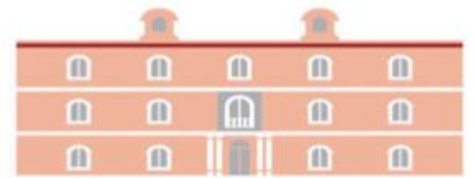




Universidad
Politécnica
de Cartagena



industriales
etsii UPCT

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA FÁBRICA DE PIENSOS

Titulación: Ingeniería en Organización Industrial

Alumna: M^a Ángeles Vicente Martín

Director: Eusebio Martínez Conesa

Cartagena, 01 de septiembre de 2016



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVO. RESUMEN EJECUTIVO	3
1.1 INTRODUCCION	3
1.2 OBJETIVO	4
1.3 RESULTADOS PREVISIBLES	4
1.4 RESUMEN EJECUTIVO	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	6
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	6
2.2 AMBITO GEOGRÁFICO. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	6
2.3 ACTIVIDAD PRINCIPAL	8
2.4 PROCESO DE FABRICACIÓN DE PIENSO	8
2.4.1 ELABORACIÓN DEL PRODUCTO	8
2.4.2 KNOW HOW DEL PROCESO	9
2.4.3 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO	9
2.4.4 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES	10
2.4.5 FÁBRICA DE PIENSOS	11
2.4.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN	13
2.5 TRAZABILIDAD Y REGISTROS	18
2.6 CARTERA DE PRODUCTOS	19
2.7 SERVICIOS	20
2.8 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	21
3. ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL ENTORNO	21
3.1 ENTORNO GENERAL	22
3.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL	22
3.1.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA	24
3.1.3 DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL	32
3.2 ENTORNO ESPECÍFICO	51
3.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	52
3.2.2 PODER NEGOCIADOR CON LOS CLIENTES	53
3.2.3 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS	54
3.2.4 PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES	55
3.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	55
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO	56
4.1 CADENA DE VALOR	56
4.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	57
4.1.2 LAS ACTIVIDADES DE APOYO	58
4.1.3 EL MARGEN	59
4.2 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES	59



4.3 COMPROMISOS EMPRESARIALES	61
4.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	62
4.4.1 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	63
4.4.2 ANÁLISIS DAFO	66
5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	70
5.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	72
5.2 ESTABLECIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	74
6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	75
7. CONCLUSIONES	78



1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVO. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 INTRODUCCION

En el entorno actual, las organizaciones excelentes son aquellas capaces de mantener su competitividad, a través de la implantación o mejora de tecnología, procesos, y prácticas de recursos humanos.

Hoy en día los mercados sufren transformaciones a gran velocidad, debido a la evolución de las necesidades de la gente, con lo que, toda empresa debe tener unos objetivos claros, y una alta capacidad de adaptación, ligados a la Misión, Visión y Valores de la organización.

Es por esto que, cualquier empresa que pretenda tener una alta posición competitiva, debe mejorar en todos sus aspectos.

Esto requiere la necesidad de tener un sistema de medición, seguimiento, y evaluación de su gestión, para evitar probaturas y hacer una buena inversión en medios (tanto humanos como tecnológicos).

En los últimos años, el papel estratégico del conocimiento en las organizaciones ha motivado el desarrollo de estudios y modelos académicos orientados a gestionar y promover la práctica de acciones alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Es por esto que, la estrategia adquiere su sentido en la empresa con la Planificación Estratégica, que trata de encauzar el futuro de la empresa detectando en un entorno cambiante (ámbito externo de la empresa) las amenazas, oportunidades para la supervivencia de ésta e intentando ponerla en relación con sus puntos fuertes y débiles (ámbito interno de la empresa).

La planificación estratégica se basa en la experiencia del pasado para elaborar un plan para decidir la dirección de la empresa en el futuro.

Por todo esto, me pareció interesante realizar mi Proyecto Fin de Carrera sobre el desarrollo de la Planificación Estratégica de una empresa dedicada a la elaboración de piensos para animales, con grandes posibilidades de crecimiento, como es “Pienso Cartagena”. Se trata de una empresa que, con el tiempo, ha ido consolidando su mercado, expandiéndose al ámbito internacional, y mejorando la calidad, y diversidad de sus productos, sin perder la esencia con la que se creó, la de una pequeña empresa familiar, con grandes perspectivas de futuro.

Debemos tener en cuenta que, dada la situación económica actual, de crisis e incertidumbre, se crea la necesidad de establecer unas metas claras, enfocadas a atender las demandas de los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades como las de la propia organización, de manera que, evitando las improvisaciones, podamos afrontar el futuro con garantías de éxito.



1.2 OBJETIVO

En vistas a las consideraciones del apartado anterior, este Proyecto Fin de Carrera tiene como objetivo desarrollar una Planificación Estratégica de una empresa dedicada a la elaboración de piensos para animales de granja. Mediante un análisis de Planificación Estratégica, y a través de los conocimientos adquiridos durante el estudio de Ingeniería en Organización Industrial, principalmente en ámbitos relacionados con la gestión eficaz de una empresa, se pretenderá mejorar la competitividad de Piensos Cartagena en el mercado.

La aplicación de una Planificación Estratégica de la empresa se logra a través de:

1. Análisis estratégico del entorno.
2. Análisis estratégico interno de la organización.
3. Elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI).
4. Establecer una estrategia genérica que la empresa lleve a cabo.

Para llevar a cabo este estudio, se analizarán los siguientes datos:

- Situación actual de la organización en cuanto a la Dirección Estratégica.
- Evaluación de los resultados de la empresa en los últimos ejercicios.
- Estudiar el mercado, determinando la posición de Piensos Cartagena en función de sus competidores.
- Determinar los factores claves de éxito bajo en enfoque del Cuadro de Mando Integral.
- Determinar una estrategia de negocio adecuada en función de los datos anteriores.

1.3 RESULTADOS PREVISIBLES

Los resultados que podemos predecir a priori de Piensos Cartagena, son los siguientes:

- Estructura empresarial con formación escasa o poco acorde al puesto desarrollado.
- Indefinición de objetivos clave en todos los niveles de la organización.
- Desequilibrios financieros (alta deuda, financiación costosa).
- Obsolescencia en la maquinaria del proceso productivo.

A modo de resumen, es posible que la empresa carezca de Dirección Estratégica. Pueden tener definidos aspectos tales como filosofía, misión y visión, es posible que no sean fomentados, apareciendo el capricho de Dirección en todo el proceso de toma de decisiones.



1.4 RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, debido al aumento de la competencia y al impacto de la globalización, las empresas se encuentran en una situación de incertidumbre. Todo esto, ligado a la actual crisis económica, ha impulsado a los organizadores a mejorar sus procesos internos, y desarrollar una Planificación Estratégica donde una serie de objetivos queden fijados y determinados, y sean guiados por la Misión, Visión y Valores de la empresa, de manera que, junto con una correcta gestión, asegure la supervivencia y éxito de su existencia.

Debemos tener en cuenta que, aunque debido a la crisis el sector industrial en España se ha visto afectado, puede jugar un papel clave para la recuperación económica española, ya que posee un alto margen de maniobra para convertirse en los próximos años en uno de los motores de nuestra economía.

Estas circunstancias dan lugar a nuevas formas de gestionar las empresas, haciendo uso de instrumentos de gestión que permiten mejorar sus resultados operativos y financieros; por lo tanto, dedico este PFC al desarrollo de la Planificación Estratégica de Piensos Cartagena.

Para ello, la primera etapa, y la más extensa, comienza con la descripción de la empresa. Seguidamente se hará un análisis estratégico del entorno empresarial para conocer la capacidad de la organización de adaptarse al entorno, e identificar la necesidad de mejora de algunos aspectos para lograr mayor competitividad. Por último, en esta etapa, realizamos un análisis estratégico interno de la empresa, para identificar tanto las fortalezas como debilidades de la empresa, para planificar su estrategia competitiva.

En la segunda etapa, con la información de la fase anterior, procederemos a la fijación de objetivos para desarrollar el Cuadro de Mando Integral, consiguiendo lograr una imagen de la empresa, que sea lo suficientemente significativa, para lograr transformar los objetivos estratégicos en resultados, controlados a través de una serie de indicadores.

En la tercera y última etapa, aglomerando toda la información anterior, se tomarán las decisiones estratégicas adecuadas para la implantación de una estrategia genérica válida para toda la organización, que logre el objetivo de este PFC, que es la mejora de su posición competitiva en el sector.



2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa que se analiza para la planificación estratégica es Piensos Cartagena S.L. una empresa dedicada a la producción y comercialización de piensos a pequeña y gran escala, con sede en Cartagena (Murcia)

Su actividad se inició en el año 1960, cuando Andrés Sánchez, decidió comenzar una vida como autónomo emprendedor, y comenzó con la cría y cuidado de ganado, a pequeña escala.

Debido al esfuerzo y al buen hacer, la empresa ha ido creciendo exponencialmente con el paso del tiempo, tanto en infraestructura como en servicios.

Con más de 50 años de experiencia en el sector ganadero, Piensos Cartagena destaca por su calidad en sus servicios y productos, y por la total cobertura del territorio español, y una reciente expansión internacional, gracias a su flota de camiones, y a los servicios ofrecidos por el transporte marítimo.

Actualmente, los hijos de Andrés son los que se ocupan de la gestión de la empresa, bajo el asesoramiento de su padre, lo que hace que ésta persista entre las empresas más destacadas del sector, haciendo que sus clientes sigan confiando en ellos, algo que se consensua más hoy en día, en estos tiempos de crisis y recesión que aún sufrimos.

2.2 AMBITO GEOGRÁFICO. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

El primer emplazamiento de Piensos Cartagena, se ubicó en Los Dolores, en un pequeño bajo comercial.

Pocos años más tarde, decidieron implantar lo que es hoy la sede de la empresa, en una nave industrial, cerca de su emplazamiento original, en el mismo barrio, pero en una zona alejada del núcleo urbano, cercana a otras naves, donde pueden desarrollar su actividad sin perjudicar el entorno.

El emplazamiento de esta nave es clave, debido a que posee gran capacidad de almacenamiento, y de producción, ya que Piensos Cartagena gestiona un elevado número de toneladas anuales.

Situada en pleno campo de Cartagena, facilita la posibilidad de comunicación por mar, su principal



medio de exportación/importación.

Los barcos son cargados en el puerto, con los camiones que salen desde la nave-almacén en Los Dolores, en un corto periodo de tiempo, debido a la cercanía de la empresa al mismo.

Con motivo de ofrecer mejores servicios, Piensos Cartagena estableció sus oficinas en la misma nave, ampliando las mismas para aumentar su capacidad de trabajo, albergando a un total de seis oficinistas.

Por otra parte, cuenta con diversas fincas esparcidas por el territorio regional, donde se procede a la cría y criado de ganado porcino.

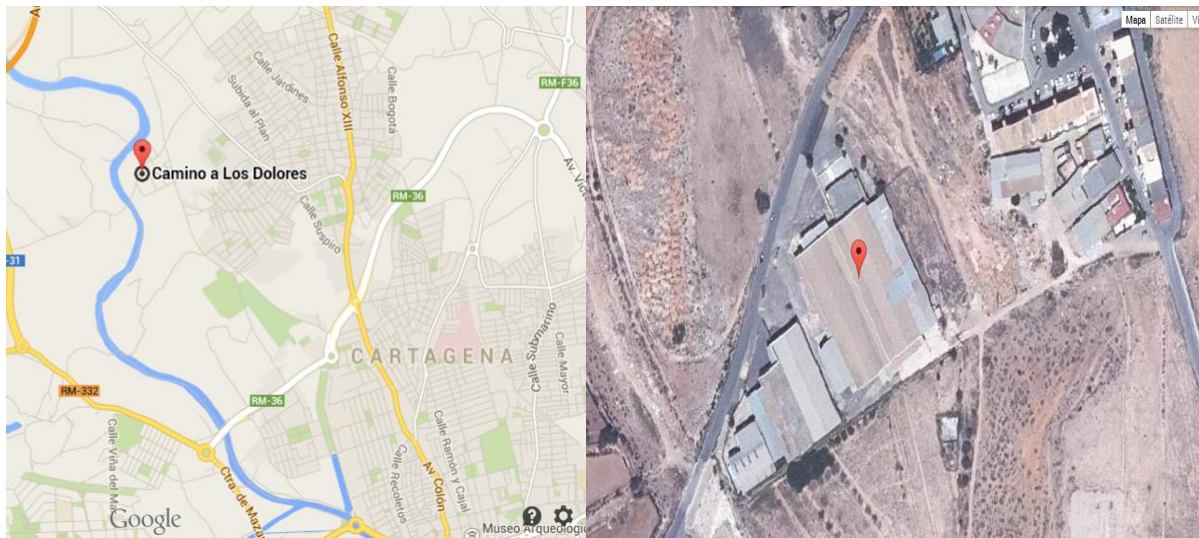


Figura 1. Emplazamiento de Piensos Cartagena en la ciudad

Durante estos años, Piensos Cartagena ha ido ampliando su plantilla de empleados, siendo 47 personas en la actualidad. Pero lo que verdaderamente la hace destacable en su sector, es su alta capacidad de exportación, así lo acredita el crecimiento de su red de clientes y su mercado, ofreciendo recientemente sus servicios a países como Líbano, Turquía y Jordania.



2.3 ACTIVIDAD PRINCIPAL

Piensos Cartagena dedica su actividad a la cría y producción de ganado porcino y a la fabricación de piensos compuestos, así como:

- Fabricación y comercialización de piensos
 - Fabricación de piensos con harinas de pescados
 - Fabricación y comercialización de piensos medicamentosos
 - Intermediario en el sector de la alimentación animal: Distribución y comercialización de piensos y materias primas
 - Transporte de piensos tanto a granel como envasados.
- Se ocupa de todo el proceso productivo, desde la recepción de cereales en bruto, hasta su tratamiento, procesado, adición de medicamentos, secado, etc.

La empresa cuenta con los medios humanos y materiales necesarios para realizar los trabajos señalados de forma eficiente y de acuerdo a las exigencias definidas en la normativa y requisitos aplicables.

2.4 PROCESO DE FABRICACIÓN DE PIENSO

2.4.1 ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

Los piensos compuestos son un alimento elaborado para animales que, según la normativa legal europea, está compuesto por cualquier sustancia o producto, destinado a la alimentación por vía oral de los animales. En la mayoría de los casos se utilizan como alimento único, ya que está pensado para cubrir todas las necesidades del animal.

Para la fabricación de pienso compuesto se pueden utilizar desde materias primas especialmente elaboradas con ese fin (como los cereales u otro cultivo), sustancias sintéticas (como la urea, que los rumiantes pueden utilizar para producir proteína) hasta desechos de la industria alimentaria (como peladuras de patata y otros restos vegetales o de origen animal que no tienen salida para el consumo humano).

En nuestro caso, se elabora con avena, pulpa, cebada cervecera, cebada caballar, trigo, colza, maíz, centeno y cascarilla. Además, se le añaden unos complejos vitamínicos, tales como sal, carbonatos, fosfatos, y en algunos casos medicamentos.



Figura 2. Imagen de cereales empleados en el proceso

2.4.2 KNOW HOW DEL PROCESO

La estructura empresarial está dotada de medios, tales como maquinaria estandarizada, herramientas homologadas, personal cualificado, etc. necesarios para la realización de piensos, fundamentalmente porcino.

Para obtener la mejor calidad del producto, se llevan a cabo todas las actuaciones necesarias de sanidad y calidad, siendo sometido el pienso, a controles periódicos, toma de muestras, identificación...

Nuestra empresa se encargará de la recepción de materias primas, y su transformación en piensos de distinta composición, según vayan medicados o no.

Gracias al molino, podemos producir grandes cantidades de pienso, en poco tiempo. La maquinaria la obtendremos de un proveedor especializado en el sector.

2.4.3 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

En primer lugar, definimos tanto las materias primas como los aditivos necesarios para la elaboración del producto:

- Cereales: maíz, trigo, cebada, centeno, triticale, sorgo.
- Legumbres: principalmente guisantes.
- Fibra: alfalfa, pulpa de remolacha, salvado de hoja, tercerillas, cascarilla de soja.
- Oleaginosas: soja, colza.
- Grasa animal.
- Aceite vegetal.
- Harina de pescado.
- Suero lácteo.
- Corrector vitamínico mineral.
- Minerales: Fosfato monocálcico, Sal, Carbonato Cálcico.
- Aminoácidos: Lisina, metionina, treonina.



Con estos materiales, se fabrican los siguientes tipos de pienso:

- PIENSO PARA PORCINO
 - Pienso Lechones Prestarter
 - Pienso Starter
 - Pienso de iniciación cebo
 - Pienso de crecimiento cebo
 - Pienso de Acabado
 - Pienso de crecimiento único
 - Pienso de Cerdas Gestantes
 - Pienso de Cerdas Lactantes
 - Pienso de cerdas recría
 - Pienso de verracos

- PIENSOS PARA AVES
 - Pienso Gallinas Ponedoras.
 - Pienso comercializados de fabricación externa (intermediación)

2.4.4 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

Para el desarrollo de su actividad, cuenta con las siguientes construcciones:

1. Dos naves: Una destinada al almacén de piensos de distribución y de materias primas en silos montón separados por muros de hormigón. Otra nave que tiene solución de continuidad con la primera y que se destina a la planta de fabricación y al almacén de ingredientes, premezclas y productos medicamentosos en una habitación aparte y cerrada.
2. Planta de producción de piensos compuestos.
3. 14 silos montón para almacenamiento de materias primas
4. 14 silos metálicos para almacenamiento de materias primas molturadas (celdas de dosificación)
5. 2 equipos tanque de descarga y almacenamiento de líquidos (mantecas).
6. Batería de 12 silos metálicos para almacenamiento de producto terminado a granel.
7. Local de ensacado de producto terminado y almacenamiento de materias primas en sacos y productos terminados ensacados.
8. Local de oficinas, aseos y vestuarios.
9. Báscula para control peso, entradas y salidas, de vehículos de gran tonelaje.



2.4.5 FÁBRICA DE PIENSOS

La nave fábrica-almacén donde se localiza el molino, con una superficie útil de 3400, de 10 m de altura en su parte central, con suelo de solera de hormigón enlucido e impermeable, con paredes de hormigón prefabricado liso e impermeable. En el interior, se encuentra la siguiente maquinaria:

- Tolva de recepción alimentada desde los silos trinchera mediante pala mecánica.
- 14 silos de almacenamiento de materias primas molturadas: 8 silos en el interior de la nave y seis en el exterior. 8 con capacidad para 15 tm y 6 con capacidad para 12 tm.
- 2 equipos de descarga y almacenamiento de líquidos (mantecas y aceites).
- Tolva báscula de pesaje, con capacidad para 1.000 Kgs.
- 2 tolvas de espera para los dos molinos.
- Dos Molinos de martillos, accionados con un motor eléctrico de 100 C.V. y 60 C.V. horizontal y vertical respectivamente. Con capacidad para triturar y moler 12 tm/hora.
- Tolva de espera de mezcladora.
- Piquera pequeña para dosificación manual, que conecta con elevador de molino a tolva de espera de mezcladora.
- Máquina mezcladora horizontal, con capacidad suficiente para realizar mezclas de 1 tm de pienso cada 4 minutos.
- Tolva de salida.
- 12 silos de almacenamiento a granel, situados en el exterior.

El resto de la nave está destinado a, materias primas ensacadas y dependencias para premezclas, aditivos y medicamentos (estos últimos en habitación cerrada). Cada zona de almacén se encuentra debidamente identificada mediante letreros descriptivos. En su interior está ubicada la tolva de ensacadora y la línea de ensacado de la fábrica con una ensacadora semiautomática, cosedora y etiquetadora manuales.

El resto del almacén se encuentra dividido por un muro longitudinal del área de fabricación, y se ocupa para almacenaje de materias primas a granel en silos de montón separados por muros de hormigón. Cada área de almacenaje se encuentra debidamente identificada.

El material se desplaza de una operación a la siguiente sin solución de continuidad. (Líneas de producción, producción en cadena).



A.-Proceso de trabajo: Los puestos de trabajo se ubican según el orden implícitamente establecido en el diagrama analítico de proceso. Con esta distribución se consigue mejorar el aprovechamiento de la superficie requerida para la instalación.

B.-Material en curso de fabricación: EL material en curso de fabricación se desplaza de un puesto a otro, lo que conlleva la mínima cantidad del mismo (no necesidad de componentes en stock) menor manipulación y recorrido en transportes, a la vez que admite un mayor grado de automatización en la maquinaria.

C.-Versatilidad: No permite la adaptación inmediata a otra fabricación distinta para la que fue proyectada.

