ en 2023 lo que supone un 29%, y casi un 20% en 2024 con una variación de 159.937€. Especialmente por el crecimiento del activo corriente cuyas partidas más relevantes son los deudores comerciales, la tesorería y las existencias.

El patrimonio neto aumentó 113.159€ en 2023, es decir, un 31,7%. En 2024 creció 152.609€, lo que supone un 31,69% respecto al año anterior. El crecimiento del Patrimonio neto, en estos dos ejercicios corresponde principalmente al incremento en los resultados de los ejercicios. En 2023 creció un 184% y en 2024 un 34,86%. En números absolutos el crecimiento de los resultados del ejercicio fue de 73.426€ y 39.449€ respectivamente. Podemos decir que el crecimiento del Patrimonio Neto de 2022 a 2024 es de un 189%.

El pasivo total en los dos últimos años ha crecido, siendo el 2023 el ejercicio con mayor incremento con un 26,60% y un 2,26% en 2024. Lo que supone un crecimiento de la deuda en 2023 de 68.031€ y solo 7.327€ en 2024.

A continuación, se presenta un análisis más detallado de las distintas partidas que forman el Balance de Situación.

El Activo No Corriente presenta un decrecimiento en 2023 de -12,16% causado por una reducción en el inmovilizado material, al producirse pocas inversiones en el ejercicio y una amortización constante superior a lo invertido. Las inversiones financieras a largo plazo (L/P) no sufren ningún cambio respecto al ejercicio anterior.

El crecimiento en 2024 fue de un 144,07% debido a las inversiones realizadas en inmovilizado material (maquinaria y otras instalaciones) por un importe de 117.328€ que duplica en el valor absoluto de lo invertido en el ejercicio 2022. Esto refleja una clara estrategia de inversión a largo plazo, motivada por la necesidad de ampliar la capacidad operativa, lo que requiere la adquisición de equipamiento y realizar mejoras en las instalaciones para optimizar el proceso productivo y logístico. Respecto a las inversiones financieras a L/P, presentan un incremento del 81,40% a causa de la formalización de fianzas de arrendamiento, pero es poco representativo en números absolutos.

El Activo Corriente crece en 2023 un 36,22% y 2024 un 5,89% principalmente por el incremento de la actividad económica, lo que origina que las partidas de deudores comerciales, la tesorería y las existencias presenten un crecimiento constante, con algunas excepciones.

A continuación, se analizarán las partidas del Activo Corriente, según el orden de aparición dentro del balance.

- Existencias: tienen en 2023 una variación de 9.041€ lo que supone un crecimiento de 16,60%. La variación en 2024 es de 31.148€ siendo un +49.03% respecto al ejercicio anterior. Las existencias en términos económicos de 2022 a 2024 han pasado de 54.483€ a 94.673€ lo que supone +75% de crecimiento durante este período.
- Deudores Comerciales: tienen un crecimiento en 2023 y 2024 de 15,82% y 13,91% respectivamente. Debido a que la cuenta de clientes se ha incrementado 56.913€ y 40.397€ en los dos últimos años. La partida de otros deudores sufre un descenso en 2023 de -91,41%, al reducir los anticipos a empleados y no tener importes pendientes de devolución de la Agencia Tributaria por conceptos fiscales. En 2024 tiene un

crecimiento de 18.984€ y por ello, este año tiene un crecimiento exponencial en términos porcentuales.

- Tesorería: se incrementa un 153,70% en 2023 con una variación de 141.402€. En 2024 se reduce -20,53% al bajar los recursos más líquidos en -47.922€. La tesorería continúa siendo la segunda partida más relevante en términos absolutos dentro del activo corriente, después de los deudores comerciales.

El incremento que se refleja en el Activo Corriente está asociado al crecimiento de las ventas que hace aumentar los inventarios para poder atender las necesidades operativas.

El Patrimonio Neto presenta un crecimiento constante en los últimos tres años, entorno al 31%.

- Fondos propios: se incrementan debido a la evolución positiva de la actividad, lo que le permite reducir y compensar los resultados negativos de ejercicios anteriores.
- El capital social: no presenta ninguna variación durante el período analizado.
- Resultado del ejercicio: el ejercicio 2023 fue muy representativo. Ha incrementado un 184,80% respecto al ejercicio anterior, al pasar de 39.733€ a 113.159€. En 2024 el crecimiento fue más moderado con un 35%, lo que supone una variación de 39.449€ respecto al 2023.

Se observa en líneas generales una tendencia de crecimiento, lo que permite financiar en mayor medida el activo con recursos propios.

El Pasivo No Corriente se ha reducido un -37% en 2023 y un -60,47% en 2024 a consecuencia de la amortización del préstamo vigente con una entidad financiera y el cual fue avalado por el Estado como medida para paliar los efectos del Covid-19. Las deudas a L/P son residuales, prácticamente no se usa este tipo de financiación en la empresa.

El Pasivo Corriente crece un 38,58% en 2023, que representa una variación de 83.023€ y 7,64% en 2024 con una variación de 22.775€. Las partidas más relevantes dentro del Pasivo Corriente en términos monetarios son las cuentas con proveedores y otros acreedores.

- Proveedores: durante el 2023 tuvieron un crecimiento de 39,25% con una variación positiva de 61.066€. En 2022 se tenía una deuda con proveedores de 155.567€. En 2023 crece la deuda hasta los 216.633€, para en 2024 reducirse 11.549€ y quedar con un saldo de 205.084€

- Otros acreedores: (Hacienda + INSS) a raíz del incremento de la acción comercial, ha generado un mayor volumen de compras, un aumento en los gastos de personal que hace que aumenten las obligaciones fiscales, se observa que esta partida presenta un crecimiento continuado. En 2023 fue de 36,83% y en 2024 de un 41,33%. En 2022 la deuda con la administración era de 59.622,16€ y en 2024 es de 115.293€

5.1.2. Análisis horizontal del Balance de Pérdidas y Ganancias

Durante el periodo 2022–2024, GRUPO AGO 3R S.L. ha registrado un crecimiento sostenido en su volumen de actividad, reflejado en la cifra neta de negocio, que aumenta un 34,59% en 2023 y un 30,75% en 2024, alcanzando los 2.182.747€. Este incremento responde a la consolidación operativa y a la incorporación de nuevas líneas de servicio asociadas al proyecto de ampliación de las instalaciones.

Dentro de los gastos de explotación las partidas más relevantes son los aprovisionamientos con un crecimiento de 36,54% y un 26,11% respectivamente, lo que supone un crecimiento en términos absolutos de más de doscientos mil euros en 2023 y 2024. Pasando de 565.719€ en 2022 a 974.115 en 2024.

Los gastos de personal se incrementan en 2023 un 38,57% y en 2024 se reduce el crecimiento quedándose en un 30,91%. Supone una variación de 150.232€ y 166.827€ respectivamente. Los gastos de personal pasan en 2022 de 389.510€ a 706.569€ en 2024

Los otros gastos de explotación en el último año han crecido un 50%, por el incremento en la partida de alquileres, suministros y pólizas de seguro de las dos nuevas naves que se van a destinar al proyecto de ampliación de las instalaciones. Asimismo, se observa un aumento en los costes de servicios de logística y gestión de mercaderías en grandes superficies.

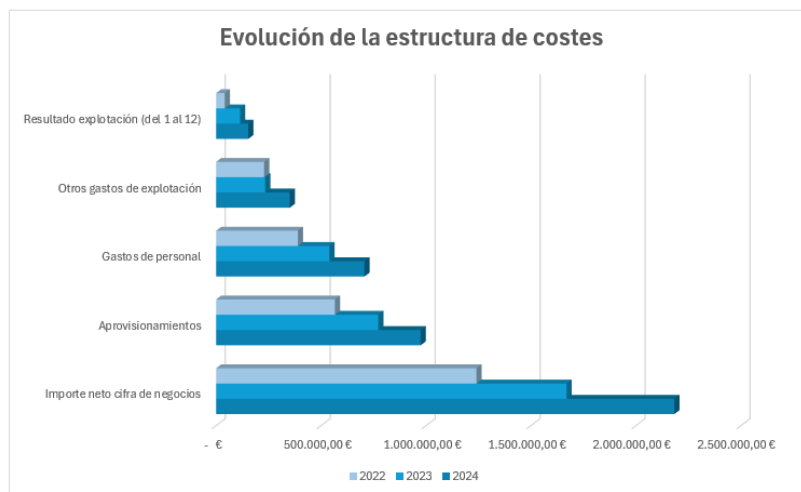
Se han recibido subvenciones a manera de estímulo para la contratación de jóvenes y de personas mayores de 45 años en los dos últimos años, por ello los gastos de personal aumentan un 38,6% en 2023 y un 30,9% en 2024, impulsados por la contratación asociada al crecimiento operativo y por la política de incentivos a la estabilidad laboral. Cabe destacar que este incremento ha sido parcialmente compensado por la obtención de subvenciones para la contratación de colectivos con dificultades de acceso al mercado laboral.

El resultado de explotación en 2023 fue de 113.159€ siendo muy representativo, con un crecimiento de 175% y un 34,86% en 2024 y cuyo resultado fue de 152.609€. Este crecimiento

está ligado al incremento de la cifra de negocios y el control de los gastos. El resultado financiero se diluye a medida que se amortiza la deuda provocando que el resultado del ejercicio no varíe significativamente respecto al resultado de explotación. Al tener todavía pérdidas acumuladas no se paga impuesto sobre beneficios.

Finalmente, el resultado del ejercicio crece un 184,8% en 2023 y un 34,9% en 2024, reflejando una notable mejora en la rentabilidad neta y consolidando un modelo de negocio más eficiente y escalable.

Figura 2. *Evolución de la estructura de costes 2022-2023-2024*



Fuente: Cuentas Anuales - Grupo AGO 3R, S.L. Elaboración propia, 2025

5.2. Análisis Vertical del Balance de Situación y del Balance de PyG

5.2.1. Análisis vertical del Balance de Situación

El análisis vertical nos permite observar el peso porcentual de cada una de las partidas respecto al activo total de la empresa y conocer las partidas más relevantes dentro de la estructura patrimonial, especialmente las del último ejercicio.

