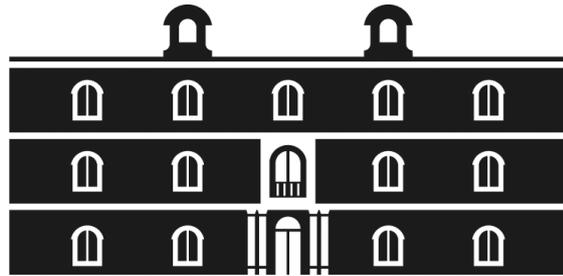


Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



**industriales**  
etsii UPCT

# **HIELOS TORREVIEJA, S.L.**

## **Planificación estratégica e implantación del Cuadro de Mando Integral**

<b>Titulación:</b>	Ingeniería en Organización Industrial
<b>Intensificación:</b>	Gestión de recursos empresariales
<b>Alumno/a:</b>	Pedro Ortiz Sánchez
<b>Director/a/s:</b>	Eusebio Ángel Martínez Conesa Francisco Acosta Hernández

Cartagena, 25 de septiembre de 2014



*Quiero dedicar este proyecto fin de carrera a mi mujer, que siempre me ha apoyado en todas las decisiones que he tomado. A mis hijos, por la paciencia y la comprensión con la que han soportado las largas horas de estudio. Y, para terminar, a todo el personal docente que me ha acompañado durante todos estos años de estancia en la Universidad.*

*A todos mi más sincero agradecimiento.*



# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.</b>	<b>Elección de empresa.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.</b>	<b>Presentación de Hielos Torrevieja, S.L. ....</b>	<b>14</b>
2.2.1.	Cartera de productos .....	14
2.2.2.	Datos de identificación .....	15
2.2.3.	Estructura corporativa .....	15
2.2.4.	Estructura legal.....	16
2.2.5.	Información comercial .....	16
2.2.6.	Otra información de interés.....	16
2.2.7.	Vinculaciones administrativas.....	16
2.2.8.	Remuneración del consejo.....	17
2.2.9.	Vinculaciones financieras.....	17
2.2.10.	Datos de constitución .....	17
2.2.11.	Datos de estructura actual .....	17
2.2.12.	Aspectos legales .....	17
<b>2.3.</b>	<b>Objetivos del proyecto.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.</b>	<b>Resultados previsibles.....</b>	<b>18</b>
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.</b>	<b>Entorno general .....</b>	<b>19</b>
3.1.1.	Dimensión económica.....	19
3.1.2.	Dimensión socio-cultural .....	32
3.1.3.	Dimensión político-legal .....	36
3.1.4.	Dimensión tecnológica.....	45
<b>3.2.</b>	<b>Entorno específico.....</b>	<b>47</b>
3.2.1.	Entrada de nuevos competidores.....	47
3.2.2.	Grado de rivalidad entre competidores existentes.....	49
3.2.3.	Nuevos productos.....	52
3.2.4.	Poder negociador de los clientes .....	52
3.2.5.	Poder negociador de los proveedores.....	53
3.2.6.	La acción gubernamental .....	55
<b>3.3.</b>	<b>Identificación y análisis de la competencia .....</b>	<b>55</b>
3.3.1.	Identificación de empresas competidoras.....	55
3.3.1.1.	Código CNAE.....	55
3.3.1.2.	Actividad empresarial .....	56
3.3.1.3.	Ámbito geográfico .....	56

3.3.1.4. Empresas competidoras.....	57
3.3.1.5. Análisis de la competencia .....	58
<b>4. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1. Filosofía de la empresa .....</b>	<b>69</b>
4.1.1. Seguridad, salud y medio ambiente .....	69
4.1.2. Calidad.....	69
<b>4.2. Misión .....</b>	<b>69</b>
<b>4.3. Visión .....</b>	<b>70</b>
<b>4.4. Responsabilidad .....</b>	<b>70</b>
<b>4.5. Análisis financiero .....</b>	<b>71</b>
<b>4.6. Análisis DAFO .....</b>	<b>76</b>
<b>5. DESARROLLO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA .....</b>	<b>80</b>
<b>5.1. Análisis y diagnóstico estratégico .....</b>	<b>83</b>
5.1.1. Catálogo comercial .....	83
5.1.2. Matriz cuota – crecimiento .....	84
<b>5.2. Identificación de los factores claves del éxito .....</b>	<b>85</b>
5.2.1. Perspectiva financiera.....	85
5.2.2. Perspectiva relacional .....	86
5.2.3. Perspectiva organizativa .....	86
5.2.4. Perspectiva humana .....	87
5.2.5. Diagrama causa – efecto.....	87
<b>5.3. Definición de los objetivos estratégicos .....</b>	<b>88</b>
5.3.1. Objetivos según perspectiva financiera .....	89
5.3.2. Objetivos según perspectiva relacional .....	89
5.3.3. Objetivos según perspectiva organizativa .....	89
5.3.4. Objetivos según perspectiva humana.....	89
<b>5.4. Definición de indicadores.....</b>	<b>90</b>
5.4.1. Perspectiva financiera.....	91
5.4.2. Perspectiva relacional .....	91
5.4.3. Perspectiva organizativa .....	91
5.4.4. Perspectiva humana .....	92
<b>5.5. Establecimiento del CMI a nivel global .....</b>	<b>92</b>
5.5.1. Síntesis .....	93
5.5.2. Definición del cuadro de mando .....	93
5.5.3. Establecimiento .....	94
5.5.4. Transmisión de la información .....	95
5.5.5. Puesta en marcha .....	95
5.5.6. Seguimiento de indicadores.....	95
<b>5.6. Formulación de la estrategia .....</b>	<b>95</b>

5.6.1.	Penetración de mercados .....	96
5.6.2.	Estrategia de costes y productividad .....	97
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Datos de identificación.....	15
Tabla 2.	Estructura corporativa .....	15
Tabla 3.	Estructura legal .....	16
Tabla 4.	Información legal .....	16
Tabla 5.	Otra información de interés .....	16
Tabla 6.	Vinculaciones administrativas .....	16
Tabla 7.	Remuneración del consejo .....	16
Tabla 8.	Vinculaciones financieras .....	17
Tabla 9.	Datos de constitución .....	17
Tabla 10.	Datos de estructura legal .....	17
Tabla 11.	Aspectos legales.....	17
Tabla 12.	Evolución del PIB.....	20
Tabla 13.	Indicadores de confianza empresarial por ámbito geográfico...	21
Tabla 14.	Indicadores de confianza empresarias por sectores .....	23
Tabla 15.	Evolución del IPC.....	25
Tabla 16.	Evolución del IPRI.....	26
Tabla 17.	Coste de la financiación .....	28
Tabla 18.	Tasa de desempleo .....	30
Tabla 19.	Coste laboral .....	31
Tabla 20.	Nº de pernoctaciones y viajeros en provincia de Alicante.....	33
Tabla 21.	Nº de plazas de alojamiento en Comunidad Valenciana .....	35
Tabla 22.	Inversión inicial .....	47
Tabla 23.	R.R. Kekalor, S.L. ....	57
Tabla 24.	Cubiplaya, S.L. ....	57
Tabla 25.	Hielos del Sureste, S.L. ....	58
Tabla 26.	Activo de R.R. Kekalor, S.L. ....	59
Tabla 27.	Pasivo de R.R. Kekalor, S.L. ....	59
Tabla 28.	Cuenta de pérdidas y ganancias de R.R.Kekalor, S.L. ....	60
Tabla 29.	Activo de Cubiplaya, S.L. ....	62
Tabla 30.	Pasivo de Cubiplaya, S.L. ....	63
Tabla 31.	Cuenta de pérdidas y ganancias de Cubiplaya, S.L. ....	63
Tabla 32.	Activo de Hielos del Sureste, S.L.....	66
Tabla 33.	Pasivo de Hielos del Sureste, S.L.....	66
Tabla 34.	Cuenta de pérdidas y ganancias de Hielos del Sureste, S.L. ....	67
Tabla 35.	Activo de Hielos Torrevieja, S.L.....	71
Tabla 36.	Pasivo de Hielos Torrevieja, S.L. ....	71
Tabla 37.	Cuenta de pérdidas y ganancias de Hielos Torrevieja, S.L. ....	72
Tabla 38.	Resumen de análisis DAFO .....	80
Tabla 39.	Cuota de mercado por tipos de hielo .....	83
Tabla 40.	Indicadores sobre perspectiva financiera .....	91
Tabla 41.	Indicadores sobre perspectiva relacional .....	91
Tabla 42.	Indicadores sobre perspectiva organizativa.....	92
Tabla 43.	Indicadores sobre perspectiva humana .....	92

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del PIB.....	20
Gráfico 2. Situación del trimestre anterior (ITA) .....	22
Gráfico 3. Expectativas del trimestre entrante .....	22
Gráfico 4. Índice de confianza empresarial armonizado (ITA) .....	23
Gráfico 5. Situación del trimestre anterior (ITA) .....	24
Gráfico 6. Expectativas del trimestre entrante (ITA) .....	24
Gráfico 7. Índice de confianza empresarial armonizado (ITA) .....	25
Gráfico 8. Evolución del IPC.....	26
Gráfico 9. Evolución del IPRI.....	27
Gráfico 10. Coste de la financiación .....	29
Gráfico 11. Tasa de desempleo .....	30
Gráfico 12. Coste laboral .....	31
Gráfico 13. Encuesta de ocupación en alojamientos hoteleros .....	33
Gráfico 14. Oferta de alojamientos en la Comunidad Valenciana .....	36
Gráfico 15. Tendencias en encuesta de ocupación hotelera .....	50
Gráfico 16. Evolución de ingresos de explotación de R.R. Kekalor, S.L. ....	60
Gráfico 17. Evolución del endeudamiento de R.R. Kekalor, S.L. ....	61
Gráfico 18. Rent. Económica vs Rent. Financiera de R.R. Kekalor, S.L. ....	61
Gráfico 19. Evolución de ingresos de explotación de Cubiplaya, S.L.....	64
Gráfico 20. Evolución del endeudamiento de Cubiplaya, S.L.....	64
Gráfico 21. Rent. Económica vs Rent. Financiera de Cubiplaya, S.L. ....	65
Gráfico 22. Evolución de ingresos de explotación de Hielos del Sureste, S.L. .....	67
Gráfico 23. Evolución del endeudamiento de Hielos del Sureste, S.L. ....	68
Gráfico 24. Rent. Económica vs Rent. Financiera de Hielos del Sureste, S.L. .....	68
Gráfico 25. Ingresos de explotación de Hielos Torrevieja, S.L. ....	72
Gráfico 26. Endeudamiento de Hielos Torrevieja, S.L. ....	73
Gráfico 27. Rent. Económica vs Rent. Financiera de Hielos Torrevieja, S.L.. .....	73
Gráfico 28. Número de empleados de Hielos Torrevieja, S.L.....	74
Gráfico 29. Gasto de personal de Hielos Torrevieja, S.L. ....	74
Gráfico 30. Ratio de endeudamiento de Hielos Torrevieja, S.L.....	75
Gráfico 31. Ratio de gastos de personal / ingresos de explotación de Hielos Torrevieja, S.L. ....	76

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Hielo para uso diario.....	14
Imagen 2. Hielo para hostelería.....	14
Imagen 3. Ubicación.....	15
Imagen 4. Distribución espacial del turismo en la CV.....	38
Imagen 5. Distribución espacial del turismo en la CV.....	40
Imagen 6. Ámbito geográfico .....	56
Imagen 7. Ámbito geográfico .....	70
Imagen 8. Perspectivas del CMI.....	81
Imagen 9. Etapas de elaboración del CMI.....	82
Imagen 10. Matriz BCG .....	84
Imagen 11. Matriz BCG con productos de Hielos Torre Vieja, S.L. ....	84
Imagen 12. Diagrama causa-efecto CMI de Hielos Torre Vieja, S.L. ....	88
Imagen 13. Establecimiento del CMI a nivel global en función de los factores claves de éxito .....	94
Imagen 14. Proceso de gestión estratégica .....	95

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Generalmente los mercados en la actualidad sufren una transformación continua, son complejos y en continuo cambio. Es decir, las necesidades de los clientes evolucionan de tal forma que para cada empresa es necesario poseer una misión clara de dónde se quiere llegar y una estrategia acorde con dicha misión, con las características de la propia organización y con su entorno. En función de la estrategia deben existir objetivos globales coherentes y alcanzables para la organización y, en función de la fase de la planificación en la que nos encontremos, objetivos departamentales e individuales.

Entonces, sabiendo que la Dirección Estratégica es el proceso relacionado con la toma de decisiones sobre la dirección futura de una empresa y la implementación de estas decisiones, es obvio que ésta cobra una vital importancia dentro de cualquier organización. Pero, ¿cómo se plasma la Dirección Estratégica en el día a día de la empresa? Básicamente se lleva a cabo mediante la planificación estratégica, es decir, mediante la toma de decisiones sobre:

- Filosofía y visión de la empresa.
- Establecimiento de los objetivos.
- Formulación de estrategias y elección de la más adecuada.

Empresas como Repsol, S.A. potencian mucho el concepto de Dirección Estratégica, basando su *modus operandi* exclusivamente en ella. Se puede ver cómo sus decisiones a nivel operativo se alinean con la filosofía, misión y estrategia de la compañía.

### **REALIDAD EMPRESARIAL**

En el caso de muchas pequeñas y medianas empresas (en adelante *PYME*), no existe el concepto de Dirección Estratégica siendo la única misión la de ganar dinero, lo que impide realizar una planificación estratégica y su posterior implementación provocando que aparezcan desequilibrios tales como:

- Deficiente servicio al cliente.
- Inventarios excesivos.
- Inapropiado uso del equipo o equipos obsoletos.
- Mala o nula planificación de los recursos humanos.
- Grandes cantidades de mermas.
- Personal “apaga-fuegos” dedicado a resolver emergencias.

Con estos desequilibrios en una empresa su posición competitiva dentro de su segmento de mercado queda comprometida, es decir, no compite con las mismas

reglas que las demás estando claramente en desventaja, pudiendo ponerse en entredicho la viabilidad de la organización en el futuro.

Por el contrario, en empresas con filosofías propias y misiones definidas aparece el concepto de planificación a largo plazo, englobando las actividades de previsión de negocio, planificación tanto estratégica como de productos, mercados, financiera y de recursos.

### **IMPORTANCE OF STRATEGIC**

In general, markets currently undergo continuous transformation are complex and constantly changing. That is, the customer needs evolve so that each company is required to have a clear mission we want to go and a strategy consistent with the mission, with the characteristics of the organization and its environment. Depending on the strategy must be coherent and achievable objectives for the overall organization and, depending on the stage of planning in which we find ourselves, departmental and individual objectives.

Then, knowing the Strategic Management is the process involved in making decisions about the future direction of a company and the implementation of these decisions, it is obvious that it becomes a vital asset in any organization. But how strategic management is reflected in day to day business? Basically taking decisions on:

- Philosophy and vision of the company.
- Establishment of objectives.
- Formulating strategies and choosing the most appropriate.

Companies like Repsol, S.A. much enhance the concept of Strategic Management, basing their diary job exclusively on it. You can see how their decisions at the operational level are aligned with the philosophy, mission and strategy of the company.

### **BUSINESS REALITY**

For many small and medium enterprises (hereinafter SMEs) , there is no concept of Strategic Management with the only mission to make money , which precludes strategic planning and its implementation appear causing imbalances such as:

- Poor customer service.
- Excessive inventories.
- Inappropriate use of equipment or obsolete equipment.
- Poor or no planning of human resources.

- Large amounts of waste.
- Personal " firefighting " dedicated to solving emergencies.

With these imbalances in a company 's competitive position within its market segment is compromised , ie , does not compete with the same rules as other clearly be at a disadvantage and may put into question the viability of the organization in the future.

By contrast, companies with their own philosophies and tasks defined the concept of long-term planning appears foresight activities encompassing business, strategic and planning of products, markets and financial resources.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y RESUMEN EJECUTIVO**

### **2.1. ELECCIÓN DE EMPRESA**

Para la elección de la empresa se han usado los siguientes criterios:

- La organización debe tratarse de una PYME. En una empresa con las características de las PYME es más probable que no exista Dirección Estratégica.
- Ser una industria de transformación.
- El mercado relevante debe ser nacional, preferiblemente dentro de la propia provincia donde esté establecida.

Partiendo de estos principios se ha elegido la empresa HIELOS TORREVIEJA, S.L. la cual se dedica a la fabricación y venta de hielo. Las características principales que justifican su elección son:

- Como el número de empleados actuales es menor de 250, el volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros y el balance general tampoco sobrepasa los 43 millones de euros se puede clasificar HIELOS TORREVIEJA, S.L. como una PYME.
- Pertenece al sector secundario.
- Al estar localizada en un enclave turístico como la provincia de Alicante está muy afectada por la estacionalidad.
- El mercado relevante es provincial en gran medida, aunque la cercanía con localidades de provincias colindantes hace que éstas sean también clientes potenciales.

## 2.2. PRESENTACIÓN DE HIELOS TORREVIEJA, S.L.

La empresa HIELOS TORREVIEJA, S.L. se constituyó en el año 1996. Sin embargo, la marca de hielo asociada a esta empresa, CUBIROBERT, lleva en el mercado más de 50 años.

La actividad principal de esta empresa es la fabricación y distribución de hielo, en diferentes formas acorde a las necesidades de los clientes. Las variedades de hielo son seleccionadas en función de los servicios que presta la empresa consumidora, bebidas, vasos, tipos de eventos, etc.

### 2.2.1. Cartera de productos

Los tipos de hielo que comercializa HIELOS TORREVIEJA, S.L. son los siguientes:

- Hielo para uso diario. Es un hielo suelto, sólido y de tamaño variable entre 40 y 60 gramos según las necesidades del cliente. Está orientado al consumo en estaciones de servicio, supermercados, hipermercados y consumo particular.



Imagen 1. Hielo para uso diario.

- Hielo para hostelería. Es un hielo totalmente simétrico y ultracongelado en origen. Su principal característica es que no tarda más de una hora en empezar a derretirse.



Imagen 2. Hielo para hostelería.

### 2.2.2. Datos de identificación

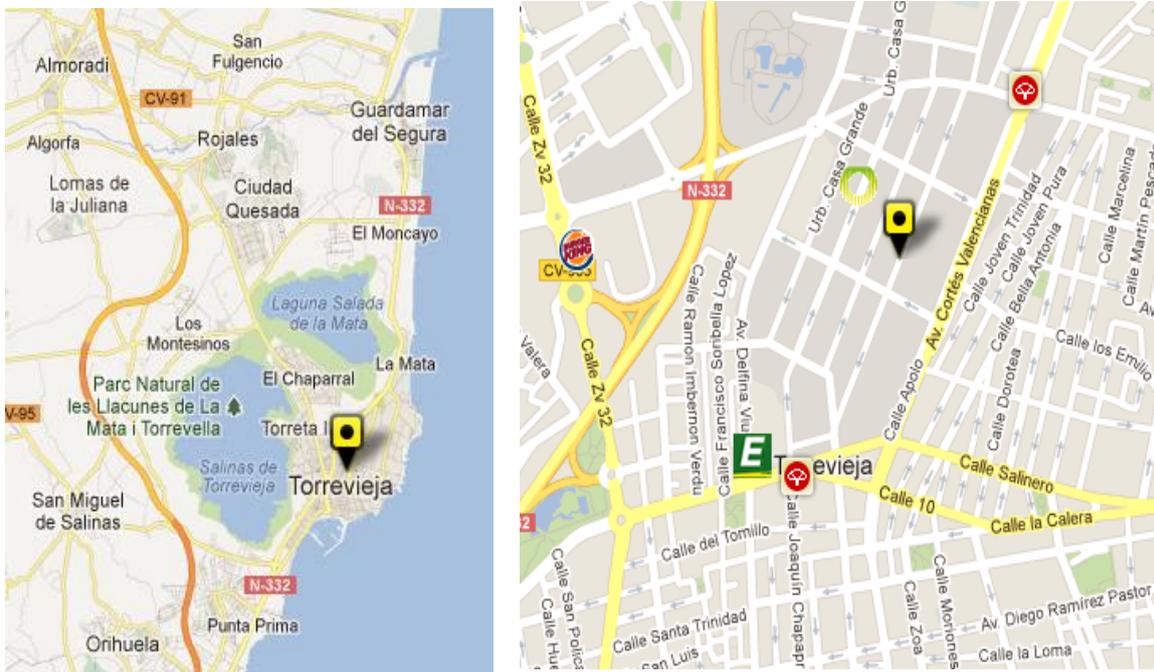


Imagen 3. Ubicación.

<b>Situación de la empresa</b>	ACTIVA
<b>CIF / NIF</b>	B53160180
<b>Número D-U-N-S</b>	563741388
<b>Denominación</b>	HIELOS TORREVIEJA, S.L.
<b>Domicilio social</b>	Calle Artesanos (Polígono Industrial Casa Grande), 24 – 03183 Torreveja (Alicante)
<b>Teléfono</b>	965715843
<b>URL</b>	<a href="http://www.cubirobert.com">www.cubirobert.com</a>

Tabla 1. Datos de identificación.

### 2.2.3. Estructura corporativa

<b>CEO</b>	Administrador: SALA FERRANDEZ, FRANCISCO ROBERTO
<b>Matriz</b>	SALA FERRANDEZ, FRANCISCO ROBERTO
<b>Participaciones</b>	NO

Tabla 2. Estructura corporativa.

**2.2.4. Estructura legal**

<b>Forma jurídica</b>	Sociedad Limitada
<b>Capital Social</b>	51.086,03€
<b>Cotiza en Bolsa</b>	NO
<b>Último Acto BORME</b>	22/09/2011 Depósito de cuentas anuales

Tabla 3. Estructura legal.

**2.2.5. Información legal**

<b>Fecha de constitución</b>	27/12/1996
<b>Fecha de inicio de actividad</b>	01/01/1997
<b>Actividad informa</b>	1428000 – Industria aguas minerales, gaseosas y otras bebidas alcohólicas
<b>CNAE 2009</b>	1107 Fabricación de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas
<b>SIC</b>	2086 Bebidas refrescantes y aguas minerales no alcohólicas
<b>Objeto social</b>	Fabricación de hielo, venta al por menor de hielo y derivados, suministros de hostelería en general y productos alimenticios congelados
<b>Actividades internacionales</b>	No constan
<b>Entidades bancarias</b>	No

Tabla 4. Información legal.

**2.2.6. Otra información de interés**

<b>Fecha último dato</b>	12/02/2013
<b>Último balance depositado en Registro Mercantil</b>	2011

Tabla 5. Otra información de interés.

**2.2.7. Vinculaciones administrativas**

<b>Órgano de administración</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fecha nombramiento</b>
Administrador	SALA FERRANDEZ, FRANCISCO ROBERTO	05/03/1997
Administrador	SALA FERRANDEZ, TRINITARIO JOSÉ	05/03/1997

Tabla 6. Vinculaciones administrativas.

**2.2.8. Remuneración del consejo**

<b>Fuente</b>	Memoria 2011
<b>Remuneración del consejo</b>	54.363,88€

Tabla 7. Remuneración del consejo.

**2.2.9. Vinculaciones financieras**

<b>Razón social</b>	<b>%</b>	<b>Fecha</b>
SALA FERRANDEZ, FRANCISCO ROBERTO	40	14/03/1997
SALA FERRANDEZ, TRINITARIO JOSÉ	30	14/03/1997
SALA ORTUÑO, FRANCISCO	30	14/03/1997

Tabla 8. Vinculaciones financieras.

**2.2.10. Datos de constitución**

<b>Fecha de registro</b>	01/01/1997
<b>Provincia del registro</b>	Alicante
<b>Nº de anuncio</b>	71307
<b>Capital social</b>	51.086,03€

Tabla 9. Datos de constitución.

**2.2.11. Datos de estructura actual**

<b>Forma jurídica</b>	Sociedad limitada
<b>Capital social</b>	54.363,88€

Tabla 10. Datos de estructura actual.

**2.2.12. Aspectos legales**

<b>Obligado a presentar cuentas</b>	Sí
<b>Censo cameral</b>	2011
<b>Cotiza en bolsa</b>	No

Tabla 11. Aspectos legales.

### **2.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

El objetivo principal de este proyecto es analizar la empresa HIELOS TORREVIEJA, S.L. bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton en función de sus activos intangibles. Para llevar a cabo esta tarea se analizarán los siguientes datos:

- Analizar la situación actual de la organización en cuanto a la Dirección Estratégica.
- Obtención y evaluación de los resultados de la empresa de los últimos ejercicios disponibles.
- Estudiar el mercado relevante determinando la posición competitiva de HIELOS TORREVIEJA, S.L. en función de sus competidores.
- Con los datos anteriores y bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton determinar los factores claves del éxito.
- Determinar una estrategia de negocio adecuada en función de los datos anteriores.

### **2.4. RESULTADOS PREVISIBLES**

Los resultados que previsiblemente se obtendrán del análisis de HIELOS TORREVIEJA, S.L. son los siguientes:

- Aparición de desequilibrios financieros, tales como financiación demasiado costosa o deuda excesiva.
- Estructura empresarial y recursos humanos con formación no acorde al puesto que ocupan.
- Inexistencia de previsión de demanda lo que provocará una deficiente planificación de producción.
- Indefinición de objetivos en todos los niveles de la organización.
- Posición competitiva desfavorable con respecto a los competidores directos.

Generalizando, es previsible que la organización carezca del proceso de Dirección Estratégica. Aunque sí que pueda tener definidos aspectos tales como filosofía, misión y visión es probable que no sean puestos en práctica ni fomentados por la organización, apareciendo el capricho de la Dirección en todo el proceso de toma de decisión.

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **3.1. ENTORNO GENERAL**

La correcta identificación de las fuerzas externas que influyen directamente a una organización y que no son controlables por la propia empresa puede suponer un punto de inflexión entre el éxito o el fracaso. En este caso, se analizarán las siguientes áreas: económica, socio-cultural, político-legal y tecnológica.

##### **3.1.1. Dimensión económica**

Una de las dimensiones más importantes a analizar de la empresa es la económica industrial. Para centrar la evolución de la realidad de esta dimensión, se tendrán en cuenta son las siguientes variables:

- Evolución del producto interior bruto (en adelante *PIB*)
- Indicador de confianza empresarial.
- Evolución del IPC y del IPRI.
- Tipos de interés legales, de demora e interbancario.
- Tasa de desempleo.
- Costes laborales.

#### **EVOLUCIÓN DEL PIB**

El PIB es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período de tiempo determinado. Por regla general, el PIB es usado como medida del bienestar material de una sociedad.

Los datos trimestrales de este indicador desde 2008 se muestran a continuación:

PERÍODO	TASA ANUAL (%)	TASA TRIMESTRAL (%)
2013 – 4T	-1,2	0,3
2013 – 3T	-1,1	0,1
2013 – 2T	-1,6	-0,1
2013 – 1T	-2,0	-0,4
2012 – 4T	-2,1	-0,8
2012 – 3T	-1,7	-0,4
2012 – 2T	-1,6	-0,5
2012 – 1T	-1,2	-0,4
2011 – 4T	-0,6	-0,4
2011 – 3T	0	-0,3
2011 – 2T	0,3	-0,1
2011 – 1T	0,6	0,2
2010 – 4T	0,5	0,2
2010 – 3T	0,2	0
2010 – 2T	-0,1	0,2
2010 – 1T	-1,4	0,1
2009 – 4T	-3,1	-0,1
2009 – 3T	-4,1	-0,3
2009 – 2T	-4,5	-1,1
2009 – 1T	-3,5	-1,7
2008 – 4T	-1,4	-1,1
2008 – 3T	0,3	-0,8
2008 – 2T	1,9	0
2008 – 1T	2,7	0,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tabla 12. Evolución del PIB.

