



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

“SALAZONES GARRE S.L”



ALUMNO

JAVIER NAVARRO MELGAR

DIRECTOR/ES

ANTONIO JUAN BRIONES PEÑALVER

EUSEBIO ÁNGEL MARTÍNEZ CONESA

Trabajo fin de máster para la obtención del título de “Máster en Administración y Dirección de empresas (MBA)”

CURSO 2013-2014

Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa



AGRADECIMIENTOS

Después de varios meses pensando en realizar un estudio del sector de salazones de pescado, y en concreto sobre la dirección estratégica quiero agradecer el apoyo, la supervisión y dirección de Antonio Juan Briones Peñalver y Eusebio Ángel Martínez Conesa, quienes se unieron a la idea de un proyecto como este, y se ofrecieron a ayudarme y a ser mis directores.

Fundamental ha sido el apoyo y la ayuda recibida por parte de los integrantes de la empresa Salazones Garre S.L, y en concreto destacar a Sr. Ana Garre, hija de los fundadores de la empresa y una de las herederas, encargada de la dirección, gestión y administración de dicha empresa; quien me ha permitido conocer desde el interior el mundo relacionado con los salazones, enseñándome las nuevas tecnologías en el sector alimentario, y ofreciéndome información de certificados, procedimientos y documentos para llevar a cabo este proyecto además de ofertarme un contrato de trabajo en tiempos de crisis como el actual.

No quiero olvidarme del apoyo de mis amigos y conocidos, tanto los de toda la vida, como aquellos que conozco desde que empecé a estudiar en la universidad; sin duda, un apoyo incondicional y único que hace sentirte fuerte en los momentos más difíciles.

También quisiera agradecer a todos los integrantes de mi familia que me apoyan y me ofrecen su cariño para seguir luchando por los objetivos que me propongo en el camino de la vida, ya que no es un camino fácil, en concreto destacando a mis padres, pareja, abuelos y a mis tíos, siendo estos últimos de vital importancia, ya que me ayudaron a decidir la rama de estudios que escogí hace ya varios años, y además ofreciéndome apoyo y vivienda durante este curso ya que no residí habitualmente en Cartagena.

Por último, también agradecer el esfuerzo que han hecho los profesores por trasladarnos sus experiencias y conocimientos que me han hecho crecer, aportando también valor y ganas para seguir adelante con nuestros proyectos en el futuro.

Por ello, Gracias a todos

Cartagena, Noviembre 2014



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN (RESUMEN)	7
1.1. Objetivos	9
1.2. Justificación de la Empresa	10
1.3. Breve revisión Histórica	10
1.4. Contexto	10
1.5. Procedimiento y previsibles resultados	11
1.6. Executive Summary	11
2. HISTORIA DE LA EMPRESA	13
2.1. Origen y evolución de la Empresa	15
2.2. Actividad Principal	18
2.3. Descripción del negocio	18
2.4. Protocolo Familiar	19
2.5. Ámbito geográfico	20
2.6. Cartera de Productos	21
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	31
3.1. Entorno general	33
3.1.1. Dimensión Político-Legal	33
3.1.2. Dimensión Económica	36
3.1.3. Dimensión Socio Cultural	40
3.1.4. Dimensión Tecnológica	44
3.2. Entorno Específico y competitividad del sector	45
3.3. Principales Actividades relacionadas	58
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO	59
4.1. Misión	61
4.2. Objetivos de la Empresa	62
4.3. Estructura Económica	63
4.4. Organigramas y responsabilidades	65
4.5. DAFO	71
4.6. Técnicas del Perfil Estratégico	75
4.7. Matrices del Análisis Estratégico	77



5. FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	81
5.1. Estrategias genéricas de la Empresa	83
5.2. Diversificación	85
5.3. Innovación	86
5.4. Crecimiento	87
5.5. Internacionalización	88
5.6. Operaciones y Calidad	89
5.7. Implementación de un programa integral de reestructuración de la empresa (Cuadro de Mando Integral)	90
5.7.1. Identificación de los factores-clave de éxito de la organización	91
5.7.2. Relaciones causa efecto entre factores	97
5.7.3. Establecimiento de los objetivos estratégicos	98
5.7.4. Elección de Indicadores	99
5.7.5. Establecimiento del CMI a nivel global	101
6. CONCLUSIONES	103
7. ÍNDICE DE FIGURAS	107
8. ANEXOS	113
9. BIBLIOGRAFÍA	123



INTRODUCCIÓN

(RESUMEN)



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





1. INTRODUCCIÓN (RESUMEN EJECUTIVO)

1.1 OBJETIVOS

En los últimos años por el que está pasando nuestro país a causa de la crisis, hay empresas que han crecido, y otras que han caído total o parcialmente. Se han visto afectados mayormente sectores como el inmobiliario, el sector hotelero, el sistema bancario, el sector alimentario y en general, todos.

El sector pesquero perteneciente al sector alimentario también se ha visto afectado como ya se ha mencionado, y aún más cuando hablamos de empresas que trabajan especialmente con el salazón como es el caso de la empresa Salazones Garre S.L, ya que son productos más dificultosos para trabajar con ellos, hay menos cantidad que otras variedades y tienen un precio más alto que otro tipo de pescados. Además mencionar que dicho sector ha vivido en tiempos anteriores por encima de sus posibilidades, pescando más cantidades y especies de las permitidas que actualmente están reguladas por la ley.

En este trabajo intentaremos analizar el sector de salazones de pescado a través de estrategias y el desarrollo de la planificación tanto en el nivel interno, como en el nivel externo de dicho sector, en concreto centrándonos en la empresa Salazones Garre S.L. y todo ello con el objetivo final de obtener los siguientes resultados:

- Trataremos de analizar esta empresa desde que se creó hasta la actualidad, hablando de su evolución, de sus características, de cada una de las tareas a realizar dentro de la fábrica, de sus diferentes formas de venta, variedad de producto, y lugares donde más se demandan dichos productos.
- Estudiaremos el cambio ocurrido en el mercado de este sector desde hace unos años hasta la actualidad, analizando el consumo de los productos que comercializan este tipo de empresas; también compararemos la demanda y venta de este producto a nivel español y con el resto de países europeos; es decir, analizaremos el entorno.
- Analizaremos el interior de la empresa basándonos en un análisis DAFO, donde se recogerá información de las debilidades y fortalezas que tiene dicha empresa, y de las oportunidades y amenazas que tienen para seguir creciendo, o en su contra para luchar para no decrecer.
- También se estudiará junto a lo anterior el avance tecnológico que ha usado esta empresa para crecer y convertirse en una de las más importantes de este sector en distintas zonas de España, y actualmente en algunas del exterior.
- Hablaremos de certificados de calidad de vital importancia para que las grandes empresas demandantes de estos productos se decidan comprar a la empresa que estamos estudiando, y no a otras del mismo sector; certificados como la ISO 9001, o el certificado a destacar dado su novedad y su gran



importancia en sectores de alimentación como es el IFS FOOD DEFENSE, el cual estudiaremos a lo largo de este estudio.

- Por último y como objetivo primordial, se llegará a una conclusión sobre el funcionamiento de esta empresa, y los avances o herramientas que se pueden usar para mejorarla.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Son varios los motivos por el que este estudio se ha centrado en la empresa Salazones Garre S.L.

En primer lugar, se decidió trabajar sobre esta empresa dado que en ella realicé las prácticas del máster MBA, ayudándome esto a elegir para mi estudio mi posterior contratación como auxiliar administrativo en la que permanezco actualmente.

Otro motivo y el cuál es el más importante para que decidiera realizar un estudio sobre esta empresa, es cómo a vez que he pasado tiempo perteneciendo a la rama de administración me he dado cuenta que siendo un sector desconocido para mí y a pesar de no comercializar con productos baratos, esta empresa había aumentado su plantilla numerosamente, a causa de sus ventas en los tiempos más dificultosos de la crisis mundial en la que nos encontramos sumergidos actualmente, tanto en el interior de España, como en países extranjeros.

Y por último relacionado con los dos puntos anteriores, por sentirme un trabajador valorado, y por tanto contar con la confianza, apoyo y ayuda para obtener la información necesaria por parte de mis superiores para la realización de este proyecto.

1.3 REVISIÓN HISTÓRICA

Salazones Garre S.L, es una empresa familiar fundada en 1983 dedicada a la elaboración artesanal de salazones de pescado, usando siempre las materias primas de mayor calidad, y como único conservante la sal marina procedente de las Salinas de San Pedro del Pinatar, es decir, del mismo lugar geográfico donde pertenece esta empresa.

Comenzó como una empresa muy pequeña llevada por un matrimonio y muy poca tecnología, teniendo en la actualidad aproximadamente una veintena de trabajadores, con una infraestructura de 5000 m², contando con unas instalaciones modernas y punteras del sector.

1.4 CONTEXTO

Salazones Garre S.L está considerada como unas de las mejores empresas que comercializan el salazón de pescado en la Región de Murcia, y en otros sectores cercanos como Valencia, Alicante, mencionando también en menor medida a zonas como Andalucía, Madrid, Barcelona, o países extranjeros como Japón entre otros.



1.5 PROCEDIMIENTOS Y RESULTADOS ESPERADOS

El procedimientos a seguir para este proyecto consiste en realizar un análisis de esta empresa, comprobando los procedimientos y formas de trabajo que se tuvieron hace un tiempo y que se tienen actualmente para ver la evolución y comprobar que se están aprovechando las oportunidades de crecimiento del mercado, de ahorro de costes y de aprovechamiento de todos los productos y materiales que se usan.

1.6 EXECUTIVE SUMMARY

In recent times, the crisis that has been suffering our country has resulted in companies that have become bigger and other ones that have decreased their business partly or even disappearing. Real state sector, hotel and catering industry, the banking system, food sector and in general terms all that sectors linked to those mentioned before.

The fisheries sector, included in the food sector, has been affected too in the way mentioned before, but this reduction has been even bigger among salted-fish companies, as is the case for Salazones Garre, S.L., as they involve products that are more difficult to deal with, there are less amount of them than in other sorts of fishes and they are more expensive than other kind of handling. This problems have been magnified by years of living beyond their means, fishing more fish and more species than what is legally allowed nowadays.

In this essay we will try to analyze the salted-fish sector looking for strategies and developing internal and external planning for the sector, focusing in the company Salazones Garre, S.L. with the final goal of obtaining the results listed below:

- We will try to drill down from the moment it was founded till present times, explaining its evolution, its main features, every job done in its facilities, every type of sale they use, its products and the most demanding places of its products.
- We will study the changes happened to the market of this sector during the last years taking into account consumption of products commercialized by this sort of companies. We will also compare the demand and sales of this good in Spain to the figures reached in the rest of European countries; in other terms, we will analyze the environment.
- We will analyze the inside of the company using a DAFO analysis, where we will collect information regarding to strengths and weaknesses of the company and the opportunities and threats posed on the growth of the company or in the struggle to avoid any decrease.
- We will also study along everything related above, the technological advance used by the company to grow and become one of the most important companies in this sector in certain areas of Spain and nowadays abroad.

Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa



- We will describe quality certifications, nowadays vitally important to ensure that big companies demanding these products decide to choose the company we are studying from other ones in the sector. These certifications include the ISO 9001 or the IFS FOOD DEFENSE, a certificate that we will study in depth because of its novelty and importance in the food sector.
- Finally, as the fundamental goal of this essay, we will reach to a conclusion about the functioning of the company, and the tools or advances we can use to improve it.



 **Garre**[®]
SALAZONES Y AHUMADOS

HISTORIA DE LA EMPRESA



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





2. HISTORIA DE LA EMPRESA

2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Hasta el siglo XVIII tan sólo pobladores dedicados a la pesca y a la explotación de las salinas ocupaban la zona de costa de Murcia. Es en el siglo XIX cuando el municipio de San Pedro del Pinatar, Murcia, se transforma en centro de recreo para los habitantes de la huerta, que fijan su residencia estival en este rincón, atraídos por las propiedades curativas del Mar menor.

San Pedro del Pinatar, es tierra de paso y asentamiento de varias civilizaciones, cartagineses, romanos, árabes, cazadores, piratas, reyes, hombres de mar y renombrados políticos como D. Emilio Castelar, Presidente de la I República española.

Ésta ciudad, se independiza de Murcia en 1836, año en el que se establece como ayuntamiento, al igual que ciudades cercanas como San Javier y Torre Pacheco, que en 1925 el rey Alfonso XIII le concede el tratamiento de Excelentísimo.

Salazones Garre, como tantas otras firmas de la Región de Murcia es una empresa familiar fundada en 1983 por Felipe Garre Martínez con la ayuda de su esposa, que decidieron probar fortuna en el sector de salazón de pescado.

El Sr. Garre ya tenía conocimiento sobre el sector ya que había trabajado durante 6 años para otra firma, donde aprendió las herramientas necesarias para dirigir su propio negocio; además había observado una demanda excesiva frente a una escasa oferta de productos, aprovechándose muy poco los productores de esta ventaja hasta dicho momento.

Él conocía el mercado final del producto, los proveedores necesarios y la forma de elaboración, siendo ésta totalmente artesanal y siendo ayudado siempre por su incondicional esposa como hemos dicho anteriormente.

El impulso que le ayudó a tomar la decisión de montar esta empresa eran los 35 años de edad, las ganas, la ilusión y la esperanza de una vida llena de objetivos, metas y por supuesto con muchas ganas de trabajar.

Como todos los comienzos el suyo fue muy duro y empezó con muchas dificultades, lo que aún más le fortaleció cuando vio que siguiendo su ritmo de trabajo y su forma de organización, se iban obteniendo beneficios; una tarea muy dificultosa cuando se empieza con una empresa nueva y desconocida en el sector.

A diferencia de otros sectores, Felipe Garre reinvertía todo lo que obtenía pudiendo así construir una pequeña nave de 100 m² que albergaría una cámara frigorífica de unos 25 m², una sala de elaboración y una sala de envasado principalmente. Actualmente la fábrica es de 5000 m².

Felipe y su esposa estaban entusiasmados con sus logros, pero no podían “dormirse en los laureles”, ya que la competencia del sector era mucho más grande, con más experiencia como empresa, y esto constituía una amenaza obvia, puesto que “el pez grande se comería al pequeño” tarde o temprano.

Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa



Pronto comenzaron a incorporarse a la empresa sus hijos; el mayor y único varón Isidoro Ángel siempre mostró interés por el negocio que en su día emprendió su padre, le atraía la idea de la fábrica de elaboración de salazones de pescado. Él comenzó elaborando mojama, destacando que es un trabajo muy duro pues consiste en el despiece de un atún, pero a él le gustaba, y con ello se consiguió una ventaja competitiva frente a los competidores de este sector, la diferenciación de calidad del producto.

Actualmente Isidoro Ángel es el encargado de la distribución y venta de los productos elaborados en la empresa, además de un excelente comercial, pues conoce de primera mano el saber hacer de los salazones de pescado pues desde niño ayudaba a sus padres en la elaboración de los mismos.

Ana y Elena se han ido integrando después de su formación universitaria a la empresa estando a cargo de diferentes tareas: Ana Garre a cargo de la Administración y exportación y Elena Garre en la sección de preparación del producto, envasado y etiquetado.

En este periodo la empresa contaba con la pequeña plantilla familiar formada por seis personas como acabamos de comentar. La cualificación para estos no es necesariamente alta, ya que la capacitación de este trabajo la obtienen en la misma empresa al ser trabajos totalmente artesanales que se aprenden realizándolos con maestros del salazón.

Actualmente, la plantilla se ha visto aumentada en cantidad, siendo en este año 2014 más de veinte trabajadores repartidos en varias tareas, es decir, el doble de plantilla que hace unos años contando con dos administrativos que ayudan a Ana Garre con la dirección de la empresa, Elena encargándose de la revisión final del etiquetado y envasado del producto, con varias personas a su cargo para dicha preparación y envasado, un encargado de calidad del producto que se encarga de revisar las tareas para la preparación, Isidoro Ángel y otro empleado a su cargo para los repartos de la mercancía en pequeños camiones, y varios operarios encargados de preparar el pescado, despiezando los atunes y preparando los demás productos, colocándolos en sal o retirándolos de ella, preparando el secado de dichos productos, etc.

Finalmente comentar que a pesar de la crisis mundial, esta empresa ha seguido creciendo cada año, ampliando su mercado y entrando a vender a grandes superficies como Carrefour, Alcampo, Supermercados MasyMas, Dipper, Corte Inglés o Aldi entre otros, o incluso obteniendo ingresos gracias al aumento de las exportaciones y con visperas de un mayor crecimiento para los próximos años gracias al impulso de la familia en conjunto, de sus fundadores Felipe Garre y su esposa Ana María García y gracias al empeño, introducción de nuevas tecnologías y esfuerzo de la segunda generación que tienen la misma dedicación al trabajo y la misma ilusión que sus padres.

Con el paso del tiempo, han sido muchas las normas de calidad e higiene a la que se someten este tipo de empresas, y Salazones Garre, es un puntera en este apartado, pues entiende la necesidad e importancia de trabajar en condiciones lo más higiénico sanitarias posibles para poder garantizar un producto de calidad.



Cosas que llaman mucha la atención con el paso de los años es la vestimenta, y no hablamos de modas sino de que se pasó de trabajar con la ropa más cómoda y adecuada desde el punto de vista del trabajador, a llevar patucos, gorros, batas, guantes, máscara, y todo tipo de protección para evitar contaminaciones cruzadas. Hoy en día cuando se reciben visitas en fábrica se deben de equipar con ropa especial para poder acceder a las salas de producción, como se observa en la siguiente imagen:



Figura 1: Personal equipado para la visita a las instalaciones
Fuente: Empresa Salazones Garre S.L

Obviamente, en la actualidad el cambio más gratificante con respecto a la antigüedad es la aplicación de modernos sistemas de manipulado, desecado, aireado, ahumado y envasado del producto controlados informáticamente, aunque en lo sustancial se mantenga la tradición milenaria heredada del mundo Fenicio, Griego, Púnico y Romano.

Añadir también que en la última década, además de los sistemas modernos que hemos mencionado se produjo una ampliación del tamaño de la empresa, teniendo en la actualidad 5000 m², incluyendo en su interior 2 cámaras de congelación a -20° grados, 2 cámaras frigoríficas de mantenimiento, una sala de despiece, una sala de descongelación, una sala para el preparo del producto final y envasado, y finalmente consta con varias salas de oficinas y sala de ventas (tienda).

La capacidad de crecer es relativamente amplia en los tiempos actuales, y de ello depende mucho la capacidad de las personas que están al frente de la empresa, así que tanto en la antigüedad en los tiempos en los que nos sumergimos, el capital humano es el factor más importante en esta empresa ya que el producto se podrá introducir mejor o peor en el mercado dependiendo de este factor.

El factor más peligroso con el que se puede encontrar en la empresa en estos tiempos y en los futuros, cosa que no pasaba hace unos años es la escasez de materia prima, realmente es un problema grave, pero con una mejor previsión por parte de la administración de permitir ciertas épocas de pesca no sería un factor de riesgo.



2.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL

La empresa Salazones Garre S.L es una empresa dedicada a la fabricación y venta de todo tipo de salazones como mostraremos a lo largo de este estudio.

Su actividad SIC (sistema de clasificación de las empresas según su actividad) es 2091: conservas de pescado y frutos del mar, la cual pertenece a la industria alimentaria (20).

En cuanto a su Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), tiene el código primario 1022 referido a la fabricación de conservas de pescado, y el código secundario 1021 referido al procesado de pescados, crustáceos y moluscos.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Salazones Garre S.L es una empresa familiar que elabora artesanalmente salazones de pescado, especializada en la elaboración de Mojama de Atún y otras variedades de las que hablaremos a lo largo de esta investigación.

Esta empresa está orientada y constituida para seguir creciendo y lograr dar a conocer un producto 100% artesanal con alto valor nutricional y saludable.

A día de hoy trabajan “codo con codo” la primera generación con la segunda generación, esta empresa es de carácter familiar y ha tratado de llegar a clientes potencialmente fuertes en el mercado y ha luchado siempre desde sus comienzos hasta la actualidad por conseguir los productos de máxima calidad, comprando de marca propia, para que cuando los clientes potenciales o futuros hablen de un salazón de calidad, hablen de la variedad de producto de la familia Garre.

El objetivo de esta empresa, es dar la máxima calidad y servicio a sus clientes, para ello todos los integrantes de la empresa que se consideran un único equipo trabajan con ahínco y esmero.

Este grupo se caracteriza por la capacidad de crecimiento desde hace unos años hasta la actualidad, aumentando la inversión en nuevas tecnologías tanto a nivel de infraestructura de la fábrica, como en la innovación maquinaria de envasado y etiquetado. También destacar los controles de calidad e higiene con máxima exigencia a los que se enfrenta, teniendo la certificación de la ISO 9001 y la IFS FOOD DEFENSE.



Figura 2: Certificados de calidad
Fuente: Salazones Garre S.L

Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa



Es por ello, que los superiores y jefes de esta empresa dicen que la meta primordial de esta empresa es ofrecer salazones de calidad y un servicio de primera para mantener la fidelidad y satisfacción de todos los clientes, y por supuesto de todos los proveedores que le han hecho llegar al éxito con la calidad de los productos que les aportan.

Se destaca la protección del medio ambiente, ya que piensan que nuestro espacio vital es muy importante para las generaciones futuras.

Y por último comentar que esta entidad también se caracteriza por la confianza de las personas o empresas asociadas que se encargan de conseguir nuevos clientes y de su futura fidelidad.

2.4 PROTOCOLO FAMILIAR

Los miembros de la familia “Garre” que suscriben este Protocolo familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa “Salazones Garre S.L” que fundó Felipe Garre y su esposa Ana María García Fernández. En 1983 se creó la empresa; hoy día Ana María García es Administradora única, después de la jubilación de Felipe Garre y sus hijos Isidoro Ángel Garre, Ana Garre y Elena Garre serán los que continúen en el negocio a la jubilación de Ana María, formando ya parte activa de la toma de decisiones de la empresa como socios de la misma.

Los firmantes de este protocolo, son conscientes de la importancia que tiene esta empresa para la familia; e intentan asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar teniendo una reflexión conjunta, continua y con la máxima sinceridad.

Para ello, ponen en común ideas que permiten satisfacer las necesidades de esta familia con las exigencias de los clientes y del mercado, intentando que las soluciones a los problemas y las pautas elegidas queden definidas en dicho documento.

La creación de este protocolo trata de unir los términos Familia-Empresa a través del afecto, conciencia, profesionalidad, valor y lucha, además de la de corregir las inquietudes o necesidades que surjan atendiendo a los aspectos de educación como accionistas para prevenir o curar aspectos familiares o personales que puedan afectar a la gestión y dirección de las actividades económicas.

La familia Garre se obliga a cumplir normas y pautas con este documento para garantizar la existencia de la empresa y continuar con la tradición familiar en el tiempo.

Este protocolo puede ser modificado por la experiencia, incorporando otras normas que resuelvan otro tipo de situaciones no previstas o la necesidad de adaptar las existentes a las exigencias y circunstancias del momento.

La palabra protocolo significa dar contenido constituyente y contractual que recoja un compromiso de los integrantes y dueños de la empresa sobre los aspectos fundamentales de su existencia y manutención.

Los actuales accionistas de esta empresa saben que a partir de la existencia del protocolo familiar existe una etapa más reflexiva, con un clima de confianza y respeto.



Los acuerdos que se encuentran en el protocolo familiar de esta empresa son los siguientes:

- Constitución de determinados órganos de carácter familiar (Consejo de Familia y Asamblea de familiares) que canalicen las relaciones con la empresa y dirección.
- El establecimiento de una política de acceso, salida y transmisión de la propiedad del negocio que incluya una serie de reglas de limitaciones; por ejemplo, a la adopción del régimen matrimonial por separación de bienes o testamento.
- La regulación de unas condiciones mínimas de acceso a los familiares al trabajo en la empresa para obtener un negocio profesionalizado con una política salarial familiar.
- La regulación del derecho económico al dividendo y el acceso a la información sobre el negocio.
- La determinación de un plan de formación y plan de carrera.
- La aprobación de un código de conducta empresarial, para omitir conflictos en el ámbito familiar o acudiendo al arbitraje.

Existen varios acuerdos incluidos en el protocolo familiar como son:

- Acuerdos con eficacia jurídica frente a terceros; es decir, son acuerdos inscritos en el Registro Mercantil o Civil entre otros a través de la inclusión de documentos como los Estatutos sociales o Capitulación matrimoniales.
- Acuerdos con eficacia jurídica limitada a las partes intervinientes; es decir, aquellos pactos que no quieren ser hechos públicos por parte de la familia, o bien no pueden ser inscritos en el correspondiente Registro.
- Acuerdos sin eficacia jurídica entre las partes pero con virtualidad moral para los firmantes; es decir, realizar pactos que contienen intención, principios rectores y valores cuyo incumplimiento no generan consecuencias.

2.5 ÁMBITO GEOGRÁFICO

Salazones Garre es una empresa en expansión, con un gran crecimiento en número de clientes en los últimos años.

La producción de la fábrica está orientada a abastecer a mayoristas principalmente que se encargan de distribuir el producto, pero realmente se encuentran diversificados en los siguientes: (1) Distribuidores a grandes superficies; (2) Distribuidores a hostelería y restauración; (3) Representantes; (4) Mayoristas en alimentación; (5) Detallistas (Plaza de abastos) y (6) Venta al público directa (Tienda dentro de la fábrica).

El grupo Garre cuenta solamente con una unidad de producción situada en San Pedro de Pinatar, Murcia, (España) aunque su mercado es cada vez más amplio, perteneciendo sus ventas al 80% en territorio español y el 20% en el comercio exterior.



La zona geográfica donde habitualmente vende esta empresa se divide en: (1) Región de Murcia; (2) Alicante; (3) Valencia; (4) Zonas de Andalucía, destacando Cádiz, Málaga y Granada; (5) Barcelona; (6) Madrid; (7) Albacete e (9) Islas Baleares.



Figura 3: Puntos de venta en España
Fuente: Elaboración propia

También nombrar que la empresa exporta a otros países, destacando como destino intracomunitario Francia, Alemania, Inglaterra e Italia y como destino extracomunitario y cada vez más habitual a zonas de Japón, Chile, Estados Unidos y Australia.

2.6 CARTERA DE PRODUCTOS

MOJAMA

La MOJAMA DE ATÚN es un alimento de elaboración artesanal, en su preparación solo se utiliza ATÚN YELLOWFIN (Thunnus Albacares). En salazones Garre se seleccionan los mejores atunes para ofrecer a sus clientes una moja de extraordinaria calidad.

Los lomos son cortados también artesanalmente y salados en sal marina natural procedente de las Salinas de San Pedro del Pinatar. El origen del atún es siempre zona FAO 34 ATLÁNTICO, respetándose siempre todas las medidas MSC.



Es un producto con un alto contenido en proteínas, nada de hidratos de carbono y bajo nivel en grasas. Las grasas que contiene son ricas en Omega 3, por todo ello es un producto muy recomendado en dietas hiperprotéicas.

La mojama de atún es muy apreciada por el aporte de los ácidos grasos oleico, linoléico (esencial, porque el organismo no lo puede sintetizar y sólo lo obtiene a través de algunos tipos de alimentos).

La presentación recomendada para esta mojama es acompañado de una buena ensalada fresca, también es muy apetecible como entrante, aperitivo o tapa, por su fácil preparación pues es un producto listo para consumir.

Existen distintas **variedades de mojama**, siendo estas las siguientes:

-*Mojama de Atún extra*: Este tipo de mojama constituye la parte más seca de atún, que es considerada la más noble. Esta pieza tiene un color brillante y negro y se obtiene del lomo central de Atún Yellowfin, teniendo una estructura muy compacta, diferenciante de los otros dos tipos.



Figura 4: Pieza de Mojama 1ª y Extra en su extracción
Fuente: Asociación Nacional de fabricantes de bacalao y salazones (ANFABASA)

Este producto, cuando esté preparado puede estar en barras, lonchas o tacos. Este tipo de mojama tiene una cara lisa, sin veteado por una de las caras y con vetas en la otra que configuran una forma circular como se verá a continuación en la siguiente imagen:

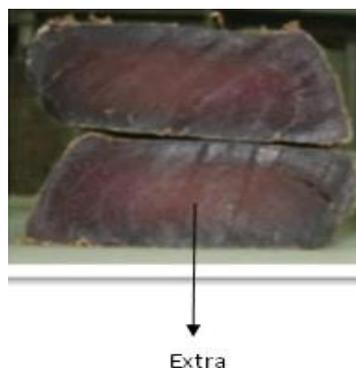


Figura 5: Pieza de Mojama Extra elaborada
Fuente: Asociación Nacional de fabricantes de bacalao y salazones (ANFABASA)



-*Mojama de Atún 1ª*: Al igual que la extra, también se extrae del lomo central de esta variedad de atún, pero “la menos centro”, teniendo unas características similares pero con un poco de variedad en menor precio y en calidad.

Una vez que la pieza está elaborada y lista para su consumición, al igual que el atún extra puede prepararse en barras, lonchas o en tacos. La diferencia con la anterior es que está vetada por ambas caras diferenciándose de la anterior por sus líneas paralelas entre sí, como podemos observar en la imagen:

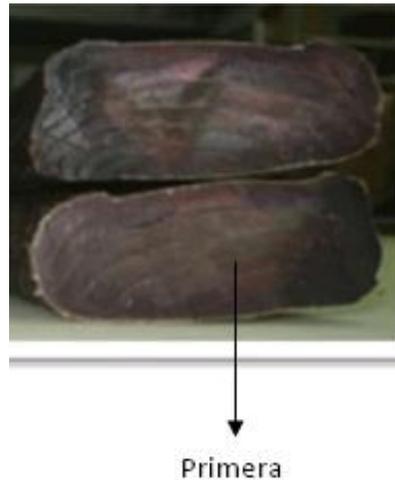


Figura 6: Pieza de Mojama 1ª elaborada
Fuente: Asociación Nacional de fabricantes de bacalao y salazones (ANFABASA)

-*Mojama de Atún solomillo*: Esta variedad de mojama se extrae de la parte externa superior e inferior del lomo; es decir, la parte que está más cerca de la piel; y se considera como la variedad que tiene menos valor tanto en calidad como en precio.