Tabla 10. Análisis Vertical del Balance de Situación 2022-2024

Empresa: GRUPO AGO 3R S.L. Balance de Situación		ANÁLISIS VERTICAL					OBSERVACIONES
Descripción		2024	2023	2022	2024-2023	2023-2022	
ACTIVO							
A) ACTIVO NO CORRIENTE		20,59%	10,11%	14,85%	103,63%	↑ -31,92%	El Activo No Corriente ha evolucionado en los últimos años y en 2022 tenía un peso en la estructura patrimonial de 14,85% y en 2024 es de 20,59%. El peso se ha incrementado en 2024 103,63%. El inmoviliado Material es quien aporta un mayor peso con un 18,98% en el 2024.
II. Inmovilizado Material		18,98%	9,04%	13,48%	109,80%	↑ -32,88%	
V. Inversiones financieras a L/P		1,62%	1,07%	1,38%	51,34%	↑ -22,50%	
B) ACTIVO CORRIENTE		79,41%	89,89%	85,15%	-11,66%	↓ 5,57%	El Activo Corriente ha presentado variaciones positivas y negativas en el peso durante los dos últimos años. En 2023 tuvo un crecimiento del 5,57% y en 2024 se redujo un -11,66%. Destacando que la partida con mayor peso en 2022 fue los deudores comerciales con un 59,06%, 2023 con 53,02% y en 2024 se reduce a 48,27%. La segunda partida más relevante es la tesorería, que ha supuesto en 2022 14,74%, en 2023 fue de 29% con un saldo de 233mil euros. En 2024 tiene un peso de 19,22% y la variación de peso entre el período analizado corresponde 2023 un 96,62% y en 2024 -33,70%. La existencia también incrementan su peso en 2024 respecto al 2023 y se sitúan en un 9,81%. Se podría decir, que se tiene un control sobre el inventario siendo este muy ajustado y creciendo proporcionalmente al volumen de las ventas.
I. Existencias		9,81%	7,89%	8,73%	24,34%	↑ -9,64%	
II. Deudores comerciales y otras ctas.		50,38%	53,02%	59,06%	-4,97%	↓ -10,24%	
1. Clientes ventas y Prestación Serv		48,27%	52,84%	59,06%	-8,65%	↓ -10,53%	
b) Clientes vtas prest. serv. a C/P		48,27%	52,84%	59,06%	-8,65%	↓ -10,53%	
3. Otros deudores		2,11%	0,17%	2,61%	1114,81%	↑ -93,34%	
VI. Efectivo y otros activos líquidos eq		19,22%	28,98%	14,74%	-33,70%	↓ 96,62%	
TOTAL ACTIVO (A + B)		100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	→ 0,00%	
PATRIMONIO NETO Y PASIVO							
A) PATRIMONIO NETO		65,70%	59,80%	59,03%	9,87%	↑ 1,31%	El Patrimonio Neto ha ido incrementando paulatinamente, y en el último año ha crecido su peso un 9,87%. Esto quiere decir, que el peso del PN en 2024 fue de 65,70%. En 2023 fue de 59,80% y respecto al ejercicio 2022 el peso fue de 59,03%. Este crecimiento obedece principalmente al incremento en los resultados de los ejercicios. Cuya variación en el peso de 2023/2022 y 2023/2024 ha ido de +120,72% y +12,51% respectivamente. Lo que permite reducir el peso de las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores. En 2022 el Capital Social estuvo por encima del 114% respecto a la suma del patrimonio neto y el pasivo, presentando una situación irregular, lo que deja entre ver que la sociedad ha debido de estar en causa de disolución durante algún tiempo. Además, el capital social tiene un peso muy importante que actualmente es de un 74,32%, lo que denota que se han realizado varias ampliaciones de capital para equilibrar la estructura patrimonial de la empresa.
A-1) Fondos propios		65,70%	59,80%	59,03%	9,87%	↑ 1,31%	
I. Capital		74,32%	89,08%	114,94%	-16,57%	↓ -22,50%	
1. Capital escriturado		74,32%	89,08%	114,94%	-16,57%	↓ -22,50%	
III. Reservas		3,51%	4,21%	5,44%	-16,57%	↓ -22,50%	
2. Otras reservas		3,51%	4,21%	5,44%	-16,57%	↓ -22,50%	
V. Resultados Ejercicios Anteriores		27,95%	47,55%	67,72%	-41,23%	↓ -29,79%	
VII. Resultado del ejercicio		15,81%	14,05%	6,37%	12,52%	↑ 120,72%	
Cuenta Pérdidas y Ganancias (129		15,81%	14,05%	6,37%	12,52%	↑ 120,72%	
B) PASIVO NO CORRIENTE		1,05%	3,17%	6,50%	-67,02%	↓ -51,16%	El Pasivo No Corriente tiene un peso actual de 1,05% teniendo poca relevancia en la estructura del balance. En esta partida, se ha producido una reducción en su peso en los últimos años. La empresa se ha ido financiado con la aportación de los socios, quizás por tener limitaciones de financiación externa por causa de la acumulación de pérdidas de ejercicios anteriores.
II. Deudas a L/P		1,05%	3,17%	6,50%	-67,02%	↓ -51,16%	
1. Deudas con entidades de crédito		0,82%	2,90%	6,14%	-71,77%	↓ -52,80%	
3. Otras deudas a L/P		0,23%	0,27%	0,35%	-16,57%	↓ -22,50%	
C) PASIVO CORRIENTE		33,25%	37,03%	34,48%	-10,20%	↓ 7,40%	Pasivo Corriente. Tiene un peso en 2024 de 33,25%, aunque se ha reducido respecto al 2023 cuando tenía un 37,03% debido a que el ejercicio 2023 presentó un mayor crecimiento en ventas, lo que conlleva a adquirir más obligaciones con proveedores y acreedores. En 2023 se incrementó su peso un 7,40% respecto al 2022 cuyo peso era de 34,48%, y el peso en 2024 se redujo un -10,20%. La principal fuente de financiación de la empresa en los últimos años corresponde a los proveedores y acreedores.
II. Deudas a C/P		0,06%	0,00%	0,00%	-	→ -	
3. Otras deudas a C/P		0,06%	0,00%	0,00%	-	→ -	
IV. Acreedores ciales, y otras ctas. a p		33,19%	37,03%	34,48%	-10,37%	↓ 7,40%	
1. Proveedores		21,25%	26,90%	24,93%	-21,02%	↓ 7,92%	
b) Proveedores a C/P		21,25%	26,90%	24,93%	-21,02%	↓ 7,92%	
2. Otros acreedores		11,94%	10,13%	9,55%	17,91%	↑ 6,04%	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B		100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	→ 0,00%	

Fuente: Cuentas Anuales - Grupo AGO 3R, S.L. Elaboración propia, 2025 Ver Excel: [9. Balances Análisis Vertical.xlsx](#)

Las partidas del Balance de Situación del ejercicio 2024 con mayor peso o relevancia financiera dentro de las masas patrimoniales son el Activo Corriente con un 79,41%, gracias al peso que aporta los deudores comerciales que supone un 50,38%. Los Fondos Propios con un 65,70% principalmente su peso se debe a un Capital Social elevado (74,32%) y los resultados positivos

de los últimos años, concretamente el peso de 2024 fue de 27,95%. El Pasivo Corriente supone un 33,25%, por la deuda con proveedores y acreedores. Se puede decir que el peso del Balance de Situación va en línea con la estructura de empresas del sector de platos preparados, cuyo activo corriente y pasivo corriente son elevados y donde la estructura esta más enfocada a la operativa de la empresa.

5.2.2. Análisis vertical del Balance de Pérdidas y Ganancias

El análisis vertical permite evaluar la distribución porcentual de los ingresos y gastos respecto a la cifra neta de negocio, facilitando la interpretación de la estructura de costes y márgenes de rentabilidad.

Tabla 11. Análisis Vertical del Balance de Pérdidas y Ganancias 2022-2024

Empresa: GRUPO AGO 3R S.L.									
Cuenta de Explotación		ANÁLISIS VERTICAL						OBSERVACIONES	
Descripción		2024	2023	2022	2024-2023	2023-2022			
PÉRDIDAS Y GANANCIAS									
1. Importe neto cifra de negocios		100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	→	0,00%	→	La estructura de costes operativos de Grupo AGO 3R, S.L. se distribuye entre aprovisionamientos, gastos de personal, otros gastos de explotación, amortizaciones y subvenciones. Y su peso viene dado respecto al porcentaje que representa cada partida respecto a la referencia común, es decir sobre el 100% que corresponde a la cifra de negocio.
2. Variación exist. prod. term. y e		0,00%	0,00%	0,00%	-	→	-	→	
4. Aprovisionamientos		44,63%	46,27%	45,61%	-3,55%	↓	1,45%	↑	Los aprovisionamientos son necesarios para llevar a cabo la actividad productiva de la empresa. En 2022 un peso fue de 45,61%, en 2023 de 46,27% y en 2024 es de 44,63%. Es decir, que en el último año se ha reducido un 3,55% el peso de esta partida respecto al año anterior, lo que denota una mejora en la gestión de materias primas y mercaderías con una variación de -1,64 puntos porcentuales.
6. Gastos de personal		32,37%	32,33%	31,40%	0,12%	↑	2,96%	↑	Los gastos de personal se sitúan alrededor del 31% y 32% durante los ejercicios 2022-2024. Se observa que el peso de 2023 y 2024 crece discretamente respecto al 2022 principalmente por el crecimiento de la producción. Se puede decir, que hay un buen control sobre esta partida, ya que solo ha tenido una variación porcentual de +0,04 puntos.
7. Otros gastos de explotación		16,07%	14,00%	18,44%	14,74%	↑	-24,04%	↓	Los gastos de explotación, durante el período analizado presentan fluctuaciones en su peso relativo, debido a un presión creciente de los gastos fijos, especialmente los asociados a la expansión operativa y uso de nuevas instalaciones. Por ello el peso en 2022 era de 18,44%, 2023 fue de 14% y en 2024 se tiene un 16,07%
8. Amortización del inmovilizado		0,71%	0,91%	1,21%	-21,64%	↓	-24,62%	↓	Las amortizaciones reducen su peso relativo en el PyG, lo cual puede deberse a la finalización de ciclos de depreciación de activos existentes o a la ralentización en nuevas adquisiciones. Su descenso relativo no implica impacto relevante en términos operativos, pero debe monitorizarse de cara a futuras inversiones.
9. Imputación subvenciones inm		0,78%	0,36%	0,00%	117,61%	↑	-	→	La partida de subvenciones de explotación aumenta su contribución relativa al resultado 0,42 puntos porcentuales respecto a 2023 debido al efecto positivo de las ayudas públicas para contratación, lo que mejora tanto el margen operativo como el resultado neto.
A) Resultado explotación (del 1 al 9)		7,01%	6,84%	3,34%	2,62%	↑	104,79%	↑	Se observa que el resultado de explotación durante los últimos tres años ha tenido una evolución positiva en su peso. En 2022 fue de 3,34%, en 2023 fue de 6,84% y en 2024 es de 7,01%. La variación de puntos porcentuales entre el ejercicio de 2022 y 2024 es de 3,67 puntos. En términos relativos el crecimiento del peso más significativo se produjo entre 2022 y 2023 que se ha duplicado el peso del resultado con un crecimiento de 104,79%
13. Ingresos financieros		0,00%	0,00%	0,00%	-	→	-100,00%	↓	No se tiene ingresos financieros y los gastos financieros son prácticamente neutros (0,02%) en 2024.
14. Gastos financieros		0,02%	0,06%	0,13%	-60,42%	↓	-57,88%	↓	
B) Resultado financiero (13+14+15)		0,02%	0,06%	0,13%	-60,42%	↓	-57,86%	↓	El resultado del ejercicio es prácticamente igual al resultado de explotación, debido a que el resultado financiero es poco representativo dentro de la estructura de costes. Por otro lado, hasta la compensación de los resultados negativos de ejercicios anteriores no se liquida cuantía alguna sobre el Impuesto de Sociedades.
C) Resultado antes de impuestos		6,99%	6,78%	3,20%	3,14%	↑	111,61%	↑	
19. Impuestos sobre beneficios		0,00%	0,00%	0,00%	-	→	-	→	
D) Resultado del ejercicio (C+19)		6,99%	6,78%	3,20%	3,14%	↑	111,61%	↑	

Fuente: Cuentas Anuales - Grupo AGO 3R, S.L. Elaboración propia, 2025 Ver Excel: [9. Balances Análisis Vertical.xlsx](#)

6. Análisis de las Principales Ratios

El uso de las principales ratios económicas y financieras son utilizadas para medir, evaluar y comparar la salud financiera de la empresa. A través de las ratios de liquidez, solvencia, rentabilidad y endeudamiento que permiten analizar la capacidad para cumplir con obligaciones, generar beneficios y mantener estabilidad financiera a largo plazo, además de medir el desempeño de la empresa. (Gibson, 2013, p. 102)

A continuación, se presentan las ratios más relevantes de Comida SEN.

Tabla 12. Las ratios económicas y financieras de Grupo AGO 3R, S.L. 2022-2024

Ratios	Referencia	2024		2023		2022	
		Ratio	Comentario	Ratio	Comentario	Ratio	Comentario
FONDO DE MANIOBRA	>0	445.497	☑	425.664	☑	316.226	☑
TEST ÁCIDO	=> 1	2,09	☑	2,21	☑	2,14	☑
RATIO DE LIQUIDEZ	1,5 -2,5	2,39	☑	2,43	☑	2,47	☑
NOF	-0	355.537	✗	272.442	✗	267.553	✗
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	<1	0,52	☑	0,67	☑	0,69	☑
RATIO DE ENDEUDAMIENTO L/P	=< 0,6	0,02	☑	0,05	☑	0,11	☑
RATIO DE ENDEUDAMIENTO C/P	=< 0,5	0,51	☑	0,62	☑	0,58	☑
CALIDAD DE LA DEUDA	< mejor	96,95%	✗	92,11%	✗	84,15%	✗
SOLVENCIA	1,5 -2,5	2,92	☑	2,49	☑	2,44	☑
CASH FLOW	>Mejor	168.214	☑	128.389	☑	54.744	☑
CASH FLOW SOBRE ACTIVO	>Mejor	17,43%	☑	15,94%	☑	8,77%	☑
CASH FLOW SOBRE VENTAS	>Mejor	7,71%	✗	7,69%	✗	4,41%	✗
RATIO DE AUTOFINANCIACIÓN	>Mejor	65,70%	☑	59,80%	☑	59,03%	☑
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	>Mejor	6,99%	☑	6,78%	☑	3,20%	☑
ROTACIÓN DEL ACTIVO	>Mejor	2,26	☑	2,07	☑	2,07	☑
APALANCAMIENTO FINANCIERO	<Mejor	1,52	☑	1,67	✗	1,69	✗
ROE	>Mejor	24,06%	☑	23,50%	☑	10,79%	☑
ROA	>Mejor	15,81%	☑	14,05%	☑	6,37%	☑
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)		168.702,70 €	☑	129.334,28 €	☑	56.410,83 €	☑
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)		153.098,44 €	☑	114.105,06 €	☑	41.399,93 €	☑
RESULTADO ANTE DE IMPUESTOS (EBT)		152.609,37 €	☑	113.159,92 €	☑	39.733,34 €	☑
RESULTADO DEL EJERCICIO		152.609,37 €	☑	113.159,92 €	☑	39.733,34 €	☑
PUNTO MUERTO SOBRE IMPORTE VTAS.		1.906.811,31 €		1.468.024,60 €		1.164.189,25 €	

Cuentas Anuales - Grupo AGO 3R, S.L. Elaboración propia, 2025

En 2024 el activo de la empresa se compone de un 20,59% de activo no corriente y un 79,41% de activo corriente. Este activo se financia en un 65,70% con fondos propios, siendo un 1,05% con deuda a largo plazo y en un 33,25% con deuda a corto plazo.