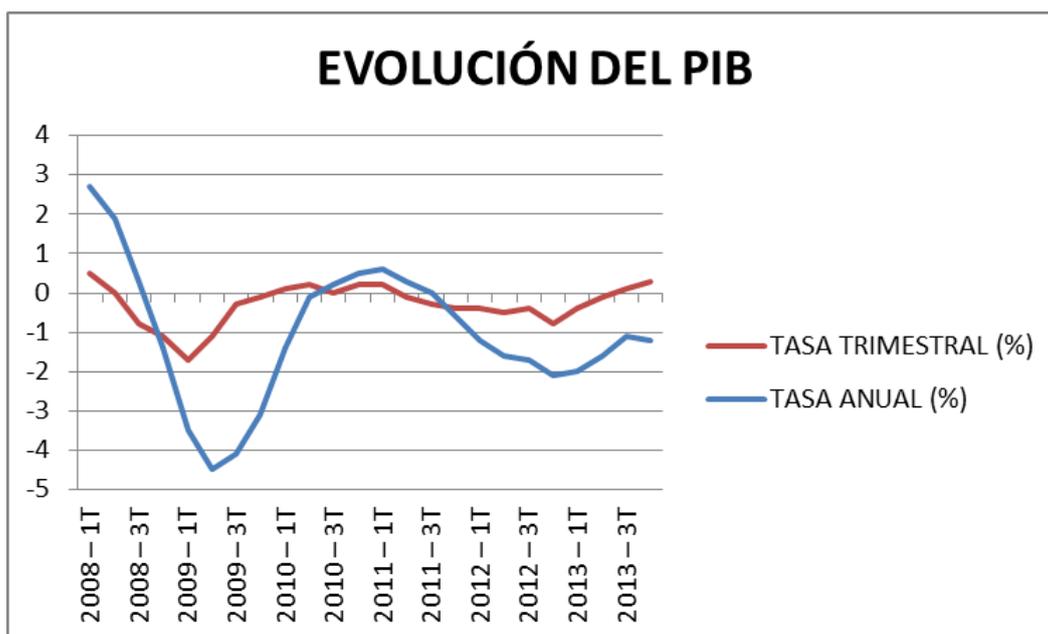


Gráfico 1. Evolución del PIB.

Según se aprecia en los datos del INE, en el tercer trimestre de 2013 la tasa trimestral crece por primera vez tras nueve trimestres en negativo (desde el año 2011). Este dato indica que en el último período la actividad económica ha sufrido una mejoría comparándola con los períodos anteriores.

De todas formas, en el conjunto del año la tasa anual del PIB cae un 1,2% indicando que sería precipitado pensar que estamos frente a un punto de inflexión.

### INDICADOR DE CONFIANZA EMPRESARIAL

El indicador de confianza empresarial mide cada trimestre el pulso de la actividad económica a través de la opinión de las empresas. Este indicador se basa en una encuesta sobre las expectativas de los nuevos pedidos e impresiones sobre la situación económica general. Como norma general, un número creciente en la confianza empresarial suele acompañar aumentos en inversiones en las empresas, lo que lleva a mayores niveles de producción.

Los resultados que proporciona el Instituto Nacional de Estadística de la Comunidad Valenciana frente al dato nacional son los siguientes:

	TRIMESTRE ANTERIOR	EXPECTATIVAS TRIMESTRE ENTRANTE	ICEA
<b>enero 2013</b>			
Total Nacional	-46,7	-50,1	100
Comunidad Valenciana	-34,5	-41,7	100
<b>abril 2013</b>			
Total Nacional	-47	-38,7	103,6
Comunidad Valenciana	-38,9	-35,1	100,7
<b>julio 2013</b>			
Total Nacional	-35,5	-33,1	109,3
Comunidad Valenciana	-27,5	-30,5	105,6
<b>octubre 2013</b>			
Total Nacional	-28,5	-28,8	113
Comunidad Valenciana	-29,3	-23,1	107,3
<b>enero 2014</b>			
Total Nacional	-25,8	-28,7	113,9
Comunidad Valenciana	-24,3	-28,2	107,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tabla 13. Indicadores de confianza empresarial por ámbito geográfico.

**Nota**

Unidades trimestre anterior: indicador de situación armonizado. Es la diferencia o saldo entre el porcentaje de respuestas favorables y desfavorables relativas al trimestre que acaba.

Expectativas: indicador de expectativas armonizado. Recoge la diferencia o saldo entre el porcentaje de respuestas favorables y desfavorables relativas al trimestre entrante.

ICEA: índice de confianza empresarial armonizado. Se ha construido a partir de una media geométrica convenientemente normalizada entre la situación y las expectativas.

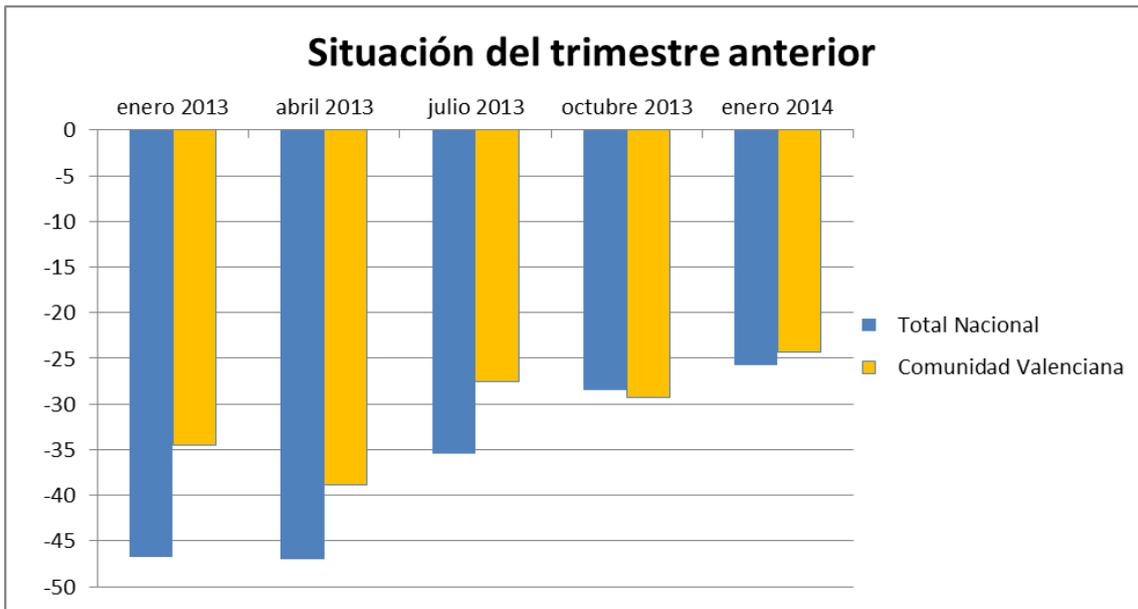


Gráfico 2. Situación del trimestre anterior (ITA).

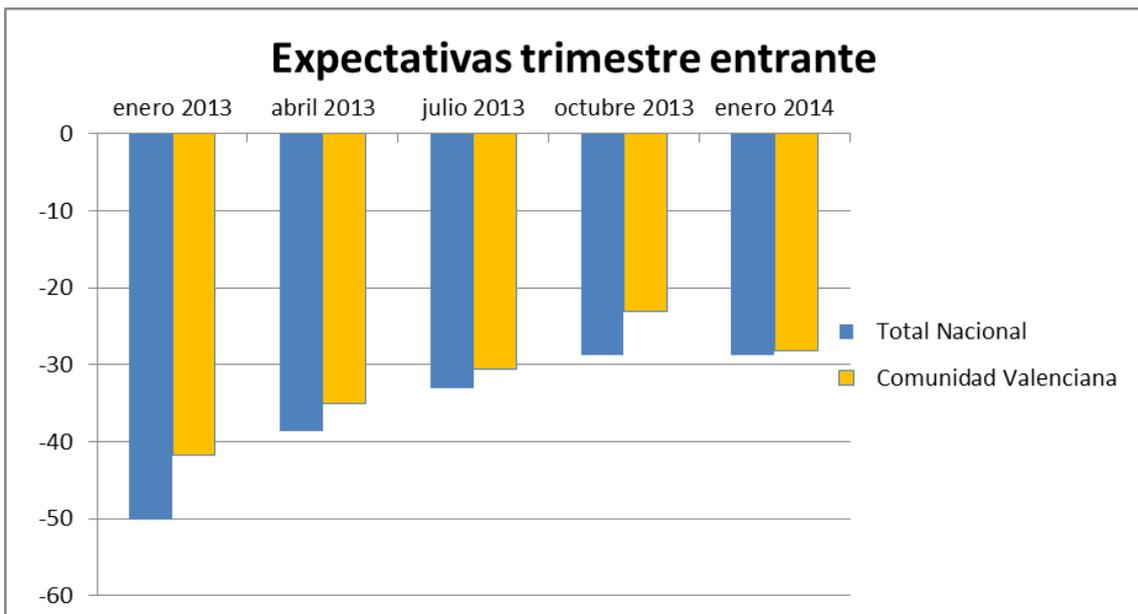


Gráfico 3. Expectativas del trimestre entrante (ITA).

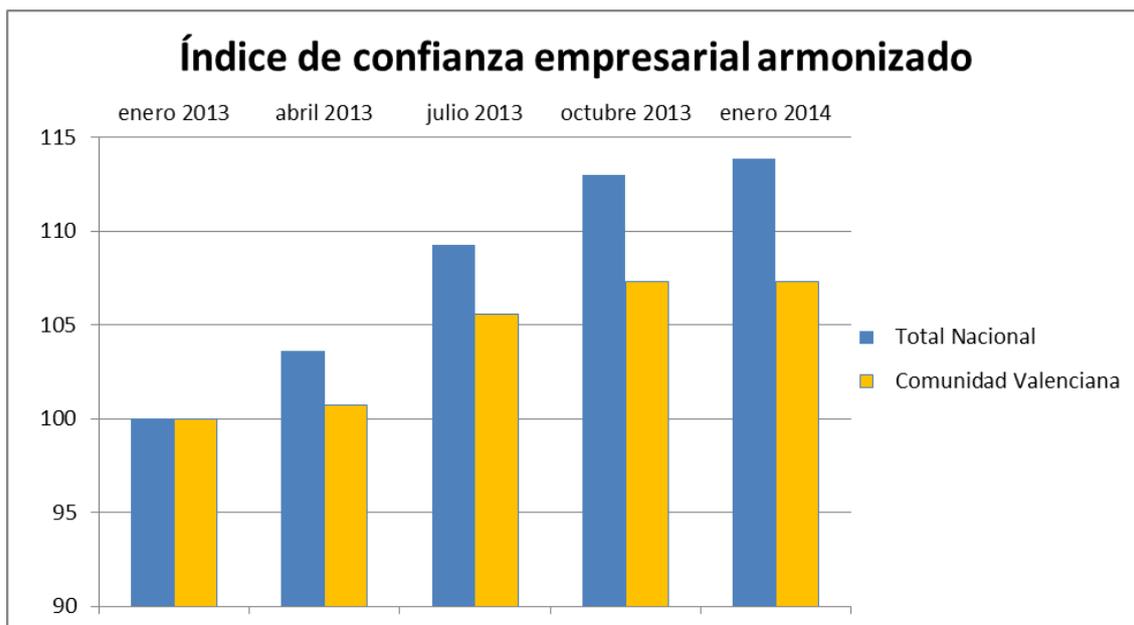


Gráfico 4. Índice de confianza empresarial armonizado (ITA).

Durante la serie de 2013 y primer trimestre de 2014, el valor de la media nacional del índice de confianza empresarial armonizado es mayor que en la Comunidad Valenciana, quedando la evolución de esta Comunidad Autónoma estancada en los dos últimos trimestres.

A continuación los resultados por sectores:

	TRIMESTRE ANTERIOR	EXPECTATIVAS TRIMESTRE ENTRANTE	ICEA
<b>enero 2013</b>			
Industria	-37,2	-40,1	100
Transporte y hostelería	-52,3	-58,1	100
<b>abril 2013</b>			
Industria	-37,7	-30,8	102,7
Transporte y hostelería	-51,9	-38,9	106,7
<b>julio 2013</b>			
Industria	-22,9	-24	109,4
Transporte y hostelería	-38,2	-27	115,6
<b>octubre 2013</b>			
Industria	-20,6	-21,4	110,9
Transporte y hostelería	-21,8	-32,8	119,2
<b>enero 2014</b>			
Industria	-17,8	-19,2	112,5
Transporte y hostelería	-28,4	-34,2	116,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tabla 14. Indicadores de confianza empresarial por sectores.

**Nota**

Unidades trimestre anterior: indicador de situación armonizado. Es la diferencia o saldo entre el porcentaje de respuestas favorables y desfavorables relativas al trimestre que acaba.

Expectativas: indicador de expectativas armonizado. Recoge la diferencia o saldo entre el porcentaje de respuestas favorables y desfavorables relativas al trimestre entrante.

ICEA: índice de confianza empresarial armonizado. Se ha construido a partir de una media geométrica convenientemente normalizada entre la situación y las expectativas.

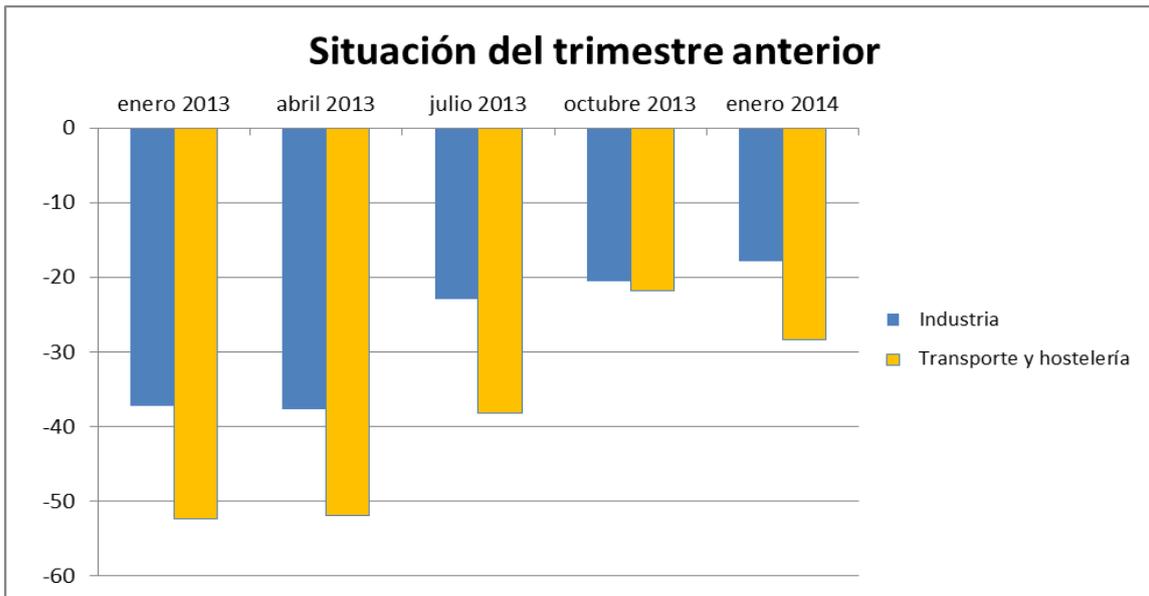


Gráfico 5. Situación del trimestre anterior (ITA).

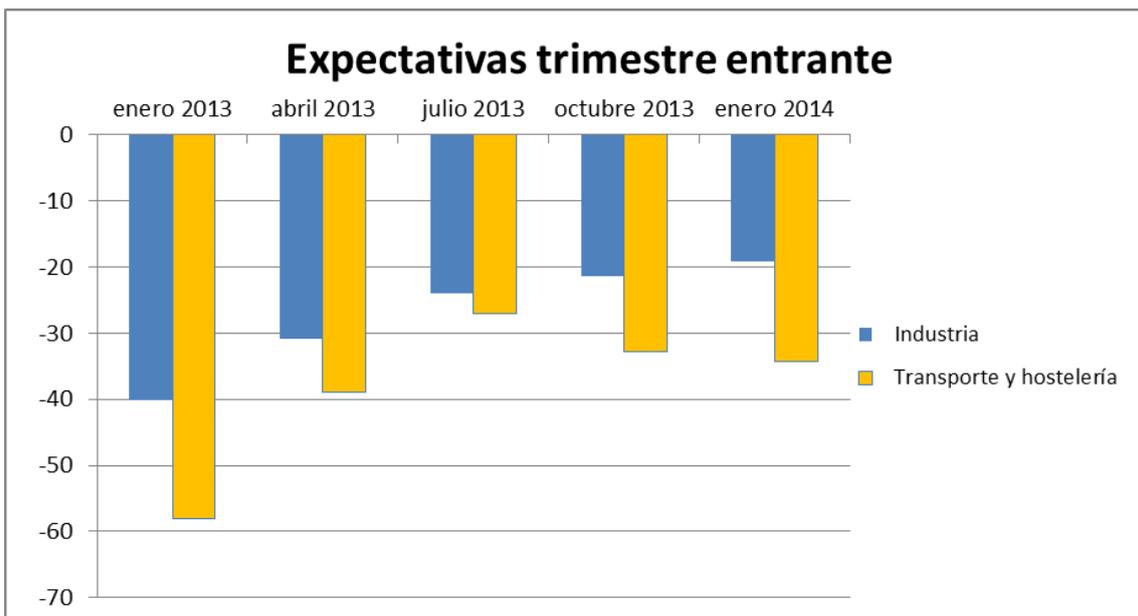


Gráfico 6. Expectativas del trimestre entrante (ITA).

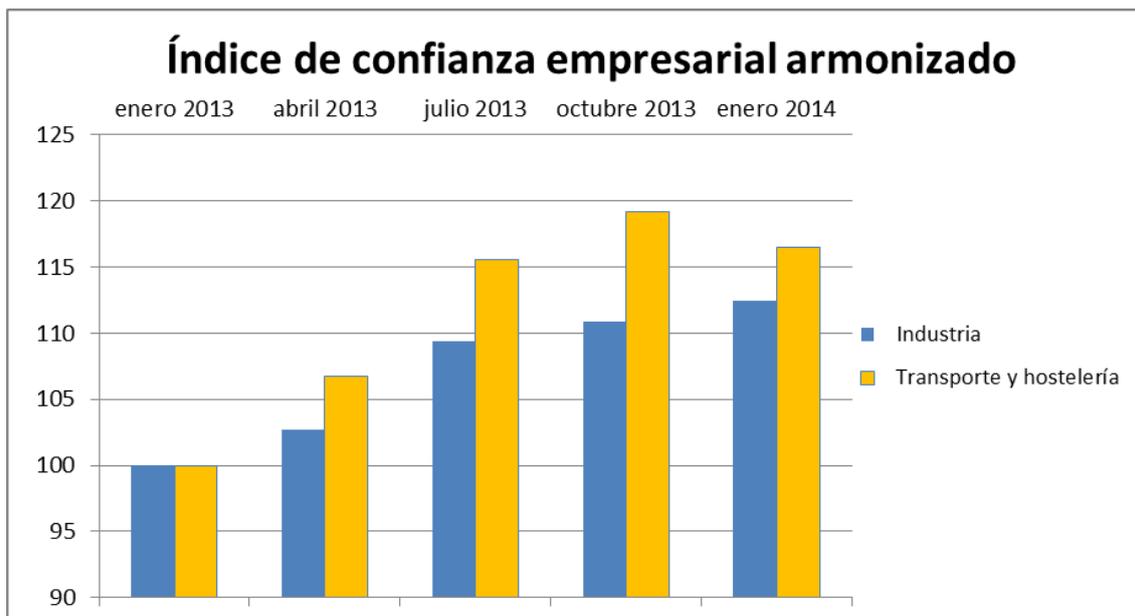


Gráfico 7. Índice de confianza empresarial armonizado (ITA).

El índice de confianza empresarial armonizado correspondiente al sector industrial tiene una tendencia creciente durante el período analizado. Por el contrario, la confianza empresarial del transporte y la hostelería ha crecido de forma significativa hasta el primer trimestre de 2014, donde ha sufrido un retroceso importante.

### EVOLUCIÓN DEL IPC Y DEL IPRI

De forma resumida, el índice de precios del consumo (en adelante IPC) mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios. La importancia de este indicador radica en que es el valor de referencia que se usa en los diferentes convenios para establecer los incrementos de sueldo a principio de año.

La evolución desde el año 2006 es la siguiente:

Fecha	ÍNDICE GENERAL
2013	103,889
2012	102,446
2011	100,000
2010	96,903
2009	95,190
2008	95,464
2007	91,726
2006	89,239

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tabla 15. Evolución del IPC.

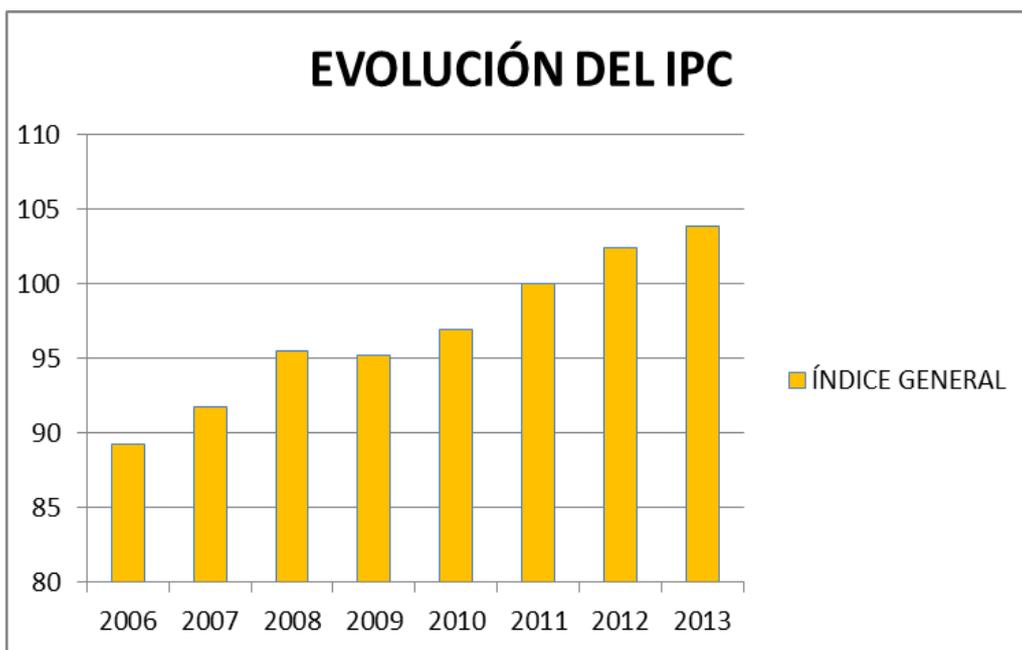


Gráfico 8. Evolución del IPC.

Desde el año 2011 (valor de referencia de la serie) la tendencia es ascendente, salvo en el año 2009 que se produjo una contracción en el indicador.

El índice de precios industriales (en adelante IPRI) es un indicador coyuntural que mide la evolución mensual de los precios de los productos industriales fabricados y vendidos en el mercado interior, en el primer paso de su comercialización, es decir, los precios de salida de fábrica.

Los valores de este indicador desde el año 2006 son:

Fecha	ÍNDICE GENERAL
2013	111,656
2012	110,979
2011	106,941
2010	100
2009	96,445
2008	99,843
2007	93,706
2006	90,451

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tabla 16. Evolución del IPRI.

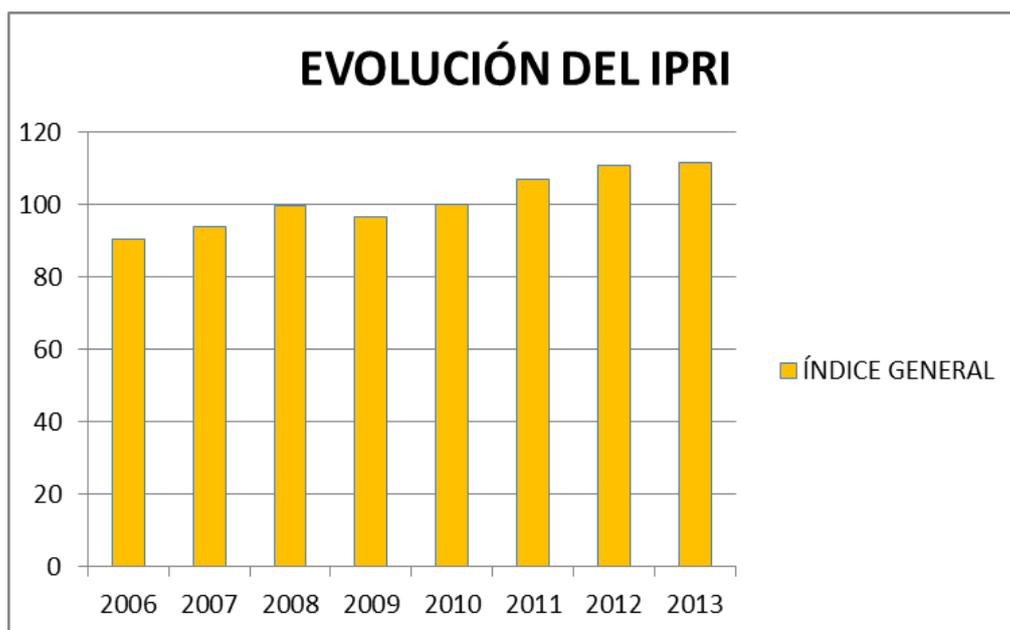


Gráfico 9. Evolución del IPRI.

Teniendo el valor de 2010 como la referencia de la serie, el IPRI tiene tendencia ascendente desde el año 2011. Es conveniente señalar que la tendencia se ha suavizado sensiblemente en los años 2012 y 2013. Por otro lado y, coincidiendo con la evolución del IPC, se produce un retroceso en el indicador en el año 2009 que, a priori, no parece un punto de inflexión.

## TIPOS DE INTERÉS

La evolución de los tipos de interés nos indica el coste de la financiación. Este dato siempre es necesario tenerlo en cuenta para saber qué vamos a encontrar cuando la sociedad necesite financiarse, o bien si dispone de efectivo para inmovilizar o invertir.