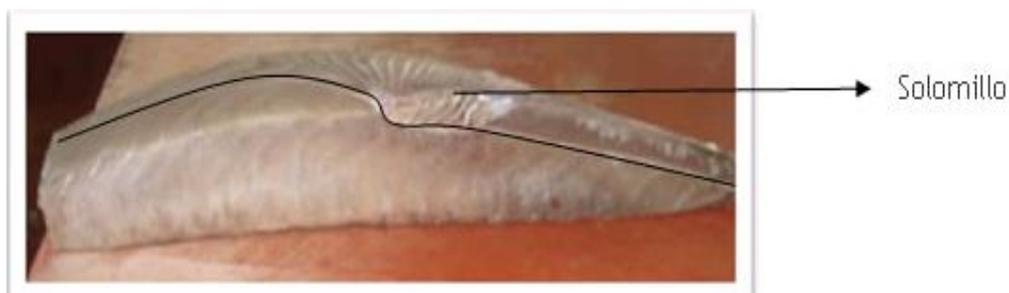


Figura 7: Pieza de Atún Solomillo en su extracción
Fuente: Asociación Nacional de fabricantes de bacalao y salazones (ANFABASA)



Esta variedad de atún se diferencia de las otras dos una vez que está elaborada por la diferencia de forma y grosor como se muestra a continuación:



Figura 8: Pieza de Atún solomillo elaborada
Fuente: Asociación Nacional de fabricantes de bacalao y salazones (ANFABASA)

Por último veremos en la siguiente fotografía todas las variedades de este atún señalando cada una de ellas que hemos explicado anteriormente.

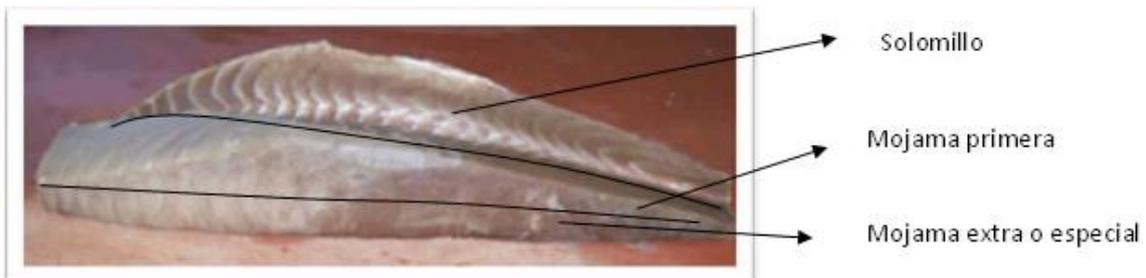


Figura 9: Piezas de mojamas en su extracción
Fuente: Asociación Nacional de fabricantes de bacalao y salazones (ANFABASA)

HUEVAS

Las HUEVAS son seleccionadas, saladas artesanalmente y secadas al natural.

La tradición de salar huevas de pescado remonta a la época de los fenicios y ya en aquella época era considerado un producto exquisito; hoy día se siguen elaborando manteniendo las mismas costumbres que antaño y obteniendo todo el estupendo sabor de las huevas maceradas y secas.

Se trata de un producto ideal para la preparación de aperitivos, tapas y como primer plato dando sabor a ensaladas frescas.

Las huevas de pescado saladas y secas, son un alimento rico en proteínas y vitaminas. Hay que resaltar que tienen un elevado aporte de serotonina, muy beneficiosa para la salud.



De sabor fuerte, ideal para preparación de tapas. La hueva también está deliciosa rallada sobre un plato de pasta, como aperitivo, en lonchas sobre queso fresco o como ingrediente de segundo plato.

Existen distintas **variedades de huevas** destacando las siguientes:

-*Hueva de mújol (Mugil Cephalus)*: Considerada como el caviar del mediterráneo de la Península Ibérica, suele pescarse en zonas de interior o próximas a puertos pesqueros, playas arenosas o rocosas de poca profundidad o en lagunas como el Mar menor, desembocaduras o comienzos de ríos; es un producto de color naranja que agradecerá el paladar de cualquier persona que lo pruebe. Está formado por un 75% de agua, proteínas y grasas, destacando además vitaminas del grupo B,A,E, Y D, y minerales como el fósforo, potasio, sodio, calcio, magnesio, hierro y yodo que intervienen beneficiosamente en el organismo del ser humano tras su consumo.

-*Hueva de Maruca (Molva Molva)*: Tiene una forma similar a la hueva de mújol pero diferenciada por su “peor” sabor y paladar, siendo esta más pegadiza en la parte superior de la boca, y por lo tanto posee menor precio y calidad. Es de color marrón-rojizo en el dorso, siendo de color más blanquecino en su interior. Se pesca en lugares similares a la anterior y también es muy beneficiosa para la salud, ya que está formado por características parecidas.



Figura 10: Hueva de mújol y de maruca
Fuente: Empresa Salazones Garre S.L

-*Hueva de atún (Thunnus Albacares)*: Este tipo de hueva son saladas y secadas, hechas con los lomos de descargamento y el descargado del atún que son extraídas en tiras de carnes prietas, sin colorantes y sin aditivos, es decir, 100% natural y con un sabor muy enriquecedor.



Figura 11: Hueva de atún
Fuente: Empresa Salazones Garre S.L



-*Huevo de bacalao (Gadhus Morua)*: Este tipo de hueva es rica en proteínas, vitaminas sobre todo del grupo B y minerales. Sigue un procedimiento similar a las otras con el proceso de salado y secado.



Figura 12: Hueva de bacalao
Fuente: Empresa Salazones Garre S.L

BONITO

El BONITO salado y seco, es un pescado delicioso que se elabora en esta empresa a partir de bonitos de máxima calidad y solo se añade sal marina para curarlos.

Es un producto con un alto contenido en proteínas, nada de hidratos de carbono y bajo nivel en grasas. Además las grasas que contiene son ricas en Omega 3, por lo cual es un producto muy recomendado en dietas hiperproteicas.

La preparación del bonito de grasa, así como el bonito seco, también llamado mojama de bonito, es en piezas enteras, o bien envasado al vacío en lomos.



Figura 13: Bonitos enteros en secado
Fuente: Empresa Salazones Garre S.L

SALMUERAS

El atún es un pescado azul de los más comercializados a nivel mundial, del cual se aprovecha todo. Esto lo ha llevado a convertirse en un auténtico placer para la gastronomía.

Aporta grandes beneficios gracias a su alto contenido en ácidos grasos Omega 3, que reducen los niveles de colesterol en sangre. También es bajo en grasa, alto en vitaminas A, D Y B3, y rico en minerales como fósforo, potasio y sodio.



El atún en salmuera aumenta su valor nutritivo, y por ello queremos ofrecerle lo mejor de estos productos, que son macerados durante meses para su perfecta curación, y presentados en envases cómodos para su consumo final.

Se presenta de **distintas variedades:**

- *Atún de tronco:* Se elabora a partir de porciones centrales o lomos del atún madurados en salmuera; se usan los peores cortes o los de inferior calidad para este producto. Tradicionalmente se elaboraba con el atún rojo, aunque ahora con su alto precio se prepara con el atún yellowfin como venimos comentando en toda la variedad de productos explicados.
- *Ventresca de atún:* Este producto procede de la parte inferior del bonito, cerca de la cabeza. Este producto tiene un paladar distinto al resto de productos en salmueras, siendo más fino y más delicado, y por tanto resultando un manjar exquisito.
- *Recorte de atún:* Se trata de piezas de atún yellowfin en salmuera, es un producto de escaso valor ya que no tiene mayor misterio.
- *Sangacho de atún:* Es la sangre coagulada del pescado que impregna su carne localizada en la zona de la espina del atún, siendo esta de color oscuro y considerado como un subproducto de los procesos pesqueros, rico en proteínas pero su sabor perjudica el resto de la pieza por su baja calidad.
- *Bull de atún:* Se trata de la tripa del atún, siendo esta de textura viscosa con una consistencia caldosa, fuerte y de color oscuro.
- *Budellet de atún:* Es una parte del intestino o duodeno del atún, aunque también puede ser su corazón, con un área de extensión de ventas muy corto ya que se vende sólo en la zona de Gandía y en la costa alicantina.



Figura 14: Variedad de productos en salmuera

Fuente: Empresa Salazones Garre S.L



RESTO DE SALAZONES

Como se viene mencionando en este proyecto, son elaborados artesanalmente pero con una alta tecnología alimenticia y con los controles de calidad más precisos.

Podemos diferenciar entre **varios tipos**:

- *Caballa, Estornino, Vixol (Scomber Scombrus)*: Es una especie que pertenece a la familia de los atunes pero de menor tamaño. Es un pescado graso que acepta multitud de preparaciones gastronómicas, tiene una preparación a punto de sal y secado.

- *Atún ahumado (Thunnus albacares)*: Son salados y ahumados en frío con humo de maderas nobles para obtener el sabor y la textura del mejor ahumado artesano. Es un producto imprescindible en los carpaccios y entrantes fríos, así como en primeros platos de la cocina actual.

- *Lomos de bacalao “tipo inglés” (Gadhus Morua)*: Tiene un proceso de elaboración parecido al estornino, con un color blanquecino y muy sabroso.



Figura 15: Variedad de salazones

Fuente: Empresa Salazones Garre S.L

En menor medida, Salazones Garre también comercializa otros productos, los cuales comenzamos a comentar:

- *Ijada de atún*: Es la barriga del atún considerada como la carne más jugosa por su grasa. Estos cortes son salados en salmuera y curados durante un tiempo indefinido. Es uno de los productos más caros que se comercializa en esta empresa por su gran calidad, y su poca frecuencia en el mercado.

- *Sardina de bota*: Se trata de un pescado entero sin envasar ni descabezar sometido a un proceso de salado en salmuera y prensado.

- *Anchoas*: Se elabora con el pescado entero descabezado, sin eviscerar y sometido a un proceso de salado y curado.



- *Capellanes*: Se trata del pescado entero eviscerado, sin descabezar, lavado en sal y secado al sol.
- *Patas de rejo, pulpo seco*: Cefalópodo entero y secado al sol. Se trata de un producto casero, y se comercializa solamente en el litoral valenciano.



Figura 16: Variedad de salazones
Fuente: Artículo del periódico “La Verdad”

Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

La empresa es un sistema abierto y por tanto está en continua interacción con su entorno, dependiendo de ello que una empresa sobreviva y siga creciendo. Esta empresa al igual que todas debe conocer su entorno para desarrollar su actividad.

Cuando se habla de entorno, entendemos aquello que está fuera de los límites de la empresa o el conjunto de elementos externos a la organización relevantes para su actuación.

Hablaremos de entorno general cuando se trata de un conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de igual sociedad o ámbito geográfico; sin en cambio, cuando se habla del entorno específico se trata de los factores que influyen en un grupo concreto de empresas con características comunes y que conducen a parecidas actividades.

3.1 ENTORNO GENERAL

Para analizar el entorno general llevaremos a la práctica el sistema del profesor Bueno Campos, proponiendo que el primero sea abordado teniendo en cuenta diferentes niveles descendiendo de los genéricos a lo particular y en cuatro dimensiones (Análisis PEST).

POLITICO-LEGAL	ECONÓMICA
SOCIO-CULTURAL	TECNOLÓGICA

A continuación se tratará de explicar cada una de estas dimensiones en las que se hablarán de distintos factores o variables.

3.1.1 DIMENSIÓN POLITICO-LEGAL

En este aspecto las empresas que se dedican a la venta de productos como salazones de pescado como es el caso de Salazones Garre S.L no tienen restricciones demasiado importantes, simplemente se debe de cumplir la normativa legal que se mencionará a continuación.

La Ley 2/2001 de 26 de marzo del Real decreto 1380/2002, de 20 de diciembre, de identificación de los productos de pesca, de la acuicultura y del marisqueo congelados o ultracongelados establece en su Título III la normativa básica de comercialización de los productos pesqueros, teniendo por objetivo la regulación de la normalización de dichos productos y su correcta identificación a efectos de una mayor transparencia en el mercado e información veraz al consumidor entendiendo desde que se realiza la primera venta hasta que llega a su consumidor final.



Este Real Decreto tiene como objetivo regular la información que debe incluirse en el etiquetado, presentación y publicidad de los productos, referente a las denominaciones comerciales y científicas de especies pesqueras, sus zonas de captura o referencia al método de obtención de los mismos.

La aplicación de este Real decreto afecta a todos los operadores económicos que intervienen en las distintas fases de la comercialización de dichos productos, desde la primera venta hasta que dicho producto llega a su consumidor final; sin en cambio, hay que destacar que quedan excluidos de su aplicación las preparaciones y conservas de pescado, caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado, incluidos en las partidas del código NC 1064 Y NC 1605.

Los productos de este tipo de empresas deben contener la especie, la zona de captura o procedencia y el método de producción recogidos en Reglamento (CE) N° 2406/96 del consejo de 26 de noviembre de 1996 por el que se establecen normas comunes de comercialización de determinados productos pesqueros teniendo en cuenta procedencia del producto y tamaño calibrado entre otros. Dichos productos también están obligados a llevar en el envase o embalaje correspondiente, y en lugar bien visible las siguientes especificaciones:

- Denominación comercial y científica de la especie.
- Método de producción; pudiendo ser por un lado pesca extractiva o pescado, por otro pescado en agua dulces o también pudiendo ser criado, de acuicultura o marisqueo.
- Zona de captura o de cría. En el caso de especies pesqueras que por su tamaño u otras razones, se comercialicen en envases o embalajes especiales, en el documento que acompaña a la especie durante su comercialización han de reflejarse las mismas especificaciones referidas en este apartado.
- Cuando los productos sean de venta al por menor, presentados al consumidor final sin envase, la información será expuesta en una tablilla o cartel sobre el producto o próximo a él incluyendo la denominación comercial de la especie y el método de producción que se ha comentado en apartados anteriores, la zona de captura o cría de dicho producto, la forma de presentación (entero, filetes u otros) y la denominación.

Destacar también que todos los productos descongelados para salir a la venta presentado como frescos deben ir acompañado además de la fecha de caducidad, de una mención indicando que se trata de un producto descongelado.

Mencionar también que toda la información obligatoria tanto contenida en la legislación vigente, como en la específica ha de acompañar al producto en las diversas fases de comercialización.

Se considera muy importante y de obligado cumplimiento que tanto el origen, como el ámbito de aplicación y la identificación de los productos aparezcan en una etiqueta cuyas dimensiones mínimas deben ser de 9,50 centímetros de longitud, y 4 centímetros de altura.



De acuerdo con el listado de denominaciones y correlaciones recogido en la Resolución de 4 de marzo de 2009, de la Secretaría General del Mar, por la que se establece y se da publicidad al listado de denominaciones comerciales de especies pesqueras y de acuicultura admitidas en España. BOE N° 80 de abril de 2009

Las recomendaciones para este tipo de productos son:

- Con carácter general de 3 a 8 °C.
- Para los productos con curación 7/8 de 8 a 15 °C.
- Para los productos desalados refrigerados de 0 a 4 °C.
- Para los salazones, de 8 a 22 °C.



Figura 17: Características de la etiqueta
Fuente: Salazones Garre S.L

En caso de producto congelado no envasado se indicará el porcentaje de glaseo en el caso que supere el 5% (Orden Pre/3360/2004); y en caso de productos envasados, en cuanto al peso neto y escurrido, sean congelados o descongelados refrigerados, rigen tolerancia fijadas en la normativa relativa al control del contenido efectivo (Real decreto 1801/2008).

Se indicarán los ingredientes incluyendo los aditivos añadidos que sólo podrán ser alguno de los incluidos en la lista establecida en el R.D. 142/ 2002 de 1 de febrero.

- El etiquetado debe incluir la denominación tanto científica como comercial evitando que ésta pueda inducir a error al consumidor sobre el origen o naturaleza del producto.
- La denominación comercial "Bacalao" sólo podrá utilizarse cuando se trate de una materia prima cuyo origen sea "Gadus morhua", descartando su utilización cuando se trate de especies científicas.
- Para favorecer la mejor identificación y trazabilidad del producto, la denominación científica "Gadus spp" y su a asociada comercial de "Bacalao" se utilizará de forma excepcional y sólo cuando esté justificada desde un punto de vista biológico.



- Los productos cuyas materias primas sean “Gadus macrocephalus” y “Gadus Ogac” deberán indicar en su etiquetado como denominación comercial necesariamente “Bacalao de Alaska” o “Bacalao del pacífico”, la primera de ellas y “Bacalao de Groenlandia”, la segunda.
- De forma adicional a los requisitos anteriores, los productos que incluyan la denominación “al punto de sal” o “ligeramente salados” deberán indicar el % de sal presente así como una mención al proceso que ha seguido el producto de manera que en ningún caso introduzca al consumidor a su confusión con respecto a los productos salados en su origen y posteriormente desalados.
- Los productos que incluyan la denominación “Desalado” deberán provenir de una materia prima que haya estado sometida a un proceso de curación en sal en su concepto tradicional.

3.1.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA

Se estudiará esta dimensión a través del PIB, PBM, nivel de endeudamiento de la población y con ello la tasa de morosidad, la deuda total por parte de las empresas y personas y la balanza comercial.

Como venimos observando en la realidad de nuestro país y en el resto de países internacionales, la economía se ha debilitado mucho desde el comienzo de la crisis en el 2008 hasta la actualidad, destacando como el año 2012 como el peor aunque en estos últimos meses se ha desarrollado una mejora importante. En estos años, muchos países desarrollados se vieron sumergidos en una crisis mundial y con ello, en una recesión importante.

La economía mundial tuvo un crecimiento moderado de apenas un 2,1% en 2013. Mientras la mayoría de las economías desarrolladas continuaron enfrentándose con el desafío de implementar políticas fiscales y monetarias adecuadas para enfrentar las secuelas de crisis financiera, varias economías emergentes, ya que tuvieron una desaceleración importante en los últimos dos años, hallaron nuevas turbulencias tanto domésticas como internacionales en 2013.

Sin embargo, algunos síntomas positivos han emergido recientemente ya que la zona euro finalmente ha salido de una prolongada recesión y el producto interior bruto (PIB) comenzó nuevamente a crecer; la economía de EEUU continúa recuperándose y algunas grandes emergentes como China parecen haber evitado una desaceleración mayor e incluso podrían fortalecer su crecimiento. El producto bruto mundial (PBM) se espera que crezca en un 3% en 2014, y un 3,4% en 2015.

En el último año la economía española ha salido de la recesión en el tercer trimestre con un crecimiento del 0,1% donde la economía entra en positivo tras nueve meses de bajada, y sale de la recesión dos años y medio después.

El crecimiento del comercio se debilitó mucho en 2013, arrastrado por el lento crecimiento económico a nivel mundial. La débil demanda de muchos países desarrollados y un crecimiento en los países en desarrollo llevaron a una nueva reducción del volumen de exportaciones mundiales del 3,1% en 2012 a solo el 2,3% en 2013, muy por debajo de la tendencia previa a la crisis financiera.



Sin embargo, también se espera que el comercio mundial se fortalezca debido a un crecimiento de la demanda en Europa, la consolidación de la recuperación de EEUU y un retorno a un comercio más dinámico como Asia. De esta manera se estima que el crecimiento de las exportaciones mundiales sea de un 4,6% en 2014 y un 5,1% en 2015.

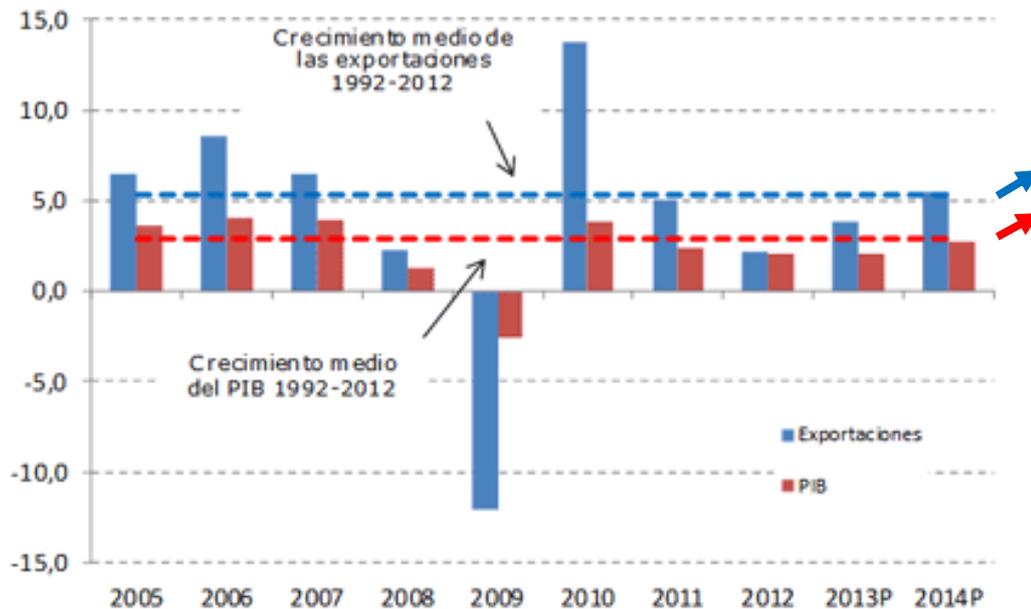


Figura 18: Volumen de comercio, mercancías y PBM

Fuente: Secretaría de la Organización Mundial de Comercio (OMC)

Los precios de las materias primas mostraron tendencias de separación durante el 2013, en un contexto de moderación general. Los precios de los alimentos se han reducido debido a la poca consumición a causa de la crisis mencionada.

La inflación permanece relativamente baja a nivel global, reflejando parcialmente el exceso de capacidad instalada, un alto desempleo, la austeridad fiscal y un continuo proceso de desapalancamiento financiero en las principales economías desarrolladas. Entre las economías desarrolladas, existe una creciente preocupación respecto a una posible deflación de la zona euro. Entre los países en desarrollo y las economías en transición, las tasas de inflación son superiores al 10% en unas 12 economías, especialmente del sur de Asia y África.

En cuanto al desempleo, la situación continua siendo negativa, con los efectos de la crisis financiera todavía presente en los mercados laborales en muchos países y regiones. Entre las economías desarrolladas, la situación más crítica se observa en la zona euro una vez más, donde las tasas de desempleo han alcanzado un 27% en Grecia y en España, y un desempleo juvenil superior al 50%. Por su parte, la tasa de desempleo se ha reducido en EEUU, pero permanece elevada. En los países en desarrollos y las economías de transición la situación del desempleo es mixta, con un desempleo estructural extremadamente alto en el norte de África y Asia occidental.



Figura 19: Tasas de desempleo mundial
Fuente: Index Mundi

Altas tasas de empleo informal, así como una brecha de género de empleo, continúan caracterizando los mercados laborales en numerosos países en desarrollo; que se están intentando mejorar alineando las políticas macroeconómicas en forma apropiada a las condiciones domésticas y dando pasos para promover avances en productividad e innovación. Sin embargo serán necesarias inversiones adicionales en materia de entrenamiento y capacidades de reintegrar a los grupos que han sido excluidos del mercado laboral.

Seguimos analizando dicha deuda, abarcando tanto la pública como la privada; y destacando la gran desigualdad, ya que la deuda privada acapara casi toda la deuda, mientras que la deuda pública es solo una pequeña porción del total. En datos porcentuales observamos que la deuda privada es un 61,80% superior a la deuda pública.

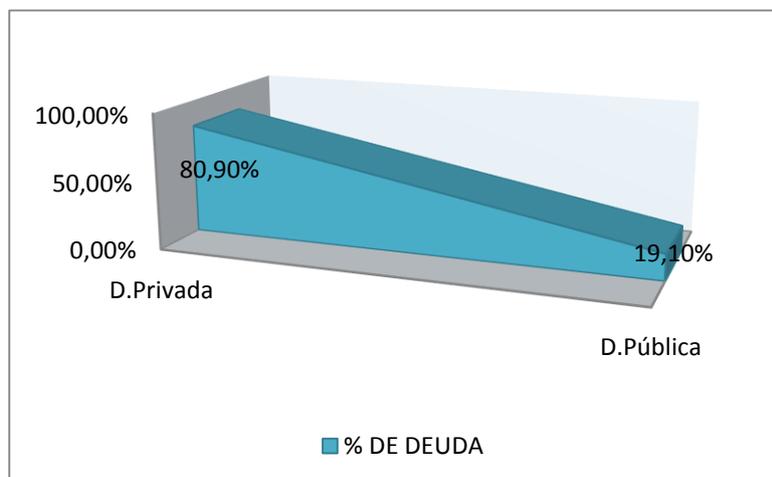


Figura 20: % de Deuda Española
Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE



Hay que destacar que tanto el gasto como los ingresos públicos en España han sido inferiores respecto a los de las grandes economías de la Zona Euro. Podemos observar como la deuda pública española ha alcanzado sus máximos en estos últimos años atrás, concretamente en el año 2012, por lo que resume la situación actual de nuestro país.



Figura 21: Evolución histórica de la deuda pública española a través del PIB.
 Fuente: FMI / El país.

También hay que añadir que el endeudamiento de las familias españolas se está reduciendo en estos últimos meses del 2014 debido a la dificultad de conseguir dinero a través de préstamos o créditos por culpa de la morosidad de estos últimos años y porque aún quedan muchos préstamos impagados y atrasados de grandes cantidades de dinero euros por parte de millones de personas y entidades tanto públicas como privadas obteniéndose un máximo de 197.183.000.000 en enero del presente año.

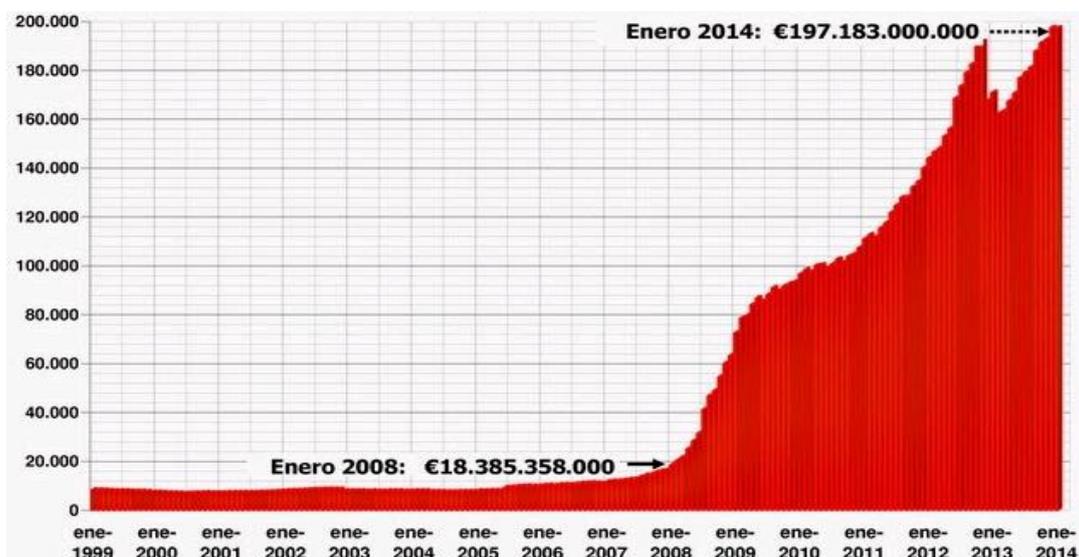


Figura 22: % de Morosidad en España
 Fuente: Elaboración a través de datos del INE



3.1.3 DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

Para estudiar esta dimensión analizaremos la pirámide de edades y sexo, tasas de desempleo y con ello la situación actual del mercado de trabajo y de consumo.

Si se mantiene la tendencia del estudio que realizaremos a continuación, la estructura de la población llevaría a una población envejecida, y con ello una pérdida millonaria de habitantes en los próximos años. El resultado obtenido refleja el efecto que tiene la evolución observada en la fecundidad, mortalidad y migraciones en el largo plazo.

Con la estructura demográfica actual española y las tendencias que se marcan para un futuro, se ve reducida la tasa de crecimiento de la población, suponiendo un incremento de 2,1 millones de habitantes en los próximos años; por tanto en el año 2049 España tendría aproximadamente 48 millones de habitantes.

Como se muestra en la siguiente imagen, la población se muestra decreciente en las próximas décadas.

Crecimiento de la población de España

Años	Población residente a 1 de enero	Crecimiento poblacional	
		Absoluto	Relativo (%)
2009	45.828.172		
2019	46.955.030	1.126.858	2,46
2029	47.517.722	562.692	1,20
2039	47.903.099	385.376	0,81
2049	47.966.653	63.555	0,13

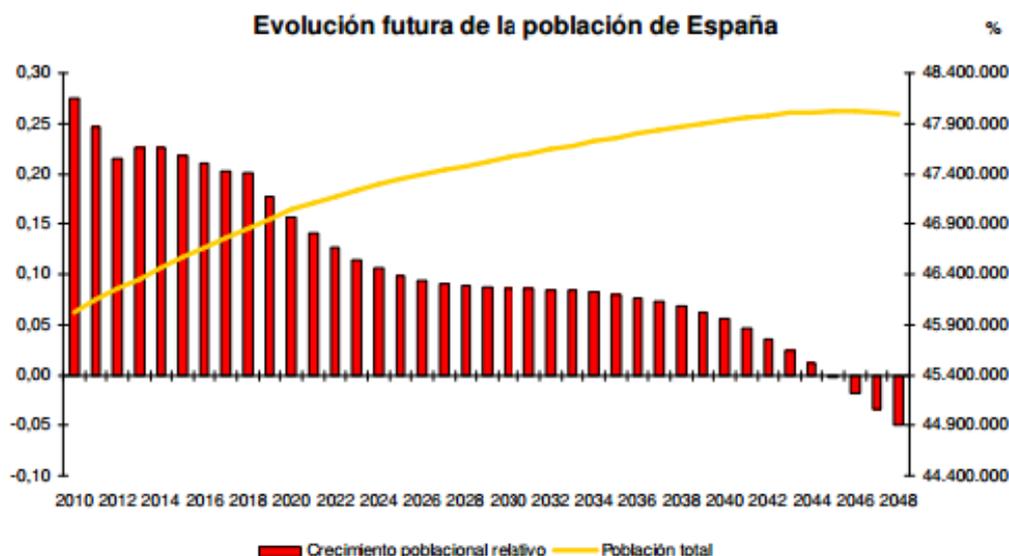


Figura 23: Proyección de población 2009-2049
 Fuente: Elaboración a través de datos del INE

Esta simulación nos muestra el envejecimiento al que nos enfrentamos, que se observa aún mejor en la evolución de la pirámide de la población Española hasta el año 2049 a través de una proyección.