D.-Continuidad de funcionamiento: El principal problema puede que sea lograr un equilibrio ó continuidad de funcionamiento. Para ello se requiere que sea igual el tiempo de la actividad de cada puesto, de no ser así, deberá disponerse para las actividades que lo requieran de varios puestos de trabajo iguales. Cualquier avería producida en la instalación ocasiona la parada total de la misma, a menos que se duplique la maquinaria. Cuando se fabrican elementos aislados sin automatización la anomalía solamente repercute en los puestos siguientes del proceso.

E.-Incentivo: El incentivo obtenido por cada uno de los operarios es función del logrado por el conjunto, ya que el trabajo está relacionado ó íntimamente ligado.

F.-Cualificación de mano de obra: La distribución en línea requiere maquinaria de elevado costo por tenderse hacia la automatización. Por esto, la mano de obra no requiere una cualificación profesional alta.

G Tiempo unitarios: Se obtienen menores tiempos unitarios de fabricación que en las restantes distribuciones.



2.4.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción que se llevará a cabo en la fábrica será el siguiente:

De acuerdo con el diseño de las instalaciones, el proceso de producción comienza con la recepción de las materias primas que se almacenan en 14 silos montón separados por paredes de hormigón y convenientemente identificados.

Mediante el empleo de una pala mecánica las materias primas son introducidas al circuito de fabricación en una tolva –piquera cuya boca está protegida con malla metálica que evita la introducción de sustancias extrañas.

Se dispone de una fábrica de premolienda de tal modo que todas las materias primas introducidas una por una, son molturadas de manera independiente en los dos molinos de martillos dispuestos en paralelo. Uno de ellos tiene 100 c.v. de potencia y es horizontal y el otro 60 c.v. y es vertical. La capacidad de molturación es de 12 Tm/hora.

Las materias primas ya convertidas en harina se almacenan en los 14 silos de dosificación: 8 de 15 Tm de capacidad y 6 de 12 Tm.

El proceso de molturación y almacenamiento de las harinas se puede separar en el tiempo del resto de los procesos de fabricación.

La dosificación de las materias primas en harina se realiza mediante su pesaje en tolva – báscula de 1000 Kg de capacidad, mediante un sistema automatizado de fabricación y según fórmula programada en el autómata. Dicha tolva transporta los ingredientes una vez pesados hasta la mezcladora horizontal de aspas de 1000 Kg. de capacidad, donde se dosifican las grasas mediante un sistema de inyección volumétrico desde dos tanques de almacenamiento de de 10 y 25 Tm respectivamente.

Las grasas se dosifican al comenzar el tiempo de mezcla, estimado en 4 minutos para todos los tipos de pienso fabricados. Simultáneamente, el responsable de producción identifica la premezcla vitamínico-mineral a emplear, verificándola mediante la etiqueta de su envase. Una vez realizada esta comprobación, procede al pesado en la báscula de precisión de la cantidad indicada en fórmula, para el tipo de ganado al que va dirigida la partida. La dosificación de las premezclas, así como el resto de los ingredientes de pesaje manual, son adicionados a la mezcladora por un registro al comenzar el tiempo de mezcla.



Tras el proceso de mezcla, la mezcladora se vacía totalmente, quedando en espera de la nueva partida de fabricación. Dada la concepción y diseño de las instalaciones, no es posible la existencia de flujos de retorno.

El responsable de producción establecerá, diaria o semanalmente, los planes de producción, con especial vigilancia de los piensos producidos que incorporen medicamentos con riesgo de contaminación cruzada, de tal forma que nunca se elaboren piensos destinados a animales con destino a matadero, cuando menos, dos partidas de fabricación en los que no se haya incorporado el citado medicamento.

Diariamente, al final de cada jornada laboral, se prepararán las premezclas a utilizar en la fabricación del día siguiente, conforme al plan de producción establecido, conservándose el resto de premezclas en el lugar a ellas destinado.

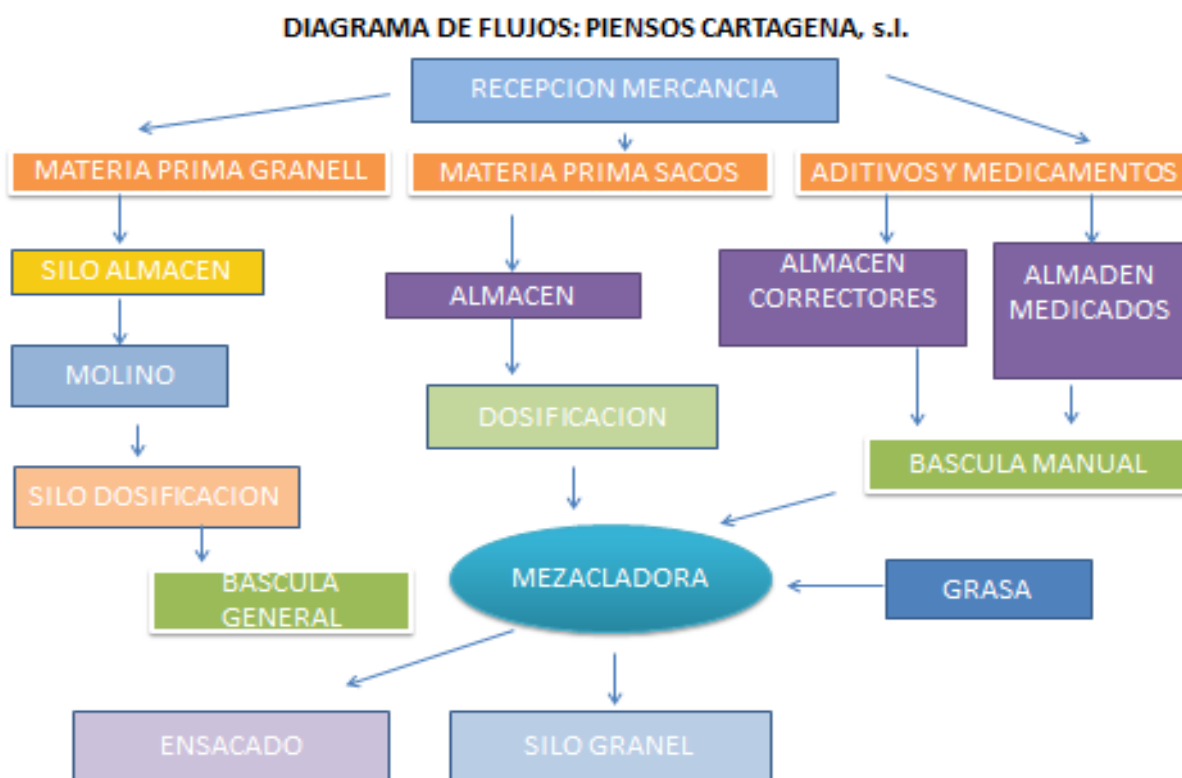


Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de producción



A continuación, procedemos a definir cada una de las fases del proceso de producción que se refleja en el diagrama anterior.

➤ **Recepción de mercancía**

En esta fase tiene lugar la llegada de los productos que se van a destinar a la fabricación de los piensos compuestos.

Una vez que se recibe la mercancía se realiza un control basado en la revisión de la documentación para confirmar que el pedido corresponde con lo recibido (tanto en lo relativo al producto en cuestión, como a su cantidad y al origen de la misma), una comprobación visual del buen estado de la misma, así como una toma de muestra con el objeto de determinar su humedad y temperatura y almacenar en muestroteca.

➤ **Almacenamiento de materias primas y productos**

A continuación, se produce el almacenamiento de la mercancía en los diferentes, emplazamientos y dispositivos habilitados para este fin:

- 14 silos montón para cereales, soja, leguminosas y productos fibrosos.
- 2 depósitos para la grasa.
- Zona de la nave-almacén destinada a almacenamiento de correctores y aditivos.
- Zona de almacenamiento de otros ingredientes ensacados.

La materia prima a granel se distribuye desde los silos montón a una tolva de recepción que se alimenta con pala mecánica. Desde la tolva, la materia prima asciende a los molinos en paralelo, por transportes de cadena y elevadores de cangilones.

➤ **Molienda**

Una vez introducidas en la tolva- piquera, las materias primas se elevan, mediante elevador de cinta y canchales, hasta las tolvas (2) de espera para los molinos. De aquí, por gravedad, pasa al molino de martillos donde se produce la trituración de cada materia prima por separado y el envío hacia las celdas de dosificación en harina. El proceso descrito hasta ahora se puede separar del resto de los procesos de fabricación en tiempo y forma, debido a ser una fábrica de premolienda.

➤ **Dosificación**

Una vez iniciado el proceso de fabricación se procede a la dosificación automatizada, por medio de soportes informáticos, de las materias primas molturadas a granel. Se trata de un proceso de extracción y pesaje automático que está controlado por ordenador. De los silos de stock la materia prima en harina se extrae por bisinfines individuales para cada materia, que la transporta hasta la tolva báscula de pesaje (con células de carga electrónicas).



El corrector y aditivos se pesan en báscula manual y se añaden a la piquera pequeña para su dosificación manual, que conecta con elevador de molino a tolva de espera de mezcladora. Los sueros lácteos y harina de pescado se pesan en báscula manual y se transportan mediante su adición en un registro hasta tolva de espera de mezcladora. Las grasas se adicionan automáticamente en mezcladora mediante un sistema de válvulas de presión.

➤ **Mezclado**

La mezcla de materias primas molturadas, pasa mediante elevador de cinta y canjilones a la tolva de espera a mezcladora. Igualmente, a esta tolva se adicionan las cantidades de corrector vitamínico-mineral y aditivos, así como de suero lácteo y pescado si fuese el caso. Desde allí por simple gravedad la mezcla pasa a la mezcladora donde los productos se mezclan y homogenizan, quedando el pienso listo para su almacenamiento. En el caso de grasas o aceites líquidos, la planta dispone de dos equipos engrasadoras para incorporar a la mezcla este tipo de productos, controlando su dosificación por control volumétrico.

Tras el proceso de mezcla, la mezcladora se vacía totalmente, quedando en espera de la siguiente partida de fabricación. Dada la concepción y diseño de las instalaciones, no es posible la existencia de flujos de retorno.

➤ **Almacenamiento**

Los productos fabricados se almacenarán hasta su puesta en circulación, bien en las celdas de granel, bien en sacos cerrados mediante cosedora. Los 12 silos de granel DE 12 Tm cada uno, se consideran como lugar de almacenamiento de productos conformes.

La línea de ensacado de la fábrica cuenta con una ensacadora semiautomática, cosedora y etiquetadora manuales. Esto asegura que los productos finales estén debidamente ensacados, etiquetados, paletizados y situados en la sección de almacén de producto terminado correspondiente, estando debidamente identificado el lugar donde se deposita cada tipo de pienso. En la nave de almacenamiento se encuentra perfectamente diferenciado el lugar de almacenamiento de producto terminado del lugar donde se almacena materia prima (premezclas vitamínico-minerales y aditivos). Igualmente existe una zona, debidamente separada por muros de hormigón en una zona de la nave, para el almacenamiento de los piensos medicamentosos.



En la zona de almacenamiento se tendrá siempre la precaución de no realizar mezclas de los distintos tipos de pienso, a fin de que no se produzcan alteraciones en las composiciones de los mismos, ya que los animales a los que van destinados, tienen necesidades dietéticas diferenciadas. Del mismo modo, dicho espacio se encontrará desprovisto de cualquier tipo de sustancia que pudiera contaminar el producto y se realizarán periódicamente tareas de limpieza, para conseguir que la zona reservada para tal uso reúna las condiciones óptimas.

Del mismo modo, parte de la zona de almacenamiento de la nave se puede utilizar como depósito de producto calificado como No Conforme, hasta el momento de su levantamiento o recirculación, según sea el caso. Cuando se haya utilizado para esta misión, antes de almacenar en sus proximidades cualquier otro tipo de pienso o materia prima, se realizará una limpieza concienzuda del lugar a fin de reducir al mínimo futuras contaminaciones por contacto. Nuestra empresa tiene establecido un procedimiento para la gestión de las No conformidades detectadas.

Se entiende por no conformidad a cualquier desviación o incumplimiento de las normas o los requisitos especificados dentro del Sistema de Calidad, sea puntual o sistemático. Su hallazgo supone la apertura de un “Informe de No Conformidad” (Anexo), donde se recogen todos los datos de la incidencia detectada (producto, lote, causa que justifica la retirada, solución adoptada etc.) Ante cualquier anomalía detectada, ya sea una incorrecta elaboración, una contaminación del producto elaborado o la utilización de materias primas no-conformes, se procederá a la retirada de la partida que proceda siendo enviada, según el caso de que se trate, a los siguientes destinos:

Producto Contaminado: traslado a vertedero autorizado para su almacenamiento y deposición. Si el producto se considera inocuo para la salud y el medio ambiente, se procederá a su traslado al vertedero municipal. Si el producto contiene elementos de riesgo, se procederá a su traslado a un Centro autorizado de Tratamiento de Residuos, para su total destrucción, o bien se contactará con una empresa autorizada para su tratamiento.

Producto Defectuoso: como se ha comentado con anterioridad, y siempre previo asesoramiento del Laboratorio garante, si es posible, se manipulará y/o recirculará, con objeto de aprovecharlo en el proceso de fabricación, con el fin de obtener producto con las debidas garantías, tanto para el ganado al que va destinado como para el de otro tipo.

Por supuesto, cuando nos encontremos en estas situaciones, se actuará con un escrupuloso seguimiento en el método de su manipulación, para garantizar el cumplimiento de la normativa en materia Sanitaria y Medioambiental.



Esta fase se llevará a cabo mediante un programa de **control de calidad** de las materias primas y de los productos elaborados.

En el procedimiento “Control de Calidad”, se establece como se realiza la toma de muestras de las materias primas y de los productos elaborados, como se identifican, envían y almacenan, así como a las medidas que definen su control.

2.5 TRAZABILIDAD Y REGISTROS

El responsable de producción mantendrá en todo momento registros diarios, tanto de producción, como de materias primas, aditivos, premezclas, otros piensos compuestos que pudieran ser utilizados, etc. Todos estos datos serán necesarios para posibilitar la reconstrucción del proceso de fabricación y en el que se recogerán los siguientes datos:

- Tipo de pienso (con composiciones).
- Fecha de fabricación.
- Cantidad producida.
- Número de lote.
- Premezcla incorporada.
- Proveedor de la misma.

Así mismo se tendrán registros, tanto de entradas como de salidas, de los elementos y productos que entran a formar parte del proceso de fabricación, que constarán de los siguientes datos:

- **Entradas:** fecha, naturaleza, cantidad y número de lote, nombre y domicilio de los fabricantes y/o proveedores.
- **Salidas:** fecha de fabricación, naturaleza, cantidad y número de lote, nombre y domicilio de los establecimientos o intermediarios a los que les hayan suministrado los productos fabricados, si procede. En este caso, deberá aparecer junto con el producto, etiqueta informativa del tipo de pienso, detallándose en la misma las materias primas y aditivos utilizados, junto con los anteriores datos.



Dentro de este punto, y como método de mejora de la producción y de la calidad, se llevará igualmente el registro referente a otros aspectos tales como:

- Producciones obtenidas, con su fecha, incidencias, etc.
- Materias primas utilizadas, con su fecha de adquisición y de utilización, proveedor/es, incidencias, etc.
- Aditivos utilizados, con su fecha de adquisición, proveedor/es, tipo, nombre comercial, características, incidencias, etc.
- Reparaciones de maquinaria, sustitución de piezas, marcas y modelos, causas de rotura, incidencias, etc.

PIENSOS CARTAGENA S.L. tiene acreditado su sistema de trazabilidad por la empresa certificadora CALITAX.

2.6 CARTERA DE PRODUCTOS

Piensos Cartagena posee una gama de productos que abarca todas las posibilidades para responder a las necesidades de sus clientes, desde una persona individual, hasta una gran empresa con alto número de reses, o cerdos como puede ser “El Pozo” en España, o grandes empresas dedicadas a la ganadería en países extranjeros como Egipto.

El pienso está pensado y adaptado para cada uno de los sectores con los que trabaja la empresa, con una gran variedad de cereales, medicamentosos o no, tratados o sin tratar, todos ellos con las especificaciones y tratamientos adecuados para el producto que se desea consumir.

A la calidad del pienso hay que añadir la opción de elaboración específica según demande el cliente. Se realizará de manera personalizada, y con los elementos que el cliente, con asesoramiento de un veterinario, considere adecuado para su ganado.



2.7 SERVICIOS

Piensos Cartagena es consciente de la importancia de un buen servicio, por lo que la toma de decisiones y actuaciones tendrán en cuenta:

- **Flexibilidad en las fechas de entrega:** Piensos Cartagena trabaja con unos plazos de entrega flexibles, adaptándose en cualquier caso a las necesidades del cliente.
- **Variedad de productos:** Como se ha expuesto, Piensos Cartagena cuenta con una amplia variedad de productos, para distinto tipo de ganado.
- **Asesoramiento profesional:** La empresa posee personal cualificado para asesorar al cliente, pudiendo consultar dudas sobre la alimentación más adecuada para el ganado, o como mejorar los complejos vitamínicos del pienso.
- **Trato personal e individualizado:** La característica que podríamos situar como más importante es la individualidad del cliente. El trato personal es el valor que más importancia adquiere en esta empresa. Se pretende que el cliente se dirija con total confianza, que no dude en presentar sus inquietudes con total tranquilidad, consiguiendo un trato familiar y de manera personal.
- **Garantía de abastecimiento:** El departamento de distribución cuenta con una flota de camiones moderna y con un personal altamente cualificado encaminado a dar un servicio personalizado y exclusivo a sus clientes. Piensos Cartagena cuenta con los medios técnicos más modernos que permiten realizar un control en todo momento de la flota mediante el sistema GPS (sistema de posicionamiento de flotas), que les facilita realizar un seguimiento desde que el vehículo sale de nuestras instalaciones hasta la llegada del mismo a casa del cliente.

Actualmente, para aquellos productos que se disponen en stock, están en disposición de realizar la entrega en cualquier punto de la geografía española en un plazo de 24 horas.



2.8 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Para clasificar el tipo de empresa existe una codificación estándar según el objeto de su actividad económica que maneja el Instituto Nacional de Estadística (INE) y que forma parte de un sistema de nomenclaturas de carácter económico, establecido por las Naciones Unidas y por la Comunidad Europea, llamada Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Dicho código utiliza dos dígitos para clasificar hasta 70 actividades económicas. Este código puede desarrollar hasta cinco dígitos para describir con mayor detalle dichas actividades. Por ello, y haciendo uso de esta clasificación, según la actividad que desarrolla, la empresa forma parte del grupo CNAE-09, Fabricación de productos para la alimentación animal.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Según Mintzberg, el concepto de entorno es definido como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización.

En una primera aproximación, el entorno se puede definir como el conjunto de fuerzas externas que influyen sobre las decisiones y resultados de la empresa en concreto.

De la misma manera, desde un punto de vista empresarial, el entorno puede ser definido como el conjunto de variables, condiciones e influencias externas de cualquier índole, económicas, sociales, políticas o tecnológicas que de una forma u otra afectan a la actividad y desarrollo de la empresa. Por lo tanto, debido a la fuerza que ejerce el entorno sobre la empresa, que realizar un análisis sobre el mismo se convierte en un ejercicio fundamental, ya que se logra identificar las fuerzas negativas y positivas que ejercen las variables externas a la empresa.

Es por todo esto, que desarrollar una Planificación Estratégica adecuada es esencial para predecir de qué manera estas variables van a afectar a la organización, y qué capacidad de predicción tiene la misma.

Primeramente, realizaremos un estudio del entorno, en un amplio sentido, mediante el análisis de dimensiones como las Político-Legal, Económica, Social y tecnológica (PEST)

El último punto de nuestro análisis del entorno será, el análisis del entorno específico, mediante las fuerzas de Porter, es decir, analizando la amenaza de nuevos competidores en el sector, el grado de rivalidad entre ellos, el desarrollo de nuevos productos (sustitutivos), el poder negociador por parte de los clientes, y el poder negociador por parte de los proveedores.



3.1 ENTORNO GENERAL

Definimos entorno general como el medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, todo aquello que rodea a la empresa derivado de un sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad.

Son numerosas las fuerzas dentro del entorno general que afectan a la empresa, por lo que se deberá realizar un diagnóstico de la situación actual y futura, con el fin de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la empresa. Para ello, nos basamos en las cuatro dimensiones clave de un análisis: sociocultural, económico, tecnológico y político-legal. Trataremos de concretar, para cada una de ellas, los factores, elementos y variables que facilitan su estudio.

Una vez definido el concepto, corresponde identificar el tipo de entorno al que se va a enfrentar la empresa. Siguiendo el esquema de Mitzberg (1984), se establecen cuatro características en función de las cuales se hará la clasificación del entorno, siendo éstas:

Estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad.