Los datos recogidos por el Banco de España son los siguientes:

Fecha	TIPO DE INTERÉS LEGAL (%)	TIPO DE INTERÉS LEGAL DE DEMORA (%)	EURIBOR / A 1 año	Fecha	TIPO DE INTERÉS LEGAL (%)	TIPO DE INTERÉS LEGAL DE DEMORA (%)	EURIBOR / A 1 año
2006M01	4	5	2,833	2010M02	4	5	1,225
2006M02	4	5	2,914	2010M03	4	5	1,215
2006M03	4	5	3,105	2010M04	4	5	1,225
2006M04	4	5	3,221	2010M05	4	5	1,249
2006M05	4	5	3,308	2010M06	4	5	1,281
2006M06	4	5	3,401	2010M07	4	5	1,373

2006M07	4	5	3,539	2010M08	4	5	1,421
2006M08	4	5	3,615	2010M09	4	5	1,42
2006M09	4	5	3,715	2010M10	4	5	1,495
2006M10	4	5	3,799	2010M11	4	5	1,54
2006M11	4	5	3,864	2010M12	4	5	1,526
2006M12	4	5	3,921	2011M01	4	5	1,55
2007M01	5	6,25	4,064	2011M02	4	5	1,714
2007M02	5	6,25	4,094	2011M03	4	5	1,924
2007M03	5	6,25	4,106	2011M04	4	5	2,086
2007M04	5	6,25	4,253	2011M05	4	5	2,147
2007M05	5	6,25	4,373	2011M06	4	5	2,144
2007M06	5	6,25	4,505	2011M07	4	5	2,183
2007M07	5	6,25	4,564	2011M08	4	5	2,097
2007M08	5	6,25	4,666	2011M09	4	5	2,067
2007M09	5	6,25	4,724	2011M10	4	5	2,11
2007M10	5	6,25	4,647	2011M11	4	5	2,044
2007M11	5	6,25	4,607	2011M12	4	5	2,004
2007M12	5	6,25	4,793	2012M01	4	5	1,837
2008M01	5,5	7	4,498	2012M02	4	5	1,678
2008M02	5,5	7	4,349	2012M03	4	5	1,498
2008M03	5,5	7	4,59	2012M04	4	5	1,368
2008M04	5,5	7	4,82	2012M05	4	5	1,266
2008M05	5,5	7	4,994	2012M06	4	5	1,219
2008M06	5,5	7	5,361	2012M07	4	5	1,061
2008M07	5,5	7	5,393	2012M08	4	5	0,877
2008M08	5,5	7	5,323	2012M09	4	5	0,74
2008M09	5,5	7	5,384	2012M10	4	5	0,65
2008M10	5,5	7	5,248	2012M11	4	5	0,588
2008M11	5,5	7	4,35	2012M12	4	5	0,549
2008M12	5,5	7	3,452	2013M01	4	5	0,575
2009M01	5,5	7	2,622	2013M02	4	5	0,594
2009M02	5,5	7	2,135	2013M03	4	5	0,545
2009M03	5,5	7	1,909	2013M04	4	5	0,528
2009M04	4	5	1,771	2013M05	4	5	0,484
2009M05	4	5	1,644	2013M06	4	5	0,507
2009M06	4	5	1,61	2013M07	4	5	0,525
2009M07	4	5	1,412	2013M08	4	5	0,542
2009M08	4	5	1,334	2013M09	4	5	0,543
2009M09	4	5	1,261	2013M10	4	5	0,541
2009M10	4	5	1,243	2013M11	4	5	0,506
2009M11	4	5	1,231	2013M12	4	5	0,543
2009M12	4	5	1,242	2014M01	4	5	0,562
2010M01	4	5	1,232				

Fuente: Banco de España

Tabla 17. Coste de la financiación.

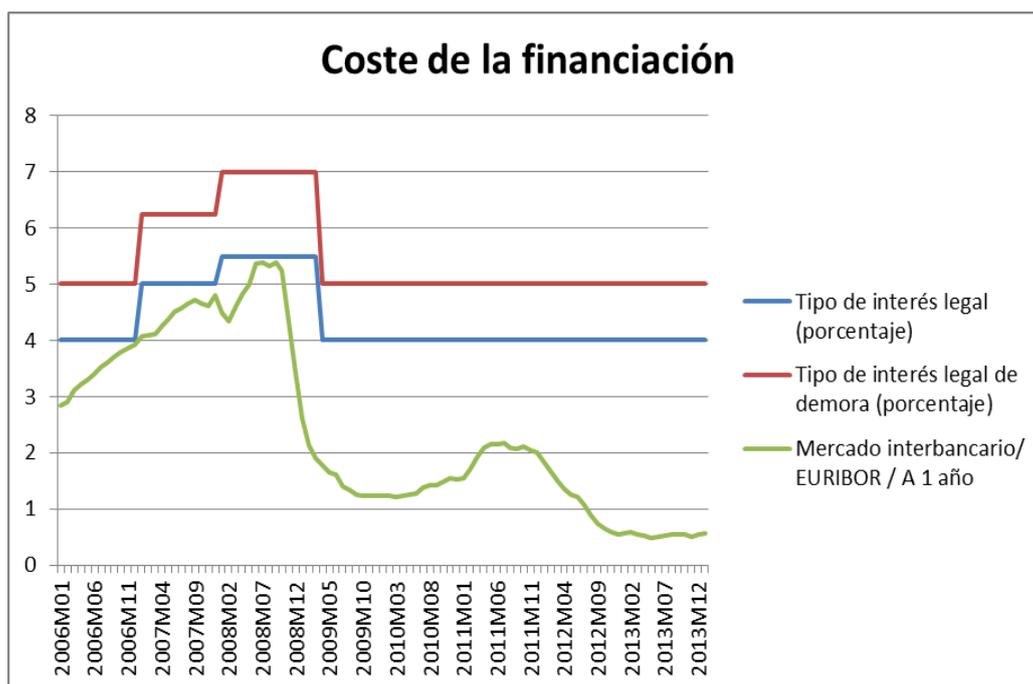


Gráfico 10. Coste de la financiación.

Se puede ver que los tipos de interés máximos corresponden al año 2008 coincidiendo también con el máximo interés por demora y el EURIBOR. A pesar de la caída del tipo interbancario, los intereses legales y por demora se mantienen estables desde comienzos de 2009.

**TASA DE DESEMPLEO**

Este indicador expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa, es decir, la proporción de personas que desean trabajar y están en condiciones de hacerlo pero no encuentran puesto de trabajo.

Desde el punto de vista empresarial esto datos son bastante importantes, ya que permite ver cuál es la disponibilidad de recursos humanos en un ámbito geográfico concreto.

Los datos proporcionados por el INE son los siguientes:

Período	COMUNIDAD VALENCIANA (%)	TOTAL NACIONAL (%)	Período	COMUNIDAD VALENCIANA (%)	TOTAL NACIONAL (%)
2013 – 4T	27,91	26,03	2009 – 4T	22,56	18,83
2013 – 3T	28,29	25,98	2009 – 3T	21,96	17,93
2013 – 2T	29,06	26,26	2009 – 2T	21,22	17,92
2013 – 1T	29,19	27,16	2009 – 1T	19,2	17,36
2012 – 4T	28,1	26,02	2008 – 4T	14,85	13,91
2012 – 3T	28,1	25,02	2008 – 3T	12,39	11,33
2012 – 2T	27,1	24,63	2008 – 2T	11,59	10,44
2012 – 1T	27,32	24,44	2008 – 1T	9,61	9,63
2011 – 4T	25,45	22,85	2007 – 4T	9,03	8,6
2011 – 3T	24,73	21,52	2007 – 3T	8,73	8,03
2011 – 2T	23,65	20,89	2007 – 2T	8,72	7,95
2011 – 1T	24,12	21,29	2007 – 1T	8,55	8,47
2010 – 4T	22,91	20,33	2006 – 4T	8,48	8,3
2010 – 3T	23,41	19,79	2006 – 3T	8,29	8,15
2010 – 2T	23,83	20,09	2006 – 2T	7,81	8,53
2010 – 1T	23,04	20,05	2006 – 1T	8,9	9,07

Tabla 18. Tasa de desempleo.

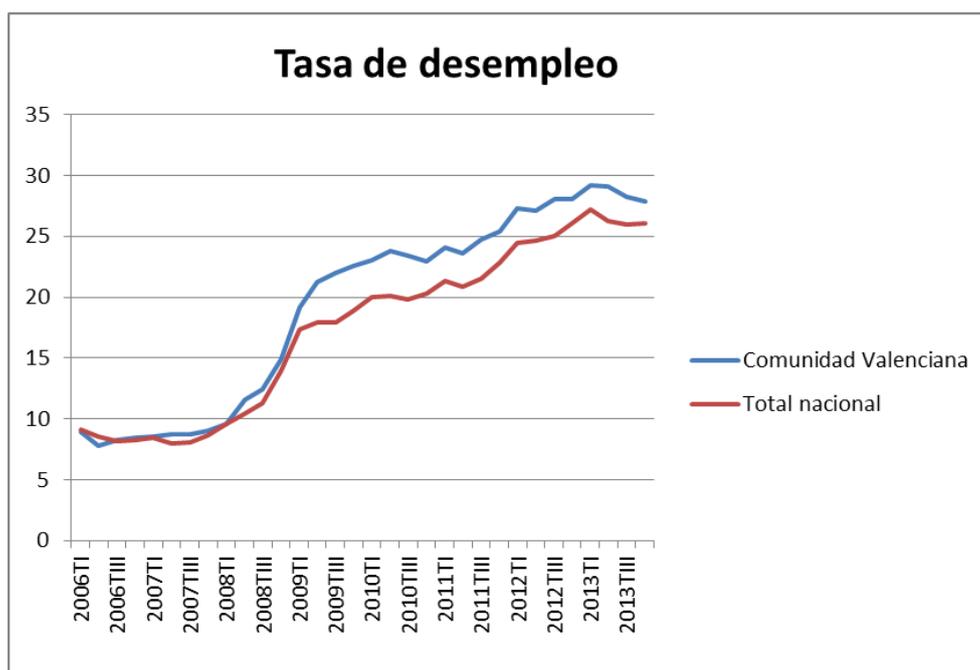


Gráfico 11. Tasa de desempleo.

El desempleo aumenta de forma brusca a durante el año 2008, moderándose el crecimiento durante el año 2009. Dicho crecimiento continúa hasta el primer trimestre de 2013, donde se aprecia un cambio de tendencia, comenzando a descender desde entonces de forma leve. A partir del año 2009 por regla general los datos de la Comunidad Valenciana son mayores que los del total nacional.

## COSTES LABORALES

Este indicador muestra los costes totales que incurre el empleador por la utilización del factor trabajo, incluyendo tanto el coste salarial como los otros costes.

Los datos que proporciona el INE son los siguientes:

Período	TOTAL NACIONAL (€)	COMUNIDAD VALENCIANA (€)	Período	TOTAL NACIONAL (€)	COMUNIDAD VALENCIANA (€)
2013 – 4T	2652,44	2376,21	2009 – 4T	2649,13	2358,04
2013 – 3T	2460,64	2222,18	2009 – 3T	2428,91	2199,59
2013 – 2T	2583,24	2306,86	2009 – 2T	2548,69	2298,91
2013 – 1T	2480,22	2248,74	2009 – 1T	2440,54	2225,09
2012 – 4T	2598,69	2353,09	2008 – 4T	2583,82	2330,38
2012 – 3T	2455,49	2214,21	2008 – 3T	2350,17	2123,31
2012 – 2T	2591,8	2353,09	2008 – 2T	2451,4	2210,24
2012 – 1T	2515,04	2274,25	2008 – 1T	2342,28	2112,83
2011 – 4T	2683,86	2377,66	2007 – 4T	2459,71	2202,85
2011 – 3T	2456,91	2204,86	2007 – 3T	2242,03	2047,09
2011 – 2T	2599,79	2383,14	2007 – 2T	2339,64	2083,35
2011 – 1T	2486,6	2286,24	2007 – 1T	2239,53	2000,92
2010 – 4T	2642,17	2361,25	2006 – 4T	2358,85	2162,26
2010 – 3T	2421,49	2165,78	2006 – 3T	2152,88	1946,05
2010 – 2T	2578,11	2304,31	2006 – 2T	2254,38	2060,37
2010 – 1T	2466,11	2244,42	2006 – 1T	2154,32	1937,6

Tabla 19. Coste laboral.

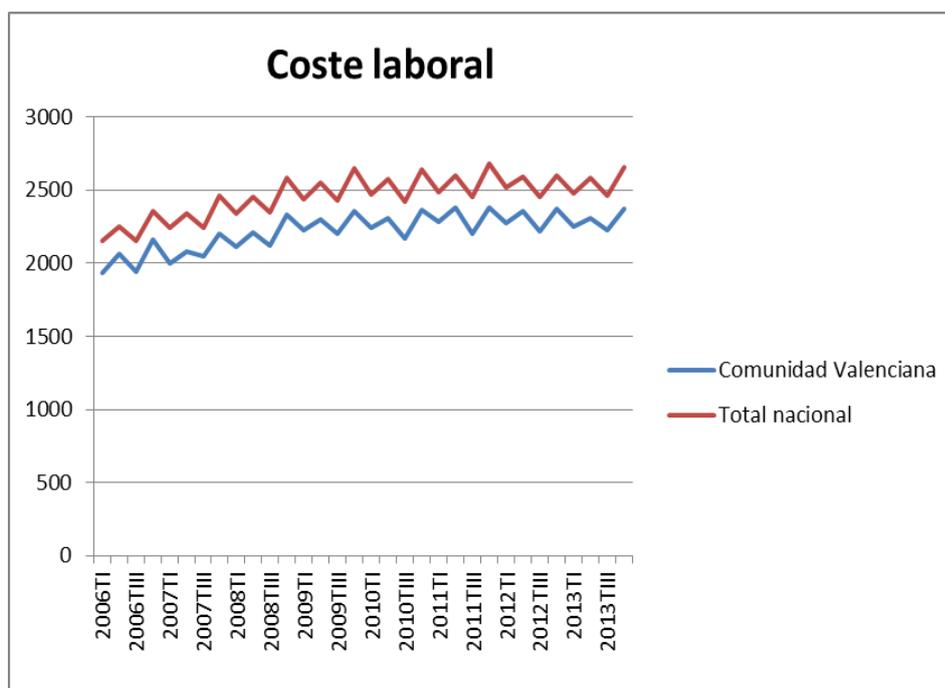


Gráfico 12. Coste laboral.

Se puede observar que las series se estabilizan y se mantienen constantes desde 2009 hasta el tercer trimestre de 2013, apreciándose una subida en el último trimestre del 2013.

### 3.1.2. Dimensión socio-cultural

La actividad comercial de HIELOS TORREVIEJA está enfocada principalmente al sector servicios, siendo el hostelero el segmento con mayor peso en la cartera de clientes de la organización. Debido a la ubicación de la empresa en la ciudad de Torreveija, la estacionalidad es un factor tremendamente influyente en los resultados de la empresa. Por ello se van a presentar y analizar los datos tanto la oferta de alojamientos en la Comunidad Valenciana como los del número de viajeros y pernoctaciones en la provincia de Alicante.

A continuación, se pueden ver los datos de pernoctaciones y de viajes en la provincia de Alicante recogidos por el Instituto Nacional de Estadística:

FECHA	Nº DE VIAJEROS	Nº DE PERNOCTACIONES	FECHA	Nº DE VIAJEROS	Nº DE PERNOCTACIONES
2014M01	172994	741739	2009M12	201713	767825
2013M12	201881	804517	2009M11	207755	873283
2013M11	251294	982088	2009M10	276031	1209637
2013M10	295306	1344817	2009M09	327828	1432698
2013M09	350069	1624520	2009M08	433593	1936949
2013M08	479849	2128895	2009M07	388867	1682995
2013M07	406381	1870097	2009M06	324555	1351354
2013M06	366257	1541293	2009M05	296019	1157067
2013M05	342357	1421529	2009M04	289398	1145129
2013M04	285329	1242439	2009M03	241331	1003019
2013M03	281391	1145348	2009M02	216059	797131
2013M02	197327	783766	2009M01	157789	753491
2013M01	159996	710636	2008M12	190853	807796
2012M12	190362	737514	2008M11	217119	940735
2012M11	209823	859552	2008M10	260252	1255477
2012M10	269054	1254455	2008M09	324520	1507978
2012M09	342453	1572812	2008M08	454960	1910304
2012M08	445287	2065067	2008M07	384759	1707271
2012M07	403903	1856982	2008M06	323787	1426417
2012M06	353312	1473595	2008M05	316447	1303965
2012M05	292508	1253076	2008M04	279337	1127159
2012M04	305579	1246023	2008M03	300470	1198390
2012M03	244983	1054871	2008M02	243401	941113
2012M02	209095	814542	2008M01	189591	847164
2012M01	160551	741983	2007M12	225595	922651
2011M12	186374	792315	2007M11	259403	1102802
2011M11	211302	970721	2007M10	289342	1331586
2011M10	298650	1370254	2007M09	352034	1575283
2011M09	340564	1574952	2007M08	467280	1984017
2011M08	420768	2028112	2007M07	423920	1795844
2011M07	417201	1885017	2007M06	372958	1532719

2011M06	336212	1513775	2007M05	338380	1360500
2011M05	290242	1268141	2007M04	350092	1354788
2011M04	306380	1263833	2007M03	293576	1172575
2011M03	242142	1032605	2007M02	245255	917559
2011M02	222824	814196	2007M01	194987	877290
2011M01	158419	707462	2006M12	243858	953459
2010M12	191864	769701	2006M11	283705	1109644
2010M11	206194	919609	2006M10	313797	1418541
2010M10	294751	1284634	2006M09	366607	1571876
2010M09	321616	1446653	2006M08	445986	1934130
2010M08	437232	1963802	2006M07	422189	1742653
2010M07	401254	1727746	2006M06	361350	1523250
2010M06	333068	1394090	2006M05	344895	1379486
2010M05	312641	1266006	2006M04	353296	1352949
2010M04	291280	1137630	2006M03	285944	1100311
2010M03	253762	1053741	2006M02	242542	899751
2010M02	214703	819299	2006M01	204627	888857
2010M01	158023	715898			

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tabla 20. Nº Pernoctaciones y viajeros en provincia de Alicante.

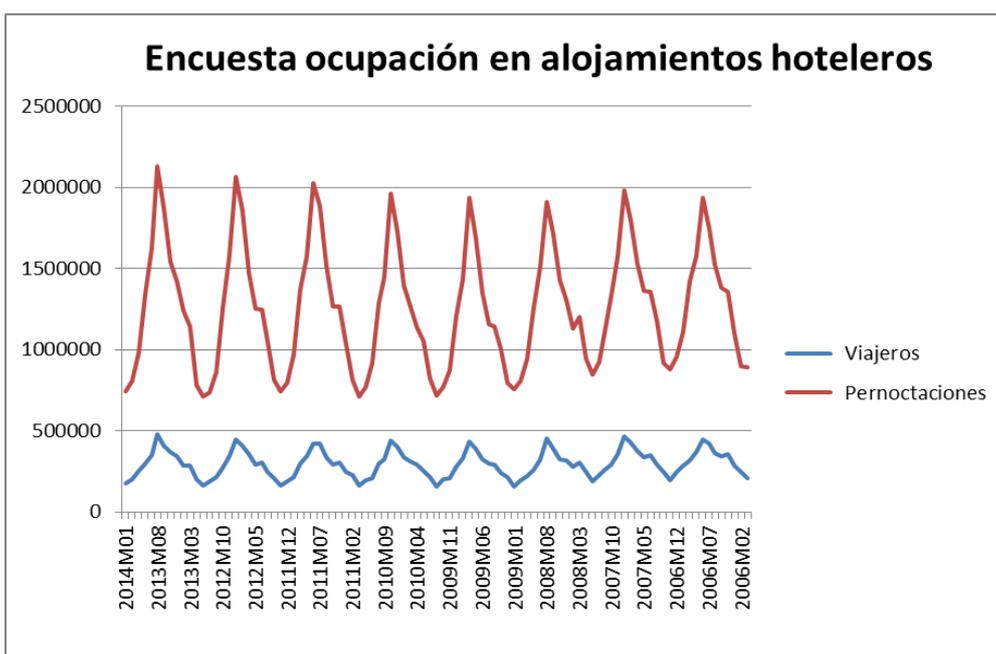


Gráfico 13. Encuesta de ocupación en alojamientos hoteleros.

Se observa claramente la estacionalidad de los viajeros y pernoctaciones en la provincia de Alicante. Además, a partir de 2009 se aprecia una ligera tendencia creciente tanto las pernoctaciones como en el número de viajeros en las fechas de mayor ocupación.

La oferta de alojamientos en la Comunidad Valenciana según los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística son los siguientes:

FECHA	ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	ACAMPAMENTOS TURÍSTICOS	APARTAMENTOS TURÍSTICOS	ALOJAMIENTOS DE TURISMO RURAL
2014M01	99565	61512	64594	8773
2013M12	101661	61721	68078	8939
2013M11	108223	62189	80507	9111
2013M10	123734	62846	71524	9136
2013M09	133124	68120	95024	9063
2013M08	135822	72928	104034	9746
2013M07	135850	72886	103409	9770
2013M06	132292	70119	92113	9600
2013M05	129564	67302	78033	9799
2013M04	124280	67168	77924	9262
2013M03	121215	65995	72117	8987
2013M02	105130	61487	65233	8621
2013M01	99312	60779	63804	8455
2012M12	101158	60926	67350	9223
2012M11	107114	61335	69332	9127
2012M10	120452	62615	70848	9056
2012M09	135680	68851	92551	9102
2012M08	137314	72448	101720	9589
2012M07	135948	72476	99449	9753
2012M06	132823	69669	89800	9672
2012M05	125643	67585	78572	9638
2012M04	127314	67638	76808	9136
2012M03	117855	63046	68828	9155
2012M02	109462	60327	64282	8686
2012M01	98750	59908	63803	8785
2011M12	103496	60606	64272	8945
2011M11	110430	61531	65869	9060
2011M10	120954	57835	70231	9151
2011M09	131935	63484	94846	8924
2011M08	133724	67479	106591	9266
2011M07	134239	67464	104268	9296
2011M06	131613	64309	98037	9620
2011M05	124964	62127	79348	9620
2011M04	125576	62180	70431	9626
2011M03	118100	58651	64509	9391
2011M02	108663	56268	62998	9094
2011M01	99837	55747	62472	9008
2010M12	106963	55955	62985	9095
2010M11	110213	55975	60389	8440
2010M10	123208	57067	65677	8689
2010M09	131766	63518	91208	8634
2010M08	133380	67743	102563	9151
2010M07	133648	67765	101454	9172
2010M06	131567	65796	90373	9002
2010M05	129288	63434	74159	8958
2010M04	127748	64336	72716	9208
2010M03	121704	60649	62836	8654

2010M02	112723	58341	60332	8312
2010M01	103888	57870	60362	8346
2009M12	107675	58890	63446	8639
2009M11	112884	59034	63231	8847
2009M10	125029	58685	68997	8936
2009M09	133331	65251	92655	8685
2009M08	134785	67916	102058	8840
2009M07	133263	68012	100674	8860
2009M06	131123	65389	87424	8757
2009M05	127153	63043	72806	8840
2009M04	126696	63862	70773	8589
2009M03	119963	58665	62300	8325
2009M02	113923	57592	60432	8223
2009M01	106404	56909	58341	8336
2008M12	112734	56581	60491	8448
2008M11	112301	58348	59586	8169
2008M10	122152	58729	65907	8295
2008M09	127796	63636	86376	8052
2008M08	129159	68942	97303	8267
2008M07	128643	67798	89752	8356
2008M06	127474	65313	80809	8333
2008M05	122882	62687	69976	8418
2008M04	120314	64101	68195	8196
2008M03	119317	61400	66113	7963
2008M02	110067	56393	59961	7885
2008M01	101819	55141	60349	7747
2007M12	105731	56027	61940	8192
2007M11	109027	57399	62753	7707
2007M10	118635	56175	67807	7936
2007M09	124659	63323	89768	7671
2007M08	125847	68805	104595	7813
2007M07	126011	68380	99884	7964
2007M06	124000	65251	87420	7993
2007M05	120747	62059	69760	7675
2007M04	120623	63686	82182	7658
2007M03	108374	56258	57910	7631
2007M02	102964	54684	55199	7621
2007M01	97515	55215	55489	7760
2006M12	101036	55574	62235	7507
2006M11	105754	56765	62301	8042
2006M10	116183	56768	68505	8014
2006M09	120790	67100	90296	7746
2006M08	122247	71276	102491	7935
2006M07	122562	71584	97218	7808
2006M06	120625	69476	83954	7731
2006M05	117346	67158	70433	7701
2006M04	115865	67276	75078	7733
2006M03	104712	56287	61328	7670
2006M02	99780	55186	56724	7010
2006M01	95316	56018	54602	6747

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tabla 21. Nº de plazas de alojamiento en Comunidad Valenciana.

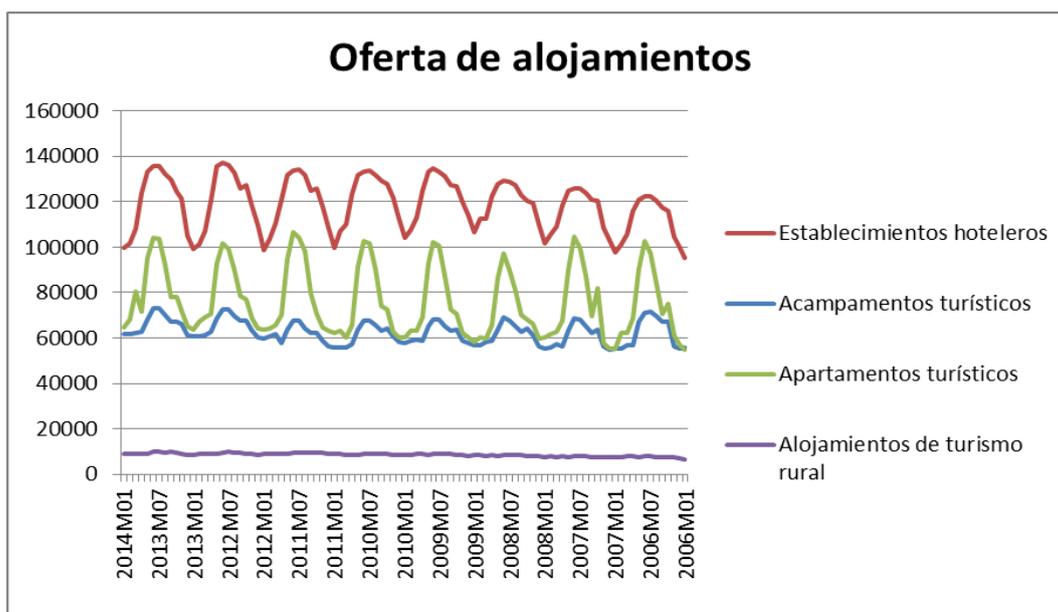


Gráfico 14. Oferta de alojamientos en la Comunidad Valenciana.

La representación de las series de oferta de alojamientos muestra también un carácter estacional.

### 3.1.3. Dimensión político-legal

Para todas las sociedades mercantiles es muy importante la estabilidad en las regulaciones que afectan tanto al suministro de materias primas como a la demanda de productos por parte de la empresa. Es decir, la estabilidad de la legislación supone seguridad en la industria, tanto a la hora de inversiones como en la planificación de las operaciones. Esta seguridad se consigue, por regla general, mediante un sistema político e institucional estable.