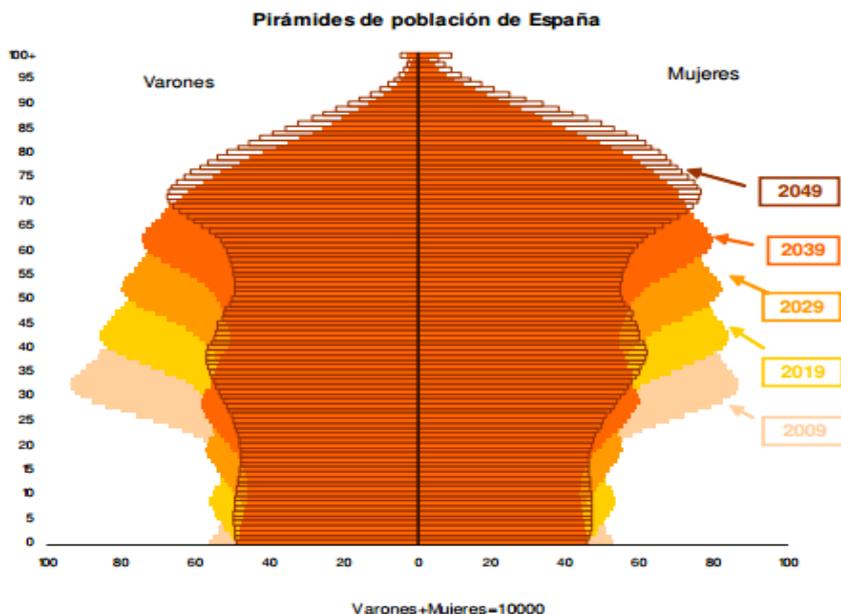


Figura 24: Pirámide de población española 2009-2049

Fuente: Elaboración a través de datos del INE

Los mayores crecimientos tanto absolutos como relativos en las fechas señaladas se centran en edades avanzadas, con el grupo de edad de mayores de 64 años ya que se duplicará y pasará a ser el 32% aproximado del total de población española.

También observamos cómo la población de menor edad, en concreto comprendida entre 0 y 15 años también crecerá en unas 160.000 personas aproximadamente (2,20%), por lo que se prolonga la tendencia de crecimiento de fecundidad.

Observamos como las personas de entre 16 y 64 años disminuye aproximadamente en 500.000 personas, un 18% de los existentes actualmente.

Población residente en España por grupos quinquenales a 1 de enero de 2009 y de 2049

Grupos de edad	2009	2049	Crecimiento absoluto	Crecimiento relativo (%)
TOTAL	45.828.172	47.966.653	2.138.481	4,67
0 a 4 años	2.418.939	2.299.310	-119.629	-4,95
5 a 9 años	2.245.724	2.317.571	71.847	3,20
10 a 14 años	2.095.985	2.283.219	187.234	8,93
15 a 19 años	2.270.821	2.252.754	-18.067	-0,80
20 a 24 años	2.721.001	2.316.633	-404.368	-14,86
25 a 29 años	3.552.515	2.470.271	-1.082.244	-30,46
30 a 34 años	4.080.629	2.665.873	-1.414.756	-34,67
35 a 39 años	3.906.791	2.820.434	-1.086.357	-27,81
40 a 44 años	3.678.920	2.769.202	-909.718	-24,73
45 a 49 años	3.366.203	2.638.595	-727.608	-21,62
50 a 54 años	2.926.209	2.507.077	-419.132	-14,32
55 a 59 años	2.560.214	2.555.691	-4.523	-0,18
60 a 64 años	2.375.287	2.744.749	369.462	15,55
65 a 69 años	1.942.790	3.180.535	1.237.745	63,71
70 a 74 años	1.840.012	3.414.804	1.574.792	85,59
75 a 79 años	1.685.795	3.085.595	1.399.800	83,04
80 a 84 años	1.197.568	2.554.818	1.357.250	113,33
85 a 89 años	658.846	1.786.696	1.127.850	171,19
90 a 94 años	237.223	911.322	674.099	284,16
95 a 99 años	60.354	326.663	266.309	441,24
100 y más años	6.346	64.841	58.495	921,76

Figura 25: Población actual y proyección de población a largo plazo

Fuente: INE, 2009-2049.



Actualmente, la tasa de dependencia se encuentra aproximadamente en el 48%, definiendo dicha tasa como las personas en edad de trabajar, con más de 16 años y menos de 67. Con ello, por cada 10 personas que estén en edad de trabajar, en el año 2049 como muestran las proyecciones residirán en España entre 8 y 9 personas potencialmente inactivas; que como ya se ha explicado serían personas menores de 16 años y mayores de 67.

Años	Mayores de 64 años	Menores de 16 años	Total (menores de 16 y mayores de 64 años)
2009	24,61	23,20	47,81
2019	29,47	25,75	55,22
2029	37,16	24,24	61,40
2039	49,29	25,48	74,77
2049	60,60	29,07	89,66

Figura 26: Tasas de dependencia 2009-2049

Fuente: INE, 2009-2049.

El aumento de la edad media de la población puede ser positivo para una empresa como Salazones Garre S.L, ya que sus clientes potenciales suelen ser personas mayores de medida de edad entre 30-50 años con nivel adquisitivo medio alto, no son productos destinados normalmente a la alimentación infantil por su fuerte sabor y ni a las personas de la 3ª edad por su contenido en sal.

Hay que destacar que en los últimos años se ha un aumento de población más joven que entiende la gastronomía como parte de nuestra cultura y que demandan más este tipo de productos.

Por la propia experiencia y análisis de unos años a otros, actualmente en esta empresa la mayoría de clientes potenciales son españoles, ya que son productos diferentes a lo que buscan los turistas en nuestras ciudades españolas, sin embargo se va aumentando la curiosidad de los turistas por los salazones de pescado y normalmente una vez los prueban les agrada el sabor y empiezan tímidamente a consumirlos hasta llegar algunas veces a formar parte de su dieta habitual.

Por otro lado, según el Consejo de Ministros del Gobierno de España la tasa de paro ha disminuido del 26,9% en el año 2010 hasta el 25,93% en el primer trimestre del presente año, previéndose un 24,9% al final de dicho año, un 23,3% en el año 1015, y llegará a bajar del 20% a partir de 2017. Aunque se debe mencionar que estos datos resultan un poco engañoso, ya que no disminuye el porcentaje en sí por un crecimiento de empleo, ni por la creación de puestos de trabajo, ni por que haya mayor número de población ocupada en nuestro territorio, sino que las personas en edad de trabajar deciden marcharse fuera del país o se retiran del mercado de trabajo.

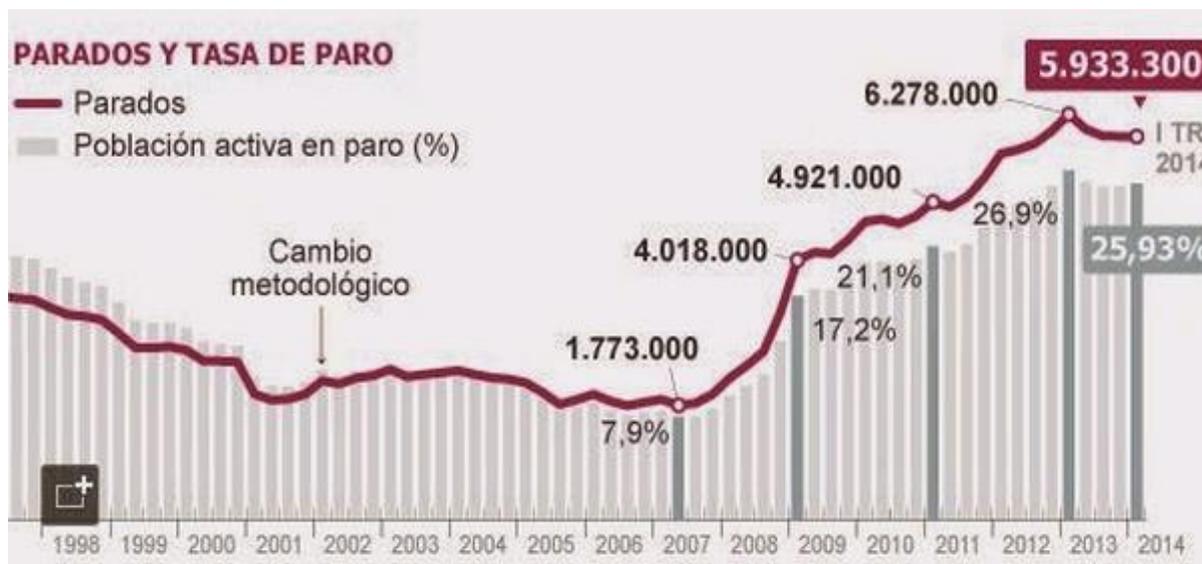


Figura 27: Parados y tasas de paro en España
Fuente: Elaboración a través de datos de la INE 1998-2014

También es importante comentar que la mayoría de trabajadores que se encuentran en situación de desempleo son personas recién incorporadas al mercado laboral, o personas de edad más madura y por tanto son desempleados de larga duración ya que les cuesta aún más encontrar un empleo por diversas circunstancias.

Destacar a nivel internacional que España y Grecia son de los países desarrollados que más paro posee, siendo por el contrario Alemania, Países Bajos, Luxemburgo y Austria los que menos paro tienen, entre el 4 y el 6% aproximadamente.

El sector pesquero, y con él, el sector de salazones de pescado ha sido siempre un creador de riquezas y creador de empleo. La estructura empresarial según el ministerio de agricultura y medio ambiente del gobierno español a nivel mundial está compuesta por 2.297 empresas dedicadas a la fabricación y posterior comercialización de salazones de pescado, de las cuales 387 son españolas.

Por número, dominan las pequeñas empresas y en su mayoría empresas familiares como es el caso de Salazones Garre S.L. A nivel mundial hay aproximadamente 91.782 personas empleadas en estas empresas, de cuales 17.740 se encuentran trabajando en dichas empresas españolas.



3.1.4 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Hoy en día la tecnología marca una diferencia de bastante importancia de unas empresas respecto a otras, ya que es un elemento diferenciador entre las empresas donde las más punteras en el sector consiguen mantener o ampliar su negocio o comercio; mientras las que no se renuevan se quedan estancadas disminuyendo su margen de negocio o incluso cerrando.

En este sentido los factores más relevantes son el de inversión en I+D y políticas de I+D+i entre otras.

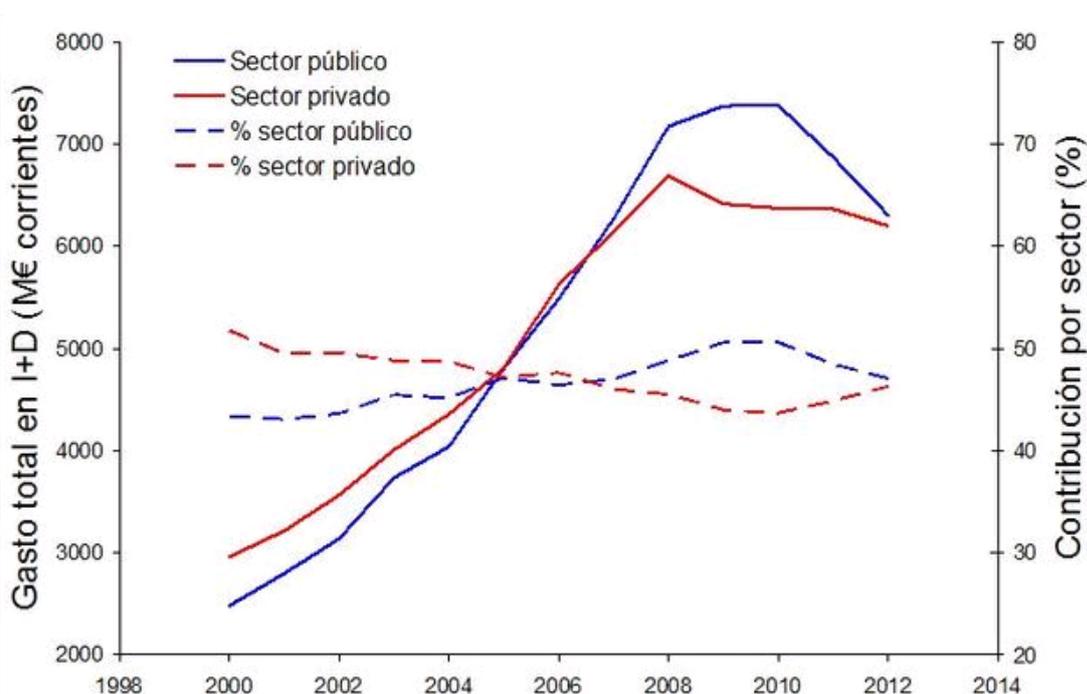


Figura 28: Gasto de I+D en millones de €
Fuente: Informe COTEC 2014

Cuando las empresas hablan del gasto que se lleva a cabo para incorporar políticas de I+D, no se refieren a un gasto en sí, sino a una inversión que es necesaria y casi obligatoria si quieres sobrevivir y ser de las mejores empresas de tu sector, manteniendo el mismo nivel de negocio, o aumentándolo de manera notoria; y es por ello que sectores como el de la alimentación está en continua inversión e innovación en este tipo de políticas para que dicho sector no decaiga.

Como hemos hablado en nuestro estudio sobre las innovaciones más características, volvemos a recordar que es en el envase y el etiquetado de dichos productos donde más innovación se puede realizar, adaptándose a las exigencias del mercado, y basándose en la diferenciación de calidad entre otras.



3.2 ENTORNO ESPECÍFICO Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

Se trata de los factores que concretan el mercado al que se dirige la empresa, el ámbito y plan en el que se establecerán sus objetivos; con ello se pretende analizar el mercado del sector y definir las estrategias adecuadas para poder llevarlo a cabo por lo que analizaremos las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Según Porter la rivalidad de los competidores viene dada por cuatro elementos, pero al unirse se crea una quinta fuerza como es la rivalidad entre los competidores.

PRIMERA FUERZAS COMPETITIVA: ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Para analizar la entrada y posterior amenaza de competidores en el sector de Salazones Garre S.L analizaremos las siguientes variables:

En cuanto a la *tasa de crecimiento* referente al mercado español, tomaremos como variable el consumo medio por habitante acompañado de su posterior gasto medio:

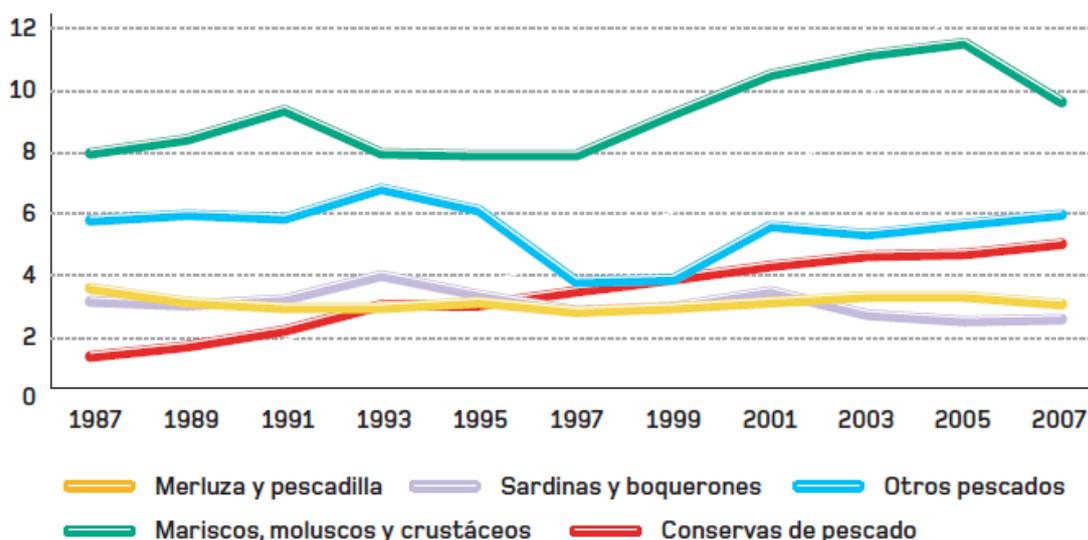


Figura 29: Consumo per cápita en pescado (kg.)

Fuente: Mercasa, Alimentación en España.

Dicho gráfico desglosa el consumo en kilos por persona según la variedad de consumición. Mientras en 1987 se consumían aproximadamente 22 kg de pescado por persona, en 2007 el consumo ronda los 25 kg, estimándose un consumo de 29 kg para el presente año 2014.

Destaca la demanda de consumidores de merluza, pescadilla, sardina y boquerones; aunque por otra parte, la partida de otros pescados y de mariscos, moluscos y crustáceos han experimentado oscilaciones, mientras que se ha producido también un incremento del consumo per cápita en las conservas de pescado.



Según los datos de 2007, en los hogares españoles se consumieron 1.253,9 millones de kilos que supuso el gasto de 8.918,7 millones de euros, previéndose para el presente año un aumento del 6% respecto al analizado.

	CONSUMO		GASTO	
	TOTAL (MILES KILOS)	CONSUMO PER CÁPITA (KILOS)	TOTAL (MILES EUROS)	GASTO PER CÁPITA (EUROS)
A) PESCADO FRESCO				
Merluza y pescadilla	126.471,81	2,83	911.071,26	20,41
Sardina y boquerón	83.939,72	1,88	331.337,14	7,42
Atún y bonito	26.137,17	0,59	203.049,79	4,55
Trucha	17.249,77	0,39	81.862,71	1,83
Lenguado	40.385,17	0,90	375.470,23	8,41
Bacalao	16.623,62	0,37	129.688,46	2,91
Caballa	15.779,56	0,35	62.270,78	1,40
Salmón	28.405,83	0,64	219.877,72	4,93
Lubina	18.577,27	0,42	142.297,12	3,19
Dorada	30.787,06	0,69	219.805,57	4,93
Rodaballo	2.621,16	0,06	24.441,20	0,55
Rape	22.783,75	0,51	217.079,26	4,86
Otros pescados frescos	136.728,65	3,06	866.173,08	19,41
Almejas y berberechos	29.683,33	0,67	247.854,81	5,55
Mejillón	51.154,85	1,15	137.622,92	3,08
Calamar y pulpo	50.632,60	1,13	339.973,15	7,62
Gambas y langostinos	22.219,27	0,50	257.340,19	5,77
Otros mariscos frescos	55.220,94	1,24	444.439,27	9,96
Total pescados frescos	566.490,54	12,69	3.784.424,31	84,80
B) PESCADO CONGELADO				
Merluza y pescadilla	52.532,40	1,18	326.404,95	7,31
Lenguado	14.765,41	0,33	107.114,25	2,40
Bacalao	11.931,19	0,27	100.953,05	2,26
Salmón	2.570,00	0,06	21.208,79	0,48
Otros pescados congelados	55.013,20	1,23	327.451,72	7,34
Almejas	4.122,97	0,09	28.957,93	0,65
Berberechos	83,38	0,00	633,09	0,01
Mejillón	3.518,61	0,08	19.684,15	0,44
Calamares	18.435,50	0,41	109.385,57	2,45
Pulpo	6.361,49	0,14	44.331,31	0,99
Gambas y langostinos	72.035,13	1,61	677.662,71	15,18
Otros mariscos congelados	29.371,33	0,66	241.729,23	5,42
Total pescados congelados	136.812,19	3,07	883.132,76	19,79
C) PESCADO EN CONSERVA				
Sardinias	11.655,7	0,26	79.175,9	1,77
Atún	93.543,9	2,10	560.002,7	12,55
Chicharro y caballa	5.446,1	0,12	40.525,6	0,91
Mejillones	10.558,9	0,24	82.714,3	1,85
Berberechos	2.718,8	0,06	59.557,2	1,33
Almejas	2.226,0	0,05	23.023,6	0,52
Calamares	3.826,2	0,09	18.754,4	0,42
Pulpo	2.798,8	0,06	17.115,1	0,38
Anchoas	3.571,3	0,08	67.925,4	1,52
Salmón ahumado	4.016,2	0,09	81.979,2	1,84
Trucha ahumada	340,7	0,01	5.984,9	0,13
Otros ahumados	921,2	0,02	15.538,9	0,35
Otras conservas de pescado	34.436,8	0,77	385.464,6	8,64
Total conservas pescados y moluscos	176.060,5	3,94	1.437.761,7	32,22

Figura 30: Consumo y gasto en productos del mar
 Fuente: Elaboración propia a través de datos del MARM

Tras un estudio realizado conocemos la importancia del pescado fresco (12,7 kilos y 86 euros aproximados por consumidor) frente al pescado congelado (3 kilos y aproximadamente 20 euros por consumidor), mariscos, moluscos y crustáceos (8 kilos y aproximadamente 80€) y a las conservas de pescado (3,9 kilos y 32 euros aproximados por individuo).



En cuanto a la *representación de productos* se ve determinada por: (1) el 44% del consumo y 42% de gasto en productos frescos; (2) el 11% del consumo y un 10% del gasto en productos congelados; (3) el 11% del consumo respecto al 13% de gasto en mariscos y moluscos congelados; (4) el 17% del consumo y un 16% del gasto en mariscos y moluscos frescos; (5) el 3% del consumo y del gasto en mariscos y moluscos cocidos; y por último (6) el 14% del consumo y el 16% del gasto en conservas de pescado y mariscos sobre el total de productos del mar.

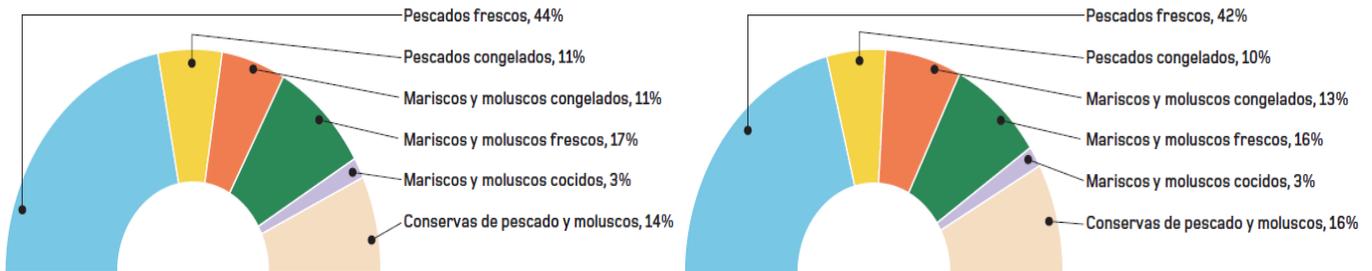


Figura 31: Consumo y Gasto en productos del mar
 Fuente: Elaboración propia a través de datos del MARM

Respecto a la *frecuencia de consumo* de pescado, destacar que los españoles tomamos productos del mar 10 días al mes de media, y en concreto se ve determinada por: (1) Consumo diario o casi diario de representado por el 14%; (2) Consumo entre 2 y 3 veces por semana representado por el 67%; (3) Consumo de dichos productos 1 vez a la semana representado por el 15%; (4) Consumo entre 2 o 3 veces al mes caracterizado por el 2%; y (5) Consumo entre 1 vez al mes o nunca representado por el 2%.

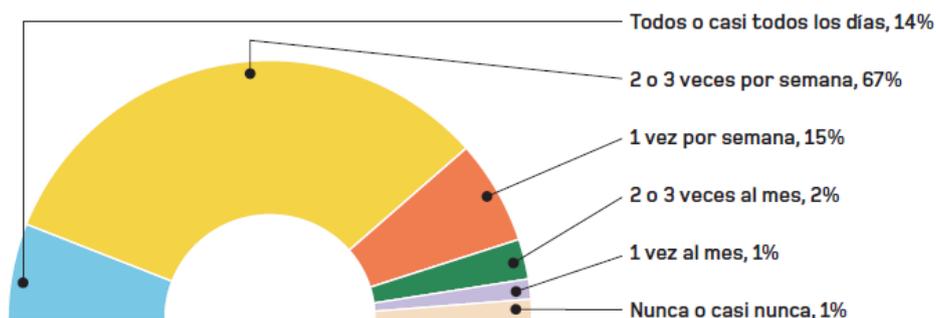


Figura 32: Frecuencia de consumo en productos del mar
 Fuente: Elaboración propia a través de datos del MARM

Para los consumidores españoles, el producto fresco es el producto que compran con mayor frecuencia (Más de 7 veces al mes), seguido del pescado congelado (Demandado 3 veces al mes), con una demanda parecida a las conservas, ahumados, salazones (Comprado 2 veces al mes), mientras que el pescado preparado se demanda con menor frecuencia, al igual que el empaquetado (1 vez cada 2 meses).

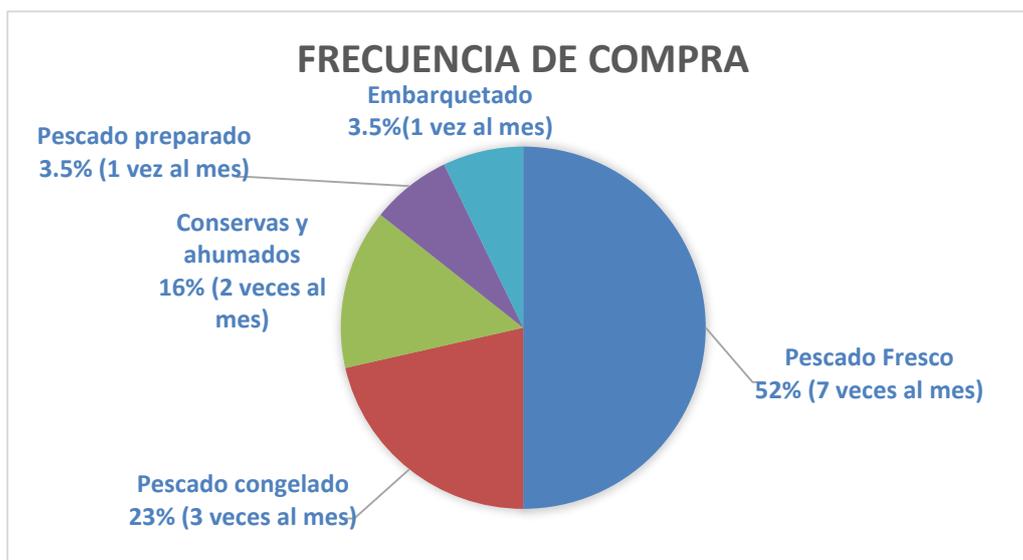


Figura 33: Frecuencia de compra por parte del consumidor
 Fuente: Elaboración propia a través de datos del MARM

Por otro lado, los distribuidores de estos productos prefieren que sea el producto fresco el de mayor importancia (Con el 31,8% de ventas) seguido del congelado y envasado (Con el 18%), el pescado congelado a granel y los preparados (Con el 5,3% cada uno), destacando las conservas, semiconservas, ahumados y salazones (Con el 39,6%).

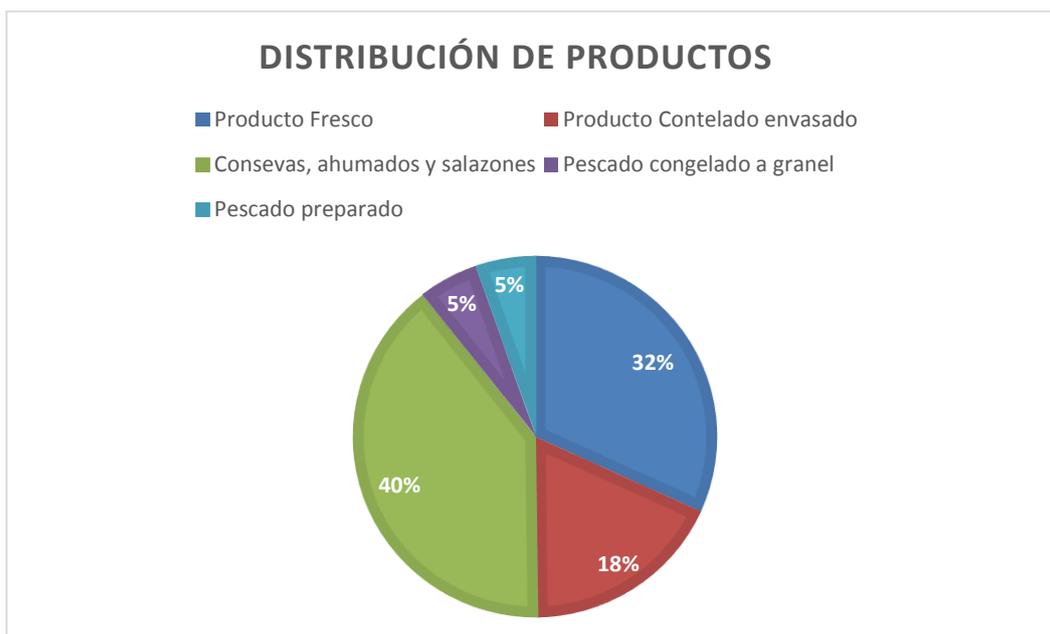


Figura 34: Importancia de productos por parte del distribuidor
 Fuente: Elaboración propia a través de datos del MARM



Para obtener una información más detallada es conveniente analizar el *consumo por comunidades autónomas*, donde hay grande variedades en cuanto a la localización geográfica, distribución del producto y renta o hábitos alimentarios de las familias.