La situación financiera de la compañía es buena al igual que la evolución de las ventas y los resultados. Con capacidad para convertir en recursos líquidos las ventas generadas por el ejercicio de su actividad, generar recursos líquidos a partir de la utilización de sus activos y hacer frente a sus deudas a corto plazo.

A continuación, se comentan algunas de las ratios calculadas:

- El resultado de esta estructura financiera es un fondo de maniobra positivo e igual a 445.664€, lo que equivale a una proporción del 46,15% del activo total de la empresa.
- El test ácido indica que tiene capacidad de afrontar deudas a corto plazo de 2,9 veces su tesorería y sus activos realizables.
- La ratio de liquidez nos indica que el activo corriente puede afrontar 2,39 veces las deudas a corto plazo.
- Las necesidades operativas de financiación (NOF) en 2024 se incrementan respecto a los dos ejercicios anteriores, es decir que la empresa requiere más recursos para financiar su operativa diaria. Si se tiene en cuenta para su cálculo, exclusivamente las existencias más las cuentas por cobrar a clientes y menos las cuentas por pagar a proveedores, tenemos que las necesidades operativas de 2024 corresponden a 355.537€, lo que supone un 16% de la cifra de negocio del ejercicio en cuestión.
- El nivel de endeudamiento es de 0,52, la empresa presenta un buen nivel, ajustado a las referencias del mercado. El nivel de deuda a L/P es de 0.02 y a C/P 0,51.
- La calidad de la deuda ha estado siempre por encima del 84%. En 2024 se sitúa en 96,95% lo que quiere decir que la elevada concentración de deuda a corto plazo aumenta el riesgo de refinanciación y presión sobre la tesorería.
- La solvencia se encuentra por encima de su referencia 2,92, por lo tanto, con el activo disponible puede liquidar el total de la deuda casi en tres veces. Esto facilita la solicitud y aprobación de financiación externa.
- La rotación de activos es de 2,26 lo que supone que los activos están generando 2,26€ de ventas por cada euro invertido en activos.
- El grado de apalancamiento financiero es de 1,52, es decir, que por cada 1€ que disponga la empresa en los fondos propios, la empresa tiene 1,52€ en activos. Una ratio de 1 significa que no existe financiación externa. Por ello, aproximadamente el 34,31% de los activos de Grupo AGO 3R, S.L. se financian con deuda externa y el resto con recursos propios.
- La rentabilidad económica (ROA) en 2024 alcanzó un nivel positivo de 15,81% incrementándose respecto al 2023. Este crecimiento permite aumentar la rotación del activo 2,26 veces frente al 2023 con un 2,7 y 1,9 en 2022. Es decir, que las inversiones

realizadas están arrojando un 15,81% de rendimiento, lo que supone una buena eficiencia operativa.

- La rentabilidad financiera (ROE) en 2024 alcanza el 24,06%. La empresa presenta una mejora drástica en su rentabilidad financiera en los últimos años, pasando de 10,79% en 2022 a 23,50% en 2023 y luego a 24,06%. Este aumento significa que la rentabilidad para los accionistas se ha duplicado en poco tiempo, lo cual es una señal de un desempeño financiero eficiente, producido por el incremento de las ventas y del margen de beneficio, así como la reducción del apalancamiento financiero.
- El resultado Operativo o EBITDA corresponde en 2024 a 168.702€ lo que supone un 7,73% sobre la cifra de negocio. En 2023 fue de 129.334€ lo que supone un 7,75% y un 4,55% en 2022 sobre un resultado operativo de 56.410€. Lo que viene a confirmar que la gestión operativa se está realizando de manera eficiente.
- Actualmente el punto muerto de Grupo AGO 3R, S.L. es de 1.906.811€. Esto significa que la empresa debe facturar por encima de este importe para poder cubrir sus costes. Un incremento de ventas por encima de este umbral de rentabilidad estará generando beneficio operativo.

A manera de conclusión, podemos decir que la empresa tiene una muy buena capacidad para hacer frente al coste de la financiación externa y al conjunto de las deudas exigibles a corto, mediano y largo plazo.

7. Proyección y Valoración de los Resultados

La valoración de empresas requiere un enfoque meticuloso, basado en los análisis de los estados financieros pasados y en la proyección de resultados futuros. A través del método de valoración por múltiplos comparables, se puede estimar el valor relativo de la empresa mediante diferentes ratios, así como compararla con otras empresas similares del sector.

El modelo de descuento de flujos de caja (DCF) es un análisis dinámico, que permite estimar el valor intrínseco del negocio, al formular hipótesis sobre el crecimiento de la cifra de negocio, de los márgenes operativos, de las inversiones y del coste del capital. Como señalan Damodaran y Miller (2020), “la calidad de una valoración depende no solo de los números pasados, sino sobre todo de la lógica y consistencia interna de las proyecciones futuras”. A continuación, se propone realizar una estimación financiera y una valoración de Grupo AGO 3R, S.L. para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de su actividad. Proporcionar información relevante que facilite la toma de decisiones respecto a las necesidades de inversión de financiación.

7.1. Hipótesis consideradas

Las empresas del sector de platos preparados se caracterizan por alta rotación de inventarios, variación de precios de mercaderías, necesidad de escalabilidad para generar rentabilidad y una mejora en el margen. Por ello, es necesario considerar las proyecciones macroeconómicas de España 2025-2027 respecto al IPC, el PIB y su deflactor, así como la evolución de los tipos de interés, al plantear hipótesis sobre la proyección de los estados financieros y el análisis de Grupo AGO 3R, en los cuales se prevé que el PIB y la inflación continúen descendiendo en 2025 y 2026 después de unos niveles altos, registrados a partir de 2022 causados principalmente por la guerra de Ucrania, la crisis energética y la subida de tipos de interés. Antes de realizar el planteamiento de las hipótesis, se ha observado la métrica financiera del ritmo constante de crecimiento de los últimos cinco años, para determinar la evolución de la empresa, como si hubiera crecido al mismo ritmo cada año.

Tabla 13. Tasa de Crecimiento Constante 2020-2024

Tasa de Crecimiento Constante - 5 años			
CUENTA BALANCE P&G	CAGR	Balance de Situación	CAGR
VENTAS	8,25%	Amortización acumulada	21,97%
COSTES OPERATIVOS	10,09%	Capital corriente operativo (NOF)	10,15%
AMORTIZACION	8,23%	Activo Neto	11,67%
		Patrimonio neto	14,95%
		Dauda	6,66%
		Capital empleado	11,67%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Grupo AGO 3R, S.L, 2025

A continuación, se presenta los parámetros de valoración y la hipótesis.

Tabla 14. Parámetros de valoración e Hipótesis

Parámetros de valoración	Parámetro	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	transitorio 1	transitorio 2	Terminal	
Tipo de interés sin riesgo	0,05%	2,18%	2,23%	2,28%	2,33%	2,38%	3,00%	3,00%	3,00%	
Spread de la deuda (diferencia crediticio)	0,00%	1,27%	1,22%	1,17%	1,12%	1,07%	1,07%	1,07%	1,07%	
Coste de la deuda		3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	
Tipo impositivo	0,0%	16,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	
Tasa de crecimiento constante (c)							5,00%	5,00%	5,00%	
Prima de riesgo del mercado	-0,25%	15,14%	14,89%	14,64%	14,39%	14,14%	6,00%	6,00%	6,00%	
Beta de los fondos propios	-0,01	0,53	0,52	0,51	0,50	0,49	0,60	0,60	0,60	
Hipótesis para las proyecciones	Variación	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	transitorio 1	transitorio 2	Terminal	c obtenida
Crecimiento de las ventas	3%	16,0%	100,0%	30,0%	15,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	0,00%
Crecimiento de los costes operativos	0,1%	13,1%	93,3%	27,0%	8,2%	2,4%	3,0%	3,1%	3,1%	0,00%
Amortización / Inmovilizado bruto inicial		52,9%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%				
Inversión anual (CAPEX)		2126000	5000	5000	5000	5000	244.189	256.399	269.219	5,00%
Pay-out (factible)	6,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	88,69%	89,38%	89,98%	0,68%
Capital corriente (NOF) / Ventas		9,05%	9,6%	14,1%	19,9%	29,8%	30,0%	30,0%	30,0%	0,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Grupo AGO 3R, S.L, 2025 [Ver Excel: 10. Balances-Proyecciones DFC.xlsx](#)

7.1.1. Proyección de Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balances Provisionales.

La empresa presenta en el período de 2020 a 2024 un crecimiento compuesto (CAGR) en sus ventas de 8,25%, los costes operativos de 10,09% y amortizaciones de 8,23%, aunque su valor absoluto es poco representativo.

En la proyección de ventas y en los gastos operativos, no se tiene en cuenta la tasa de crecimiento, debido a que la empresa está desarrollando una fuerte estrategia de renovación y expansión, la cual le permitirá multiplicar el nivel de facturación del último ejercicio. Se establece un crecimiento en ventas para el E2025 del 16%, un incremento significativo en E2026 con un 100%, desacelerándose a partir del E2027 hasta llegar al 5% en terminal. Se estima un crecimiento en costes operativos de 13,1% en E2025, en E2026 de 93,3%, y se presume una línea de descenso a partir de E2027 marcando un coste perpetuo del 3,1%.

Se estima unos gastos de Capital (CAPEX) de más de dos millones de euros en el ejercicio E2025. No se prevén más inversiones significativas para los próximos años. Las amortizaciones de inmovilizado incrementan un 52,9% por las inversiones realizadas en E2025 y se mantienen constantes durante los siguientes 15 años.

Finalmente se proyecta un Pay-out y un capital corriente del 25% de manera constante en los próximos cinco años.

A continuación, se presenta una tabla con los estados financieros de 2022 a 2024 y proyecciones de 2025 a 2029.