Utilizando estas características, Eduardo Bueno clasifica el entorno como Inestable-Turbulento, puesto que se considera dinámico, dónde las variaciones son numerosas y rápidas, además de complejo, porque los factores y cambios no son comprensibles; diverso por su gran número de variables muy diferentes entre sí, y por último hostil, ya que los cambios se producen a una velocidad grande, lo que dificulta la respuesta de las empresas.

Ante esta situación, lo importante no es buscar la previsión exacta de las tendencias futuras, sino el determinar cuáles son las áreas claves de decisión a las que se enfrenta la empresa para obtener ventajas competitivas.

3.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL

La grave recesión que desde 2008 venía experimentando la economía española, fruto de la acumulación de desequilibrios durante los años anteriores, ha hecho necesaria la adopción de profundas reformas urgentes para recuperar la senda de crecimiento. Reformas que se han insertado dentro de una estrategia de política económica basada principalmente en una disminución de los niveles de paro, un aumento de la productividad empresarial y una disminución del déficit presupuestario. Por lo que los cambios en las políticas del gobierno, así como sus reformas pueden afectar al desarrollo del negocio. Además, no solo hay que tener en cuenta los cambios legislativos a nivel nacional, sino también a nivel europeo, concretamente en aspectos relacionados con el transporte de mercancías.



Actualmente los favorables datos económicos permiten concluir que la recuperación económica está afianzándose a un ritmo firme y sostenido. Los indicadores positivos son una muestra de la necesidad de profundizar en las reformas emprendidas para favorecer la recuperación económica y la creación de empleo. Reformas que continúan centrándose en corregir desequilibrios y mejorar la competitividad.

Dentro de las reformas para la mejora de la competitividad es donde se enmarca el **“Plan de medidas para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia”**, aprobado por el Consejo de Ministros el pasado 6 de junio de 2014. A través de este Real Decreto-ley se adoptan las medidas legislativas de carácter urgente necesarias para la ejecución del Plan citado además de otras medidas. Todas ellas están dirigidas a aumentar la competitividad y fomentar el funcionamiento eficiente de los mercados y mejorar la financiación, así como a mejorar la empleabilidad.

Los objetivos principales de este Plan son:

- Aumento del préstamo a la economía productiva
- Regulación para la mejora de la financiación, la reestructuración de la deuda y el impulso al emprendimiento.
- Crecimiento respetuoso con el medioambiente: ahorrar energía y reducir emisiones de CO₂.
- Funcionamiento competitivo de los mercados: mejora de las infraestructuras y el Transporte.
- Apoyo a la competitividad industrial.
- Impulso de la I+D+i empresarial.
- Fomento de la internacionalización de la economía española.

Además, entre los diversos Planes lanzados por el gobierno, y que afectan a la actividad principal de Piensos Cartagena, tenemos:

- **Plan de Acción de Ahorro y Eficiencia Energética 2011-2020**, con el que se pretende conseguir un ahorro energético, fijando un objetivo de un 20% para el 2020. En el sector industrial, este plan se lleva a cabo a través de tres medidas:

-Auditorías energética, es un instrumento para realizar un estudio detallado y exhaustivo de los procesos productivos y, más concretamente, de los principales equipos consumidores de energía.

- Mejora de la tecnología de equipos y procesos, esta medida pretende establecer los mecanismos necesarios para la implantación de las Mejores Tecnologías



Disponibles (MTD) energético-ambientales para alcanzar los objetivos energéticos establecidos en el Plan.

- Implantación de sistemas de gestión energética, el objetivo es incorporar de forma generalizada, elementos de medición y control, así como sistemas de análisis de las variables de los procesos productivos.

Por otro lado, tenemos que indicar que, este plan junto con otras normativas y planes como el **“Plan estratégico de infraestructuras y transporte”** también influirá a la red de transportes de mercancía con la que cuenta la empresa, el cual pretende crear un marco eficiente para el sistema de transporte.

Las políticas y medidas impartidas por el gobierno, relacionadas con el medioambiente y su conservación, influirán directamente con la empresa.

Por ello, algunas de las normativas en vigor para controlar el impacto ambiental son:

- **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.

- **Ley 11/2014, de 3 de Julio**, por la que se modifica la ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental.

- **Ley 4/2009**, de 14 de mayo, de protección ambiental integrada de la Región de Murcia.

- Aprobación definitiva de la ordenanza de protección del medio ambiente contra la emisión de ruidos y vibraciones, publicada por el BORM el día 9 de diciembre de 2014.

3.1.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA

De las cuatro áreas a analizar, probablemente ésta sea la considerada como más significativa. Analizaremos los factores que definen y explican el sistema económico que rodea a la empresa, y por lo tanto pueden influir en su línea de negocio. Tendremos en cuenta variables como el Producto Interior Bruto, el Índice de Precios Industriales, Índice de Precios de Consumo, Tasa de Desempleo, Tasa de Ocupación, Demanda nacional, Índice de Confianza Empresarial, y otros datos centrados en el sector.

• EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país,



únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

El producto interior bruto de España en 2015 ha crecido un 3,2% respecto a 2014. Se trata de una tasa 18 décimas mayor que la de 2014, que fue del 1,4%. En 2015 la cifra del PIB fue de 1.081.190 M.€, con lo que España es la economía número 13 en el ranking de los 196 países de los que publicamos el PIB. El valor absoluto del PIB en España creció 40.030 M.€ respecto a 2014. El PIB Per cápita de España en 2015 fue de 23.300€, 520€ mayor que el de 2014, que fue de 22.780€. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2005 cuando el PIB per cápita en España era de 21.300.

EVOLUCIÓN PIB ESPAÑA		
Fecha	PIB Mill €	Var Anual
2013	1.031.272 €	-1,70%
2014	1.041.160 €	1,40%
2015	1.081.190 €	3,20%
2015 (I TRIM)	266.220 €	2,70%
2015 (II TRIM)	268.988 €	3,20%
2015 (III TRIM)	271.762 €	3,40%
2015 (IV TRIM)	274.220 €	3,50%

Figura 4. Evolución anual PIB España (Fuente: INE)

El crecimiento del PIB en el último ejercicio supone una notable mejora de la economía española que se sustenta en un óptimo comportamiento del sector exterior y un repunte del consumo interior. Las exportaciones han venido aumentando en los últimos años, lo que supone un claro síntoma de competitividad de la economía española, lo que unido a una mejora en los índices de consumo interno han llevado a que en el 2014 la economía española haya obtenido crecimiento positivo, en lo que supone un cambio de tendencia y que ha de suponer un ciclo de expansión de la economía española en los próximos periodos.



- INDICE DE PRECIOS AL CONSUMO (IPC):**

El IPC es un índice en el cual aparecerán destacados y valorados los precios de una serie de productos básicos, que la gente consume regularmente y conocidos popularmente como canasta familiar.

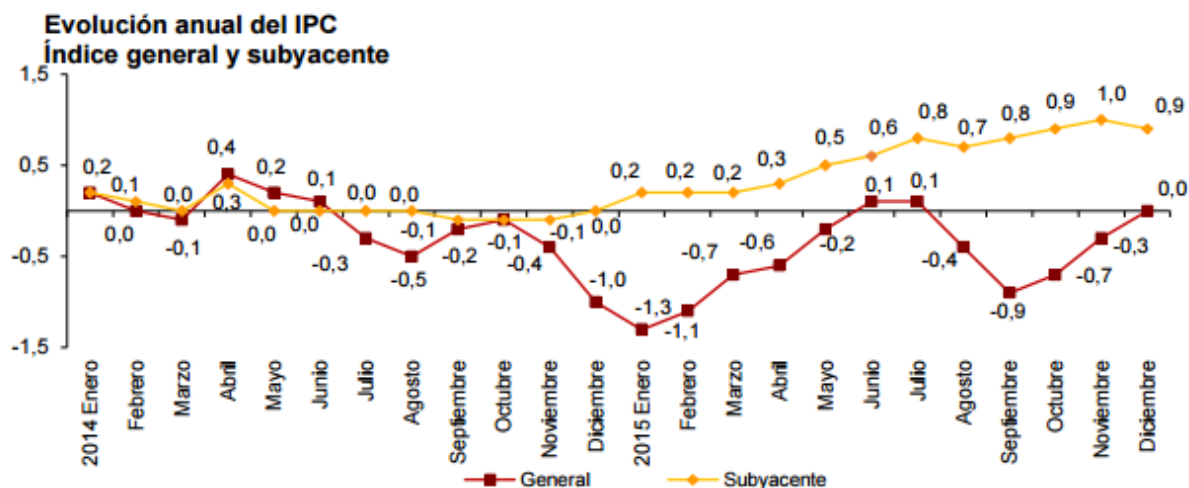


Figura 5. Evolución anual del IPC. Fuente INE

El índice de precios al consumo muestra, a lo largo de dos años (período 2014 a 2016) una tendencia negativa, lo que supone la consolidación de un ciclo de deflación, consistente en la disminución general de precios al consumo, influida por la baja de precios del petróleo y sus derivados.

La tendencia a la baja de los precios, irrumpe en el panorama económico nacional, en un momento en el que la economía marca un crecimiento positivo lo cual permite amortizar los efectos perversos de la deflación. Precisamente en ese contexto, podrá permitir fomentar el comercio exterior a las empresas españolas, que vean aliviado sus costes energéticos. Por otro lado, la planificación que se anuncia desde las Autoridades Monetarias Europeas para combatir los efectos negativos de la deflación, bajos intereses financieros y compra masiva de deuda pública de los Estados miembros, así como Plan de Inversión Pública permitirá inyectar liquidez en los sistemas financieros y por tanto aumentar las disponibilidades líquidas que, en España, dadas su actual situación, puede ayudar a contribuir su expansión económica en los próximos periodos.

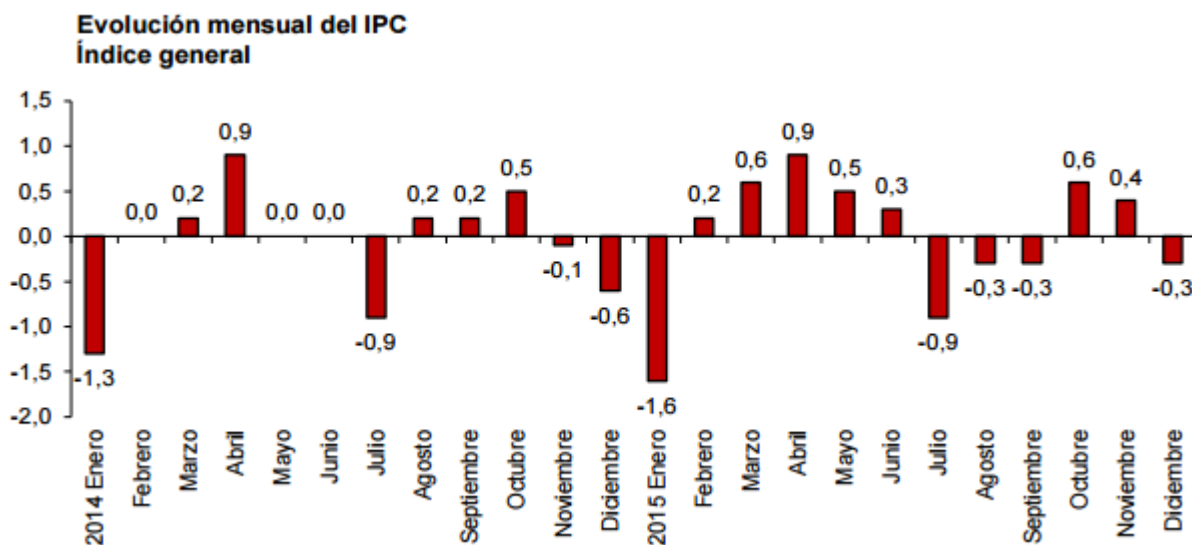


Figura 6. Evolución del IPC. Fuente INE

En la Figura 26 el Índice de Precios Industriales (IPRI) mide la evolución mensual de los precios de los productos fabricados por la industria y vendidos en el mercado interior en la primera etapa de su comercialización. El IPRI recoge los precios de venta a la salida de fábrica obtenidos por los establecimientos industriales en las transacciones que éstos efectúan, excluyendo los gastos de transporte, comercialización, IVA y otros impuestos indirectos facturados.

El Índice de Precios Industriales ha marcado un registro negativo en el mes de diciembre de 2015 de -0.3, sin duda influenciado por el descenso significativo y sostenido de los precios del petróleo en dicho periodo. Así mismo, aunque en menor medida, también han bajado los precios en la producción de fabricación de productos químicos básicos, compuestos nitrogenados, fertilizantes, plásticos y caucho sintético en formas primarias y, en menor medida, de la fabricación de productos básicos de hierro, acero y ferroaleaciones. Sin embargo, otros sectores han mostrado un comportamiento positivo, respecto de este índice, como son fabricación de aceites y grasas vegetales y animales y bienes de equipo.

Es evidente que la estabilización de los precios energéticos permitirá también la estabilidad de éste índice, contribuyendo a un periodo de expansión de la economía industrial.



- **OCUPACION Y TASA DE DESEMPLEO**

Tasa de paro de la población de 16 años o más

Nacional

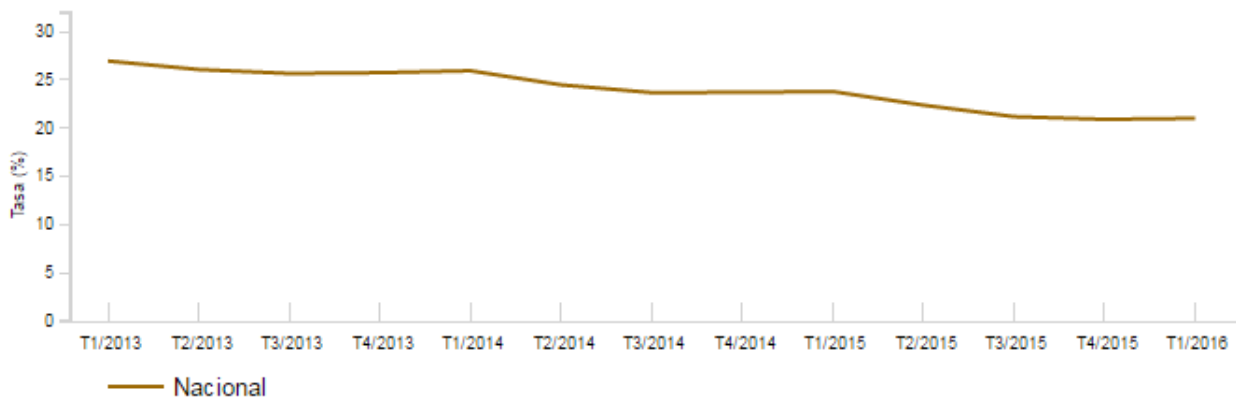


Figura 7. Tasa de paro de la población española. Fuente: INE

Durante el periodo comprendido entre 2013 y 2016 la tasa de paro de mantiene casi constante, con una ligera tendencia al descenso. Mientras que en el primer trimestre de 2013 la tasa de paro alcanzaba un 26.94%, en el primer trimestre de 2016 bajó a un 21%. El índice más bajo de este periodo se presentó en el cuarto trimestre de 2015, con un 20.90%.

Vemos que es evidente que el desempleo comienza a disminuir, aunque a paso lento, pero, en la medida en que la economía española se mantenga sostenible con el tiempo, esta tasa continuará con una evolución positiva de disminución de desempleo. A esta mejora debe de contribuir sin duda la planificación de la Comisión Europea, de inversión en proyectos que contribuyan a combatir el desempleo, y a estos efectos, España es uno de los países que mayor inversión deben de acoger, puesto que es uno de los que mayor Índice de desempleo presenta de la Unión Europea.



1^{er} trimestre de 2016

Tasa de empleo por Comunidad Autónoma

Población de 16 años o más, T1/2016

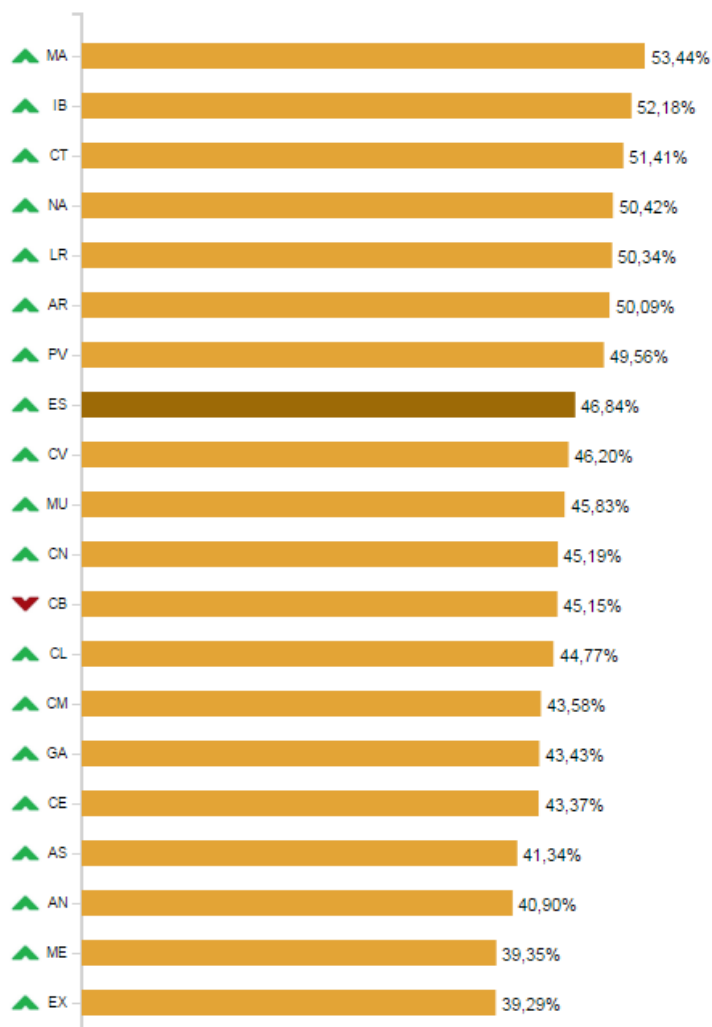


Figura 8. Tasa de empleo por comunidad autónoma. Fuente: INE

Por otro lado, la tasa de ocupados es un 18% mayor en el primer trimestre de 2016 que en el mismo periodo del año anterior. La Tasa de Ocupación muestra síntomas de lenta mejoría que, si persiste el crecimiento positivo y la expansión de la economía, debe de continuar esta evolución positiva en la misma medida y proporción que dicho crecimiento. Aunque la Región de Murcia aún se encuentra por debajo de la media anual, es por escasos puntos, y se espera sobrepasar estos valores, conforme la recuperación de la economía se vaya haciendo más tangible.



- **DEMANDA NACIONAL Y EXTERIOR**

La demanda nacional, tiene dos componentes principales, el de gasto en consumo final, que presenta una variación positiva durante el 2015, mientras que el otro componente, la inversión de capital fijo muestra un ligero descenso respecto a periodos anteriores.

El gasto en consumo final de los hogares experimenta un crecimiento anual del 2,7%, como consecuencia de una mejora generalizada en todos sus componentes, así como el gasto en consumo final de las Administraciones Públicas que, presenta una variación anual en volumen del 0,9%, dos décimas superiores a la del trimestre precedente.

La demanda de activos de bienes de equipo presenta un crecimiento del 9,5% este trimestre, frente al 12,7% del trimestre anterior, en sintonía con la evolución conjunta de los indicadores de producción y cifra de negocios industrial y de comercio exterior de este tipo de bienes.