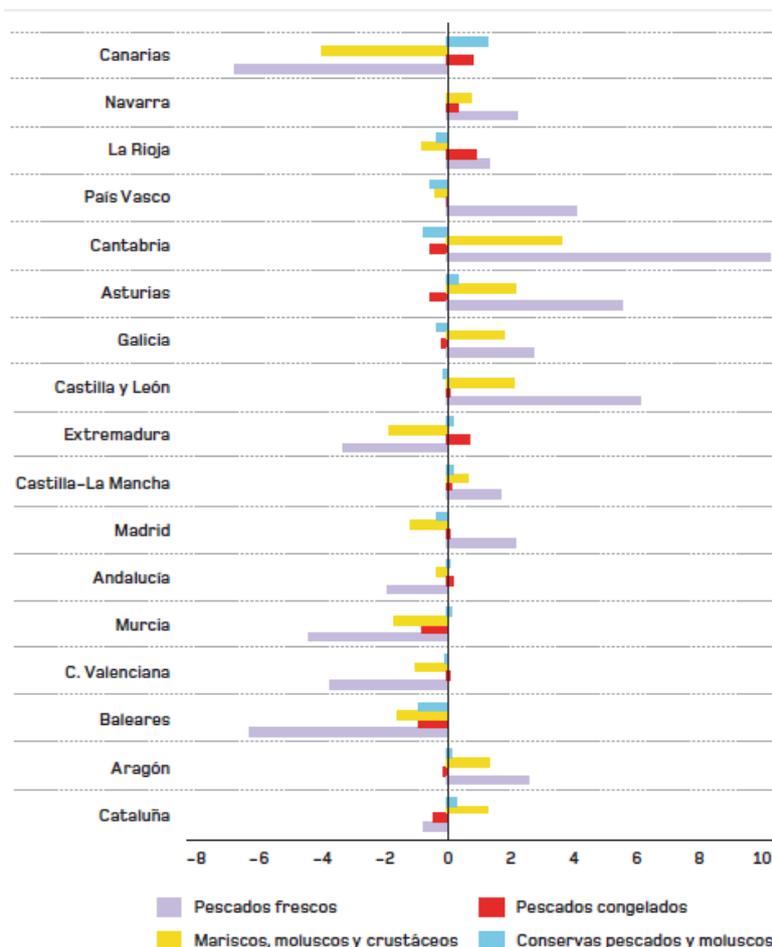


Figura 35: Consumo en productos del mar por Comunidades
 Fuente: Elaboración propia a través de datos del MARM

El *precio del producto* es otro elemento muy importante para la consumición de productos como los que vende Salazones Garre S.L., destacando que la mayoría de compradores son: (1) Distribuidores a grandes superficies; (2) Distribuidores a hostelería y restauración; (3) Representantes; (4) Mayoristas en alimentación; (5) Detallistas (Plaza de abastos) y (6) Venta al público directa (Tienda dentro de la fábrica); y los clientes finales que consumen los salazones tienen edades comprendida entre los 30 y 60 años con empleo, aunque en menor medida a jóvenes con trabajo o jubilados.

Destacar también que el precio deja de ser un problema según la estacionalidad, ya que en épocas de Navidad o Semana santa, se aumenta la fabricación y comercialización de estos productos en un 87% como destaca el propio Instituto de Fomento, llegando este producto a muchos hogares donde habitualmente no se consumen, pues es un producto de tradición y al igual que otros productos que solo se consumen en navidad como el turrón con los salazones de pescado ocurre lo mismo.



La *dificultad de crear propias marcas* es muy alta y muchas empresas dedicadas a este sector tienen que adquirir productos de otras empresas, por lo que tener una propia marca tiene una ventaja competitiva, Salazones Garre tiene dos marcas registradas: “Garre” y “Delicias del Mar Menor”.

Las *economías de escala* también son de mucha importancia, ya que empresas como Salazones Garre S.L llevan muchos años trabajando y reforzándose, por lo que se trata de una empresa con grandes producciones y distribuciones, y por tanto reduce gastos. A la hora de comprar materia prima cuanto más cantidad se compra mejor precio se obtiene y al tener instalaciones frigoríficas donde poder almacenarla es una ventaja competitiva considerable.

En sectores como en el que compete la empresa analizada, además de tener la máxima innovación, maquinaria, personal experto, también hay que conocer y utilizar inversiones para expandirse por distintos lugares y no todo el mundo puede competir desde el comienzo de una nueva entidad.

Actualmente este sector no está creciendo, sino al contrario, ya que a causa de la crisis y de la dificultad de venta de algunos productos muchas empresas se han visto obligadas a cerrar debido a las inversiones de puesta en marcha y mantenimiento de las instalaciones.

La crisis ha afectado sobre todo a empresas del sector con un fuerte endeudamiento y al bajar las ventas no pudieron afrontar el pago de las deudas a bancos y muchas de ellas tuvieron que enfrentar suspensiones de pagos o directamente en el peor de los casos quiebra técnica.

En este aspecto Salazones Garre que tiene como forma de financiación la auto-financiación, ha sido capaz de sobre llevar la crisis, pues al disminuir las ventas con disminuir la producción ha sido suficiente y no ha tenido el problema de tener que devolver prestamos ni intereses a entidades de crédito.

Esto que ahora parece muy loable por su parte en época de bonanza económica llegó a ser motivo de críticas por parte de entidades bancarias que venían a ofrecer sus préstamos y créditos a bajo interés, pues decían de manera un tanto despectiva que la empresa estaba perdiendo dinero no haciendo grandes inversiones y grandes compras de materia prima. Este tipo de situaciones hacen dudar muchas veces, pero al final tristemente el tiempo da la razón a quien la tiene y el no dejarse llevar por los cantos de sirena de las entidades financieras ha permitido que a día de hoy sea una de las pocas empresas saneadas del sector en la que su único empeño es seguir siendo rentable con los recursos propios de los que dispone.

En cuanto a la *rentabilidad del sector* de alimentación y bebidas es muy rentable a pesar de la época que estamos pasando, ya que en 2011 alcanzó el 8,3%, mientras que la rentabilidad financiera mejoró al 9,2%. En cuanto al sector de salazones de pescado ha estado entre el 3 y el 7% en los últimos 10 años.



La rentabilidad de las compañías residentes en España ha experimentado una fuerte bajada desde el 2007 hasta la actualidad debido a la crisis mundial, aunque parece que se está recuperando poco a poco en estos últimos meses; y con ello empezará a crecer de nuevo la facturación y beneficios de las empresas españolas.

Invertir actualmente en un mercado como el de salazones de pescado es arriesgado debido al número de desempleados que hay en nuestro país y la dificultad de hacer frente a las inversiones que se requieren, aunque la rentabilidad del mercado es media-alta en el mercado. Pero para montar una nueva instalación se necesita de mucho capital inicialmente y no hay financiación todavía por parte de las entidades financieras.

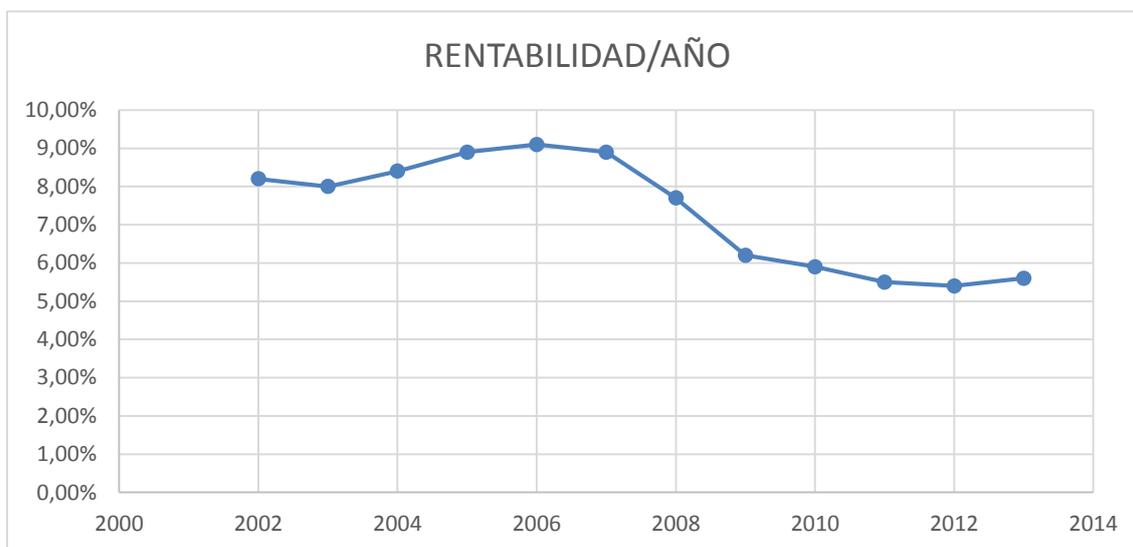


Figura 36: Rentabilidad de las empresas españolas
Fuente: Elaboración propia a través de datos del MARM

SEGUNDA FUERZA COMPETITIVA: GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

En cualquier sector empresarial desde el punto de vista de una empresa, interesa que haya menos empresas competidoras en dicho sector, ya que las existentes tendrán menos rivalidad y por tanto mayor rentabilidad y amplitud de mercado.

A pesar de la concentración que están experimentando las mayores empresas, también aumentaron el número de empresas medianas y pequeñas, debido a la instalación de pequeñas empresas dedicadas a productos de calidad diferencial. De todas las empresas existentes, únicamente 15 empresas tienen más de 200 empleados y 77 de ellas entre 50 y 200 empleados.

La competencia en este sector actualmente se ha visto paralizada, incluso ha llegado a decrecer debido a las dificultades de muchas empresas en la época de crisis mundial; aunque son algunos los valientes que han intentado crear empresas en este sector pero en su mayoría se han visto arrasado por las empresas más potentes debido a las instalaciones, capacidades y experiencia, lo que les ha llevado a cerrar.



Hay que tener en cuenta el nivel de crecimiento del mercado, ya que cada vez son más las empresas que absorben, se alianzan o colaboran de algún modo con otras. Existe una fuerte rivalidad, ya que muchas de estas empresas necesitan renovarse y mantenerse en continuo cambio para seguir compitiendo en el mercado.

La rivalidad es fuerte en el sector, destacando como competentes de primera mano de la empresa Salazones Garre S.L:

Nombre de la Empresa	Población	Provincia
Ricardo Fuentes e Hijos, S.L.	Cartagena	Murcia
Salazones Diego S.L	San Javier	Murcia
Pescatun Isleña, S.L.	Isla Cristina	Huelva
Salazones Pertusa S.L	Orihuela	Alicante
Salazones Julián López, s.L.	San Pedro del Pinatar	Murcia
Ubago Group Mare S.L	Línea de la Concepción	Cádiz
Salazones Herpac S.L	Barbate	Cádiz
Juan Ramón Asencio S.A	Huelcar de Almería	Almería
Salazones y Ahumados Nórdicos S.L	Orihuela	Alicante
USISA, Unión Salazonera Isleña, S.A	Isla Cristina	Huelva

De las mencionadas, Ricardo Fuentes e Hijos S.L es de las pocas empresas del sector que se encuentran posicionadas mejor que la empresa que estamos analizando en este trabajo debido a su antigüedad, y como consecuencia amplitud de mercado, numerosos trabajadores y un volumen superior de facturación y ventas.

El objetivo de Salazones Garre, S.l. no es de ser una gran empresa descentralizada con muchos trabajadores y producir un producto en masa, si no de producir un producto de calidad y asegurar a sus trabajadores un buen puesto de trabajo, bien remunerado y un trabajo reconocido y de calidad siendo una empresa rentable y nunca perdiendo el contacto directo con sus clientes.

También destacar la dificultad de la logística en algunas ocasiones, conseguir llevar el producto a todos los clientes, ya que cuando son cantidades pequeñas no compensa económicamente a la empresa mandarlas con los medios de transporte de la empresa debido a su gran gasto, ni a través de agencias de envío ya que se suele pagar por el envío prácticamente lo mismo que se va a ingresar por la venta.

Y para concluir destacar la rivalidad existente a causa del número cuantioso de competidores en el sector como ya hemos mencionado, lo que hace estar en continuo cambio e innovar tanto en marcas, como en calidad, preparación y presentación de los productos para estar a la altura del mercado y seguir creciendo en ventas y facturación, pero esto ocurre en todas las empresas que tienen proyecto de futuro, al final la competencia es buena y sana pues hace que no te duermas en los laureles.



TERCERA FUERZA COMPETITIVA: NUEVOS PRODUCTOS / DESTACAR LA IMPORTANCIA DE LAS PROPIEDADES DE LOS PRODUCTOS PRODUCIDOS

En todos los sectores la existencia o entradas de nuevos productos suele ser una gran ventaja para los más potentes que pueden invertir en tecnologías, investigación y su posterior preparación y puesta en marcha para la venta; lo que supone una gran desventaja para el resto de empresas y por tanto una disminución de la rentabilidad del sector.

En el caso de empresas dedicadas a Salazones de pescado supone un problema la cantidad de productos sustitutivos. Actualmente, el cliente puede elegir entre una variedad muy extensa para satisfacer su apetito con aperitivos u acompañantes de otros platos diferentes a los salazones, como es el caso de aceitunas, jamón, quesos o preparados para picar, donde el precio supone un papel fundamental.

El consumo de productos pesqueros crece un 0,3%



Figura 37: Crecimiento de consumo de productos pesqueros
Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

En 2013 hay que destacar el crecimiento del 0,3% del consumo de productos pesqueros, esperando una subida aún más alta para los próximos años. Con el paso del tiempo cada vez hay más productos sustitutivos por lo que la rentabilidad se encuentra en peligro de caída.

La gran ventaja es la concienciación del cliente final de consumir productos 100% naturales y que cuando lean la etiqueta no se pierdan entre el listado de ingredientes y saborizantes, colorantes, conservantes que contienen.

Hay una tendencia muy fuerte y muy lógica de que la alimentación sea nuestra medicina y la medicina nuestra alimentación, por lo tanto no deberíamos consumir alimentos que nuestra bisabuela no identificara como comida. Los salazones de pescado son productos de alto valor nutricional, sanos, pues solo contienen pescado y sal marina (no es sal refinada), la sal marina está reconocida como un alimento necesario para la salud de las personas, y ya hay estudios en los que recomiendan sustituir la sal refinada por la sal marina (sal gruesa y agua) que es la misma que se utiliza para elaborar los salazones de pescado.



Propiedades de la sal marina

La sal marina natural contiene 92 minerales esenciales, mientras que la sal refinada y adulterada (un subproducto de la industria química) sólo contiene dos elementos, el sodio (Na) y el cloro (Cl). Si las células sufren deficiencia de oligoelementos a causa de la dieta, pierden su capacidad para controlar los iones, lo cual tiene consecuencias funestas para el cuerpo humano.

Basta con perder el equilibrio iónico durante un minuto para que las células del cuerpo empiecen a romperse. Esto puede dar lugar a trastornos nerviosos, daños cerebrales o espasmos musculares, así como a la interrupción del proceso de regeneración celular.



Figura 38: Sal Marina natural
Fuente: Salazones Garre S.L

La sal marina natural (agua de mar reconstituida) permite a los líquidos traspasar sin trabas las membranas del cuerpo, las paredes de los vasos sanguíneos y los glomérulos (unidades de filtrado) de los riñones. Cuando aumenta la concentración de sal natural en la sangre, la sal se combina rápidamente con los fluidos de los tejidos circundantes. Esto, a su vez, permite a las células extraer más alimento del fluido intracelular enriquecido. Además, unos riñones sanos pueden eliminar estos fluidos salinos sin problema, lo cual es primordial para mantener el equilibrio la concentración de fluidos corporales.

La sal refinada, por el contrario, puede constituir un grave riesgo para el cuerpo. Impide el paso libre de líquidos y minerales, y ello provoca la acumulación y el estancamiento de fluidos en articulaciones, conductos y nodos linfáticos y riñones. El efecto deshidratante de la sal comercial puede propiciar la formación de cálculos biliares, aumento de peso, hipertensión arterial y otros problemas de salud.

El cuerpo precisa sal para digerir adecuadamente los hidratos de carbono. En presencia de sal natural, la saliva y las secreciones gástricas pueden descomponer las partes fibrosas de los alimentos a base de hidratos de carbono. En su forma disuelta e ionizada, la sal facilita el proceso digestivo y desinfecta el intestino grueso.



La sal de mesa producida comercialmente tiene justamente el efecto opuesto. Para que la sal sea resistente a la reabsorción de humedad y, por tanto, resulte más cómoda de usar para el consumidor, los fabricantes le añaden productos químicos como desapelmazantes, desecantes y diferentes blanqueadores. Tras ese proceso industrial, la sal ya no puede mezclarse o combinarse con los fluidos corporales, lo cual siempre debilita los procesos químicos y metabólicos más básicos del cuerpo. La retención de agua, los problemas renales y la hipertensión arterial son las consecuencias más claras del consumo de sal refinada, que se añade a miles de distintos alimentos elaborados. El 50% de la población norteamericana, por ejemplo, padece retención de líquidos (la causa principal del aumento de peso y la obesidad). Gran parte de la culpa la tiene el consumo de grandes cantidades de sal refinada.



Figura 39: Extracción de sal marina
Fuente: Salazones Garre S.L

Antes de que la sal se produjera comercialmente, sin extracción natural, se tenía por la materia prima más preciosa de la Tierra, incluso más que el oro. En la época de los celtas, la sal se utilizaba para tratar dolencias físicas y trastornos mentales serios, graves quemaduras y otras afecciones. Las investigaciones realizadas han demostrado que el agua de mar acaba con el desequilibrio hidroelectrolítico, un trastorno que provoca la pérdida de la capacidad de respuesta inmunológica, alergias y otros muchos problemas de salud.

La sal del mar Céltico (de color gris) es un buen producto para ingerir porque se extrae por medios naturales mediante el secado al sol. Otras sales excelentes se venden en tiendas o cooperativas de alimentos naturales. La sal de Canarias (Lanzarote, Gran Canaria, El Hierro,...), por ejemplo, tiene una gran riqueza en minerales. Algunas son de diferentes colores; otras son de color rosa. La sal del Himalaya se considera la mejor y más nutritiva de todas. La sal del mar Negro hawaiano también es excelente y tiene muy buen sabor. Si se toma disuelta en agua o se añade al agua utilizada para cocinar los alimentos, estas sales tienen destacados efectos positivos en las células. La sal sin refinar también contribuye a limpiar y desintoxicar el tracto gastrointestinal y mantiene a raya a los gérmenes dañinos.



En este caso, debemos resaltar que la sal utilizada en la empresa Salazones Garre S.L es sólo sal de las salinas marinas de San Pedro del Pinatar.



Figura 40: Variedades de sal marina natural
Fuente: Salazones Garre S.L

La sal refinada apenas no aporta nada al cuerpo. Al contrario, es responsable de numerosos problemas de salud, incluidos los cálculos biliares. La única al que el cuerpo puede digerir, asimilar y utilizar debidamente es la sal marina sin refinar y sin procesar o la sal de roca.

Para que la sal sea beneficiosa para el cuerpo, ha de penetrar en los alimentos, es decir, hay que dejar que la humedad de las frutas, las verduras, los cereales y las legumbres disuelva la sal. Si la sal se utiliza en estado seco, penetra en el cuerpo de forma no ionizada y produce sed (una señal de estar intoxicado). Provoca más daños porque no se asimila como es debido y no se aprovecha.

Se puede disolver una pizca de sal en una pequeña cantidad de agua y añadirla a la fruta o a otros alimentos que normalmente no se cocinan, y así se facilitará la digestión de esos productos a la vez que se contribuye a desacidificar el cuerpo. Si se añade una pizca de sal al agua potable se le confieren propiedades alcalinas y aporta minerales y oligoelementos importantes. Vale la pena señalar que la comida debe estar sabrosa y no salada.

Importantes funciones de la auténtica sal en el organismo

- Estabiliza el pulso irregular y regula la tensión arterial, junto con el agua
- Extrae el exceso de acidez de las células del cuerpo, en particular de las neuronas
- Equilibra los niveles de azúcar en sangre (Importantísimo para diabéticos)
- Esencial para generar energía hidroeléctrica de las células del cuerpo
- Es vital para la absorción de nutrientes a través del tracto intestinal
- Es necesaria para limpiar los pulmones de mucosas y flemas pegajosas, en particular para quienes sufren asma y fibrosis quística



- Acaba con el catarro y la congestión de los senos nasales
- Es un potente antihistamínico natural
- Puede prevenir los calambres musculares
- Ayuda a prevenir el exceso de producción de saliva; si sale saliva de la boca al dormir puede ser indicativo de falta de sal
- Refuerza los huesos; el 27% de la sal corporal se halla en los huesos; la deficiencia de sal o la ingesta de sal refinada en vez de sal natural son las causas principales de osteoporosis
- Ayuda a prevenir la gota y la artritis gotosa
- Es vital para mantener la sexualidad y la libido
- Puede prevenir las venas varicosas y las vasculares de piernas y muslos
- Suministra al cuerpo más de 80 elementos minerales esenciales; a la sal refinada, como la sal de mesa común, se la despoja de todos esos elementos, excepto de dos; además, la sal comercial contiene aditivos perjudiciales, entre ellos silicato de aluminio que puede causar Alzheimer.

CUARTA FUERZA COMPETITIVA: PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

En Salazones Garre, aplican otra de las fuerzas que el autor Porter creó y es el llamado poder de negociación por parte de los clientes, ya que las empresas no pueden actuar del modo que ellos piensan que es mejor, sino que se ven obligados a realizar distintos cambios en la filosofía y creación de los productos a causa de sus compradores.

Un mercado no será atractivo cuando los clientes estén mal organizados, cuando no existan varios productos sustitutivos o cuando el producto esté diferenciado.

La diferenciación del producto (en el caso de los salazones es cuidando todos los detalles de compra de materia prima de calidad, producción, envasado y etiquetado) es fundamental para competir en un sector como el que se está analizando, ya que permite a las empresas un poder negociador respecto a sus clientes, debido a que tratan con productos de características únicas y muy difícil de copiar por el resto; es decir, que si los clientes se ven atraídos por esos productos específicos suelen entender el precio, pues reconocen el trabajo y la elaboración que llevan consigo.

En cuanto a Salazones Garre se refiere, se caracteriza por disponer de los productos de una alta calidad respecto a muchas de las empresas del sector, debido a la experiencia de los trabajadores que posee, a las técnicas usadas para la creación de los productos y también a las mejores técnicas, maquinarias e instalaciones usadas para la producción de dichos productos.

También cabe destacar que todos los clientes no se tratan por el igual a la hora de poner un precio a los productos para la venta; es decir, en su mayoría las compras de los mayoristas o minoristas no suelen ser potencialmente altas y por ello estos tienen poco poder de negociación ya que buscan obtener a su vez los mejores productos con la mayor calidad posible para ir haciendo nuevos clientes y mayor mercado.



Sin embargo, los clientes más potenciales a los que les vende Salazones Garre S.L, poseen un mayor poder de negociación, ya que compran grandes cantidades de su producto, y ésta se ve obligada a realizar promociones o rappels de compra debido a tal numerosas ventas e ingresos que le supone.

La venta de salazones se puede ver perjudicada por el aumento de productos sustitutivos debido a la diferencia de precio entre otras causas, por lo que a veces las empresas dedicadas a este sector que estamos analizando se ven obligadas a reducir precios, ya que existen muchas marcas y productos diferentes, por lo que el cliente a veces se deja llevar por el precio acorde a su disponibilidad de gastar dinero.

Como ya hemos mencionado a lo largo de este estudio, nos encontramos en un sector con difícil competencia, ya que existen multitud de empresas y marcas destinadas a satisfacer nuestras necesidades alimentarias, lo cual satisface a los consumidores con un alto poder de negociación y dificulta a las empresas obtener una mayor rentabilidad de la deseada.

QUINTA FUERZA COMPETITIVA: PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Esta quinta y última fuerza competitiva de Porter se refiere a la capacidad de presionar que tienen los proveedores sobre los precios y el nivel de calidad y profesionalidad que ofrecen en el mercado. En concreto, en un mercado como el salazón donde los proveedores disfrutan de un alto poder de negociación debido a las restricciones del Estado para la busca y captura de estas especies, menor será la rentabilidad del sector.

Hay que destacar que la mayoría de empresas dedicadas a la fabricación y producción de este tipo de producto, y en concreto la empresa Salazones Garre S.L, no tienen sus propios buques pesqueros, sino que lo compran la materia prima a terceras personas u otras empresas dedicadas a ello centrado siempre en obtener el producto de mayor calidad, por lo que el poder de negociación de estos proveedores es muy alto y se produce una bajada de la rentabilidad.

Y por último, destacar también que la presencia de productos sustitutivos por las características que ya hemos mencionado, supone una desventaja ya que en este sector se usan determinadas materias primas sin tener la posibilidad de cambiarlas para seguir elaborando los mismos productos.

3.3 PRINCIPALES ACTIVIDADES RELACIONADAS

Salazones Garre S.L a día de hoy concentra su actividad a la producción y distribución de los productos que se han comentado a lo largo de este estudio; y su proyecto de futuro es ofrecer salazones de pescado de alta calidad en presentaciones más cómodas para el consumidor final y más adaptadas al tipo de familia nuclear o monoparental.



ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

Ahora continuamos tratando de explicar en este apartado el análisis interno de la empresa, el cual nos dice como se encuentra la empresa en sus órganos internos; trataremos de estudiarlo a través de una serie de apartados que veremos a continuación.

4.1 MISIÓN

El grupo Salazones Garre como ya hemos dicho es una empresa familiar que elabora y comercializa por sus medios los productos mencionados a lo largo de este estudio orientada a hacerse con el mercado de la región de Murcia y otras partes del país y ser pionera en conseguir el máximo en otros países extranjeros.

El objetivo principal de esta empresa es mantener la filosofía, los clientes, los proveedores y ser la competencia más dura y fuerte para los demás, además de ir creciendo consolidadamente.

Para conseguir lo anterior se debe facilitar servicios eficientes con oportunidades para mejorar la competitividad de los clientes e impulsarse económicamente en su entorno, dentro de un marco de crecimiento sostenible.

En cuanto a la visión de Salazones Garre quiere ser reconocida por la calidad de sus productos; es por ello que se ha definido una Política de Calidad, que proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.

La dirección de esta empresa ha definido las directrices que lleva a cabo la empresa orientada a la satisfacción de los clientes, las cuales se mencionan a continuación:

- Compromiso de cumplir con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios así como mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
- La utilización de materias primas de primera calidad.
- Higiene y limpieza como filosofía de trabajo a todos los niveles de organización.
- El empleo de procesos que tienen como objetivo prioritario la obtención de un producto higiénico a la vez que de calidad.
- La mejora continua de los procesos y de la formación del personal como vía para conseguir la minimización de errores.
- Mantener los canales de comunicación adecuados y proveer a la empresa de los recursos necesarios para cumplir con los requisitos legales aplicables y las especificaciones pactadas con el cliente.
- Crear una cultura dentro de la organización que permita anticiparse a las necesidades de nuestros clientes, asumiendo como objetivo principal la satisfacción de sus expectativas.
- Disponer de los mecanismos definidos dentro de la organización que permitan establecer y conseguir los objetivos de calidad.
- Mantener la imagen de calidad de nuestros productos.
- Evitar reclamaciones de falta de Calidad para no tener efectos negativos en el mercado.



- Involucrar a todo el personal para que participe de forma activa en dar la Calidad que requieren nuestros clientes.
- Disponer de unos medios técnicos adecuados para los procesos de producción.
- Producir productos seguros y legales, que cumplan con todos los requisitos legales y comerciales.
- Disponer de recursos humanos de reconocida experiencia que junto a los medios técnicos y apropiados aseguren una calidad uniforme de nuestro producto.
- Comprometerse con la protección del Medio Ambiente.

4.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En el sector Agroalimentario en el que la Organización desarrolla su actividad, se hace cada vez más necesarios poder demostrar el compromiso de la misma con los siguientes aspectos:

- El mantenimiento de la confianza del consumidor en la Calidad y Seguridad de los alimentos.
- El aseguramiento del cumplimiento de las normas relativas a la seguridad y la salud de los trabajadores.
- La minimización del impacto negativo en el medio ambiente y su consiguiente conservación.
- La mejora en la utilización de los recursos naturales.
- La mejora continua aplicando la mejor tecnología disponible, cuando ésta sea económicamente posible y considerando el análisis objetivo de los datos, así como la retroalimentación por parte de los clientes.
- Fomento del diálogo, compañerismo y participación dentro de la organización.
- Cumplir con la legislación en todo momento.
- Conseguir la diversidad y el desarrollo sostenible de esta sociedad.

La dirección de la empresa está comprometida con el desarrollo y la implantación del sistema de gestión de calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, comunicando a toda la plantilla de la empresa la importancia de satisfacer los requisitos del cliente con el propósito de aumentar su satisfacción, así como los legales y reglamentarios estableciendo una política de la calidad, asegurando que se establecen los objetivos, llevando a cabo las revisiones y asegurando la disponibilidad de recursos.

Todo ello, respaldado por la certificación de una Entidad de Certificación acreditada, externa a la propia organización y con la independencia, objetividad e imparcialidad necesarias para garantizar ante terceros dichos aspectos.



4.3 ESTRUCTURA ECONÓMICA

La empresa Salazones Garre se constituyó en 1983 como ya se ha mencionado en otros apartados de este estudio, pero no fue hasta Marzo de 1999 cuando se constituye como sociedad limitada.

