



Trabajo Fin de Grado

Planificación Estratégica

Aceites Sureste S.L

CURSO 2012/2013

Realizado por:

Diego Sánchez Muñoz

Director:

Antonio Juan Briones Peñalver

INDICE

ÍNDICE DE CONTENIDO:

Historia.....	5
Introducción.....	7
1. Resumen ejecutivo.....	7
Justificación.....	10
Análisis externo.....	12
3.1 Naturaleza del entorno.....	12
3.2 Escenarios Económicos y factores del entorno.....	13
3.3 Análisis del entorno específico.....	34
3.4. Ventajas competitivas.....	41
Análisis interno.....	44
4.1 Misión.....	44
4.2 Visión.....	44
4.3 Valores.....	45
4.5 Objetivos estratégicos.....	46
4.6 Diagnostico estratégico (DAFO).....	47
4.7 El perfil estratégico.....	50
4.8 Las matrices del análisis estratégico.....	51
4.8.1 La matriz de crecimiento-cuota de mercado.....	51
4.9 Benchmarking.....	54
4.9.1 Proceso del benchmarking.....	56
4.9.2 Beneficios de la implantación del benchmarking en "Aceites Sureste S.L".....	57
Análisis de estrategias empresariales.....	59
5.1. Estrategias competitivas.....	59
5.2 Estrategias de crecimiento.....	61
5.3 Estrategias de innovación.....	62
5.4 Estrategias de responsabilidad social y medioambiental.....	63
5.5 Plan de marketing.....	65
Planificación y control estratégico.....	68
6.1Planificación.....	68
6.2 Control.....	72
Conclusión y Recomendaciones.....	74
Bibliografía.....	77

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1- Número de parados según nivel académico y su sexo	13
Tabla 2- Exportaciones e importaciones según mes y año:.....	19
Tabla 3- Número de proyectos y ayudas solicitados y aprobados en 2010 en el plan nacional de I+D (2008-2011)	22
Tabla 4- Proyecto de presupuestos generales del estado para el año 2012.resumen por políticas. Área de gasto 4. Actuaciones de carácter económico (en millones de euros).....	24
Tabla 5- Tipos de IVA y porcentajes.....	30
Tabla 6- Tipos de recargo de equivalencia	31
Tabla 7- Aplicación del modelo Porter de las 5 fuerzas.....	40
Tabla 8- Distintas estrategias de la empresa.....	59
Tabla 9- Ventajas competitivas y ámbito competitivo.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 - Estructura del PIB	17
Figura 2- Política económica - Elaboración propia	26
Figura 3 - Formula de una estrategia competitiva	35
Figura 4 - Consumo de aceites según tipo en España	39
Figura 5 - Curva de experiencia	42
Figura 6 - Análisis DAFO	49
Figura 7- Matriz BCG.....	52
Figura 8 - Tipos de Benchmarking	54
Figura 9 - Proceso del benchmarking	56
Figura 10 - Visión y Estrategia.....	70

Historia



Jacinto Paredes García

Historia

La empresa Aceites Surestes S.L pertenece a las familias Paredes y Montoya, constituida en 1966 como Sociedad Limitada (Aceites Sureste S.L.) primeramente en la Calle Sagasta, para más tarde y por cuestión de ampliación se cambió la ubicación a la CALLE JORGE JUAN, 28 -30204 CARTAGENA , donde actualmente se encuentra, Aceites Sureste es una planta de envasado de todo tipo de aceites comestibles, las instalaciones

cuentan con maquinaria y personal para filtración, higienización, almacenaje, etc., tiene actividad de envasado y empaquetado, comercializa aceites comestibles, su objetivo social es el comercio al por mayor de sus aceites, no tiene actividades internacionales, con evidentes síntomas de mejora constante de calidades, presentaciones, formatos y todo lo que requiera una adecuada presentación en los mercados de consumo. Su estructura corporativa se basa en su administrador Jacinto Paredes Montoya , y no cuenta con participaciones, cuenta con una capital social de 216.364,36€, es una empresa que no cotiza en bolsa, y su ultimo acto BORME fue en 2011 con un deposito de cuentas anuales, cuenta con un total de 10 trabajadores entre ellos, de administración, directivos funcionales, comerciales y trabajadores de reparto y planta. La empresa cuenta con cuatro accionistas: Federico Montoya Paredes, Jacinto Paredes García, Marcelino Paredes García, Antonio Montoya Sánchez . A lo largo de los últimos años y de los próximos, estaremos siendo testigos de un crecimiento progresivo del consumo de Aceites de Oliva a nivel mundial. El Aceite de Oliva es un producto natural, el zumo de la aceituna, cuyas cualidades le hacen ser uno de los productos más representativos de la Dieta Mediterránea, y también de los más sabrosos y saludables. Todo este crecimiento implica igualmente de conocimientos y de un desarrollo tecnológico que esta industria posee, y que le permite con total garantía, no sólo mantenerse sino ser cada vez más competitiva.

Introducción

1

Introducción

1. Resumen ejecutivo

El tema del trabajo fin de grado planteado tiene como finalidad, elaborar un modelo de planificación estratégica para la microempresa “Aceites Sureste S.L”, con la finalidad de poder formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su entorno.

Actualmente nos encontramos en escenarios de alto nivel de exigencias y muy competitivos, tener éxito ya no es cuestión de ser emprendedor o tener visión empresarial, además de que el empresario empírico que sigue sus instintos ya no tiene la probabilidad de éxito que años atrás pudo haber tenido.

Este estudio dotara de las herramientas básicas para que el administrador de Aceites Sureste S.L gestione correctamente las oportunidades que se le presentan y evite que las fluctuaciones y los adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas. La supervivencia de la organización dependerá en sí, de la capacidad que tenga la misma para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades.

Entre los elementos clave más importantes que deben ser analizados para el buen desarrollo de un plan estratégico y que finalmente van a determinar el éxito o el fracaso están:

- I. **El Análisis Externo:** Pretende buscar las disfunciones o malos funcionamientos según las normas y criterios de los expertos. Efectuar un diagnostico de la empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, esto es, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y las condiciones en que dicha empresa funciona y puede competir.
- II. **El Análisis Interno:** Permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, una formulación de la visión estratégica que indicara cuales son las metas para la organización, proporcionando una vista de a dónde nos queremos dirigir, y la formulación de la misión, visión, valores, objetivos y estructura

organizacional, todo ello proporciona la forma en que debe trabajar la empresa para lograr los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

- III. **El Análisis de las Estrategias Empresariales:** Estrategias genéricas, estrategias competitivas, estrategias de diversificación, estrategias de diferenciación, estrategias de segmentación o especialización, estrategias de crecimiento.
- IV. **El Sistema de Planificación y Control:** La función de planificación es fundamental en todas las funciones administrativas ya que planificar es proyectar un curso de actuación.

Además la dirección empresarial se basa en la planificación y organización. Por tanto, el ciclo directivo se completa con la coordinación de esfuerzos, dirección de las actividades y el control, teniendo en cuenta:

Planificación, integración del personal, organización, dirección, control, coordinación.

Por otro lado el control pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas, pretende llegar al conocimiento de los siguientes aspectos:

Evaluar la eficacia, identificar los resultados, determinar la calidad, formular un sistema, observar la adecuación.

En las pequeñas empresas donde las decisiones suelen estar concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan estratégico tiene una ventaja adicional: permite tomar decisiones objetivas basándose en las determinaciones de dicho plan y no da cabida a decisiones erróneas.

Al mismo tiempo, en un marco político y económico en estado de crisis como el que actualmente presenta España, todos los sectores se ven afectados, aumentando aún más la necesidad de planificar y analizar elementos como los anteriormente mencionados para de tal manera minimizar la probabilidad de fracaso, evitar riesgos y combatir las debilidades y amenazas de la empresa.

La planificación estratégica adaptada a “Aceites Sureste” permitirá mantener unido al equipo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles.

Justificación

2

Justificación

La empresa Aceites Sureste S.L, requiere esta planificación estratégica para tener un proceso continuo y sistemático en donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas y de formulación, y teniendo en cuenta la puesta en marcha de estrategias permita preservar o crear dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles.

Uno de los retos que pretendo conseguir para Aceites Sureste S.L, es que mi proyecto no se quede como un simple trabajo sino que se pueda llevar a cabo y así lograr que la empresa llegue a ser líder de comercialización de la Región de Murcia, en donde preste servicios eficientes y rentables.

Análisis externo

3

Análisis externo

3.1 Naturaleza del entorno

El medio externo de la empresa se puede definir de las formas siguientes:

Condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican la empresa o como el conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lengua, religión, organización política y económica, que influyen en una organización.

Por tanto el entorno es aquello que es ajeno a la empresa como organización (Mintzberg 1984, cap.15), y tiene como finalidad conocer cuáles son las condiciones en las que se desenvuelve una empresa y como la afectan positiva o negativamente, también mediante este estudio se puede ver si la empresa tiene o no capacidad para reaccionar ofensivamente o defensivamente mediante la aplicación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir a lo mínimo posibles amenazas del sector.

Para hacer el estudio debemos basarnos en estas cuatro dimensiones:

- Socio-cultural.
- Económica.
- Tecnológica
- Político-legal.

Cada una de estas dimensiones será identificada por un determinado número de factores que sirven de referencia para elaborar el diagnóstico correspondiente. Algunas de las circunstancias que pueden hacer que el entorno de la empresa cambie son las siguientes:

- Integración de la economía mundial.
- Tendencia general hacia un nuevo orden económico y político.
- Fuerte cambio social, con efectos externos y dentro de la propia empresa.
- Elevado cambio tecnológico.
- Aparición de nuevos competidores del tercer mundo (N.P.I).

3.2 Escenarios Económicos y factores del entorno.

Factores socioculturales:

-Actualmente el mercado de trabajo de la región de Murcia según datos del informe del segundo trimestre del 2012 podemos decir que actualmente Murcia cuenta con población activa de un total de 744,7 estos datos se basan en miles de personas, de entre ellos se cuenta con un total de 549,7 de población ocupada, y contamos con 195,0 de población parada, el total de parados actualmente es el de 145,223, en la siguiente tabla se puede ver el número de parados según nivel académico y su sexo:

Tabla 1. Número de parados según nivel académico y su sexo

Nivel	Parados	% s/total	Hombre		Mujer	
			Parados	% s/total	Parados	% s/total
Analfabetos	6.728	4,63	3.244	4,45	3.484	4,82
Primarios Incompletos	24.558	16,91	13.360	18,32	11.198	15,49
Primarios Completos	13.669	9,41	7.184	9,85	6.485	8,97
Secundarios F.P.	10.287	7,08	3.640	4,99	6.647	9,19
Secundarios Educ. General	73.375	50,53	39.944	54,78	33.431	46,23
Postsecundarios Téc. Prof. Super.	6.638	4,57	2.304	3,16	4.334	5,99
Postsecundarios 1er Ciclo	4.958	3,41	1.580	2,17	3.378	4,67
Postsecundarios 2º Y 3er Ciclo	4.913	3,38	1.616	2,22	3.297	4,56
Postsecundarios Otros	97	0,07	41	0,06	56	0,08
Total	145.223	100,00	72.913	100,00	72.310	100,00

❖ Fuente : INE (2012)

⌘ Como podemos ver en la anterior tabla el número total de parados es de 145.223, entre los cuales son más hombres que mujeres, un total de 603 hombres más que mujeres.

-El índice de conflictividad laboral también es algo importante en épocas de crisis como en la que actualmente se encuentra España, el número de huelgas según datos del CEOE hasta marzo de 2012 que son las mas actuales es de 241 en los que hay un total de 48.332 trabajadores implicados y se perdieron un total de 2.599.826 horas de trabajo.

-En cuanto a grupos sociales actualmente se encuentra tanto familias numerosas, como familias en las que solo tienen un hijo dado la economía actual, familias en las que solo son dos miembros y familias que ahora han tenido que cambiar su vida e incorporar a algún miembro que se haya quedado sin trabajo, de distintas creencias dado que contamos con inmigrantes. Las familias actualmente se basan en ahorrar puesto que

muchos de ellos no trabajan o si lo hacen con un sueldo mínimo o de un trabajo de pocas horas, por lo tanto el consumo es escaso en algunos sectores.

-Defensa del consumidor: La Oficina Municipal de Información al Consumidor de Cartagena se inauguró el 20 de diciembre de 1984 en desarrollo del artículo 25.2 g) de la Ley 7/1985, de 2 de abril, de Bases de Régimen Local, según el cual: "El Municipio ejercerá en todo caso, competencias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en las siguientes materias: (...) defensa de usuarios y consumidores".

Esta oficina, según lo dispuesto en el artículo 17 del Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el "Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias", y el artículo 10 de la Ley 4/1996, de 14 de junio, del "Estatuto de los Consumidores y Usuarios de la Región de Murcia", realiza las siguientes funciones:

- La información, ayuda y orientación a los consumidores y usuarios para el adecuado ejercicio de sus derechos.
- La indicación de las direcciones y principales funciones de otros centros, públicos o privados, de interés para el consumidor o usuario.
- La recepción y registro de las reclamaciones de consumidores y usuarios, y su remisión a las entidades u organismos correspondientes.
- Tareas de educación y formación en materia de consumo.
- Apoyar y servir de sede al sistema arbitral.
- Funciones de mediación y conciliación entre consumidores y empresas afectadas.

Factores económicos industriales:

Crecimiento del PIB:

El Producto Interior Bruto (PIB) de la Región de Murcia se situó en 2011 en 28.169 millones de euros, lo que supone un crecimiento nulo en términos reales, según la primera estimación de la Contabilidad Regional de España del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Esta evolución es inferior a la registrada por la media nacional (+0,7%), en tanto que Murcia (0%) fue, tras Extremadura (-0,3%), la segunda comunidad autónoma con una dinámica más desfavorable. En cómputo, en el periodo 2008 – 2011, el PIB regional cayó un 1,7%, descenso mayor que el acaecido en el ámbito nacional (-1%), solamente superado por Comunidad Valenciana (-2,1%). Los distintos sectores que componen la economía regional mostraron un comportamiento diferenciado durante el año 2011. De este modo, los avances en agricultura, industria y distintas ramas de servicios no fueron suficientes para compensar el deterioro sufrido por otras actividades como la construcción, que profundizó su ajuste durante el último año.

En cualquier caso, el balance de los últimos años dista de ser favorable, ya que la gran mayoría de actividades registran niveles de actividad inferiores a los que presentaban al inicio de la crisis. De hecho, solamente tres ramas de actividad alcanzaron en 2011 un Valor Añadido superior al de 2008: Actividades financieras y de seguros; Actividades inmobiliarias; y Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria, educación, actividades sanitarias y de servicios sociales.