Dada la diferenciada legislación autonómica en vigor que rige sobre estos aspectos, se van a tener en cuenta en este análisis el posible impacto de las leyes de las Comunidades Autónomas que puedan afectar a la industria tanto por cercanía como por impacto. Por tanto, en la dimensión nivel político-legal se van a analizar los siguientes puntos:

- a) Legislación económico – administrativa
  - Modelo turístico de la Comunidad Valenciana
- b) Fiscalidad
  - IRPF
  - Patrimonio
  - Sucesiones

- ITP (impuesto de transmisiones patrimoniales)
- Impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos en Cataluña.

c) Protección ambiental

- Comunitaria
- Estatal.
- Autonómica Comunidad Valenciana.

**a) Legislación económico – administrativa**

Para entender los principios de gestión y organización institucional de los destinos turísticos, hay que tener clara la naturaleza de la actividad turística a la cual hay que adaptarse. Como toda actividad económica, la actividad del sector turístico puede analizarse desde dos puntos de vista: el de la oferta y la demanda.

- Visión del turismo desde el punto de vista de la demanda. El producto que explica el fenómeno turístico es la búsqueda de una experiencia (producto intangible) asociada a un desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual.
- Visión del turismo desde el punto de vista de la oferta. Los servicios que ofrecen los agentes en un determinado espacio turístico para satisfacer determinadas experiencias.

Se puede ver claramente que tanto la visión de la oferta está subordinada a la demanda, la cual marca las necesidades a cubrir: proporcionar experiencias satisfactorias.

Por tanto, la legislación que ha sido promulgada por las diferentes administraciones tiene como finalidad la promoción y estímulo de la oferta en su zona de influencia. Este hecho, puede suponer que dos CCAA colindantes puedan disponer de una legislación completamente dispar, ya que cada una de ellas legislará en función de la oferta disponible y de la que se desee desarrollar.

En este apartado se va a desarrollar el modelo turístico de la Comunidad Valenciana.

**MODELO TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**

La distribución espacial del turismo en la Comunidad Valenciana deriva de un proceso de desarrollo turístico derivado de la interacción entre las condiciones locales y las dinámicas propias del mercado turístico.

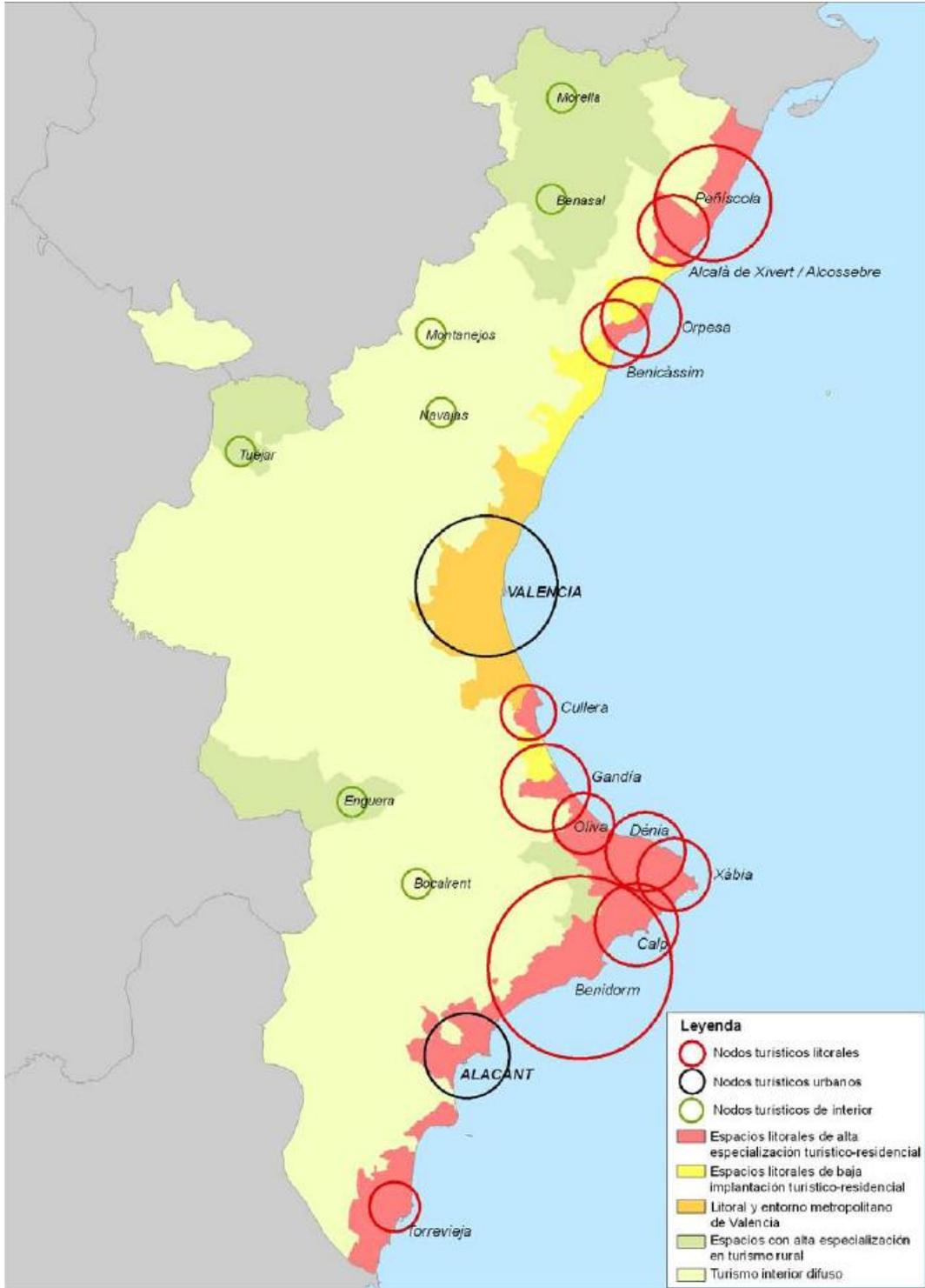


Imagen 4. Distribución espacial del turismo en la Comunidad Valenciana.

El desarrollo turístico ha sido uno de los factores que ha favorecido la concentración demográfica en el litoral, así como la tendencia a depender del sector terciario de la economía valenciana. El notable peso específico del turismo en la estructura económica regional, en torno al 13,3% del PIB y 14,6% del empleo en la comunidad (datos obtenidos en el estudio realizado por Exceltur en 2006), deriva de su implantación litoral, el entorno geográfico con mayor influencia de la actividad turística tanto desde el punto de vista de la organización territorial como del impacto en el paisaje.

Dentro de esta realidad, la Comunidad Valenciana ha trazado un esquema de referencia que guía la definición de Directrices. De acuerdo con este planteamiento, el modelo de referencia se resume en los siguientes apartados:

- Renovación y diversificación para un desarrollo turístico litoral sostenible. Las líneas de trabajo principales en los espacios con mayor especialización turística van dirigidas a la activación de procesos de renovación y diversificación de la oferta, mientras que en los espacios con menor especialización se refieren a la dinamización turística que no se circunscriban exclusivamente al alojamiento.
- Integración turística de los principales espacios urbanos y metropolitanos. El trabajo va enfocado en incrementar la oferta de usos recreativos, mejorar la movilidad interna, garantizar la accesibilidad, fomentar integración entre la costa y la ciudad, revitalización turística de espacios portuarios, integración urbana de los frentes costeros, incrementar los niveles de colaboración supramunicipal, revalorizar el carácter mediterráneo de las ciudades y consolidación de una oferta turística genuinamente urbana en cuatro nodos fundamentales: Valencia, Alicante, Elche y Castellón de la Plana.
- Revaloración turística de los espacios naturales protegidos. Las líneas de trabajo van dirigidas a la ampliación de la superficie protegida, configuración de una red cohesionada de espacios naturales protegidos, mejorar e incrementar la coordinación administrativa, planificación del uso público y revalorización turística de los espacios naturales protegidos, estructuración de productos turísticos, incremento de la cooperación interadministrativa y público-privada.
- Vertebración de la oferta turística de interior: nodos y ejes turísticos. En este caso se trabaja en los nodos turísticos y ejes turísticos.

En general, en la zona de Torrevieja se fomenta la renovación así como la diversificación de la oferta, encuadrada en dos áreas claramente diferenciadas:

- Directrices urbanísticas. Realizar un uso racional y sostenible del suelo, mejorar tratamiento de frentes costeros y centros urbanos, ampliar espacios públicos y

vías de accesibilidad alternativas, incrementar usos terciarios frente a residenciales y desarrollar de programas de reurbanización.

- Directrices turísticas. Modernización, diferenciación y cualificación de la oferta, regularización del alojamiento no reglado y desestacionalización de la actividad.

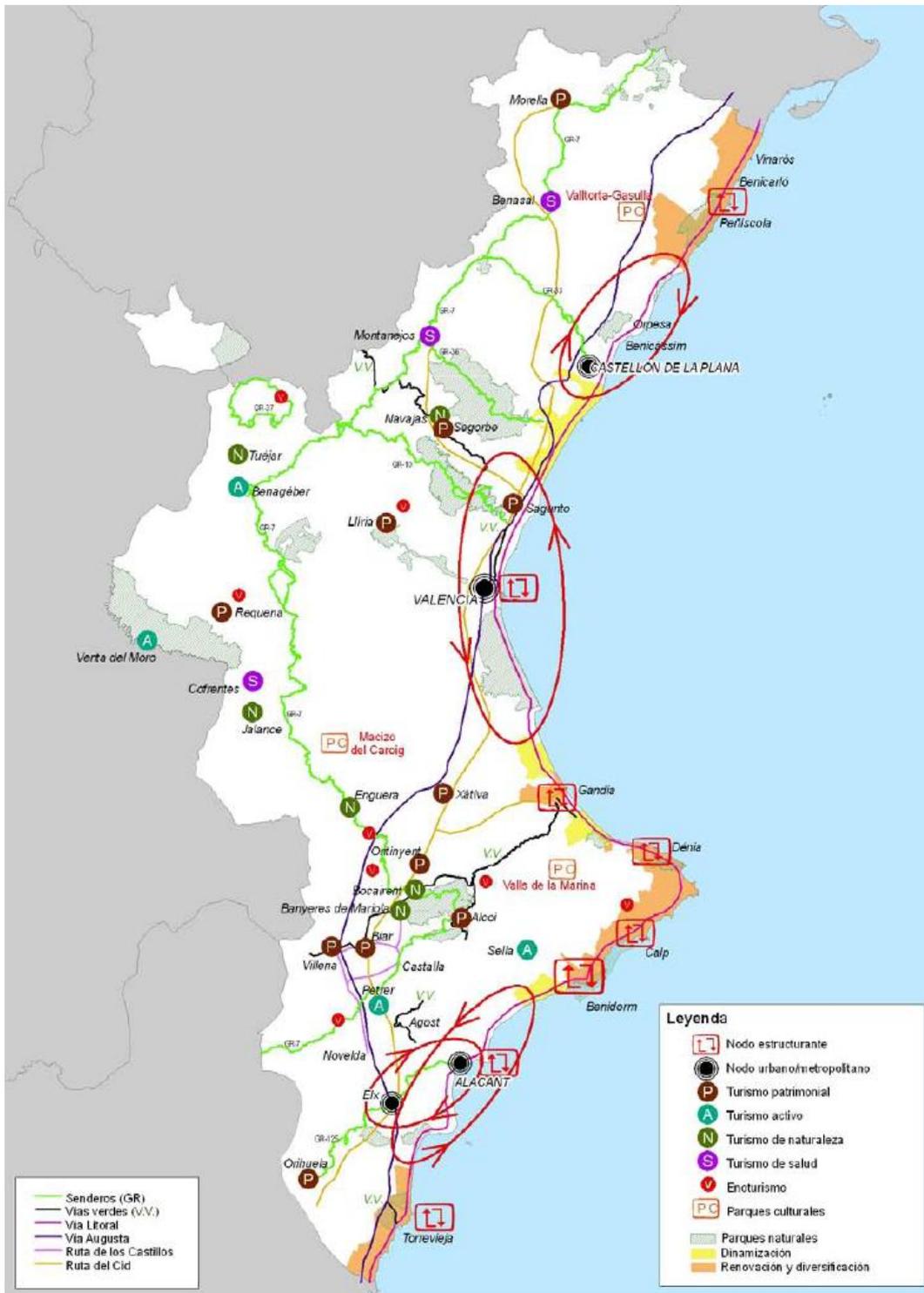


Imagen 5. Distribución espacial del turismo en la Comunidad Valenciana.

## **b) Fiscalidad**

Según el informe realizado por el Consejo General de Economistas en España y publicado en febrero del presente año, la brecha existente entre la fiscalidad de las diferentes autonomías continúa creciendo. Es de destacar la diferencia existente entre los gravámenes que imponen a sus contribuyentes como IRPF, Patrimonio, Sucesiones y Transmisiones Patrimoniales, mientras cada autonomía sigue legislando de forma profusa y caótica.

A continuación se describen las principales diferencias en IRPF, Patrimonio, Sucesiones e ITP, haciendo especial hincapié en el impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos en Cataluña.

### **IRPF**

La tarifa más baja la tienen Madrid, con tipos del 23,95%-51,5%, y La Rioja, 24,35%-51,9%. Ahora también la rebaja Galicia para contribuyentes con bases inferiores a 17.707,20 euros, un 25%.

La más elevada se sitúa en Andalucía, Asturias y Cataluña, con tipos del 24,75%-56%; Canarias 24,75%-53,08%); Murcia 24,75%-55%, y Comunidad Valenciana 24,75%-54%. Se salen del guión, porque tienen el tipo mínimo más bajo y el marginal máximo superior: Cantabria que baja un 1% el tipo mínimo, por lo que su escala se mueve entre el 23,75%-55,5%, y Extremadura que también bajó el mínimo: 24%-55%.

Existen muchísimas deducciones por circunstancias personales y familiares, estando generalizadas las de discapacitados, nacimiento o adopción, adquisición de vivienda, alquiler de vivienda e inversión en empresas de nueva o reciente creación. Casi siempre, estas deducciones están condicionadas a no sobrepasar determinados umbrales de base liquidable.

Se siguen suprimiendo las deducciones por fomento del autoempleo debido a que el Tribunal Constitucional, en sentencia de 17 de octubre de 2012, consideró que las comunidades no tenían competencias para otorgarlas.

### **PATRIMONIO**

El mínimo exento es de 700.000 euros, con la excepción de Cataluña, que lo ha rebajado a 500.000 euros, y de Extremadura, que lo elevó para discapacitados.

Hay cambios en territorio foral en la cuantía de la exención de vivienda habitual.

La tarifa estatal, que se aplica por defecto, es de 8 tramos, con tipos del 0,2% al 2,5%.

Madrid es la única con una bonificación del 100%.

## **SUCESIONES**

Para sucesores del Grupo I (descendientes menores de 21 años), hay comunidades con importes simbólicos: Asturias, Baleares, Cantabria, Castilla-La Mancha, Galicia, Madrid, Murcia y La Rioja. Cataluña ha pasado de una bonificación del 99% a que sea decreciente, del 99% al 57,73%.

En sucesores del Grupo II, cónyuges, descendientes, ascendientes y adoptados de 21 o más, prácticamente se liberan de tributación los territorios forales, Baleares, Cantabria, Castilla-La Mancha, La Rioja y Madrid.

## **ITP**

El tipo para transmisiones patrimoniales de inmuebles era hace poco del 7%, pero muchas comunidades lo han subido. Castilla-La Mancha y Murcia, al 8%. Andalucía, Asturias, Baleares, Cantabria, Castilla y León, Cataluña y Extremadura aplican tarifas con dos o tres tramos que parten del 8% y llegan hasta el 10% (11% en Extremadura) y en Galicia y la Comunidad Valenciana el tipo general es del 10%.

País Vasco lo ha subido del 6% al 7%. Canarias tiene un 6,5%, y Madrid lo ha bajado al 6%, igual que Navarra.

## **IMPUESTO SOBRE LAS ESTANCIAS EN ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS EN CATALUÑA**

En la Comunidad Autónoma de Cataluña se aprobó mediante la Ley 5/2012 de 20 de marzo la creación de un impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos. Básicamente esta es una ley de medidas fiscales, financieras, administrativas y de creación de un impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos que se estructura en tres títulos:

- Título I. Dedicado a medidas fiscales.
- Título II. Dedicado a las medidas relativas al régimen jurídico de las finanzas públicas y a las medidas relativas al régimen jurídico de las finanzas públicas y a las medidas en materia de función pública.
- Título III. Relativo a la creación del impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos.

La Ley 5/2012 de marzo se desarrolla mediante los decretos 129/2012 de 9 de octubre y 161/2013 de 30 de abril. Como resumen, esta legislación crea un impuesto que grava la capacidad económica de las personas físicas que disfrutan de los establecimientos turísticos de la Comunidad Autónoma de Cataluña. Este hecho proporciona una desventaja competitiva de la citada comunidad, ya que incrementa el coste además de la penalización de su imagen exterior.

En el Decreto 161/2013 de 30 de abril se aprueba un reglamento que asigna los fondos obtenidos por la recaudación de este impuesto a:

- a) La promoción turística de la comunidad.
- b) El impulso del turismo sostenible, responsable y de calidad, así como la protección, preservación, recuperación y mejora de los recursos turísticos.
- c) El fomento, la creación y la mejora de los productos turísticos.
- d) El desarrollo de infraestructuras relacionadas con el turismo.

#### **c) Protección ambiental**

En este apartado se enumera la normativa en vigor sobre el impacto ambiental y su evaluación.

#### **COMUNITARIA**

- [Directiva 2004/35/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de abril de 2004](#), sobre responsabilidad medioambiental en relación con la prevención y reparación de daños medioambientales.
- [DIRECTIVA 2011/92/UE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de diciembre de 2011](#), relativa a la evaluación de las repercusiones de determinados proyectos públicos y privados sobre el medio ambiente. Deroga la [Directiva 85/337/CEE del Consejo](#); [Directiva 97/11/CE del Consejo](#); [Directiva 2003/35/CE del Parlamento Europeo y del Consejo](#), Únicamente artículo 3 y la [Directiva 2009/31/CE del Parlamento Europeo y del Consejo](#), Únicamente artículo 31.

#### **ESTATAL**

- [Real Decreto Legislativo 1/2008, de 11 de enero](#), por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de proyectos.  
**Modificada por:**

- [Ley 6/2010, de 24 de marzo](#), de modificación del texto refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de proyectos, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2008, de 11 de enero.
- La [Ley 26/2007, de 23 de octubre](#), de Responsabilidad Medioambiental (incorpora la Directiva comunitaria 2004/35/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de abril de 2004, sobre responsabilidad medioambiental en relación con la prevención y reparación de daños medioambientales).
- [REAL DECRETO 2090 /2008, de 22 de diciembre](#), por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo parcial de la Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental.
- [Real Decreto-ley 17/2012, de 4 de mayo](#), de medidas urgentes en materia de medio ambiente.

#### AUTONÓMICA COMUNIDAD VALENCIANA

- [Ley 2/1989, de 3 de marzo](#), de Impacto Ambiental. **Modificada por:**
  - [LEY 16/2010, de 27 de diciembre](#), de Medidas Fiscales, de Gestión Administrativa y Financiera, y de Organización de la Generalitat.
- [Decreto 162/1990, de 15 de octubre](#), del Consell de la Generalitat, por el que se aprueba el Reglamento para la ejecución de la Ley 2/1989, de 3 de marzo, de Impacto Ambiental. **Modificada por:**
  - [DECRETO 32/2006, de 10 de marzo](#), del Consell de la Generalitat, por el que se modifica el Decreto 162/1990, de 15 de octubre, del Consell de la Generalitat, por el que se aprobó el Reglamento para la ejecución de la Ley 2/1989, de 3 de marzo, de la Generalitat, de Impacto Ambiental.
- [ORDEN de 3 de enero de 2005](#), de la Conselleria de Territorio y Vivienda por la que se establece el contenido mínimo de los estudios de impacto ambiental que se hayan de tramitar ante esta Conselleria.
- [DECRETO 82/2005, de 22 de abril](#), del Consell de la Generalitat, de Ordenación Ambiental de Explotaciones Mineras en Espacios Forestales de la Comunidad Valenciana.
- [Resolución de 19 de diciembre de 2006 de la Secretaria Autonómica de la Consellería de Territorio y Vivienda](#) (DOGV 26.12.2006), sobre delegación de la facultad de emisión de las estimaciones de impacto ambiental en los titulares de las Direcciones Territoriales de cada provincia.

- [DECRETO 208/2010, de 10 de diciembre](#), del Consell, por el que se establece el contenido mínimo de la documentación necesaria para la elaboración de los informes a los estudios de impacto ambiental a los que se refiere el artículo 11 de la [Ley 4/1998, de 11 de junio](#), de la Generalitat, del Patrimonio Cultural Valenciano.
- [Ley 16/2010, de 27 de diciembre](#), de Medidas Fiscales, de Gestión Administrativa y Financiera, y de Organización de la Generalitat; (modifica la Ley 11/1994, de 27 de diciembre, de Espacios Naturales Protegidos de la Comunitat Valenciana, y, entre otras cuestiones, establece el nuevo régimen jurídico de la Red Natura 2000 en la Comunidad Valenciana, y se introducen una serie de informes y trámites en los procedimientos de evaluación o estimación de impacto ambiental de proyectos y para la evaluación ambiental de planes y programas). **Se aplica también al proceso de evaluación ambiental estratégica.**
- [Decreto-Ley 2/2012, de 13 de enero](#), del Consell, de medidas urgentes de apoyo a la iniciativa empresarial y a los emprendedores, microempresas y pequeñas y medianas empresas (pyme) de la Comunitat Valenciana, (regula la declaración responsable o la comunicación en el proceso de evaluación de impacto ambiental de actividades).

#### **3.1.4. Dimensión tecnológica**

El concepto de tecnología se puede definir como la aplicación sistemática de los conocimientos científicos para los propósitos prácticos relacionados con el negocio. Para determinar cuál es la importancia de esta dimensión en HIELOS TORREVIEJA, S.L. hay que analizar algunos factores como:

##### **a) Capacidad de la fábrica y maquinaria instalada**

Para estimar la capacidad máxima de producción anual se han de tener en cuenta los siguientes datos:

- Capacidad nominal de maquinaria instalada. La capacidad nominal de producción de hielo instalada es de 22 máquinas, con una producción de 500kg/24 horas de trabajo 10 de ellas y de 850 kg/24 horas las otras 12.
- Horas de funcionamiento anuales. Se estima una jornada anual de 1800 horas de producción, en las cuales se encuentran ya descontadas posibles roturas,

mantenimientos preventivos por mantenimiento y los correspondientes festivos.

Por tanto, la capacidad máxima de producción anual será de **27.360 toneladas de hielo al año**.

#### **b) Superficie de almacenamiento**

HIELOS TORREVIEJA, S.L. dispone de una superficie de **900 m<sup>3</sup> de cámaras frigoríficas de congelación**.

#### **c) Transporte de mercancía por las instalaciones**

Los desplazamientos internos por la empresa se hacen con medios semiautomáticos, usando dos **transpaletas eléctricas** o mediante una **carretilla elevadora**.

#### **d) Tecnología aplicada a la gestión de la empresa**

La tecnología aplicada a la gestión de la empresa se resume en los equipos informáticos necesarios para uso de herramientas de ofimática básicas, tales como Word y Excel.

### **CONCLUSIÓN**

La tecnología aplicada a la producción como tal se puede decir que se encuentra dentro de las más avanzadas del sector, con una amplia diversidad de líneas de trabajo. Esta configuración permite equilibrar las horas de producción de cada una de las máquinas.

En lo referente a la superficie de almacenamiento, se estima que es la necesaria para permitir que se pueda almacenar stock de seguridad suficiente para evitar roturas de stock y los costes que se producen a la hora de diferir la demanda.

Con respecto al transporte por las instalaciones, en ocasiones se demuestra insuficiente. Por eso se puede definir como cuello de botella el tránsito interno de productos.

La tecnología aplicada a la gestión se resume en el uso de herramientas informáticas a nivel usuario, tipo Word y Excel. En ningún departamento se dispone de herramientas informáticas de gestión empresarial, por lo que es necesario acometer una modernización de los sistemas de la información.

### 3.2. ENTORNO ESPECÍFICO

#### 3.2.1. Entrada de nuevos competidores

En general, la tasa de crecimiento y la rentabilidad de un determinado sector suponen los argumentos que esgrimen las empresas a la hora de entrar en un nuevo mercado. Ahora bien, otros factores a tener en cuenta serían tanto las barreras de entrada a dicho mercado o la reacción de las compañías presentes en el mismo.

a) **Barreras de entrada.** Dificultan la entrada de un nuevo competidor al mercado por colocarlo en desventaja competitiva con respecto a los competidores existentes. A continuación se analizan las principales barreras de entrada para el caso que nos ocupa.

- ***Economías de escala.***

De forma aproximada el desembolso inicial para poner en marcha una nueva fábrica de hielo sería:

Concepto	Coste
Nave industrial (700 m <sup>2</sup> aprox.)	800.000€
Maquinaria para tratamiento de agua, fabricación y almacenamiento del hielo	1.500.000€
Vehículos frigoríficos para transporte de hielo	75.000€
Costes varios de puesta en marcha (permisos, licencias, etc.)	100.000€
<b>TOTAL</b>	<b>2.475.000€</b>

Tabla 22. Inversión inicial.

En general, es una inversión bastante elevada para las oportunidades de negocio que presenta el mercado.

Existen barreras de entrada por economías de escala.

- ***Diferenciación del producto***

La fuerza de los productos por su marca no es acentuada en este caso. Los clientes aprecian más que la marca el servicio, el precio y la calidad del producto final.

No existen barreras de entrada por diferenciación de productos.

- ***Costes cambiantes***

Son los que se producen por cambio de proveedores. En el caso que nos ocupa los bienes que más influyen en el coste final del producto no son otros que el agua potable y la electricidad.

El agua potable es suministrada de la red municipal de Torreveja, por lo que el cambio de proveedor no es factible. En el caso de la compañía eléctrica, desde el lado gubernamental se están dando pasos para liberalizar el sector eléctrico y en principio sería posible realizar un cambio de proveedor, si bien el precio está en gran parte regulado penalizando los términos fijos y desincentivando los variables (consumos) que, al fin y al cabo, es donde pueden competir los diferentes suministradores. Por tanto, sí que se puede cambiar de proveedor de electricidad incurriendo en costes cambiantes pero no obteniendo beneficios excesivos.

No se aprecian barreras de entrada por costes cambiantes.

- ***Requisitos de capital***

Un nuevo competidor en el mercado ha de hacer una fuerte inversión en publicidad para conseguir entrar en el mercado, es decir, que necesitan realizar una fuerte inversión no recuperable.

Existen barreras de entrada por requisitos de capital.

- ***Acceso a los canales de distribución***

Al centrarse todas las empresas del sector a nivel local o regional, los canales de distribución del producto son propios.

No existen barreras de entrada por acceso a los canales de distribución.

- ***Desventajas en coste independientes de las economías de escala***

Estas desventajas son:

1- Tecnologías de producto patentadas. La maquinaria necesaria no está sujeta a patente. No supone una barrera de entrada.