Tabla 15. Proyecciones Financieras - Ejercicio Y2022 – E2029

Cuenta de resultados	FY 2022	FY 2023	FY 2024	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	Transitorio 1	Transitorio 2	Terminal
Ventas	1.240.348,62	1.669.359,83	2.182.746,57	2.531.986,02	5.063.972,04	6.583.163,66	7.570.638,20	7.949.170,11	8.346.628,62	8.763.960,05	9.202.158,05
Costes operativos	-1.183.937,79	-1.540.025,55	-2.014.043,87	-2.277.883,62	-4.403.149,03	-5.591.999,27	-6.050.543,21	-6.195.756,25	-6.381.628,93	-6.579.459,43	-6.783.422,67
EBITDA	56.410,83	129.334,28	168.702,70	254.102,40	660.823,01	991.164,38	1.520.094,99	1.753.413,87	1.964.999,68	2.184.500,62	2.418.735,38
Amortización	-15.010,90	-15.229,22	-15.604,26	-15.290,75	-15.516,84	-15.841,84	-15.816,84	-15.849,84	-16.416,43	-17.473,26	-18.347,42
Beneficio de explotación (EBIT)	41.399,93	114.105,06	153.098,44	96.811,65	503.306,17	833.322,54	1.361.928,15	1.594.922,02	1.798.583,25	2.009.763,36	2.235.261,26
Gastos financieros	-1.666,59	-945,14	-489,07	-348,42	-58.708,12	-53.684,69	-48.488,30	-37.582,35	-31.834,85	-34.117,69	-35.823,58
Beneficio antes de impuestos	39.733,34	113.159,92	152.609,37	96.463,23	444.598,05	779.637,86	1.313.439,85	1.557.339,68	1.766.748,40	1.975.645,67	2.199.437,68
Impuestos	0,00	0,00	0,00	-15.434,12	-111.149,51	-194.909,46	-328.359,96	-389.334,92	-441.687,10	-493.911,42	-549.859,42
Beneficio neto	39.733,34	113.159,92	152.609,37	81.029,11	333.448,54	584.728,39	985.079,89	1.168.004,76	1.325.061,30	1.481.734,25	1.649.578,26
Dividendo	0,00	0,00	0,00	-20.257,28	-83.362,13	-146.182,10	-246.269,97	-292.001,19	-1.175.142,07	-1.324.319,06	-1.484.292,31
Beneficio retenido	39.733,34	113.159,92	152.609,37	60.771,84	250.086,40	438.546,29	738.809,92	876.003,57	149.919,23	157.415,19	165.285,95
Balance	FY 2022	FY 2023	FY 2024	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	Transitorio 1	Transitorio 2	Terminal
Inmovilizado neto	160.444	164.403	297.336	2.423.336	2.428.336	2.433.336	2.438.336	2.443.336	2.687.525	2.943.924	3.213.143
- Amortización acumulada	-67.734	-82.963	-98.567	-255.858	-413.375	-571.216	-729.383	-887.875	-1.054.292	-1.229.029	-1.412.503
Capital corriente operativo (NOF)	316.225,71	425.663,55	445.496,66	229.145	486.141	926.909	1.502.772	2.365.673	2.503.989	2.629.188	2.760.647
Activo neto	408.936	507.104	644.266	2.396.623	2.501.103	2.789.029	3.211.724	3.921.134	4.137.223	4.344.084	4.561.288
Patrimonio neto	368.397	481.557	634.167	694.938	945.025	1.383.571	2.122.381	2.998.385	3.148.304	3.305.719	3.471.005
Deuda	40.538	25.547	10.099	1.701.685	1.556.078	1.405.458	1.089.343	922.749	988.919	1.038.365	1.090.283
Capital empleado	408.936	507.104	644.266	2.396.623	2.501.103	2.789.029	3.211.724	3.921.134	4.137.223	4.344.084	4.561.288
Control: activo neto = capital empleado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Coherencia de las proyecciones	FY 2022	FY 2023	FY 2024	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	Transitorio 1	Transitorio 2	Terminal
Crecimiento de las Ventas		34,6%	30,8%	16,0%	100,0%	30,0%	15,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Crecimiento del Capital Empleado		24,0%	27,0%	272,0%	4,4%	11,5%	15,2%	22,1%	5,5%	5,0%	5,0%
NOF / Ventas	25,5%	25,5%	20,4%	9,1%	9,6%	14,1%	19,9%	29,8%	30,0%	30,0%	30,0%
Rentabilidad Financiera (BN/PN)		30,7%	31,7%	12,8%	48,0%	61,9%	71,2%	55,0%	44,2%	47,1%	49,9%
Rentabilidad Económica (EBIT/AN)		27,9%	30,2%	15,0%	21,0%	33,3%	48,8%	49,7%	45,9%	48,6%	51,5%
Margen sobre Ventas (EBIT/Ventas)	3,3%	6,8%	7,0%	3,8%	9,9%	12,7%	18,0%	20,1%	21,5%	22,9%	24,3%
Rotación del Activo Neto (Ventas/AN)		4,08	4,30	3,93	2,11	2,63	2,71	2,48	2,13	2,12	2,12
Control: RE - Margen x Rotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Operativos / Ventas	95,5%	92,3%	92,3%	90,0%	87,0%	84,9%	79,9%	77,9%	76,5%	75,1%	73,7%
Amortización / Ventas	1,2%	0,9%	0,7%	6,2%	3,1%	2,4%	2,1%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Ventas / Activo Fijo Neto		18,01	26,80	12,74	2,34	3,27	4,07	4,65	5,37	5,37	5,37
Endeudamiento Contable		0,11	0,05	0,02	2,45	1,65	1,02	0,51	0,31	0,31	0,31
Cobertura de Intereses	24,84	120,73	313,04	277,86	8,57	15,52	28,09	42,44	56,50	58,91	62,40
Deuda Neta / EBITDA	0,72	0,20	0,06	6,70	2,35	1,42	0,72	0,53	0,50	0,48	0,45
Inversión Inmovilizado (CAPEX) / Amortización		0,26	8,52	13,52	0,03	0,03	0,03	0,03	1,47	1,47	1,47
Pay-out		0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	88,7%	89,4%	90,0%
Control: RF - [RE+ex(RE-I)]x(1-I)				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Grupo AGO 3R, S.L, 2025 [Ver Excel: 10. Balances-](#)

[Proyecciones DFC.xlsx](#)

Partiendo de las proyecciones, se hace un diagnóstico general de la empresa. Se observa que la situación actual Y2024 es la siguiente: la cifra de negocio es de 2,18M€, se reporta un EBITDA de 168.700€ y un EBIT de 153.000€. Tiene un patrimonio neto de 634.000€ y una deuda muy baja de diez mil euros. Las necesidades operativas de fondos (NOF) corresponde a un 20%. El

rendimiento sobre el capital propio (ROE) es de 31,7% y un 30,2% de ROA. La relación entre ambas ratios indica fundamentalmente que la empresa no está apalancada financieramente, que la rentabilidad corresponde a la eficiencia en la gestión operativa y de los activos, y presenta solidez en el modelo de negocio. Los gastos operativos rondan el 92% y la ratio de ventas sobre activos es de 26,8%, así como una cobertura de interés de 313%.

Entre E2025 y E2029, se evidencia una clara fase de expansión, inducido por un cambio drástico en los CAPEX. En E2025 se multiplica por ocho el inmovilizado neto, se incrementan las NOF hasta un 30%, lo que indica que la empresa requiere de más recursos para financiar su ciclo operativo. El EBITDA crece más de 6 veces durante este período. Una etapa que se caracteriza por una inversión intensiva con el objetivo de multiplicar el tamaño y el valor de la empresa. Los últimos años muestran una evolución muy positiva en términos de rentabilidad y eficiencia.

7.1.2. Flujos de caja futuros y la valoración de la empresa

A continuación, se presenta una tabla con el cálculo de los flujos de caja futuros, necesarios para estimar el valor de la empresa.

Tabla 16. Cálculo de los flujos de caja

Flujo Operativo de Caja (FOC)	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	Transitorio 1	Transitorio 2	Terminal
Beneficio de explotación	96.812	503.306	833.323	1.361.928	1.594.922	1.798.583	2.009.763	2.235.261
- Impuesto operativo	-15.490	-125.827	-208.331	-340.482	-398.731	-449.646	-502.441	-558.815
+ Amortización	157.291	157.517	157.842	158.167	158.492	166.416	174.737	183.474
- Inversión inmovilizado (CAPEX)	-2.126.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-244.189	-256.399	-269.219
- Δ Capital corriente (NOF)	216.352	-256.997	-440.768	-575.862	-862.901	-138.316	-125.199	-131.459
Flujo Operativo de Caja (FOC)	-1.671.036	273.000	337.066	598.751	486.782	1.132.849	1.300.461	1.459.242
Flujo de Caja de la Deuda (FCD)	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	Transitorio 1	Transitorio 2	Terminal
Gastos financieros	348	58.708	53.685	48.488	37.582	31.835	34.118	35.824
- Impuesto financiero	-56	-14.677	-13.421	-12.122	-9.396	-7.959	-8.529	-8.956
- Incremento de la deuda	-1.691.585	145.607	150.620	316.115	166.594	-66.169	-49.446	-51.918
Flujo de Caja de la Deuda (FCD)	-1.691.293	189.638	190.884	352.481	194.781	-42.293	-23.858	-25.051
Flujo de Caja para el Accionista (FCpA)	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	Transitorio 1	Transitorio 2	Terminal
Beneficio neto	81.029	333.449	584.728	985.080	1.168.005	1.325.061	1.481.734	1.649.578
+ Amortización	157.291	157.517	157.842	158.167	158.492	166.416	174.737	183.474
- Inversión inmovilizado (CAPEX)	-2.126.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-244.189	-256.399	-269.219
- Δ Capital corriente (NOF)	216.352	-256.997	-440.768	-575.862	-862.901	-138.316	-125.199	-131.459
+ Incremento de la deuda	1.691.585	-145.607	-150.620	-316.115	-166.594	66.169	49.446	51.918
Flujo de Caja para el Accionista (FCpA)	20.257	83.362	146.182	246.270	292.001	1.175.142	1.324.319	1.484.292
Dividendos (calculados en P&G)	-20.257	-83.362	-146.182	-246.270	-292.001	-1.175.142	-1.324.319	-1.484.292
Comprobación: FCA = Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comprobación: FCO = FCA + FCD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Grupo AGO 3R, S.L, 2025 [Ver Excel: 10. Balances-](#)

[Proyecciones DFC.xlsx](#)

El flujo operativo de caja (FOC) y el flujo de caja de la deuda (FCD) en el ejercicio E2025 es negativo, confirmando la fuerte inversión realizada. Asimismo, se muestran flujos futuros de caja positivos que se generan en los sucesivos ejercicios, constatando que la inversión es rentable y planificada. A través del flujo de caja para el accionista (FCpA) se observa un crecimiento exponencial. Una revalorización para el accionista que se multiplica por más de 14 veces entre E2025 y E2029, generando expectativas muy favorables.

En la tabla siguiente se expone la valoración de la empresa por descuento de flujos de caja y múltiplos, según la proyección planteada.

Tabla 17. Valoración de la empresa por descuento de flujos de caja y múltiplos

Cálculo del Valor Inicial del Patrimonio Neto	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	Transitorio 1	Transitorio 2	Terminal
FCpA	20.257,28	83.362,13	146.182,10	246.269,97	292.001,19	1.175.142,07	1.324.319,06	1.484.292,31
Valor terminal del Patrimonio Neto (VT)							92.768.269,31	
FCpA Total (FCpA + VT)	20.257,28	83.362,13	146.182,10	246.269,97	292.001,19	1.175.142,07	94.092.588,37	
Coste de Capital del Patrimonio Neto (Ke)	10,23%	10,00%	9,77%	9,55%	9,34%	6,60%	6,60%	6,60%
Coste de Capital del P.N. acumulado (Ke ac.)	10,23%	21,26%	33,11%	45,83%	59,44%	69,96%	81,18%	
Valor Actual del FCpA Anual	18.376,73	68.747,60	109.819,93	168.878,90	183.141,24	691.408,47	51.932.894,93	
Valor Inicial del Patrimonio Neto (VPN)	53.173.267,79	58.594.405,35	64.371.331,57	70.517.167,72	77.007.180,63	83.904.418,88	88.266.968,45	92.768.269,31

Cálculo del Valor Inicial del Activo Neto	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	Transitorio 1	Transitorio 2	Terminal
FOC	-1.671.035,53	272.999,89	337.065,62	598.750,71	486.782,02	1.132.848,83	1.300.461,40	1.459.241,76
Valor terminal del Activo Neto (VT)							93.806.633,92	
FOC Total (FOC + VT)	-1.671.035,53	272.999,89	337.065,62	598.750,71	486.782,02	1.132.848,83	95.107.095,32	
Endeudamiento de mercado	0,00	0,03	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
Coste Medio de Capital (WACC)	10,23%	9,79%	9,60%	9,42%	9,24%	6,56%	6,56%	6,56%
Coste Medio de Capital acumulado (WACC ac.)	10,23%	21,03%	32,65%	45,14%	58,56%	68,95%	80,03%	
Valor Actual del FOC Anual	-1.515.926,88	225.571,13	254.100,44	412.528,42	307.011,05	670.520,56	52.829.562,14	
Valor Inicial del Activo Neto (VE)	53.183.366,87	60.296.089,92	65.927.409,47	71.922.625,61	78.096.524,00	84.827.168,18	89.255.887,13	93.806.633,92

Comprobación del VPN y VE	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	Transitorio 1	Transitorio 2	Terminal
Valor inicial del Patrimonio Neto (VPN)	53.173.267,79	58.594.405,35	64.371.331,57	70.517.167,72	77.007.180,63	83.904.418,88	88.266.968,45	92.768.269,31
Valor inicial de la deuda (VD)	10.099,08	1.701.684,56	1.556.077,90	1.405.457,89	1.089.343,37	922.749,30	988.918,68	1.038.364,61
VE (VPN + VD)	53.183.366,87	60.296.089,92	65.927.409,47	71.922.625,61	78.096.524,00	84.827.168,18	89.255.887,13	93.806.633,92
Valor inicial del Activo Neto (VE)	53.183.366,87	60.296.089,92	65.927.409,47	71.922.625,61	78.096.524,00	84.827.168,18	89.255.887,13	93.806.633,92
Comprobación: VPN + VD - VE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Múltiplos implícitos en la valoración	Cálculo	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029	Transitorio 1	Transitorio 2	Terminal
PER	VPN / BN	656,22	175,72	110,09	71,59	65,93	63,32	59,57	56,24
EBITDAX	VE / EBITDA	209,30	91,24	66,52	47,31	44,54	43,17	40,86	38,78
EBITx	VE / EBIT	549,35	119,80	79,11	52,81	48,97	47,16	44,41	41,97
VENTASx	VE / Ventas	21,00	11,91	10,01	9,50	9,82	10,16	10,18	10,19
VPNx	VPN / Ventas	21,00	11,57	9,78	9,31	9,69	10,05	10,07	10,08
Precio Relativo	VPN / PN	83,85	84,32	68,12	50,97	36,28	27,98	28,04	28,06

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Grupo AGO 3R, S.L, 2025 [Ver Excel: 10. Balances-Proyecciones DFC.xlsx](#)

La empresa ha mostrado en los últimos años una evolución muy positiva en términos de rentabilidad y eficiencia, produciendo que su valor de mercado aumente, según se refleja en los siguientes indicadores: El WACC se sitúa en torno al ~9-10% descendiendo hasta el 6,6% en la fase terminal, lo que permite una alineación con el riesgo operativo y financiero. La beta usada va desde el 0,53 al 0,60 en terminal, una ratio ajustada al perfil de una Pyme y su

evolución esperada. El valor actual de patrimonio neto (VPN) calculado a través del descuento de flujos de caja es de 53 millones de euros, reflejando un incremento potencial en la creación de valor, si se continúa la evolución según lo esperado. Existe una coherencia entre la rentabilidad financiera y la evolución del capital empleado.