De manera desagregada, se tiene que:

- Agricultura fue el sector con un mejor comportamiento durante 2011, con un crecimiento del 1,9%. Este avance resulta consistente con la buena campaña que cerraron algunos frutales en los que la región tiene cierta especialización, y la estabilización en la producción de la mayoría de hortalizas. En comparación con 2008, el Valor Añadido del sector ha retrocedido un 3,2%.

- Industria logró un balance anual positivo en 2011, con un crecimiento agregado del 0,8% (en 2010 se contrajo un 2,4%). Esta primera estimación de crecimiento realizada por el INE no desagrega las distintas ramas de actividad, si bien, atendiendo a otras estadísticas de coyuntura como el Índice de Producción Industrial, puede avanzarse un fuerte avance de la producción agroalimentaria, energética, plásticos, química o papel. En cambio, las expectativas resultan menos optimistas en textil, minerales no metálicos, muebles o calzado.

- Construcción mantuvo su tendencia contractiva, con un retroceso del 6,9% (más intensa que la del año anterior, que fue del 4,5%), debido tanto a la debilidad del subsector residencial como a los menores niveles de obra pública. Desde 2008, el Valor Añadido del sector se ha minorado en un 23,6%.

- Servicios muestra un comportamiento muy dispar entre sus distintas actividades, que van desde la caída de Información y Comunicaciones (-1,9%) o Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (-2,5%), al repunte de Comercio y Reparaciones (+1,6%), Actividades Inmobiliarias (+0,8%) y Profesionales y Científicas (+2,1%).

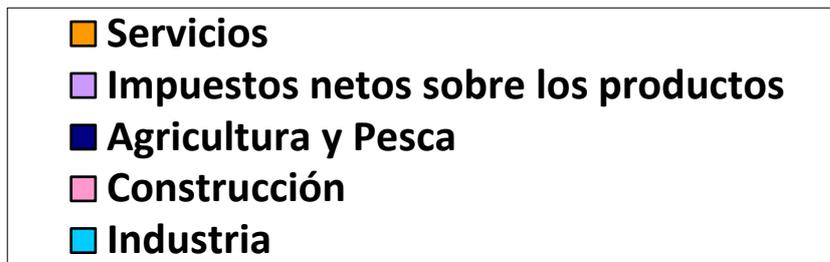
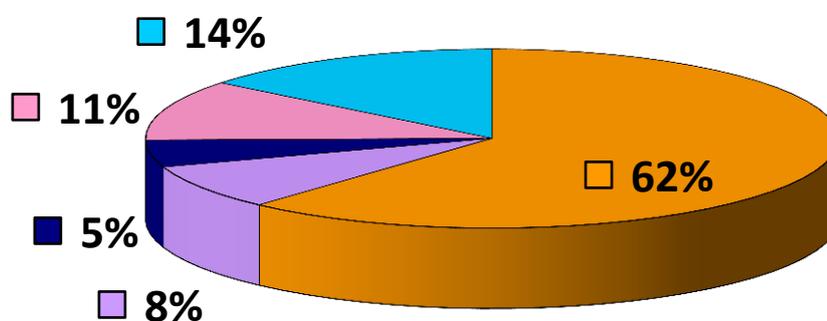
Avanza la productividad pero retrocede la convergencia con las comunidades autónomas más desarrolladas.

La renta por habitante alcanza a 19.144 euros, un índice del 82,3% respecto a la media española (100). Esta evolución supone un retroceso de más de un punto respecto al año anterior, cuando se representaba un 83,6% y prácticamente 3 puntos menos que al inicio de la crisis (en 2008 el índice regional era del 85,4%). Con ello, la Región es la cuarta comunidad autónoma con un PIB per cápita más bajo, solo por delante de Extremadura, Andalucía y Castilla la Mancha.

La productividad, medida como el valor añadido bruto generado por trabajador, presentó un avance del 3,8%. Sin embargo, este incremento no fue suficiente para lograr crecimiento económico debido a la destrucción de empleo.

Figura 1 -Estructura del PIB

Estructura del PIB de la Región de Murcia (2012)



❖ *Fuente: Elaboración a partir de datos de la Contabilidad Regional de España (INE 2012)*

Inflación y paro:

Según las estadísticas en la región de Murcia podemos ver una inflación del 1,9% según datos de mayo del 2012 baja un 0,1% menos que en febrero de ese mismo año, por el contrario la tasa de paro sube respecto a 2011 alcanzando un 26,9%.

Evaluación de la productividad:

Los excesos cometidos en el pasado justifican que, en la actualidad, Murcia sea una de las regiones en las que el sector experimenta mayor sufrimiento, pero la accesibilidad aún no se ha corregido, por la caída de los ocupados y por una corrección insuficiente de precios. El ajuste pendiente en precios dificulta un mayor número de compraventas.

Los hogares de Murcia se esfuerzan en términos de ahorro llegando a estar en línea con la media, el mayor apalancamiento de empresas y familias limita junto al paro la capacidad de demanda interna. Hay un menor nivel de deuda pública, pero mayor déficit supone mayor dificultad de accesos a los mercados. La fuerte especialización de Murcia supone una limitación a corto plazo, pero una oportunidad a medio plazo, tomando en cuenta su grado de apertura y su cuota en las exportaciones españolas.

Los ajustes de la demanda interna y una demanda externa muy orientada a España y Europa conducen a una contracción superior a la media tanto en 2012 como 2013. La gran capacidad exportadora del sector energético y su capacidad de arrastre abre una nueva línea de crecimiento para la economía murciana. El sector agroalimentario, limitado por una demanda estancada en los mercados tradicionales, debe abrir nuevos mercados,...o aumentar el valor añadido en lo producido. El turismo debe internacionalizarse más.

Divergencia en términos de productividad y tasa de empleo, apoyada en la estructura sectorial, conducen a una divergencia en términos per cápita. Pese a la convergencia en tasa de actividad.

Evolución de la balanza comercial:

Tabla 2- Exportaciones e importaciones según mes y año:

	Exportaciones	Importaciones	Saldo
Junio 2011	17.953,51	21.878,36	-3.924,85
Julio 2011	18.635,21	20.276,71	-1.641,51
Agosto 2011	15.443,79	20.365,97	-
Septiembre 2011	17.779,69	22.632,65	4.922,18
Octubre 2011	19.394,36	23.025,95	-
Noviembre 2011	19.865,74	22.539,86	4.852,96
Diciembre 2011	17.003,81	21.552,46	-
Enero 2012	16.579,20	20.234,35	3.631,59
Febrero 2012	17.977,59	21.736,66	-
Marzo 2012	19.888,50	23.133,75	3.759,07
Abril 2012	17.198,36	20.554,15	-
Mayo 2012	19.462,19	21.388,09	3.245,25
TOTAL	217.181,95	259.318,96	-
			42.137,02

❖ Datos en millones de euros. Fuente: Bases de datos ICEX

⌘ Como se puede ver en la anterior tabla el número de importaciones es mayor en total entre los años 2011 y 2012, siendo las exportaciones menores eso es algo negativo para el comercio español dado que se debería tener más exportaciones para así tener una mejor economía en ese sector, interviniendo así en positivo ante esta crisis

Recursos energéticos:

Las industrias del papel, artes gráficas y edición aparecen inducidas por las necesidades conserveras de embalajes, cartonajes e impresión del etiquetado. Hoy ocupan al 4,2% de los activos industriales y producen el 3,6 del VAB industrial. Son particularmente destacables las actividades relacionadas con las artes gráficas, pues se han convertido en una de las esferas más dinámicas de la industria regional.

La industria química es más importante por el VAB que genera, el 11,3%, que por la población que ocupa (5,3%) al tratarse de un sector intensivo en capital. En la Región tiene un doble componente, de un lado las industrias relacionadas con la fabricación de productos destinados a la industria, al consumo final y productos farmacéuticos, localizada fundamentalmente en la Huerta de Murcia; y de otro, las grandes industrias asentadas en la zona de Cartagena, con productos dedicados básicamente a la

agricultura (fertilizantes) y productos químicos básicos que están configurando un polo químico en torno al valle de Escombreras con tecnologías y producciones punteras a nivel mundial, destacando la planta de policarbonatos de General Electric Plastics. Cabe resaltar el alto nivel de exportaciones, lo que prueba su buen nivel competitivo.

La industria de otros productos minerales no metálicos adquiere gran importancia debido al buen momento que atraviesa la producción de materias primas en la Región en la actualidad representa el 7,8% de los trabajadores y del VAB industrial. Incluye esencialmente la fabricación de materiales de construcción y la preparación del mármol y piedra natural.

La metalurgia y fabricación de productos metálicos es la segunda rama en importancia dentro de las industrias manufactureras. Su presencia es fundamental en la Región ocupa al 12,3% de la población proporciona el 10,1% del VAB. Es un sector heterogéneo con actividades muy variadas; corresponde a las empresas de fabricación de productos metálicos diversos, excepto maquinaria y equipo, y sobresalen la fabricación de elementos metálico para la construcción y el tratamiento y revestimiento de metales.

La industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico ocupa al 6,8% de la población contribuye con el 6% al VAB industrial. Destaca su intensidad de comercio con el exterior, con especial importancia para las herramientas artículos acabados en metal, la maquinaria para el tratamiento de madera, papel y cuero y la construcción de grandes depósitos y calderería gruesa, así como maquinaria agraria

La fabricación de material d transporte, con el 3,4% de la ocupación y el 1,8% del VAB, tiene en la construcción naval una tradición importante en la Región, a través de la factoría de IZAR, situada en Cartagena.

En definitiva en la Región de Murcia los principales recursos energéticos son los recursos eólicos y los recursos solares, ya que los recursos hidráulicos debido a la escasez de agua no permite la implantación de centrales hidráulicas.

Factores tecnológicos:

Política y presupuesto de I+D:

Las políticas españolas de I+D

El Plan Nacional de I+D (2008-2011)

El Plan Nacional de I+D es el instrumento de programación con que cuenta el sistema español de ciencia y tecnología y en el que se establecen los objetivos y prioridades de la política de investigación, desarrollo e innovación a medio plazo. Sus objetivos son los siguientes:

- Situar a España en la vanguardia del conocimiento.
- Promover un tejido empresarial altamente competitivo.
- Desarrollar una política integral de ciencia, tecnología e innovación;
- La aplicación de los ámbitos regionales en el sistema de ciencia y tecnología.
- Avanzar en la dimensión internacional como base para el salto cualitativo del sistema.
- Conseguir un entorno favorable a la inversión en I+D+i.
- Fomentar la cultura científica y tecnológica de la sociedad.

El Plan Nacional de I+D (2008-2011) cambia el modelo de pasadas ediciones, basado en áreas temáticas, para construirse a partir de la definición de los instrumentos. Así, el plan está estructurado en torno a cuatro áreas directamente relacionadas con los objetivos generales y ligadas a programas instrumentales: área de generación de conocimientos y capacidades; área de fomento de la cooperación en I+D; área de desarrollo e innovación tecnológica sectorial; y área de acciones estratégicas.

En función de los objetivos y áreas citados, el plan establece seis líneas instrumentales de actuación (LIA), que se desarrollan a su vez a través de trece programas nacionales (PN), que representan las grandes actuaciones instrumentales del plan:

LIA de proyectos de I+D+i:

- PN de proyectos de investigación fundamental.
- PN de proyectos de investigación aplicada.
- PN de proyectos de desarrollo experimental.
- PN de proyectos de innovación.

Además de estas seis LIA, el plan establece cinco acciones estratégicas (AE) que representan las apuestas del Gobierno en materia de I+D, en los siguientes ámbitos temáticos: salud, biotecnología, energía y cambio climático, telecomunicaciones y sociedad de la información, nano ciencia y nanotecnología, nuevos materiales y nuevos procesos industriales. El plan también incluye un programa horizontal de ayudas para el fomento de la cultura científica y tecnológica de la sociedad, que tiene como objetivos específicos el aprovechar los nuevos formatos de comunicación, desarrollar estructuras generadoras y promotoras de cultura científica e instalar nodos en red de comunicación científica y tecnológica.

Tabla 3- Número de proyectos y ayudas solicitados y aprobados en 2010 en el Plan Nacional de I+D (2008-2011)

	2010		
	Solicitudes	Concesiones	Porcentaje de solicitudes concedidas
Proyectos de I+D+i	9 982	6 225	62,4%
Recursos humanos	21 088	7 997	37,9%
Infraestructuras científicas y tecnológicas	795	578	72,7%
Articulación e internacionalización del sistema	1 451	743	51,2%
Utilización del conocimiento y transferencia tecnológica	179	99	55,3%
Fortalecimiento institucional	27	26	96,3%
Acciones estratégicas	6 856	1 710	24,9%
Programa de cultura científica y de la innovación	1 113	269	24,2%
TOTAL	41 491	17 647	42,5%

❖ Fuente: Memoria de actividades de I+D+i (2011 FECYT)

Los presupuestos públicos para I+D

El fomento de la investigación es una de las áreas de la política económica del Gobierno. En este apartado se examinan los recursos destinados a incrementar la actividad de I+D+i en el proyecto de Presupuestos Generales del Estado (PGE) para 2012.

Estos recursos se asignan a distintos programas de gasto, en forma de créditos (cantidades consignadas en los presupuestos para las diferentes actividades) que se ponen a disposición de los centros directivos responsables de lograr los objetivos que tengan asignados.

Los programas se agrupan en políticas de gasto, y estas a su vez en cinco grandes áreas: servicios públicos básicos, actuaciones de protección y promoción social, producción de bienes públicos de carácter preferente, actuaciones de carácter económico y actuaciones de carácter general.

En el proyecto de PGE de 2012 (tabla 4), el área de gasto 4, Actuaciones de carácter económico, tiene una asignación total de 27 130 millones de euros, cifra que supone un 8,7% del total de los Capítulos I a VIII de los Presupuestos, y es un 17% inferior a la de los Presupuestos de 2011. La Política de gasto 46, Investigación, desarrollo e innovación, absorbe el 23,6% de los recursos del Área, lo que representa 2,7 puntos porcentuales menos que en 2011. Respecto al año anterior los recursos asignados se han reducido en un 25,7% los destinados a investigación civil, y en un 24,9% los destinados a investigación militar. Dentro del Área, solo ha sido más severa la reducción en Industria y energía, del 32,3%.

De los recursos totales para investigación, desarrollo e innovación, el 88,1% va destinado a la investigación civil y el resto a la investigación de carácter militar, un porcentaje muy parecido al del año anterior. Por otra parte, la Unión Europea, a través del denominado Fondo Tecnológico, financia proyectos de I+D empresarial, preferentemente a empresas situadas en las regiones menos desarrolladas de la UE-27. Este instrumento, que forma parte de los fondos estructurales (FEDER) para el período 2007-2013, asigna a España 1.995 millones de euros en ese intervalo de tiempo. Dicha cantidad se encuentra integrada en el presupuesto de la Política de gasto 46.