- 2- Acceso favorable a materias primas. La materia prima principal es el agua potable, lo que no supone ningún problema a nivel competitivo. No supone una barrera de entrada.
  - 3- Ubicaciones favorables. De la misma forma la ubicación de las empresas ya establecidas no tiene por qué ser un aspecto competitivo a tener en cuenta. No supone una barrera de entrada.
  - 4- Subsidios gubernamentales. El sector no se encuentra subvencionado. No supone una barrera de entrada.
  - 5- Curva de experiencia. El *know-how* sí que se puede considerar como un factor diferenciador entre competidores y sí que puede suponer una barrera de entrada.
- **Política gubernamental**

Al no ser un sector estratégico ni excesivamente regulado, no se puede asegurar que existan barreras de entrada por políticas gubernamentales.

- b) Reacción esperada.** La reacción de las empresas que operan en un mercado a la entrada de un nuevo competidor puede suponer una barrera de entrada importante. En este caso concreto, las compañías tienen invertidos activos poco líquidos en dicho sector, lo que hace prever alguna reacción hostil a un posible competidor entrante.

Al hecho anterior se suma el crecimiento lento del sector, implicando esto que la entrada de una nueva empresa suponga una penalización en los márgenes del resto de competidores.

Entonces se puede afirmar que existen barreras de entrada según la reacción esperada de los competidores existentes.

### **3.2.2. Grado de rivalidad entre los competidores existentes**

#### **a) Gran número de competidores o igualmente equilibrados**

Si en un mismo segmento de mercado existen un gran número de empresas compitiendo o, por el contrario, un número reducido de éstas pero equilibradas en su capacidad competitiva, existirá una gran rivalidad por mejorar la posición de cada empresa en el segmento.

En este caso, hay que determinar cuál es el número de competidores directos en función de las características de HIELOS TORREVIEJA, S.L. Aunque la identificación de las empresas competidoras se realizará en los siguientes apartados, es de esperar que

exista un gran número de organizaciones que compitan en este sector debido a las características de la oferta turística de la zona.

**b) Crecimiento lento en el sector industrial**

Cuando en un determinado sector se da un crecimiento lento, la rivalidad de las empresas competidoras aumenta, debido a que una mejora sustancial en la cuota de mercado de una de las organizaciones supone que se ha realizado en detrimento de un competidor.

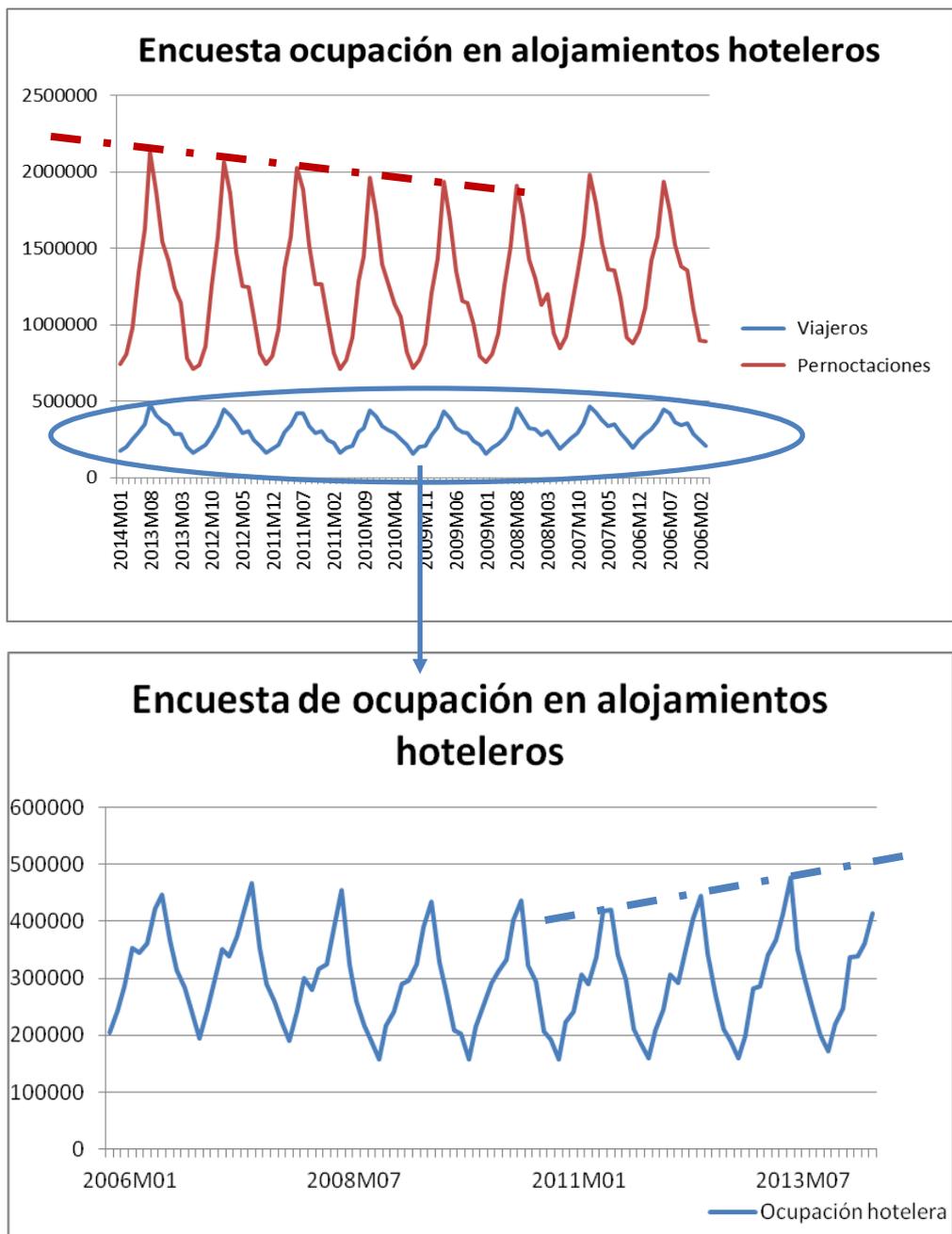


Gráfico 15. Tendencias en encuesta de ocupación en alojamientos hoteleros.

Analizando la encuesta de ocupación en establecimientos hoteleros vista en apartados anteriores, se puede ver la tendencia de crecimiento en las fechas de mayor ocupación y pernoctaciones que señala el crecimiento del sector.

Ante este crecimiento no excesivamente pronunciado se puede afirmar que existirá un grado elevado de rivalidad entre las empresas competidoras del sector.

#### **c) Costes fijos elevados**

Hay dos principales casos en los que los costes fijos de las empresas del sector tienden a aumentar, fomentando la rivalidad existente:

- Cuando la empresa se ve arrastrada a producir a una capacidad elevada sin demanda que la justifique con el fin de aumentar las existencias disponibles almacenadas.
- Cuando se negocian a la baja los precios de contratos de suministro para poder dar salida a mercancía.

Al tratarse de un segmento afectado por la alta estacionalidad del sector turístico las organizaciones que operan en él se ven afectadas por unos elevados costes fijos, fomentando la rivalidad entre competidores.

#### **d) Falta de diferenciación**

El hielo en cubitos como tal es un producto carente de diferenciación, por lo que las empresas competidoras tienden a ofertar un producto con unos márgenes cada vez más ajustados por lo que la rentabilidad de las organizaciones se resiente.

Por otro lado, para intentar diferenciar sus productos las empresas ofertan un servicio de asesoramiento a los clientes para determinar cuál de los productos que ofertan se adecúan mejor a las necesidades de los clientes.

Este hecho incrementa la rivalidad de los competidores.

#### **e) Barreras de salida**

Según Porter las principales barreras de salida son: activos especializados, costes fijos de salida, barreras emocionales y restricciones gubernamentales. En este caso solamente se identifica la presencia de activos especializados.

La maquinaria necesaria para la fabricación del hielo se puede considerar como un activo poco líquido, es decir, solamente sirve para atender a unas necesidades muy concretas en un determinado sector, por lo que su puesta en el mercado tras cese de negocio resulta compleja y poco rentable.

### **3.2.3. Nuevos productos**

El análisis de cuáles son los productos sustitutivos proporciona una visión global del mercado, e influye en decisiones tales como el precio del producto.

En concreto, en el sector objeto de estudio existen productos sustitutivos de los cubitos de hielo, tales como los cubitos reutilizables. Sin embargo, dichos productos solamente son de uso común a nivel doméstico al contrario que en el sector hostelero, donde reducen mucho su presencia pudiendo incluso desprestigiar su efecto en las ventas de la empresa.

### **3.2.4. Poder negociador de los clientes**

Los compradores de un determinado segmento influyen, en mayor o menor medida, en el precio de los productos que compran. En función del tipo de producto, de las características de cada grupo de compradores y de la importancia relativa de sus compras los compradores tendrán más o menos poder a la hora de negociar los precios de suministro.

El poder de negociación depende de las siguientes circunstancias: compradores concentrados, fracción importante de los costes del comprador, productos no diferenciados, baja rentabilidad, integración hacia atrás y posesión de información total.

En el sector de la venta mayorista de hielo los compradores tienen un poder bastante acentuado.

#### **a) Compradores concentrados**

Este hecho se da cuando las ventas de la empresa dependen en gran medida de un grupo concreto de compradores.

En el caso que nos ocupa, los hoteles de la ciudad de Torrevieja son los que presentan un mayor volumen de compra. Las empresas suministradoras deben proporcionar a estos clientes un trato distintivo representado en prioridades en la entrega, mayor presencia comercial, lotes con inspecciones de calidad más minuciosa y asesoramiento en la selección del tipo de hielo a comprar.

#### **b) Fracción importante de los costes del comprador**

No suponen una fracción importante de los costes las compras de hielo.

#### **c) Productos no diferenciados**

Los compradores pueden acudir a cualquier proveedor, ya que en la mayoría de los casos se busca un producto estándar.

#### **d) Baja rentabilidad**

Al presentar la demanda una alta estacionalidad y ser un producto muy concreto, la baja rentabilidad del sector provoca que los suministradores de hielo deseen colocar su producto como sea, lo que hace que los proveedores se vuelvan muy sensibles a las variaciones de precio.

#### **e) Integración hacia atrás**

EA la hora de evaluar el riesgo de integración hacia atrás es necesario diferenciar a dos grupos distintos de compradores: compradores de hostelería y compradores domésticos.

- Compradores de hostelería. Éstos tienen la posibilidad de adquisición de pequeñas máquinas de producción propia de hielo. El problema fundamental es que la calidad del producto final es bastante mala así como los problemas derivados del mantenimiento de la maquinaria.
- Compradores domésticos. En todos los hogares se consume hielo, pero en la gran mayoría de ellos se usan las cubiteras integradas en los propios frigoríficos. La calidad es mala y el suministro depende del propio consumidor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede asegurar que el riesgo de integración hacia atrás en este sector es bajo.

#### **f) Información total**

Al ser un suministro que representa una pequeña porción de los costes de los compradores, éstos no disponen de abundante información sobre demanda, precios de mercado o costes de proveedor, lo que les proporciona una posición desfavorable a la hora de negociar precios de suministro.

#### **3.2.5. Poder negociador de los proveedores**

De igual forma que los compradores, los proveedores también pueden tener un cierto poder de negociación a la hora de ofertar sus productos. Cuánto poder tienen dependen de factores tales como la concentración de empresas proveedoras, la existencia o no de productos sustitutivos, importancia de los productos comprados, integración hacia delante y negociación colectiva.

El poder negociador de los suministradores en este sector es relativamente bajo.

**a) Concentración de empresas proveedoras**

En cuanto a los servicios a las empresas del sector (tales como servicio de limpieza y mantenimiento de instalaciones, asesorías, aseguradoras), se puede afirmar que no se encuentran concentrados, debido a una diversidad importante en la oferta.

Por otro lado, la materia prima principal para el proceso de fabricación del hielo, el agua, está sujeta a regulación sobre su precio de venta. Por tanto, se puede afirmar que el proveedor está concentrado pero no tiene poder negociador ninguno sobre el precio de suministro.

El caso de la energía eléctrica tiene algunas similitudes con el del agua: el precio de parte de los tramos del suministro eléctrico está regulado y no hay excesivo margen de maniobra a la hora de modificar los precios. Por el contrario, sí que existen diversos proveedores de este bien lo que aumenta aún más el escaso poder de negociación que poseen los suministradores.

Atendiendo a materiales necesarios para la producción, tales como envases y palets, existe una variada oferta por lo que se minimiza el poder de negociación de estas empresas.

**b) Productos sustitutivos**

No existen productos sustitutivos de los bienes comprados por las empresas del sector.

**c) Importancia del producto para el comprador**

Todos los productos comentados anteriormente son importantes para los compradores. Esta importancia crece en el caso de la energía eléctrica (producto no almacenable) y el agua.

**d) Integración hacia delante**

En el sector no existe un riesgo real de integración hacia delante por parte de los proveedores.

**e) Negociación colectiva**

Las empresas de este sector se encuentran encuadradas dentro de convenios estatales. Como muchas de ellas no tienen como actividad única, es decir, no fabrican exclusivamente hielo se encuentran acogidas a convenios tales como fabricación de helados y el de industrias de aguas emvasadas.

En general, el poder sindical está disminuyendo en los últimos años.

### **3.2.6. La acción gubernamental**

En este sector la acción gubernamental es muy importante, ya no por la compra directa de los productos, sino por medio de la regulación de los precios de la electricidad y el agua, que influye directamente en los costes de las empresas competidoras.

## **3.3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

### **3.3.1. Identificación de empresas competidoras**

Para identificar cuál o cuáles son las empresas competidores se usarán los siguientes criterios:

- Código CNAE.
- Actividad empresarial.
- Ámbito geográfico.

#### **3.3.1.1. Código CNAE**

La CNAE es la **Clasificación Nacional de Actividades Económicas** y asigna un código a cada actividad económica de las que se pueden realizar. Generalmente este código suele ser de 5 dígitos y se usa en muchos formularios e impresos, tanto oficiales como a nivel de empresa.

Los problemas que presenta esta clasificación derivan de las diferentes actividades que puede tener una misma organización. Por ejemplo, el código CNAE 2041 corresponde a fabricación de jabones, detergentes y otros artículos de limpieza y abrillantamiento. Como es lógico, una empresa que fabrique jabón no tiene por qué fabricar abrillantadores y, por tanto, no se pueden clasificar en un mismo segmento de mercado.

Ante esta problemática, para la búsqueda de competidores directos de HIELOS TORREVIEJA, S.L. también se tendrán en cuenta los otros factores enumerados anteriormente: la actividad empresarial y el ámbito geográfico.



3.3.1.4. Empresas competidoras

A continuación se enumeran las empresas que cumplen los requisitos anteriores para considerarse competidoras directas de HIELOS TORREVIEJA, S.L.

R. R. Kekalor, S.L.

<b>Razón social</b>	R. R. Kekalor, S.L.
<b>Ubicación</b>	Rojales
<b>Distancia de Torreveja</b>	13 km
<b>CNAE</b>	1089.- Elaboración de otros productos alimenticios n.c.o.p.
<b>Actividad</b>	La fabricación y distribución de cubitos de hielo, discotecas y salas de fiestas. La fabricación y distribución de helados y granizados. Y la elaboración, venta y distribución de pan y productos de pastelería, confitería.

Tabla 23. R. R. Kekalor, S.L.

Cubiplaya, S.L.

<b>Razón social</b>	Cubiplaya, S.L.
<b>Ubicación</b>	San Pedro del Pinatar
<b>Distancia de Torreveja</b>	18 km
<b>CNAE</b>	3530.- Suministro de vapor y aire acondicionado
<b>Actividad</b>	Comercio al por mayor y menor de pescado y marisco tanto fresco como congelado. Comercio al por mayor y al por menor de otros productos alimenticios. Fabricación y venta de hielo. Montaje e instalaciones de todo tipo de refrigeración.

Tabla 24. Cubiplaya, S.L.

Hielos del Sureste, S.L.

<b>Razón social</b>	Hielos del Sureste, S.L.
<b>Ubicación</b>	San Vicente del Raspeig
<b>Distancia de Torreveja</b>	50 km
<b>CNAE</b>	1089.- Elaboración de otros productos alimenticios n.c.o.p.
<b>Actividad</b>	Fabricación de hielo

Tabla 25. Hielos del Sureste, S.L.

### 3.3.1.5. Análisis de la competencia

Para el presente análisis, se estudiarán los siguientes puntos de las empresas anteriormente enumeradas.

- Filosofía.
- Misión.
- Análisis financiero

#### a) R. R. KEKALOR, S.L.

##### **FILOSOFÍA**

La piedra angular de la filosofía de esta empresa se basa en los siguientes puntos:

- La estructura organizativa será simple fomentando siempre el mínimo número de niveles jerárquicos. De esta forma se fomenta la flexibilidad y la rapidez en la toma de decisiones.
- Fomentar la austeridad en tiempos de bonanza fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa, evitando además ajustes drásticos en épocas de crisis.

##### **MISIÓN**

La misión de la empresa es ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de los clientes, con la máxima calidad y seguridad obteniendo el máximo beneficio posible.

##### **ANÁLISIS FINANCIERO**

A continuación se muestran los datos del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias en los últimos tres ejercicios.

	2012	2011	2010
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>338.908</b>	<b>340.351</b>	-
Inmovilizado intangible	3.244	0	-
Inmovilizado material	335.364	340.051	-
Inversiones inmobiliarias	0	0	-
Inversiones financieras	301	301	-
Otros activos no corrientes	-1	0	-
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>106.289</b>	<b>95.147</b>	-
Existencias	34.902	37.413	-
Deudores comerciales	69.038	54.387	-
Inversiones financieras y periodificaciones	0	0	-
Efectivo y otros activos líquidos	2.349	3.347	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>445.197</b>	<b>435.499</b>	-

Fuente: INFOCIF

Tabla 26. Activo de R. R. Kekalor, S.L.

	2012	2011	2010
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>25.460</b>	<b>23.904</b>	-
Capital	3.005	3.005	-
Reservas y otros	20.899	19.220	-
Resultado del ejercicio	1.556	1.678	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>337.207</b>	<b>337.207</b>	-
Deudas con entidades de crédito a largo	137.207	137.207	-
Otras deudas financieras a largo	200.000	200.000	-
Deudas con empresas del grupo a largo	0	0	-
Otras deudas a largo	0	0	-
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>82.530</b>	<b>74.388</b>	-
Deudas con entidades de crédito a corto	20.208	48.737	-
Otras deudas financieras a corto	44.570	0	-
Deudas con empresas del grupo a corto	0	0	-
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	17.752	25.651	-
Otros pasivos a corto	0	0	-
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>445.197</b>	<b>435.499</b>	-

Fuente: INFOCIF

Tabla 27. Pasivo de R. R. Kekalor, S.L.

	Ejercicio 2012	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
<b>IMPORTE NETO CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>350.723</b>	<b>367.783</b>	-
Variación de existencias de productos	-2.511	8.077	-
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	-
Aprovisionamientos	-85.959	-89.460	-
Otros ingresos de explotación	0	26	-
Gastos de personal	-113.578	-107.440	-
Otros gastos de explotación	-114.184	-140.488	-
Amortización del inmovilizado	-27.112	-23.974	-
Provisiones y otros	0	0	-
Otros resultados	328	0	-
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>7.708</b>	<b>14.525</b>	-
Ingresos financieros	9	7	-
Gastos financieros	-5.642	-12.295	-
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-5.633</b>	<b>-12.288</b>	-
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.075</b>	<b>2.238</b>	-
Impuestos sobre beneficios	-519	-559	-
Resultados de operaciones interrumpidas	0	0	-
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>1.556</b>	<b>1.678</b>	-

Fuente: INFOCIF

Tabla 28. Cuenta de pérdidas y ganancias de R. R. Kekalor, S.L.



Gráfico 16. Evolución de ingresos de explotación de R. R. Kekalor, S.L.

Los ingresos de explotación descienden en el ejercicio 2012 respecto al anterior.

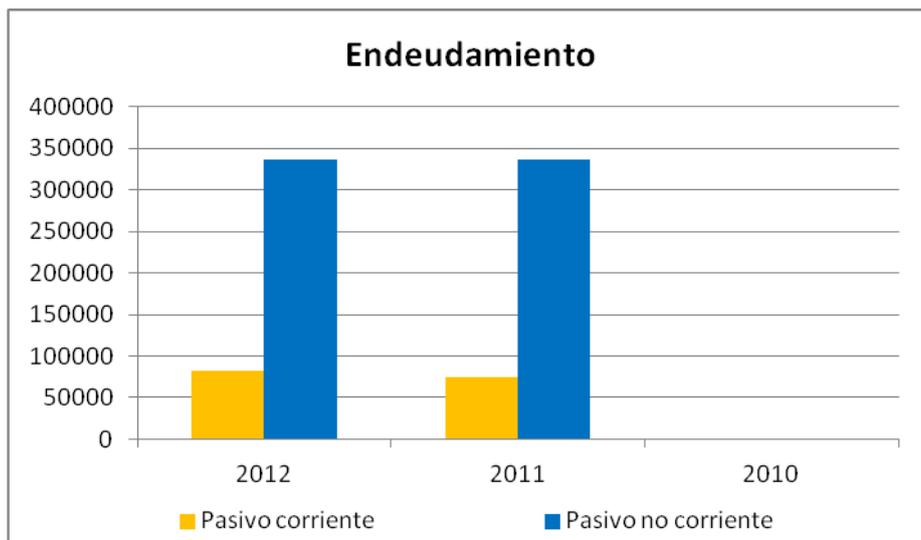


Gráfico 17. Evolución del endeudamiento de R. R. Kekalor, S.L.

La deuda a largo plazo se mantiene estable en los dos ejercicios mientras que la deuda a corto plazo sube ligeramente en el ejercicio de 2012.

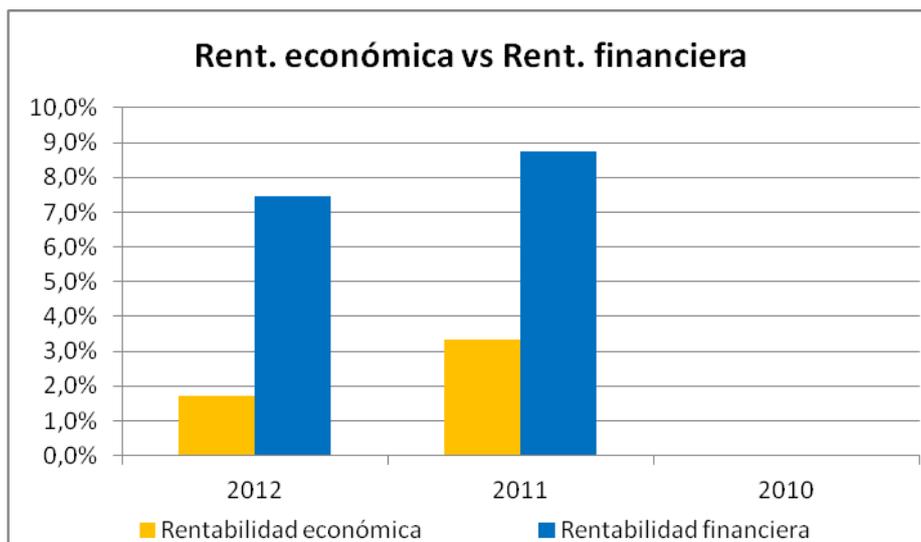


Gráfico 18. Rent. Económica vs Rent. Financiera de R. R. Kekalor, S.L.

La rentabilidad de los activos baja en el último ejercicio al igual que la rentabilidad financiera. Comparándolas, se puede ver que la rentabilidad económica es más baja que la rentabilidad financiera en ambos ejercicios por lo que se puede afirmar que la empresa no financia correctamente su deuda, ya que el coste de la financiación es superior que la rentabilidad de los activos.

**b) CUBIPLAYA, S.L.****FILOSOFÍA**

La filosofía de Cubiplaya, S.L. se basa en los siguientes puntos:

- Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con qué hacerlo.
- Es necesario minimizar la inversión en activos no productivos.

**MISIÓN**

La misión de la empresa es ser la compañía líder en suministro de alimentos, fabricando y comercializando productos de alta calidad. Por otro lado, el suministro y montaje de equipos de refrigeración de primeras marcas, prestando un servicio integral, desde el asesoramiento personalizado para determinar las necesidades hasta el servicio técnico oficial.

**ANÁLISIS FINANCIERO**

A continuación se muestran los datos del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias en los últimos tres ejercicios.

	2012	2011	2010
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.179.748</b>	<b>1.207.570</b>	<b>1.298.883</b>
Inmovilizado intangible	6.056	11.020	15.984
Inmovilizado material	1.165.450	1.189.223	1.274.845
Inversiones inmobiliarias	0	0	0
Inversiones financieras	8.242	7.327	8.054
Otros activos no corrientes	0	0	0
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>773.562</b>	<b>735.638</b>	<b>795.222</b>
Existencias	283.855	281.357	289.443
Deudores comerciales	445.236	389.862	403.397
Inversiones financieras y periodificaciones	8.886	8.886	10.494
Efectivo y otros activos líquidos	35.585	55.533	91.888
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.953.310</b>	<b>1.943.208</b>	<b>2.094.105</b>

Fuente: INFOCIF

Tabla 29. Activo de Cubiplaya, S.L.

	2012	2011	2010
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>986.608</b>	<b>960.819</b>	<b>952.148</b>
Capital	618.000	618.000	618.000
Reservas y otros	342.819	334.148	334.462
Resultado del ejercicio	25.789	8.671	-314
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>674.487</b>	<b>705.395</b>	<b>820.354</b>
Deudas con entidades de crédito a largo	593.108	702.083	809.397
Otras deudas financieras a largo	81.000	0	0
Deudas con empresas del grupo a largo	0	0	0
Otras deudas a largo	379	3.312	10.957
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>292.215</b>	<b>276.994</b>	<b>321.603</b>
Deudas con entidades de crédito a corto	145.174	66.087	86.606
Otras deudas financieras a corto	0	0	5.163
Deudas con empresas del grupo a corto	0	0	0
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	147.041	210.907	229.834
Otros pasivos a corto	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>1.953.310</b>	<b>1.943.208</b>	<b>2.094.105</b>

Fuente: INFOCIF

Tabla 30. Pasivo de Cubiplaya, S.L.

	Ejercicio 2012	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
<b>IMPORTE NETO CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>1.794.602</b>	<b>1.698.836</b>	<b>1.986.014</b>
Variación de existencias de productos	-1.850	-5.200	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0
Aprovisionamientos	-574.255	-525.821	-646.637
Otros ingresos de explotación	25.828	26.824	5.790
Gastos de personal	-575.553	-578.803	-681.195
Otros gastos de explotación	-390.272	-380.764	-427.342
Amortización del inmovilizado	-219.819	-213.183	-205.219
Provisiones y otros	5.208	14.464	2.668
Otros resultados	-3.585	613	-9.599
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>60.303</b>	<b>36.966</b>	<b>24.481</b>
Ingresos financieros	743	2.163	228
Gastos financieros	-25.980	-27.280	-21.894
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-25.237</b>	<b>-25.117</b>	<b>-21.666</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>35.066</b>	<b>11.850</b>	<b>2.814</b>
Impuestos sobre beneficios	-9.278	-3.179	-3.128
Resultados de operaciones interrumpidas	0	0	0
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>25.789</b>	<b>8.671</b>	<b>-314</b>

Fuente: INFOCIF

Tabla 31. Cuenta de pérdidas y ganancias de Cubiplaya, S.L.