El valor Inicial del activo neto (VE) y cuyo valor presente E2025 es de 53,8 millones, el cual se desprende de un valor terminal de 93,81 millones. Por lo tanto, el valor estimado de la empresa (VE) es de 53,18 millones y el valor de capital (VPN) es de 53,17 millones. Ambos valores están muy ajustados con respecto al valor que genera y reporta, así como un riesgo bajo de sobrepago.

Respecto a la valoración por múltiplos en la fase inicial refleja unos índices altos, debido a la inversión inicial y un bajo EBIT, y a medida que la rentabilidad se consolida se moderan con una expectativa de crecimiento sostenido.

8. Benchmark y Comparativa con el Sector Platos Preparados

El benchmark en su origen era un término empleado en la topografía y servía como marca de referencia en la medición de superficies. A partir de los años 80 del siglo XX se empieza a utilizar como metodología en el ámbito empresarial, para evaluar el desempeño de una empresa frente al sector o competidores directos, al medir y comparar indicadores de productividad y eficiencia, facilitar la toma de decisiones y la adopción de un posicionamiento estratégico. Según Camp (1989), “El benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas frente a los competidores más exigentes o aquellas empresas reconocidas como líderes del sector” A través de este modelo se puede llevar a cabo la gestión de la mejora continua, la planificación de los presupuestos de capital y del ciclo de explotación, así como procesos internos de posicionamiento estratégico favorables a la organización para alcanzar la excelencia mediante la transformación y la calidad.

A continuación, se presenta una tabla con doce indicadores que permiten evaluar la gestión de Grupo AGO 3R, S.L. respecto a los informes publicados a la fecha sobre el sector. Se toma como base el ejercicio 2023, así como la proyección respecto al ejercicio 2026.

Tabla 18. *Benchmark Grupo AGO 3R, S.L. vs. Sector Platos Preparados*

INDICADOR	Comparación Empresa y Sector Ejercicio 2023			Comparación con Proyección Empresa y Sector Ejercicio 2026		
	COMIDA SEN	SECTOR	DIFERENCIA	COMIDA SEN	SECTOR	DIFERENCIA
Producción diaria (monodosis)	10.000	23.964	-58,27%	30.000	25.881	15,92%
Ingresos anuales (€)	1.669.360	3453M€	-	5.064.000	3810M€	-
Coste medio unitario (€)	0,41 €	0,59 €	-30,20%	0,55 €	0,58 €	-4,33%
Precio medio venta monodosis (€)	0,89 €	0,98 €	-9,18%	1,16 €	1,01 €	14,91%
Margen Bruto(%)	53,73%	≈39 - 41%	≈+12 pp	≈52,19%	≈41-42%	≈+12 pp
EBITDA sobre ventas	≈7,74%	≈11-12%	≈-4 pp	13,05%	≈12-13%	≈-0,5 pp
Nivel de automatización (%)	20%	68%	≈-48pp	80%	72%	≈+8pp
Tasa de Crecimiento (CAGR)	3,26%	10,90%	≈-7,7 pp	30,40%	10,30%	≈+20pp
Distribución Propia (%)	98%	62%	≈+36 pp	70%	64%	≈6 pp
Coste medio empleado	27.679,08 €	24.070,00 €	+3.609€	28.896,96 €	27.000,00 €	+1896€
ROE (%)	23,50%	10,79%	≈+13 pp	48,00%	12,00%	≈+36 pp
ROA (%)	22,31%	4,32%	≈+18 pp	21,00%	5,00%	≈+16 pp

Fuente: Cuentas anuales de Grupo AGO 3R, S.L, e Informe anual 2023 del Sector de Platos Preparados en España

Elaboración propia, 2025 [Ver Excel: 11. Tabla Benchmark.xlsx](#)

El análisis de Comida SEN respecto al sector de Platos Preparados en España al ejercicio cerrado 2023, indica que la producción diaria es inferior al sector -58%. El coste unitario y el precio de venta también se posicionan por debajo de la media del sector. El margen bruto se sitúa ≈12 puntos porcentuales por encima del sector, gracias al -30,20% de los costes de aprovisionamientos, lo que le permite tener una ratio de 53,73%. Sin embargo, el EBITDA se debilita frente al sector cuatro puntos porcentuales, quizás se deba a los costes de personal elevados frente a los registrados en el sector. Además, influye el bajo nivel de automatización que presenta la empresa. Destaca positivamente el rendimiento financiero y el rendimiento económico con un 23,50% y 22,31% respectivamente frente al 11% y 4% del sector.

La proyección respecto al ejercicio 2026 muestra una innovación estratégica significativa. Comida SEN triplicaría su producción diaria, incrementa su precio de venta por encima de la media del mercado. Aunque mantiene un coste unitario competitivo. El margen bruto se situaría en un 52% y el EBITDA se colocaría a la par que el sector con un 13%. La automatización crece reduciendo la brecha tecnológica. Se proyecta una tasa de crecimiento de 30,4% triplicando el sector, lo que manifiesta un plan de escalabilidad. En líneas generales Grupo AGO 3R, S.L. traza una nueva línea de crecimiento y rentabilidad respecto al sector y deja atrás un período de estabilidad basado en la sobrevivencia, para adoptar un papel más competitivo.

9. Principales Resultados y/o Hallazgos

Este capítulo presenta los principales resultados y hallazgos obtenidos a lo largo del desarrollo del plan estratégico de crecimiento para Grupo AGO 3R, S.L. (COMIDA SEN), en el marco del análisis interno y externo de la compañía, su posicionamiento respecto al sector de platos preparados en España, y la viabilidad de acometer un proyecto de inversión y expansión a medio y largo plazo.

El análisis del entorno macroeconómico, competitivo y normativo revela que el sector de platos preparados se encuentra actualmente en una posición favorable. Existen múltiples oportunidades vinculadas a los cambios en el entorno social y cultural, especialmente por el crecimiento de la demanda de productos alimentarios rápidos, saludables y sostenibles. Sin embargo, se trata de un entorno altamente competitivo, con una fuerte rivalidad entre empresas y una creciente presión en precios, lo que exige una especialización clara y una estrategia de diferenciación sostenida.

En este contexto, COMIDA SEN debe abordar un proceso de transformación estructural y operativa que permita reforzar su presencia en el mercado. Las líneas estratégicas incluyen el acceso a nuevos canales de distribución, un posicionamiento claro en atributos de calidad, salud y sostenibilidad, y el cumplimiento de estándares internacionales como la certificación IFS. Asimismo, resulta crítico gestionar eficazmente el proceso de transición hacia una infraestructura productiva más avanzada, que incorpora nuevas tecnologías, automatización de procesos y una reorganización operativa integral.

Desde el punto de vista económico-financiero, la estructura patrimonial actual de la empresa es sólida, con un patrimonio neto elevado, baja dependencia de la deuda a largo plazo y una fuerte posición de liquidez a corto plazo. COMIDA SEN presenta buenos niveles de rentabilidad y eficiencia, con una evolución positiva que ha contribuido al aumento de su valor de mercado.

La ejecución del proyecto de inversión propuesto implica una fase intensiva de crecimiento entre los ejercicios 2025 y 2026, en la que se amplían significativamente las instalaciones y se adquiere nueva maquinaria y tecnología. Esta transformación estructural tiene un impacto directo en la capacidad productiva, que se triplica en el ejercicio 2026, permitiendo a la empresa duplicar sus ventas respecto al ejercicio anterior. Este salto en la cifra de negocio es

el reflejo directo de la puesta en marcha de la inversión y de una mejor utilización de los activos operativos.

La estructura de financiación del proyecto se ha diseñado de forma equilibrada, combinando diversas fuentes de recursos. En concreto, el 9,03 % se financiará con fondos propios, un 23,52 % provendrá de una ampliación de capital por parte de los socios, y el 67,45 % restante se cubrirá mediante financiación externa, que incluye un préstamo de liquidez, contratos de leasing para los activos productivos y una línea de crédito orientada a cubrir las necesidades de circulante derivadas del aumento de la actividad.

En términos de valoración, el proyecto presenta una rentabilidad esperada atractiva, con un WACC estimado del 9–10 % en la fase inicial, que se reduce hasta el 6,6 % en la fase terminal. El Valor de Empresa (VE) asciende a 53,18 millones de euros y el Valor del Capital (VPN) se sitúa en 53,17 millones, cifras coherentes con la generación de recursos proyectada y con un riesgo bajo de sobrevaloración, lo que indica un potencial claro de creación de valor para los socios.

En la comparativa sectorial, se observa que COMIDA SEN parte con una capacidad productiva inferior, así como un coste unitario y precio de venta por debajo de la media del sector. Sin embargo, el margen bruto supera al promedio sectorial, gracias a una buena gestión de los costes de venta. El EBITDA es inferior inicialmente, condicionado por un elevado coste de personal y un bajo nivel de automatización. A pesar de ello, la empresa presenta un rendimiento financiero y económico superior a la media del sector.

La proyección para el ejercicio 2026 marca un punto de inflexión estratégico: la automatización permite reducir la brecha tecnológica, el precio de venta se sitúa por encima de la media del mercado, el margen bruto se mantiene estable y el EBITDA alcanza el 13 %, equiparándose al del sector. En definitiva, la empresa logra consolidar su eficiencia operativa y su rentabilidad, alineándose con los líderes del sector.

10. Conclusiones

El presente Trabajo de Fin de Grado ha tenido como objetivo principal desarrollar un plan estratégico corporativo de crecimiento para COMIDA SEN, abordando de forma integrada el diagnóstico de su situación actual, la evaluación de su salud financiera, la capacidad de acometer nuevas inversiones y la viabilidad de su expansión empresarial.

A partir del cumplimiento de los objetivos específicos planteados entre ellos, el análisis del entorno macroeconómico y competitivo mediante herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter; la evaluación de los recursos, capacidades internas y modelo de negocio a través de las matrices DAFO, CAME y CANVAS; el estudio detallado de los principales indicadores económico-financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, NOF, cash flow); y la valoración de inversiones mediante el método de descuento de flujos de caja, se ha logrado una visión estratégica fundamentada, útil para la toma de decisiones clave por parte de la alta dirección.

Los resultados obtenidos evidencian que COMIDA SEN opera en un sector con amplias oportunidades de crecimiento, motivadas por los cambios sociales y culturales que impulsan la demanda de productos alimentarios listos para consumir, más saludables y sostenibles. Sin embargo, también se ha identificado un entorno altamente competitivo, con gran número de actores y creciente presión en precios, lo que obliga a la empresa a diferenciarse mediante innovación, calidad, eficiencia y posicionamiento en valor.

Desde un enfoque estratégico, se concluye que la empresa necesita modernizar y ampliar sus instalaciones productivas, así como reforzar sus capacidades tecnológicas mediante procesos de automatización. Estas acciones permitirán mejorar la eficiencia operativa, aumentar la capacidad de producción y escalar el modelo de negocio. Del mismo modo, es imprescindible destinar recursos adicionales al área comercial, con el fin de fortalecer la marca, abrir nuevos canales de distribución y captar una mayor cuota de mercado.