Salazones Garre S.L está inscrita en el Registro Mercantil de Murcia, Tomo 1153, Libro 0 Sección 8ª, Folio 94, Hoja MU-30828. Inscripción 1ª, C.I.F.: B-73028474.

La estructura organizativa de esta empresa es muy sencilla, ya que es ella la encargada del aprovisionamiento de las materias primas, producción, envasado, etiquetado y distribución final del producto a diversos tipos de clientes.



**SALAZONES
GARRE S.L**

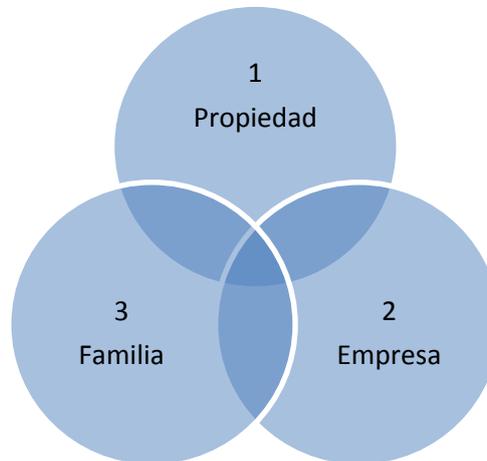
Esta estructura conlleva riesgos, ya que al ser una única empresa tiene una gestión unificada y centralizada. Al ser una empresa familiar, no permitirá entradas de socios externos a no ser que sea de vital importancia para su existencia, no siendo este el caso actualmente, por lo que la sociedad Salazones Garre S.L queda como gestora de acciones y servicios del total del negocio.

En cuanto a las fases de una empresa familiar, Salazones Garre se encuentra en su primera fase después de más de 30 años de existencia donde actualmente al frente de la entidad se encuentra Ana García Fernández, esposa de su fundador Felipe Garre Martínez ya jubilado; aunque hay que destacar que en un corto plazo pasará a su segunda fase donde la generación de hermanos tomará el relevo en la pertenencia del negocio aunque ya están realizando funciones de herederos y líderes.

FASES DE LA EMPRESA FAMILIAR	SUPERACIÓN DE FASES
Primera Generación	65%
Segunda Generación	25%
Tercera Generación	9%
Cuarta Generación	1%



Como empresa familiar que es, utiliza la “teoría de los tres círculos” que compone este tipo de empresas:



- 1- Personas con participación en la propiedad.
- 2- Directivos y trabajadores de la empresa.
- 3- Miembros de la familia.

Y con ello una posible serie de relaciones que se cumplen y que no se cumplen en esta organización:

- Trabajadores o directivos no familiares con participación en la empresa
- ✓ Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
- ✓ Familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios
- ✓ Trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad.

Salazones Garre S.L se ha apoyado en varios instrumentos jurídicos para abordar la planificación y funcionamiento de la empresa:

- Disponiendo tanto los creadores de la empresa, como los futuros herederos de un régimen de separación de bienes, para repartir los bienes acordados, y no la repartición de acciones de la empresa familiar.
- Puesta en marcha del testamento, para así planificar la herencia para los futuros herederos sin poner en peligro la atribución a las personas que se desean, para así ahorrar un difícil proceso de negociación, o un largo y costoso proceso judicial.
- En cuanto a los estatutos sociales permiten incorporar estimulaciones útiles para planificar el futuro de la empresa con plena eficacia frente a terceros ya que: (1) Permite diferenciar el patrimonio empresarial del patrimonio personal; (2) Evita que la responsabilidad por las deudas sociales afecte al patrimonio personal del empresario; y (3) Son bienes homogéneos y facilitan la distribución de bienes afectos a la empresa entre sus sucesores entre otros.
- Por último, esta empresa cuenta con un protocolo familiar que se comenta en apartado 2.4 de este trabajo.



4.4 ORGANIGRAMA Y RESPONSABILIDADES

Salazones S.L tiene definidas y documentadas las responsabilidades, las competencias y las relaciones entre todo el personal en relación con las actividades que afecten a la calidad.

La organización general, tal y como se recoge en este organigrama está formada por:

- Gerencia
- Departamento de Calidad
- Departamento de Administración/RRHH
- Departamento de Compras
- Departamento de Ventas
- Departamento de Producción
- Manipuladores.

Gerente

La Gerente, realiza la coordinación general de los departamentos y de todas las actividades de Salazones Garre S.L.

Le corresponde definir y aprobar la Política de Calidad y los marcar los objetivos de la Calidad de esta empresa, siendo Responsable de su cumplimiento. Asimismo, deberá aprobar el Manual de Calidad y arbitrar en las discrepancias que puedan seguir entre los diferentes Departamentos implicados en la calidad.

La Gerente designa al Responsable del Departamento de Calidad, dándole autoridad y responsabilidad para realizar su labor de forma independiente y efectiva.

Sera su responsabilidad la revisión y aprobación de las Ofertas emitidas y/o contratos presentados por la empresa, en su ausencia esta función puede ser delegada por el Responsable de Administración.

Deberá promover la efectividad de la organización, dirigiendo los esfuerzos personales en beneficio de Salazones Garre S.L.

Departamento de calidad

Al frente del Departamento de Calidad se encuentra el Responsable de Calidad, quien tiene como misión el asistir y asesorar a los responsables de los Departamentos, y al Gerente en todos los aspectos relativos a la calidad de los productos fabricados por la entidad.

El Responsable de Calidad es responsable de la implantación, seguimiento y control del sistema de Gestión.

El Gerente designa, con independencia de otras funciones, al Responsable de Calidad como Representante de la Dirección en el Sistema de Calidad, teniendo este la responsabilidad y autoridad que incluya:



- Asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, basado en la Norma ISO 9001 e IFS FOOD DEFENSE.
- Informar a la Gerencia sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del Cliente a todos los niveles de la organización.
- Asumir las relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados sobre el sistema de calidad.

		FICHA DE PLANIFICACIÓN			Versión: 00 Página:
<input type="checkbox"/> PLANIFICACIÓN ANUAL DE CALIDAD		<input type="checkbox"/> PLANIFICACIÓN DE CALIDAD ANTE SITUACIONES NUEVAS			
OBJETIVO:					
ACCIONES A REALIZAR	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	
OBSERVACIONES:			VºBº GERENTE:		

Figura 41: Ficha de planificación en la calidad
 Fuente: Salazones Garre S.L

El Responsable de Calidad, al frente del departamento de calidad tiene como funciones:

- Conocer el funcionamiento para la revisión y mejora del Sistema de la Calidad establecido, facilitando así la implantación de la Política de la Calidad en la Empresa.
- Participar de la Revisión del Sistema de la Calidad a intervalos apropiados, elaborando la programación de la revisión con el fin de asegurar que mantiene su eficacia y adecuación.
- Dirigir las actividades de Gestión de la Calidad.
- Asesorar a la Gerencia y Responsables de Departamentos de Salazones Garre S.L en materia de Calidad.



- Coordinar, impulsar, planificar y supervisar los planes y programas de calidad emanados de la Gerencia de la empresa así como para el tratamiento de los problemas de calidad.
- Detectar, documentar y registrar todas las No conformidades que se produzcan con respecto al cumplimiento e implantación del Sistema de Calidad, proponiendo las acciones correctoras y preventivas y comprobar su resolución.
- Revisar, distribuir y controlar en su caso, los documentos constituyentes del sistema de la Calidad de Salazones Garre S.L.
- Emitir, distribuir y archivar los registros de calidad que evidencian que se ha cumplido los requisitos, estados de inspección y pruebas aplicables.
- Mantener y controlar el archivo de calidad.
- Realizar el Plan de Auditorías Internas de los diferentes departamentos y áreas de la empresa, participando en la realización de las mismas o supervisión del Plan de auditorías en el caso de que se contrate externamente la auditoría.
- Participar y apoyar como uno de los interlocutores en las auditorías que por parte de Entidades exteriores se realicen a Salazones Garre, efectuando el seguimiento de las mismas hasta la completa satisfacción de la Entidad auditora, en su caso.
- Formar y entrenar al personal en aspectos relacionados con la calidad y en las técnicas que se deban utilizar para el desarrollo de su trabajo. Promoviendo y coordinando un sistema de formación interno, de acuerdo con las necesidades de la Gerencia, preparando, desarrollando y gestionando un Plan de Formación.
- Garantizar que los suministros y materiales recibidos cumplen con los requisitos establecidos, previa participación en la evaluación de los proveedores.
- Elaborar y revisar los procedimientos e instrucciones de calidad y demás documentación directamente relacionados con la calidad.
- Aprobación y supervisión de los puntos de inspección aplicables en recepción, proceso y finales.
- Llevar a cabo el control adecuado sobre los equipos de medida y ensayo.
- Seguimiento y control de los Proveedores incluidos en la Relación de Proveedores Aceptados.

Departamento de Administración y RRHH

El Responsable de Administración y Ventas gestiona las operaciones y actividades de promoción, venta y distribución nacionales y las de exportación. Coordinación del departamento administrativo, bancos, actividades financieras, contabilidad, nóminas, CMR, báscula...

El Responsable de Administración desarrolla las siguientes funciones:

- La emisión de la facturación de los trabajos realizados a los clientes, sobre la base de las condiciones de los contratos y de la realización de las actividades de cobros y su control.



- El desarrollo y ejecución de todo lo relacionado con la administración del personal de Salazones Garre S.L en materia de contratación, altas, bajas, nóminas, seguros sociales y control del personal.
- Las tramitaciones administrativas y en general lo relacionado con los trabajadores.
- Elaborar los informes de No conformidad cuando detecte alguna anomalía en el seguimiento de la gestión relacionada con sus actividades y proponer acciones para el cierre de la no conformidad y correctoras para evitar su repetición.
- Ejecutar y hacer seguimiento de la ejecución de las “acciones correctivas”, relativas a la No conformidad.
- La gestión y el control administrativo de Salazones Garre S.L, organiza la actividad contable y formalidades establecidas por la legislación en materia fiscal y mercantil.
- Las tramitaciones administrativas y en general todo lo relacionado con la actividad burocrática.

		FICHA DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS	
PROCESO	INDICADOR	SEGUIMIENTO SEMESTRAL	RESPONSABLE
VºBº CALIDAD:		VºBº GERENTE:	
FECHA:		FECHA:	
OBSERVACIONES:			

Figura 42: Ficha de seguimiento de objetivos
 Fuente: Salazones Garre S.L



Departamento de Ventas

- La recepción y revisión de los pedidos de los clientes.
- La revisión y emisión de ofertas y formalización de contratos.
- Las actividades de atención al cliente en lo referente a información general sobre el producto y la recepción de reclamaciones, quejas y sugerencias por parte del Cliente.
- Recoger las peticiones, sugerencias o cualquier tipo de idea de los clientes.
- Realizar las promociones y publicidad de los productos de la empresa.

Departamento de Compras

El Responsable de Compras participa en las negociaciones con proveedores, clientes y transportistas; además, planifica las compras.

Al frente del Departamento de Compras se encuentra el Responsable de Compras, que coordina, controla y supervisa las actividades realizadas por el personal a su cargo, entre sus funciones se encuentra:

- Asistir al personal del Departamento de Producción para informar a los trabajadores de la cantidad que se recoge en los documentos de compra.
- Control junto con el Responsable de Almacén y Expediciones del stock existente en almacén de materias primas sobre las existencias máximas y mínimas de cada una de ellas.
- Elaborar los Informes de No Conformidad cuando detecte alguna anomalía en el seguimiento de la gestión relacionada con sus actividades y proponer acciones para el cierre de la no conformidad y correctoras para evitar su repetición.
- Ejecutar y hacer seguimiento de la ejecución de las “Acciones Correctivas” relativas a la No conformidad.

Entre las actividades del personal del Departamento de Compras se encuentra:

- La emisión de los documentos de compra a los proveedores implicados en la fabricación del producto de Salazones Garre S.L.
- El seguimiento del estado de los pedidos y reclamación de los mismos.
- Información sobre las incidencias acaecidas.

Departamento de Producción

El Responsable de Producción es responsable de planificar, coordinar y controlar las diferentes áreas de producción. Además es responsable del mantenimiento y reparación de la maquinaria.

Al frente del Departamento de Producción de Salazones Garre S.L se encuentra el Responsable de Producción, que tiene como funciones:

- La coordinación del personal del Departamento y la determinación de las necesidades de cualificación de los trabajadores implicados en las actividades de calidad.



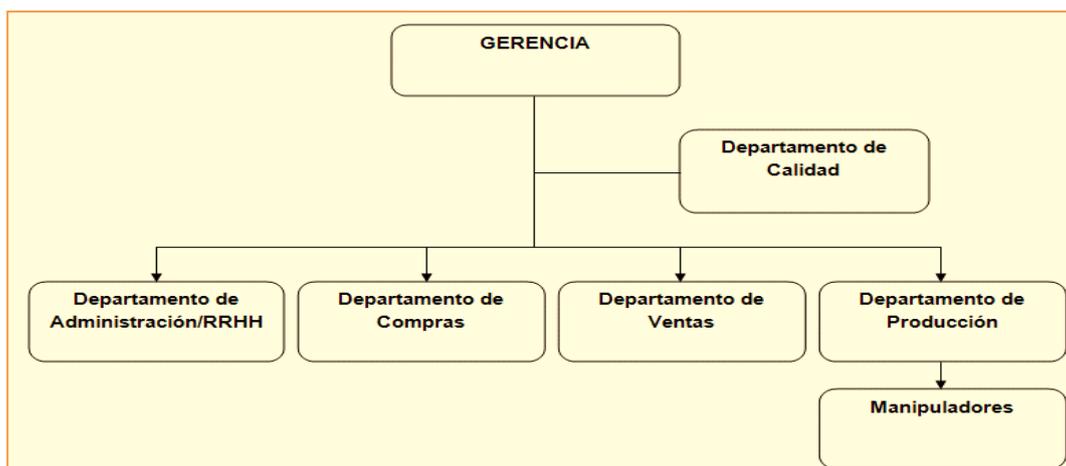
- La gestión y coordinación de todos los productos fabricados por Salazones Garre S.L, asegurando la correcta ejecución de los mismos.
- El desarrollo de los criterios de ejecución de trabajo y los procesos operativos necesarios para la fabricación del producto cumpliendo con las exigencias de calidad establecidas.
- La resolución de discrepancias entre los miembros de las distintas áreas de departamento.
- La resolución y detección de no conformidades derivadas de la fabricación del producto.
- Desarrollo de todos los productos bajo las especificaciones del cliente y de la reglamentación aplicable.
- Determinan los controles a realizar sobre el proceso de producción y el producto, definiendo las etapas en las que se realizan la inspección o ensayo y las pruebas.
- Comprobación de los resultados de las pruebas y controles realizados del producto.
- Determinación de las características de las materias primas utilizadas para la fabricación de los productos y servicios subcontratados.
- La implementación de acciones correctivas para la eliminación de las causas de no conformidades y la proposición de acciones preventivas para la mejora continua del sistema de la calidad.
- Elaboración, junto al Departamento de Calidad de las instrucciones para la ejecución del trabajo.
- Establecer la programación de producción, en base a las necesidades presentadas y las exigencias y necesidades de materias primas y auxiliares.

Manipuladores

Las funciones de los manipuladores son:

- La ejecución de los trabajos en base a las instrucciones recibidas del encargado.
- La correcta manipulación de los equipos de producción.
- La cumplimentación de los registros derivados del proceso de producción y todas aquellas que les sean asignadas por el Responsable de Producción.

ORGANIGRAMA





4.5 DAFO

El análisis DAFO consiste en estudiar la situación de un proyecto empresarial o de una empresa para planificar una estrategia de mejora para el futuro.

El DAFO consta de un análisis interno: Debilidades y Fortalezas, y un análisis externo: Oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS

- El capital humano es el elemento más importante de esta empresa; de ellos dependen los resultados finales, y estos son compañeros comprometidos e ilusionados para seguir creciendo ya que se sienten valorados y queridos.
- Se trata de una empresa solvente que desde sus inicios hasta la actualidad, siempre ha salido a delante sin problemas y sin deudas.
- Es conocida por la Región de Murcia, y cada vez por más lugares por la fuerte calidad de sus productos con respecto a la competencia más cercana, tanto por la preparación de sus instalaciones, como por la experiencia de sus trabajadores.
- Tienen una cultura de gestión focalizada, y una fuerte captación de nuevos clientes tanto en España, como en el extranjero.
- Sus propietarios establecen una integración vertical, donde los miembros que forman esta jerarquía desarrollan distintas tareas para satisfacer un objetivo común.
- Adquisición de nuevos productos con presencia en el ámbito nacional e internacional.
- Se encuentran cerca de sus clientes potenciales con facilidad de transportar la mercancía.
- Ha multiplicado sus ventas en la crisis más fuerte que se recuerda en España como en la que estamos inmersos, y con ello ha contratado a nuevos empleados cualificados con ganas de ayudar a crecer aún más esta empresa.

DEBILIDADES

- Cada vez más se necesitan conocimientos y estudios para la preparación del producto a causa de las nuevas tecnologías, y los trabajadores son personas que llevan ahí toda la vida sin apenas preparación estudiantil.
- Se trata de una empresa familiar, lo que conlleva a inconvenientes, posibles peleas entre familiares o distintos pensamientos de los jefes de la misma.
- Dificultad de encontrar el personal que desee trabajar muchas horas a un precio no muy elevado, ya que los productos hay que trabajarlos cada día haciendo turnos rotativos los fines de semana.
- Salazones Garre depende poco de grandes empresas.



OPORTUNIDADES

- Diferentes formas para conseguir financiación destacando las subvenciones.
- Se puede contratar a los mejores profesionales que se encuentran en desempleo o trabajando en empresas donde no están a gusto a un precio bastante económico.
- Con la fama y la calidad que están obteniendo estos productos, se puede llegar a nuevos mercados a los que actualmente no se llega, obteniendo un posible mercado potencial.
- Con cada vez mejor maquinaria e instrumentos tecnológicos se pueden cada vez más envasar los productos en formatos más adecuados e interesantes para el consumidor final.
- Crear fidelidad a los clientes más importantes a través de promociones y regalos.
- Se pueden incorporar a la empresa nuevos productos que actualmente no se fabrican en su interior, sino que los facilitan otras empresas al tener ventas en menor cantidad.

AMENAZAS

- Si en algún caso se necesitase, es muy difícil conseguir financiación a través de bancos a causa de la crisis que estamos pasando en estos tiempos.
- Cada vez hay más emprendedores, que a causa de la crisis intentan una oportunidad montando su propio negocio, y muchos de ellos lo hacen en el sector de esta empresa.
- Riesgo por falta de material debido al control excesivo que hace el gobierno sobre estas variedades de pescado.
- Ser una empresa familiar conlleva crisis internas, que se tratan de situaciones donde no todos están de acuerdo o hay situaciones incómodas con “peleas familiares” etc.
- Por la falta de materia prima, los productos se pueden encarecer y perder tanto clientes como mercados.
- Puede haber una diferencia de precio a través de algunos competidores.



Considerando estos aspectos, así como el análisis D.A.F.O efectuado, se pueden elaborar las siguientes propuestas para aprovechar las oportunidades y fortalezas y corregir o suavizar las debilidades y amenazas detectadas.

PROPUESTAS PARA POTENCIAR FORTALEZAS

- El personal de la empresa podría tener la oportunidad de disponer ocasionalmente de actividades de conciliación laboral para así disponer de tiempo libre para sus vidas personales o actividades ajenas a la empresa.
- Cursos para el personal de la empresa para aumentar su nivel de conocimientos a nivel general.
- Debido a la buena situación financiera de Salazones Garre sería conveniente intentar llegar a zonas geográficas donde aún no se conocen sus productos tanto en España, como en el extranjero a través de promociones, donaciones o muestras de sus productos de modo gratuito para posibles clientes interesados.
- Actualmente la empresa dispone de una flota de varios camiones para llegar a sus clientes potenciales más cercanos, pudiendo ésta ampliar en un futuro con camiones más grandes y especializados para llegar a los clientes más lejanos a menor coste.
- Puede usar su buena imagen a favor del medio ambiente, aumento de ventas y mayor contratación para convertirse en las empresas más valoradas por los clientes que valoran dichas características.

PROPUESTAS PARA CORREGIR DEBILIDADES

- La dirección de la empresa estudiaría la posibilidad de conseguir formación a cargo de la empresa para los empleados con amplia experiencia en el sector pero con pocos conocimientos tecnológicos para la utilización de la nueva maquinaria.
- Al tratarse de una empresa familiar hay que tratar de evitar conflictos innecesarios, involucrándose cada uno de los componentes para ofrecer sus propuestas de mejoras y soluciones, y realizar de vez en cuando eventos que conlleven a la unión del grupo.
- Debido a la dificultad de encontrar personal cualificado para realizar trabajos en empresas de salazones donde hay que echar muchas horas y el salario no es muy elevado, se deberían de aportar técnicas de conciliación o turnos rotativos para que así se consiga el mayor rendimiento de cada uno de los trabajadores.
- Dada la buena fama y el rápido crecimiento de esta empresa, sería conveniente realizar un análisis para expandirse en los grandes supermercados de nuestro país o extranjeros ya que actualmente se depende poco de estas entidades.



PROPUESTAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

- Debido a la posibilidad de pedir subvenciones o ayudas, añadiendo la buena estructura financiera y económica de la empresa se podría estudiar la probabilidad de ampliar el número de infraestructuras en diferentes zonas geográficas para crecer aún más rápido y llegar a más clientes de forma más económica y sencilla.
- Dado la nueva maquinaria existente en el sector, y en concreto en la empresa Salazones Garre S.L se podrían presentar los productos cada vez más atractivos para los clientes a los que van destinados.
- Dada la capacidad económica y financiera de la empresa, se puede analizar la posibilidad de impulsar a nuestros clientes a que aumenten la cuantía de sus pedidos para así obtener descuentos especiales como clientes comprometidos.

PROPUESTAS PARA ATENUAR LAS AMENAZAS

- Al tener empresas jóvenes “aliadas” a su sector además de dedicarse a otros sectores, tiene la oportunidad de disponer de financiación si fuese necesaria debido a la dificultad de pedir créditos o préstamos bancarios entre otros.
- Debido a la dificultad que tienen los emprendedores en el mundo del salazón, se puede plantear la posibilidad de ayudar a crecer a los que mejor se estén incorporando al mercado a través de ayudas económicas, ofreciendo trabajadores con experiencia o ayudando en la gestión con la condición de unirse al grupo Garre.
- Debido a la poca existencia de mercaderías por las leyes de pesca del Estado, existe una oportunidad para invertir en otros productos marinos y ampliar con ello las ventas, la contratación del personal y la satisfacción de los clientes actuales y futuros.
- Ya que en algunas empresas familiares se producen enfrentamientos o descontento por algunos aspectos, se podrían crear talleres constructivos determinadas horas al mes mientras se hablan de los aspectos empresariales, además de reuniones familiares en días de descanso como parque de atracciones, paseos, vacaciones, etc.



4.6 TÉCNICAS DE PERFIL ESTRATÉGICO

A través del perfil estratégico se desea estudiar el comportamiento de las variables o aspectos clave sobre los que se concretan los puntos fuertes y débiles de una empresa y valorar su potencial, para así comparar una empresa con sus competidores sobre los factores claves del éxito y diferenciación.

Cuando se habla de una representación de un perfil estratégico, se trata de ver gráficamente la valoración de los aspectos más importantes y claves de las áreas funcionales.

En dicha representación aparecen dos columnas en la que presentamos a la izquierda la lista de las variables, que son los parámetros o actividades principales que van a ser analizados para el diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la empresa; y otra columna en el lado derecho donde se recoge la valoración de las variables en la que se valorará el comportamiento de las variables claves mediante la escala de 1 a 5 de Likert representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo para cada variable.

Si observamos el perfil estratégico, se observa claramente que Salazones Garre S.L está un poco por encima que sus competidores en el ámbito comercial ya que obtiene el punto más fuerte que puede tener una empresa refiriéndome con ello al máximo de ventas incluyéndose ya que se considera la empresa puntera del sector y la mayor competencia para el resto. Además de ella sin tener la necesidad de invertir en publicidad, los productos son cada vez más conocidos por los clientes que buscan este tipo de alimento de la forma más económica y eficaz como es a través de comentarios positivos de otras empresas que lo comercializan o del consumidor final a través de foros en internet, redes sociales, etc.

Salazones Garre S.L está también claramente por encima de su competencia en el área de producción, área de management, área tecnológica y área financiera debido a la capacidad y procedimientos que se usan en la empresa para la creación de sus productos, ayudados con las mejores herramientas y maquinarias que hay en actualmente en el mercado gracias a su innovación y facilidad de uso; y por último destacar que todo esto es posible ya que los puntos más fuertes de la empresa gracias al trabajo y esfuerzo se encuentran en su estructura financiera con una situación económica muy buena por encima de cualquier empresa del sector de características similares.

En otros ámbitos como el de recursos humanos está igualado a la competencia ya que es un sector muy complicado porque el proceso de producción no puede parar y hay que trabajar todos los días duramente para mantener la mayor calidad posible del producto, y eso conlleva una serie de consecuencias relacionada con los incentivos económicos, con la conciliación laboral, etc. Destacar también que en esta serie de trabajos se valora más la experiencia profesional que la formación profesional, aunque es un trabajo fácil de aprender y de seguir por su continua repetición.



LISTA DE VARIABLES



ÁREA COMERCIAL

- ✓ Cuota de mercado (1)
- ✓ Precio (2)
- ✓ Posicionamiento de la marca (3)
- ✓ Publicidad y Promoción (4)
- ✓ Gastos de marketing (5)
- ✓ Canales de distribución (6)
- ✓ Fuerza de ventas (7)

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- ✓ Análisis de coste (8)
- ✓ Proceso productivo (9)
- ✓ Productividad (10)
- ✓ Control de calidad (11)
- ✓ Bienes de equipo (12)

ÁREA FINANCIERA

- ✓ Rentabilidad de las inversiones (13)
- ✓ Estructura financiera (14)
- ✓ Coste de capital (15)
- ✓ Solvencia (16)
- ✓ Liquidez (17)
- ✓ Coste financiero (18)

ÁREA TECNOLÓGICA

- ✓ Inversión disponible en I+D (19)
- ✓ Tecnología disponible (20)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ Clima laboral (21)
- ✓ Formación del personal (22)
- ✓ Eficacia y eficiencia del trabajo (23)
- ✓ Seguridad en el trabajo (24)
- ✓ Sistema de reclutamiento (25)
- ✓ Sistemas de incentivos (26)

ÁREA DE MANAGEMENT

- ✓ Organización informal (27)
- ✓ Estructura organizativa (28)
- ✓ Funcionalidad de círculos de calidad (29)
- ✓ Estilo de liderazgo (30)
- ✓ Grado de centralización (31)
- ✓ Cultura empresarial (32)

FACTORES CLAVES

- Muy negativo E Equilibrado Perfil empresa —————
- Negativo + =Positivo ++ Muy positivo Perfil competencia ·······

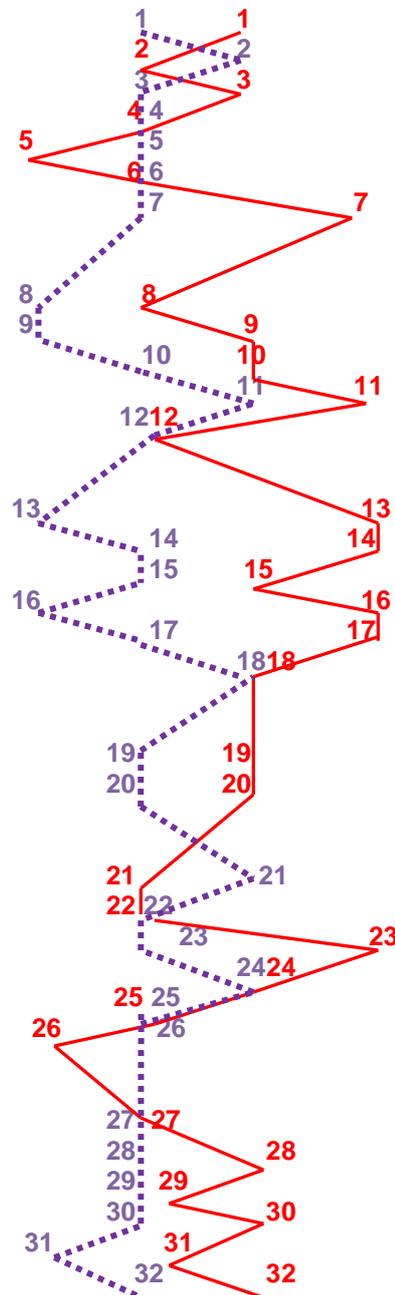


Figura 43: Perfil estratégico de Salazones Garre S.L.
 Fuente: Elaboración propia



4.7 MATRICES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Las matrices estratégicas consisten en representar el análisis de cada producto o grupo de productos como si se tratara de una cartera de productos independientes combinando aspectos derivados del análisis externo e interno de la empresa simultáneamente.

Por tanto se trata de representar las características o parámetros más importantes para elegir las estrategias más convenientes en función de los objetivos y metas marcadas, los recursos y capacidades de la empresa, y por supuesto la forma en que se encuentra el entorno cambiante.

Para representar la matriz del análisis estratégico usaremos dos tipologías:

1-. MATRIZ CRECIMIENTO – CUOTA DE MERCADO

Es una de las matrices más usadas por las empresas para representar su análisis estratégico; fue creada por la mejor empresa consultora “The Boston Consulting Group” en la década de los 70 y se trata de una matriz con cuatro cuadrantes individuales, representada con un icono en cada uno de ellos, donde individualmente se compone una estrategia distinta para una unidad de negocio.

En el eje vertical de este cuadrante se define el crecimiento de mercado, y en el eje horizontal la cuota de dicho mercado; por otro lado, las unidades de negocio se encuentran en el eje central en cada uno de los cuadrantes según su valor estratégico.