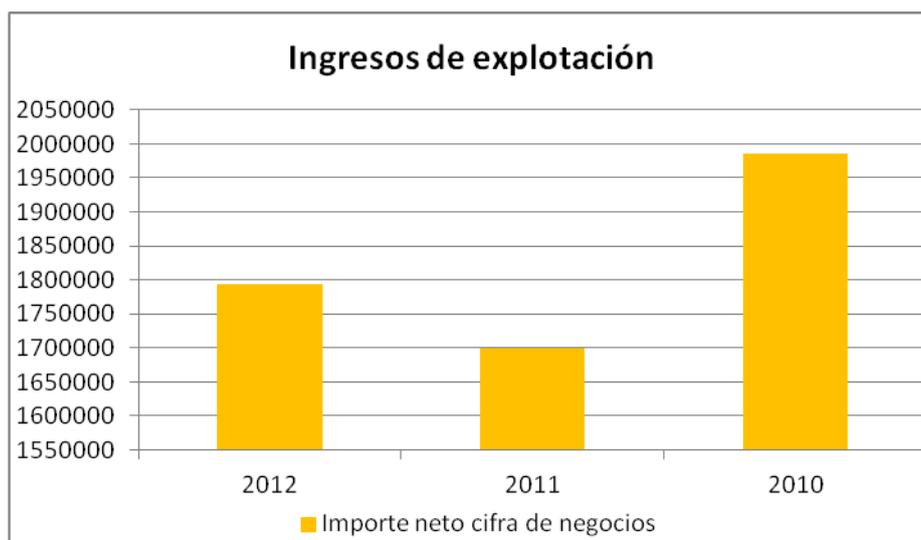


Gráfico 19. Evolución de ingresos de explotación de Cubiplaya, S.L.

Se aprecia una bajada brusca de los ingresos en 2011 con una leve recuperación en 2012.

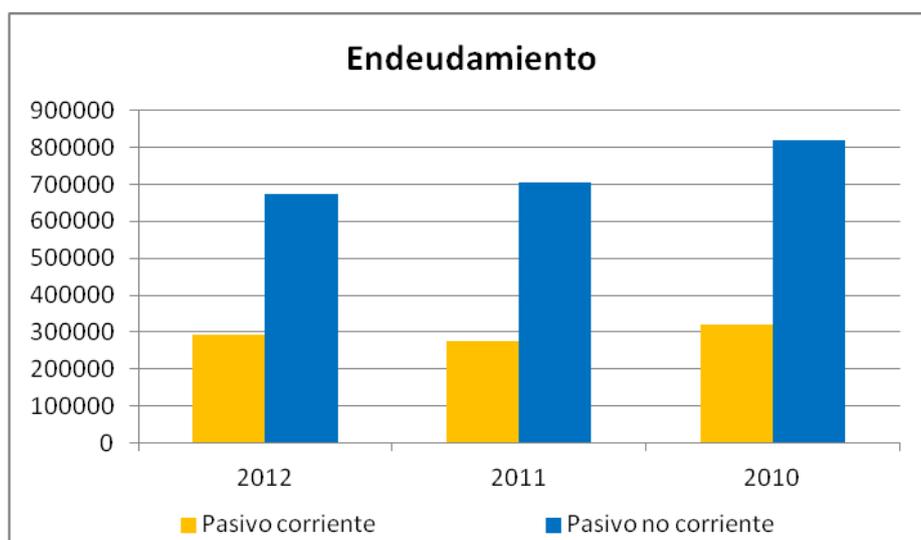


Gráfico 20. Evolución del endeudamiento de Cubiplaya, S.L.

La deuda a largo plazo disminuye paulatinamente en todos los ejercicios. Por el contrario, la deuda a corto plazo aumenta en 2012 tras una ligera caída en 2011.

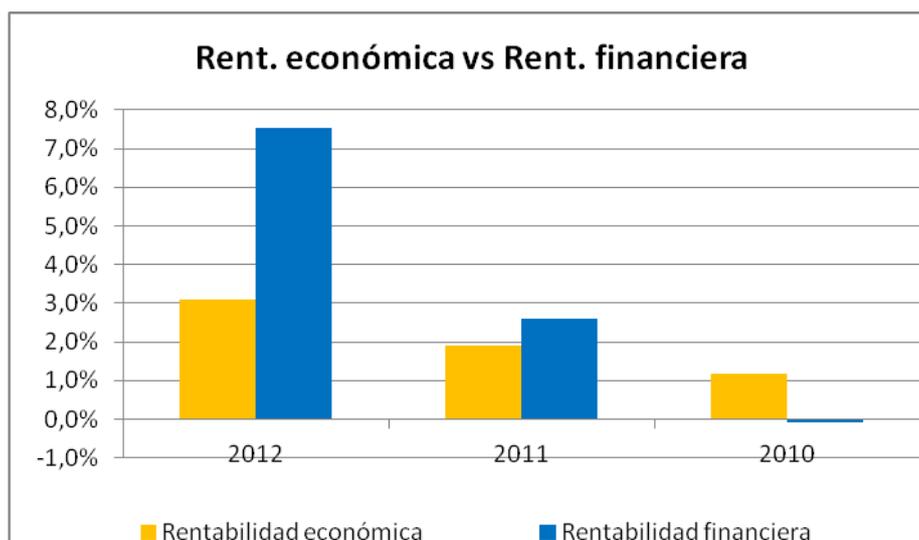


Gráfico 21. Rent. Económica vs Rent. Financiera de Cubiplaya, S.L.

La rentabilidad económica sube durante todos los ejercicios al igual que la rentabilidad financiera. Comparando ambos ratios, se puede ver que la rentabilidad financiera es mayor en los ejercicios 2011-2012 viendo así que la empresa no financia correctamente sus activos.

### c) HIELOS DEL SURESTE, S.L.

#### FILOSOFÍA

La filosofía de Hielos del Sureste, S.L. tiene los siguientes pilares:

- No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos, disponiendo de unos objetivos claros y conociendo cuáles son los instrumentos a nuestra disposición.
- Búsqueda de nuevos mercados y de nuevas oportunidades de negocio.
- Mantenerse siempre activos en la mejora continua de los procesos productivos, calidad del producto final y atención al cliente.

#### MISIÓN

Ser una empresa reconocida en el sector gracias a su reputación y distinción adquirida por nuestros productos, gracias a su calidad y al servicio personalizado que se proporciona a los clientes.

**ANÁLISIS FINANCIERO**

A continuación se muestran los datos del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias en los últimos tres ejercicios.

	2012	2011	2010
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>134.749</b>	<b>189.973</b>	<b>177.839</b>
Inmovilizado intangible	0	0	0
Inmovilizado material	110.749	165.973	153.839
Inversiones inmobiliarias	0	0	0
Inversiones financieras	24.000	24.000	24.000
Otros activos no corrientes	0	0	0
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>262.345</b>	<b>188.907</b>	<b>137.871</b>
Existencias	143.253	146.000	60.000
Deudores comerciales	5.150	27.655	23.466
Inversiones financieras y periodificaciones	0	0	0
Efectivo y otros activos líquidos	113.942	15.251	54.405
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>397.094</b>	<b>378.879</b>	<b>315.710</b>

Fuente: INFOCIF

Tabla 32. Activo de Hielos del Sureste, S.L.

	2012	2011	2010
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>253.149</b>	<b>242.282</b>	<b>230.623</b>
Capital	4.808	4.808	4.808
Reservas y otros	237.474	225.814	212.773
Resultado del ejercicio	10.867	11.660	13.042
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Deudas con entidades de crédito a largo	0	0	0
Otras deudas financieras a largo	0	0	0
Deudas con empresas del grupo a largo	0	0	0
Otras deudas a largo	0	0	0
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>143.945</b>	<b>136.597</b>	<b>85.087</b>
Deudas con entidades de crédito a corto	51.204	100.859	62.198
Otras deudas financieras a corto	0	0	0
Deudas con empresas del grupo a corto	0	0	0
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	92.741	35.738	22.889
Otros pasivos a corto	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>397.094</b>	<b>378.879</b>	<b>315.710</b>

Fuente: INFOCIF

Tabla 33. Pasivo de Hielos del Sureste, S.L.

	Ejercicio 2012	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
<b>IMPORTE NETO CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>682.861</b>	<b>590.247</b>	<b>557.651</b>
Variación de existencias de productos	0	86.000	54.000
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0
Aprovisionamientos	-61.736	-64.273	-55.292
Otros ingresos de explotación	0	0	0
Gastos de personal	-223.482	-219.870	-202.667
Otros gastos de explotación	-288.596	-288.422	-255.106
Amortización del inmovilizado	-90.388	-87.206	-79.146
Provisiones y otros	0	1.271	0
Otros resultados	0	0	0
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>18.660</b>	<b>17.747</b>	<b>19.440</b>
Ingresos financieros	0	0	0
Gastos financieros	-4.171	-2.200	-2.051
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-4.171</b>	<b>-2.200</b>	<b>-2.051</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>14.489</b>	<b>15.546</b>	<b>17.389</b>
Impuestos sobre beneficios	-3.622	-3.887	-4.347
Resultados de operaciones interrumpidas	0	0	0
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>10.867</b>	<b>11.660</b>	<b>13.042</b>

Fuente: INFOCIF

Tabla 34. Cuenta de pérdidas y ganancias de Hielos del Sureste, S.L.



Gráfico 22. Evolución de ingresos de explotación de Hielos del Sureste, S.L.

El importe neto de la cifra de negocios aumenta durante los tres ejercicios.

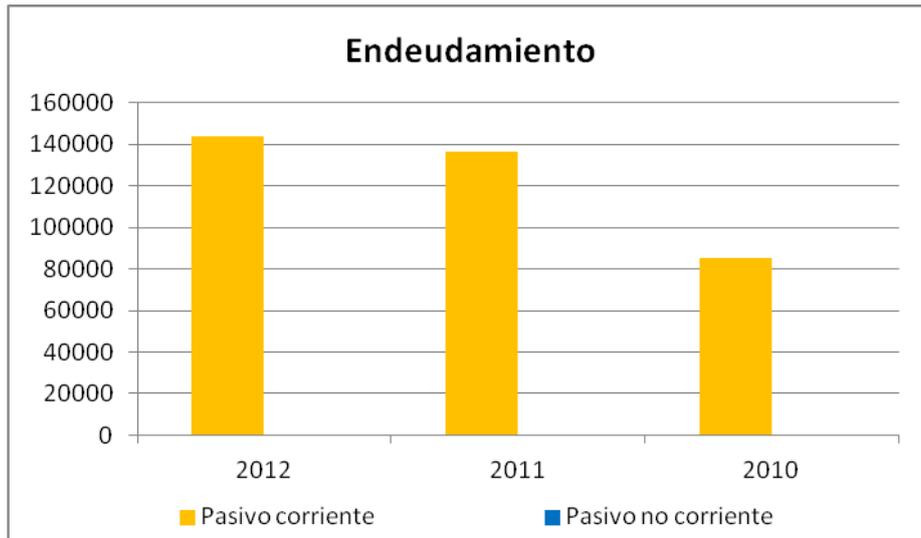


Gráfico 23. Evolución del endeudamiento de Hielos del Sureste, S.L.

Hielos del Sureste no tiene deuda a largo plazo. En cuanto al endeudamiento a corto plazo aumenta durante todos los ejercicios.

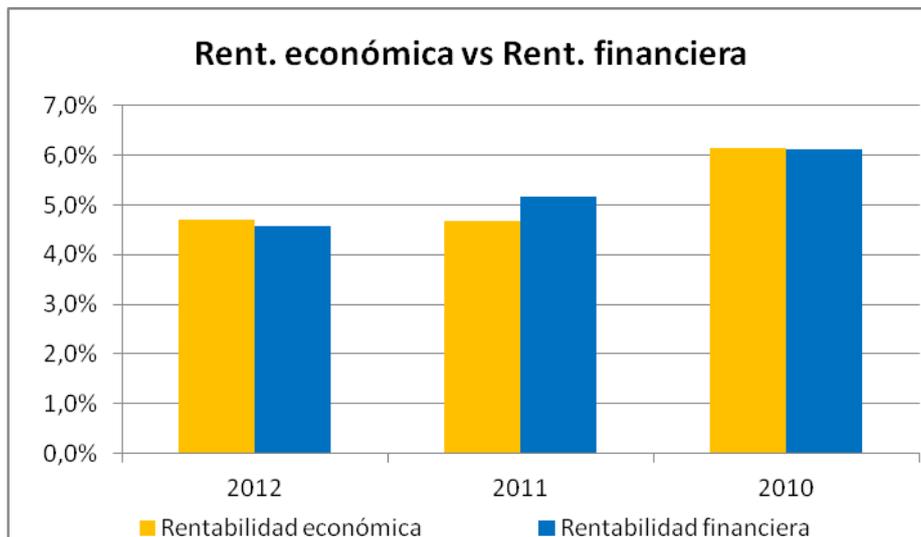


Gráfico 24. Rent. Económica vs Rent. Financiera de Hielos del Sureste, S.L.

La rentabilidad de los activos disminuye durante todos los ejercicios, al igual que la rentabilidad financiera. Durante los ejercicios de 2010 y 2012 la empresa financia correctamente sus activos, ya que la rentabilidad económica es superior a la rentabilidad financiera.

## **4. ANÁLISIS INTERNO**

### **4.1. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

#### **4.1.1. Seguridad, salud y medio ambiente**

La Dirección liderará los programas de seguridad, salud y medio ambiente y proporcionará los recursos necesarios asegurándose de que todo el personal conoce y trabaja de acuerdo con los principios establecidos. La línea de mando integrará la seguridad, la salud y el medio ambiente en la gestión del negocio y será responsable de la aplicación del sistema de gestión.

HIELOS TORREVIEJA, S.L. tendrá presente los criterios de seguridad, salud y medio ambiente en su estrategia, en todas sus actividades y durante todo el ciclo de vida de las mismas con el propósito de prevenir daños en las personas y en los bienes y minimizar el impacto sobre el entorno.

La Dirección establecerá objetivos de mejora y metas en seguridad, salud y medio ambiente de forma sistemática evaluará el desempeño y aplicará las correcciones necesarias para alcanzar los logros propuestos.

#### **4.1.2. Calidad**

La Dirección lidera el compromiso hacia la excelencia en materia de calidad, dotando de los medios necesarios para conseguir que los productos y procesos de la organización sean referentes en el sector.

Es responsabilidad de la Dirección el establecer objetivos y metas necesarias que permitan llevar a cabo la estrategia previamente definida.

### **4.2. MISIÓN DE LA EMPRESA**

La misión de HIELOS TORREVIEJA, S.L. no es únicamente la fabricación y venta de hielo si no que va más allá. La organización ofrece a sus clientes servicios complementarios como fuente de valor añadido:

- Realiza asesoramiento personalizado orientado a determinar correctamente la demanda y fomentar la cercanía con sus clientes.
- Selecciona los productos a ofertar en función de las necesidades de los clientes.
- Dispone de flota de transporte propia para dar servicio directamente a bares y cafeterías, restaurantes, pub's y discotecas, supermercados, áreas de servicio, reuniones y eventos y centros de producción y distribución alimentaria.

### 4.3. VISIÓN

La visión a corto plazo de la empresa no es otra que el incremento de la cuota de mercado mediante un crecimiento sostenible de la empresa, es decir, dentro de las limitaciones propias de una PYME obtener una posición dominante en el mercado local y provincial. Debido a su cercanía con algunas poblaciones de la Región de Murcia tales como San Pedro del Pinatar, también son fuentes potenciales de clientes a tener en cuenta.

El radio de acción comercial se muestra en la siguiente figura.



Imagen 7. Ámbito geográfico.

Dependiendo de la evolución de los activos de la empresa y del mercado, HIELOS TORREVIEJA, S.L. valorará la posibilidad de ampliar el mercado relevante a otras regiones no colindantes de la geografía española.

### 4.4. RESPONSABILIDAD

HIELOS TORREVIEJA, S.L. está comprometida con el empleo y sus trabajadores, buscando alternativas a la rescisión de contratos y fomentando el empleo de calidad y el bienestar de sus trabajadores.

#### 4.5. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se muestran los datos del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias en los últimos tres ejercicios.

	2012	2011	2010
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>215.587</b>	<b>616.290</b>	<b>664.809</b>
Inmovilizado intangible	0	0	0
Inmovilizado material	145.889	562.293	639.248
Inversiones inmobiliarias	0	0	0
Inversiones financieras	0	0	6.973
Otros activos no corrientes	69.698	53.997	18.588
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>209.599</b>	<b>68.709</b>	<b>80.830</b>
Existencias	0	6.906	10.384
Deudores comerciales	203.358	45.891	66.080
Inversiones financieras y periodificaciones	0	299	-1
Efectivo y otros activos líquidos	6.241	15.613	4.367
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>425.186</b>	<b>684.998</b>	<b>745.640</b>

Fuente: INFOCIF

Tabla 35. Activo de Hielos Torreveja, S.L.

	2012	2011	2010
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>-117.300</b>	<b>-20.835</b>	<b>69.575</b>
Capital	51.086	51.086	51.086
Reservas y otros	-71.921	18.489	72.310
Resultado del ejercicio	-96.465	-90.410	-53.821
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>434.183</b>	<b>535.289</b>	<b>419.286</b>
Deudas con entidades de crédito a largo	324.499	359.237	196.108
Otras deudas financieras a largo	109.684	159.599	211.996
Deudas con empresas del grupo a largo	0	0	0
Otras deudas a largo	0	16.453	11.182
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>108.303</b>	<b>170.544</b>	<b>256.779</b>
Deudas con entidades de crédito a corto	0	20.090	146.746
Otras deudas financieras a corto	49.915	51.449	46.987
Deudas con empresas del grupo a corto	0	0	0
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	58.388	99.005	63.046
Otros pasivos a corto	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>425.186</b>	<b>684.998</b>	<b>745.640</b>

Fuente: INFOCIF

Tabla 36. Pasivo de Hielos Torreveja, S.L.

	Ejercicio 2012	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
<b>IMPORTE NETO CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>576.901</b>	<b>656.951</b>	<b>710.095</b>
Variación de existencias de productos	0	0	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0
Aprovisionamientos	-96.356	-87.046	-85.211
Otros ingresos de explotación	0	0	0
Gastos de personal	-238.212	-275.851	-289.892
Otros gastos de explotación	-257.634	-248.886	-244.936
Amortización del inmovilizado	-103.941	-130.289	-124.951
Provisiones y otros	21.213	-455	-9.368
Otros resultados	-299	0	0
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-98.327</b>	<b>-85.576</b>	<b>-44.263</b>
Ingresos financieros	0	0	0
Gastos financieros	-30.293	-34.971	-30.088
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-30.293</b>	<b>-34.971</b>	<b>-30.088</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-128.620</b>	<b>-120.547</b>	<b>-74.351</b>
Impuestos sobre beneficios	32.155	30.137	20.530
Resultados de operaciones interrumpidas	0	0	0
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-96.465</b>	<b>-90.410</b>	<b>-53.821</b>

Fuente: INFOCIF

Tabla 37. Cuenta de pérdidas y ganancias de Hielos Torreveja, S.L.

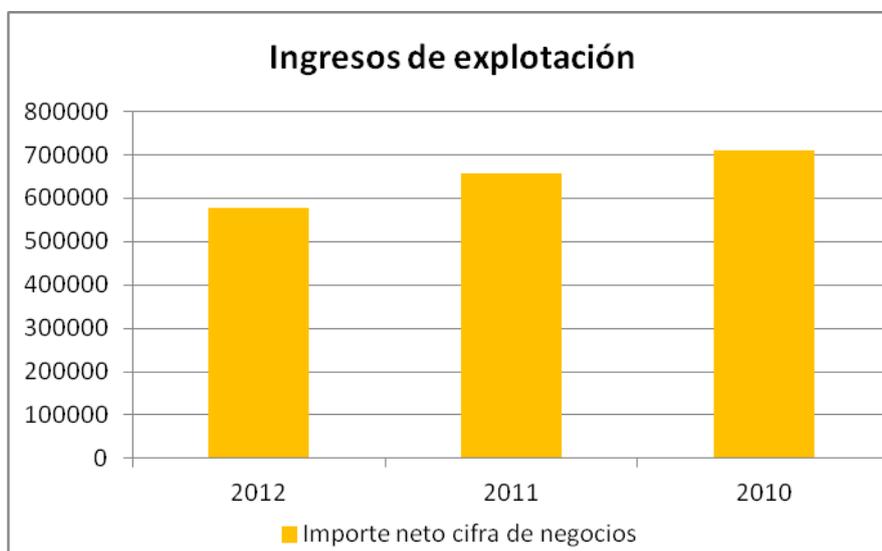


Gráfico 25. Ingresos de explotación de Hielos Torreveja, S.L.

En los tres últimos ejercicios Hielos Torreveja, S.L. sufre una constante pérdida en los ingresos de explotación. La caída se acentúa más en el año 2012.

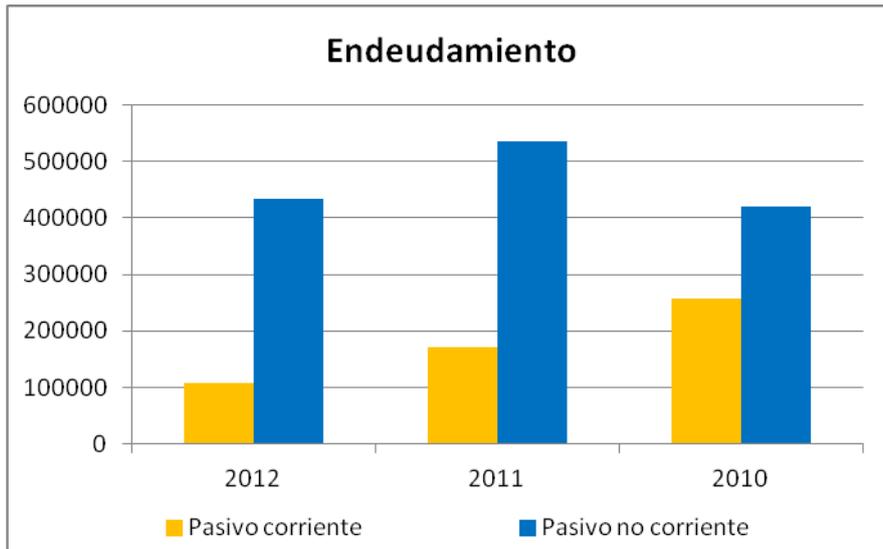


Gráfico 26. Endeudamiento de Hielos Torre Vieja, S.L.

La deuda a corto plazo se reduce durante todo el período de estudio, mientras que la deuda a largo plazo aumenta de forma considerable en 2011 para caer de nuevo en 2010.

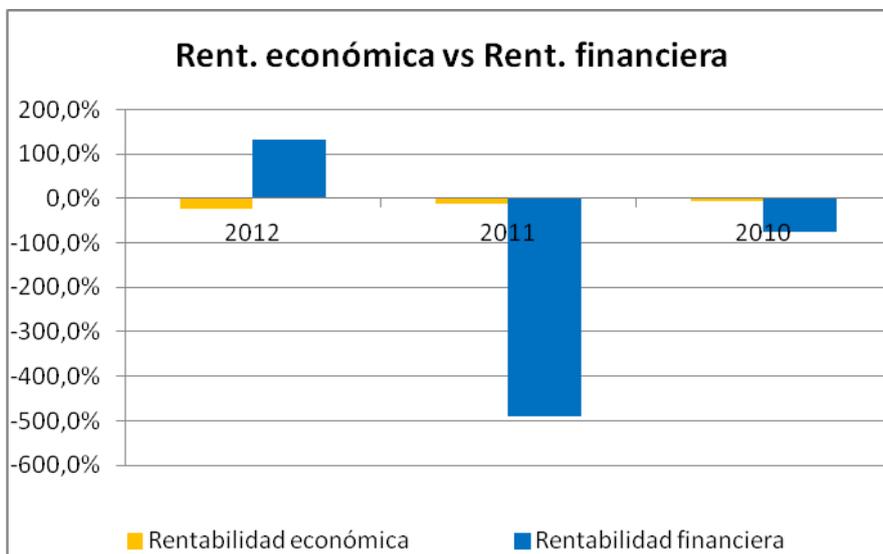


Gráfico 27. Rent. Económica vs Rent. Financiera de Hielos Torre Vieja, S.L.

La rentabilidad económica se desploma durante los tres ejercicios, mostrando así que los activos de la empresa no son rentables. Por otro lado, la rentabilidad financiera comienza a desplomarse en 2010 y 2011, subiendo bruscamente en 2012 debido a una aportación de capital externa para afrontar pagos.

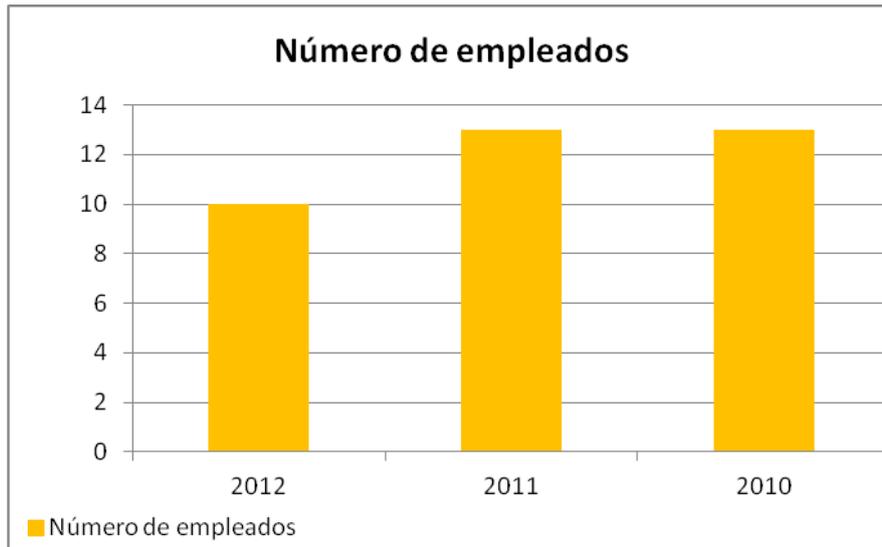


Gráfico 28. Número de empleados de Hielos Torrevieja, S.L.

El número de trabajadores baja en el último ejercicio, reduciéndose a 10. Aun cuando los ingresos de explotación han ido disminuyendo la empresa ha hecho un esfuerzo por mantener a su plantilla.