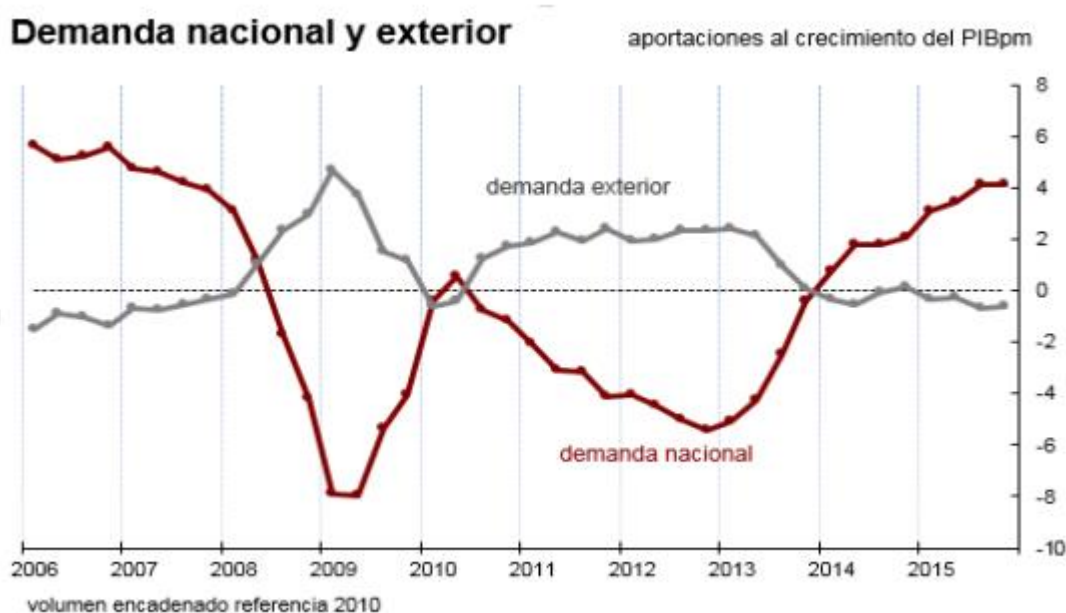


Figura 9. Demanda nacional y exterior. Fuente: INE

La contribución de la demanda exterior neta de la economía española al crecimiento anual del PIB trimestral se mantiene, en lo que supone una contribución neta y positiva a la expansión económica que señala este índice. Es de destacar que al tiempo que aumentan o se mantiene el ritmo de exportaciones, también lo hace las importaciones.



- ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL**

El Índice de Confianza Empresarial, confeccionado sobre la base de encuestas a gestores de establecimientos mercantiles y empresariales o de negocios, marca las expectativas del ámbito empresarial y sus gestores respecto de sus motivaciones y convicciones de la situación económica general de su entorno y perspectivas futuras. En este sentido, el 20,1% de los gestores de establecimientos empresariales considera que la marcha de su negocio será favorable en el segundo trimestre de 2016, mientras que el 18,2% opina que será desfavorable. El 61,7% restante considera que será normal.

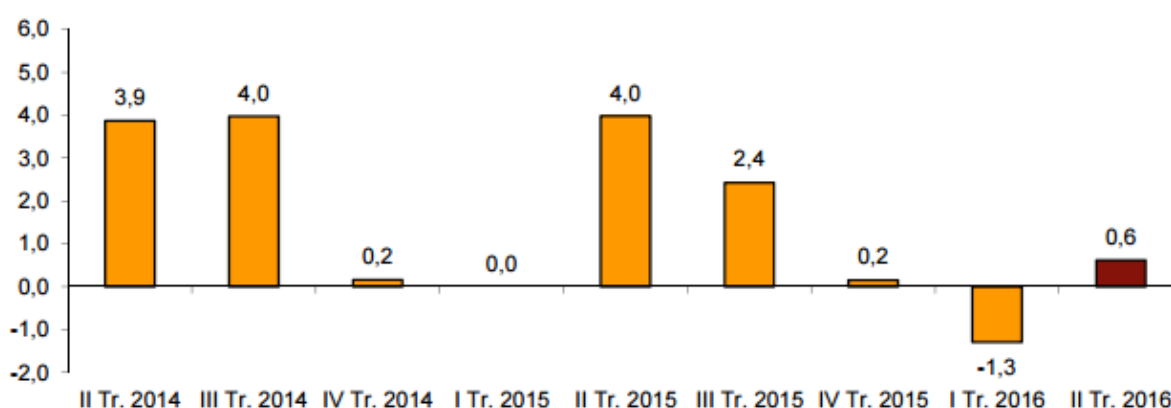


Figura 10. Índice de confianza empresarial. Fuente INE

Por sectores, el estudio revela que tres de los sectores analizados presentan una mejora de la confianza respecto al trimestre anterior. Transporte y Hostelería anota la mayor subida, destacando las tasas negativas en el descenso de la Construcción.



Tasa trimestral del ICEA Índice general y por sectores de actividad

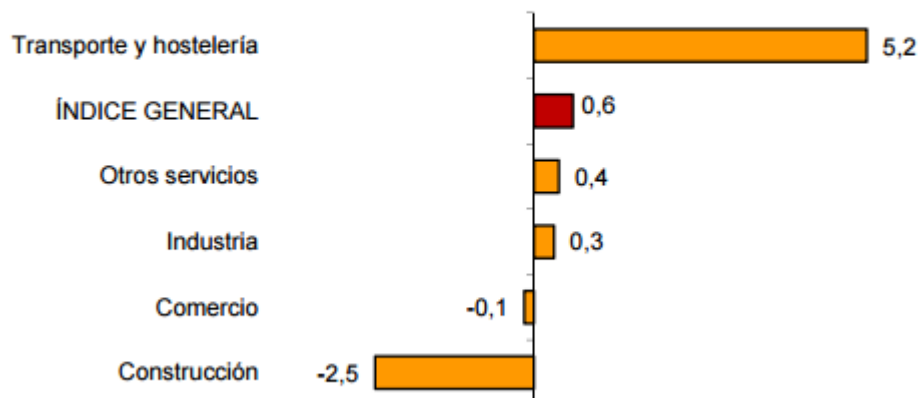


Figura 11. Tasa del ICEA. Fuente: INE

3.1.3 DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

A continuación, analizaremos el conjunto de factores que explican la estructura social y cultural del entorno general que rodea a nuestra empresa.

Las fuerzas sociales influyen en factores relacionados con valores, actitudes y características demográficas de los clientes y empleados de una empresa. Las dinámicas fuerzas sociales pueden influir significativamente en la demanda de productos y servicios de una organización pudiendo alterar sus decisiones estratégicas.

Destacaremos aquellas variables que hacen referencia a las características de la sociedad con la que la empresa actúa, como son datos demográficos, incorporación de jóvenes y mujeres al mercado de trabajo, nivel educativo, valores y creencias. Estos factores pueden provocar una variación en la demanda de ciertos productos o servicios en el sector.

- POBLACIÓN

España acabó 2015 con una población de 46.524.943 personas, lo que supone un descenso de 99.439 personas 38.381 mujeres y 61.058 hombres, respecto a 2014, en el que la población fue de 46.624.382 individuos.

En enero de 2016 se situó en 46.438.442 habitantes.

España puede considerarse un país con un número de habitantes significativo, si lo comparamos con el resto de los países, ya que ocupa el puesto número 29 del ranking de 196 estados que componen la tabla de población mundial de datosmacro.com.



En 2015, la población femenina fue mayoritaria, con 23.695.618 mujeres, lo que supone el 50,93% del total, frente a los 22.829.325 hombres que son el 49,07%.

El número de españoles aumentó en 24.313 personas y el de extranjeros se redujo en 35.456. En estos resultados queda reflejado el proceso de adquisición de nacionalidad española, que afectó a 114.207 residentes en 2015.

Durante 2015 se registró en el país un saldo migratorio negativo total de 8.389 personas, la inmigración aumentó un 12.5% y la emigración descendió un 12.1% respecto al año anterior.

Por otra parte, el número de españoles que emigraron en 2015 fue de 46.707 personas, un 18.3% menos que en 2014.

El número de habitantes creció en Islas Baleares, Región de Murcia, Comunidad de Madrid, Canarias, Cataluña y Andalucía.

España tiene una densidad de población media, de 92 habitantes por Km².

Evolución del crecimiento anual de la población de España (2011-2015). Porcentajes

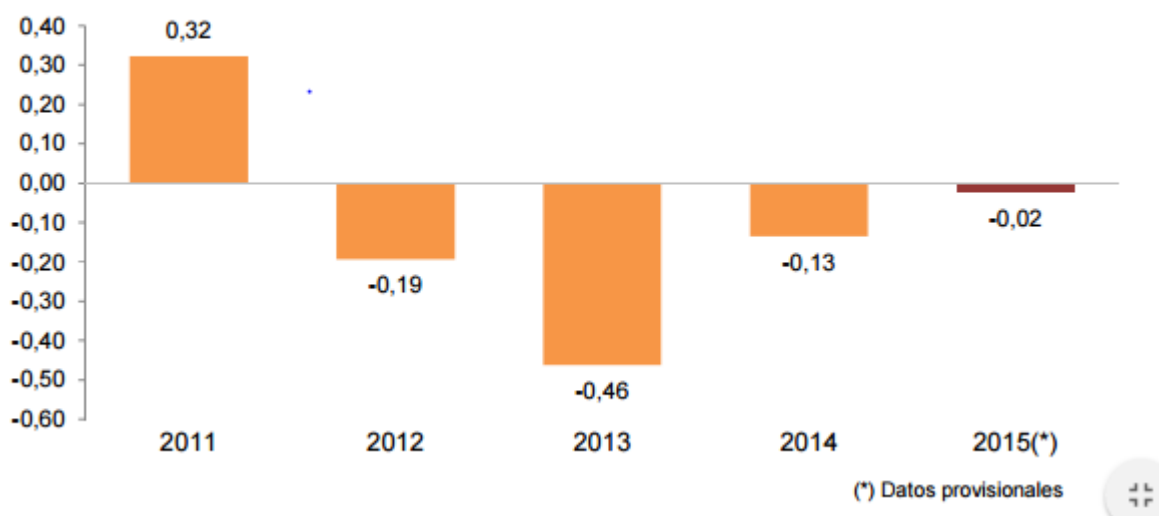


Figura 12. Evolución del crecimiento anual de la población. Fuente: INE

El descenso poblacional durante 2015 fue fruto de un saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) negativo de 2.753 personas y de un saldo migratorio también negativo de 8.389 personas (se registraron 343.614 inmigraciones procedentes del extranjero y 352.003 emigraciones con destino al extranjero).

- POBLACION POR SEXO Y EDAD

Por edad, la población descendió en 2015 en el grupo de 20 a 39 años (389.662 personas menos) y entre los menores de 10 años (63.286 menos). También se redujo en el grupo de 65 a 69 años (9.129 personas menos).



- POBLACIÓN POR NACIONALIDAD Y LUGAR DE NACIMIENTO

Aunque durante 2015 la población residente en España descendió en 11.142 personas, la población de nacionalidad española aumentó en 24.313. Este crecimiento se debió, sobre todo, al proceso de adquisición de nacionalidad española, que afectó (según datos provisionales) a 114.207 residentes. Por su parte, la población extranjera se redujo en 35.456 personas (un 0,8%), hasta situarse en 4.418.898, debido también al efecto de las adquisiciones de nacionalidad española, que producen una pérdida de población extranjera. Por nacionalidades, los mayores descensos en términos absolutos se produjeron en las poblaciones de Ecuador, Bolivia y Marruecos.

- NATALIDAD

Según datos provisionales, durante 2015 nacieron en España 419.109 niños, es decir, 8.486 menos que el año anterior (un 2,0% menos).

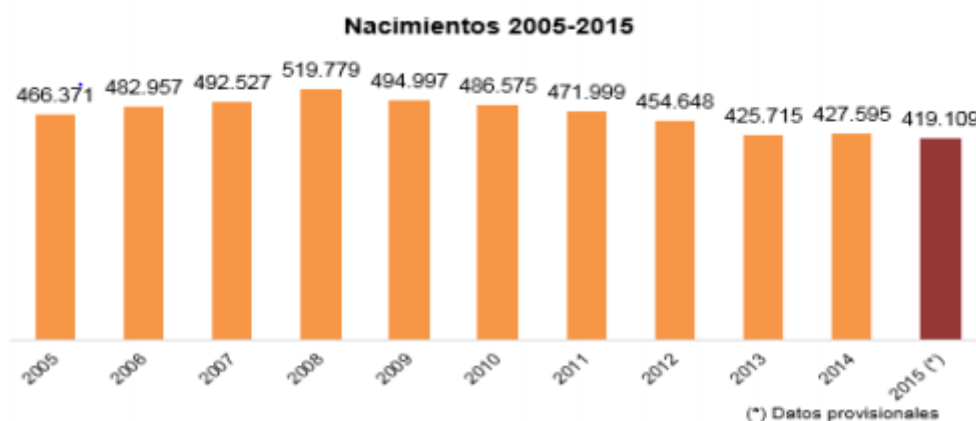


Figura 13. Índice de natalidad española. Fuente: INE

Desde 2008, cuando nacieron 519.779 niños (el máximo en 30 años), el número de nacimientos se ha reducido un 19,4%. La tasa bruta de natalidad se situó en 9,0 nacimientos por cada mil habitantes, dos décimas menos que la registrada en 2014.

A pesar de la reducción en el número de nacimientos se produjo un aumento en el indicador coyuntural de fecundidad o número de hijos por mujer (que se situó en 1,33 frente a los 1,32 del año 2014) dada la disminución en el número de mujeres en edad fértil.



- MORTALIDAD

Durante 2015 fallecieron en España 422.276 personas, lo que supuso un 6,7% más que en el año anterior.

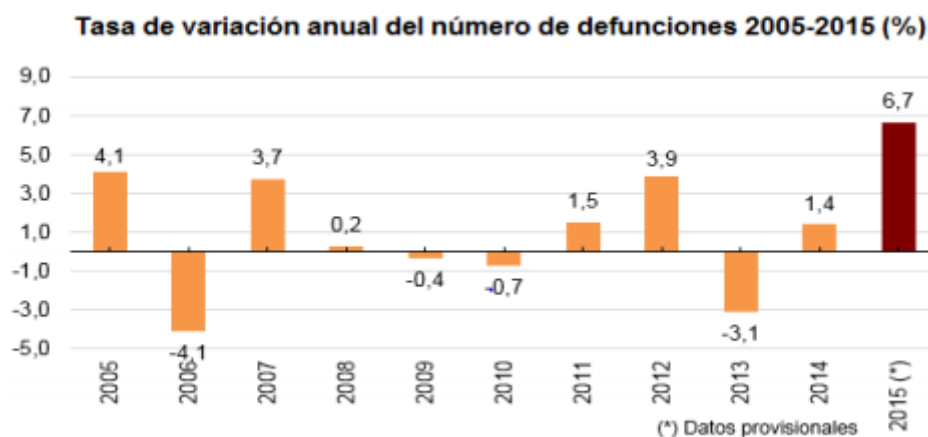


Figura 14. Índice de mortalidad española. Fuente: INE

La tasa de mortalidad infantil fue de 2,8 defunciones por cada mil nacidos vivos, la misma que en 2014. Esta tasa se mantiene por debajo del umbral del 3,0 por mil desde 2013.

PRINCIPALES INDICADORES EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

Además de los aspectos generales descritos, vamos a proceder al análisis de un conjunto de elementos que afectan a la evolución de la empresa que estamos estudiando, Piensos Cartagena. Se trata de un conjunto de indicadores que tienen como objetivo el estudio del sector agroalimentario. A continuación, se presentan los datos de los principales indicadores y ratios de la industria alimentaria del total Nacional y el de la Región de Murcia en particular.



CC.AA.	PERSONAS OCU­PADAS		VENTAS NETAS PRODUCTO		COMPRA DE MATERIAS PRIMAS		INVERSIONES NETAS ACTIVOS MATERIALES	
	Número	% Total s/ I.Alim.	Millones €	% Total s/ I.Alim.	Millones €	% Total s/ I.Alim.	Millones €	% Total s/ I.Alim.
ANDALUCÍA	46.465	13,1	13.124	14,1	9.037	15,8	433	15,5
ARAGÓN	11.041	3,1	3.379	3,6	2.220	3,9	117	4,2
PRINCIPADO DE ASTURIAS	6.859	1,9	1.768	1,9	1.042	1,8	19	0,7
ISLAS BALEARES	3.869	1,1	531	0,6	309	0,5	28	1,0
CANARIAS	9.385	2,7	1.137	1,2	512	0,9	27	1,0
CANTABRIA	6.123	1,7	1.227	1,3	524	0,9	23	0,8
CASTILLA Y LEÓN	35.529	10,0	9.370	10,0	5.420	9,5	293	10,5
CASTILLA-LA MANCHA	21.748	6,1	6.468	6,9	4.125	7,2	172	6,1
CATALUÑA	75.723	21,4	21.261	22,8	13.195	23,1	526	18,8
COMUNIDAD VALENCIANA	29.792	8,4	7.994	8,6	4.845	8,5	269	9,6
EXTREMADURA	9.519	2,7	2.112	2,3	1.417	2,5	152	5,4
GALICIA	26.817	7,6	7.158	7,7	4.753	8,3	151	5,4
COMUNIDAD DE MADRID	20.081	5,7	4.458	4,8	1.793	3,1	125	4,5
REGIÓN DE MURCIA	18.394	5,2	5.732	6,1	3.543	6,2	175	6,3
COMUNIDAD FORAL NAVARRA	12.245	3,5	2.685	2,9	1.412	2,5	98	3,5
PAIS VASCO	12.837	3,6	3.352	3,6	2.153	3,8	123	4,4
LA RIOJA	7.280	2,1	1.609	1,7	783	1,4	68	2,4
TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA	353.965	100,0	93.396	100,0	57.098	100,0	2.800	100,0
TOTAL INDUSTRIA	1.931.972		454.966		261.712		15.677	

Figura 15. Ratios de indicadores de la industria alimentaria. Fuente: S.G. de Fomento, Industria e Innovación en base a INE

SUBSECTORES	PERSONAS OCU­PADAS		VENTAS NETAS PRODUCTO		COMPRA DE MATERIAS PRIMAS		INVERSIONES NETAS ACTIVOS MATERIALES	
	Núm.	% Total s/ I.Alim.	Millones €	% Total s/ I.Alim.	Millones €	% Total s/ I.Alim.	Millones €	% Total s/ I.Alim.
Industrias Cárnicas	5.106	27,8	1.211	21,1	723	20,4	34	19,5
Transformación de Pescado	361	2,0	87	1,5	67	1,9	1	0,3
Conservas de Frutas y Hortalizas	5.815	31,6	1.881	32,8	959	27,1	47	26,8
Grasas y Aceites	254	1,4	991	17,3	937	26,4	4	2,3
Industrias Lácteas	472	2,6	106	1,8	68	1,9	2	1,4
Productos Molinería	100	0,5	51	0,9	40	1,1	1	0,5
Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	1.464	8,0	73	1,3	26	0,7	11	6,3
Azúcar, Chocolate y Confeitería	1.192	6,5	198	3,4	84	2,4	15	8,3
Otros Productos Diversos	2.258	12,3	548	9,6	301	8,5	21	12,2
Productos Alimentación Animal	428	2,3	310	5,4	252	7,1	1	0,7
Vinos	556	3,0	133	2,3	46	1,3	33	18,7
Otras Bebidas Alcohólicas	313	1,7	124	2,2	28	0,8	5	3,0
Aguas y Bebidas Analcohólicas	75	0,4	20	0,3	11	0,3	0	0,1
Total Ind. Alimentaria Murcia	18.394	100,0	5.732	100,0	3.543	100,0	175	100,0
Total Industria Murcia	61.213		17.878		11.946		649	

Figura 16. Ratios de indicadores de la industria alimentaria. Fuente: S.G. de Fomento, Industria e Innovación en base a INE



- EXPORTACIONES DEL SECTOR

Por otra parte, las exportaciones agroalimentarias han pasado de representar el 15.4% del total del comercio exterior en 2011, al 17% en 2014. Se consolida como el segundo en importancia, tras las semifabricas y bienes de equipo, y por delante del sector del automóvil y la industria química.

El sector agroalimentario español ha logrado alcanzar altas cotas de productividad y amplia representación en los mercados exteriores, con un valor de exportaciones que representa en la actualidad el 17% del comercio exterior, tal como se desprende de los informes sobre producción y comercio exterior elaborados por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. La actividad económica que genera mantiene una tendencia constante en alza, tal como demuestra el incremento en las exportaciones agroalimentarias.

En el año 2014 se lograba un record absoluto en comercio exterior, al exportarse productos agroalimentarios, pesqueros y forestales por valor de 40.830 millones de euros, cifra un 3% superior a la del año anterior, y hasta un 23.3% superiores a los que se lograba en 2011, año en el que el valor de las exportaciones se situaba en 33.122 millones de euros.

Destaca el comercio intracomunitario, especialmente con países como Francia, Italia, Alemania y Portugal. En el comercio extracomunitario son nuestros principales clientes países como Estados Unidos, China o Japón.



Figura 17. Exportaciones españolas 2015. Fuente: Ministerio de Economía



Según los datos que maneja el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Magrama), este año podrían volver a batirse todos los récords después de que las ventas en el exterior crecieran entre octubre de 2014 y septiembre de 2015 un 7,8 por ciento, hasta un total de 39.547 millones de euros.

Si se cumplen las previsiones, y a falta de conocer los datos oficiales del último trimestre del pasado ejercicio, en 2015 se podría haber superado la cifra más alta lograda hasta ahora -los 40.829 millones de euros que se facturaron el pasado año- teniendo en cuenta, sobre todo, que hay una gran parte de las ventas que se materializan al final del ejercicio.