Hay cuatro variedades: Producto estrella, producto interrogante, vaca lechera y perro; donde toda empresa llega a la conclusión de invertir, apostar, afianzar o liquidar respectivamente.

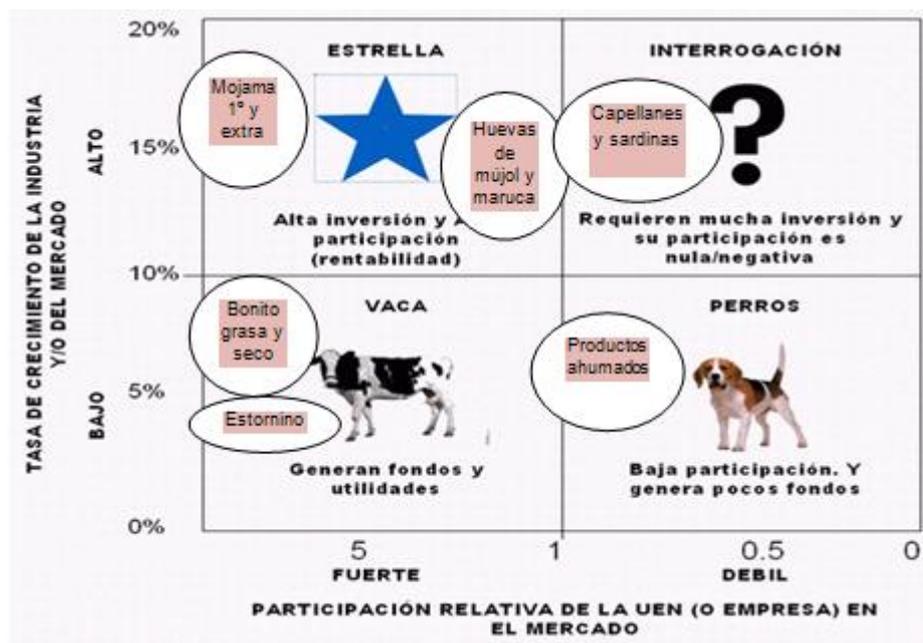


Figura 44: Matriz Crecimiento-Cuota de Mercado
 Fuente: Elaboración propia



Tras la realización de esta matriz encontramos las variedades de mojamás y huevas como “producto estrella”, ya que son variedades con una alta participación en el mercado con cada vez más crecimiento y ventas, al mismo tiempo que proporciona mucha rentabilidad tanto en el presente como en un futuro cercano.

Como “producto vaca lechera” encontramos las variedades de bonito y los estorninos o caballas ya que tienen una alta participación en el mercado y están bien posicionados. Este tipo de productos busca conservar su posición durante el mayor tiempo posible ya que son variedades que se venden continuamente y dan la rentabilidad y crecimiento a la empresa para seguir creciendo.

Podemos mencionar como “productos en interrogación” los capellanes o sardinas, ya que son productos que no se fabrican en dicha empresa porque requieren mucha inversión y su participación en el mercado es relativamente baja.

Por último mencionar como “productos Perros” algunas variedades de productos ahumados que tienen muy poca participación en el mercado (solamente en determinadas zonas de la Región de Murcia) y por tanto la empresa obtiene poca rentabilidad e ingresos gracias a dichos productos.

2-. MATRIZ POSICION COMPETITIVA – ATRACTIVO DE LA EMPRESA

Esta matriz apareció en los años 60 y se le conoce por la matriz de 3x3 ya que está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en Alta, Media y Baja; también es conocida como Enfoque General Electric, Mc Kinsey o como la matriz posición competitiva – atractiva de la empresa.

Esta matriz ofrece tres grandes grupos de situaciones de atractivos del sector o mercado en relación con nuestra posición competitiva.

Para analizar el atractivo del sector pesquero, y concretamente del sector de salazones de pescado tendremos en cuenta determinadas variables como el tamaño de la empresa, el crecimiento, la participación, los competidores, la rentabilidad, el entorno social, legal y humano, la posición tecnológica, la diversidad de mercado, etc.

La dimensión de la posición competitiva se determina a partir del análisis interno de la empresa basado en sus puntos fuertes y débiles del perfil estratégico y que reflejan su verdadera posición competitiva en el mercado.

Como se puede observar en la siguiente imagen hay varias posibilidades:

- Mercado de atractivo alto : **AA-AM-MA**
- Mercado de atractivo medio: **AB-MM-BA**
- Mercado de atractivo bajo: **MB-BM-BB**



El atractivo de Salazones Garre S.L es alto y la posición competitiva también es alta, por lo que esta organización se encuentra en las mejores condiciones posibles siendo de las más fuertes respecto a su competencia en su sector en la Región de Murcia y en algunas zonas exteriores, siendo muy atractiva en el mercado.

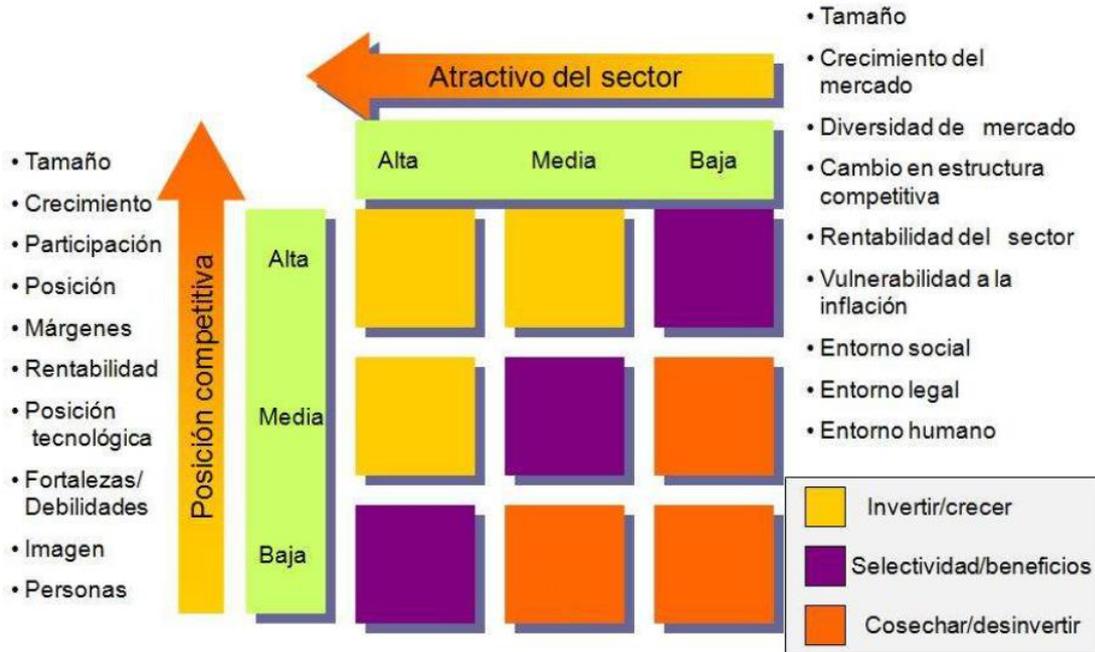


Figura 45: Matriz Posición Competitiva-Atractivo de la empresa
 Fuente: Blog de Plan de Marketing.

Esta empresa se encuentra en la mejor posición posible donde se debe invertir para crecer, ya que empresas comparables del mismo sector están un escalón por debajo debido a la alta capacidad de actuación y proceso de actuación de la estructura organizativa de la entidad que se está analizando.

Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





5. FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

5.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE LA EMPRESA

Según la publicación de Porter en los años 80, se pueden diferenciar tres dimensiones diferentes, pero perfectamente complementarias. Estas son las siguientes:

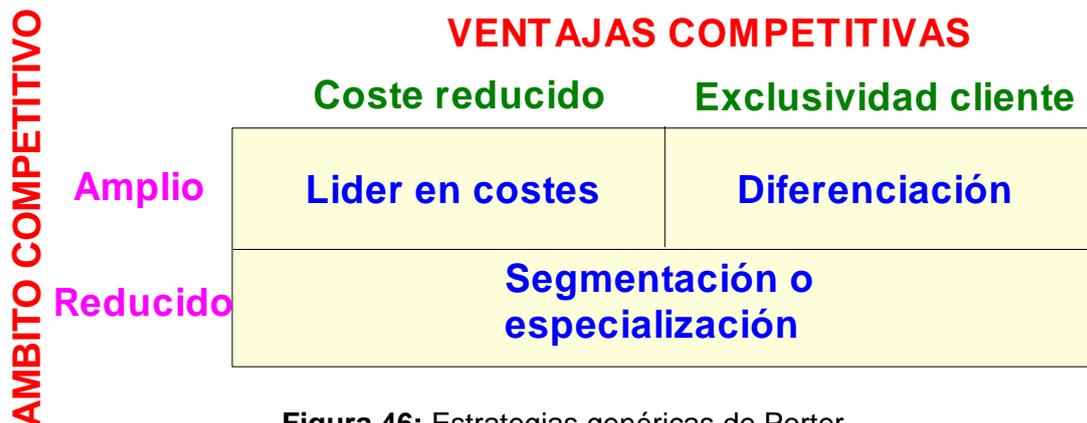


Figura 46: Estrategias genéricas de Porter
 Fuente: Elaboración propia

En el caso de Salazones Garre S.L, se emplea la estrategia de diferenciación ya que se pone todo el empeño para conseguir una diferencia importante respecto a los demás y deseado por los compradores. Es decir, si la empresa es capaz de ofrecer algún producto, servicio o cualidad a los demás que sea valorado como importante por los clientes, la empresa se podrá diferenciar positivamente de sus competidores.

Esta diferencia también supondrá una mayor fidelización por parte de sus compradores, ya que incluso estarían dispuestos a pagar más por un producto que puede vender cualquier empresa del sector. Esto ocurre porque para el cliente que disfruta de esta diferenciación es tal que satisface las necesidades más que cualquier otro producto de otra compañía.

Como dijeron Johnson y Scholes en 1993, la lógica de la diferenciación descansa en la elección por parte de la empresa diferenciada, de los atributos necesarios para alcanzar tal diferenciación y que estos sean distintos a los demás competidores.

La diferenciación ofrecida por Salazones Garre S.L se ve reflejada en:

- Son productos de salazón con una diferencia importante de calidad respecto a sus competidores; reflejada dicha diferencia por la técnica de trabajo usada, las herramientas utilizadas en el proceso, la materia prima de mayor calidad, la rapidez con la que llega el producto a sus clientes y la calidad de presentación, envasado y sabor que se presentan los productos.
- Dicha empresa se ve representada por certificados que reflejan su diferenciación con respecto a otras por su calidad, como son el ISO 9001 y la IFS FOOD DEFENSE entre otros, o reportajes y publicaciones en medios televisivos de importancia.



Como la mayoría de empresas que consiguen esta diferenciación, Salazones Garre se ha basado en:

- Potencial tecnológico: Esta empresa ha realizado grandes inversiones para conseguir las salas con la mayor preparación de secado, congelado, envasado y preparación del producto final en general.
- Imagen de marca: Esta marca creció desde el momento de la creación de empresa cuando había muy pocas empresas dedicadas a este producto; por lo tanto se hizo fuerte y conocida en cuanto se supo ampliar mercados y crecer potencialmente, hasta el punto que hoy es una empresa conocida en diferentes partes del territorio español, y cada vez más en territorios nacionales e internacionales.
- Diseño: La presentación del producto ha ido evolucionando a lo largo del tiempo para tener actualmente una presencia llamativa, empaquetado con colores y formas que llaman la atención del consumidor.
- Servicio post venta: Con la mejor atención al cliente posible, tanto por teléfono, e-mails o atención personal; destacando la presencia de personal con distintos idiomas para la posible comunicación con extranjeros.
- Distribución: La distribución de los productos se hacen por rutas semanales a través de los camiones de la empresa, o a través de integra2 o servicio urgente Fedex /CorreosExpress con una duración de un día o dos dependiendo de la distancia para los clientes que solicitan y compran dichos productos de las diferentes zonas geográficas explicadas a lo largo de este trabajo.

Salazones Garre S.L a veces se puede ver dañado con la dificultad de mantener el potencial de “la marca”; ya que como gran empresa, se ve en la obligación de atender a todos los pedidos por muy grande o pequeños que sean, y siendo así, hay determinados pedidos que a veces no merece la pena mandar al cliente dado que es muy poca cantidad, y sumando una parte de los gastos de envío, este tipo de pedidos no les interesa a dicha empresa ya que no se obtienen beneficios.

La ventaja competitiva interna de esta empresa se observa en la preparación del producto artesanalmente con las mismas herramientas de la antigüedad pero complementándolos con avances tecnológicos y nuevos sistemas innovadores que aprovechan toda la materia prima al máximo.

Destacar que los cambios producidos en el sector de salazón de pescado y del sector alimentario, hacen que empresas como Salazones Garre S.L sigan avanzando, creciendo y haciéndose con los clientes más potenciales y mejor reconocidos a través del continuo movimiento buscando y encontrando las mejores estrategias y sistemas para destacar de sus competidores y salir a flote de todos los problemas que se puedan ocasionar.



5.2 DIVERSIFICACIÓN

La mejor forma de analizar la estrategia de diversificación es a través de la Matriz de Ansoff, que sirve de guía cuando una empresa decide que es el momento de crecer corporativamente o a nivel de producto y no tiene muy claro cuál es la forma de hacerlo. Esta herramienta de marketing fue creada por Igor Ansoff de origen ruso que desarrolló una brillante carrera en el mundo de las matemáticas.

Existen dos ejes principales como son el producto y el mercado, y se dividen entre existentes o actuales y nuevos o aún por explotar.



Figura 47: Formas básicas de crecimiento de la empresa (Matriz Ansoff)

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, destacar que la empresa Salazones Garre S.L siempre ha pensado en los clientes y mercados más tradicionales para tomarlos como “pilar” de su crecimiento; es por ello y al conocer que actualmente han ido apareciendo nuevos productos que estaban fuera de catálogo, se han ido introduciendo para conseguir un mix que puede tener el máximo éxito en el mercado sin saltar a nuevas líneas de mercados que necesiten un alto aprendizaje.

Por otro lado, esta entidad usa estrategias de desarrollo de mercados ya que intentan ganar participación en nuevos mercados con los productos que ya existían en la empresa desde hacía tiempo.

Se trata de vender lo que se ha vendido siempre pero a diferentes personas, llegando a nuevas zonas de la península, pero también creciendo en el exterior; aunque también se usa la unión en el compromiso de ventas para crecer como es en este caso con Promociones Alvisan M.M.S Pedro S.L o Alvisan Delicias del Mar S.L; empresas que comercializan productos del grupo Garre a través de incentivos o comisiones.

En el grupo Garre también se usan estrategias de desarrollo de producto o diferenciación, ya que desde sus comienzos hasta la actualidad el producto se puede presentar de diferentes gustos, cortes, preparados y envasados; es decir, se venden nuevos productos y productos con algunos cambios en los mercados tradicionales donde se ha vendido tradicionalmente.



También esta estrategia se observa con la diferencia de calidad de algunas variedades, ya que con el paso del tiempo y con las mejoras tecnológicas se aprovechan muchos más las piezas enteras de un atún entre otros, comercializando desde las pieles y colas hasta la cabeza; es decir, todo el producto, donde hay piezas de mucho valor económico y gastronómico, y piezas de mucho menos valor y preferencia.

Como podemos observar Salazones Garre S.L no renuncia a ninguna estrategia aunque hay que destacar en menor medida la diversificación.

5.3 INNOVACIÓN

El sector de salazones de pescado está siempre en continuo cambio buscando las máximas ventajas de cara a los competidores, y a otros sectores relacionados con la alimentación; y es por ello que Salazones Garre S.L trata de adaptarse y convertirse en una de las empresas más innovadoras y potentes respecto a las demás.

Para ello, dentro de las posibilidades de cambio que permite este sector, se considera de mucha importancia la preparación y tipo de envase que se usan para la variedad de productos con el objetivo de mantener una diferenciación del mismo respecto a otras empresas, además de la mejor conservación y mantenimiento de dichos productos.

Salazones Garre cuenta con las últimas variedades de maquinaria de envasado para la preparación final de sus productos, donde la limpieza y un envasado sin aire son esenciales si hablamos de productos al vacío, o mallas, cajas o bolsas en las mejores condiciones para otras variedades. Esta entidad usa un envasado con un diseño llamativo; comercializando piezas enteras, trozos, tarros, bandejas o pedidos preparados al gusto del consumidor.



Figura 45: Variedad de envases
Fuente: Salazones Garre S.L

También hay que destacar que esta empresa usa un tipo de etiqueta diseñado para atraer la atención del cliente, con imágenes de salazones en un tono fuerte, cuidando la mejor presentación y desarrollando las características del producto; es decir, obteniendo una gran diferenciación respecto a la mayoría de empresas que comercializan estos tipos de productos.

Cuando hablamos de innovación también nos referimos como conseguir las mejores técnicas de corte como pueden ser cuchillos y otras maquinarias, que permiten los cortes a la perfección para no perder materia prima o desechar producto en buen estado; sin duda, una característica muy importante debido a sus costes de adquisición y mantenimiento.



5.4 CRECIMIENTO

A pesar de la crisis en la que muchos países estamos inmersos, Salazones Garre S.L ha experimentado un importante crecimiento de facturación aumentado un 36% desde 2010 hasta lo que va de año de 2014 y pasando del nivel de ventas alcanzando en este mismo periodo de 2,84 Millones de € aproximados a 3,65 millones de € aproximadamente, estimándose un aumento en torno al 10% para este presente año 2014.

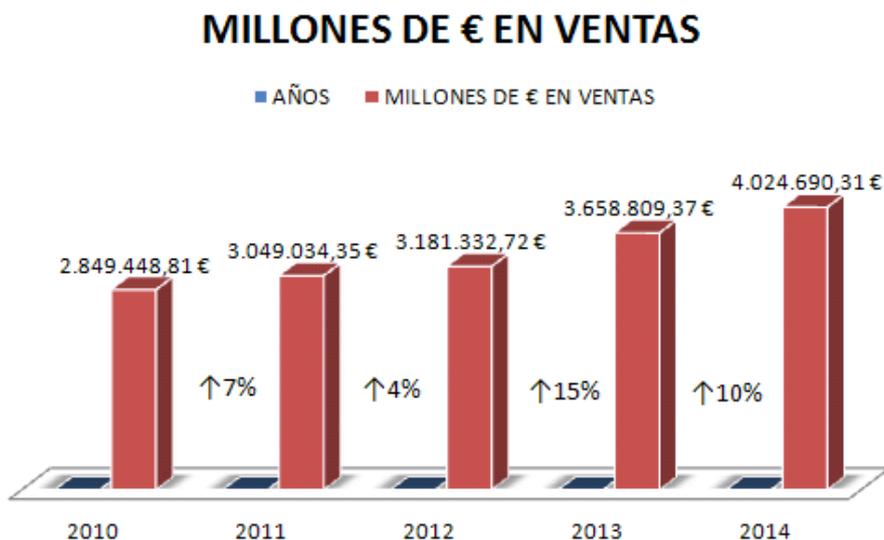


Figura 49: Millones de € en ventas y aumento porcentual
 Fuente: Elaboración propia a través de datos de la empresa.

En cuanto al beneficio neto ha aumentado con creces desde el año 1999 situándose en los 122.751,00 €, llegándose a los 226.416,00 € en 2012, lo que supone un aumento del 54% en ese periodo de 13 años mencionado, viéndose aumentada dicha cantidad en 2013 y previéndose un aumento 15% para este periodo 2014 respecto al anterior.

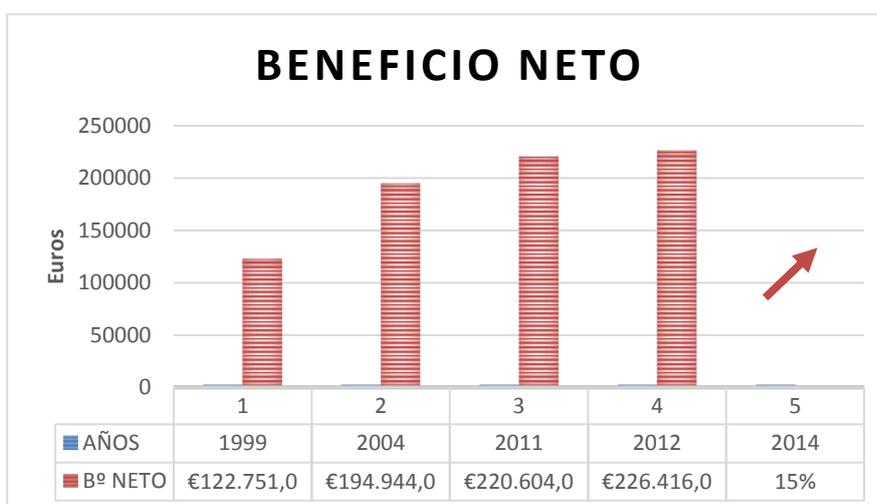


Figura 50: Beneficio neto en Miles de €.
 Fuente: Elaboración propia a través de datos de SABI.



Esta evolución positiva tanto del beneficio neto como de ventas se debe en su mayor parte a buena organización por parte de la entidad ampliando mercado por diferentes zonas estratégicas anteponiéndose a los competidores más fuertes; destacando como factor fundamental la diferencia de calidad expresada con dos certificados como son el IFS FOOD DEFENSE y La ISO 9001, además de las diferentes técnicas de envasado y preparación del producto como ya se ha explicado en este estudio.

También conviene mencionar que la organización de esta empresa se esfuerza al máximo por atender al cliente de la forma más rápida y posible que este desee; bien a través del teléfono, correo electrónico, o visita personal haciéndole llegar luego el pedido al día siguiente de su puesta en marcha.

Destacar por último la unión comercial ya mencionada anteriormente de Alvisan Delicias del Mar S.L y Promociones Alvisan M.M.S Pedro S.L al Grupo Garre, suponiendo este un aumento porcentual bastante elevado con la captación de grandes empresas o grandes mayoristas que suponen una gran demanda y por tanto aumentan aún más la facturación de la empresa estudiada.

El crecimiento a nivel internacional está aún por verse desarrollado aunque el Grupo Garre ya ha entrado en países con una fuerte demanda y comercialización de sus productos destacando Australia, Italia, Alemania y Japón entre otros.

La situación en el mercado nacional no es muy buena, con caídas del sector de salazones del 5%. Sin embargo, Salazones Garre S.L está logrando crecer debido a su distribución en numerosos lugares donde antes era indispensable llegar, y por un aumento en cantidad de productos debido a los grandes compradores que hoy en día posee como ya se ha mencionado en este mismo apartado.

5.5 INTERNACIONALIZACIÓN

Salazones Garre inició el proceso de internacionalización hace ya 10 años, encargándose Ana Garre de la exportación de los productos al exterior. No se descartan en un futuro alianzas con empresas para la mejor distribución de sus productos en otros países. Siempre ha contado la empresa con la ayuda del INFO y Cámara de Comercio de Murcia para su desarrollo en el exterior.

Con esta actuación el Grupo Garre trata de ser flexible y llegar al consumidor más cercano dada las condiciones y dificultades que supone actualmente ampliar las infraestructuras en época de crisis, con dificultad y riesgo de inversión.

No obstante, la presencia de Salazones Garre en el exterior aún está por debajo de su capacidad potencial. Por lo tanto, es una prioridad en los próximos años continuar con los esfuerzos que amplíen la base exportadora y consoliden la perspectiva internacional en la estrategia y gestión empresarial.

Las Cámaras de Comercio elaboran el estudio Internacionalización de la empresa española. Cooperación empresarial e inversión exterior, que profundiza en el conocimiento de las dos vías de internacionalización de la empresa española alternativas a la estricta participación comercial en los mercados mundiales.



Este análisis nos acerca al grado de utilización de la cooperación y la inversión en el acceso a mercados internacionales, como vía para ampliar y adquirir habilidades para su estrategia de expansión.

Asimismo, la obra aporta la opinión de las empresas sobre ambas opciones de presencia internacional y señala sus ventajas e inconvenientes, valorando el apoyo institucional disponible.

Los resultados obtenidos avalan la creciente importancia de la cooperación empresarial y la inversión exterior en el acceso y consolidación en los mercados mundiales y Salazones Garre esta en este camino.

5.6 OPERACIONES Y CALIDAD

La empresa Salazones Garre S.L ha mejorado mucho en los últimos tiempos gracias a la calidad de sus productos, al cuidado del medio ambiente, a la seguridad alimentaria que tienen actualmente con certificados de mucha importancia para empresas del sector alimentario y al cuidado de sus trabajadores entre otras cosas; y es en ello donde se basa la entidad para llevar la mejor gestión posible.

Con las instalaciones que actualmente tiene la empresa, nivel de superficie y de maquinaria se ha conseguido el certificado en IFS FOOD DEFENSE, siendo éste realmente nuevo e innovador en las grandes empresas, y otros como el certificado de calidad y ambientales como puede ser la ISO 9001 entre otros.

IFS FOOD es una norma reconocida por GFSI para auditar la calidad y la seguridad alimentaria de procesos y productos de las empresas alimentarias que elaboran alimentos o que envasan productos a granel. Esta acreditación se aplica cuando se procesa un producto o cuando existe un peligro de contaminación durante el proceso de envasado primario. La norma IFS es de vital importancia para empresas alimentarias, y especialmente para aquellos fabricantes que producen productos con marca del distribuidor debido al cumplimiento de especificaciones. Sirve de apoyo a los esfuerzos de producción y comercialización para la seguridad y calidad de la marca.

Los objetivos de la IFS FOOD DEFENSE son:

- Establecer una norma con un sistema común de evaluación
- Trabajar con entidades de certificación acreditadas, auditores cualificados y aprobados por IFS
- Asegurar una mayor facilidad para la comparación y transparencia a lo largo de la cadena de suministro
- Reducir costes y tiempo a fabricantes y distribuidores.

IFS FOOD es una norma para auditar la calidad y seguridad alimentaria de procesos/productos de las empresas de alimentación e incluye:

- Responsabilidad de la dirección
- Sistema de gestión de la calidad y la seguridad alimentaria
- Gestión de los recursos



- Planificación y proceso de producción
- Medición, análisis y mejoras.

Esta norma y acreditación ofrecen un número de beneficios importantes para las empresas que se esfuerzan por la excelencia en calidad, la seguridad alimentaria y la satisfacción del cliente como es el caso de Salazones Garre S.L.

En cuanto al certificado del ISO 9001, permite a la pequeña y mediana empresa situarse al nivel de las más grandes, equiparándolas con eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el agresivo mercado actual. Con esta norma, la organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

Pretende cumplir con clientes que requieren proveedores con certificados, mejorar los sistemas de calidad propios y ofrece la posibilidad de aumentar sus ventas dentro de la Unión Europea. Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, basado a su vez en el ciclo de mejora continua de PDCA (Planificar, hacer, comprobar y actuar).

Este certificado ofrece a la empresa Salazones Garre S.L mejorar la imagen de sus productos ofrecidos además de favorecer su desarrollo y afianzar su posición. También supone ganar cuota de mercado y acceder a mercados exteriores gracias a la confianza y seguridad que genera entre los clientes y consumidores.

5.7 IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

El concepto de Cuadro de Mando Integral puede inducir a error por ser considerado el cuadro que abarca todas las áreas de la empresa, el nombre original “Balanced Scorecard” (BSC), que significa “el anotador equilibrado” publicado por profesor de la universidad de Harvard Robert S.kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P.Norton; nos hablan de un cuadro “balanceado” donde se emplean indicadores para medir objetivos estratégicos; es decir, se trata de una herramienta de gestión, cuya función es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

El Cuadro de Mando Integral actualmente genera un interés en los grandes empresarios y directivos, ya que se considera uno de los modelos más importantes de planificación y gestión.

En forma resumida podemos decir que se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial que transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; y es por ello que se trata de un sistema de gestión muy útil.



Las etapas que se llevan a cabo para elaborar el CMI en cualquier empresa son:

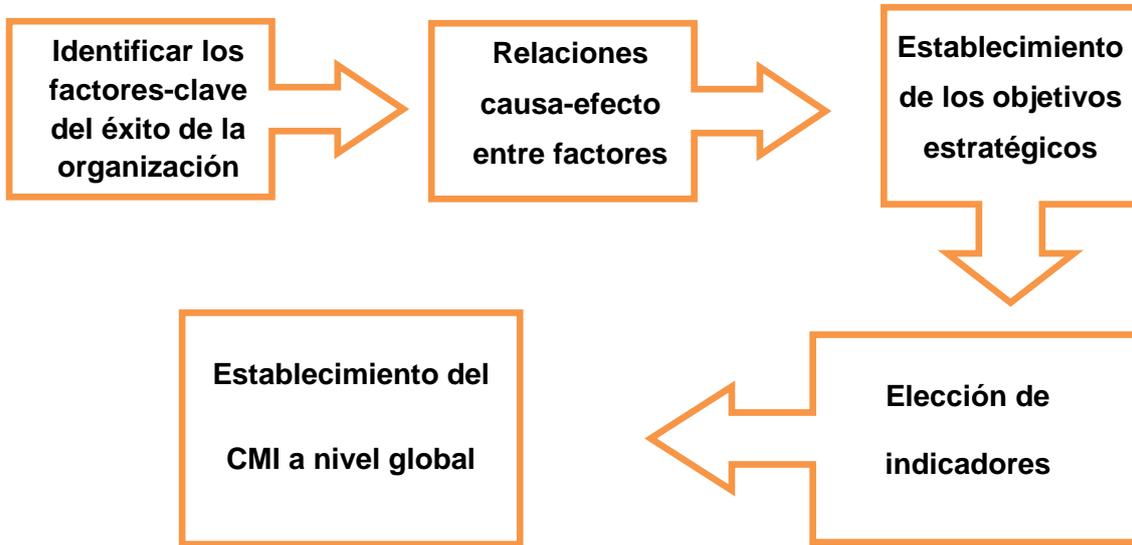


Figura 51: Etapas de elaboración del CMI
Fuente: Elaboración propia, a través de R.Kaplan y D.Norton

5.7.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN

El CMI se considera una herramienta de gestión que facilita la aplicación de una estrategia de forma eficiente, proporcionando así el marco, el lenguaje y la estructura más acorde para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos finales e indicadores organizados.