El presupuesto de investigación, desarrollo e innovación de los Presupuestos Generales del Estado. Atendiendo a la finalidad del gasto, la Política de gasto 46 incluida en el Área de gasto 4, comprende el conjunto de programas que pone en marcha la Administración General del Estado (AGE) para fomentar las actividades de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en el ámbito nacional. En el cuadro que sigue se muestran las principales características de esta Política de gasto en el proyecto de PGE para 2012.

Tabla 4- Proyecto de Presupuestos Generales del Estado para el año 2012. Resumen por políticas. Área de gasto 4. Actuaciones de carácter económico (en millones de euros)

	Dotación	Porcentaje sobre el total
ACTUACIONES DE CARÁCTER ECONÓMICO	27 129,82	8,7%
		Porcentaje sobre el área
Agricultura, pesca y alimentación	8 510,63	31,4%
Industria y energía	1 897,06	7,0%
Comercio, turismo y pymes	1 109,92	4,1%
Subvenciones al transporte	1 614,30	6,0%
Infraestructuras	6 897,94	25,4%
Investigación. Desarrollo e innovación civil	5 633,22	20,8%
Investigación. Desarrollo e innovación militar	757,68	2,8%
Otras actuaciones de carácter económico	709,06	2,6%
TOTAL CAPÍTULOS I A VIII	311 825,85	

❖ *Fuente proyecto de Presupuestos Generales del Estado para 2012. Ministerio de hacienda y administraciones públicas.*

⌘ **En esta tabla podemos ver los presupuestos que el estado ha dado a cada categoría para este año 2012 la dotación total, y más tarde que dotación da a cada sector, también incluyendo su porcentaje.**

Factores Político Legales

- La Política Agraria Común (PAC) de la UE: La Organización Común de Mercado.

La Política Agrícola Común (PAC) de la UE tiene dos objetivos principales:

1. Ayudar a los agricultores europeos a competir en el ámbito internacional.
2. Fomentar el desarrollo rural, especialmente en las zonas más desfavorecidas (aquellas cuyo PIB es inferior al 75% de la media de la UE).

La PAC ejerce una función esencial en la UE, no sólo porque las superficies agrarias y forestales representan más del 90% del uso del suelo, sino también porque puede ayudar a Europa a enfrentarse a retos importantes, como son: 1. Ofrecer a los consumidores alimentos seguros y de alta calidad. 2. Proteger el medio ambiente. 3. Ajustarse a los cambios de las normas del comercio internacional.

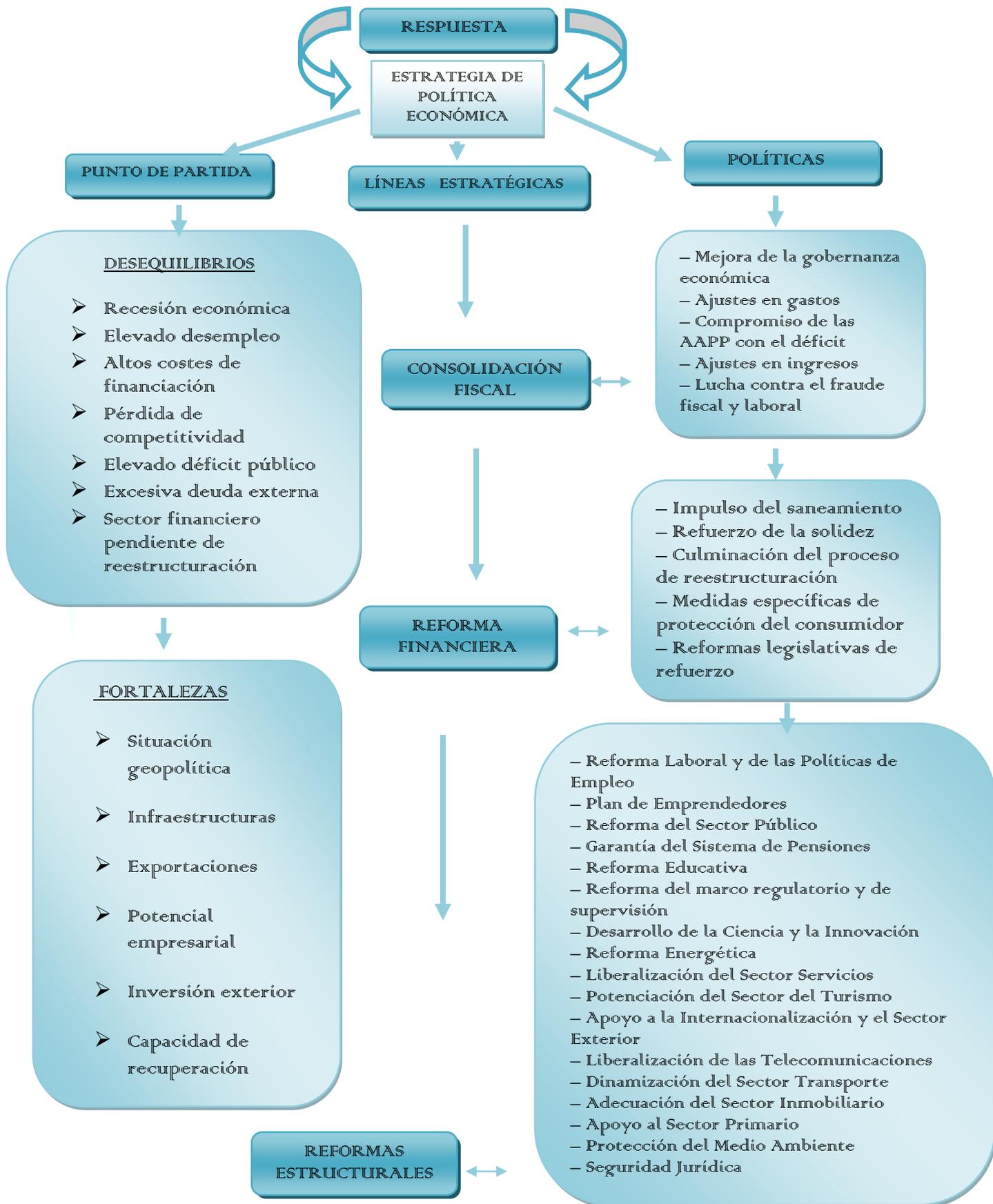
Después de la importante reforma de 2003, la PAC está más atenta a los problemas del medio ambiente y a las nuevas exigencias de agricultores y consumidores.

- Normativas sobre envases y normativas medioambientales:
 - a. Normativa medioambiental Región de Murcia: “**Decreto 27/1998, de 14 de mayo, sobre las Entidades colaboradoras en materia de calidad ambiental (BOM nº 117, de 23 de mayo de 1998).**”
 - b. Normativa sobre envases: El 28 de abril de 2006 se aprobó la *Ley 9/2006, que modifica la hasta ahora vigente Ley 11/1997 de Envases y Residuos de Envases* y que afecta a las Declaraciones que presenten las Empresas Adheridas a partir de 2007. Esta nueva *Ley 9/2006 transpone al Derecho nacional la Directiva 2004/12/CE que modifica la Directiva 94/62/CE*. En ella se establecen tres nuevos criterios que complementan la definición de envase.

Con fecha 29 de Noviembre se publica en el BOE la *Orden del Ministerio de Medio Ambiente 3624/2006*, por la que se sustituye el Anexo I del Reglamento de Envases, para incorporar los ejemplos ilustrativos de los tres nuevos criterios de la definición de envase.

Política económica:

Figura 2- Política económica - Elaboración propia



La entrada en el euro, con las perspectivas de una moneda estable y condiciones financieras más favorables a la inversión, produjo una mejora sin precedentes de los niveles de vida y ocupación de los españoles.

Sin embargo, el alto endeudamiento y la pérdida de competitividad acumulados en los últimos años han ocasionado el actual ciclo recesivo, prolongado y agravado por la crisis financiera internacional, primero, y por las dudas sobre la viabilidad del euro, después.

La economía española se ha caracterizado por registrar ajustes excesivamente bruscos en el mercado de trabajo. En los últimos 15 años, la creación de empleo ha sido muy intensa en los momentos de crecimiento, pero también lo ha sido la destrucción de puestos de trabajo en los momentos de crisis.

La elevada tasa de paro alcanza un nivel inaceptable entre los más jóvenes: uno de cada dos jóvenes de menos de 25 años carece de empleo (53%). La entrada en el euro, junto con la consolidación fiscal, generó una importante mejora de los costes de financiación. A partir de 2003, estos costes se situaron en niveles anormalmente bajos, estimulando el excesivo endeudamiento del sector privado. La crisis financiera invierte radicalmente la situación y afecta especialmente a los países con alto nivel de endeudamiento, como España.

Desde el ingreso en el área euro, la economía española ha ido acumulando diferenciales negativos de competitividad. Sin embargo, en los últimos tiempos, se ha iniciado un proceso de mejora de la competitividad, no solo por la caída de la demanda interna, sino también por la mejora de la productividad. España es el país de la Unión Europea que hizo un mayor esfuerzo de consolidación de déficit y deuda públicos durante su etapa de crecimiento. Sin embargo, los altos déficit públicos de los últimos años han invertido la tendencia hacia una senda no sostenible.

La acumulación de déficits exteriores, en un proceso de pérdida de competitividad y exceso de liquidez, llevó a duplicar en apenas cuatro años la deuda externa neta y alcanzar el 90% del PIB de la actualidad. No obstante, la rápida corrección del déficit por cuenta corriente y capital ha hecho que España sea el primer país de la periferia de la zona euro que ha empezado a reducir su endeudamiento externo.

El sector financiero se encuentra en una situación de debilidad porque ha sido el vehículo del alto endeudamiento de la economía española. Como consecuencia de la recesión, los balances de las entidades de crédito cuentan con un importante volumen de activos que necesitan ser saneados.

Fortalezas de la economía española:

Cuarta economía de la zona euro y cuarto país por población con 47 millones de consumidores, 57 millones de turistas al año y acceso a 1.250 millones de consumidores por su condición de nexo entre continentes.

El español es una lengua de importancia mundial y fundamental para los negocios, oficial en 22 países y conocida por 500 millones de hispanohablantes. Gran riqueza natural, histórica y cultural, que convierten a España en el primer destino del mundo en turismo vacacional.

Una democracia consolidada, con un Gobierno estable, al comienzo de una legislatura con mayoría absoluta. España se encuentra entre los diez países del mundo con mejor calidad de infraestructuras (Global Competitiveness Index 2012-2013).

- Es la primera red europea de autovías y autopistas (14.262 Km).
- Ocupa la quinta posición entre los países de la UE-15 por extensión de la red ferroviaria (13.853 Km).
- Es el tercer país por tráfico aéreo de pasajeros en Europa (153.387.014 personas).
- Registra la cuarta posición de la UE en transporte marítimo de mercancías (376.391.000 Tn).

La estructura de las exportaciones españolas es el espejo de un tejido empresarial diversificado y competitivo a nivel internacional, con empresas líderes en diferentes sectores. Los ingresos por servicios no turísticos se han incrementado en un 350% desde 1996, lo que ha permitido que alcancen un saldo superavitario desde 2010.

Empresas españolas son líderes en sectores de ámbitos tan diversos como el desarrollo de infraestructuras, las energías renovables, el turismo, la banca, la industria textil, la tecnología sanitaria y aeronáutica, el sector agroalimentario o la industria automovilística.

Siete de las diez principales compañías de infraestructuras del mundo son españolas.

Tres de cada cinco vuelos del planeta son controlados mediante sistemas españoles de navegación.

España es la segunda potencia mundial en desalinización y tecnologías de tratamiento de agua.

Cinco de las principales compañías europeas de moda son españolas; entre ellas, la líder mundial.

Dos de las principales entidades financieras del mundo son españolas y dos compañías españolas están entre las principales aseguradoras en sus respectivos subsectores.

España es el décimo inversor mundial, con un stock de inversión directa en el exterior de 500.000M€ (50% del PIB).

Entre 2006 y 2010, España ha sido el décimo país del mundo en atracción de inversión extranjera directa. De media, cada año han entrado inversiones directas por valor de 32.500M€.

España siempre ha superado con éxito las crisis económicas: ocurrió con la crisis energética de los años 70 y con la crisis del Sistema Monetario Europeo en los años 90.

Legislación económica y administrativa:

La legislación actual se rige por la Ley 6/2012, de 29 de junio, de medidas tributarias, económicas, sociales y administrativas de la Región de Murcia.

Fiscalidad:

Cambios en la fiscalidad empresarial a partir del 1 de septiembre de 2012

El Real Decreto-Ley 20/2012 de 13 de julio supone cambios importantes en el entorno de la fiscalidad empresarial española.

Las medidas que, en resumen, afectan más directamente a la pyme, son las siguientes, ordenadas por tipo de impuesto.

IVA

Cambian los tipos de IVA:

Tabla 5- Tipos de IVA y porcentajes

Tipo de IVA	Hasta el 31 de agosto	Desde el 1 de septiembre
General	18%	21%
Reducido	8%	10%
Súper reducido	4%	4%

❖ Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2012) *Tabla: Elaboración propia*

⌘ Como se puede ver en la anterior tabla el cambio en el IVA general de un mes a otro ha subido un 3%, el reducido un 2 % y el súper reducido sigue siendo de igual valor que el mes anterior estos son los cambios que se han hecho actualmente.

Algunos bienes y servicios cambian de tipo de IVA.

Los tipos de IVA españoles pasan a alinearse exactamente con los de Italia, situándose aproximadamente en la media de los tipos europeos.

En paralelo cambian los tipos del recargo de equivalencia:

Tabla 6- Tipos de recargo de equivalencia

Tipo de recargo de equiv.	Hasta el 31 de agosto	Desde el 1 de septiembre
General	4%	5,2%
Reducido	1%	1,4%
Súper reducido	0,5%	0,5%

❖ Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2012) *Tabla: Elaboración propia*

⌘ Como se puede ver en la anterior tabla el cambio en el recargo de equivalencia de un mes a otro ha subido un 1,2 % el general, el reducido un 0,4 % y el súper reducido sigue siendo de igual valor que el mes anterior estos son los cambios que se han hecho para el recargo de equivalencia.

Devengo del IVA

Ante una situación de modificación de tipos es esencial ajustarse al momento del devengo de la obligación tributaria. Respecto al IVA es el momento en que se entienda realizada la operación sujeta al impuesto. Depende si hablamos de entrega de bienes o de prestaciones de servicios.

a) Prestaciones de servicios

El momento en que se presten, ejecuten o realicen los servicios. Para ello habrá que analizar las cláusulas contractuales y las pruebas de ejecución. Por ejemplo, en consultoría, la fecha de emisión o presentación de un informe; o en transporte, la fecha de realización del mismo.

b) Entrega de bienes

En general en la fecha que el bien se pone a disposición del adquirente, sea por prueba documental o por costumbre, regulación general o contrato entre las partes. La prueba documental habitual es la fecha del albarán de entrega.