En el plano financiero, COMIDA SEN presenta una estructura patrimonial equilibrada y saludable, con un 65,7 % de financiación mediante fondos propios, escasa exposición a deuda a largo plazo (1,05 %) y adecuada capacidad de afrontar compromisos a corto plazo. En el ejercicio 2024, la empresa alcanzó una cifra de negocio de 2,18 millones de euros, con un EBITDA de 168.700 €, un ROE del 31,7 % y un ROA del 30,2 %, indicadores que reflejan una

gestión operativa eficiente, sin necesidad de recurrir al apalancamiento financiero para generar rentabilidad.

La planificación financiera para el periodo 2025–2029 sitúa a COMIDA SEN en una fase de crecimiento intensivo, destacando el ejercicio 2026 como punto de inflexión. Durante ese año, las ventas se duplican, impulsadas por la entrada en funcionamiento de las nuevas instalaciones, el aumento de la capacidad productiva y la incorporación de tecnología avanzada. Además, se prevé una triplicación de la producción diaria, un incremento del precio medio de venta por encima del sector y una mejora significativa en la eficiencia, lo que situará el EBITDA en un 13 %, a la par del promedio del sector.

El proyecto se financiará mediante una combinación equilibrada de recursos: un 9,03 % provendrá de fondos propios, un 23,52 % será cubierto mediante ampliación de capital aportada por los socios y el 67,45 % restante mediante financiación externa, estructurada a través de un préstamo de liquidez, operaciones de leasing para activos productivos y una línea de crédito para cubrir el circulante necesario durante la fase de expansión. El análisis de valoración confirma la viabilidad económica del proyecto. Se estima un Valor de Empresa (VE) de 53,18 millones de euros y un Valor Presente Neto (VPN) de 53,17 millones, lo que demuestra que la inversión genera retornos atractivos y sostenibles, sin riesgo de sobrepago. Asimismo, el coste medio ponderado de capital (WACC) se estima inicialmente entre el 9–10 %, descendiendo hasta el 6,6 % en la fase terminal, lo que refuerza la rentabilidad futura y la sostenibilidad financiera del proyecto.

En la comparativa sectorial, la empresa parte con desventajas en capacidad y automatización, pero destaca por su margen bruto superior y por su sólida rentabilidad financiera y económica. La evolución proyectada hasta 2026 le permite igualar al sector en EBITDA y mejorar su competitividad gracias a la automatización, reducción de costes unitarios y mayor eficiencia operativa.

En definitiva, el plan estratégico propuesto permite a COMIDA SEN consolidarse como una empresa rentable, eficiente y bien posicionada para afrontar los desafíos del entorno competitivo. La estrategia de expansión es coherente, está respaldada por un análisis financiero riguroso y orientada hacia estándares de calidad internacionales como la certificación IFS. Todo ello sitúa a la empresa en condiciones óptimas para escalar su modelo de negocio y generar valor sostenible para sus socios.

11. Limitaciones del TFE

- Limitaciones de tiempo

El desarrollo de este trabajo ha estado condicionado por el plazo de entrega establecido y por la disponibilidad reducida de la autora debido a su situación laboral y personal. Este factor ha limitado la posibilidad de explorar con mayor profundidad ciertos apartados clave y ha obligado a sintetizar parte de la información para ajustarse al calendario académico.

- Limitaciones de acceso a información

Se ha presentado una dificultad notable para obtener información actualizada, detallada y específica del sector de platos preparados, especialmente en lo referido a datos de benchmarking, estudios comparativos y estadísticas de empresas competidoras no cotizadas. Esto ha afectado al nivel de contextualización sectorial y ha obligado a utilizar fuentes secundarias de acceso general.

- Limitaciones técnicas y metodológicas

Algunas de las herramientas utilizadas en el análisis, como el descuento de flujos de caja, el cálculo del VAN o la proyección financiera multianual, no fueron abordadas con profundidad durante el grado. Esto ha supuesto una curva de aprendizaje adicional y ha podido influir en el nivel de precisión de su aplicación, especialmente en lo referente al análisis de sensibilidad, escenarios alternativos o validación de supuestos.

- Limitaciones de alcance analítico

La extensión del trabajo ha exigido priorizar los aspectos más relevantes del análisis financiero, dejando fuera algunos elementos que habrían enriquecido el estudio, como un análisis de la situación extra financiera de la empresa, la integración de indicadores ESG o la elaboración de escenarios optimista y pesimista. Asimismo, no se ha desarrollado un informe de gestión integral orientado al grupo de interés, por motivos de espacio y enfoque.

Referencias bibliográficas

Acreditación. (s.f.). Base de datos IFS. Recuperado el 15 de abril de 2025, de <https://www.ifs-certification.com/en/ifs-portfolio/accreditation>

Aesan - Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (s. f.). Recuperado 18 de abril de 2025, de Gob.es website: https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subseccion/legislacion_seguridad_alimentaria.htm

APPCC en el sector de comidas preparadas. (2022, 23 de agosto). Recuperado 18 de abril de 2025, página web de la Comunidad de Madrid: <https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/appcc-sector-comidas-preparadas>

APPCC. (2021, septiembre 2). GRUPO KUAI; GRUPO KUAI Sistemas APPCC, Calidad y Seguridad Alimentaria. <https://www.registrosanitarioappcc.com/appcc>

AECOC. (s. f.). Recuperado 19 de abril de 2025, de AECOC website: <https://www.aecoc.es/>

Asociación. (2021, 15 de abril). Recuperado 19 de abril de 2025, página web de ASEFAPRE: <https://www.hoyplatospreparados.es/asociacion/>

Camp, RC (1989). *Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un rendimiento superior*. Productivity Press

CNAE 5629: Otros servicios de comidas. (s. f.). Einforma.com. Recuperado 20 de marzo de 2025, de <https://www.einforma.com/informes-sectoriales/cnae-5629-empresas-otros-servicios-de-comidas>

Comidasenweb.es – Otro sitio realizado con WordPress. (s. f.). Comidasen.es. Recuperado 20 de marzo de 2025, de <https://comidasen.es/>

Comunicación, C. (2025, 20 de enero). Estrategias CAME: pasar del DAFO a la acción. Recuperado 18 de abril de 2025, web de Cerem.es: <https://www.cerem.es/blog/estrategias-came-pasar-del-dafo-a-la-accion/>

Consumo alimentario extradoméstico. (s. f.). Gob.es. Recuperado 20 de marzo de 2025, de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/panel-de-consumo-alimentario/hosteleria-y-restauracion/default.aspx>

Damodaran, A., y Miller, J. (2020). Narrativa y números: El valor de las historias en los negocios. Columbia Business School Publishing.

El consumo fuera de casa: menos salidas, pero más «disfrutonas». (s.f.). Recuperado 18 de abril de 2025, sitio web de Kantar.com:

<https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/el-consumo-fuera-de-casa-menos-salidas-pero-mas-disfrutonas>

Encapuchadora automática AT53. (2021, 6 de mayo). Recuperado 20 de abril de 2025, sitio web de OMS España: <https://omsespana.com/producto/at53/>

Envasadora horizontal de alta velocidad-Pluspack envasado Industrial. (2020, 28 de abril). Recuperado el 20 de abril de 2025, de Pluspack máquinas de envase y embalaje sitio web: https://envasadoras-pluspack.com/?envasadora_horizonta=envasadora-horizontal-de-alta-velocidad

Es, E. (24 de enero de 2013). La tasa de paro subió hasta el 26,02%: España cerró 2012 con 5,96 millones de desempleados. *ElEconomista*.
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/4551692/01/13/Espana-cierra-2012-con-59-millones-de-parados-la-tasa-de-desempleo-sube-al-2602-.html>

Fernández Pérez, V., & Martín Armario, E. (2017). *Dirección estratégica: Teoría y aplicaciones* (4ª ed.). Thomson Reuters-Civitas.

Gibson, C. H. (2013). *Financial Reporting and Analysis* (13th ed.). South-Western Cengage Learning

Hornos profesionales Unox. (s. f.). Unox.com. Recuperado 16 de abril de 2025, de <https://www.unox.com/es/es/sectores/restauraci%C3%B3n-colectiva/production-kitchen/>

Índice de Precios al Consumo y Costes de Producción. (2024). *Instituto Nacional de Estadística*.

INEbase / Economía /Cuentas económicas /Contabilidad nacional trimestral de España: principales agregados (CNTR) / Últimos datos. (s.f.). Recuperado 17 de abril de 2025, sitio web del INE:
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&idp=1254735576581

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2008). *Explorando la estrategia corporativa: Texto y casos*. Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

Kieso, DE (2019). *Contabilidad intermedia: Manual de prácticas y soluciones para estudiantes* (16.ª ed.). Red de Información de Normas

Lainox. (s. f.). Lainox.it. Recuperado 16 de abril de 2025, de <https://www.lainox.it/es/>

Liu, L. (23 de febrero de 2022). Máquina empacadora vertical - Spackmachine. Recuperado el 20 de abril de 2025, de Fabricación y personalización de máquinas empacadoras de bolsas - Sitio web de Spackmachine: <https://www.spackmachine.com/es/vertical-packing-machine/>

Máquinas de embalaje de alimentos. (s.f.). Recuperado 20 de abril de 2025, de la página web de Somic-packaging.com: <https://www.somic-packaging.com/es/sectores/maquinas-de-embalaje-de-alimentos>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024). *Informe del consumo alimentario en España 2023*. https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe_2023_baja_tcm30-685878.pdfHispancoop+5

OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*.

Porter, ME, y Heppelmann, JE (2014). Cómo los productos inteligentes y conectados están transformando la competencia. *Harvard Business Review*, 92 (11), 64-88.

Porter, ME (2008). Las cinco fuerzas competitivas que configuran la estrategia. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78-93.

Proyecciones e informe trimestral de la economía española. Junio 2025. (2025, 10 de junio). Recuperado 12 de junio de 2025, página web del Banco de España: <https://www.bde.es/wbe/es/publicaciones/analisis-economico-investigacion/proyecciones-macro-informe-trimestral/proyecciones-e-informe-trimestral-de-la-economia-espanola-junio-2025.html>

Riquelme, M. (2012, enero 30). *Cadena de Valor (Michael Porter): Qué es y 2 Ejemplos*. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>

(S.f.). Recuperado 16 de abril de 2025, de Odoo.com sitio web: https://www.odoo.com/es_ES/page/all-apps

(S. f.-a). Rational-online.com. Recuperado 16 de abril de 2025, de https://www.rational-online.com/es_es/news/ikitchen-de-rational.php

(S. f.-b). Recuperado el 15 de abril de 2025, de http://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ifs-certification.com/images/ifs_documents/IFS_Food_v8_standard_EN.pdf

(S. f.-b). Recuperado 16 de abril de 2025, de http://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/alimentacion-animal/appcc-javiertejedor_tcm30-514656.pdf

(S.f.-b). Recuperado el 16 de abril de 2025, de la página web de Sage.com:
<https://www.sage.com/es-es/industria/alimentacion-y-bebidas/>

(S.f.-d). Recuperado el 18 de abril de 2025, de
[http://\(http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/relay.ihtml?name=itemdetail&referral=4320&id=R0801E\)?](http://(http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/relay.ihtml?name=itemdetail&referral=4320&id=R0801E)?)

Vallejo, M. (2018). *Planificación estratégica: Análisis DAFO y CAME*. Ediciones Pirámide

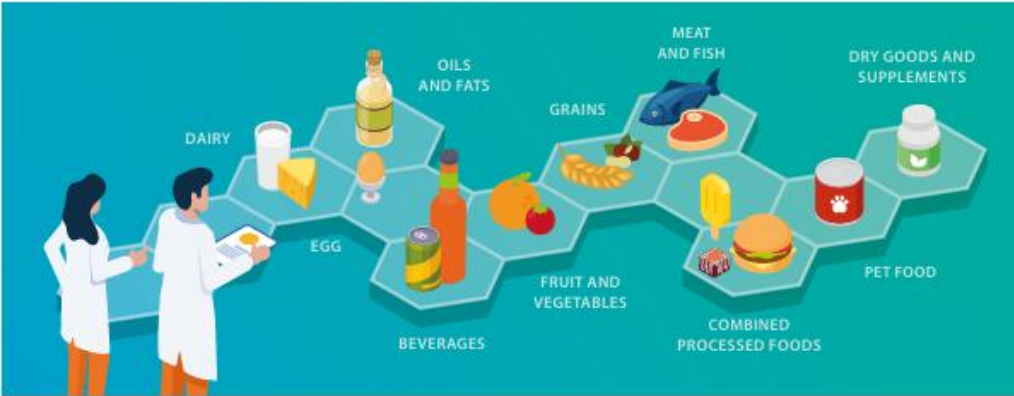
Anexo A. La Norma IFS Food revisa los productos y procesos de producción para evaluar la capacidad de un productor de alimentos.