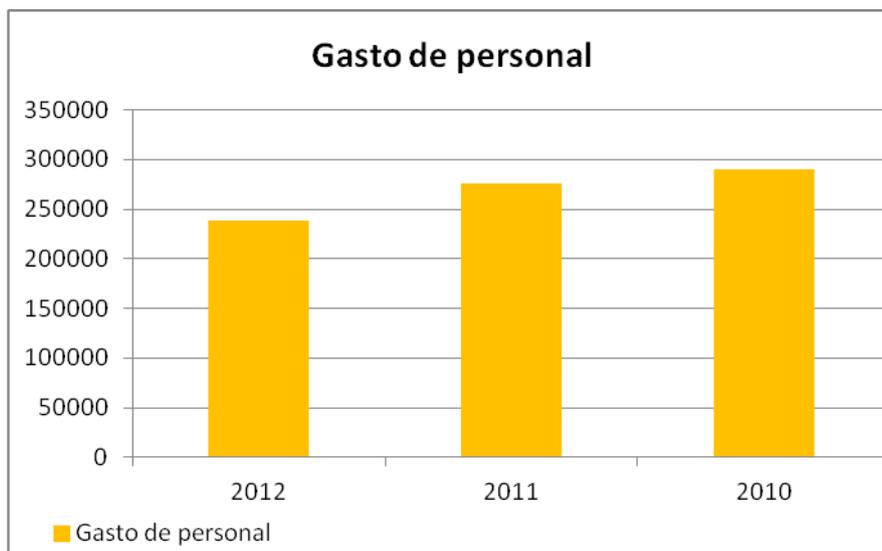


Gráfico 29. Gasto de personal de Hielos Torrevieja, S.L.

El gasto en personal disminuye en todos los ejercicios. Sabiendo que en los ejercicios 2010 y 2011 el número de empleados se mantuvo constante se observa un esfuerzo por parte de la organización por no reducir la plantilla, buscando otros métodos para reducir el gasto de personal sin recurrir a despidos.

## CONCLUSIÓN

A nivel general se puede decir que HIELOS TORREVIEJA, S.L. es una empresa familiar. Éste hecho provoca que puedan aparecer ineficiencias en la gestión que influya negativamente en la posición competitiva de la empresa. En concreto, se han detectado los siguientes problemas derivados de dicha ineficiencia:

- Planificación de producción basada en la experiencia.
- Personal no capacitado ejerciendo funciones de Dirección.
- Inexistente planificación de RRHH.
- Gestión de compras y almacén deficiente.
- Nula planificación estratégica.
- Traslado de conflictos familiares a la empresa.

Además tras el análisis de los datos obtenidos de INFOCIF del balance y de las cuentas de pérdidas y ganancias de la empresa hasta el año 2012, se pueden observar claramente los siguientes problemas:

- **Endeudamiento.** Aunque la organización está reduciendo su pasivo corriente e intentando minimizar la deuda a largo plazo. Si calculamos el ratio de endeudamiento como la cantidad de las deudas en relación con el pasivo total se obtienen los siguientes resultados:

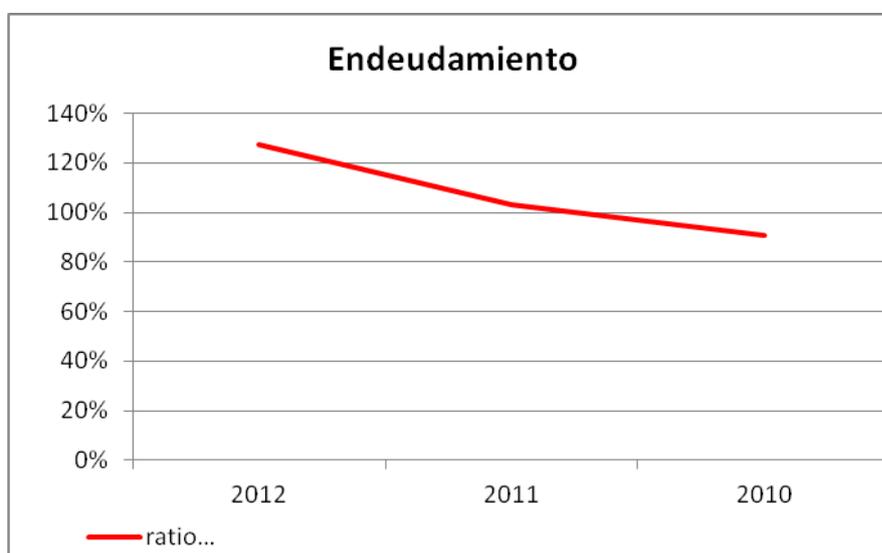


Gráfico 30. Ratio de endeudamiento de Hielos Torre Vieja, S.L.

Como se puede ver en el gráfico anterior, en el ejercicio de 2012 el ratio superó el 120% demostrando el excesivo volumen de deuda y la pérdida de autonomía financiera de la empresa frente a terceros.

- **Rentabilidad financiera y económica.** Debido a la dependencia financiera de la empresa, en la actualidad la financiación de la que se dispone es más costosa que la rentabilidad que se le obtiene a la producción.
- **Limitación del mercado.** Al ser un negocio de carácter local, la empresa es muy vulnerable a cualquier modificación en el entorno cercano no disponiendo de mercados alternativos.
- **Catálogo comercial.** Oferta limitada de productos, que provocan una dependencia excesiva del sector hostelero.
- **Gasto de personal.** Calculando el ratio entre el gasto de personal y los ingresos de explotación se puede ver que más del 40% de los ingresos van destinados a sufragar los gastos de personal.

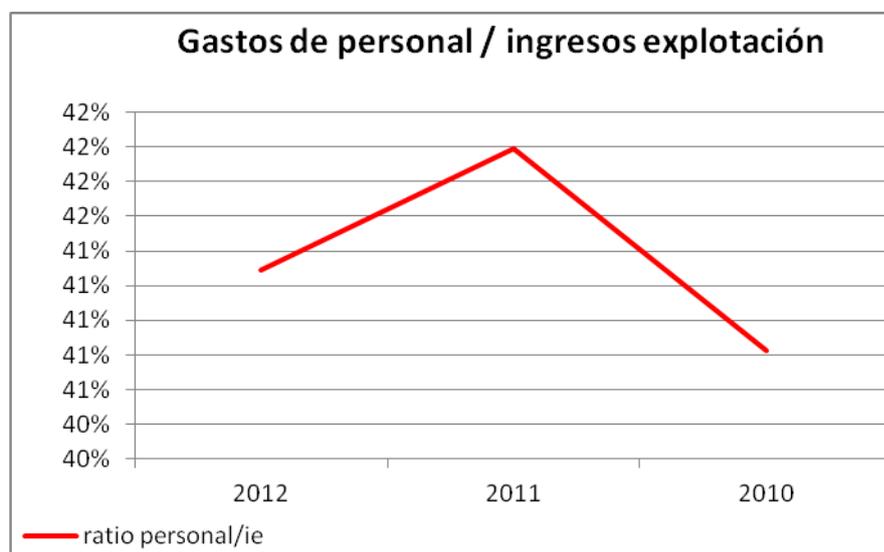


Gráfico 31. Ratio de gastos de personal / ingresos de explotación de Hielos Torreveja, S.L.

La política de responsabilidad con el empleo hace suponer que en la empresa gran parte de los trabajadores sean familiares de los propietarios, los cuales han sido seleccionados sin evaluar la idoneidad de los aspirantes al puesto. De aquí se deriva un gasto enorme en personal que hace que la organización sea menos competitiva.

#### 4.6. ANÁLISIS DAFO

A través del análisis DAFO se profundiza en las características internas de la empresa que nos indican las fortalezas y debilidades sobre los que la organización puede actuar. Por otro lado, dicho análisis también nos muestra las amenazas y oportunidades que presenta el entorno en el que actúa.

## DEBILIDADES

Para analizar las debilidades hay que centrar el análisis en los factores que internos que provocan una posición desfavorable de la empresa frente a la competencia. Debido a las características de HIELOS TORREVIEJA, S.L. las principales debilidades se encuentran en tres áreas: la financiera, la organizativa y la comercial.

- Área financiera. Dentro de este apartado se encuentran los problemas de financiación, falta de liquidez y la exposición al precio de los servicios.
- Área comercial. Atendiendo a esta área se encuentra una línea comercial única y un mercado basado en un área local con muchos competidores.
- Área organizativa. La inexistente planificación de los RRHH es la principal debilidad en el área organizativa.

En cuanto a los problemas de financiación se ha visto con anterioridad que el elevado endeudamiento provoca una carga financiera excesiva que, a su vez, implica que la rentabilidad de los activos sea inferior a los costes de la financiación. Por otro lado, la falta de liquidez queda patente en el uso de las reservas para hacer frente a los vencimientos. Si se atiende al precio de los servicios el más importante en coste es el del precio de la electricidad. Como se ha comentado con anterioridad gran parte de la tarifa eléctrica está regulada, por lo que el poder de negociación de la empresa con el proveedor es nulo.

Estudiando el área organizativa se descubre que la distribución de las tareas no es uniforme y que la asignación de las mismas no se ha realizado en función de la cualificación del personal. Por eso es necesario que en la organización exista un gran número de personas dedicadas a solventar las crisis que se presentan (apagafuegos), aumentando así los costes de personal y empeorando la posición competitiva de la empresa.

Dentro del área comercial, la directriz de la dirección de establecer una única línea de negocio provoca que la rentabilidad en la venta de los cubitos de hielo sea la que marque la viabilidad del negocio. De igual manera, un segmento de mercado con una tasa de crecimiento baja provoca que la competencia sea feroz dentro del sector.

## FORTALEZAS

Para determinar las fortalezas es necesario estudiar cuáles son los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, posicionando éstos en función de su entorno competitivo. En HIELOS TORREVIEJA, S.L. las fortalezas se presentan en el área de

producción, en concreto en dos puntos diferentes: la capacidad productiva y la especialización.

En cuanto a la capacidad productiva, la empresa dispone de la suficiente para atender un aumento importante de la demanda. Además, una variación no drástica en la especificación de calidad del producto final podría ser asumida por la tecnología instalada.

Si atendemos a la especialización se puede afirmar sin ninguna duda que HIELOS TORREVIEJA, S.L. es una de las mejores posicionadas con respecto a su segmento de mercado. Este hecho viene de la presencia de una única línea de fabricación, lo que provoca que el personal tenga mucha experiencia en su labor y que aporte el valor añadido del “know-how” al producto final.

## **AMENAZAS**

Para analizar cuáles son las amenazas de la organización es necesario recurrir al análisis del entorno realizado con anterioridad. Si fuera posible detectar las amenazas a tiempo se pueden planificar actuaciones para minimizar su posible impacto y, en algunos casos, llegar a convertirlas en oportunidades.

En el caso de HIELOS TORREVIEJA, S.L. las amenazas se localizan en los siguientes agentes: la banca, los competidores, la situación económica general y los compradores.

- Banca. La falta de financiación puede suponer la entrada de la sociedad en concurso de acreedores.
- Competidores. Incertidumbre sobre una posible guerra de precios o posibles alianzas y fusiones suponen la mayor amenaza de estos agentes.
- Situación económica general. La situación económica y la evolución de la demanda se perfilan como riesgos externos a considerar.

Debido a los problemas de liquidez que arrastra parte del sector financiero puede traer consigo que las entidades financieras dejen de proporcionar los recursos que necesita la organización para subsistir, pudiendo arrastrar incluso a HIELOS TORREVIEJA, S.L. al concurso de acreedores.

Por otro lado, una posible guerra de precios con los competidores del sector puede dejar a la empresa sin margen de maniobra debido a su delicada situación financiera. Otra amenaza a considerar es la posibilidad de alianzas y fusiones que se puedan

producir entre empresas del sector enfocadas a restar poder de mercado a HIELOS TORREVIEJA, S.L.

Por último, la situación económica general no invita al optimismo, ya que la contracción del consumo de los últimos años no presenta indicios de fuerte recuperación. Este hecho provoca que todos los competidores dispongan de capacidad de fabricación disponible.

## **OPORTUNIDADES**

En la búsqueda de oportunidades del entorno se han de tener en cuenta cuáles son las cualidades de la empresa y la dirección que pretende tomar el sector. En el caso de HIELOS TORREVIEJA, S.L. las oportunidades se focalizan en la búsqueda de nuevos mercados introduciendo nuevos productos en el catálogo comercial o ampliando el ámbito geográfico de la organización.

En el caso de los nuevos mercados, existen sectores que son grandes consumidores de hielo (como el sector pesquero) en los que no se ofertan nuestros productos. Si se realizasen unas pequeñas modificaciones en el proceso productivo se puede adaptar el producto final a las necesidades de los clientes potenciales.

Por otro lado, el ámbito geográfico de la empresa es mayoritariamente local obviando posibilidad de negocio en los mercados más distantes. Con un adecuado estudio de marketing sobre dichos mercados se podría determinar la viabilidad de ofertar productos a empresas más alejadas geográficamente de HIELOS TORREVIEJA, S.L.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de financiación por exceso de deuda</li> <li>• Falta de liquidez</li> <li>• Exposición a las oscilaciones del precio de la electricidad</li> <li>• Inexistente planificación de los RRHH</li> <li>• Línea comercial única.</li> <li>• Mercado con ámbito geográfico local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de financiación por aprovisionamiento de recursos por parte de la banca</li> <li>• Posición desfavorable frente a competidores ante variaciones de precios y alianzas y fusiones</li> <li>• Incertidumbre en la evolución de la demanda</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad productiva disponible</li> <li>• Alta especialización del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de incorporar nuevos productos al catálogo comercial</li> <li>• Ampliación del mercado objetivo ampliando el área geográfica de influencia</li> </ul>

Tabla 38. Resumen de análisis DAFO.

## 5. DESARROLLO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

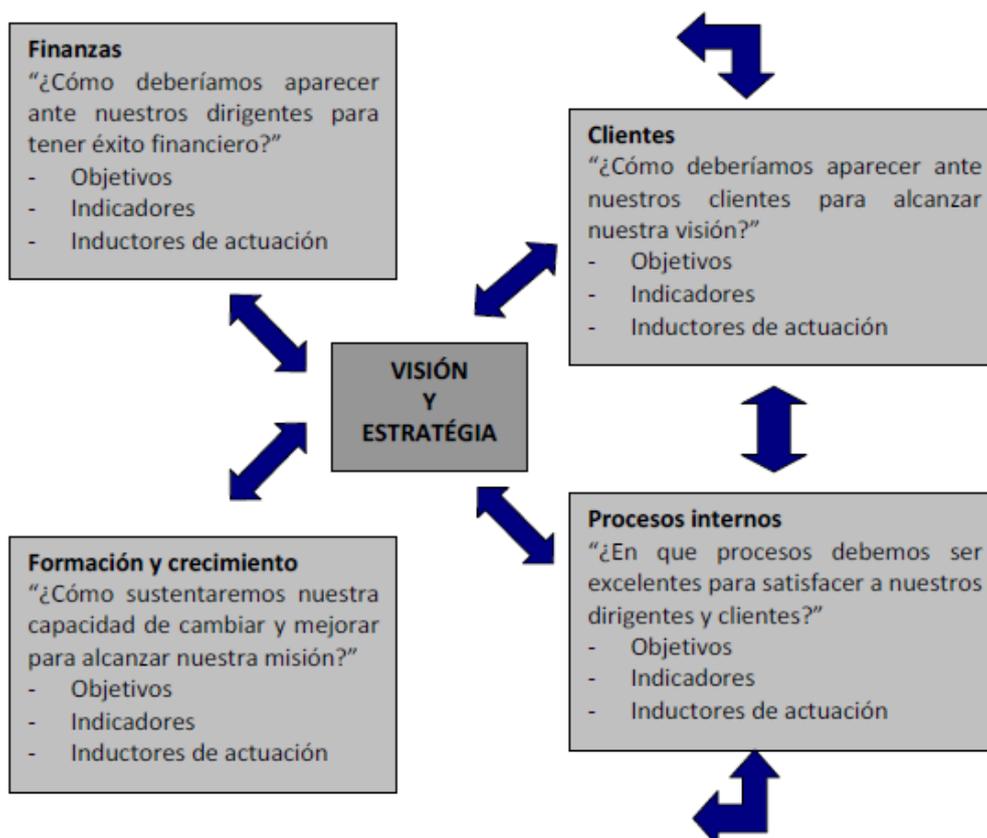
La implantación del Cuadro de Mando Integral viene determinada por la necesidad de completar la perspectiva tradicional de gestión empresarial mediante una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, que esté enfocada al futuro de la empresa y que sirva para adecuarse a los cambios y demandas futuras que imponga el entorno logrando el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Se ha elegido el Cuadro de Mando Integral porque es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Además, facilita la

implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación, aprendizaje y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

La prioridad del Cuadro de Mando Integral es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito, ya que su principio es que “no se puede controlar lo que no se puede medir” (R. Kaplan y D. Norton, “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”).

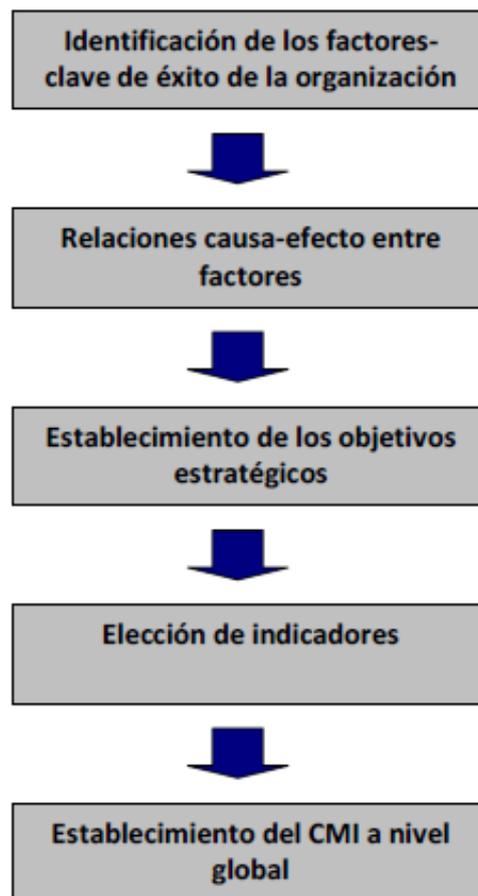
Los indicadores del Cuadro de Mando Integral están relacionados dentro de las cuatro perspectivas de la empresa, encontrándose entrelazados con la misión, la visión y contemplando los aspectos internos y externos que puedan afectar a la cadena de valor de la organización.



Fuente: “El Cuadro de Mando Integral”. R. Kaplan y D. Norton.

Imagen 8. Perspectivas del CMI.

Existe una visión y una estratégica en la base de las cuatro perspectivas y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores, metas específicas y planes de acción. La visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. Del seguimiento resulta el aprendizaje que a su vez nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. Este proceso de aprendizaje enfatiza la interrelación de los diferentes indicadores. Si tienen que ser fieles, les proporcionaremos un buen servicio. Para lograr un buen servicio necesitamos procesos adecuados y que funcionen bien. Para el buen funcionamiento debemos desarrollar la formación de los trabajadores.



Fuente: "El Cuadro de Mando Integral". R. Kaplan y D. Norton.

Imagen 9. Etapas de elaboración del CMI.

Para comenzar con el diseño del Cuadro de Mando Integral para HIELOS TORREVIEJA, S.L. en primer lugar se ha de realizar el análisis y diagnóstico estratégico de la organización.

## 5.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La estrategia de cualquier organización se diseña para tomar ventaja de las oportunidades del mercado y neutralizar los aspectos inversos del entorno. Al mismo tiempo, esta estrategia refuerza las fortalezas internas de una organización y mejora las debilidades relativas percibidas por sus competidores.

A partir de aquí se va a evaluar la estrategia actual de HIELOS TORREVIEJA, S.L. usando el método de la matriz cuota-crecimiento o matriz BCG, pero antes hay que desglosar el catálogo comercial de la empresa.

### 5.1.1. Catálogo comercial

HIELOS TORREVIEJA, S.L. tiene la posibilidad de fabricar y comercializar cinco tamaños distintos de hielo:

- Extra grande (XL)                    32 x 32 x 32 mm
- Grande (L)                            28 x 28 x 32 mm
- Medio (M)                            25 x 25 x 23 mm
- Pequeño (S)                          21 x 21 x 14 mm
- Cilíndricos (C)

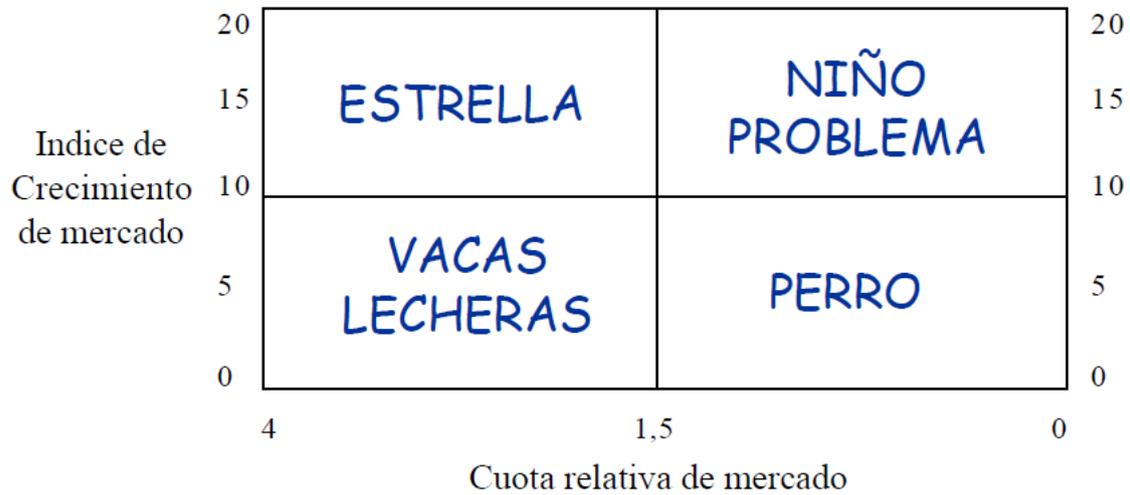
La cuota de mercado de cada uno de los tipos que fabrica HIELOS TORREVIEJA, S.L. es la siguiente:

TIPO	Cuota de mercado relativo	Índice de crecimiento de mercado
XL	1,1	4,1
L	0,9	9,7
M	1,7	3,3
S	0,6	2,1
C	2,4	7,9

Tabla 39. Cuota de mercado por tipos de hielo.

**5.1.2. Matriz cuota – crecimiento**

Esta matriz se desarrolló por el Boston Consulting Group (BCG) y postula que todas las organizaciones (excepto las más simples y sencillas) están compuestas por más de un negocio.



Fuente: Política de empresa (2005)

Imagen 10. Matriz BCG.

Encuadrando los productos que fabrica HIELOS TORREVIEJA, S.L. en esta matriz se obtiene lo siguiente:

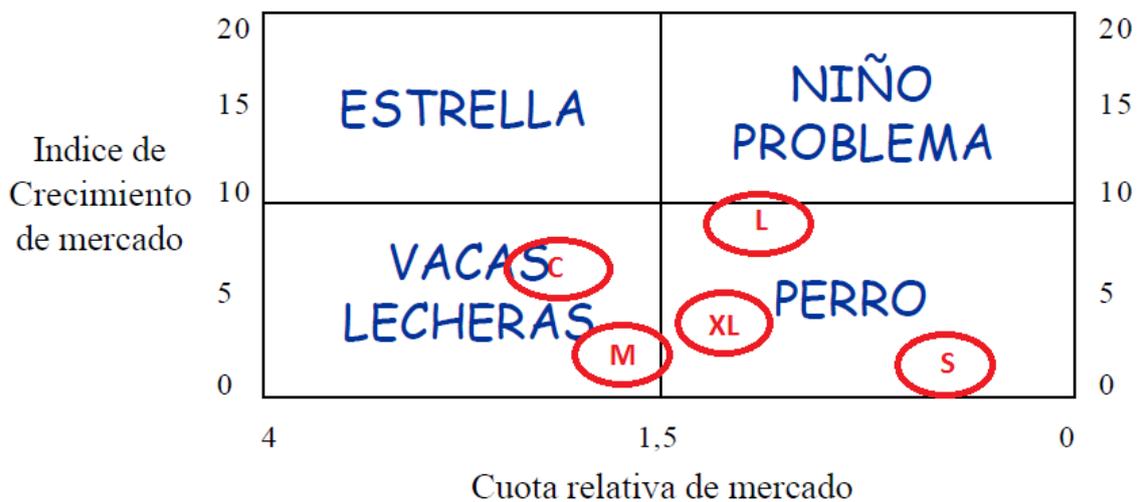


Imagen 11. Matriz BCG con productos HIELOS TORREVIEJA, S.L.

En función a esta clasificación, se puede desarrollar una estrategia que incluya acciones específicas para cada grupo de productos:

- Vacas lecheras. Al ser unos negocios que presentan un bajo riesgo y se obtienen altos beneficios se consideran generadores de recursos, por tanto los esfuerzos deben dirigirse para afianzar su posición competitiva.
- Perros. En este caso el riesgo aumenta y los esfuerzos que se puedan realizar para mejorar su posición pueden llegar a ser prohibitivos. Por eso en algunos casos, estos productos se encuentran a fase de cosecha y liquidación.

## 5.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Partiendo de la misión, visión y la filosofía de HIELOS TORREVIEJA, S.L. se pueden definir cuáles son los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de la empresa a medio y largo plazo.

Entonces, para el diseño del Cuadro de Mando Integral hay que analizar cuáles son los factores claves de éxito para cada una de las perspectivas, a saber, perspectiva financiera, relacional, organizativa y humana. Dichos factores claves del éxito en cada una de las distintas perspectivas son los que van a determinar los objetivos estratégicos y los indicadores.

### 5.2.1. Perspectiva financiera

En función de los análisis realizados hasta ahora se puede deducir la capital importancia que tiene para HIELOS TORREVIEJA, S.L. esta perspectiva. Una empresa con la situación actual de HIELOS TORREVIEJA, S.L. tiene comprometida su viabilidad si no es capaz de mejorar su posición financiera. Para lograr esto, será necesaria la búsqueda activa de mejora en estos factores:

- a) Reducción de costes.** Es necesario realizar una revisión profunda de los costes en los que incurre la empresa a todos los niveles: producción, finanzas y administración, marketing, compras y expediciones y gestión de personal. De los puntos anteriores el principal y menos costoso sobre el que se puede actuar es la planificación de los recursos humanos, inexistente hasta la fecha.
- b) Incremento de los ingresos de explotación.** Las vías sobre las que se puede actuar para intentar lograrlo son:
  - Aumento de la presencia comercial. Intensificación de las relaciones con los clientes para transmitir una sensación de cercanía y de buen servicio.
  - Apertura de nuevos mercados. Evaluar la posibilidad de introducir algunos cambios en el proceso productivo, para acceder a segmentos de mercado en el que HIELOS TORREVIEJA, S.L. no tiene presencia en la actualidad.

- Analizar la viabilidad de ampliar el ámbito geográfico de la empresa con el fin de ampliar el mercado objetivo, proporcionando un producto competitivo tanto en precio como en calidad.
- c) Reducción de la deuda.** La elevada deuda actual provoca que el equilibrio financiero esté distante, por tanto es necesario definir actuaciones que tengan como fin esta reducción ya que permitirá poner en el mercado un producto más competitivo por la menor carga financiera que soporta HIELOS TORREVIEJA, S.L.
- d) Incremento de las reservas.** Un incremento de las reservas permitirá que la autonomía financiera mejore sobremanera, pudiendo hacer frente a los vencimientos de obligaciones con recursos propios sin necesidad de recurrir a acreedores que aumenten el ya importante endeudamiento de la sociedad.