Las anteriores son cifras especialmente significativas porque hay que tener en cuenta que hace tan sólo una década, en 2005, el volumen de las exportaciones alimentarias españolas era de únicamente de 22.777 millones. Es decir que la cuantía de las ventas agroalimentarias más allá de nuestras fronteras se ha duplicado casi durante la crisis económica.

De acuerdo con las cifras del Magrama, todos los sectores han crecido hasta el pasado septiembre, salvo el de los aceites que registra un ligero descenso del 0,5 por ciento. Destaca, en cambio, el fuerte incremento de las exportaciones de las frutas, con un crecimiento del 17,7 por ciento; de los pescados, con un 13,4 por ciento más; y de las hortalizas, con un aumento de las ventas del 12,6 por ciento.



- INDICE DE PRODUCCION INDUSTRIAL

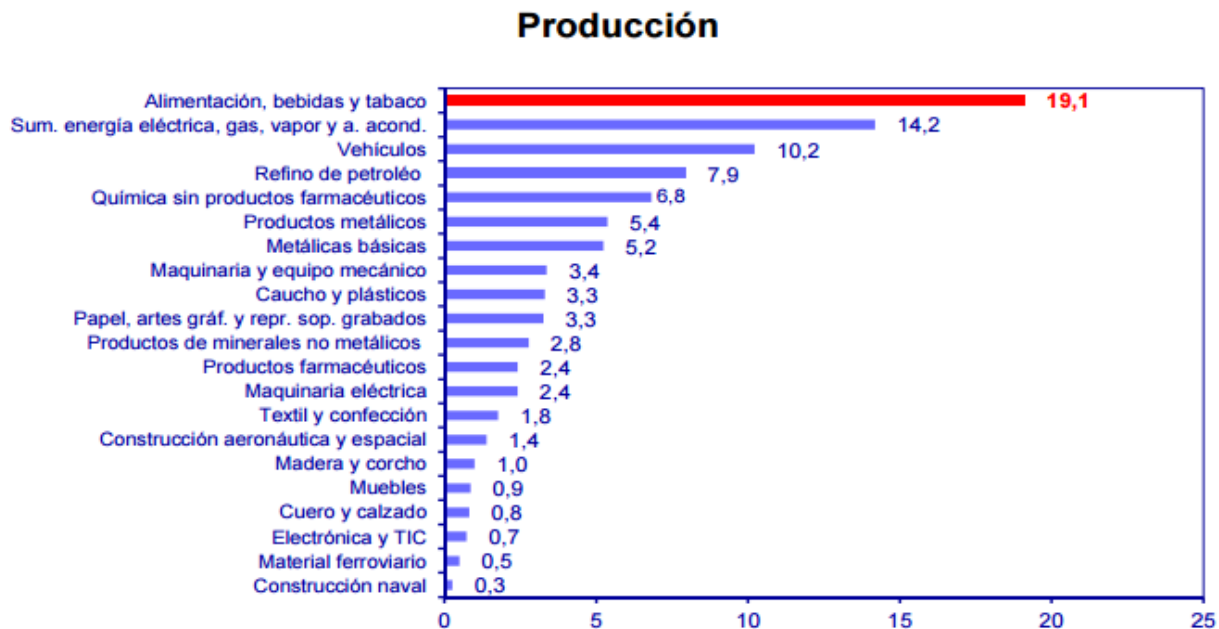


Figura 18. Índice de producción industrial. Fuente: Minetur

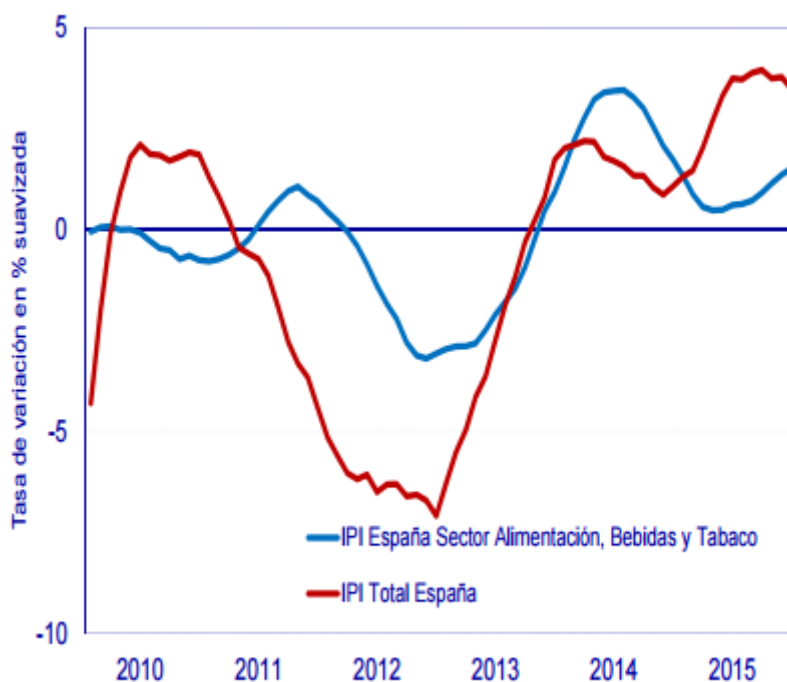


Figura 19. Índice de producción industrial. Fuente: Minetur, INE, Eurostat



En 2012 en Índice de Producción Industrial del sector alimentario muestra una importante caída. Aun así, se encuentra por encima del Índice Nacional. Vemos que en 2015 experimenta una evolución favorable, tendencia que se mantiene en alza conforme avanza el tiempo.

DATOS DE PRODUCCIÓN DE PIENSOS

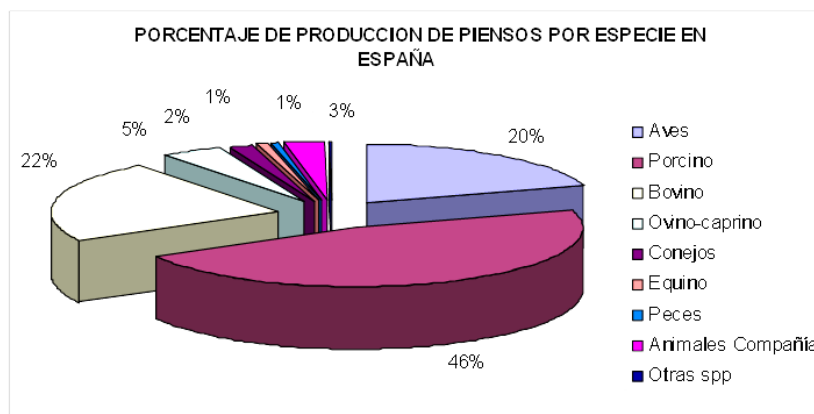


Figura 20. Producción de piensos por especie en España. Fuente: Magrama

Según estimaciones del servicio estadístico de Cesfac, en nuestro país se produjeron 21.595.000 toneladas de pienso el pasado año, 457.160 más que en 2014 (21.137.840), un crecimiento bastante significativo que volverá a repetirse, si los cálculos son acertados, en 2016. Se espera que este año se produzcan cerca de 22 millones de toneladas.

Por tipos, la producción de alimentos compuestos para el sector porcino, la mayoritaria, alcanzó las 8.950.000 toneladas, por 7.000.000 en el caso del sector vacuno y 4.500.000 en el de aves – el INE no ha facilitado datos relativos al sector ovino/caprino. Esto demuestra, la “robustez” del sector porcino y la “capacidad de maximizar” sus oportunidades en los mercados exteriores, como China, que han compensado el cierre de las fronteras de Rusia por el embargo. También es importante el aumento en los piensos para vacuno, ovino, caprino, equino y conejos, con 7,38 millones de toneladas obtenidas el año pasado (232.000 toneladas más que en 2014); mientras que para aves se fabricaron 4,8 millones de toneladas (+153.000 toneladas respecto al año 2014). A la mayor producción de pienso se sumó el “buen comportamiento” del precio de las materias primas, con cotizaciones “moderadas” principalmente en los cereales. Es decir, en 2015 se produjo más y más barato y ese abaratamiento se trasladó al precio de venta al ganadero, según De Saja. Para 2016, sin embargo, Cesfac prevé que la producción de pienso se retraiga un -1,78 % -según la



última previsión-, debido sobre todo a una caída de la demanda en los sectores vacuno, ovino/caprino, cunícola y avícola ya que, según recuerda De Saja, algunos de ellos están sumergidos actualmente en crisis de precios en origen. Espera, eso sí, que en este ejercicio se mantenga la estabilidad en los precios de los cereales, algo que sin embargo, no se puede prever para la soja -proteína fundamental en la alimentación animal- debido a la volatilidad del mercado internacional.

Por comunidades, Cataluña mantiene su prevalencia sobre el resto del estado con 6.096.476 toneladas producidas en 2014. Se trata de una cifra potente a pesar de la caída del 2,06% con respecto a 2012 (6.224.454). Le sigue a bastante distancia Castilla y León, con una producción de 3.988.808 toneladas, números también inferiores a los del año anterior. Aragón, por el contrario, ve aumentada su fabricación de piensos un 6,46% hasta las 3.926.109 toneladas. También crecen, aunque ligeramente (0,32%) los números de Galicia, donde se alcanzan las 2.762.318 toneladas.



Figura 21. Imagen de la Nave de Piensos Cartagena. Fuente: Elaboración propia

La principal provincia productora de piensos compuestos es Lleida, con 1.498.426 toneladas y una facturación de 446 millones de euros en porcino, 649.287 toneladas y 154 millones en vacuno/ovino/caprino y 510.296 toneladas y 173 millones de euros en aves. Huesca ocupa el segundo lugar, tras producir 1.079.714 toneladas y facturar 307 millones en porcino, 409.238 toneladas y 109 millones en vacuno/ovino/caprino y 89.700 toneladas y 27 millones en aves.

Según cálculos de Cefac recogidos por la Federación Europea de Fabricantes de Alimentos Compuestos (FEFAC), en cuanto a la producción industrial de alimentos compuestos en la Unión Europea en 2015 el podio lo encabeza Alemania, que prácticamente se mantiene estable con respecto a 2014: 23.485 millones de toneladas. Le siguen Francia y España.



A nivel mundial, la Unión Europea se mantiene en cabeza con 224 millones de toneladas, superando al gigante chino, con 191. A más distancia aguarda Estados Unidos (169), mientras que Brasil se confirma como superpotencia (67 millones de toneladas).

En la misma Asamblea General de Cesfac, durante la presentación de estas estadísticas, también se juzgó interesante la consolidación de la exportación de ciertas gamas de los alimentos para animales (premezclas o correctores, aditivos y coproductos procesados para alimentación animal).

En palabras del director general de la Confederación, Jorge de Saja, “un comportamiento razonable de los costes de materias primas para alimentación animal y la posible recuperación del potencial exportador cárnico a un mercado ruso, serán claves para mantener en el 2016 las expectativas favorables del 2015”.

ANÁLISIS DEL NÚMERO DE ANIMALES POR TIPOS



EFECTIVOS GANADEROS									
GANADO OVINO: Análisis provincial del número de animales según tipos, 2015 (Noviembre)									
Provincias y Comunidades Autónomas	Total	Corderos ¹	Sementales	Hembras para vida					
				Total	Nunca han parido		Que ya han parido		No Ordeño
					No cubiertas	Cubiertas por 1ª vez	Ordeño	No Ordeño	
A Coruña	27.928	1.939	2.048	23.941	534	134	34	52	23.187
Lugo	50.853	4.183	2.747	43.923	1.177	294	49	74	42.329
Ourense	70.178	7.281	3.040	59.857	1.790	448	296	445	56.878
Pontevedra	26.377	1.317	1.533	23.527	359	90	67	101	22.910
GALICIA	175.336	14.720	9.368	151.248	3.861	965	447	671	145.304
P. DE ASTURIAS	48.567	7.275	3.105	38.187	655	244	2.374	974	33.940
CANTABRIA	64.969	9.684	3.765	51.520	3.083	348	3.387	2.602	42.100
Alava	56.810	2.904	1.733	52.173	7.868	4.878	3.934	19.833	15.660
Guipúzcoa	144.776	7.370	4.067	133.339	20.029	13.748	8.708	52.410	38.444
Vizcaya	57.868	2.268	2.546	53.054	6.028	4.687	3.021	17.499	21.819
PAIS VASCO	259.454	12.542	8.346	238.566	33.925	23.313	15.663	89.742	75.923
NAVARRA	516.469	43.196	12.304	460.969	26.938	18.691	24.737	83.155	307.448
LA RIOJA	113.494	8.773	1.867	102.854	2.478	632	8.630	2.776	88.338
Huesca	552.188	148.688	10.511	392.989	31.439	116	35.252	1.072	325.109
Teruel	610.285	138.144	12.508	459.633	36.771	416	40.950	3.837	377.659
Zaragoza	591.221	125.672	11.624	453.925	36.314	159	40.693	1.474	375.285
ARAGÓN	1.753.693	412.504	34.643	1.306.546	104.524	691	116.895	6.383	1.078.053
Barcelona	142.935	47.813	2.605	92.517	7.399	91	4.568	970	79.489
Girona	105.773	33.937	2.165	69.671	5.568	180	3.367	1.964	58.592
Lleida	224.368	62.035	4.036	158.297	12.661	106	7.841	1.250	136.439
Tarragona	57.716	24.328	1.013	32.375	2.588	68	1.581	622	27.516
CATALUÑA	530.792	168.113	9.819	352.860	28.216	445	17.357	4.806	302.036
BALEARES	303.781	84.170	7.969	211.642	4.233	70	14.761	693	191.886
Ávila	182.451	34.131	3.809	144.511	1.431	3.765	7.758	43.311	88.246
Burgos	220.476	27.475	3.800	189.201	1.880	4.152	10.266	56.125	116.778
León	450.494	78.242	8.647	363.605	3.582	14.446	14.148	170.493	160.935
Palencia	241.509	35.048	4.093	202.368	1.985	11.758	3.299	147.803	37.524
Salamanca	413.782	75.825	9.510	328.447	3.256	7.603	18.514	88.483	210.591
Segovia	254.352	35.523	4.833	213.996	2.131	2.895	13.830	37.820	157.320
Soria	229.763	41.680	3.335	184.748	1.847	123	14.652	1.459	166.667
Valladolid	364.896	59.152	6.486	299.258	2.915	21.194	1.808	252.781	20.561
Zamora	698.323	130.807	13.424	554.092	5.417	30.887	13.693	348.339	155.757
CASTILLA Y LEON	3.056.046	517.884	57.937	2.480.225	24.444	96.822	97.967	1.146.614	1.114.378
MADRID	101.056	19.537	2.580	78.939	4.649	5.797	3.409	36.445	28.639
Albacete	522.946	79.007	10.771	433.168	48.738	18.228	14.237	175.019	176.945
Ciudad Real	955.618	169.468	19.389	766.762	86.098	33.709	25.193	308.654	313.108
Cuenca	378.197	53.811	7.635	316.751	35.663	13.121	10.425	127.972	129.570
Guadalajara	202.555	27.310	3.386	171.859	19.360	7.043	5.648	69.612	70.196
Toledo	407.668	72.357	8.881	326.430	36.654	14.334	10.740	131.221	133.481
CASTILLA-LA MANCHA	2.466.984	401.953	50.062	2.014.969	226.513	86.436	66.243	812.478	823.299
Alicante	80.770	19.705	2.201	58.864	2.286	77	4.424	1.199	50.878
Castellón	120.876	22.988	2.501	95.387	2.870	286	7.020	4.484	80.727
Valencia	93.880	22.604	2.162	69.114	2.407	215	5.050	3.367	58.075
V. VALENCIANA	295.526	65.297	6.864	223.365	7.563	578	16.494	9.050	189.680
R. DE MURCIA	1.073.622	612.260	17.499	443.863	26.624	233	30.961	1.241	384.805
Badajoz	2.302.961	547.533	57.756	1.697.672	101.762	8.590	111.766	86.450	1.389.104
Cáceres	1.149.650	257.578	31.048	861.024	51.598	5.929	55.328	60.513	687.656
EXTREMADURA	3.452.611	805.111	88.804	2.558.696	153.360	14.519	167.094	146.963	2.076.760
Almería	178.495	38.476	5.505	134.514	13.451	64	9.352	760	110.886
Cádiz	101.098	20.639	3.110	77.349	7.735	337	5.077	4.000	60.200
Córdoba	674.353	159.703	17.420	497.230	49.723	925	33.881	10.966	401.735
Granada	394.300	103.997	9.629	280.674	28.067	73	19.574	867	232.093
Huelva	182.507	27.679	5.636	149.192	14.919	852	9.592	10.098	113.732
Jaén	222.474	46.691	5.975	169.808	16.981	53	11.834	627	140.313
Málaga	168.986	32.145	4.751	132.090	13.209	250	8.996	2.965	106.670
Sevilla	332.312	65.877	10.828	255.607	25.561	177	17.715	2.099	210.055
ANDALUCIA	2.254.525	495.207	62.854	1.696.464	169.646	2.731	116.022	32.382	1.375.684
Las Palmas	42.730	7.561	1.534	33.635	1.896	1.969	892	13.065	15.813
S.C. de Tenerife	13.301	2.931	538	9.832	678	420	294	2.726	5.715
CANARIAS	56.031	10.492	2.072	43.467	2.574	2.388	1.186	15.792	21.528
ESPAÑA	16.522.956	3.688.717	379.858	12.454.381	823.284	254.904	703.627	2.392.765	8.279.800

¹ Animales de la especie ovina, machos o hembras, de hasta 12 meses de edad



EFECTIVOS GANADEROS								
GANADO CAPRINO: Análisis provincial del número de animales según tipos, 2015 (Noviembre)								
Provincias y Comunidades Autónomas	Total	Chivos ¹	Sementales	Hembras para vida				
				Total	Nunca han parido		Que ya han parido	
					No cubiertas	Cubiertas 1ª vez	Ordeño	No ordeño
A Coruña	6083	607	580	4896	0	1	197	4698
Lugo	16977	1579	1089	14309	6	25	607	13671
Ourense	12519	1495	518	10506	0	2	208	10296
Pontevedra	8308	752	535	7021	6	20	97	6898
GALICIA	43.887	4.433	2.722	36.732	12	48	1.109	35.563
P. DE ASTURIAS	32.155	6.094	1.260	24.801	536	2.143	4.701	17.421
CANTABRIA	30.802	4.951	1.591	24.260	1.456	1.698	1.846	19.260
Alava	3.895	232	203	3.460	549	633	177	2.101
Guipúzcoa	8.137	398	357	7.382	2.050	1.353	196	3.783
Vizcaya	14.378	971	926	12.481	1.451	1.319	602	9.109
PAIS VASCO	26.410	1.601	1.486	23.323	4.050	3.305	975	14.993
NAVARRA	12.968	1.538	976	10.454	1.150	209	1.399	7.696
LA RIOJA	13.551	670	433	12.448	640	690	4.071	7.047
Huesca	26.898	5.399	2.058	19.441	972	1.555	2.415	14.499
Teruel	14.870	2.833	800	11.237	562	899	1.224	8.552
Zaragoza	15.383	2.312	1.792	11.279	564	902	1.729	8.084
ARAGON	57.151	10.544	4.650	41.957	2.098	3.356	5.368	31.135
Barcelona	19.687	3.860	778	15.049	1.806	752	5.362	7.129
Girona	11.186	2.649	428	8.109	973	405	1.855	4.876
Lleida	21.210	4.201	767	16.242	1.949	812	4.737	8.744
Tarragona	18.402	3.422	689	14.291	1.715	714	1.416	10.446
CATALUNA	70.486	14.132	2.662	53.692	6.444	2.683	13.370	31.195
BALEARES	14.338	4.136	1.037	9.165	183	733	693	7.556
Ávila	64.201	14.601	1.453	48.147	481	1.618	43.452	2.597
Burgos	8.739	1.599	323	6.817	68	469	2.316	3.965
León	28.712	6.438	799	21.475	215	1.275	10.527	9.458
Palencia	3.088	588	107	2.393	24	113	1.636	620
Salamanca	10.304	1.965	462	7.877	79	458	4.011	3.329
Segovia	3.281	519	194	2.568	26	140	1.452	950
Soria	4.720	814	190	3.716	37	282	846	2.552
Valladolid	4.355	904	99	3.352	34	135	2.662	521
Zamora	15.097	3.777	471	10.849	108	536	7.045	3.159
CASTILLA Y LEON	142.497	31.205	4.098	107.194	1.072	5.026	73.947	27.149
MADRID	32.101	6.728	818	24.555	2.210	2.455	15.615	4.275
Albacete	100.116	13.794	3.379	82.943	9.124	4.976	37.852	30.991
Ciudad Real	150.927	27.576	3.435	119.916	13.191	7.195	44.919	54.611
Cuenca	25.871	4.498	1.026	20.347	2.238	1.220	11.814	5.075
Guadalajara	17.532	2.227	643	14.662	1.613	879	5.841	6.329
Toledo	175.966	28.721	3.467	143.778	15.816	8.626	45.963	73.373
CASTILLA-LA MANCHA	470.412	76.816	11.950	381.646	41.982	22.896	146.389	170.379
Alicante	34.709	5.894	1.013	27.802	2.688	1.939	15.548	7.627
Castellón	22.106	3.156	723	18.227	2.177	1.213	8.658	6.179
Valencia	18.911	2.038	771	16.102	1.560	1.047	5.305	8.190
C. VALENCIANA	75.726	11.088	2.507	62.131	6.425	4.199	29.511	21.996
R. DE MURCIA	417.871	218.350	7.897	191.624	11.497	13.414	132.876	33.837
Badajoz	135.878	30.159	4.675	101.044	7.073	9.094	10.715	74.162
Cáceres	147.102	26.564	4.579	115.959	8.117	10.436	36.512	60.894
EXTREMADURA	282.980	56.723	9.254	217.003	15.190	19.530	47.227	135.056
Almería	165.111	37.296	4.791	123.024	15.993	19.684	61.516	25.831
Cádiz	129.497	34.781	4.010	90.706	11.792	14.513	42.918	21.483
Córdoba	64.790	16.591	1.871	46.328	6.023	7.412	21.666	11.227
Granada	159.658	40.463	4.996	114.199	14.846	18.272	51.626	29.455
Huelva	56.972	10.557	1.934	44.481	5.783	7.117	23.129	8.453
Jaén	60.665	14.433	2.354	43.878	5.704	7.020	13.293	17.861
Málaga	242.005	60.989	6.181	174.835	22.729	27.974	104.574	19.558
Sevilla	180.564	49.207	4.628	126.729	16.475	20.277	65.125	24.853
ANDALUCIA	1.059.262	264.317	30.765	764.180	99.343	122.269	383.847	158.721
Las Palmas	157.624	25.021	3.522	129.082	6.948	9.480	94.564	18.090
S.C. de Tenerife	69.361	17.859	1.693	49.808	3.786	3.043	42.876	104
CANARIAS	226.985	42.880	5.215	178.890	10.733	12.522	137.440	18.194
ESPAÑA	3.009.582	756.206	89.321	2.164.055	205.022	217.176	1.000.384	741.473

¹ Animales de la especie caprina, machos o hembras, de hasta 12 meses de edad



A continuación, se presenta el gráfico de variación en la producción de piensos por CCAA.