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el CMI adopta cuatro perspectivas fundamentales:

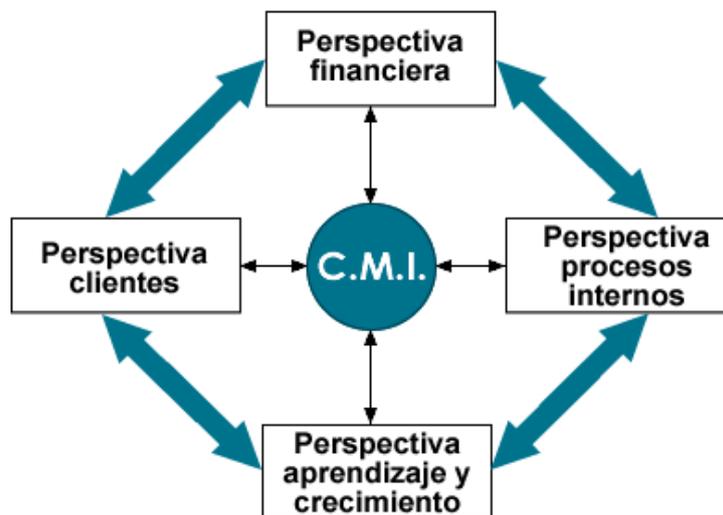


Figura 52: Perspectivas externas del CMI
Fuente: Elaboración propia



→ PERSPECTIVA FINANCIERA

En general los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la empresa, y muestran el pasado de la misma. Esta perspectiva trata de conseguir el resultado de saber si una estratégica mejora la línea de fondo de la empresa. El sistema financiero de Salazones Garre S.L es uno de los puntos fuertes de esta empresa actualmente.

En su comienzo, la empresa era muy humilde y la infraestructura muy pobre, pero gracias al trabajo y constancia del matrimonio, todo lo que fueron ganando en el negocio lo fueron reinvertiendo, consiguiendo así poco a poco ir consolidando una empresa de reducidas dimensiones pero de gran capacidad de trabajo, después de la primera fábrica inicial se fueron haciendo ampliaciones paulatinamente, hasta llegar a una fábrica de 2000 m² como se encontraba ubicada en un terreno que estaba destinado a uso urbano en el futuro y no había posibilidades de ampliar se decidió cambiar la ubicación de la misma, la antigua fábrica estaba en Calle Los Lorcas y la nueva fábrica de 5000 m² se encuentra ubicada en la Avda. Doctor Artero Guirao a 500 metros de la antigua fábrica, siendo el suelo donde se encuentra emplazada de uso industrial.

Salazones Garre S.L paso de un endeudamiento del 86,43% de su valor en el año 1999, con fuertes bajadas situándose en el año 2003 en un 25,93% y llegando al año 2012 y 2013 con un 7,07% y un 6.8% respectivamente.

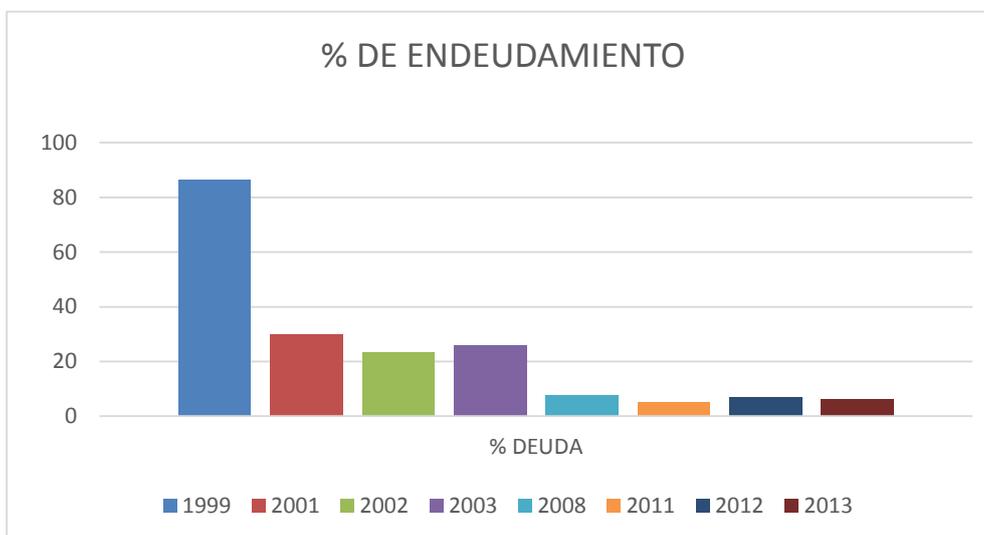


Figura 53: % de endeudamiento de Salazones Garre S.L

Fuente: Elaboración propia a través de la Cuenta de Pérdidas y ganancias

En el presente año al igual que en estos últimos, la empresa se ha desarrollado basándose en sus recursos económicos internos sin tener que recurrir a otros activos de capital como préstamos o créditos, lo cual supone un crecimiento rápido, además poseer su propiedad en un lugar estratégico, la maquinaria y acondicionamiento de máxima calidad y valor que posee.



En todo caso, las medidas financieras tratan de obtener un resultado final; que no es otro que a través de su práctica y ejecución contribuir a la mejora de la situación de la empresa.

Teniendo en cuenta resultados pasados, en el año 1999 se obtuvo un BAI de 188.894 €, el cual fue creciendo año a año destacando una subida importante a partir de la construcción de la nueva infraestructura en el año 2006 llegando a obtener un BAI de en torno a 300.000 €, resultado parecido al obtenido en estos últimos años aunque sigue creciendo lentamente y por tanto alcanzando los objetivos establecidos respecto a BAI.

Como se observa anteriormente en el apartado “Crecimiento”, la empresa Salazones Garre S.L terminó su último ejercicio económico con un crecimiento importante:

	2011	2012	Estimación 2013	Estimación 2014
VENTAS	3.049.034,35 €	3.181.332,72 €	3.658.809,37 €	4.024.690,31 €
BENEFICIO	220.604 €	226.416 €	250.000 €	275.000 €

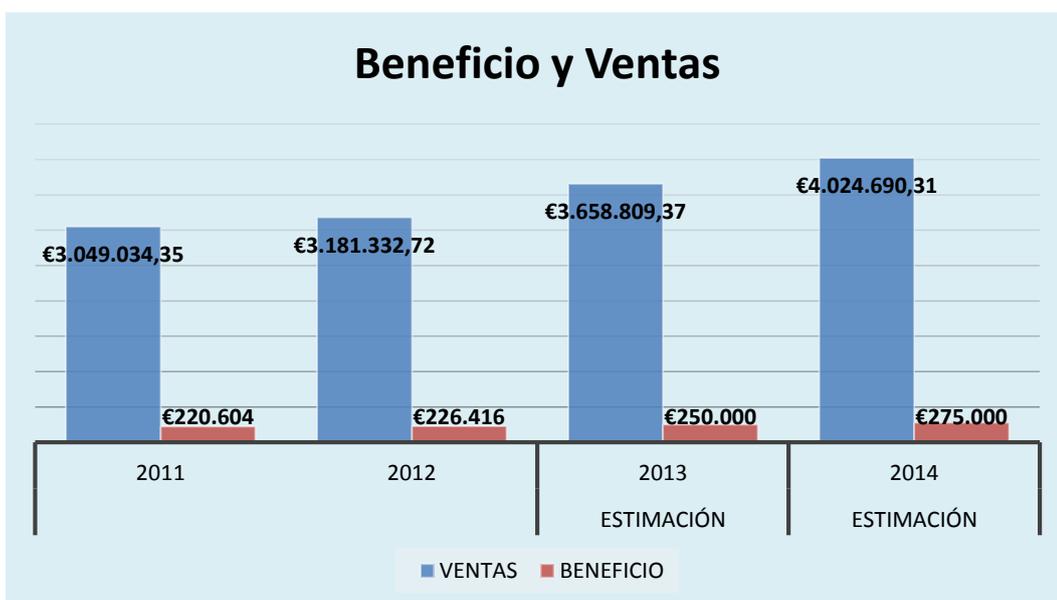


Figura 54: Beneficio neto y ventas en €.

Fuente: Elaboración propia a través de datos de la empresa Salazones Garre S.L

La empresa que estamos analizando tiene una deuda prácticamente nula por lo que se permite financiar sus planes de inversión con sus recursos propios, así como invertir en determinadas actividades u oportunidades para seguir creciendo en su sector.



→ PERSPECTIVA CLIENTES

Esta perspectiva está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes. Sin consumidores no existen mercados a los que vender. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los consumidores entre las que se encuentran los precios, calidad, tiempo, función, imagen y relación.

Para conseguir el desempeño financiero es de vital importancia que posea clientes leales y satisfechos. Con este objetivo se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que estos tienen con la empresa.

En esta perspectiva se toman en cuenta los elementos que generan valor para los clientes para así poder centrarse en procesos que son muy importante para satisfacer sus necesidades.

Con la perspectiva de clientes se han podido identificar los siguientes factores positivos y negativos:

PROBLEMAS	ASPECTOS POSITIVOS
Los clientes potenciales ponen sus propias reglas y descuentos	Vender a clientes potenciales permite aumentar la repetición de las compras
Gran variedad de productos sustitutivos	Presencia en más locales y mercados
Gran variedad de precios debido a numerosas empresas del sector	Buena reputación que aumenta tanto la satisfacción como el número de clientes
Dificultad de llegar el producto en el horario y fecha marcado por el cliente	Presencia en mercados exteriores a través de prensa
	Diversidad de producto de la mejor calidad

→ PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La magnitud de Salazones Garre S.L necesita un trabajo diario y continuo manteniendo los factores que ayudan a conseguir el éxito y la mejora de aspectos por el que se ven influenciados factores internos como pueden ser los empleados.

Por mi propia experiencia en esta empresa se muestra un apoyo inmenso a sus trabajadores, ya que ellos se esfuerzan y trabajan duramente para asegurar la calidad y la mejor preparación de estos productos. Se desea la calidad del producto para así conseguir cada vez más ventas, pero hay que destacar que también se desea la calidad de vida de las personas ya que de ellas depende el rendimiento.

Al ser una empresa donde todo el mundo se conoce y todo el mundo se ve diariamente, permite una estrategia diferenciadora con respecto a las grandes empresas ya que el apoyo y las ganas que se ponen son muy grandes para llevar la empresa como una gran familia.



El éxito de una empresa como la analizada en este trabajo se debe a:

- Fábrica situada en posición estratégica, contando con las instalaciones y maquinaria más moderna para acelerar el proceso productivo y su posterior preparación para la venta final.
- Debido a la buena reputación que está cogiendo las marcas de Garre, le es cada vez más fácil entrar en nuevos mercados.
- Disponibilidad de disponer del personal bien cualificado para realizar los trabajos que se necesiten.
- Los productos de ésta empresa se diferencian de la mayoría de competidores por su calidad disponiendo de certificados de vital importancia en sectores como en los que ésta trabaja mencionados varias veces a lo largo de este trabajo como son el IFS FOOD DEFENSE o el ISO 9001.
- Se muestra un compromiso por el medio ambiente utilizando métodos como el reciclaje y la reutilización de sus materiales.

La empresa Salazones Garre S.L está comenzando a adoptar las siguientes medidas para superar los problemas y aprovechar las oportunidades y aspectos positivos:

- Puesta en marcha de prácticas de conciliación laboral en búsqueda de flexibilidad laboral para los trabajadores para que puedan desempeñar sus actividades de ocio u obligaciones personales en un horario distinto al actual.
- Puesta en marcha de una mejor formación de sus trabajadores que disponen de poca formación a través de cursos teóricos y posteriores prácticas dentro del horario de trabajo.
- Búsqueda de los mejores resultados a través del trabajo en equipo, ayudándose en distintas tareas cuando hayan terminado cada uno con la suya para así conseguir la unión y el adelanto en el trabajo.
- Puesta en marcha de la mejor organización caracterizada, toma de decisiones oportunas y planes de acción ejecutados.

→ **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

Para esta perspectiva, en la empresa Salazones Garre S.L se identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos. Se puede centrar en procesos internos a través de la mejora de los procesos operativos existentes.

Se define una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia en el proceso de innovación identificando las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades; luego sigue a través de los procesos operativos entregando los productos y servicios a los clientes existentes y por último se termina con el servicio post venta ofreciendo los servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.



Estos procesos internos proceden de las personas, los sistemas y los procedimientos usados por la organización; siendo este de vital importancia en esta empresa organizando un plan de preparación y acción sobre los empleados para garantizar el futuro de la entidad.

- Preparación: La plantilla actualmente se está formando y reciclando para conseguir un trabajo dentro de la empresa que haga llegar a la empresa a su máximo nivel y con ello garantizar los mejores resultados.
- Motivación: Los dirigentes de la empresa ofrecen incentivos de acuerdo a los resultados finales obtenidos por el interés y la acción de los trabajadores.
- Sistemas: Donde la dirección de la empresa trata de seguir la estrategia y el control de gestión.

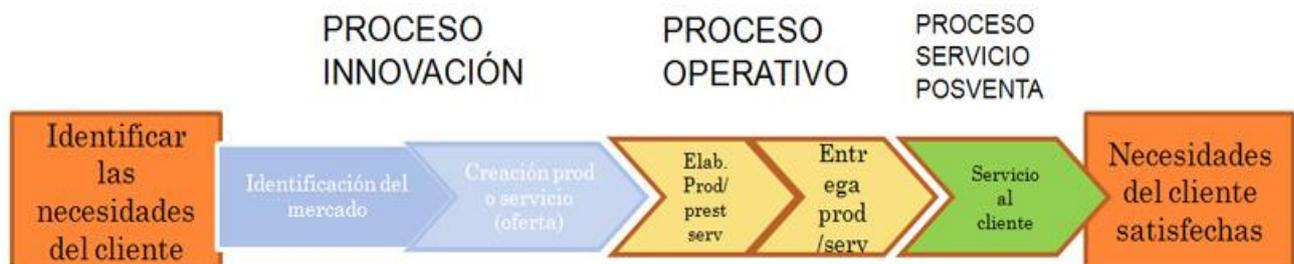


Figura 55: Perspectiva de los procesos internos; Cadena de valor
Fuente: Elaboración propia

Con cada uno de los puntos estudiado en este apartado, se proponen las siguientes actividades para aprovechar los aspectos positivos y superar los problemas:

- Aprovechar el conocimiento de preferencias de los clientes realizando mejoras en productos y posterior transporte de productos tomando decisiones eficientes por muy dificultosas que puedan ser.
- Distribución y adquisición de nuevos productos para ampliar la cartera actual.
- Ampliar información en base de datos para actuar con eficacia y eficiencia.



5.7.2 RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES

Las relaciones causa-efecto se pueden representar fijando unas perspectivas de actuación del ámbito económico-financiero, los procesos internos, las relaciones externas con los clientes y la capacidad de innovación y formación del personal de la empresa.

La idea es simple ya que los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que a su vez, requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El reconocimiento de esta cadena y la fijación de la serie de objetivos marcados para cada uno de los niveles es lo que da lugar a la estrategia empresarial.

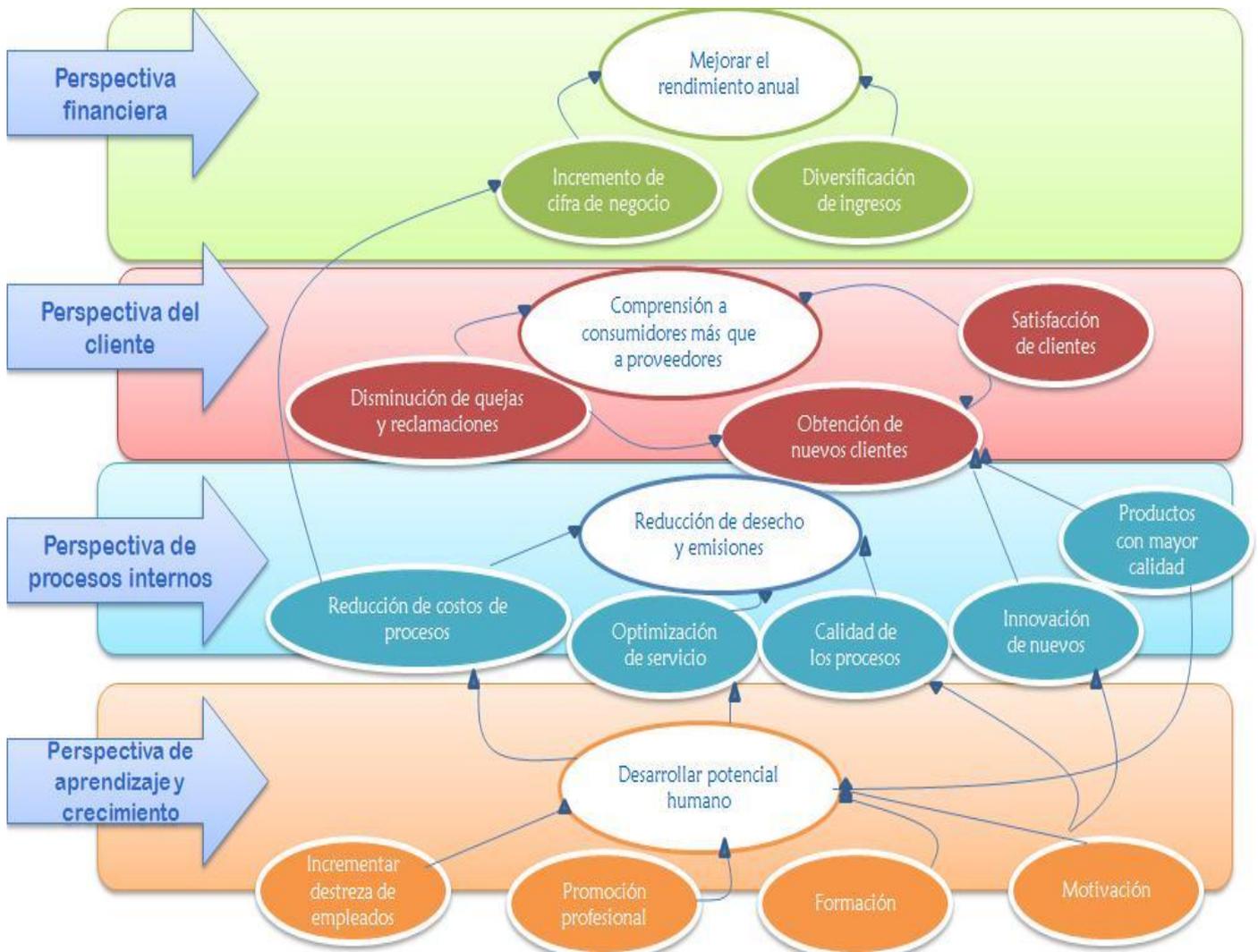


Figura 56: Relaciones Causa-Efectos entre factores
 Fuente: Sistemas de Información Gerencial



5.7.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Las perspectivas que estamos analizando son de vital importancia en el CMI aunque hay que destacar que lo más importante es que los objetivos estratégicos sean claros y establezcan las características precisas para su consecución.

Se pretende garantizar la rentabilidad y el éxito de la empresa, por lo que las perspectivas nos ayudan a recordar la importancia que tienen los objetivos estratégicos consiguiendo un modelo en equilibrio.

→ **OBJETIVO PERSPECTIVA FINANCIERA**

Tomando como referencia los factores clave de éxito para la perspectiva financiera: (1) Incremento de la cifra de negocios; (2) Diversificación de ingresos, para así mejorar el rendimiento anual, y por ello se desean conseguir los siguientes objetivos:

- Aumentar el beneficio neto un 15% para los próximos 3 años
- Se intentará tener una estructura financiera como la actual, basada en la autofinanciación
- Aumentar la rentabilidad de las inversiones un 10% respecto a la actual en 2 años
- Reducir los gastos de envío de productos utilizando otros métodos diferentes a los actuales

→ **OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTES**

Tomando como referencia los factores clave de éxito para la perspectiva clientes: (1) Disminución de quejas y reclamaciones; (2) Obtención de nuevos clientes y su posterior fidelización; (3) Satisfacción de clientes, para así obtener la solución y comprensión a consumidores más que a proveedores, y por ello se pretenden conseguir los siguientes objetivos:

- Aumentar en un 10% los clientes del exterior (exportación) en 2 años
- Aumentar en un 6% los clientes estratégicos en España en 1 año
- Ampliar aún más la reputación obtenida entre sus clientes, lo que conlleva obtener un aumento en la satisfacción
- Aumentar la cantidad de producto comprada de clientes puntuales un 5% en 1 año
- Reducir las quejas y reclamaciones de los clientes para que sea prácticamente nula.

→ **OBJETIVOS PERSPECTIVA APRENDIZAJE-CRECIMIENTO**

Tomando como referencia los factores clave de éxito de la perspectiva de aprendizaje-crecimiento: (1) Incrementar la destreza de los empleados; (2) Promoción profesional; (3) Formación profesional; (4) Motivación, para así desarrollar el máximo potencial humano, por lo que se pretenden conseguir los siguientes objetivos:



- Aumentar la capacidad a los integrantes de la organización con cursos y talleres de formación en un 15% en un año
- Crear a los empleados mejor formados y retenerlos para conseguir aumentar el funcionamiento futuro de la empresa
- Beneficiar a los trabajadores y familia con prácticas de conciliación para el mayor disfrute de su vida privada y tiempo de ocio
- Aumentar la motivación de los empleados a través de salario extra por objetivos de la empresa
- Promover la cultura del mérito a través de la unión de grupos de trabajo

→ **OBJETIVOS PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Tomando como referencia los factores clave de éxito de la perspectiva de procesos internos: (1) Reducción de costos de procesos; (2) Optimización de servicio; (3) Calidad de procesos; (4) Innovación; (5) Productos de mayor calidad, para obtener la reducción de desechos y emisiones, por lo que se pretenden conseguir los siguientes objetivos:

- Reducir el costo de fabricación y preparación del producto un 6% en 2 años
- Aumentar la calidad de fabricación y envasado de productos para que no haya devoluciones o reclamaciones
- Aumentar aún más si cabe la calidad de todos los productos para colocarse líder del sector en cuanto a la calidad se refiere
- Llevar la publicidad a diferentes zonas de España y del exterior al menor gasto posible.
- Reducir el daño al medio ambiente y la emisión de gases y contaminación
- Aprovechar el 5% de materiales usados en 1 año en otros procesos productivos

5.7.4 ELECCIÓN DE INDICADORES

Algunos de los indicadores descritos, sin embargo, pueden ser utilizados indistintamente para dos o más perspectivas, dado que se refieren a aspectos comunes a cualquiera de ellas.

Los indicadores pueden ser similares para todo tipo de organizaciones y no difieren en especial por los sectores a que pertenecen, sino más bien por el modelo de estrategia que haya sido elegido para cada una de ellas.

El promedio utilizado supone el uso de 6 o 7 indicadores por perspectiva, ya que se entiende como correcto el uso de un total de 25 indicadores.



→ INDICADORES FINANCIEROS

Éstos indican si la ejecución de las estrategias contribuye a la mejora del mínimo aceptable por los accionistas o dirigentes del negocio. Los indicadores usados son los siguientes:

PERSPECTIVA FINANCIERA

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES
Incremento de cifra de negocios	Rentabilidad económica (ROE) Rentabilidad financiera (ROI)
Diversificación de ingresos	Cuota de mercado Diferenciación de calidad Competencia en precios
Mejorar el rendimiento anual	Menor endeudamiento Aumento de Facturación

→ INDICADORES DE CLIENTES

En gran medida el éxito financiero depende del aumento de los ingresos, y esto se consigue con la satisfacción de clientes, y por tanto reflejan la situación de la empresa respecto a los competidores y el mercado. Los indicadores usados son los siguientes:

PERSPECTIVA CLIENTE

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES
Disminución de quejas y reclamaciones	Número de incidencias detectadas
Obtención de nuevos clientes y su posterior fidelización	Tasa de adquisición Tasa de retención Productos nuevos/año
Satisfacción de clientes	Fidelización de clientes Precio de productos

→ INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Si no se identifica qué capital humano, organización, tecnología e información se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Los indicadores usados son los siguientes:

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES
Incrementar la destreza de los empleados	Pago de horas extraordinarias Mando por trabajador
Promoción profesional	Número de soluciones ante problemas Número de sugerencias innovadoras por empleado/año
Formación profesional	Coste de formación Formación en competencias de empleado/año
Motivación	Número de sugerencias puestas en práctica/año



→ **INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS**

Se identifican los procesos claves en los que se debe trabajar para que los productos fabricados se ajusten a las necesidades de los clientes; con ello se espera lograr una mayor eficiencia y calidad de los procesos. Los indicadores usados son los siguientes:

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES
Reducción de costos de procesos	% de ejecución de la implantación de un Sistema integrado de Gestión de tiempos
Optimización de servicio	Número de rutas según planificación Número de datos analizados
Calidad de proceso	Índice de mantenimiento
Innovación	I+D
Productos de mayor calidad	Número de proveedores aliados

5.7.5 ESTABLECIMIENTO DEL CMI A NIVEL GLOBAL

El cuadro de mando integral (CMI) es un modelo de gestión empresarial, pero también se utiliza en la dirección estratégica; éste es una herramienta de gestión con indicadores de desempeño, que propicia la extensión de la estrategia a todos los niveles de la organización ayudando a tomar y comunicar una estrategia o plan e implicar a todos los componentes de la organización para involucrarse y centrarse en conseguir los objetivos planteados. A continuación se verá gráficamente los factores clave de éxito y los objetivos a alcanzar:

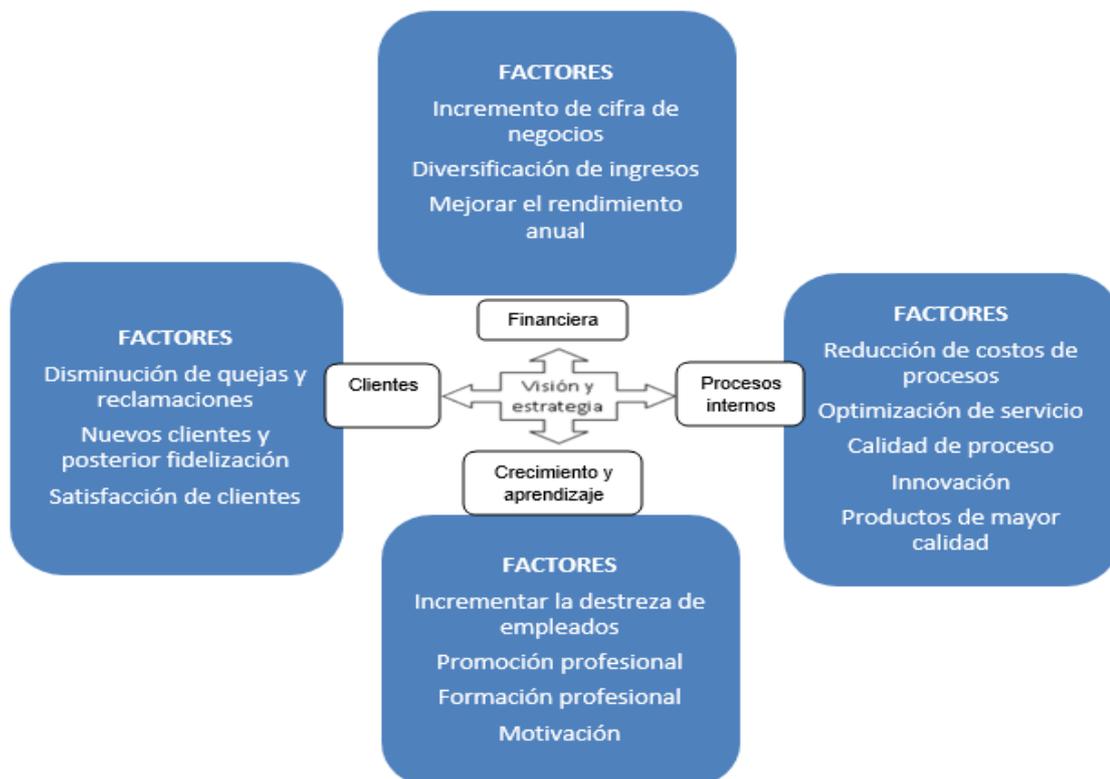


Figura 54: CMI a nivel global según factores

Fuente: Elaboración propia



Se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia. Por lo que decimos, que los objetivos del CMI deben estar relacionados sin que ninguno tenga prioridad sobre otros para así garantizar el éxito del conjunto.