### **5.2.2. Perspectiva relacional**

La perspectiva relacional se puede afirmar que es de gran importancia ya que marcará cuál es la imagen externa que tiene HIELOS TORREVIEJA, S.L. Para analizar cuál es la importancia de esta perspectiva para la empresa se ha de estudiar es dos vertientes distintas:

- a) Desde el punto de vista de la satisfacción del cliente.** Este enfoque determinará la imagen que tienen de HIELOS TORREVIEJA, S.L. sus clientes. Para fomentar esta imagen se han de determinar actuaciones tales como la detección de las necesidades reales de los clientes, tanto actuales como potenciales.
- b) Desde el punto de vista de satisfacción de los acreedores.** Igual de importante es que los clientes tengan en buena consideración la empresa que los acreedores piensen que están ante una empresa fiable. Ante los problemas financieros de HIELOS TORREVIEJA, S.L. es de capital importancia definir actuaciones para mostrar que la empresa es solvente y que presenta una tendencia a mejorar su situación, buscando equilibrar sus cuentas y reduciendo el riesgo que supone invertir capital en ella.

### **5.2.3. Perspectiva organizativa**

Desde el punto de vista de la perspectiva organizativa, HIELOS TORREVIEJA, S.L. debe definir acciones que permitan obtener mejoras susceptibles en los siguientes aspectos:

- a) **Planificación de los recursos humanos.** Como se ha visto con anterioridad la planificación de los recursos humanos es prácticamente inexistente, por lo que en la empresa aparecen duplicidades funcionales amén de otras funciones que quedan desiertas. Por otro lado, aparece la figura del “apagafuegos”, es decir, personas que su función en la empresa es solucionar las crisis que aparezcan por las tareas que quedan desiertas. Por estos motivos, es necesario definir actuaciones que sirvan para mejorar la gestión de los recursos humanos.
  
- b) **Análisis de los mercados.** Un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes, tanto existentes como potenciales, ayudará a que la empresa pueda definir las actuaciones necesarias para satisfacer al sector en el que opera así como captar a nuevos clientes.
  
- c) **Gestión de los recursos.** La gestión de los recursos existentes es básica para un correcto desarrollo de las actividades de la organización, así como un reflejo de la imagen externa de la empresa. Es necesario pues implantar planes de acción que permitan mejorar la gestión de los mismos.

#### 5.2.4. Perspectiva humana

El conocimiento de las habilidades de la plantilla de HIELOS TORREVIEJA, S.L. permitirá planificar acciones para gestionar correctamente los recursos humanos de la organización. En primer lugar determinará si la actual estructura es la adecuada, la que mejor prepara la organización para atender las necesidades del sector en el que opera. Por otro lado, el “know how” que poseen algunas personas de la empresa queda difuminado por responsabilidades en las cuales no tienen habilidades destacadas.

#### 5.2.5. Diagrama causa – efecto

Tal y como se ha descrito en los apartados anteriores, desde el punto de vista del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton la interacción de la perspectiva financiera, relacional, organizativa y humana es la que se muestra a continuación:

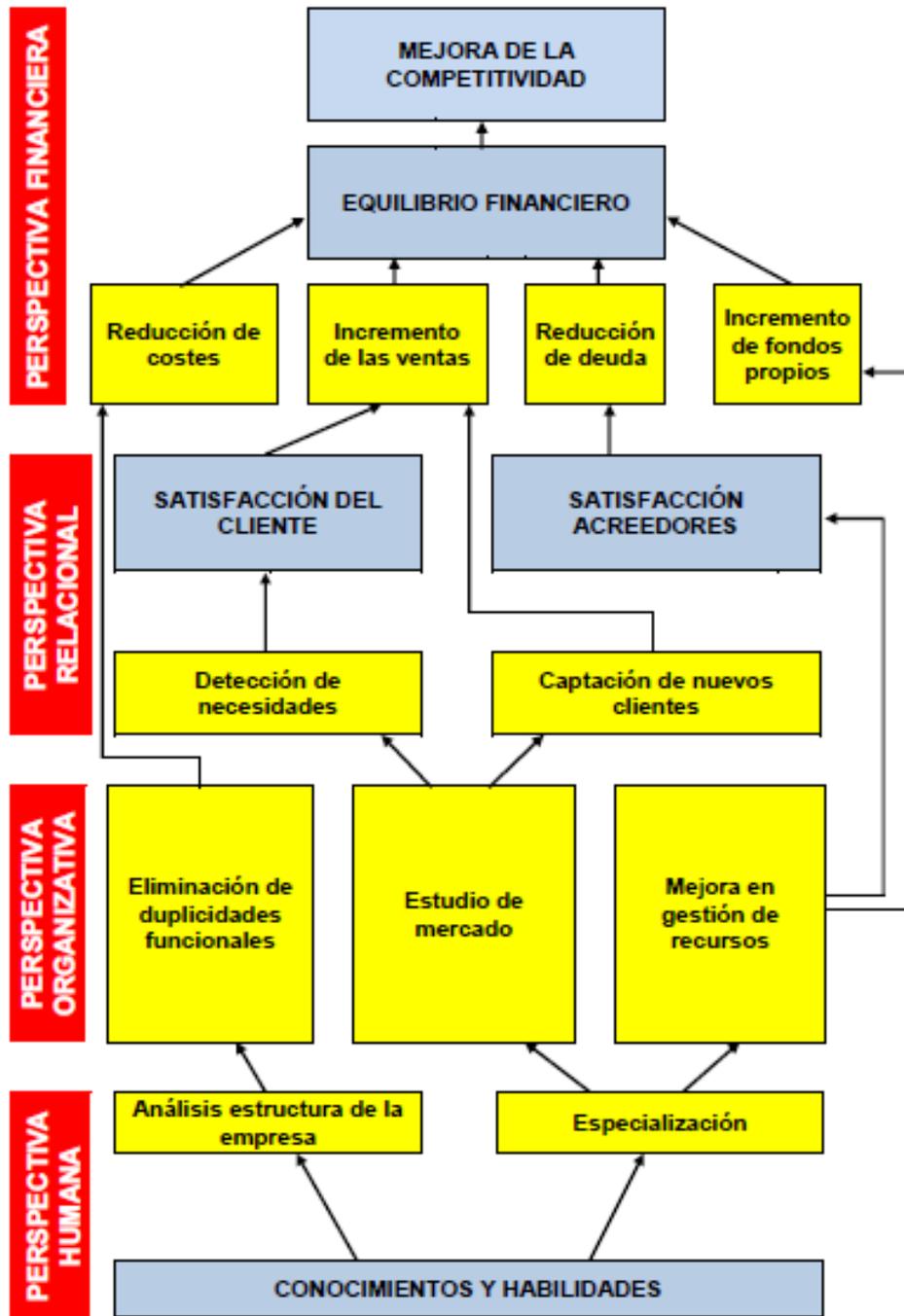


Imagen 12. Diagrama causa – efecto CMI de HIELOS TORREVIEJA, S.L.

### 5.3. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se desarrollarán los objetivos estratégicos en función de los factores claves de éxito ligados a la perspectiva financiera, relacional, organizacional y humana.

### **5.3.1. Objetivos según perspectiva financiera**

En función de los factores claves de éxito analizados para esta perspectiva, se establecerán los siguientes objetivos:

- Incremento de las ventas en un 1%.
- Reducción de las mermas en un 0,5%.

El horizonte temporal de estos objetivos es de un año.

### **5.3.2. Objetivos según perspectiva relacional**

Para actuar sobre los factores claves de éxito identificados en la perspectiva relacional se definen los siguientes objetivos:

- Reducción de un 2% de las reclamaciones de clientes.
- Incremento del 1% de las visitas comerciales a clientes potenciales.
- Aumento del 3% en el número de clientes.

El horizonte temporal de estos objetivos es de un año.

### **5.3.3. Objetivos según perspectiva organizativa**

Teniendo en cuenta cuáles han sido los factores claves de éxito identificados en la perspectiva organizativa, los objetivos a establecer son los que se nombran a continuación:

- Reducir el tiempo de entrega de los pedidos en un 5%.
- Minimizar el stock acumulado en un 2%.

El horizonte temporal de estos objetivos es de un año.

### **5.3.4. Objetivos según la perspectiva humana**

Para incidir sobre los factores claves de éxito identificados en la perspectiva humana se implantarán los objetivos nombrados a continuación:

- Realizar el análisis del 100% de los puestos de trabajo.
- Planificar 30 horas de formación específica por puesto de trabajo.

El horizonte temporal de estos objetivos es de un año.

#### **5.4. DEFINICIÓN DE INDICADORES**

Una vez definidos los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se han de definir cuáles van a ser los indicadores que sirvan para medir la consecución de dichos objetivos. Para esto, es necesario que los indicadores cumplan una serie de requisitos:

- Actuar sobre los puntos críticos de la gestión. Un indicador que mida parámetros no críticos, conllevan una pérdida de recursos y proporcionan información estéril que puede llevar a conclusiones erróneas.
- Deben permitir profundizar en el análisis de datos. La información debe ser útil para la toma de decisiones mediante el análisis de datos. Información incoherente y subjetiva llevará a errores en el estudio y toma de decisión.
- Deben procurar un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. Hay que buscar un equilibrio entre los indicadores. En el caso de HIELOS TORREVIEJA, S.L. lo que prima es la definición y seguimiento de indicadores financieros pero es muy importante que se consigan definir indicadores que permitan cuantificar procesos.
- Deben contener información relevante, actual y fiable. Información coherente, tomada mediante procesos de medición fiables y, sobre todo, relevante para su análisis.
- Deben incitar a la acción. La definición de indicadores que permita el análisis de datos en procesos o acciones que sean susceptibles de mejora, siempre incitará a la búsqueda de soluciones operativas y propuesta de mejora.

#### 5.4.1. Perspectiva financiera

Los indicadores que se han definido en función de los objetivos estratégicos según la perspectiva financiera son:

OBJETIVOS	INDICADORES
Incremento de las ventas en un 1%	Variación de los ingresos de explotación
Reducción de las mermas en un 0,5%	Volumen de mermas / volumen de consumos

Tabla 40. Indicadores sobre perspectiva financiera.

#### 5.4.2. Perspectiva relacional

En función de los objetivos definidos en la perspectiva relacional se han definido los siguientes indicadores:

OBJETIVOS	INDICADORES
Reducción de un 2% de las reclamaciones de clientes	Número de reclamaciones de clientes Evaluación de encuestas de satisfacción de clientes
Incremento del 1% de las visitas comerciales a clientes potenciales	Número de visitas de comercial a clientes potenciales
Aumento del 3% en el número de clientes	Nº de clientes actuales / Nº clientes ejercicio anterior

Tabla 41. Indicadores sobre perspectiva relacional.

#### 5.4.3. Perspectiva organizativa

Para los objetivos de la perspectiva organizativa se establecerán los indicadores que se enumeran a continuación:

OBJETIVOS	INDICADORES
Reducción del tiempo de entrega de pedidos en un 5%	Tiempo medio de servicio actual / Tiempo medio de servicio ejercicio anterior
Minimizar el stock acumulado en un 2%	Stock acumulado actual / Stock acumulado ejercicio anterior

Tabla 42. Indicadores sobre perspectiva organizativa.

#### 5.4.4. Perspectiva humana

Con respecto a los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva humana, los indicadores definidos son:

OBJETIVOS	INDICADORES
Análisis del 100% de los puestos de trabajo	Nº de puestos analizados / Nº de puestos totales
Planificar 30 horas de formación específicas por puesto	Nº de horas de formación planificadas por puesto de trabajo

Tabla 43. Indicadores sobre perspectiva humana.

#### 5.5. ESTABLECIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL GLOBAL

Una vez que se ha llegado a este punto, es decir, teniendo claro que la unidad operativa donde se va a establecer el Cuadro de Mando Integral es la organización al completo y teniendo definidos cuáles van a ser los objetivos estratégicos de HIELOS TORREVIEJA, S.L. es necesario que se realicen los siguientes pasos:

- Síntesis
- Definición del cuadro de mando.
- Establecimiento.
- Transmisión de la información.
- Puesta en marcha.
- Seguimiento de indicadores.

### **5.5.1. Síntesis**

El objetivo principal en este punto del establecimiento del Cuadro de Mando Integral no es otro que el de realizar puesta en común de los puntos más relevantes entre la Dirección y los responsables de cada unidad organizativa. De esta forma, se pretende fomentar el debate de ideas y la discusión para intentar identificar posibles puntos débiles del Cuadro de Mando Integral antes de su definición final.

Otro punto a destacar, es la búsqueda de consenso y de implicación por parte de la jefatura de los diferentes departamentos haciendo como suya una parte de la dirección estratégica de la empresa.

### **5.5.2. Definición del cuadro de mando**

Elaboración del mapa estratégico a implantar. Definir detalladamente todos los procesos que se van a modificar indicando cuáles son las metas buscadas y los responsables.

De la misma manera, describir los objetivos en función de los factores claves de éxito y sus indicadores haciendo hincapié en qué se busca, cuándo se pretende conseguirlo y cómo se va a conseguir. La asignación de recursos a la consecución de cada objetivo debe ser realista. Además, es muy importante definir quiénes son los responsables de los mismos, tanto en ejecución como en seguimiento.

Una vez hecho todo esto, se puede decir que este paso es el cierre del diseño del cuadro de mando.



Imagen 13. Establecimiento del CMI a nivel global en función de los factores claves de éxito

### 5.5.3. Establecimiento

Previa a la implementación, es necesario que se hallan definido con anterioridad todos los medios necesarios y que se encuentren disponibles, como pueden ser los medios técnicos (hojas de cálculo, aparatos de medida) o humanos (nuevas contrataciones, personal reciclado con formación adicional).

En el caso de los medios humanos, se definirá cuáles son las necesidades de la empresa en el análisis de puestos de trabajo que ha sido establecido como objetivo. Mientras se planificará formación de reciclaje y adaptación a los puestos de trabajo actuales.

Con los medios técnicos es más sencillo, ya que no está previsto ninguna inversión ni compra de material. Solamente es necesario elaborar de forma digital los formatos necesarios y redactar los procedimientos de definición y seguimiento de procesos.

#### 5.5.4. Transmisión de la información

Para evitar incertidumbres en el personal que pueden provocar faltas de motivación y desconfianza en la intención de la empresa, se ha de transmitir la información de forma directa, clara y concisa a los integrantes de la organización.

Es muy importante hacer ver a todos los miembros de la organización cuál es su papel y la importancia del mismo en la buena marcha de la empresa.

#### 5.5.5. Puesta en marcha

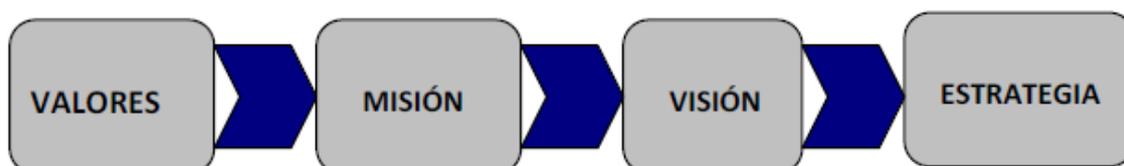
Entrada en vigor de los objetivos y de las acciones necesarias para cumplir dichos objetivos. Los recursos destinados al cumplimiento y seguimiento de los objetivos establecidos deben estar disponibles y accesibles para los responsables de cada uno de ellos.

#### 5.5.6. Seguimiento de indicadores

Comienzan las tareas de seguimiento y redacción, si procede, de acciones correctivas que lleven al cumplimiento de los objetivos marcados.

### 5.6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para determinar cuál es la estrategia a seguir por HIELOS TORREVIEJA ,S.L. hay que tener en cuenta la filosofía empresarial, así como su misión y visión y el diagnóstico financiero obtenido en el análisis interno. Por otro lado, el análisis del sector y de las empresas competidoras nos muestra la posición relativa de la organización. Por último, el DAFO y el análisis BCG proporciona aún más datos para identificar qué estrategia seguir.



Fuente: Bueno Campos, E. (1996)

Imagen 14. Proceso de gestión estratégica

Según la filosofía empresarial comentada anteriormente, la seguridad y la salud y el respeto por el medio ambiente estarán integrados en la gestión del negocio, siendo además criterios a seguir en la estrategia de HIELOS TORREVIEJA, S.L. Por otro lado, la organización persigue la excelencia en materia de calidad.

En función de la misión, se destaca la cercanía a los clientes realizando asesoramiento individual, ofertas personalizadas con una flota de transporte propia.

Por último, la visión a corto plazo de la organización posiciona a la empresa en una posición de crecimiento sostenido mediante un incremento de la cuota de mercado en el segmento donde opera.

Ahora bien, si se tiene en cuenta los análisis realizados nos damos cuenta que HIELOS TORREVIEJA, S.L. dista bastante de constituirse como la empresa a batir en su segmento de mercado, sumando a ello unos problemas financieros que ponen en peligro su continuidad, pero aún con margen de maniobra que permita intentar colocar la empresa en una senda de crecimiento.

Entonces si tenemos en cuenta lo comentado hasta ahora, se ve claramente que existen dos posibilidades estratégicas bien marcadas, no excluyentes entre sí, como son la estrategia de penetración de mercados y la estrategia de costes y productividad.

#### **5.6.1. Penetración de mercados**

En primer lugar, la estrategia de penetración de mercados consiste en aumentar la participación actual mediante un mayor compromiso de la empresa en el mismo negocio y en el mismo mercado y con una dedicación especial de recursos. Dentro de esta estrategia genérica hay dos tipos: con expansión del negocio actual o con penetración por contracción.

Para HIELOS TORREVIEJA, S.L. se ha elegido esta estrategia porque mediante un incremento de la actividad comercial se pretenden conseguir estos objetivos: atracción de clientes potenciales, aumento del consumo de los clientes actuales y arrebatar clientes a la competencia.

En cuanto a la atracción de los clientes potenciales se intentará conseguir mediante promociones especiales para nuevos compradores, servicios personalizados, ofertas personalizadas y rápido servicio tras confirmación de pedido.

Si nos referimos al aumento del consumo de los clientes actuales, para conseguirlo se modificará la política comercial de la organización, ofreciendo mayores descuentos por volumen de compra.

Para arrebatar clientes a la competencia, se aumentará la presencia comercial en empresas de la competencia, ofreciendo facilidades de pago y rápido servicio tras confirmación de pedido.

Una de las ventajas más claras de la implantación de esta estrategia es que supone un menor alejamiento de la actividad tradicional de la organización, ya que permanece en el mismo mercado, por tanto, las sinergias serán mayores e implica una minimización del riesgo en cuanto al conocimiento del negocio. Por otro lado, se aprovecha la gran especialización que posee la organización en la fabricación de hielo.

Por el contrario, un claro inconveniente es que la concentración de recursos en el mismo sector provoca una pérdida de flexibilidad volviendo a HIELOS TORREVIEJA, S.L. más susceptible aún si cabe a la evolución del mercado del hielo. Otro inconveniente que presenta esta estrategia es que en ocasiones los márgenes que aporta la expansión no cubren los recursos que son financieros, humanos y de dirección necesarios para establecer la estrategia.

#### **5.6.2. Estrategia de costes y productividad**

La estrategia de costes y productividad consiste en mejorar la posición en el mercado o defender la posición de que se disfruta frente a la competencia, o bien especializarse en algún segmento, mediante reducciones de costes y/o incrementos de productividad.

Con el desarrollo de esta estrategia HIELOS TORREVIEJA, S.L. pretende conseguir estos objetivos: aprovechamiento del conocimiento del negocio (“know how”) y acciones de coordinación interna.

Desde el punto de vista del efecto experiencia, se actuará en la mejora de las relaciones con los proveedores y con los clientes. En cuanto a las mejoras con los proveedores, la búsqueda de proveedores alternativos que permita negociar los precios y plazos de entrega más ventajosos será la principal acción a llevar a cabo. Si atendemos a la mejora de las relaciones con los clientes, un fluido flujo de información sobre demanda prevista permitirá una mejora en la planificación de la producción de la organización que permita la minimización de stocks.

Las acciones de mejora de la coordinación interna son varias las que se pueden realizar, desde identificación de los cuellos de botella hasta los análisis de los procesos productivos que sirvan para realizar mejoras en las operaciones de producción y almacenamiento.

Las mayores sinergias con el negocio actual presentan una ventaja significativa en el establecimiento de este tipo de estrategia, ya que permite que sea mínimo el riesgo por desconocimiento de negocio. Otra ventaja que presenta esta estrategia, es que se tiende a optimizar los procesos de la organización, detectando cuáles son los que no aportan valor al producto y cuáles son los críticos.

Como inconvenientes a esta estrategia se puede destacar la rigidez que aporta a la organización, ya que concentra todos sus recursos en el mismo negocio. Otro inconveniente puede ser que al repercutir la disminución de costes en los precios de venta, se puede entrar en una guerra de precios con las empresas de la competencia, que disponen de capacidad productiva sobrante y margen de maniobra sobre los precios.

## **6. CONCLUSIONES**

Al comienzo del presente proyecto fin de carrera se comentaba la necesidad de trabajar con una empresa de unas determinadas características, a saber, una PYME del sector secundario con su mercado relevante de ámbito nacional, aunque preferiblemente fuera deseable que su zona de operaciones fuera más bien local.

Tras estas premisas se eligió a HIELOS TORREVIEJA, S.L. que no solamente presentaba las características anteriores, sino que además tenía síntomas preocupantes como disminución de los ingresos de explotación por contracción de negocio, parecía un negocio familiar, varios cambios en el análisis de riesgo de la empresa, etc. En resumen, esto hacía presagiar que HIELOS TORREVIEJA, S.L. era la candidata perfecta para una modificación sustancial del modelo de gestión de la empresa mediante el establecimiento del Cuadro de Mando Integral.

A través de los análisis realizados en los diferentes apartados de este proyecto, las sospechas iniciales han quedado confirmadas, justificando así la elección de HIELOS TORREVIEJA, S.L., pues qué mejor organización es candidata para cambiar el modelo de gestión que una con problemas a todos los niveles.

Dicho esto queda justificar cuál ha sido la motivación de la elección del Cuadro de Mando Integral frente a otras herramientas de “Business Intelligence”. La principal

diferencia entre el Cuadro de Mando Integral y, por ejemplo, los Sistemas de Soporte a la Decisión radica en que el primero se encuentra más orientado al seguimiento de indicadores. Por otro lado, el Cuadro de Mando requiere que la Dirección analice el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa, es decir, el plan estratégico.

Atendiendo al caso que nos ocupa, HIELOS TORREVIEJA, S.L, no disponía de una estrategia empresarial definida, únicamente tenía presente cuál era su filosofía pero que ésta tampoco debía marcar la dirección a tomar, sino más bien era una declaración de intenciones de cara a la galería. Por ello, todo el proceso realizado para el establecimiento del Cuadro de Mando Integral ha permitido, entre otras cosas, lo siguiente:

- Analizar los parámetros del entorno general y específico a los que se enfrenta la organización, proporcionando la bibliografía necesaria para consultar dichos datos en el futuro.
- Realizar un análisis DAFO para determinar la posición competitiva de la organización dentro de su sector de influencia e identificar cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las amenazas u oportunidades que presente el sector.
- Identificar cuáles son los factores claves del éxito de la organización en función de las perspectivas financiera, relacional, organizativa y humana. De esta forma se han descubierto y evaluado los procesos que realmente pueden aportar valor añadido al producto.
- Proponer objetivos estratégicos en función de los factores clave de éxito identificados y desarrollar cuáles son los indicadores a seguir. De esta manera se ha proporcionado un método para seguir los procesos que aportan valor.

Una vez que todos los datos anteriores han sido identificados se ha ofrecido a la empresa una pauta para establecer el Cuadro de Mando Integral, haciendo hincapié en algunos puntos que considero claves, como la síntesis o la transmisión de la información.

Hasta aquí se ha proporcionado un extenso diagnóstico de la empresa, así como las recomendaciones para establecer una estrategia de dirección que parta sobre la identificación de los factores claves de éxito identificados, es decir, qué hacer para actuar sobre lo que da valor a la producción.

El siguiente paso ha sido, en función de los diagnósticos anteriores, identificar cuál es la estrategia genérica que mejor se adapta a la situación actual de HIELOS TORREVIEJA,

S.L., es decir, realizar una búsqueda de posibilidades estratégicas. Según Freije (1994) la búsqueda de posibilidades estratégicas se define como los procesos sistemáticos de búsqueda de opciones que pueden ser incorporados a las organizaciones y que las convierten en creativas mediante métodos de investigación ordenada y capacidad de análisis.

Para HIELOS TORREVIEJA, S.L. se han propuesto dos estrategias diferentes a aplicar, como son la penetración de mercados y la estrategia de costes y productividad. Con la elección de estas opciones, los objetivos que se persiguen son intentar incrementar los flujos de caja mediante la penetración del mercado y mejorar el margen del producto. Es importante resaltar estas estrategias no son excluyentes, es decir, que el establecimiento de una de estas estrategias no implica que la otra se deba abandonar.

Resumiendo, en este proyecto final de carrera se pretende dotar a HIELOS TORREVIEJA, S.L. de unos análisis de cuál es su posición competitiva frente al mercado y dotar de un sistema de gestión como es el Cuadro de Mando Integral a la Dirección de la organización, que le permita actuar sobre los puntos clave de la propia empresa.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

Política de empresas: búsqueda de posibilidades estratégicas. Gonzalo Wandosell-Fernández Bobadilla y Juan Gabriel Cegarra Navarro.

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.

Aguilá, S. (1998): Aplicación del Cuadro de Mando Integral a una Empresa Industrial. Harvard-Deusto. Bilbao

Amat, O., Hernández, J.M., Fontrodona, J. y Fontana, I. (2001): El Cuadro de Mando Integral y el Crecimiento Empresarial. Partida Doble, Núm. 126

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

Claver, E., Llopis, J. y Molina, J.F. (2002): Recursos de la Empresa y Pertenencia a un Sector Industrial: un Estudio Empírico de su Influencia sobre la Rentabilidad Empresarial.

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 8(1), 39-52.

Dalmau, P., Juan I. y Oltra, V. (1997): Análisis Estratégico de Sectores Industriales. Universidad Politécnica de Valencia.

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

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

Porter, M.E. (1982): Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental. Méjico

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2003): El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 Aguilar. Madrid

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992): The Balanced scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. USA

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review. USA

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

Informe sobre el Panorama de de la fiscalidad autonómica y foral de febrero de 2014 del Registro de Economistas y Asesores Fiscales (REAF – REGAF), órgano especializado del Consejo General de Economistas en España.

Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas. Federación española de Municipios y Provincias.

Bases de datos del Instituto Nacional de Estadística.  
Consultado en: <http://www.ine.es/>

Base de Datos SABI. (Servicio de Documentación de la Universidad Politécnica de Cartagena).  
Consultado en: <http://www.bib.upct.es/index.php/colecciones/biblioteca-digital>

Infocif. El diario de los emprendedores y la red social de las empresas.  
Consultado en: <http://www.infocif.es/>

Axesor. Agencia de rating.  
Consultado en: <http://www.axesor.es/>

Banco de España. Sala de prensa y publicaciones.  
Consultado en: <http://www.bde.es/bde/es/>