Mediante este díptico se recoger los principales beneficios que otorga la certificación IFS a las empresas de la industria alimentaria y sus diferentes fases.

ENGLISHFACT SHEET



IFS Food Standard



The IFS Food Standard reviews the products and production processes to evaluate a food producer's ability to produce safe, authentic, and quality products according to legal requirements and customer specifications. It supports businesses in meeting the growing transparency and traceability demands in the market and contributes to improving product integrity and increasing efficiency. IFS qualified auditors working for independent accredited certification bodies carry out the audits.

Benefits of IFS Food certification

IFS Certification offers several key benefits for food companies striving for excellence in quality, product safety, and customer satisfaction and those seeking a competitive advantage in their marketplace.

- IFS Certification **grows sales**: Certified companies retain existing customers and gain new ones with IFS. The certificate shows that they are a trustworthy business partner.
- The requirements **reduce operating costs** and increase efficiency: Certified companies see processes improve and costs related to waste, recalls, complaints or rejected products reduce.
- The system **drives continuous improvement**: The scoring and audit report indicate how a business can progress and reach the next level in food safety and quality assurance.
- The IFS risk-based approach **enables individual risk assessments** and creates a focus on the areas of importance to the unique company processes.
- The non-prescriptive approach **allows custom-made solutions** and enables companies to determine hazard control methods that are best suited to their unique conditions.

What is involved

- Governance and senior management commitment
- Food safety and quality management system
- Resource management
- Operational processes
- Measurements, analysis, improvements

www.ifs-certification.com

IFS SUPPORT TO CERTIFIED BUSINESSES



IFS Guidelines
help with practical information about specific technical topics.



IFS Training Courses
provide skills for implementing the requirements based on official IFS Training Materials.



Recognised IFS Consultants
are experts giving advice and guidance regarding the implementation of the IFS Requirements and specific topics.



The IFS Database
provides visibility to customers, information about supplier performance, and news from IFS.



The IFS App
enables easy planning and performing of internal audits on a mobile device.



The IFS Risk Management Support Package
delivers relevant data to support risk assessment in the supply chain and gives practical orientation. It includes the IFS Trend Risk Monitor (Database homepage), IFS WordCloud, monthly Trend Risk Report, and Food Fraud guideline and brochure.



The IFS Pathway
is a source of knowledge offering technical resources to enhance quality management skills.



The IFS Software
supports the internal audits of certified companies.



IFS Newsletters
regularly inform about current technical topics and updates of your IFS Standard, the IFS Tools and services.

About IFS

With the professional expertise of retailers, manufacturers, certification bodies and other experts worldwide, IFS develops globally recognised product quality and safety standards and development programs. To complement this, IFS offers supportive tools and guidance documents to help quality managers work more efficiently. The common goal of IFS is to strive for the best product safety and quality management system so that consumers can trust the products they buy.

Get IFS Food certified – Start today!

For more information, standard documents, guidelines, and other relevant documents, please visit our website: [ifs-certification.com](https://www.ifs-certification.com)



IFS Management GmbH
Am Weidendamm 1 A | DE 10117 Berlin
Phone: +49 30 726 10 53 74
E-mail: info@ifs-certification.com
www.ifs-certification.com



Follow IFS

Published: September 2022

chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.ifs-certification.com/images/ifs_documents/pdfs/ifs-blocks/Fact_sheet_IFS_Food_EN.pdf

Anexo B. Diagrama de la Cadena de Valor de Michael Porter.

Herramienta muy conocida y empleada en la estrategia empresarial, que ayuda a identificar cómo las empresas crean valor a través de sus actividades.

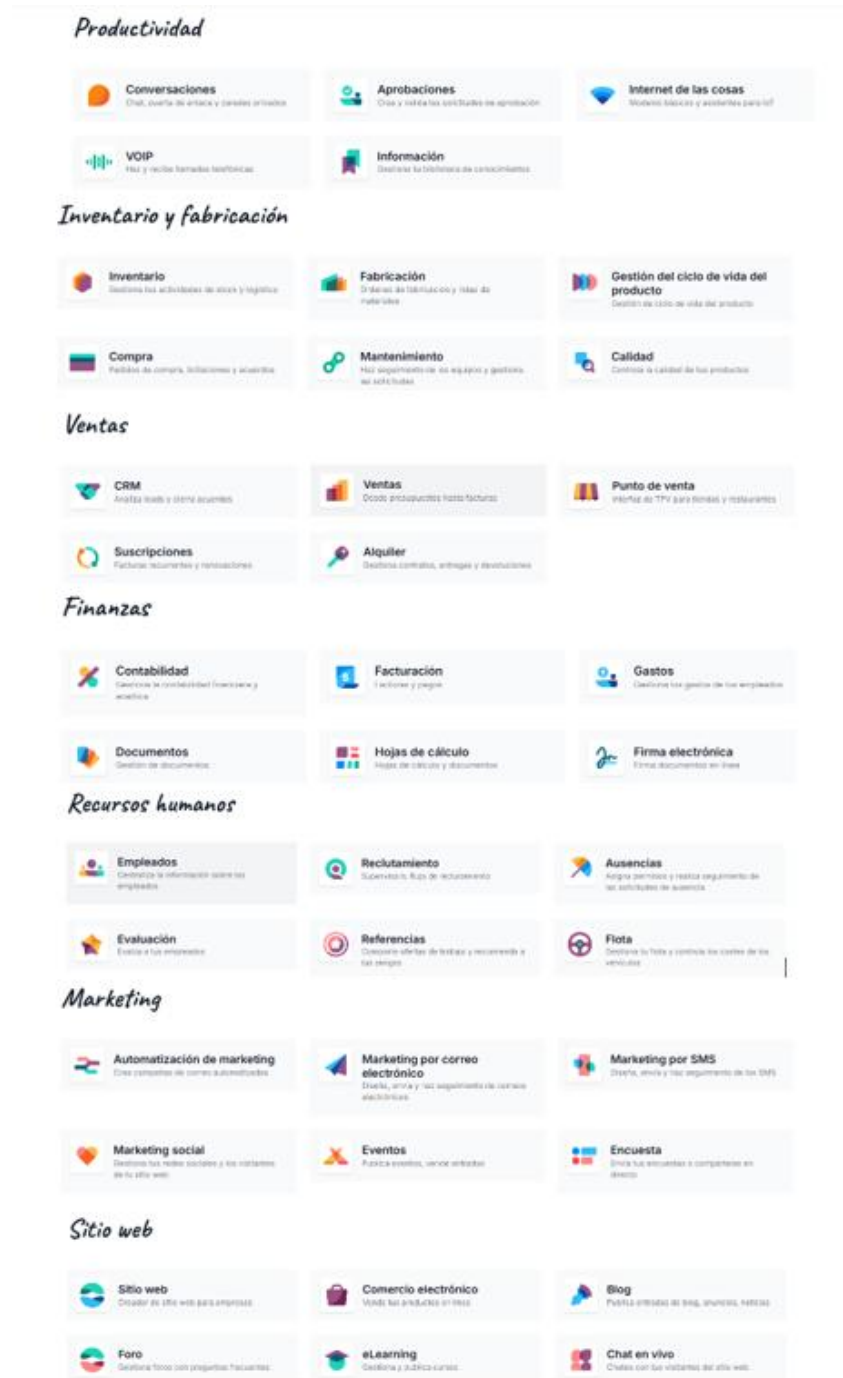


Bibliografía

Riquelme, M. (2012, enero 30). *Cadena de Valor (Michael Porter): Qué es y 2 Ejemplos*. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>

Anexo C. ERP aplicaciones y/o módulos necesarios para una gestión integral.

Herramientas que facilitan la gestión y el control operativo en tiempo real y que facilitan la toma de decisiones.



https://www.odoo.com/es_ES/page/all-apps

[La Nueva Factura](#)[Productos](#)[Soluciones](#)[Asesorías y Despachos](#)[Partners](#)[Blog](#)[Soporte y Formación](#)[Acceso Clientes/Partners](#)

[Inicio](#)[Sectores](#)[Encuentra tu solución](#)

Alimentación y bebidas

Cómo conseguir que una empresa productora de alimentación y bebidas sea más eficiente, competente y rentable

Los negocios de la industria alimentaria deben controlar aspectos críticos como el precio, el stock, los costes y, por supuesto, cumplir con toda la legislación que les afecte. Elige la solución ERP que te ayude a gestionarlo.

[Solicita más información](#)



Sage Business Cloud

Contabilidad, Facturación y Gestión

Pequeñas empresas

Sage Active

Contabilidad, ventas, informes y un registro de datos contables sencillo. Una solución online que evoluciona con tu empresa.

Sage 50

Contabilidad y gestión comercial integrada para pequeñas empresas y adaptable a múltiples sectores.

ERP - Gestión Empresarial

Medianas empresas

Sage 200

Optimiza todas las áreas de negocio; finanzas, ventas, contabilidad, ... Con una solución de gestión integral escalable para pequeñas y medianas empresas.

Sage X3

Mucho más que un ERP. Una visión única de tu negocio, para gestionar tu empresa a escala internacional.

Sage XRT

Controla los procesos financieros y la liquidez de tu empresa.

Recursos Humanos y Nóminas

Pequeñas empresas

Sage HR

Solución cloud para la gestión ágil de recursos humanos.

Medianas empresas

Sage 200 Laboral

Solución modular, escalable y completa para toda la gestión laboral.

<https://www.sage.com/es-es/industria/alimentacion-y-bebidas/>

Anexo D. ¿Qué es el APPCC?

Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC). Validación y Control Oficial.

ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS DE CONTROL CRÍTICO • Es un sistema internacionalmente reconocido (Codex, 1986) para gestionar la seguridad de los alimentos y piensos desde un enfoque preventivo. • Obligatorio para todas las empresas de preparación, fabricación, transformación, almacenamiento, transporte, distribución, manipulación y venta o suministro de productos alimenticios (Reglamento CE 852/04) y para todas las empresas de piensos (Reglamento CE 183/05). • También denominado HACCP (siglas en inglés)

Los beneficios de este sistema respecto al control tradicional se basan en su carácter de sistemático y preventivo en contraposición a los muestreos aleatorios y sobre producto final, permitiendo respuestas inmediatas e implicando directamente a la industria en su desarrollo. Así mismo se caracteriza porque todos los pasos y actuaciones quedan DOCUMENTADOS.



chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mapa.gob.es/es/pesca/temas/calidad-seguridad-alimentaria/11-Guia_APPCC_tcm7-248625_tcm30-285796.pdf



¿QUÉ ES EL APPCC?

Las siglas **APPCC** corresponden a Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos. La implantación del APPCC permite identificar y prevenir los riesgos que puedan presentar los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de toda la cadena de suministro. Tener el APPCC de nuestro negocio al día, es la mejor forma de aportar **Seguridad** a nuestros clientes y superar una posible **inspección alimentaria**.

Una vez entendido el significado de APPCC, seguro que nos seguimos preguntando ¿Qué es realmente este sistema? Bien, hablamos de un **manual de buenas prácticas** que debe formar parte imprescindible de nuestro **negocio alimentario**.

Este **documento** recogerá todos los procedimientos que nuestra empresa debe seguir para cumplir con los requisitos que nos exigirá el APPCC y la administración pública.

RESUMIENDO: el APPCC es el **documento** que nos indica los peligros de nuestro trabajo diario y nos obliga a garantizar la **Seguridad Alimentaria** de forma preventiva. Gracias a ello, podremos evitar posibles contaminaciones en los alimentos.



APCC. (2021, 2 de septiembre). GRUPO KUAI; GRUPO KUAI Sistemas APPCC, Calidad y Seguridad Alimentaria. <https://www.registrosanitarioappcc.com/appcc>

Anexo E. Equipamientos de cocina Industrial con IoT – Etapa de Cocción

Equipamiento de cocinas industriales que permiten hacer un preparado rápido, fácil y seguro.

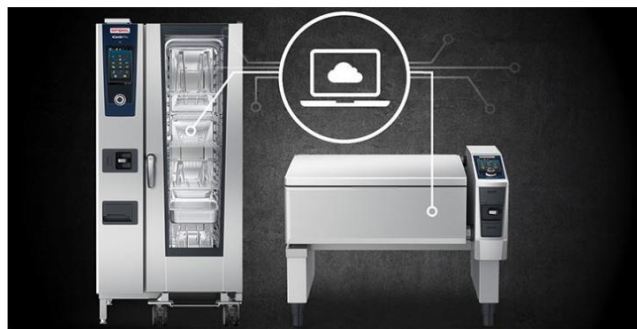
News – 2020-06-30

iKitchen de Rational.

El mejor sistema para la industria de la restauración.