Impuesto de Sociedades

En general no hay cambios para las pymes.

Pagos fraccionados a cuenta.

En las empresas de menos de 10 millones de facturación no hay variación.

Inclusión de parte de los dividendos de filiales extranjeras en los pagos fraccionados.

Las empresas de hasta 6 millones de facturación no se ven afectadas.

Las que facturan más de 6 millones deberán incluir en la base del pago fraccionado el 25% de los dividendos obtenidos de filiales extranjeras.

Compensación de bases imponibles negativas generadas en ejercicios anteriores.

En las empresas de menos de 20 millones de facturación no hay variación.

Limitación a la deducibilidad de los gastos financieros

Se amplía la limitación de la deducibilidad de los gastos financieros a un máximo de un 30% del beneficio operativo a todo tipo de empresas, pero sólo para el caso de que los gastos financieros excedan 1 millón de euros.

Amortización fiscal de intangibles de vida útil indefinida

Se trata de gastos de I+D, concesiones administrativas, propiedad industrial o intelectual, etc. Hasta ahora se podía amortizar un 5% anual. Para 2012 y 2013 pasa temporalmente a un 2%.

Gravamen especial sobre repatriación de dividendos de sociedades extranjeras y plusvalías derivadas de la transmisión de entidades extranjeras

Se establece una especie de amnistía fiscal para las sociedades que repatrien fondos del extranjero, con un gravamen especial del 10%. Si cree que se encuentra en este caso, consulte a su asesor. Sólo es aplicable hasta el 30 de noviembre de 2012.

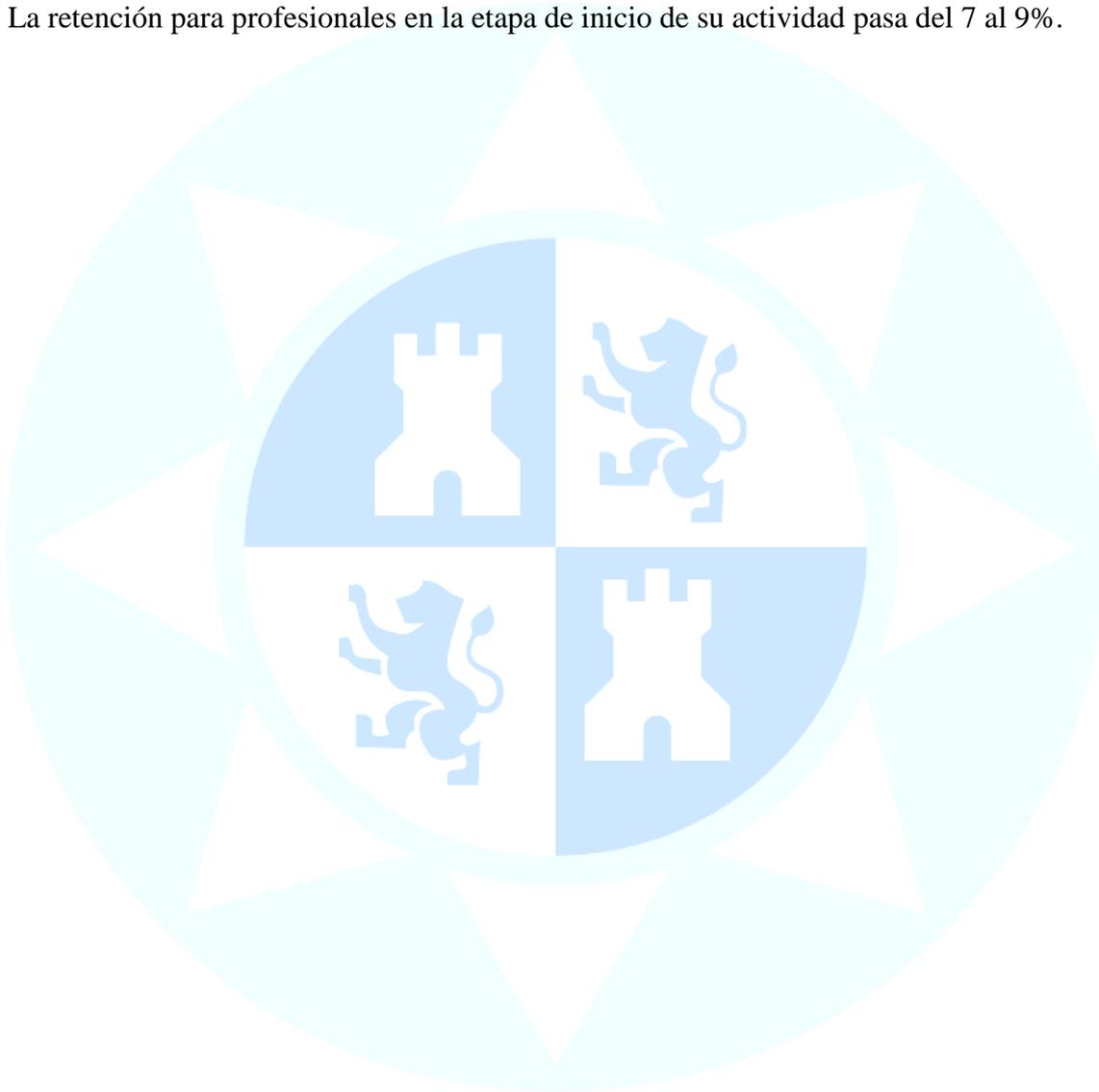
IRPF

El cambio más importante es en las retenciones a profesionales.

Las retenciones a profesionales y de los rendimientos del trabajo derivados de cursos, conferencias, seminarios o de elaboración y cesión de la explotación de obras literarias, artísticas o científicas, **pasan del 15 al 21%** hasta el 31 de diciembre de 2013.

A partir del 1 de enero de 2014 bajarán (se supone) al 19%

La retención para profesionales en la etapa de inicio de su actividad pasa del 7 al 9%.



3.3 Análisis del entorno específico

Para determinar el conjunto de factores claves del entorno específico, aplicamos el enfoque de Porter que es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según el economista, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Las 5 Fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los Clientes.
2. Poder de negociación de los Proveedores.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
4. Amenaza de productos sustitutivos.
5. Rivalidad entre competidores.

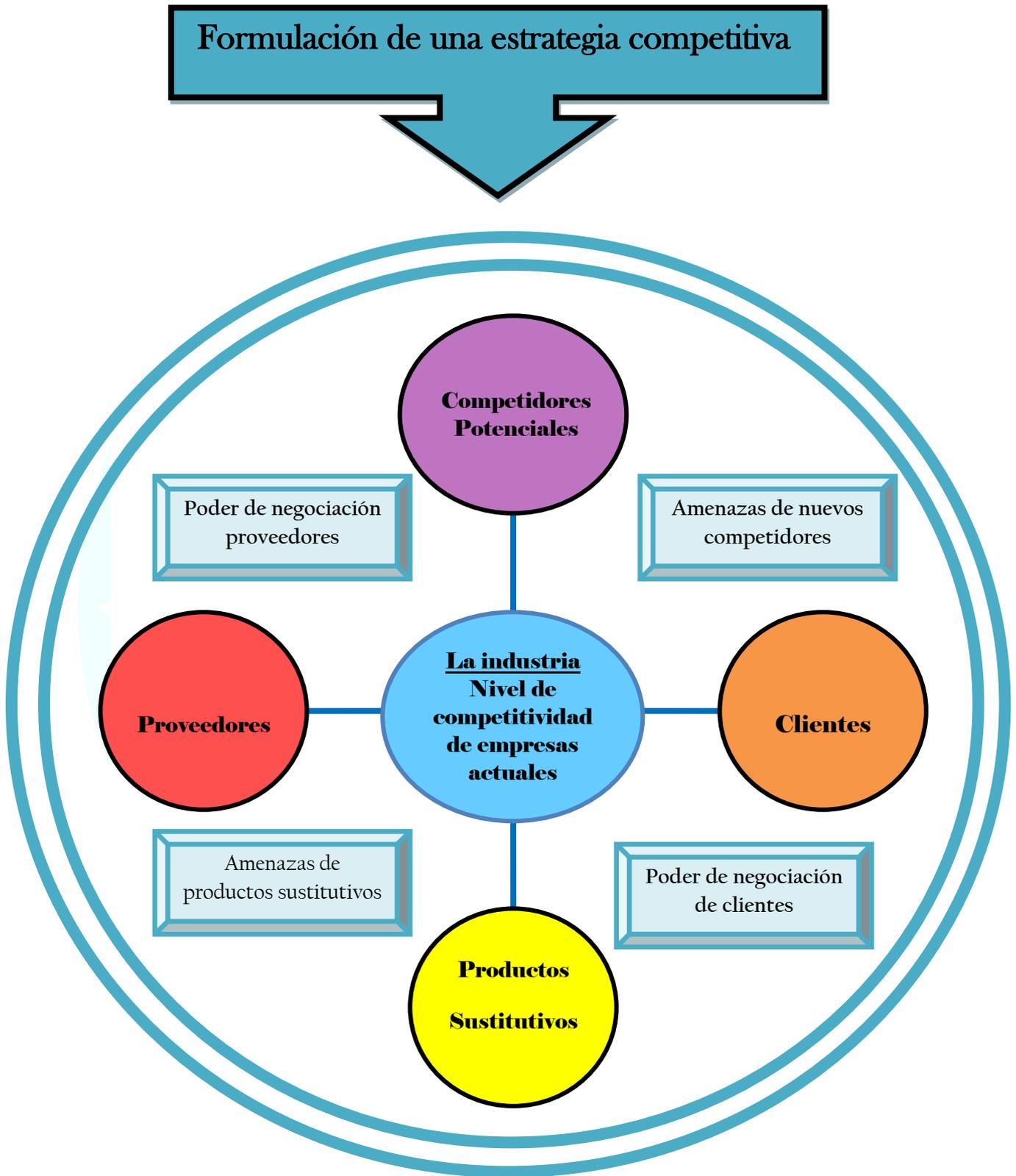
Desde el punto de vista de las empresas envasadoras, el núcleo de su entorno es su red de relaciones comerciales, antes y después del envasado.

Éstas están formadas por las transacciones entre suministradores –el sector productor, clientes –el sector de la distribución que son las que formarían las fuentes de competencia “vertical”, así como por las interacciones competitivas con los productos rivales, la amenaza del ingreso de nuevas empresas al mercado y la rivalidad de los competidores actuales, que formarían las tres fuentes de competencia “horizontal”.

Por lo tanto, el núcleo del entorno empresarial los constituyen los Proveedores, los clientes, los competidores y los productos competitivos.

Este campo es el entorno particular o específico de las empresas envasadoras. Es importante destacar que con el análisis de estas cinco fuerzas competitivas no solo obtenemos las oportunidades y amenazas del sector envasador de aceite, sino también la intensidad de la competencia en el sector.

Figura 3- Formula de una estrategia competitiva



❖ Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, Michael E. Ventaja Competitiva 1987

Poder de negociación de los Clientes:

En el segmento en el cual se encuentra *Aceites Sureste* existe un gran poder de negociación por parte de los clientes. Esto se debe a la actual cantidad de empresas que comercializan con aceite, y al haber suficiente competencia en el mercado, los clientes tienen la potestad de elegir entre cuál de todos sus proveedores se quedarán.

Al encontrarse frente a una buena oferta como esta, los clientes tienden a elegir la empresa que presenten una mayor variedad de aceites a un menor costo, por tanto *Aceites Sureste* deberá esforzarse por demostrar que es lo suficientemente buena y que tiene la combinación óptima de los factores necesarios para poder ser contratada.

Poder de negociación de los Proveedores:

El poder en la negociación con los proveedores tiene una intensidad media ya que si bien hay muchos proveedores de donde escoger en la industria en que se encuentra *Aceites Sureste*, la política de crédito que tiene cada proveedor es parte fundamental al momento de hacer la compra ya que algunos ofrecerán una mejor política dependiendo de factores como la confianza que tienen en la empresa y si esta es buena entonces se obtendrá una buena política de crédito lo cual provocará que se decida por el proveedor que mejor crédito le dé. Esto se ve reflejado como un intercambio entre el proveedor y el cliente ya que al tener *Aceites Sureste* experiencia y seriedad puede brindar esa confianza al momento de otorgar crédito.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Si se produce en el sector en el que se encuentra "*Aceites Sureste*" una entrada de nuevas empresas, esto llevará a un aumento de la competencia, lo que provocará en cierta medida que la rentabilidad disminuya, además se verá obligada a bajar los precios y tendrá un aumento en cuanto a costos, dado que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales.

Existen dos factores claves para determinar si existe esta amenaza: en primer lugar las barreras de entrada existentes, y en segundo lugar la reacción que los entrantes pueden esperar de *Aceites Sureste*.

Las barreras típicas son las siguientes:

- Economías de escala.
- Ventajas en costes.
- Necesidades de capital.
- Legislación o las acciones gubernamentales.
- Costes cambiantes.
- Acceso a los canales de abastecimiento o distribución.
- Diferenciación.

A continuación se explican algunas barreras:

- Economías de escala: Existen cuando los aumentos en el tamaño de planta o en los volúmenes de producción van acompañados con incrementos proporcionalmente menores en los costos totales de producción, lo que hace que los costos medios sean decrecientes. Se clasifican de la siguiente manera:
 - a) Economías internas: tienen lugar cuando se expande una forma individual, independientemente de la situación de las otras empresas del mismo rubro o industria. Pueden surgir debido a la presencia de indivisibilidades en los Factores de Producción, vale decir, a razones técnicas que impiden utilizar las maquinarias o la planta de producción por debajo de una cantidad mínima.
 - b) Economías externas: ocurren cuando los Costos de las empresas individuales disminuyen al aumentar la escala de producción del conjunto de empresas que pertenecen a la misma rama productiva o industria.

- **Ventajas en costes:** La ventaja en costes significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio. La ventaja en coste no consiste en ofrecer un mal producto, sino un producto aceptable a bajo precio. Como el precio de venta al público es la característica apreciada por los clientes, solo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla. Así, sólo una será la más barata.
- **Diferenciación:** Mide hasta que punto los compradores muestran preferencias por algunos productos de algunas empresas motivadas por la diferencia de ciertos factores como son calidad, precio, componentes, servicio postventa, etc.