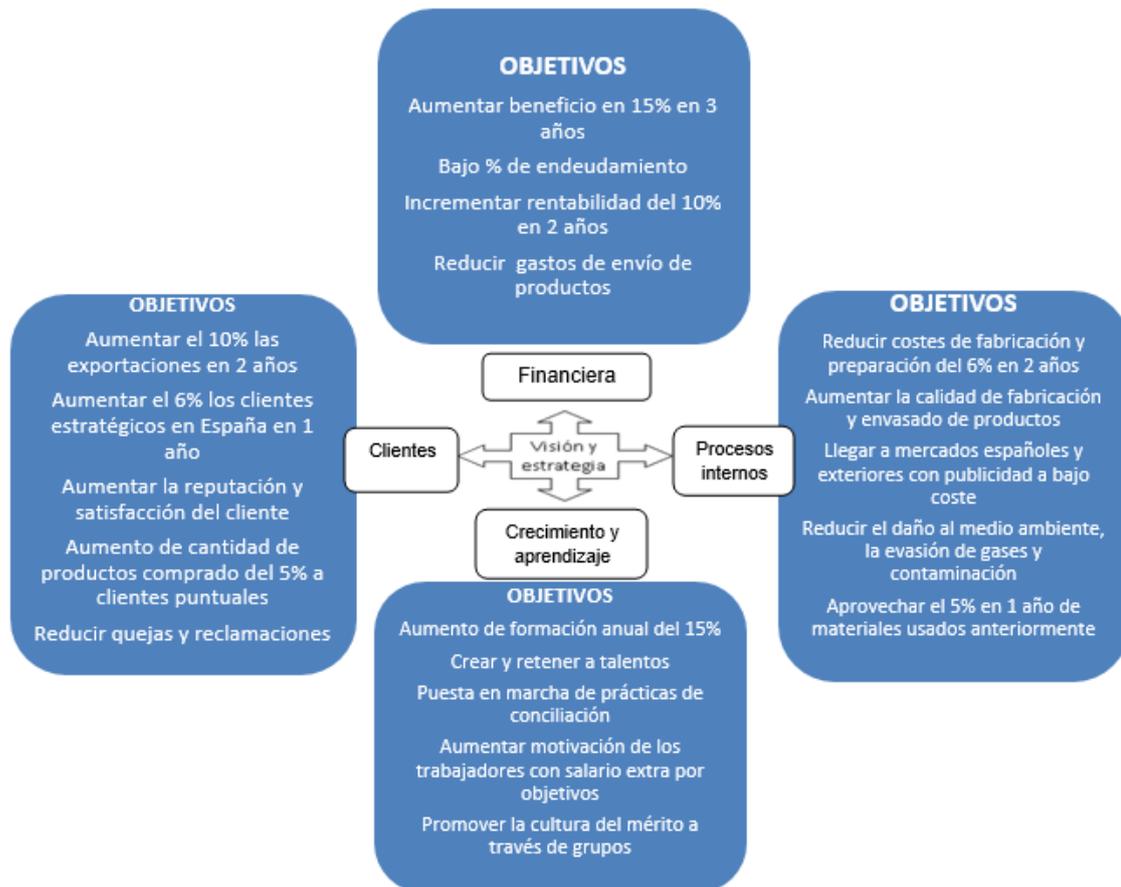


Figura 58: CMI a nivel global según objetivos
 Fuente: Elaboración propia

A través de este análisis del establecimiento del CMI, podemos resaltar que se obtendrá la información necesaria y adecuada sobre la estrategia que de la organización a todos los integrantes de ésta, lo que también supondrá la satisfacción del personal interno a la empresa sin dejar atrás a los clientes, obteniendo eficiencia y eficacia del proceso productivo para hacer posible lo anterior y conseguir un buen resultado económico para seguir creciendo.



CONCLUSIÓN



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





6. CONCLUSIONES

El objetivo de este Trabajo Fin de Máster ha sido el análisis completo desde la creación hasta la actualidad de la empresa Salazones Garre S.L. En este análisis se ha tratado de analizar su evolución, sus características, sus tareas a realizar, las ventas, los productos y lugar donde se demandan estos.

También se ha estudiado el cambio ocurrido en el mercado de este sector desde hace unos años hasta la actualidad y el análisis interno de la empresa a través de un análisis DAFO.

Con todo ello se ha tratado de recoger una información útil para conocer el funcionamiento de la empresa y los avances o herramientas necesarios para mejorar su funcionamiento.

Salazones Garre S.L ha mejorado mucho en los últimos tiempos y se considera una de las empresas pilares de su sector tanto en la Región de Murcia, como en otros lugares de la península a pesar de ser una pyme familiar. Dicha entidad se diferencia del resto del sector por la calidad de sus productos y la rapidez de envío de a sus clientes, ofreciendo variedades de diferentes tamaños, envasados o preparación y adaptándose a las necesidades del cliente.

Tras el estudio de esta empresa familiar se puede concluir que gracias a la unión familiar, al rendimiento de cada uno de los trabajadores y a la valentía de su organización de crear, invertir y poner en marcha los planes y pensamientos, dicha empresa ha sabido crecer en número de clientes y la cuota de mercado en la peor crisis europea de los últimos 30 años. Todo ello, sin la necesidad de verse sumergido en una deuda financiera, y por tanto permite financiarse con sus propios recursos y seguir creciendo en su sector.

Al analizar su DAFO, observamos que como fortaleza tiene un grupo de trabajadores que lo da todo por conseguir los objetivos de la empresa, ya que se llevan como si fuesen una familia y con ello obtienen éxitos actuales y futuros porque que todos los integrantes sacan su mayor potencial para conseguir las metas marcadas. También comentar que dicho grupo no tiene la mejor cualificación, pero a pesar de ello tienen mucha experiencia en este sector y como dice el refrán, “más vale maña que fuerza” y en este sentido, la experiencia es un grado extra y se ha conseguido la compensación de la experiencia de los más veteranos, con la mejora continuada de personal joven cualificado.

En cuanto a las amenazas, destacar como principal desventaja de empresas de este sector el excesivo control del gobierno sobre la captura de distintas variedades de pescado como es el caso del Atún entre otros, producto clave para el éxito de empresas como Salazones Garre S.L.

Destacar que la empresa analizada tiene una gran oportunidad de fidelizar a los potenciales clientes que más consumen sus productos a través de buenas técnicas de organización y dirección; lo que conllevaría un aumento de cuota de mercado que conducirían a la compra de sus productos a otras grandes empresas que comercialicen este tipo de materias.



Del perfil estratégico de esta entidad podemos observar que está claramente por encima de su competencia en el área de producción, área de management, área tecnológica y área financiera debido a la capacidad y procedimientos que se usan en la empresa para la creación de sus productos, ayudados con las mejoras en innovación y facilidad de uso de sus nuevas herramientas y maquinarias; y por último destacar que todo lo mencionado es posible ya que los puntos más fuertes de la empresa, gracias al trabajo y esfuerzo, se encuentran en su estructura financiera con una situación económica muy buena por encima de muchas empresas del sector.

Las matrices de análisis reflejan que el atractivo de Salazones Garre S.L es alto y la posición competitiva también es alta, por lo que ésta organización se encuentra en las mejores condiciones posibles siendo de las más fuertes respecto a su competencia, y además siendo muy atractiva en el mercado.

Rober Kaplan y David Norton dedujeron y hablaron del CMI como el conjunto de indicadores para conseguir una visión y estrategia a largo plazo para medir el éxito de una empresa u organización; además de ser una motivación para conseguir los objetivos para luego evaluar los resultados.

Tras los resultados obtenidos del Cuadro de Mando Integral si podemos comentar que no sólo es un sistema de medición, sino que también se trata de un sistema de gestión estratégico utilizando las cuatro perspectivas vitales para su desarrollo.

La construcción e implementación del CMI conlleva un esfuerzo importante ya que implica a la dirección de la empresa y a cada uno de los trabajadores como sucede en la empresa estudiada; ya que de ellos depende el éxito de ésta.

Debe existir vinculación entre los indicadores, ya que cada uno de ellos debe ser un elemento de la cadena de relaciones causa-efecto, los cuales están relacionados con la estrategia de la unidad del negocio, ya que a través de su puesta en marcha la herramienta muestra su capacidad de generar valor agregado.

En época de crisis como la actual, las empresas que pueden permitírselo no sólo quieren sobrevivir, sino que desean garantizar su éxito futuro; y es por ello que se trata de definir unos objetivos estratégicos y factores clave donde la empresa quiere destacar por ser la mejor respecto a las demás para tener éxito.

Por último mencionar que Salazones Garre S.L se basa en apostar por los productos de máxima calidad destacada por sus certificados y su buena reputación en el mercado, ampliando su negocio a nivel nacional e internacional y ampliando su cifra de negocio, destacando también las intenciones de invertir en I+D en un futuro, en imagen del producto.



ÍNDICE DE FIGURAS



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





7. ÍNDICE DE FIGURAS

PÁGINAS

Figura 1: Personal equipado para la visita a las instalaciones.....	17
Figura 2: Certificados de calidad.....	18
Figura 3: Puntos de venta en España.....	21
Figura 4: Pieza de Mojama 1ª y Extra en su extracción.....	22
Figura 5: Pieza de Mojama Extra elaborada.....	22
Figura 6: Pieza de Mojama 1ª elaborada.....	23
Figura 7: Pieza de Atún Solomillo en su extracción.....	23
Figura 8: Pieza de Atún Solomillo elaborada.....	24
Figura 9: Piezas de Mojama en su extracción.....	24
Figura 10: Hueva de Mújol y de Maruca.....	25
Figura 11: Hueva de Atún.....	25
Figura 12: Hueva de Bacalao.....	26
Figura 13: Bonitos enteros en secado.....	26
Figura 14: Variedad de productos en salmuera.....	27
Figura 15: Variedad de salazones.....	28
Figura 16: Variedad de salazones (2).....	29
Figura 17: Características de la etiqueta de Salazones Garre S.L.....	35
Figura 18: Volumen de comercio, mercancías y PBM.....	37
Figura 19: Tasas de Desempleo Mundial.....	38
Figura 20: % de Deuda Española.....	38
Figura 21: Evolución histórica de la deuda pública Española a través del PIB.....	39
Figura 22: % de morosidad en España.....	39
Figura 23: Proyección de población 2009-2049.....	40
Figura 24: Pirámide de población española 2009-2049.....	41
Figura 25: Población actual y proyección de la población a largo plazo.....	41



Figura 26: Tasas de dependencia 2009-2049.....	42
Figura 27: Parados y tasas de paro en España.....	43
Figura 28: Gasto de I+D en millones de €.....	44
Figura 29: Consumo per cápita en pescado (kg.).....	45
Figura 30: Consumo y gasto en productos del mar.....	46
Figura 31: Consumo y gasto en productos del mar (2).....	47
Figura 32: Frecuencia de consumo en productos del mar.....	47
Figura 33: Frecuencia de compra por parte del consumidor.....	48
Figura 34: Importancia de productos por parte del distribuidor.....	48
Figura 35: Consumo de productos del mar por comunidades.....	49
Figura 36: Rentabilidad de las empresas españolas.....	51
Figura 37: Crecimiento de consumo de productos pesqueros.....	53
Figura 38: Sal marina natural.....	54
Figura 39: Extracción de sal marina.....	55
Figura 40: Variedad de sal marina natural.....	56
Figura 41: Ficha de planificación en la calidad.....	66
Figura 42: Ficha de seguimiento de objetivos.....	68
Figura 43: Perfil estratégico de Salazones Garre S.L.....	76
Figura 44: Matriz Crecimiento-Cuota de mercado.....	77
Figura 45: Matriz posición Competitiva-Atractivo de la empresa.....	79
Figura 46: Estrategias genéricas de Porter.....	83
Figura 47: Formas básicas de crecimiento de la empresa (Matriz Ansoff).....	85
Figura 48: Variedad de envases.....	86
Figura 49: Millones de € en ventas y aumento porcentual.....	87
Figura 50: Beneficio neto en miles de €.....	87
Figura 51: Etapas de elaboración del CMI.....	91
Figura 52: Perspectivas externas del CMI.....	91

Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa



Figura 53: % de endeudamiento de Salazones Garre S.L.....	92
Figura 54: Beneficio neto y ventas en €.....	93
Figura 55: Perspectiva de los procesos internos; Cadena de valor.....	96
Figura 56: Relaciones Causa-Efecto entre factores.....	97
Figura 57: CMI a nivel global según factores.....	101
Figura 58: CMI a nivel global según objetivos.....	102

Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





ANEXOS



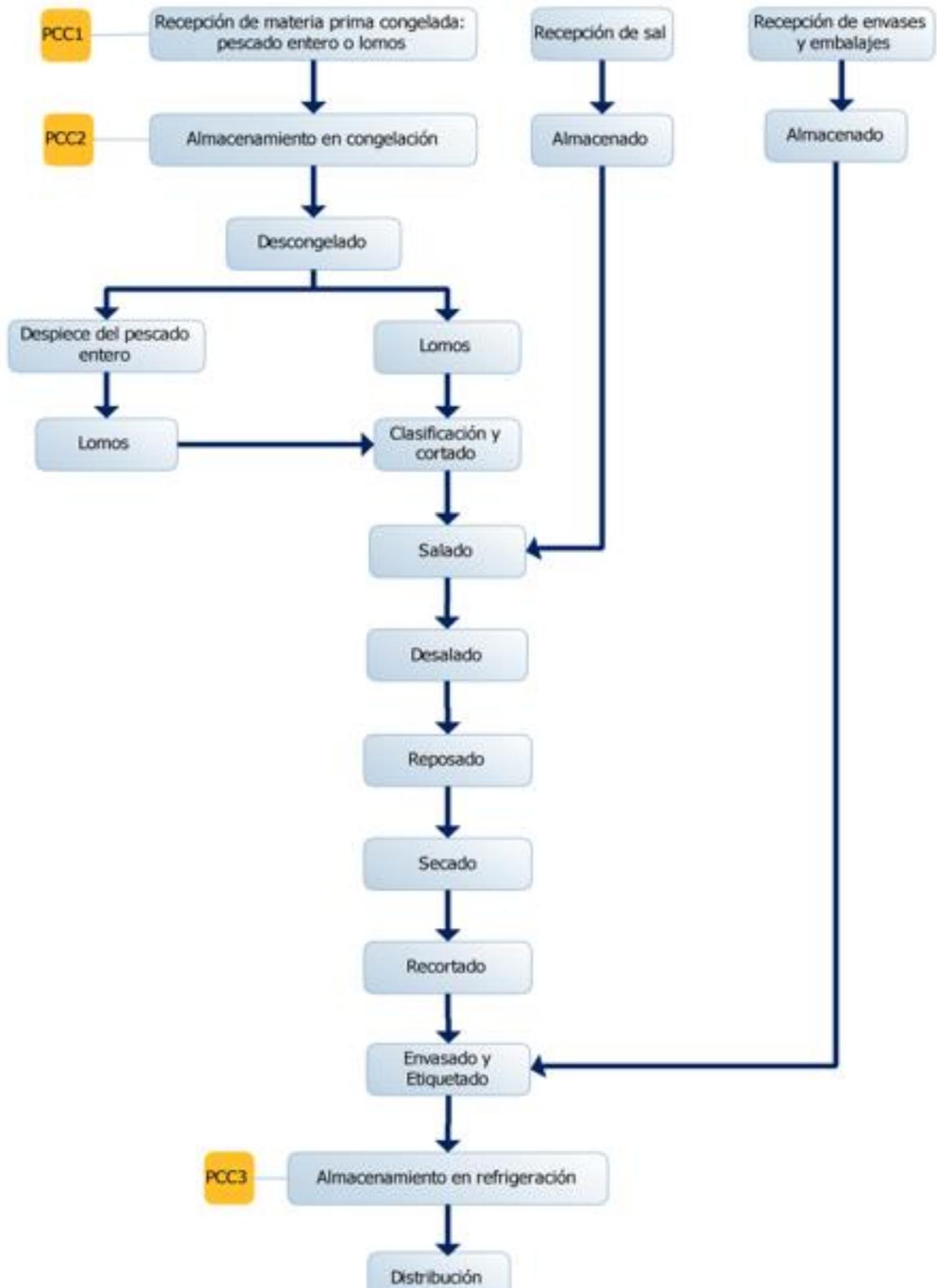
Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





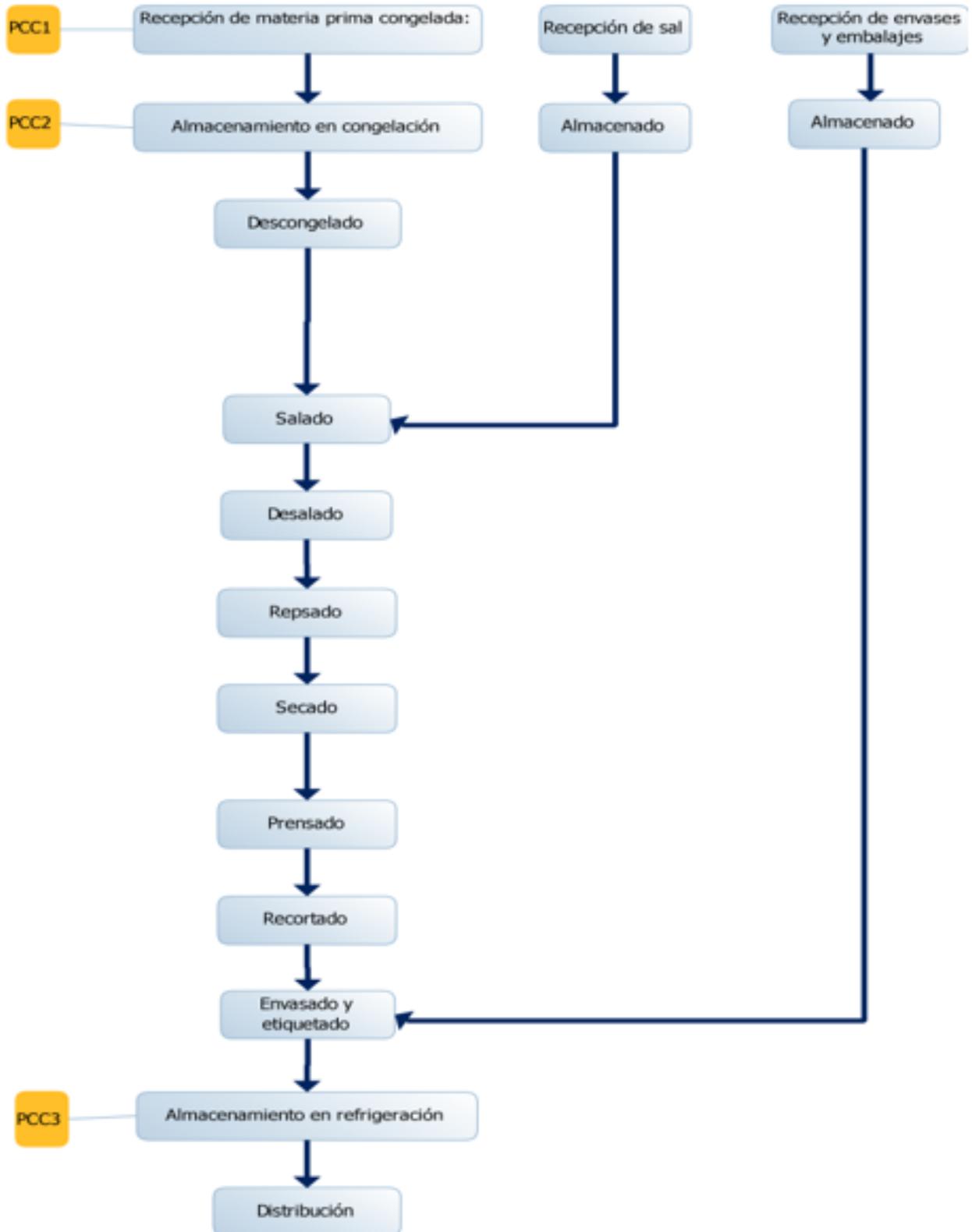
8. ANEXOS

-- Diagrama de flujo de Mojama, Bonito y Vixol.



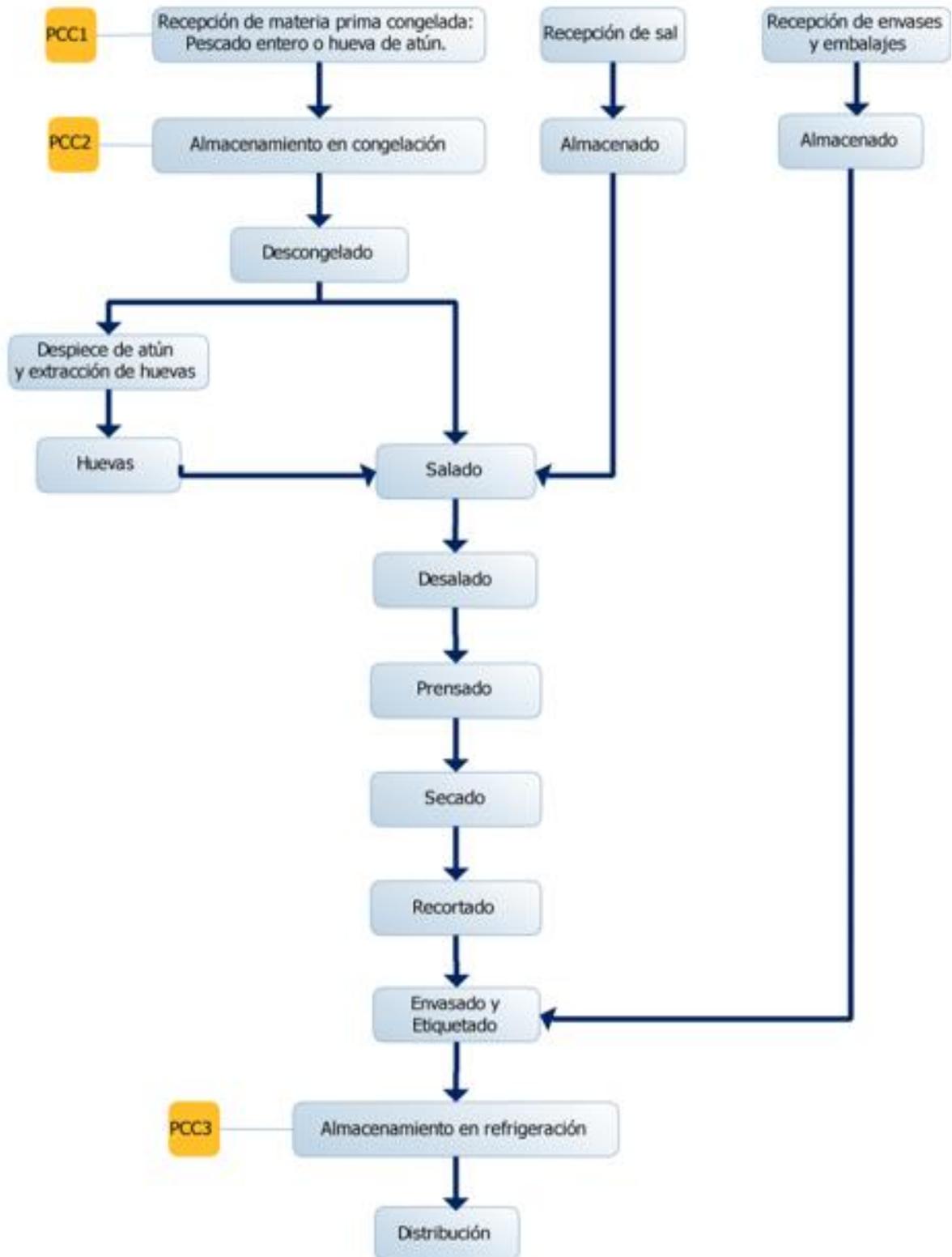


-- Diagrama de flujo de hueva de Maruca, Espetón, Corvina, Bonito, Mújol y Merluza.





-- Diagrama de flujo de hueva de Atún.





-- Imagen de mojama en Salazón en las instalaciones de Garre



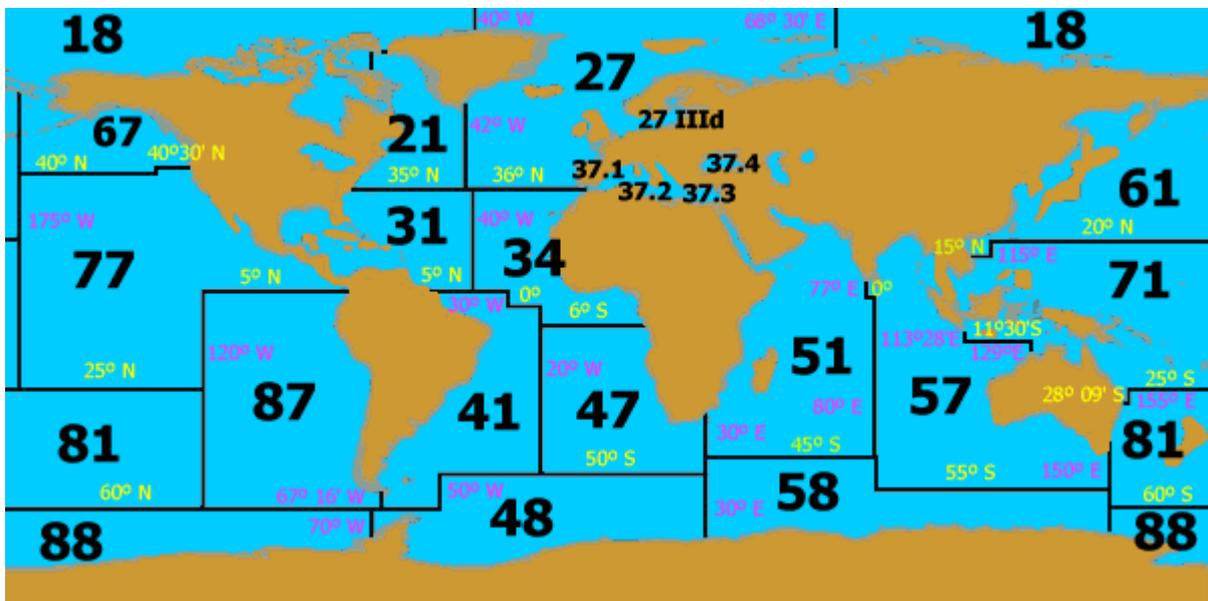
-- Imagen de huevas en secadero en las instalaciones de Garre





-- Zonas de captura y cría: Pesca extractiva.

ZONAS FAO



DEFINICION DE LA ZONA	ZONA CORRESPONDIENTE
Zona FAO n. 21	Atlántico Noroeste/Nor-Occidental
Zona FAO n. 27	Atlántico Noreste/Nor-Oriental
Zona FAO n. 27. IIIId	Mar Báltico
Zona FAO n. 31	Atlántico Centro-Oeste/Centro-Occidental
Zona FAO n. 34	Atlántico Centro-Este/Centro-Oriental
Zona FAO n. 41	Atlántico Suroeste/Sudoccidental
Zona FAO n. 47	Atlántico Sureste/Sudoriental
Zone FAO n. 37.1, 37.2 e 37.3	Mar Mediterraneo
Zona FAO n. 37.4	Mar Negro
Zone FAO n. 51 e 57	Oceano Indico
Zone FAO n. 61, 67 71, 77, 81 y 87	Oceano Pacífico
Zone FAO n. 48, 58 y 88	Antártico

Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa



-- Sello del 30 aniversario de la empresa Salazones Garre S.L



-- Imagen de bonitos en secado en las instalaciones de Garre



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa



-- Imagen de la fábrica actual de Salazones Garre S.L



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





BIBLIOGRAFÍA



Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa





9. BIBLIOGRAFÍA

- Badaracco, J.L. (1992): *Alianzas Estratégicas*, Ed. McGraw Hill, Madrid.
- Briones, A.J. Coord. (2009): *Factores de Dirección Estratégica de los Agronegocios*. Edita Universidad Politécnica de Cartagena.
- Bueno Campos, E. (1996) *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnica y casos*. Pirámide. Madrid.
- Bueno Campos, E. Coordinador (2004): *El Gobierno de la Empresa*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Bueno, E. Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006): *Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas*. Pirámide. Madrid.
- Fernández-Sánchez, E. (1996): *Innovación tecnológica y Alianzas Estratégicas. Factores clave de la competencia*. Civitas. Madrid.
- García, D.; Bernal, J. y Briones, A.J. Coord. (2010): *El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas*. Edita. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Gómez Gras, J. M^a. (1997) *Estrategias para la competitividad de las PYMES*. McGraw Hill. Madrid.
- Grant, R.M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas. Madrid. Harvard Business Press.
- Jarillo, J.C. (1992): *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, Madrid.
- Jiménez, J.A. (2005): *Dirección Estratégica y Viabilidad Empresarial*, Ediciones Pirámide. 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.
- 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.
- Robert S. Kaplan y David P.Norton: *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*.
- Andreas Moritz: *Los secretos eternos de la salud: Medicina de vanguardia para el siglo XXI*. Ediciones Obelisco. Acceso: 14/10/2014. Comentario sobre la sal marina.

Autor: Javier Navarro Melgar
Directores: Antonio Juan Briones Peñalver
Eusebio Ángel Martínez Conesa



Andoni Luis Aduriz: “Bacalao”. Acceso: 14/10/2014

Base de datos SABI (Servicio de Documentación de la Universidad Politécnica de Cartagena)

Entrevista a Ana Garre, una de las propietarias de la empresa Salazones Garre S.L, encargada de la Dirección y Gestión de la empresa (Varias ocasiones, 2014).

INE. España en cifras. www.ine.es

BOE. Boletín Oficial del Estado www.boe.es

Salazones Garre, S.L (2014). Portal web: www.salazonesgarre.com
Acceso: Distintas ocasiones

Asociación Nacional de fabricantes de bacalao y salazones (ANFABASA),
Portal web: www.anfabasa.com Acceso: 04/07/2014

Alvisan delicias del mar, empresa cliente de Salazones Garre S.L
Portal web: www.alvisanfoods.com Acceso: Distintas ocasiones, 2014.

Reportaje de la empresa Salazones Garre S.L en RTVE, año 2011
<https://www.youtube.com/watch?v=rw9rCN8BM-U> Acceso: 25/06/2014

Reportaje de la empresa Salazones Garre S.L en Canal 7 de Murcia, año 2011
<https://www.youtube.com/watch?v=riOid6gzTco> Acceso: 25/06/2014

Axesor, Conocer para decidir. Portal web: www.axesor.es Acceso: 12/05/2014

Aenor. Portal web: www.aenor.es Acceso: 02/09/2014

Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente. Portal web:
<http://www.magrama.gob.es> Acceso: 17/09/2014

Mercasa, Alimentación en España. Portal web: www.mercasa.es Acceso: 14/10/2014

Instituto de Fomento de la Región de Murcia. Portal web:
<http://www.institutofomentomurcia.es> Acceso: 14/10/2014