"Bajo el nombre de iKitchen, hemos combinado iCombi Pro, iVario Pro y ConnectedCooking para formar una única solución de sistema", expresa Erhard Weber, director general de RATIONAL Ibérica. El objetivo es facilitar el trabajo, especialmente en grandes cocinas con un volumen de 500 comidas por día o más, para optimizar los procesos y ahorrar espacio, dinero, energía y materias primas. Pablo Torres, chef corporativo de RATIONAL Ibérica, también conoce buenos ejemplos. "Si tomamos de ejemplo una cocina originalmente equipada con salamandra, caldera, freidora, olla a presión, horno de aire caliente y fogones, puede reemplazar todos los aparatos tradicionales y equipar su cocina con tan solo el iCombi Pro y la iVario Pro. De esta manera se puede ahorrar hasta un 40% de espacio."

Al mismo tiempo, ambos sistemas de cocción juntos cubren hasta el 90% de todas las aplicaciones de cocción convencionales. Incluso para cocinar pasta al dente o preparar alimentos utilizando el método de sous-vide, lo que aumenta considerablemente la flexibilidad de una cocina profesional.



https://www.rational-online.com/es_es/news/ikitchen-de-rational.php

LAINOX

Lainox Soluciones Gama Servicios al cliente Lainox Support Mundo

Hornos industriales heavy duty para la restauración colectiva

Lainox tu aliado ideal para la restauración profesional, escoge el horno más adecuado a tus exigencias

<https://www.lainox.it/es/catering-e-grandi-business/>

 PRODUCTOS LÍNEAS ACCESORIOS SECTORES APP & OS SOPORTE MUNDO UNOX

Q CONFIGURADOR

The Food Journey: from cooking centres to tables

Great kitchens around the world are food factories where teams of cooks and operators follow precise production processes, facilitated by preparation and cooking standards that ensure timely and efficient daily production.



Kitchen Scheduler

The heart of daily planning.

Connecting the ovens in a network facilitates the exchange of continuous information regarding the hours of oven usage, consumption statistics, insights on cooking programs, etc... *Unox Scheduler* allows you to upload and schedule the list of cooking processes to be performed during the day, obtaining a flawless execution planning, avoiding peaks, queues and delays.

[DISCOVER](#)

What matters most.



PLANNING

Planning is the key to our business viability.



PRODUCTIVITY

Large-scale production thanks to modern and precise equipment.



REPEATABILITY

Reproducible standards over time, for large batches of food.



SAFETY

Certified quality and ability to download HACCP data.

https://www.unox.com/es_es/sectores/restauraci%C3%B3n-colectiva/production-kitchen/

Anexo F. Equipos de envasado, sellado y etiquetado.

Equipos para el envasado, sellado y etiquetado de productos monodosis especialmente líquidos.

Spack Machine Inicio **Máquinas** Recursos Quiénes somos Blog Pídegame en contacto con



Inicio "Envasadora vertical"

Envasadora vertical

Nº de modelo: VFFS-220 / VFFS-320 / VFFS-420

Características

- Marco de acero inoxidable 304
- Control PLC Siemens con pantalla táctil
- Codificación de fechas
- HMI multilingüe
- Recuento y parada automáticos
- Ojo fotobélico
- Puerta de seguridad
- Funciona con la mayoría de películas
- Almacenamiento para 20 recetas de productos

La máquina se adapta a la mayoría de los tipos de características del producto - Elección de presupuesto limitado.
Varios sistemas opcionales de pesaje y llenado para productos líquidos, en polvo y sólidos.








Opciones

- Varios sistemas de llenado para productos en polvo, granulados, líquidos, aperitivos, hierbas u otros productos personalizados
- Perforadora (ranura Euro o redonda)
- Purga de gas
- Muesca de desgarro
- Transportadores de entrada de materiales
- Transportadores de paquetes
- Fecha de impresión
- Detectores de metales
- Aplicadores de etiquetas
- Controladoras de peso
- Desinfladores de bolsas
- Bolso estilo cadena



<https://www.spackmachine.com/es/vertical-packing-machine/>



Especificaciones Técnicas:

Mediante el uso de película compleja de **material termosellable**, nuestra máquina de **envasado horizontal FFS** de la serie «Doypack machine» está diseñada para envasar todo tipo de bolsas Doypack y es un sistema totalmente automático para la formación, llenado y soldado de bolsas.

Equipado con nuestro sistema de llenado o dosificación, el cliente puede llenar varios tipos de productos como polvo, líquido o granulado.

Las **máquinas de envasado Pluspack**, son máquinas de envasado ideales para industrias de alimentos, especias, productos farmacéuticos, cosméticos y productos químicos finos, gruesos o agro-químicos.

Se puede aplicar para líquidos, salsas, polvos, gránulos y píldoras con dispositivos de llenado flexibles. Los productos fabricados por la máquina se presentan con **alta resistencia de sellado**, buena confiabilidad y buena apariencia.

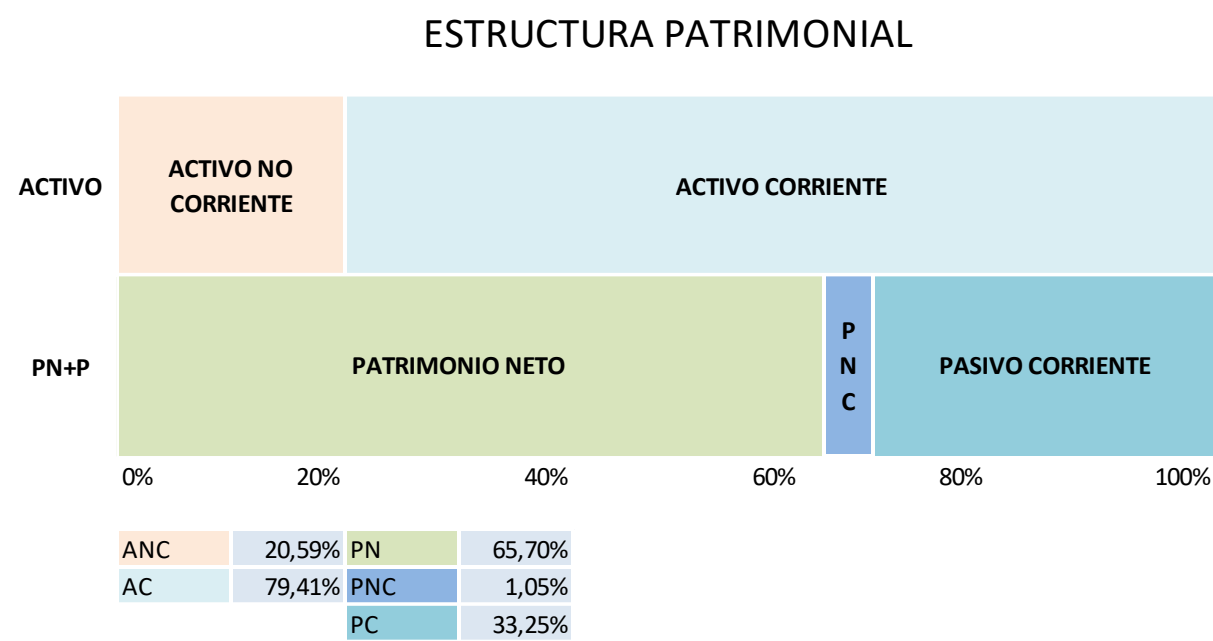
La serie de máquinas Doypack está **diseñada para la formación de bolsas a partir de bobinao** también a partir de bolsas preformadas. Dosificando líquidos o sólidos, sellado por calor superior e inferior. Puede envasar automáticamente el producto en bolsas Doypack estándar, Doypack con Zipper, Doypack con boquilla de líquidos central o esquina superior.

Envasadoras horizontales de bolsas para máquinas de alta velocidad:

Modelo	SY-180G	SY-210G	SY-240G	SY-260G
Ancho del envase	70-75mm	90-95mm	110-115mm	130-135mm
Largo del envase	180-225mm	210-320mm	240-350mm	260-380mm
Velocidad	40-60 envases/min	40-60 envases/min	40-60 envases/min	40-60 envases/min
Capacidad Máxima del envase	400ml	1000ml	2000ml	2500ml
Posición de trabajo	1	2	2	2
Fuente de alimentación	3.5KW 380V 3 phase, 50HZ	4.5KW 380V 3 phase, 50HZ	4.5KW 380V 3 phase, 50HZ	5.5KW 380V 3 phase, 50HZ
Presión de aire	0.6Mpa	0.6Mpa	0.6Mpa	0.6Mpa
Peso	1000kg	1000kg	1200kg	1400kg
Dimensiones	2450x1100x1500mm	2650x1100x1500mm	2850x1100x1500mm	2850x1100x1500mm

https://envasadoras-pluspack.com/?envasadora_horizonta=envasadora-horizontal-de-alta-velocidad

Anexo G. Estructura Patrimonial Grupo AGO 3R, S.L.-2024



Fuente: Cuentas Anuales - Grupo AGO 3R, S.L. Elaboración propia, 2025

Anexo H. Ratios de Rentabilidad entre Y2022 – E2029

RATIOS DE RENTABILIDAD										
€	FY 2020	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029
ROA	0,508	0,032	0,097	0,223	0,237	0,034	0,133	0,210	0,307	0,298
Beneficio Neto / Total Activos										
€	FY 2020	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029
ROE	65,57%	3,86%	10,79%	23,50%	24,06%	11,66%	35,28%	42,26%	46,41%	38,95%
Beneficio Neto / Patrimonio Neto										
€	FY 2020	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029
EBITDA	222.999,000	30.371,662	56.410,830	129.334,280	168.702,700	254.102,404	660.823,011	991.164,385	1.520.094,993	1.753.413,866
Ingresos - Gastos operativos										
€	FY 2020	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029
EBITDA % s ventas	15,19%	3,17%	4,55%	7,75%	7,73%	10,04%	13,05%	15,06%	20,08%	22,06%
EBITDA / Ingresos										
RATIOS DE SOLVENCIA O ENDEUDAMIENTO										
€	FY 2020	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029
Ratio de Endeudamiento	0,22	0,16	0,10	0,05	0,02	0,71	0,62	0,50	0,34	0,24
Total Pasivo / Total Activo										
€	FY 2020	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029
Ratio de Deuda de capital	0,29	0,19	0,11	0,05	0,02	2,45	1,65	1,02	0,51	0,31
Total Pasivo / Patrimonio neto										
€	FY 2020	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	E/2025	E/2026	E/2027	E/2028	E/2029
Ratio de deuda a EBITDA	0,41	2,10	0,72	0,20	0,06	6,6968	2,3548	1,4180	0,7166	0,5263

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Grupo AGO 3R, S.L, 2025

Índice de Acrónimos

A

AECOC	Asociación de empresas de gran consumo
APCC	Análisis de peligros y puntos críticos de control
APPCC	Análisis de peligros y puntos de control crítico
ASEFAPRE	Asociación española de fabricantes de platos preparados

C

C/P	Corto plazo
CAGR	Tasa de crecimiento anual compuesta
CAME	Correguir, afrontar, mantener y explotar
CANVA	Business model canvas
CAPEX	Gastos de capital
CRM	Gestión de las relaciones con los clientes

D

DAFO	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
DDCF	Descuentos de flujos de caja

E

EBIT	Beneficios antes de intereses e impuestos
EBITDA	Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización

ERP	Planificación de recursos empresariales
ES	Sistemas expertos

F

FCD	Flujo de caja de la deuda
FCPA	Flujo de caja para el accionista
FIAB	Federación de industrias de la alimentación y bebidas
FOC	Flujo operativo de caja

I

IA	Inteligencia artificial
IIFS	Internacional Feartured Standard
INE	Instituto Nacional de Estadística
INSS	Instituto Nacional de la Seguridad Social
IIOT	Internet de las cosas
IPC	Índice de precios al consumo

K

KMS	Knowledge management system
-----	-----------------------------

L

L/P	Largo plazo
-----	-------------

M

MAPA	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
------	---

N

NOF	Necesidades operativas de fondo
-----	---------------------------------

O

OCR Reconocimiento óptico de carácter

P

PESTEL Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales

PPIB Producto interior bruto

PLC Programmable logic controller / Controlador lógico programable

R

ROA Rentabilidad económica

ROE Rentabilidad financiera

RSC Responsabilidad Social corporativa

S

SMART Específico medible alcanzable relevante temporal

T

TIR Tasa interna de retorno

V

VAN Valor actual neto

VE Valor estimado

VFFS Vertical form fill seal (tipo de envasadora vertical)

VPN Valor activo patrimonio neto

W

WACC Costo promedio ponderado del capital