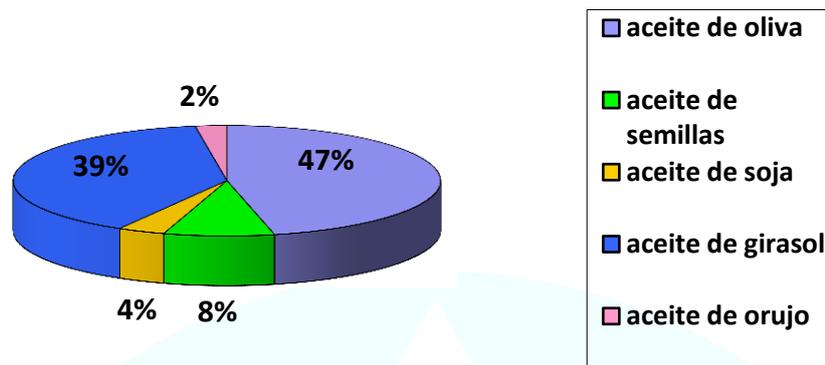
Amenazas de los productos sustitutivos:

La sustitución reduce la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa. Por este motivo, la amenaza de los productos sustitutivos obliga a las empresas del sector a cuidar los precios de su producto o a intentar diferenciarlo.

Como productos sustitutivos del aceite comestible que oferta “Aceites Sureste” se encuentra en el mercado el aceite de maíz y el aceite de sésamo, aceite de palma, aceite de coco, aceite de algodón, aceite de aguacate, aceite de cacahuete, aceite de canola, aceite de cártamo, teniendo estos una ventaja en cuanto a precio dado que estos aceites tiene un menor coste.

Pero debido a la tradición de consumo que existe en el territorio Español se siguen consumiendo mayoritariamente los tipos de aceite con los que comercializa “*Aceites Sureste*” tales como aceite de oliva suave o intenso, aceite de oliva virgen, aceite refinado de semillas, aceite de soja ,aceite de girasol, aceite de orujo de oliva.

Figura 4 – Consumo de aceites según tipo en España



❖ Fuente: Elaboración propia a partir de el Mercado del aceite.

Rivalidad entre competidores:

Existen varios factores a tomar en cuenta para determinar el grado de rivalidad entre competidores:

En primer lugar, la competencia es numerosa, en cuanto a empresas envasadoras de aceite tenemos a *Aceites Manzano*, pero también tenemos hipermercados o supermercados tales como, *Carrefour*, *Eroski*, *Mercadona*, etc.

En segundo lugar cuando existe un producto o servicio que goza de poca diferenciación, la rivalidad aumenta, por ejemplo *Aceites Manzano*, se diferencia poco del servicio prestado por *Aceites Sureste* por lo que la diferenciación más significativa se da en el coste de cada tipo de aceite ofertado por ambas empresas.

En tercer lugar se encuentran las barreras de salida que representan las dificultades para abandonar el sector por aspectos legales, estratégicos psicológicos y económicos.

Aplicación del modelo Porter de las cinco fuerzas

La magnitud de cada una de las cinco fuerzas competitivas viene condicionada por una serie de determinantes que se muestran en la siguiente tabla. Los datos que resulten de las cinco fuerzas de Porter definirán como es el entorno competitivo del sector.

Tabla 7– Aplicación del modelo Porter de las 5 fuerzas

FUERZAS COMPETITIVAS	DETERMINANTES
Proveedores	Poder negociador
Clientes	Poder negociador
Sustitutivos	Identificación Análisis orientado: <ul style="list-style-type: none">• A los que mejoran utilidad y precio• A los que obtienen altos rendimientos
Competidores potenciales	Barreras de entrada Reacción esperada Política de precios
Rivalidad Interna	Numero de competidores Crecimiento del sector Costes fijos Diferenciación Capacidad excedente Características de los competidores Intereses estratégicos Barreras de salida

❖ *Determinantes de cada fuerza competitiva. Fuente: Elaboración propia a partir de Porter.*

3.4. Ventajas competitivas

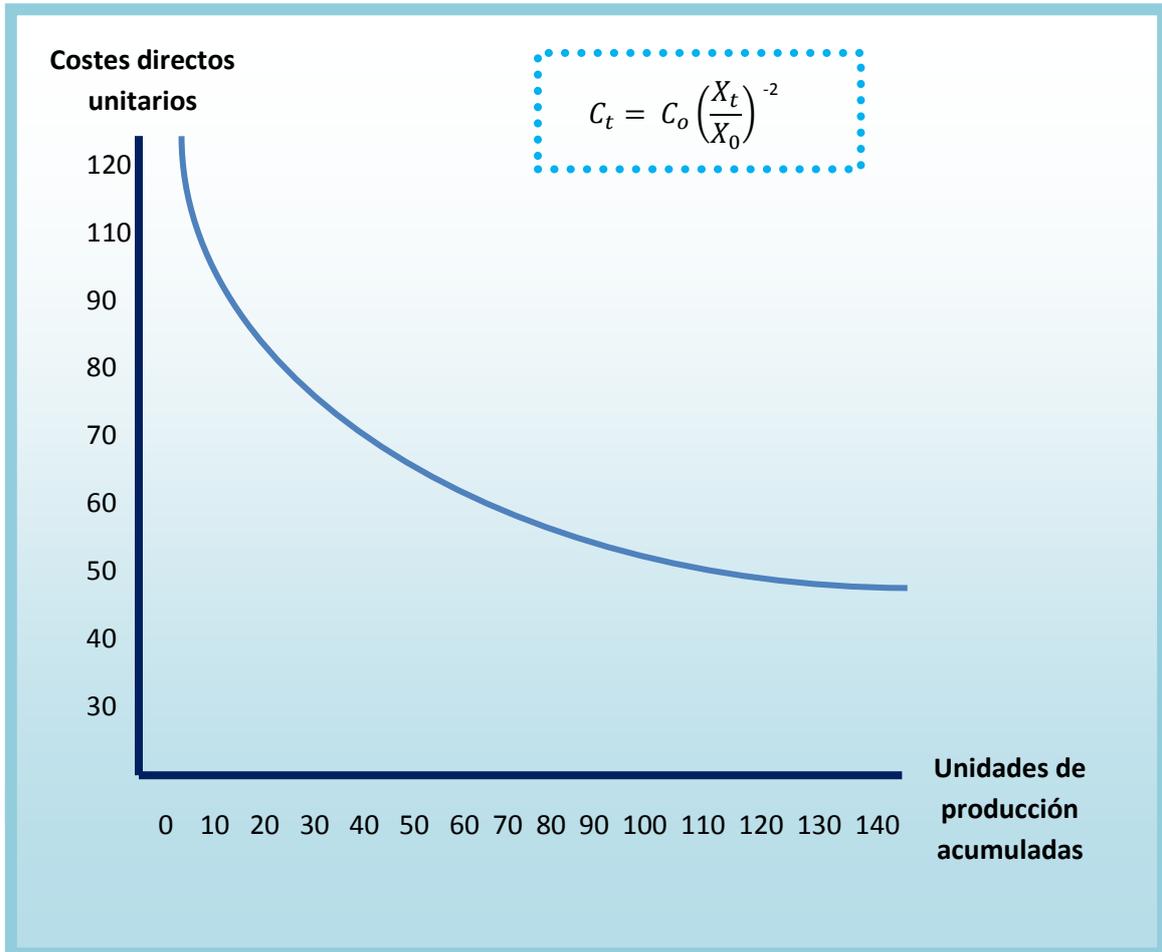
Se podrían definir las ventajas competitivas como aquellas características que diferencian a una empresa de su competencia y le permiten, si son estratégicamente explotadas, sobrevivir en el sector con buenos resultados. Es decir, que son fuente de la competitividad de la empresa.

Las ventajas competitivas se pueden clasificar en:

- Ventajas de coste: “*Aceites sureste*” por medio del control de costes, del estudio de la cadena de valor, de la organización de la producción, de localización, de acceso preferente a recursos, de relaciones favorables con los proveedores consigue mantener un coste menor que el de las empresas competidoras.
- Ventajas por diferenciación: La estrategia de diferenciación será positiva si se aprovechan tendencias existentes en el consumo, factores de estacionalidad o de ubicación de la empresa. Además de respaldarla con una estructura productiva flexible, personal especializado, transacciones entre las actividades de la cadena y enlaces o eslabones entre las actividades de la empresa.
- Curva de experiencia: La curva de experiencia pone de manifiesto como el aprendizaje es cuantificable y predecible. Es una herramienta de competitividad que le va a permitir ser líder en costes y poder ofrecer precios menores que aseguren márgenes constantes. La curva tiene su rendimiento óptimo al principio de la vida del producto por lo que es ventajoso crecer más rápido que los competidores para aventajarlos en costes.

A continuación se muestra la curva de experiencia de la empresa:

Figura 5- Curva de experiencia



❖ Fuente: Elaboración propia a partir de datos de empresa Aceites Sureste S.L.

Como se puede ver en la tabla el costo total desciende desde el 100 por ciento cuando la producción total alcanzó las 10 unidades, a 85 por ciento (100×0.85) cuando la producción se incrementó a 20 unidades, y a 72.25 ($=85 \times 0.85$) cuando llegó a 40 unidades. En esta tabla se muestra la relación entre el volumen de producción acumulado y el costo directo deflactado.

Análisis interno

4

Análisis interno

4.1 Misión

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Por qué existe la organización?

Para “Aceites Sureste” he planteado como misión:

Ofrecer servicios de alto nivel, a profesionales independientes, pequeñas y medianas empresas para así mejorar la confianza de sus clientes gracias a la fuerte competitividad dentro del mercado en relación calidad-precio de sus productos.

4.2 Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Para el caso de “*Aceites Sureste*” la visión establecida es:

Buscar consolidarse como una empresa destacada por la calidad de sus productos y eficiencia en la prestación de servicios, llegando a alcanzar un reconocimiento como una de las principales empresas del sector envasador.

4.3 Valores

Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Para “Aceites Sureste” los valores más acorde con su política empresarial son los siguientes:



Calidad: Hacer el trabajo bien a la primera



Compromiso: Defender y transmitir la cultura y los valores de la empresa.



Cercanía: Saber escuchar de forma activa, con sencillez en el trato



Orientación al cliente: fomentar la buena imagen de la empresa



Confianza: Cumplir siempre con los compromisos adquiridos.



Ética: Proceder a conciencia con la equidad, justicia y rectitud de nuestros actos.

❖ **Elaboración Propia**

4.5 Objetivos estratégicos

A continuación se presentan los objetivos estratégicos y las propuestas para alcanzar estos objetivos.

Objetivo 1: Lograr en los ingresos crecimientos progresivos:

- Este incremento se lograra a través de una mejora en la política de gestión de cobros de la empresa.
- Así como reduciendo los costes a través de la implantación de nuevos sistemas informáticos, como puede ser la utilización de PDA, para así poder enviar pedidos más fácilmente al ordenador de la empresa.

Objetivo 2: Mantener la fidelidad de antiguos clientes y captar nuevos:

- Captar nuevos clientes a través de nuevas ofertas de acuerdo a las necesidades propias del mercado.
- Mantener y fidelizar los antiguos clientes dándoles preferencia.

Objetivo 3: Darse a conocer entre los clientes potenciales:

- Enfocarse en profesionales independientes, pequeñas y medianas empresas.
- Comunicar los beneficios y ventajas del consumo de nuestros productos respecto a los de la competencia.

Objetivo 4: Lograr una mejora continua de la calidad de los productos y servicios que oferta “Aceites Sureste”.

- Adaptación a las nuevas tecnologías.
- Programas de formación para los miembros de la empresa.
- Realizar encuestas anuales de calidad de servicio para poder mejorar las deficiencias en años sucesivos.

4.6 Diagnostico estratégico (DAFO)

Entre las debilidades más destacadas de la empresa tenemos las siguientes:

Falta de marcas posicionadas, es decir ninguno de los productos es una marca conocida a nivel mundial ni tiene anuncios como tal, por lo que esto es una debilidad dado que otros tipos de aceite si son marcas ya posicionadas y que venden también en los supermercados. Escasa presencia en los mercados internacionales, o más bien ninguna presencia, por lo que eso sería bueno para la empresa que decidiera adoptar una estrategia de internacionalización para así diversificar riesgos, otra debilidad es la falta de promoción y publicidad, dado que solo dispone de sus comerciales para que la gente conozca el producto, el almacén del que dispone la empresa "*Aceites Sureste S.L.*" no es demasiado grande por lo que la empresa no puede almacenar grandes cantidades solo puede embotellar y almacenar el que durante la semana repartirán los encargados de ello, en cuanto a la tecnología empleada podemos decir que tiene una debilidad considerable dado que no dispone de mecanismos muy avanzados lo que hace que sea más lento el embotellamiento y el etiquetado, otra debilidad de la empresa y que deberían mejorar puesto que eso les ha traído problemas anteriormente es la actividad generadora de efectos negativos medioambientales.

En cuanto a las amenazas que pueda llegar a tener la empresa viendo la competencia que tiene se pueden ver las siguientes y más destacadas, un incremento de la actividad envasadora de las cooperativas de segundo grado y las envasadoras, si ellas tienen ese incremento la empresa "*Aceites Sureste S.L.*" podría tener pérdidas ya que no sabemos si podría contrarrestar el incremento, además se produce una mayor concentración de productores de aceite así como una mejor posición negociadora siendo perjudicial para "*Aceites Sureste S.L.*"

Con la actual crisis financiera en la que se encuentra España hace que algunos clientes no sean fieles a la empresa ya que para buscar soluciones a sus gastos se marchan a otras empresas con precios inferiores a los de "*Aceites Sureste S.L.*" y eso puede desembocar en que la empresa pierda clientes.

La empresa tiene un servicio de pago en la que no es necesario el pago inmediato, pero el endurecimiento de las condiciones de crédito puede desembocar en que esta actividad no se pueda hacer con algunos clientes que puedan llegar a alcanzar grandes niveles de deuda.

Aun así la empresa cuenta con grandes fortalezas siendo algunas de las más importantes, la gran gama de aceites pudiendo dirigirse así a un mayor número de clientes, tiene una amplia cartera de clientes los cuales confían en la empresa, y como mayor fortaleza a destacar tenemos el hecho de que la empresa tiene un control de una parte considerable del mercado regional.

En lo referente a las oportunidades cabe destacar de entre todas las que dispone “*Aceites Sureste S.L.*” la diversificación del uso del aceite, establecer una buena estrategia de marketing llevando a cabo la que anteriormente se propuso siendo esta a su vez sin apenas costes pudiendo llegar a alcanzar buenos resultados.

Por último, mencionar que una de las mejores oportunidades sería la que ya se está planteando y es absorber empresas relacionadas o compatibles con el sector y así sacar un mayor partido y tener mayores ventas.

Figura 6 – Análisis DAFO



4.7 El perfil estratégico

La misión del perfil estratégico es la de poder comparar la empresa con los otros competidores sobre los factores claves de éxito, y así poder establecer la posición competitiva de la misma. El perfil estratégico de una empresa no es nada más que una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales. Las etapas para el diseño del perfil estratégico son las siguientes:

1. Realizando un análisis funcional completo, identificamos los factores críticos de éxito.
2. Valoración de los factores según informes estadísticos o estimaciones subjetivas.
3. Representación del perfil. Se puntúa con una escala del 1 al 5, representando un 1 un punto débil, una situación mala, y un 5 una valoración bastante positiva o punto fuerte.
4. Comparación con el perfil de los otros competidores. Del conjunto de empresas de la competencia se escoge la más representativa del grupo, es decir la que por sus características estructurales y estratégicas represente el competidor principal de referencia.