El último informe de datos de producción elaborado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, es del año 2014.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	TONELADAS PRODUCCIÓN DECLARADA	% VARIACIÓN RESPECTO A 2013
ANDALUCÍA	2.583.424	29,9
ARAGÓN	4.648.785	18,4
ASTURIAS	422.312	6,9
BALEARES	42.912	-20,3
CANARIAS	223.316	-6,0
CANTABRIA	227.087	3,4
CASTILLA LA MANCHA	2.067.983	11,5
CASTILLA Y LEÓN	4.042.099	1,3
CATALUÑA	6.710.214	10,1
EXTREMADURA	1.313.686	15,8
GALICIA	2.909.026	5,3
RIOJA	121.289	-0,6
MADRID	264.756	1,1
MURCIA	2.081.245	8,4
NAVARRA	1.197.942	2,9
P.VASCO	386.243	-1,6
VALENCIA	1.513.399	14,2

Figura 22. Tabla de variación en la producción de piensos por CCAA. Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

Como se puede comprobar, con respecto al año anterior, sólo disminuye la producción en caso de Baleares, Rioja, y País Vasco.



2014. Porcentaje de producción por tipo de pienso

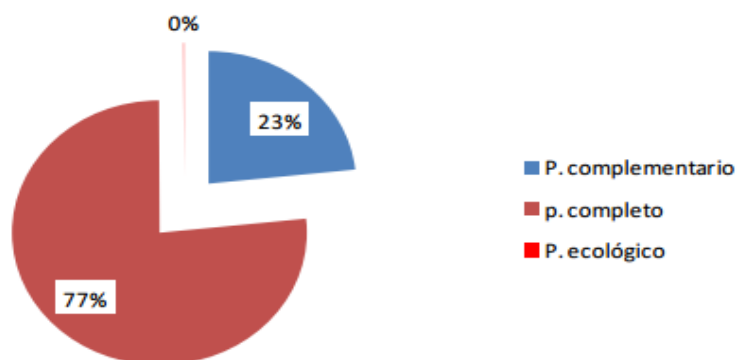


Figura 23. Porcentaje de producción por tipo de pienso. Fuente: Elaboración propia.

Disminuye la importancia de la producción de pienso ecológico, pasando de 0,18% en 2013 a 0,08% en 2014. La mayor producción de estos piensos va destinada a avicultura y a bovino con un 42% y un 37% del total de pienso ecológico fabricado, respectivamente. No obstante, dentro del total de pienso fabricado por especie, no alcanza el 0,2% en ningún caso, excepto en el caso de la acuicultura, que alcanza el 0,5%.

PRODUCCIÓN DE PIENSO ECOLÓGICO

A lo largo de 2014, la fabricación de pienso ecológico se ha visto reducida de forma considerable, según las declaraciones de producción presentadas por los operadores del sector piensos. La cantidad fabricada ha alcanzado las 23.242 Tm, lo que supone una reducción del 45,5% respecto al valor alcanzado en 2013. Este valor hace que este tipo de producción no llegue a alcanzar el 0,08% sobre el total nacional de pienso fabricado. Esta producción es inexistente en numerosas CCAA, tal y como puede verse en el gráfico.

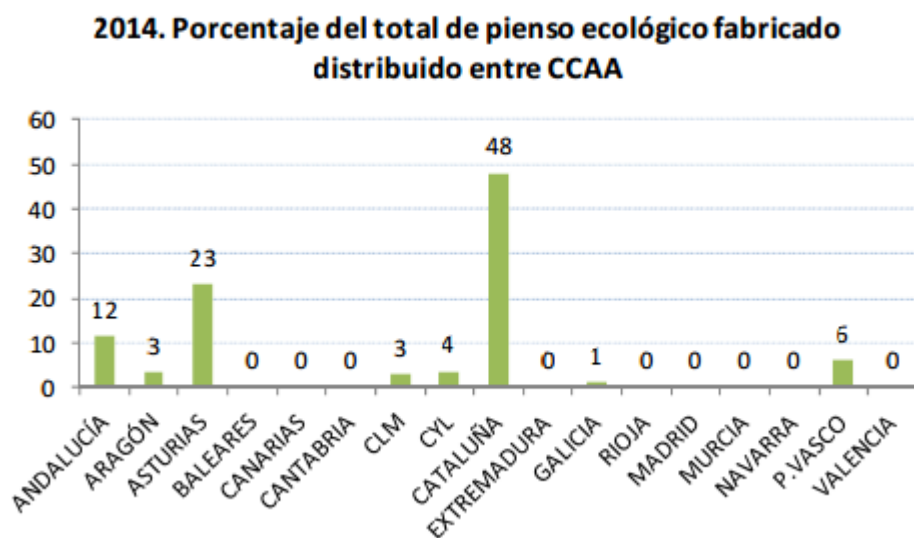


Figura 24., Pienso ecológico fabricado por CCAA. Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

No obstante, los datos indican que, respecto del total de fabricación de piensos en cada una de las CA, la cantidad de pienso ecológico supone un 1,3% en el caso de Asturias, un 0,4% en el caso del País Vasco y un 0,2% en el caso de Cataluña, inferiores a los obtenidos en 2013. Por especies, dentro del total de pienso ecológico producido, indicar que el 42% es para avicultura, el 37% para bovino y el 13% para ovino-caprino, habiendo pasado el porcino al 4% del total del pienso ecológico fabricado. El porcentaje de pienso ecológico producido para estas especies, sobre el total nacional producido para cada una de ellas, ya se ha indicado anteriormente que no supera, en general el 0,2%.



DATOS DE CONSUMO

CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS EN LA FABRICACION DE PIENSOS

El consumo de materias primas (MMPP) a lo largo del año 2014 ha sido, según los datos declarados por los fabricantes de piensos y de premezclas alcanzó, 31.030.718 Tm, un 12,3% por encima del dato presentado en 2013. Dentro de los grupos de materias primas, los cereales y productos derivados sigue siendo el más numeroso, con un 67,47%, un punto por encima del alcanzado en 2013. Le sigue el grupo de las oleaginosas y productos derivados, que alcanza un 19,2%. En la tabla IV se incluyen los distintos grupos de materias primas, así como su porcentaje de empleo en la fabricación de piensos, tanto en 2012 como en 2013. Como se puede observar, planteado de este modo, no hay grandes diferencias.

Grupo de MMPP	2013	2014	Variación 2014 respecto a 2013	2014. % de cada grupo sobre el total
1.- Cereales y derivados	18.294.907	20.937.140	14,4	67,5
2.- oleaginosas y derivados	5.125.198	5.948.568	16,1	19,2
3.- leguminosas y derivados	344.527	287.347	-16,6	0,9
4.-Tubérculos, raíces y deriv	422.666	480.705	13,7	1,5
5.- Otras semillas y frutos y derivados	64.918	71.644	10,4	0,2
6.- Forrajes	819.583	833.868	1,7	2,7
7.- Otras plantas, algas	10.283	8.993	-12,5	0,0
8.- lácteos y derivados	76.179	70.568	-7,4	0,2
9.- PATs	383.332	352.105	-8,1	1,1
10.- Peces,y pdtos acuatic	51.217	61.654	20,4	0,2
11.- Minerales deriv	922.421	984.262	6,7	3,2
12.- Pdtos y subpdtos de ferment de microorg	14.561	9.273	-36,3	0,0
13.- Varios	337.841	323.691	-4,2	1,0
14.- Aceites y grasas	641.154	433.232	-32,4	1,4
Tm totales de MMPP consumidas	27.628.438	31.030.718	12,3	

Figura 25. Datos de consumo de MMPP a nivel nacional. Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Dentro de los cereales (el 89,7% de la cantidad reflejada en el grupo 1), el 38% se debe al consumo de maíz (el 34% en 2013) y, prácticamente por igual, el 29%, en el caso del trigo y la cebada.



CONSUMO DE PREMEZCLAS DE ADITIVOS Y PIENSOS COMPLEMENTARIOS EN LA FABRICACIÓN DE PIENSOS.

El consumo de premezclas utilizadas por los fabricantes de pienso, se ha incrementado en 2014 tal y como se ha producido en el caso de la producción de piensos, pero el incremento ha sido muy superior, alcanzando 204.982 Tm, un 47,3% por encima del dato presentado en 2013 (139.838 Tm).

Especie	Toneladas	Cantidad media (Kg) de premezclas incorporadas por Tm de pienso fabricado
Aves	23.063	4,15
Porcino	81.429	5,34
Bovino	35.037	5,57
Ovino-Caprino	12.554	7,57
Conejos	1.455	3,04
Équidos	3.120	16,22
Perros y gatos	47.586	59,32
Peces	172	1,29
Otros	1.566	4,15
Total premezclas de aditivos	205.982	6,7

Figura 26. Datos de consumo de Premezcla consumida a nivel nacional. Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Como se puede observar, en el caso de las especies de abasto, las cantidades son acordes con el peso de cada especie en la producción nacional de piensos. Destaca, por el gran volumen de premezclas de aditivos utilizadas en la fabricación de piensos para mascotas. En cuanto al uso de piensos complementarios para la fabricación de piensos, la cantidad total asciende a 165.988 Tm, casi un 40% por encima del dato de 2013 (118.833 Tm), cuyo reparto por especie queda reflejado en la siguiente gráfica.

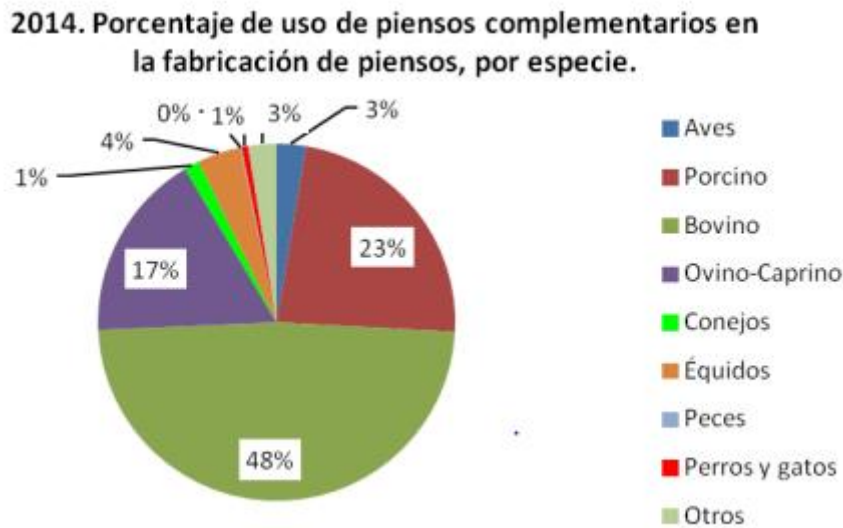


Figura 27. Datos de consumo de piensos complementarios por especie. Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

CONSUMO DE ADITIVOS QUE NO SE AÑADEN COMO PREMEZCLAS EN LA PRODUCCIÓN DE PIENSOS

La declaración de 2014 relativa a los aditivos utilizados directamente en la fabricación del pienso, es decir que no se han añadido en forma de premezcla, ha alcanzado 288.284 Tm, lo que supone un incremento del 40,1 % respecto al año 2013. En el siguiente gráfico se muestra cómo se distribuyen, porcentualmente, entre los distintos grupos de aditivos existentes. Destacan los aditivos nutricionales, con un 58%.

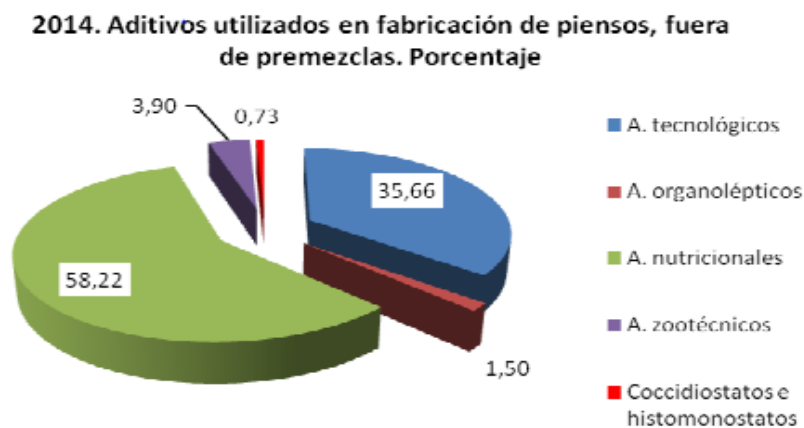


Figura 28. Datos de aditivos usados en la fabricación. Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.



En la siguiente tabla se especifican las cantidades de cada grupo de aditivos que se han utilizado en aplicación directa en la fabricación de piensos.

GRUPO DE ADITIVOS	2013. Tm. Consumidas en uso directo en fabricación de piensos.	2014. Tm. Consumidas en uso directo en fabricación de piensos.	% de variación
Tecnológicos	57.266	102.785	79,5
Organolépticos	3.362	4.319	28,5
Nutricionales	136.749	167.835	22,7
Zootécnicos	7.043	11.232	59,5
Coccidiostatos e histomonostatos	1.366	2.093	53,2

Figura 29. Datos de cantidades de aditivos usados en la fabricación. Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Dentro del grupo de aditivos nutricionales, que es el más abundante, el 74% del total está formado por el consumo de aminoácidos, siendo el 12% las vitaminas y provitaminas, y el 10% la urea.

3.2 ENTORNO ESPECÍFICO

Para realizar el análisis de este entorno, necesitamos conocer en qué consiste pertenecer a un sector industrial.

Porter lo definió como “ Grupo de empresas que producen productos sustitutivos entre sí. Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa.

Estas fuerzas son:

- Amenaza de los nuevos competidores
- Poder de negociación con los clientes
- Rivalidad entre empresas
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de productos sustitutos



3.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La demanda de piensos depende directamente del desarrollo y de la organización de la ganadería, por una parte, y de los animales de compañía, por otra. A los efectos que interesan a este trabajo los rasgos principales de la evolución de la ganadería como demandante de piensos son los siguientes:

En términos generales, está aumentando la producción ganadera, especialmente la ganadería de cebo, lo que consolida la existencia de un complejo de piensos ganadero-cárnico en diversas autonomías españolas.

Los gerentes de las empresas agroalimentarias consideran que existen barreras de entrada moderadas al sector. La más relevante son las elevadas necesidades de capital, ya que, para ser competitivas, las empresas deben realizar importantes inversiones iniciales, en equipos productivos, lo que les permitirá desarrollar economías de escala y adaptarse a las cada vez más exigentes normas europeas, así como en activo circulante, para disponer de las materias primas necesarias para el proceso productivo, así como una cierta capacidad en I+D+I que les permita destacar en el sector. Una barrera de entrada destacada es la diferenciación del producto. Con carácter general, los gerentes consideran que los productos del sector están bastante consolidados. Por tanto, existen productos o marcas, que el comprador reconoce, valora y por las que está dispuesto a pagar un sobreprecio. Este hecho dificulta la entrada de nuevas empresas, que precisarían de inversiones muy elevadas en publicidad y un amplio período de tiempo para ganar la confianza de los clientes. Otro factor que, a juicio de las empresas, limita la entrada en el sector es la dificultad de acceso a los canales de distribución. Ésta se efectúa a través de grandes cadenas mayoristas, que concentran la mayor parte de la distribución final de la producción. El elevado poder negociador de estos agentes les permite establecer condiciones financieras muy desfavorables para las empresas entrantes, al tiempo que exigen que se oferte una amplia gama de referencias de productos para poder acceder a dichos canales de distribución. También destaca la importancia asignada por los entrevistados a diversos factores como la existencia de economías de experiencia y de escala en los procesos productivos, la localización favorable de los competidores actuales que disuade a los potenciales concurrentes a localizarse en la misma zona o los subsidios preferenciales obtenidos por las empresas ya establecidas. En estos dos últimos factores la desviación típica es muy elevada, por lo que su importancia depende de cada subsector y del mercado objetivo de las empresas. En cuanto a los factores con menor valoración tenemos el nivel de protección de las administraciones públicas a la entrada de nuevos competidores y los costes que tienen que soportar los clientes por cambiar de proveedor.



Los gerentes consideran que los costes unitarios de los productos disminuyen de manera relevante a medida que la empresa acumula experiencia en su fabricación. Así, el «saber hacer» de los empleados tiene especial relevancia en el procesamiento de productos de Piensos Cartagena. Otros factores relevantes son las necesidades de capital, la localización favorable y la política gubernamental.

Se presentan las elevadas exigencias de inversiones iniciales como un freno al ingreso de nuevas empresas en el sector. Asimismo, los gerentes valoran como un factor relevante la ubicación, que se ve reforzado por las ventajas derivadas de un acceso favorable a las materias primas. Además, las empresas consideran que la política gubernamental limita la entrada de competidores potenciales en el sector, a través de la aplicación de normas restrictivas de entrada y otras formas de control.

3.2.2 PODER NEGOCIADOR CON LOS CLIENTES

La rentabilidad de nuestra empresa en una transacción depende del poder económico relativo de la misma. La fortaleza del poder de los compradores en cualquier sector de actividad viene determinada básicamente por dos tipos de factores: la sensibilidad de los compradores al precio y su poder relativo de negociación. En el caso del sector agroalimentario, los principales compradores son las grandes superficies y mayoristas, que distribuyen y venden el producto al consumidor final. Las ventas a este tipo de clientes suponen en la mayoría de los casos más de un 70 por ciento de la producción global.

Piensos Cartagena considera que el poder negociador de los compradores es la principal fuerza competitiva, incidiendo de manera relevante en las condiciones competitivas del sector agroalimentario. El factor más destacado es el escaso coste de cambio de proveedor que poseen los clientes del sector, lo que impulsa a las empresas concurrentes a luchar por proteger su cuota de mercado reduciendo su poder negociador.

Otro valor elevado es la escasa diferenciación de los productos, lo que faculta a los distribuidores para comparar productos y encontrar proveedores alternativos.