4.8 Las matrices del análisis estratégico

4.8.1 La matriz de crecimiento-cuota de mercado

Determina la asignación más adecuada de recursos entre los distintos negocios de la empresa, distinguiendo entre los generadores de recurso y los que absorben recursos.

ventas de nuestra empresa
ventas del competidor más importante

Indicadores:

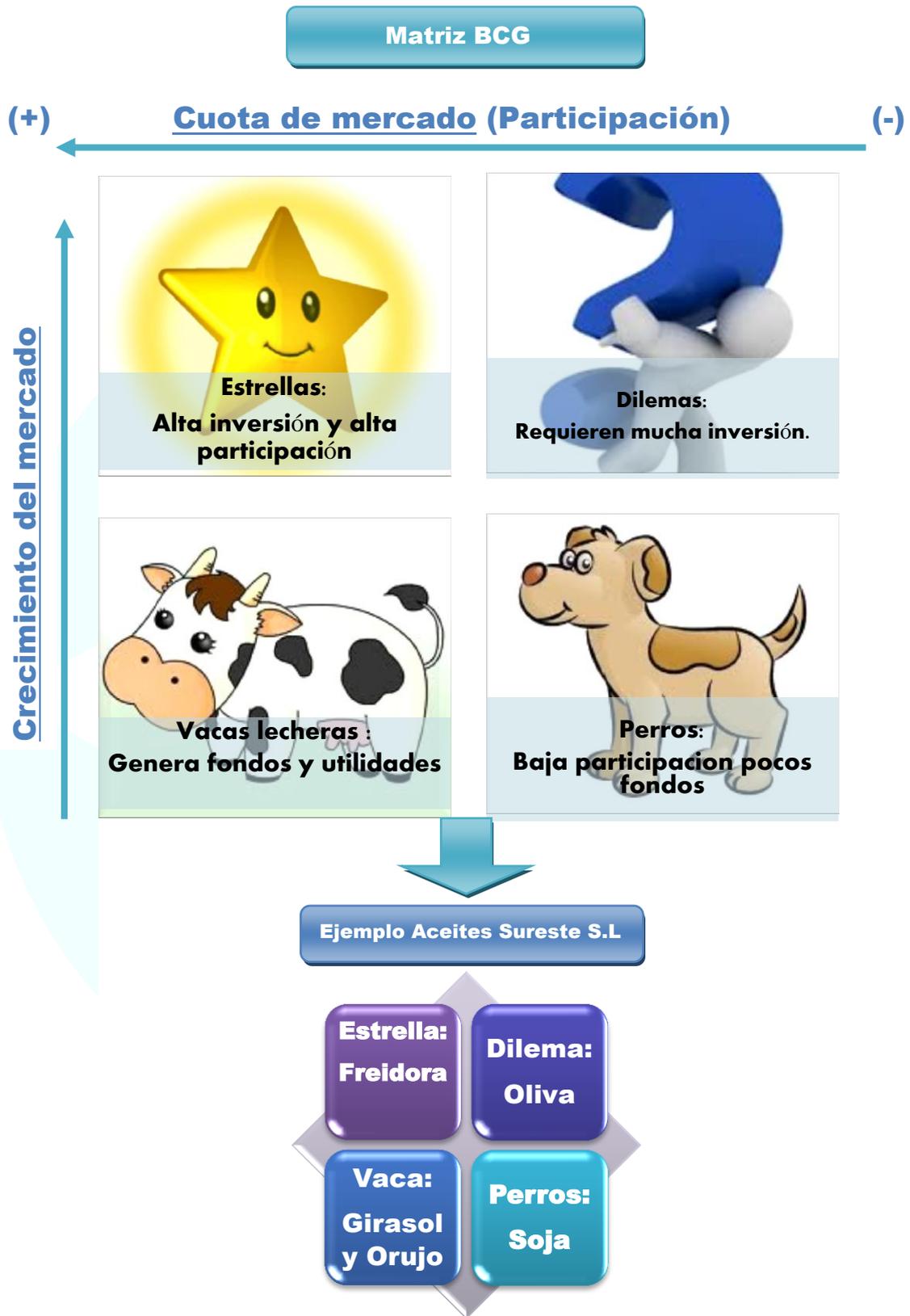
- Tasa de crecimiento del mercado (representa atractivo actual y futuro del sector y necesidad de fondos para financiar inversiones)
- Cuota relativa de mercado (indica la posición competitiva de la empresa y la capacidad de un negocio para generar recursos)

La matriz permite ver si la distribución de los productos es equilibrada, así como analizar la forma de canalizar adecuadamente los flujos de recursos.

Como ventajas tenemos la posibilidad de medir objetivamente y de forma sencilla las dos dimensiones básicas para la ubicación de los negocios de la empresa. Y como limitaciones, debido a su simplicidad en las hipótesis subyacentes nos encontramos con los siguientes ítems:

- Se debe examinar en cada contexto si los mercados en crecimiento son áreas atractivas en que invertir.
- Problema de medición de la tasa de crecimiento del sector (posible disparidad entre el crecimiento real y el previsto).
- Enfoque básico hacia el “cash-flow”, marginando aspectos como la rentabilidad de las inversiones, el crecimiento de las ventas o el riesgo asumido.

Figura 7- Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia.

Los productos en rápido crecimiento son *Estrellas*. Permiten el crecimiento de la empresa pero no contribuyen a la formación de flujos de caja positivos porque requieren un elevado grado de promoción. Si la empresa es líder en su sector, gracias a menores costes puede conseguir mayor rentabilidad que sus competidores.

Los productos en introducción son *dilemas o Interrogantes* y su demanda es baja todavía. Son poco rentables y su rápido crecimiento precisa de inversiones elevadas.

Los productos maduros son *Vacas lecheras* que proporcionan buenos beneficios a las empresas pero que no van a permitir el crecimiento de la empresa. Se trata de áreas de bajo crecimiento, con productos maduros pero que exigen pocas inversiones.

Los productos tecnológicamente obsoletos o que han visto reducida su demanda por cambios en el gusto de los consumidores o por la aparición de sustitutivos son *Perros, pesos muertos o pozos sin fondo*. Consumen poco capital pero no liberan flujos financieros y son de baja rentabilidad.

Los productos *Interrogantes* son productos en fase de introducción, los *Estrellas* están en fase de crecimiento y las *Vacas* en la etapa de madurez. Los *Perros* han llegado a la etapa de hipermadurez o declive. Así pueden definirse trayectorias óptimas en el interior de la matriz, empezando por la creación de un producto *Interrogante* que se convierte en *Estrella* y finalmente pasa a ser un generador de tesorería *Vaca*, permitiendo la reinversión y la repetición del ciclo de vida. Las trayectorias negativas son las que acaban en *Perros*.

4.9 Benchmarking

El benchmarking es un proceso analítico para medir de forma rigurosa las operaciones de la propia empresa frente a las de las empresas “best - in -class”, tanto de dentro como de fuera del sector.

Figura 8– Tipos de Benchmarking



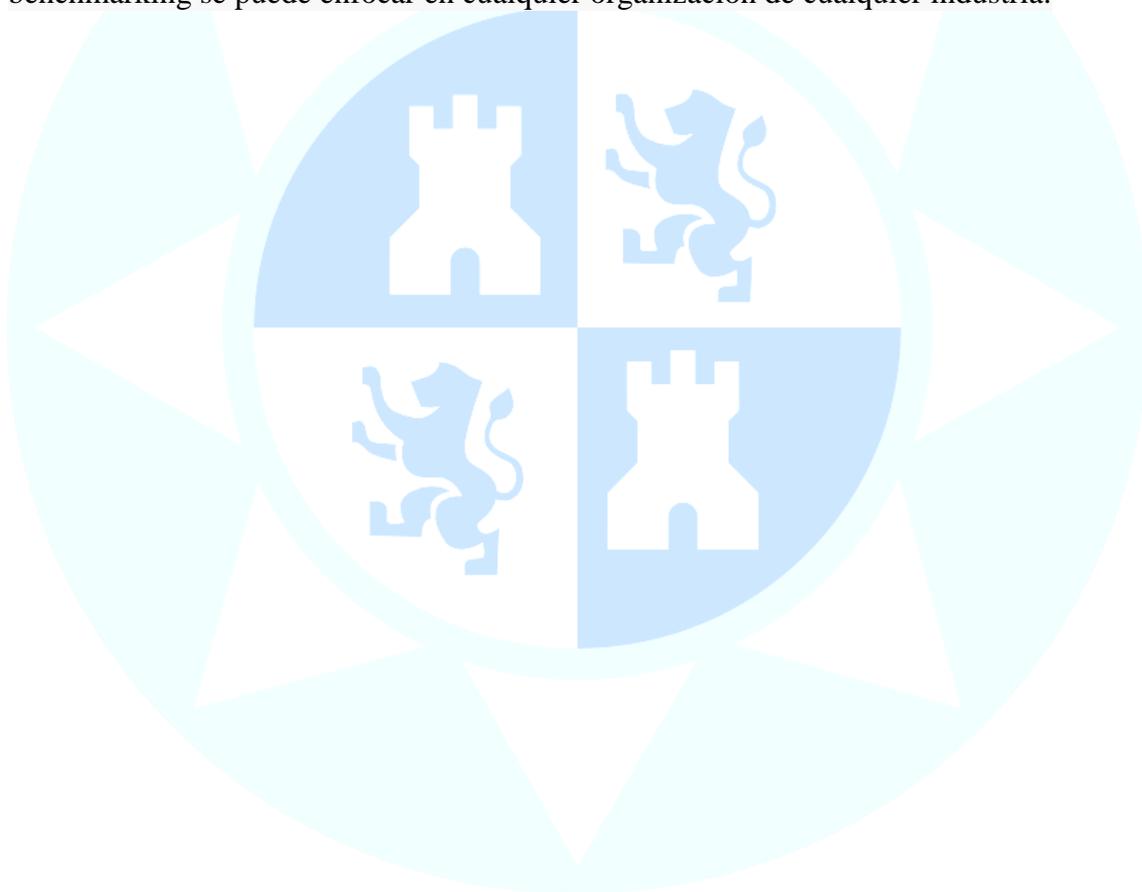
❖ Fuente: Elaboración Propia a partir de apuntes Dirección estratégica 3º GADE

Benchmarking interno: Entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, unidades de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones. El proceso se lleva a cabo dentro de la propia organización, de la propia empresa. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados y que de hecho lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa.

Benchmarking competitivo: En general consiste en efectuar pruebas de comparación así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos, este trata de evaluar los productos, servicios y procesos de la organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia. Se realiza entre competidores pertenecientes a un mismo sector o actividad.

Benchmarking genérico: Consiste en la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre. Así como en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas. Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes.

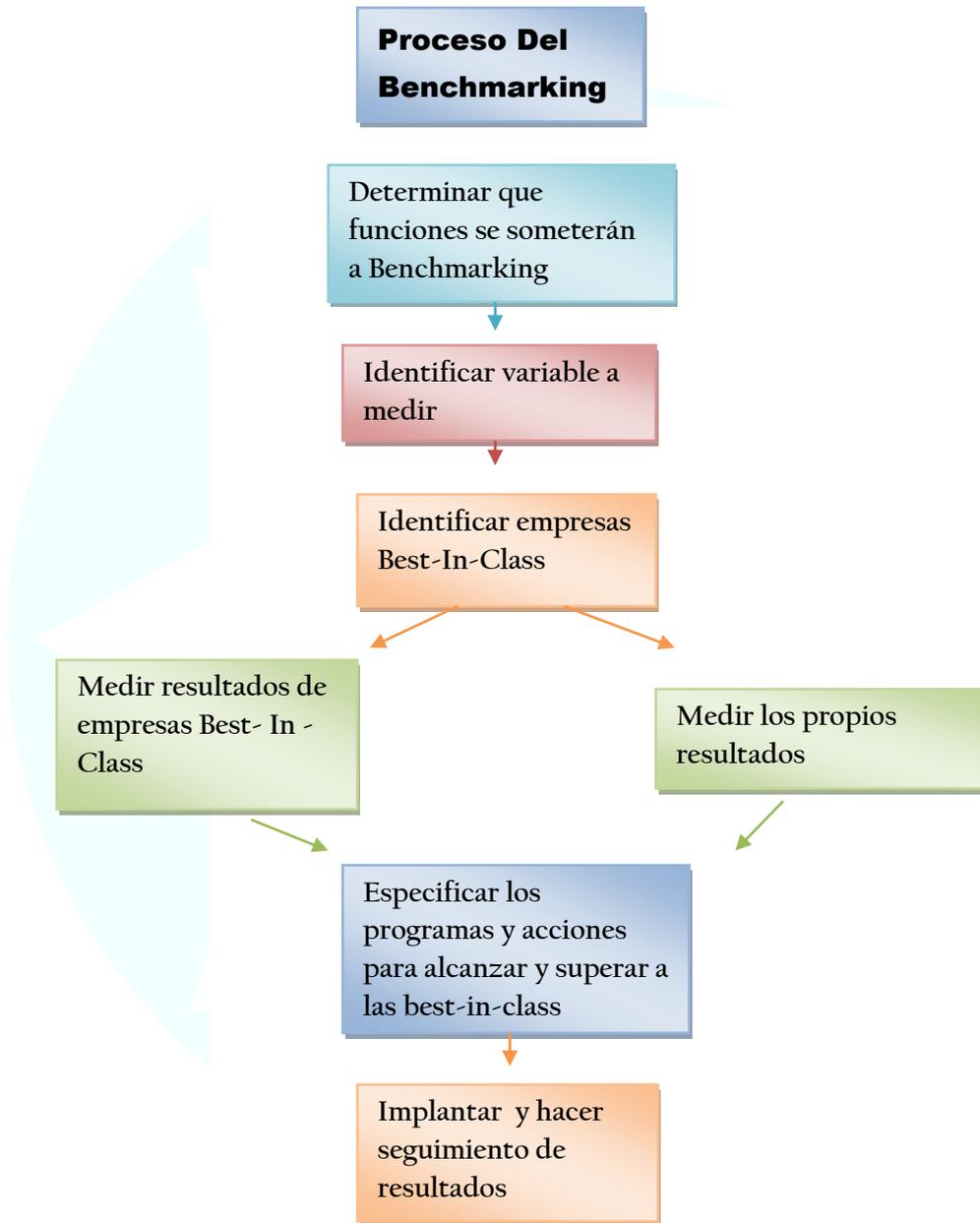
Benchmarking funcional: Es aquel que comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser y no son competidoras directas de su organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Este tipo de benchmarking se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria.



4.9.1 Proceso del benchmarking

A continuación se explica con el siguiente esquema el desarrollo del benchmarking:

Figura 9– Proceso del benchmarking



❖ Fuente: Elaboración propia a partir de Dirección estratégica 3º GADE.

4.9.2 Beneficios de la implantación del benchmarking en “Aceites Sureste S.L”

Los beneficios más importantes que se pueden encontrar y de los que “Aceites Sureste S.L” podría beneficiarse son: Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes esto abarca muchos procesos internos distintos que implican vínculos entre proveedores y clientes. Cuando estos procesos se orientan sólo de manera interna, es muy probable que las necesidades del usuario final sufran. Solamente contando con una orientación hacia el exterior es posible determinar, documentar y satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.

El benchmarking ayuda a revelar lo que se necesita para alcanzar las metas organizacionales buscando fuera las mejores prácticas para satisfacer de manera eficiente a los clientes, garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo, calibrar la verdadera productividad es el resultado de que todos los empleados en la empresa solucionen problemas reales. En otras palabras, cuando ellos se concentran en comprender su rendimiento y cómo éste satisface al usuario final, son capaces de orientar sus actividades a satisfacer las necesidades de dicha persona, identificar aquellos procesos en los que existen diferencias significativas respecto a las empresas “best-in-class”, detectar cambios y tendencias en los mercados, así como los procesos para incrementar la competitividad e identificar las mejores prácticas empresariales de la empresa de la cual estamos realizando la planificación estratégica.

Análisis de estrategias empresariales



Análisis de estrategias empresariales

5.1. Estrategias competitivas

En definitiva la estrategia competitiva será el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de actividad para obtener un mejor rendimiento del capital invertido (Porter1980).

Las estrategias que “Aceites Sureste S.L” podría formular para adaptarse a su entorno y competir con éxito en el mercado se pueden clasificar en cuatro tipos:

Tabla 8 Distintas estrategias de la empresa

ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN
Puras	Liderazgo en costes Diferenciación Enfoque(alta segmentación)
Mixtas	Combinación de las puras
De clientes	Obtener fidelidad y seguridad de cobro
De proveedores	Obtener fidelidad y bajos precios

❖ **Cuadro: Distintas estrategias de la empresa Fuente: Solé et Al 1990**

A de tenerse en cuenta que cada tipo conlleva unos riesgos propios de su aplicación incorrecta y de las restricciones que el entorno le impone. Teniendo en cuenta lo anteriormente nombrado Porter propone tres estrategias puras según su ventaja competitiva nombradas a continuación:

Tabla 9 Ventajas competitivas y ámbito competitivo

AMBITO COMPETITIVO	VENTAJAS COMPETITIVAS	
	De coste	Diferenciación
Ancho	Liderazgo en costes	Diferenciación
Reducido	Segmentación elevada (enfoque)	

- Ventajas competitivas y ámbito competitivo configuran las estrategias genéricas de las empresas Porter (1982)

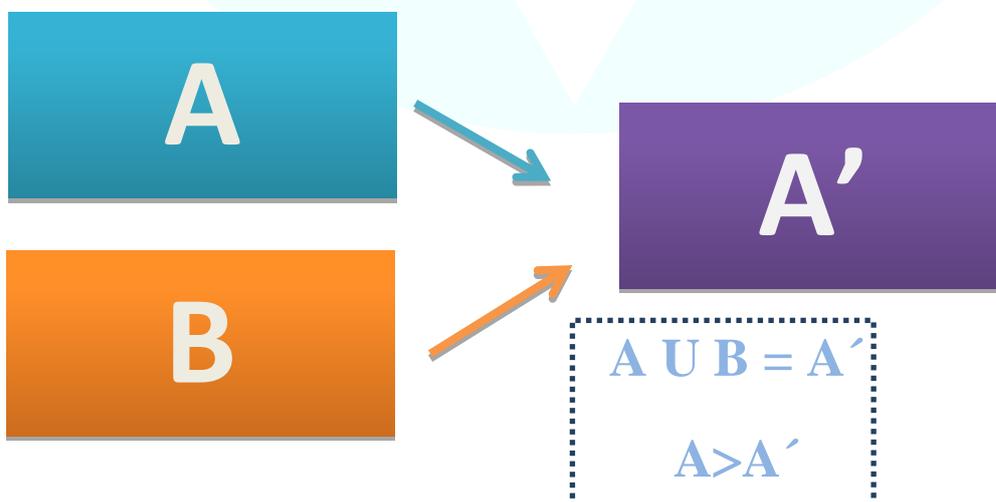
- Liderazgo en costes: La empresa “*Aceites Sureste S.L.*” no dispone de esta estrategia dado que la competencia produce y vende a menores costes los mismos tipos de aceite, sería conveniente que en un futuro a corto o medio plazo la empresa intentara ser más competitiva en costes, además con la actual época de recesión económica convendría que estudiaran la posibilidad de implantar una estratégica de liderazgo en costes.
- La diferenciación: “*Aceites Sureste S.L.*” utiliza la diferenciación como una de sus ventajas competitivas puesto que aunque sus precios son algo superiores a los del resto de competidores ofrece una política de cobro al cliente en la que no es necesario pagar en el momento de la recepción del pedido dando al cliente un margen en el pago dado que si en ese momento no dispone de tal cantidad de dinero en meses siguientes podrá pagar la cantidad que adeuda a la empresa, además “*Aceites Sureste S.L.*” dispone de un servicio postventa así como de un servicio de entrega al comprador gratuito.
- Segmentación o especialización: “*Aceites Sureste S.L.*” dirige su enfoque competitivo hacia restaurantes, bares, detallistas, panaderías, hoteles, de toda la pedanía murciana y alrededores (Comunidad Valenciana).

5.2 Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento permiten a la empresa mantener su posición competitiva, desarrollarse o buscar nuevas posiciones competitivas, y se concretan en (Bueno, 1987)

- a) Crecimiento cero: Busca la supervivencia de la empresa a través de la minimización de riesgo.
- b) Crecimiento interno: Generación de inversiones, desarrollo de productos, creación de capacidad productiva nueva.
 - Crecimiento puro: Productos/mercados tradicionales.
 - Crecimiento diversificado: Productos/mercados nuevos.
- c) Crecimiento externo: Logrado por adquisición y control de empresas, no genera nueva inversión.
 - Crecimiento puro: adquisición, participación y control de empresas existentes.
 - Crecimiento diversificado: Introducción de nuevos productos y mercados.

Después de haber hecho esta breve introducción sobre las distintas estrategias de crecimiento, “*Aceites Sureste S.L*” se está planteando la posibilidad de realizar una estrategia de crecimiento externo puro puesto que está estudiando la viabilidad de adquirir una empresa del sector servicios que la complemente. Estaríamos haciendo referencia a una absorción simple en la que se produce la compra de sus patrimonios, pasando los dos activos al de la sociedad absorbente, la cual debe ampliar su capital con la cifra a la que se valoró el patrimonio adquirido, entregando nuevas acciones a los antiguos propietarios.



5.3 Estrategias de innovación.

Son estrategias de innovación las que potencian la I+D en las empresas con el fin de que permita llevar a cabo políticas de lanzamiento de nuevos productos, de adaptación de nuevos procesos, de diferenciación de productos, de venta de tecnología y de independencia técnica respecto a otras empresas.

Las estrategias de innovación no implican el crecimiento de la empresa, sino que puede también garantizar su supervivencia al adaptarse a los cambios. Existen tres tipos de motivaciones para esta estrategia:

- a) La necesidad imperativa para la empresa en dificultades cuya actividad está sujeta a su capacidad innovadora, por lo que la única alternativa que se le presenta a la empresa es innovar o desaparecer.
- b) La necesidad relativa para la empresa que desea conservar su cuota de mercado y situarse en una buena posición competitiva a la expectativa de una posible mejora de la economía.
- c) Posibilidad de aprovechar una oportunidad en el mercado que garantice su despegue económico.

Aceites Sureste S.L está planteándose invertir en innovaciones tecnológicas, a través de nuevos procesos de envasado, programas de gestión para pedidos ofreciéndoles a los comerciales una PDA que mande directamente los pedidos al ordenador siendo así más fácil y rápido para el personal de la empresa.

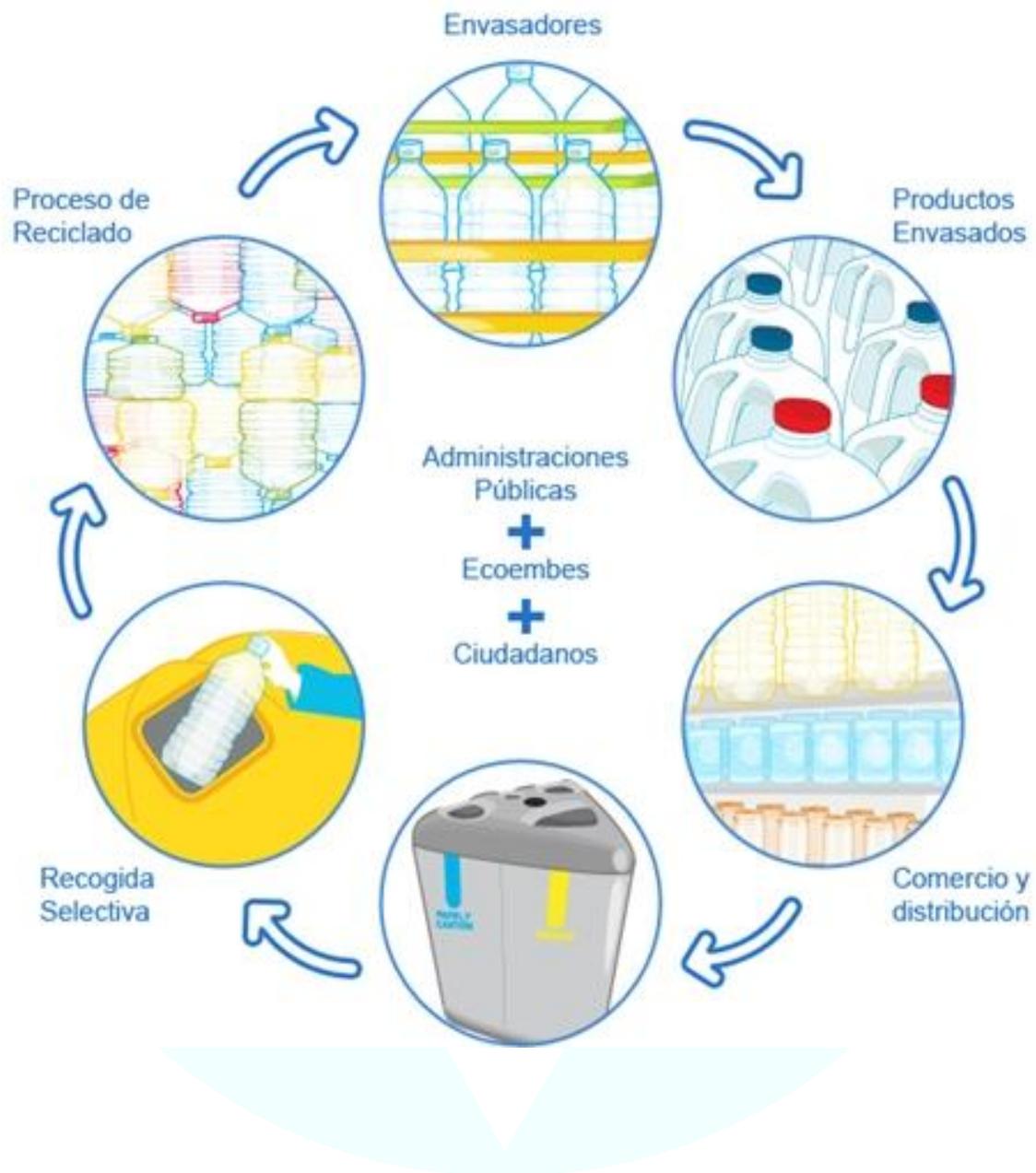
5.4 Estrategias de responsabilidad social y medioambiental.

Nace en los años 50's y 60's y se inicia por la idea de que si las empresas usan recursos que posee una sociedad, el solo hecho de su uso genera un deber ético y por consiguiente de alguna manera las empresas deben devolver a la sociedad dichos beneficios. Las empresas creen riqueza o no, en el uso o no de un factor productivo, deben ser responsables de ello, por consiguiente deben ir más allá de la generación de trabajo, riqueza para los dueños del recurso financiero y velar por el bienestar de la comunidad donde se encuentra.

Esta estrategia es de vital importancia para *Aceites Sureste S.L* que la lleva aplicando desde hace ya varios años ya que la empresa tiene un alto grado de conciencia sobre los problemas medioambientales, dado que si vertiera el aceite en la red de alcantarillado esto sería una práctica denunciabile, cosa que anteriormente les paso por ello ahora están mejorando en ese aspecto. Es una empresa muy comprometida con su entorno y grupos de interés, procura el desarrollo social económicamente viable y ambientalmente sostenible.

“*Aceites Sureste S.L.*” colabora con Ecoembes, es la organización sin ánimo de lucro que gestiona la recuperación y el reciclaje de los envases de plástico, las latas y los briks (contenedor amarillo) y los envases de cartón y papel (contenedor azul) en toda España. Las empresas envasadoras que participan en Ecoembes, contribuyen de forma colectiva a la puesta en marcha de un Sistema de Gestión de residuos de envases, encaminado a alcanzar los objetivos de reciclaje y valorización que establece la Ley de Envases y Residuos de Envases. Este SIG, gestionado por Ecoembes, ofrece una solución global y eficiente en la gestión de los residuos de envases domésticos de los productos puestos en el mercado por las empresas envasadoras, facilitándolas el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo a la Ley de Envases. Los envases de los productos comercializados por las empresas adheridas a Ecoembes como por ejemplo “*Aceites Sureste S.L.*”, colaboran por tanto en la financiación de los costes de gestión de los residuos de los envases.

Sistema integrado de Gestión S.I.G.



5.5 Plan de marketing

La empresa “*Aceites Sureste S.L*” no dispone de un plan de marketing como tal, solo dispone del boca a boca o de los comerciales, por ello sería bueno implantar un plan de marketing. Se podría establecer un plan de marketing por email mediante la página web mailchimp.com que es gratuito el cual se basa en a través de la página diseñar el email, más tarde introducir los correos a los cuales se quieren mandar sacados de una base de datos asequible, y dentro de las herramientas del programa se puede ver cuántas personas ven el email y cuanta no viendo así su efectividad, y en el caso de que no surgiera efecto no se perdería nada, pero si por el contrario este plan de marketing funciona se podrían poner anuncios en radio o cualquier otro anuncio de bajo coste.