Otro factor a tener en cuenta es la elevada concentración del grupo comprador. La distribución de los productos agroalimentarios se concentra en un limitado número de agentes intermediarios que ejercen una gran presión sobre los productores para que reduzcan sus márgenes y acepten determinadas condiciones de calidad, servicio y pago.

Menor importancia se les da a los factores información del comprador sobre el proceso e importancia de los productos para el comprador. Se aprecia, por tanto, que las limitaciones de los compradores en la información disponible para fabricar los productos, así como el valor relativo de



Los productos del sector frenan la amenaza de desarrollar un proceso de integración hacia atrás. El factor más relevante señalado por Piensos Cartagena es la información que posee el comprador sobre las condiciones del proceso productivo. Ello favorece su capacidad de negociar con las empresas fabricantes y puede suponer una amenaza de integración hacia atrás en caso de que las condiciones obtenidas en las compras no sean las deseadas.

Las variables menos valoradas por la empresa de nuestro estudio, son los bajos costes de cambio del proveedor y la escasa diferenciación de los productos. La reducida importancia de estos factores indica un limitado poder de negociación de los compradores. Los elevados costes de cambio y la diferenciación implican que a lo largo del tiempo se establecen relaciones de confianza y el cambio de proveedor puede ocasionar riesgos importantes.

3.2.3 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

La gerencia de Piensos Cartagena considera una variable importante la rivalidad entre empresas del sector. Consideran que existen fuertes barreras de salida, producida por la alta especialización de activos, que limita su utilización para otras actividades productivas, y la implantación de una cultura empresarial orientada a las actividades tradicionales.

Otros factores destacados por el gerente son la elevada proporción de costes fijos que soportan las empresas y el exceso de capacidad que se produce en el sector, basado en las elevadas economías de escala, que favorece un exceso de oferta y la consiguiente disminución de los precios, que ha incrementado la rivalidad en determinados subsectores de actividad tradicionales. Menor peso tiene el número de competidores, ya que los diversos subsectores agroalimentarios están atomizados en torno a un líder o presentan una situación de oligopolio.

Generalmente encontramos un grupo pequeño de empresas que poseen una mayor dimensión y recursos, y el resto de competidores presentan un tamaño similar, de modo que el grupo de cabeza es el que marca las pautas a seguir. Este proceso de concentración, como señala Pardo (1998), se ha acentuado con el creciente flujo de inversiones de grupos industriales en diferentes ramas del sector (cárnicas, lácteas, aceites, conservas, etc.).

También se da un menor valor al escaso crecimiento de la demanda del sector, aunque por encima del punto medio de la escala, como elemento que puede favorecer la rivalidad, ya que, se ha mantenido una evolución positiva de la demanda de diversos subsectores, que ha limitado la saturación provocada por el aumento de la oferta. Por otro lado, se ha producido una diversificación de la producción, con el desarrollo de determinadas ramas de actividad que no tenían una presencia relevante en la Región.



3.2.4 PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES

Hace referencia al poder con el que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Este aspecto tiene un gran impacto en las pymes, que por lo general no son compradoras de grandes volúmenes de materia prima.

En el caso de Piensos Cartagena, si se compra una elevada cantidad de cereal, en comparación con otras empresas del sector. Nuestra empresa cuenta con proveedores de confianza. Normalmente son siempre los mismos, de ahí que se siente cómoda con una “relación estable”, unos precios establecidos, y un conocimiento de la empresa que te está surtiendo materia prima. Hay alternativas de mercado, pero con precios o prestaciones superiores. Si existen productos más caros o exclusivos, el vendedor tiene poder para exigir pago anticipado, o un volumen de compra garantizado, y así exprimir los beneficios de un sector.

3.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos de los piensos son básicamente forrajes, o directamente cereales y oleaginosas.

La alimentación del ganado se basa en la determinación de las necesidades de los animales, según condiciones y el fin de su explotación, y en la preparación de las mezclas de materias primas que respondan a estas necesidades, a partir de los productos disponibles en el mercado. Se trata de un negocio de volúmenes en el cual, la disponibilidad de materias primas a lo largo del año es esencial. A partir de estos principios se puede emplear un elevado número de diversos cereales, proteaginosas, oleaginosas, tortas, productos lácteos o subproductos industriales. Todos ellos son sustitutos entre sí (los cereales son sustitutos entre sí, y la mandioca, las tortas y harinas también lo son), y el uso de unos u otros depende en gran medida de los precios, y de las condiciones de puesta en mercado, aunque también existen limitaciones derivadas de las composiciones específicas de los distintos tipos de piensos. En este marco, los costes y la organización del transporte juegan también un papel fundamental. Esto explica la variación en la composición de los piensos a lo largo del tiempo.

La sustitución de un producto en el ámbito de los cereales es frecuente, respondiendo a disponibilidad, calidad de productos y precio. En los últimos años ha aumentado el uso de trigos, vinculado a la caída del uso de grasas animales. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar por un producto. En el caso de nuestra empresa, al trabajar con proveedores y clientes de confianza, no es una fuerza que afecte demasiado al proceso productivo de la misma. Aun así, se tienen en cuenta posibles estrategias que nos permiten competir con empresas que producen nuestros mismos productos, como son:



- 1.- Aumentar la calidad de los productos. Piensos Cartagena cuenta con un veterinario en la empresa, que formula piensos especializados para cada cliente, con diferentes vitaminas, o medicamentos si es necesario.
- 2.- Reducir los precios. Se establece un margen de beneficio, que en caso de necesidad se puede reducir, a fin de mantener los clientes, sin notar grandes pérdidas.
- 3.- Aumentar las promociones de ventas.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

La mejor manera de poder afrontar cambios, y adaptarnos al medio, es conociendo profundamente nuestra empresa, sus fortalezas y debilidades. De esta manera podremos estar preparados ante la necesidad de cualquier cambio estratégico, con nuestros propios recursos. Para ello nos basaremos en la cadena de valor, en el análisis funcional, y en la definición de fortalezas y debilidades de la empresa.

4.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor nos permite realizar un análisis interno de la empresa, para ello diferenciaremos entre las actividades generadoras de valor. Esto nos permitirá identificar fuentes existentes y desventajas competitivas. Una vez detectadas las ventajas competitivas deberá ser aprovechadas, para minimizar costes y obtener mayor margen de beneficio. Los elementos básicos que forman la cadena de valor son: actividades primarias, actividades de apoyo y margen.



Figura 30. Grafico cadena de valor. Fuente: Michael E. Porter, 1985 Escuela de Negocios de Harvard (libro Competitive Advantage)



4.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son aquellas que están relacionadas con la producción y comercialización del producto. Se clasifican en cinco actividades:

- 1) Logística interna: Son todas las actividades que se relacionan con la recepción, almacenaje y distribución de los diferentes tipos de cereales que se necesitan para la elaboración de los piensos que se trabajan en Piensos Cartagena.
- 2) Operaciones: Son los diferentes procesos que siguen los cereales para su conversión en pienso.

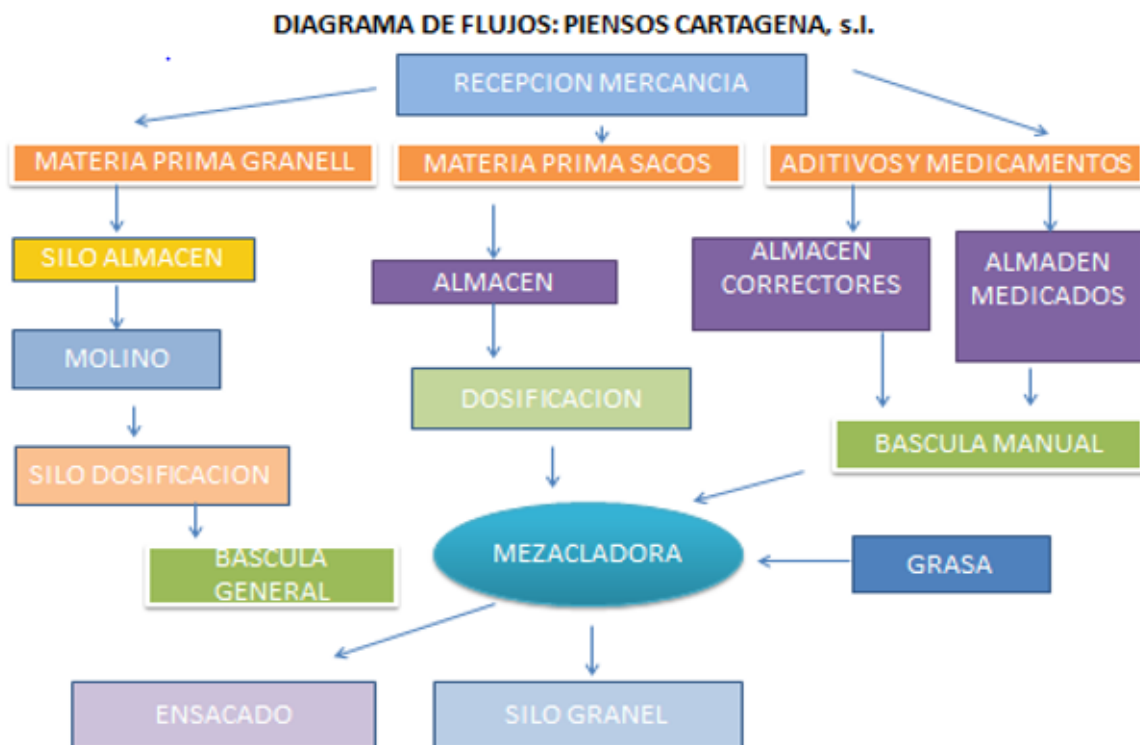


Figura 31. Diagrama de flujo de Piensos Cartagena. Fuente: Piensos Cartagena

Este proceso ha quedado desarrollado en el punto “Proceso de Producción”, donde se explica el almacenamiento de los cereales recibidos, y el tratamiento que se añade posteriormente, tras los análisis realizados por los veterinarios de la empresa.

- 3) Logística exterior: Esta parte de la cadena de valor se dedica tanto al almacenamiento del pienso ya elaborado, como a la distribución del mismo hacia el cliente.



En cuanto al almacenamiento, piensos Cartagena dispone de un almacén para ese fin, a la espera de ser enviado a los silos para cargar los camiones.

En cuanto a la distribución, los encargados de distribuir el pienso entre los clientes, son empleados contratados para tal fin. En alguna ocasión, se recurre a camioneros autónomos, en caso de que la densidad de trabajo sea muy elevada, y no se pueda dar salida a los productos con el personal propio.

- 4) Marketing y venta: Este puede ser un punto débil en nuestra empresa. Al ser una empresa familiar, longeva, trabaja con la misma gente, y se basa en el “boca a boca”. A día de hoy, están considerando la idea de crear una web, debido a su proliferación en el mercado internacional.

Llevan unos años trabajando con socios de El Cairo, entre otros, con lo que estar en la red, les puede suponer una manera mucho más fácil y cómoda de darse a conocer de manera internacional.

- 5) Servicio post-venta: En el caso de Piensos Cartagena, al ser una empresa que comercia con productos de consumo rápido o perecederos, este servicio es casi inexistente, ya que el producto no requiere de un mantenimiento, instalación o reparación.

4.1.2 LAS ACTIVIDADES DE APOYO

Son aquellas que añaden valor a los piensos, que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización del mismo. Están formadas por:

- 1) Infraestructura de la empresa: Actividades que ejerce la empresa para el buen funcionamiento de la misma. Por ejemplo, la existencia del departamento de contabilidad, calidad... La empresa debe ser estricta en sus documentos contables, y en sus informes, ya que debe ser fuente de información para posibles inversores potenciales.
- 2) Gestión de Recursos Humanos: En una empresa como Piensos Cartagena, no es necesaria la existencia de un departamento de Recursos Humanos como tal, pero si una persona especializada, para gestionar a los empleados de la empresa, llevar un control de los mismos, control del coste del personal, realizar actividades de búsqueda de personal cuando sea necesario etc.



- 3) Desarrollo de la tecnología: Piensos Cartagena posee un pequeño laboratorio, donde el equipo de veterinarios realiza sus análisis para elaborar los piensos. Por otra parte, en el departamento de administración están implementando un programa de gestión de pedidos, para informatizar el máximo trabajo posible y tener mayor control.
- 4) Aprovisionamiento: Hace referencia a las actividades de compra de materia prima, componentes químicos, maquinaria... La compra de cereales procede de agricultores nacionales, con lo que se mantiene una relación constante y estable.

4.1.3 EL MARGEN

Este baremo se define como la diferencia que existe entre el valor total y el coste de desempeñar las actividades de la cadena de valor. No solo hace referencia al ámbito económico, un aumento del margen supone, por ejemplo, que nuestros clientes perciban que hacemos un esfuerzo constante por mejorar nuestro producto, mediante la investigación, y encuestas, y que perciban que nos esforzamos por mantener una relación consolidada basada en la confianza.

4.2 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES

Está garantizado que las empresas que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como con empleados) de su misión, visión y valores, orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto directivos como empleados son conocedores de la situación actual, de cómo quieren que sea esa situación en el futuro, y los valores que tienen para conseguirlo.

- MISIÓN

Define cual es nuestra labor en el mercado. Representa nuestra identidad, a día de hoy y de cara al futuro, y se refiere a un motivo o razón de ser por parte de la empresa. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica el desarrollo de la empresa. Para definir la misión de nuestra empresa basta con responder a las preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

La misión de la empresa depende de la actividad que realice, así como el entorno en el que se encuentra, y de los recursos de los que dispone.

Debemos tener claro cuál es la misión principal de nuestra empresa. De esta manera aseguraremos que todas las actividades desarrolladas encajen y se complementen.



En el caso de Piensos Cartagena, su principal objetivo, es decir, su misión, es satisfacer las necesidades de piensos de las principales granjas de la región, y la nación, ofreciendo productos de alta calidad, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles e inmejorables.

- **VISIÓN**

La visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, es decir, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras, y de la propia misión que se haya planteado.

Piensos Cartagena pretende convertirse en una empresa líder en el sector a nivel nacional, y conseguir cierta estabilidad en el mercado egipcio.

- **VALORES**

Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permite crear nuestras pautas de comportamiento.

Los valores de Piensos Cartagena son:

- Altos estándares de calidad
- Mejora continua tanto en el proceso de producción como en el producto final
- Seriedad en los compromisos adquiridos por el cliente
- Seguridad: generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
- Contar con un equipo responsable, motivado, y en permanente desarrollo profesional.

- **OBJETIVOS**

Los objetivos son los que quieren conseguir la empresa en un periodo concreto, es decir, las metas escogidas una vez analizado el entorno, y que se ha de ir adaptando a él.

Al tener una visión ambiciosa, daremos por sentado que el conseguir nuestros objetivos será una misión costosa, pero teniendo claro a dónde queremos llegar, es cuestión de tiempo que lo consigamos.



Para Piensos Cartagena, el objetivo es afianzarse en el mercado nacional, aumentar su capacidad de producción, y abrirse paso en el mercado internacional.

4.3 COMPROMISOS EMPRESARIALES

Según Daniel Goleman, (La práctica de la inteligencia emocional) “Las empresas u organizaciones que carecen de una misión explícita y claramente formulada, o cuyas declaraciones al respecto son meras artimañas de relaciones públicas, brindan muy pocas oportunidades al compromiso”

- COMPROMISOS EN LA CREACIÓN DE VALOR

El mayor compromiso establecido que tiene Piensos Cartagena, es la satisfacción íntegra de sus clientes. Esto se consigue, aparte de garantizar piensos de alta calidad, gracias a los muchos años de experiencia del director gerente, y a su trato personalizado con los clientes, que con el paso del tiempo se afianza, y aporta total confianza a la hora de que estos, cierren tratos con la empresa. Otro factor que alimenta la cadena de valor de Piensos Cartagena, es el servicio que se presta, contando con plazos de entrega flexibles, con toda la información que el cliente necesite, a la disposición del mismo, y con un equipo de trabajo motivado, que lucha por los intereses de la empresa.

- COMPROMISOS INNOVADORES

El proceso de innovación en una empresa como Piensos Cartagena, que sigue un proceso de elaboración tradicional, es algo complejo. Es decir, a día de hoy, las innovaciones se encuentran, en la síntesis de piensos mejorados para el ganado. Como se ha nombrado anteriormente, nuestra empresa cuenta con un equipo de veterinarios encargados de la elaboración de nuestros productos, con la mejor calidad posible, y lo más cercanos a las necesidades de nuestros clientes. Por otra parte, se pretende mejorar la comunicación y la aportación de información al cliente, mediante la creación de una página web, que abra horizontes a la empresa en el mercado internacional, y de una imagen más moderna y actualizada de la empresa. El último punto a tratar en los compromisos innovadores, es el tema del reemplazamiento de maquinaria, que aún no lo tienen como prioridad, pero que será una medida a llevar a cabo rápidamente, si quieren dar una imagen de empresa innovadora y líder en el sector.



- COMPROMISOS PROFESIONALES

En una empresa con mentalidad moderna, la meta profesional de la organización es compartida tanto por directivos como por trabajadores. Ello nos mueve a trabajar para el corto y el largo plazo, asegurando que el trabajo de cada día, nos aproxima a la denominada “visión”.

La dirección desempeña un papel fundamental en la consolidación del compromiso de las personas, puede alentarlos, pero también sofocarlos. Hay que insistir en la necesaria reciprocidad del compromiso, de modo que, si la empresa considera a sus empleados un mero coste inevitable, dará lugar a la desmotivación. El mejor escenario es la organización inteligente, donde se catalizan conductas tales como:

- Desarrollar con esmero las tareas
- Asegurar la contribución a resultados colectivos
- Neutralizar cualquier circunstancia que ponga en riesgo las metas
- Colaborar con los demás
- Cultivar los valores corporativos
- Ejercer crítica constructiva
- Ser proactivos, lejos de la inactividad
- Equilibrar la relación personal con la ejecución de tareas

Los empleados se sienten implicados con el crecimiento de Piensos Cartagena, y desarrollan su trabajo con motivación para obtener la mayor eficacia y eficiencia. El ambiente de esta empresa está cargado de oportunidades y metas que no sería posibles de alcanzar sin la colaboración de todos los empleados, desde la dirección hasta los transportistas que entregan los productos a los clientes. Gracias a sus iniciativas, se identifican mejoras en los procesos, y se anticipan a posibles problemas.

4.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este apartado analizaremos los recursos, medios, capacidades y habilidades que dispone Piensos Cartagena para hacer frente a su entorno.

Las técnicas que usaremos son:

- Perfil Estratégico de la empresa
- Análisis DAFO



4.4.1 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

En este apartado identificaremos entre otras cosas, los recursos y capacidades que dispone la empresa, y así identificar el potencial de la misma para establecer ventajas competitivas. Definiremos recursos como el conjunto de factores y activos que controla la empresa, y capacidades como habilidades colectivas para llevar a cabo una actividad concreta (Guerras y Navas 2007). Para que los recursos generen valor, deben ser adecuadamente gestionados, a través de las capacidades. Los recursos y capacidades se entienden como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades... que le permiten formular e implantar estrategias competitivas e influir en la estrategia corporativa. Para definirlos, identificaremos fortalezas y debilidades a partir de variables internas. Se distinguen dos pasos:

- 1) Lista de variables: Para que la empresa logre alcanzar los objetivos propuestos, se hace un estudio de estos aspectos clave, de cuyo correcto funcionamiento, depende la potencialidad de la empresa para alcanzarlos. Las variables se agrupan por áreas funcionales, y el contenido de cada una depende de cada empresa.
- 2) Valoración de las variables: Se suele usar una escala del 1 al 5, representando un comportamiento muy positivo (MP), positivo (P), equilibrado (E), negativo (N) o muy negativo (MN). La valoración la realiza la dirección de la empresa, según la percepción que tengan de cada variable.

El perfil estratégico muestra mediante una gráfica la situación de la empresa de manera aproximada. Sirve de soporte sistemático para un adecuado diagnóstico de la situación de la empresa, y permite identificar cuáles son las variables clave para el funcionamiento interno y cómo se comportan cada una de ellas.

Las limitaciones del perfil estratégico son:

- Es relativo: la información que proporciona no debe considerarse en sus valores absolutos, ya que la empresa tendrá fortalezas y debilidades que irán acrecentándose o disminuyendo con el paso del tiempo, según ésta vaya desarrollando su actividad.
- Es subjetivo: Se puede considerar que la autocrítica puede ir en contra de sus intereses, cuando lo que se pretende es tener una visión global de la empresa, siendo capaces de identificar errores.
- Es estático: representa a la empresa en un determinado momento.



Ya con los resultados del gráfico del Perfil Estratégico, podemos diferenciar los puntos débiles que posee Piensos Cartagena, y sus fortalezas. Asimismo, podremos hacer una comparativa con su principal competidora, y resaltar los puntos a mejorar respecto a ella.