➤ <http://mailchimp.com/>

Este tipo de marketing al que anteriormente hacemos referencia se llama e-mail marketing, que gestionado de una manera correcta, es una de las mejores vías para dar a conocer un producto nuevo y fidelizar clientes. Como ya he explicado anteriormente enviando un e-mail con diseño y contenidos atractivos mediante una base de datos contrastada de nuestro público objetivo, es posible lograr resultados realmente positivos.

Para tener un buen resultado con una campaña de e-mail marketing es necesario cumplir un plan de actuación premeditado y efectivo, y para ello se deben tener en cuenta los siguientes pasos o puntos:

- Definir los objetivos que se quieren alcanzar y la creatividad para que así sea más llamativo para que llame la atención del cliente con los contenidos tanto gráficos como textuales.
- Diseñar el e-mail en base al público al que va dirigido, es decir hay que tener en cuenta el perfil del usuario que va a recibir ese e-mail, para poder así establecer un diseño atractivo y que les convenza para ellos.
- Redactar los contenidos del e-mail destacados e interesantes para los usuarios desde el principio, porque de lo contrario no se tomarán la molestia de continuar leyendo.

- Escoger una base de datos fiable ya que es una de las claves más importantes dado que serán futuros clientes que ganaremos con este plan de marketing, que contenga usuarios importantes para nuestros objetivos.
- Analizar los resultados para la mejora esto se consigue analizando el comportamiento de los usuarios y los resultados obtenidos algo verdaderamente fácil como ya explique anterior mente dado que el programa nos permite ver la eficacia del e-mail en si esto nos permitirá aplicar ese conocimiento a futuras campañas, saber si podemos seguir con esa misma campaña o tenemos que mejorarlo, es decir este programa nos permite medir los resultados.

Planificación y control estratégico

6

Planificación y control estratégico

6.1 Planificación

A través de la planificación Aceites Sureste S.L trata de identificar qué objetivos desea alcanzar y cómo, para la toma de decisiones. Los requisitos básicos son:

-Objetivos: metas concretas que la empresa desea alcanzar, como pueden ser aumentar la rentabilidad de la empresa no centrándose solo en determinados clientes es decir en los que ya se dispone, o en la misma área geográfica (Región de Murcia) y en los segmentos de mercado ya marcados, sino llegando a más, salir de esa área geográfica y abarcar un mercado aún mayor para así poder incrementar la rentabilidad de la empresa. Modificar sus bases de diferenciación dado que así tendremos menos competencia y mayores ganancias, aprovechar nuevas oportunidades comerciales y unir empresas compatibles, modificar sus canales comerciales y los servicios, esto ampliara el mercado y por lo tanto su rentabilidad, también podemos aprovechar las capacidades de otras empresas, eligiendo correctamente socios incorporamos a la empresa capacidades que antes no tenía.

-Acciones precisas que deben permitir a la empresa alcanzar sus objetivos, para lograrlos, la dirección de la empresa debe estar al tanto del desarrollo de los trabajos a realizar, el tiempo y la cantidad producida; así como modificar los planes establecidos, respondiendo a situaciones cambiantes.

-Asignación de recursos: cómo se van a obtener los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las acciones. Las fuentes de financiación pueden ser de varios tipos, las cuales vamos a pasar a describir brevemente:

a) Fuentes de financiación propias: Se caracterizan por no tener un plazo preestablecido para su amortización, ya que sus acreedores son los mismos propietarios de la empresa.

Se puede decir que es aquel dinero que aportan los socios a la empresa, para iniciar la actividad, para poner en marcha la idea. También se incluyen en este tipo de fuentes las reservas y las amortizaciones que se realizan con posterioridad a la puesta en marcha de la empresa es decir dinero adicional que obtiene de los clientes mediante la venta de sus productos

b) Fuentes de financiación ajenas: son aquellos recursos económicos que solicitamos a terceros, y que han de ser devuelto con unos costes, con unos intereses y en un plazo determinado.

c) Ayudas y subvenciones: que tienen como objetivo favorecer la creación y mantenimiento de la misma.

-Eficiencia: reparto de tareas entre el personal de la empresa para el buen funcionamiento, orientar a un mismo objetivo distintos trabajos, conseguir que se coopere en las tareas a desempeñar, armonizar decisiones para evitar conflictos entre los trabajadores y tener un buen control de las actividades. Se debe administrar correctamente el tiempo laboral, utilizar adecuadamente el tiempo en la empresa y la implantación de las nuevas tecnologías es fundamental para ser eficientes,

La planificación plantea una estrategia que permite entender las interdependencias entre sus elementos (causa - efecto), así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Figura 10 Visión y Estrategia



Fuente: Elaboración propia a partir de Cegarra (2011).

Al principio, la planificación estratégica era básicamente financiera y se hacía bajo el supuesto de que el entorno iba a ser estable en el futuro. Poco a poco, se fue teniendo en cuenta la importancia del entorno, y la necesidad de tener una estrategia frente a ese entorno antes incluso de elaborar los presupuestos por lo que existe la necesidad de debatir las opciones estratégicas antes de adoptar los presupuestos.

Tabla 10 - Hipótesis básicas y avanzadas



Fuente: Elaboración Propia a partir de Juan Gabriel Cegarra Navarro (2012)

Finalmente, se ha ido tomando conciencia de la necesidad de dar a todos los empleados las herramientas que les permitan contribuir a esa estrategia.

6.2 Control

Para “*Aceites Sureste S.L*” controlar significa comparar los resultados que han obtenido con los planes que habían hecho y corregir las diferencias. Para que el control funcione correctamente, hace falta:

- Que se hayan comunicado con claridad a todos los empleados los objetivos que se querían alcanzar, mediante una reunión o reuniones periódicas para informarles también de si ello está teniendo buenos resultados o no, para así saber si deben continuar como hasta el momento o mejorar para alcanzar el propósito.
- Que se recoja información sobre los hechos reales. Esto es costoso por varios motivos:
 - Pérdida de tiempo (coste de oportunidad).
 - Peligro de que algunos empleados distorsionen la información.

Componentes del control:

- Control de actividades: para cada una de las actividades programadas, se trata de comprobar si se está realizando correctamente y según los plazos establecidos, para ello se tendrá en cuenta si los trabajadores han embotellado y etiquetado a tiempo el aceite que se venderá en esa semana y si lo han hecho en el tiempo establecido para así poder cumplir con los pedidos.
- Control de resultados: se trata de comparar los resultados obtenidos con los planeados, si la empresa “*Aceites Sureste S.L*” tenía previsto por ejemplo vender esa semana más que la anterior y lo consigue se miraran las ventas de una semana y otra en los documentos destinados para ello para compararlos y ver si ha sido así, calculando también las ganancias de esa semana.
- Control integral de gestión: información sintética sobre los resultados que se elabora para la alta dirección. Esto se puede medir mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de control empresarial empleada por la dirección para realizar un seguimiento acerca del cumplimiento de los objetivos operativos en cada una de las áreas de la empresa, y cuya consecución llevará a toda la empresa a cumplir los objetivos estratégicos fijados.

Conclusión



Conclusión y Recomendaciones

Llegados a este punto podríamos concluir diciendo que esta planificación estratégica sobre la empresa “Aceites Sureste S.L.” nos lleva a las siguientes conclusiones:

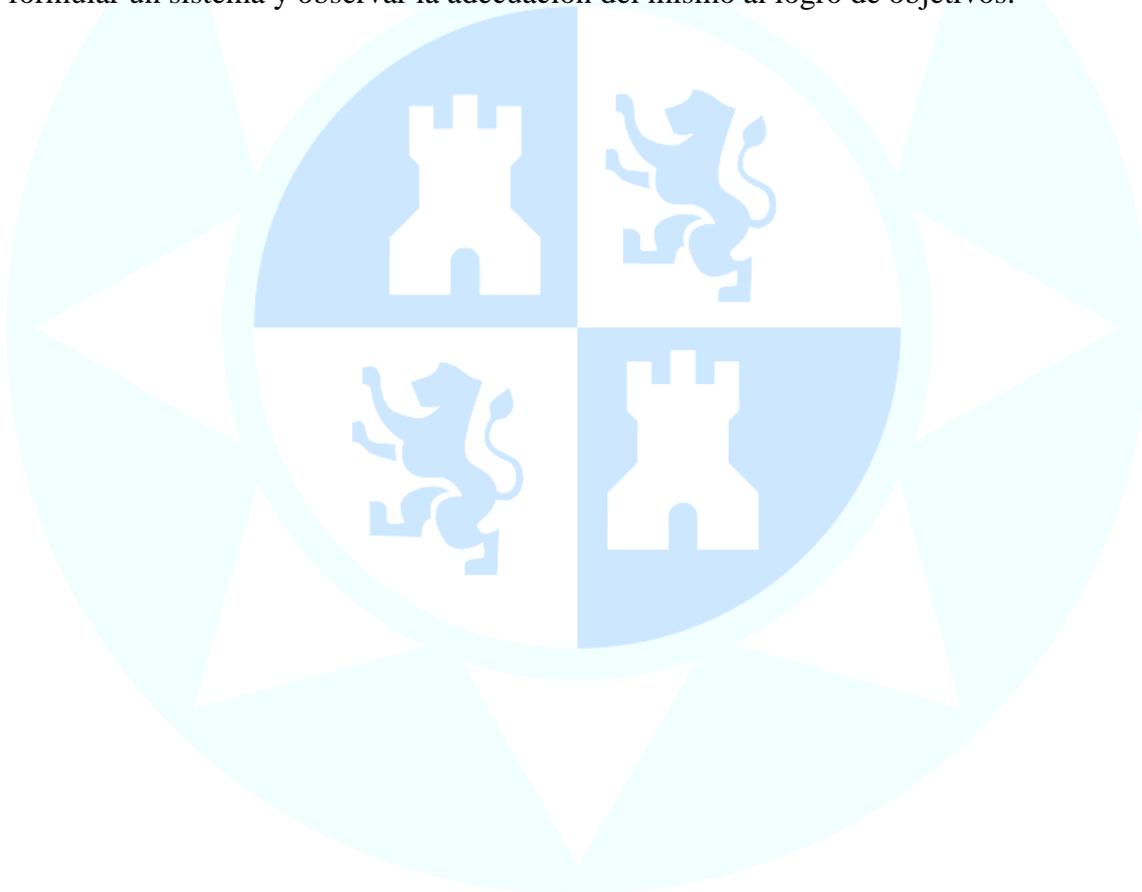
“Que objetivos conseguir para la mejora de la empresa y cómo hacerlo”

En un primer momento para conseguir la realización de una buena planificación estratégica lo que he hecho ha sido buscar e intentar identificar los puntos fuertes y débiles con la finalidad de saber cómo funciona la empresa y tomar esto como punto de partida para que la empresa comprendiera lo que necesita potenciar aún más, así como en los aspectos que es más débil y debe mejorar, sabiendo ya estos puntos pude tratar de hacerle ver a la empresa como podía ser más competitiva en el actual mercado afectado por la crisis.

Para la correcta implantación de la planificación para la empresa es necesario identificar las fortalezas y debilidades que esta tiene. Así obtendríamos una visión de la estrategia la cual nos proporcionaría hacia donde se quiere dirigir la empresa en el futuro que junto con la misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional permitirá a la organización lograr sus propósitos además de implantar las estrategias que puedan favorecer su competitividad manteniendo su posición en el mercado actual o incluso mejorarla obteniendo un mejor rendimiento del capital que la empresa decida invertir, además de que al corto o medio plazo mejorara su estrategia de liderazgo en costes, también se ha planteado la posibilidad de desarrollar la estrategia de crecimiento externo puro para que la empresa aumente sus posibilidades de mercado. Se recomienda que mejore en I+D ya que actualmente son muchos los cambios tecnológicos que se producen quedando la maquinaria y procesos productivos obsoletos por lo que para ser mucho más eficiente en su proceso productivo es necesario que invierta en I+D.

Respecto a la responsabilidad social y medioambiental Aceites Sureste S.L mantiene contactos con empresas relacionadas para el desarrollo de la economía y sostenibilidad medioambiental y concluyendo esta parte se le recomendaría a la empresa después del estudio realizado que se planteara el desarrollo de un buen plan de marketing.

Por último, una de las funciones fundamentales ha sido el sistema de planificación y control, ya que a través de él se ha conseguido proyectar el curso de actuación de cómo la organización desea alcanzar sus objetivos para la toma de decisiones y en conexión con la planificación el control pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización puesta en práctica, además de evaluar la eficacia, identificar los resultados, determinar la calidad, formular un sistema y observar la adecuación del mismo al logro de objetivos.



Bibliografía

8

Bibliografía

Bueno Campos, E. (1996) Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnica y casos. Pirámide. Madrid.

Bueno, E. Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006): Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas. Pirámide. Madrid.

Gómez Gras, J. M^a. (1997) Estrategias para la competitividad de las PYMES. Mc Graw Hill. Madrid.

Jarillo, J.C. (1992): Dirección estratégica. McGraw-Hill, Madrid.

Johnson, G., y Scholes, K. (2002): Dirección estratégica. Prentice Hall. Madrid.

Mintzberg, H.; Brian, J. y Ghoshal, S. (1999): El proceso estratégico. Edición europea revisada. Prentice Hall.

Munuera, J.L. (2010): Casos de éxito de las empresas murcianas. Editorial ESIC. Murcia.

Navas López J.E. y Guerras Martín L.A. (2004) Casos de dirección estratégica de la empresa. Civitas. Madrid.

Badaracco, J.L. (1992): Alianzas Estratégicas, Ed. McGraw Hill, Madrid.

Briones, AJ. Coord. (2009): Factores de Dirección Estratégica. Edita Universidad Politécnica de Cartagena.

Jiménez, J.A. (2005): Dirección Estratégica y Viabilidad Empresarial, Ediciones Pirámide. Madrid.

Bueno Campos, E. Coordinador (2004): El Gobierno de la Empresa. Ediciones Pirámide. Madrid.

Fernández-Sánchez, E. (1996): Innovación tecnológica y Alianzas Estratégicas. Factores clave de la competencia. Cívitas. Madrid.

García, D.; Bernal, J. y Briones, A.J. Coord. (2010): El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas. Edita. Universidad Politécnica de Cartagena.

Grant, R.M. (1996): Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Cívitas. Madrid.

Navas López, J. E. y Navas Martín, L.A. (2002): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Civitas. Madrid.

Ventura Victoria, J. (1994): Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico. Civitas. Madrid.

Cegarra Navarro, J.G. & Wandosell Fernández, G, B. (2003). Manual de Estrategia y Política de Empresa. Foro Tecnológico, Murcia.

Wandosell Fernández, G,B. & Cegarra Navarro, J.G. (2005). Política de empresas: búsqueda de posibilidades estratégicas. Universidad Politécnica de Cartagena, Murcia.