El área de Marketing, es el punto más débil de la empresa de este estudio. Agrocava la supera tanto en cuota de mercado como en posicionamiento de la marca. Se esperaba la mejora de posicionamiento en este ámbito, tras la creación de una página web, haciendo incursión en el mundo de internet.

En el área de Producción, el punto que más destaca Piensos Cartagena, es en el de la experiencia. Debido a sus largos años en el sector, Piensos Cartagena cuenta con un proceso de producción maduro, y una cartera de clientes estable.

En el ámbito financiero, Piensos Cartagena posee una rentabilidad de las inversiones muy positivo, ya que, como comentábamos, el proceso de producción es maduro, y no se realizan grandes inversiones en cambiar el mismo. Las inversiones más llamativas son aquellas que se realizan en aumentar la flota de camiones para el transporte, y la rentabilidad es alta, ya que el adquirirlos es debido a un aumento considerable en la producción.

En los aspectos tecnológicos, podemos destacar la necesidad de invertir en nueva maquinaria, y en la capacidad de I+D, que va ligada a poseer tecnología obsoleta. Podemos decir que este es el punto más destacable en el estudio de nuestra empresa, ya que es donde se encuentra la mayor diferenciación con Agrocava, y dónde debe centrarse para conseguir situarse a la cabeza, ya que la mejora de una empresa va directamente ligada a su inversión en I+D. Sin esfuerzo en investigación y desarrollo, caemos en el estancamiento, y en la certeza de que antes o después, las empresas competidoras serán las que destaquen por sus nuevos recursos.

Respecto a la gestión de Recursos Humanos, Piensos Cartagena tiene un buen sistema de incentivos, con el que los empleados se sienten motivados y con ganas de permanecer en la empresa y mejorar en su puesto de trabajo, lo que conlleva un buen nivel de participación en la misma.

Como puntos fuertes, podemos destacar la rentabilidad de las inversiones, su nivel de beneficio y su bajo nivel de endeudamiento. A rasgos generales, su perspectiva financiera es buena.



4.4.2 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO tiene por objeto plasmar sintéticamente la situación de una empresa o de un grupo de empresas similares con respecto a su entorno. Con ese fin se identifican las fortalezas y debilidades, cuestiones ligadas a su situación interna, y las amenazas y oportunidades, cuestiones que dependen del análisis del entorno. Necesariamente, ambas deben presentarse de forma sucinta

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

Comenzaremos por identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus amenazas y oportunidades:

- FORTALEZAS

- Un factor de los más relevantes para la empresa, es la calidad de su materia prima (cereales), ya que son la base del producto final, y de ellos depende la diferenciación con otros competidores. El constante intento de mejora del producto, el continuo desarrollo en I+D para producir piensos diferenciados en el sector, y el interés por no quedarse atrás en la elaboración de piensos medicamentosos, son puntos fuerte relevantes en empresas de este tipo.
- Piensos Cartagena cuenta con un equipo de 3 veterinarios, centrados en el análisis y confección de piensos, para cada cliente en específico. Según el tipo de ganado será de una manera o de otra. También se dan casos en los que el cliente necesite cierta medicación por brotes de enfermedades que puedan surgir en los animales, con lo que, en ese caso, un veterinario realiza una visita a la granja en cuestión, toma muestras para analizarlas, y en base a los resultados, se confeccionará el pienso específicamente para ello. No importa cuál sea el emplazamiento de la granja; se pretende, de esta manera, obtener clientes fieles en cualquier lugar en el que se pretenda empezar una actividad de negocio, y afianzar los clientes existentes.
- Una gran fortaleza que posee Piensos Cartagena a nivel regional, es que está instalada con gran firmeza en Cartagena, perfectamente comunicada tanto por carretera como por mar, con más de 50 años de tradición. Al poseer su propia flota de camiones, se reduce



considerablemente el coste del transporte del producto. De esta manera, puede controlar el proceso, gestionando los pedidos de manera que varíe la producción en función de las capacidades de la empresa, tanto de almacenaje como de transporte, de manera ágil y rápida.

- Estructura organizativa: El hecho de que Piensos Cartagena sea una empresa familiar, facilita mucho, a la hora de toma de decisiones, el alcanzar un punto en común, ya que los intereses son los mismos. Esto agiliza el proceso y el periodo de acción de dichas decisiones, especialmente aquellas que no están definidas anteriormente.
 - Flexibilidad y adaptación: Piensos Cartagena posee una alta flexibilidad para producir una diversidad de productos, ya que las bases son siempre ciertos cereales. Esto se traduce en la disponibilidad de producción, ya que el proceso es adaptable, tratando un tipo de cereal de maneras diferentes obteniendo productos distintos.
- DEBILIDADES
 - La empresa, para llevar a cabo el proceso de producción, cuenta con maquinaria especializada, pero que se está quedando obsoleta con el paso del tiempo. Hoy en día existen procesos mucho más automatizados, que proporcionarían mayor agilidad y control al proceso. El problema de esto es el gran desembolso que hay que hacer para actualizar toda la nave. Deberían de seguir un proceso de renovación poco a poco, sustituyendo la maquinaria escalonadamente.
 - Escasa inversión en marketing. Como se ha comentado anteriormente, Piensos Cartagena no cuenta con un plan de marketing elaborado, ya que se tiende a considerar que invertir parte de sus recursos en acciones de marketing son una pérdida de tiempo y dinero. Se está trabajando actualmente en la creación de una página web de la empresa, debido a su incipiente aparición en el mercado internacional, pero no hay que olvidar que este tipo de recursos requiere de una constante actualización, y alimentación de información, para no quedarse desactualizados.
 - Desarrollo en I+D+I: La necesidad de invertir en I+D+I es latente en toda empresa que quiera destacar en el sector. Se consigue una aproximación entre la empresa, y las innovaciones tecnológicas que envuelven al sector. En la digitalización del proceso, y en la mejora de controles, se consigue una gran oportunidad para mejorar la producción, y de esta manera, su situación competitiva.



- AMENAZAS

Gracias al entorno realizado anteriormente, podemos detectar las amenazas que posee la organización y analizarlas. Si son amenazas a largo plazo, pueden minimizarse poniendo remedio con antelación y adelantándonos a los acontecimientos, reduciendo así su impacto.

- Uno de los puntos débiles del sector agroalimentario, es que no hay coordinación entre los productores existentes, ya que hay poca diferenciación de productos, y prácticamente ofrecen la misma experiencia, con lo que la competencia es elevada.
- Desarrollo de la fabricación de piensos en las exportaciones ganaderas: esto puede suponer un aumento de la competencia, si las empresas ganaderas comienzan a fabricar su propio pienso, ya que Piensos Cartagena vería reducida su cartera de clientes.
- Normas de seguridad muy exigentes con la forma de trabajar: adaptar una pequeña empresa a la normativa alimentaria puede ser costosa para la misma. Piensos Cartagena cuenta con el APPCC, (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), que es un proceso preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria. En él se identifican y evalúan todos los riesgos de contaminación de los productos, a nivel físico, químico, y biológico, estableciendo medidas preventivas para su control. Su objetivo es el desarrollo de sistemas que proporcionen un alto nivel de garantías sobre la seguridad de los alimentos, y de sustituir los controles de calidad que solo se basan en el estudio del producto final, y no del proceso productivo.
- Rivalidad entre competidores: ésta es una amenaza constante. La rivalidad más fuerte la encontramos con Agrocava, pero existen más empresas en el sector con las que competir, aparte de considerar como amenaza la entrada al mercado de nuevas empresas.

- OPORTUNIDADES

Identificaremos qué cualidades posee Piensos Cartagena, que permitan una posible mejora de la organización:

- Mecanismos de colaboración con firmas similares para suministros: Asociarse con empresas del sector, crea un hilo de unión con el mercado, permitiendo el desarrollo de proyectos en colaboración, que seguramente, de manera individual no sería posible.



- Potenciar la formación: frente a un entorno tan cambiante, desde una perspectiva social, política, económica, tecnológica y organizativa, la empresa está sometida a vaivenes antes los que debe reaccionar para asegurar su supervivencia. Aun así, no debemos olvidar los beneficios que la formación aporta a los trabajadores, unos directos, con base en sus expectativas y mejora profesional, y otros indirectos, ya que en ellos repercutirá la mayor competitividad de la empresa y la estabilidad de su puesto de trabajo.

A continuación, en la siguiente figura, se muestra un cuadro-resumen con los puntos señalados anteriormente, para obtener una visión general del análisis DAFO.



Figura 33. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración Propia.



5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La aparición del CMI en el mundo empresarial es fruto de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones. La inestabilidad y complejidad de los mercados, como consecuencia del desarrollo tecnológico, son condicionantes que ponen en duda los sistemas de gestión basados en los indicadores financieros. Se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Kaplan y Norton en 1992. Su principal característica es la medición tanto de factores financieros como de los no financieros del estado de resultados de la empresa. Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. El Cuadro de Mando Integral es un cuadro de mando “balanceado”, donde empleamos indicadores para medir objetivos estratégicos.

Surge con el objetivo de relacionar las fases de formulación estratégica e implantación de la misma dentro del proceso de dirección estratégica. Transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Se trata de una herramienta de control de gestión, donde la función principal es la implantación de la estrategia a toda la empresa.

Sitúa a la estrategia en el centro de la organización, y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre la misión de la organización y las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y de potenciales, a través de diferentes indicadores.

Sus objetivos son:

- Traducir la estrategia a términos operativos
- Alinear la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea el día a día de la empresa
- Hacer de la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos
-

El CMI es un modelo de gestión a largo plazo, que se basa en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura.



Sus beneficios son:

- Relaciona la estrategia con su ejecución, definiendo objetivos a corto, medio y largo plazo
- Es una herramienta de control que permite la toma de decisiones ágilmente
- Comunica la estrategia a todos los niveles de la organización, alineando de esta manera la estrategia con las personas
- Presenta una visión clara de las relaciones causa-efecto de la estrategia
-

La finalidad última de todo ejercicio empresarial es la obtención de resultados. Estos son consecuencia de una serie de causas y efectos que se dan en cuatro ámbitos: el financiero, comercial, los procesos internos, y la formación (Kaplan y Norton, 2000). Por tanto, establece un equilibrio entre la gestión financiera (resultados) y el resto de variables que influyen en la vida de una empresa, y que constituyen el motor de su crecimiento.

El fin de este instrumento para la empresa es, hacer posible que ésta utilice de manera eficaz toda la información, de forma satisfactoria. Así, los objetivos son fácilmente detectados por la dirección, y hace que la comunicación de los mismos a los empleados sea más sencilla. De la misma manera, los empleados se sienten más implicados, al tener claras las metas e iniciativas, y se involucran más en los propósitos.

Una vez que tenemos analizado el sector, se ha establecido la visión de la empresa, y se tiene claro el papel que desempeña la misma, pasamos a considerar las diferentes perspectivas que fundamentan el CMI.

Son las siguientes:

- **Perspectiva financiera:** Nos permite definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir nuestra visión.
- **Perspectiva del cliente:** La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes. No sirve de nada el desarrollo de un producto, si nadie lo conoce o necesita. Esta perspectiva permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los clientes futuros y existentes.
- **Perspectiva de procesos internos:** Las métricas desde esta perspectiva facilitan una información valiosa acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad resultan clave, por su repercusión comercial y financiera.



- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Cómo debe aprender y mejorar mi organización? ¿cómo puede contribuir el personal para alcanzar la estrategia de la empresa? EL aprendizaje incluye la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto, y viceversa. El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Se consideran indicadores de esta perspectiva, los resultados obtenidos en los sistemas de participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios.

5.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

El siguiente paso para elaborar un CMI, es la realización de un diagrama causa-efecto, o diagrama Ishikawa, debido al nombre de su desarrollador, el profesor Kaoru Ishikawa. Se utiliza para identificar posibles causas de un problema específico. Permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema, y determinen exactamente las posibles causas.

El desarrollo y uso de Diagramas de Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de qué factores se deben incluir en el Diagrama. Describe el proceso de transformación de los activos intangibles, en resultados tangibles. (Kaplan y Norton, 2000).

En la siguiente figura, queda reflejado este diagrama, aplicado para Piensos Cartagena.

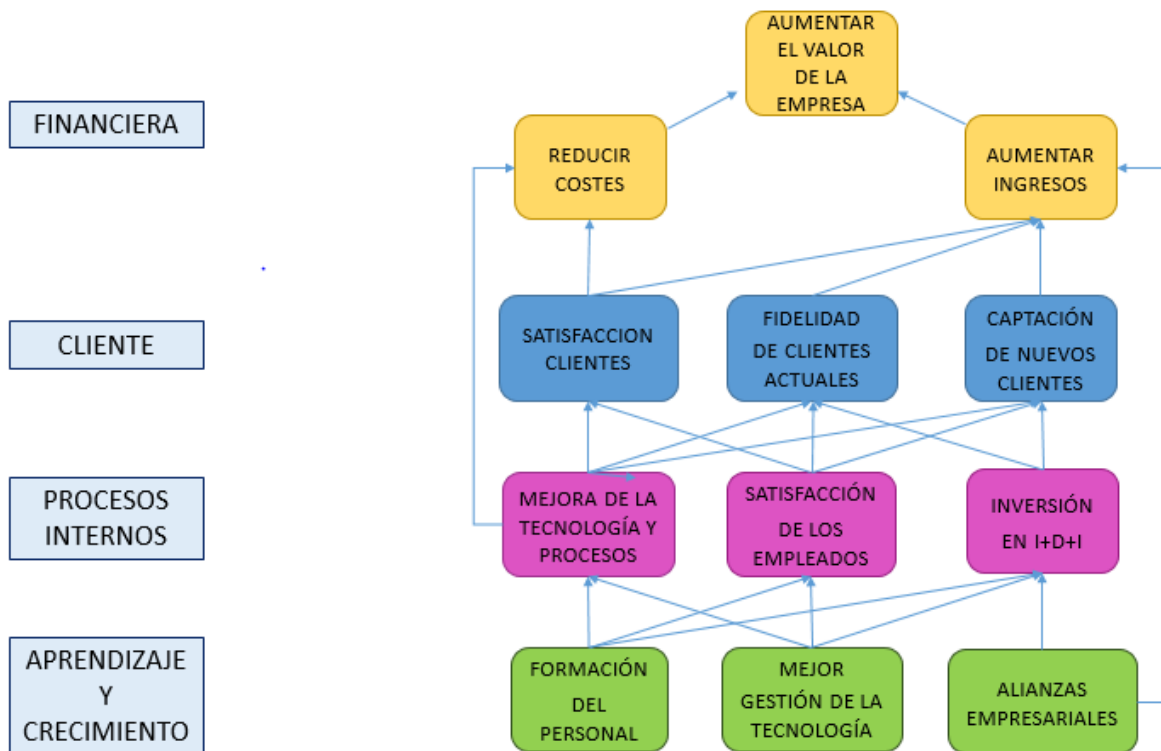


Figura 34. Diagrama causa-efecto Piensos Cartagena. Fuente: Elaboración propia



Una vez realizado el diagrama causa-efecto, podemos definir los Factores Clave de Éxito, y realizar una tabla determinando los objetivos estratégicos que se deben establecer para cada perspectiva, que nuestra organización debe adoptar para conseguir alcanzar la visión que se ha establecido de la empresa.

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

PERSPECTIVA	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar los ingresos 2. Disminuir el coste 3. Aumentar el valor de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar las ventas en el extranjero 2. Evitar pérdidas en el proceso productivo 3. Rentabilizar la empresa
CLIENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción de los clientes 2. Fidelidad de clientes actuales 3. Captación de nuevos clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la satisfacción de los clientes, logrando así mayor fidelidad. 2. Captar nuevos clientes tanto en el mercado nacional como internacional.
PROCESOS INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora en el proceso productivo 2. Satisfacción de los empleados 3. Procesos de I+D+i 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de maquinaria nueva y automatizada 2. Lograr mayor satisfacción de los empleados 3. Invertir en procesos de innovación
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del personal 2. Gestión eficiente de la tecnología 3. Alianzas con otras empresas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en formación específica de los trabajadores 2. Optimizar el proceso con herramientas informáticas de gestión 3. Establecer relaciones con otras empresas consolidadas en el sector

Figura 35. Objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia



5.2 ESTABLECIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En función del estudio realizado a lo largo de este Proyecto, podemos definir el Cuadro de Mando, centrándonos en las cuatro perspectivas, ofreciendo una visión completa de la organización. Servirá de apoyo al sistema de control de la gestión, para mejorar la competitividad a largo plazo.

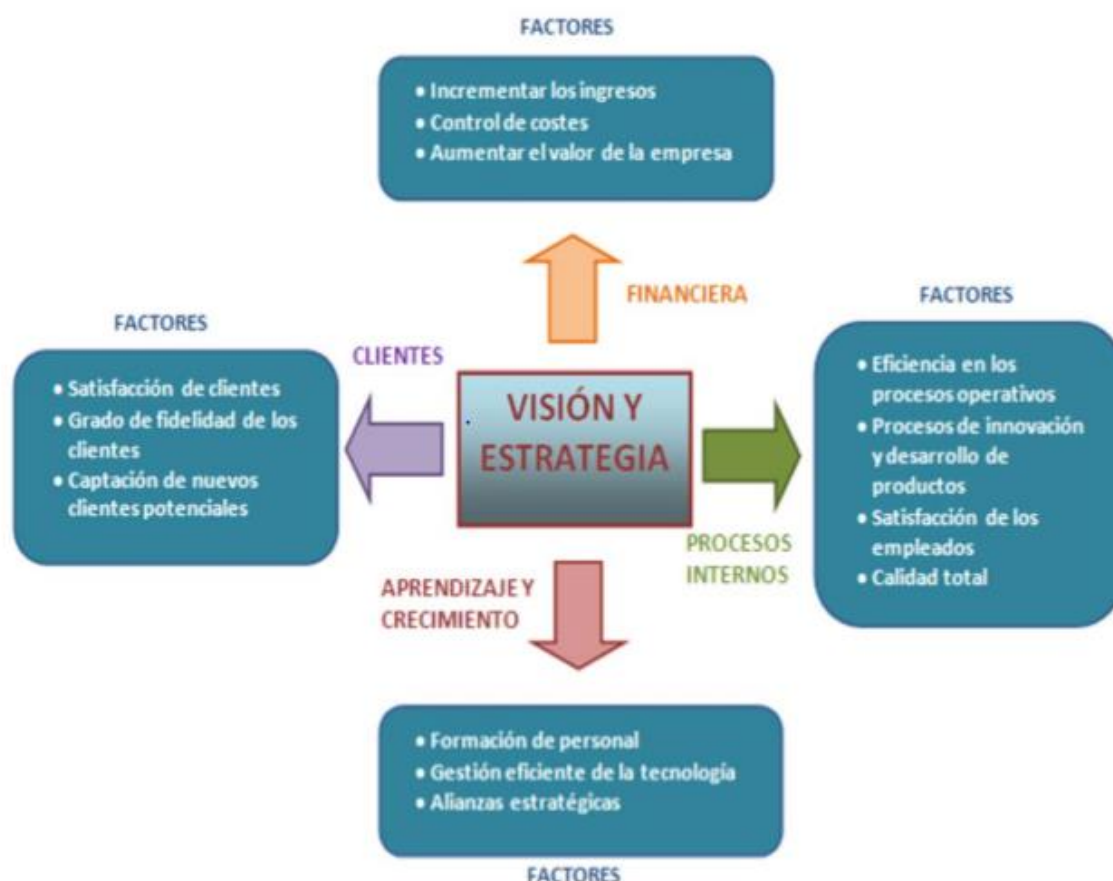


Figura 36. Cuadro de Mando Integral aplicado a Piensos Cartagena. Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecido el CMI, es necesaria su implementación. Deben estar definidos los medios necesarios para ello, y que se encuentren disponibles. Como medios podemos diferenciar los medios técnicos: aparatos de medida, herramientas, hojas de cálculo, programas de gestión... y medios humanos: formación del personal, nuevas contrataciones... El CMI debe ser usado por toda la empresa, en los aspectos de gestión cotidianos. Deben ser facilitados informes y recolección de datos. El objetivo es adaptar el trabajo diario al uso del Cuadro de Mando, de manera que se fijen unos objetivos, y se realicen seguimientos diarios para su consecución. Esto será de gran ayuda especialmente para los indicadores de control a corto plazo, que puedan ser sustituidos rápidamente por otros más adecuados.



6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Los tres pilares básicos que determinan la estrategia son los Valores, Misión y la Visión. Vamos a evaluar las distintas opciones estratégicas que Piensos Cartagena puede implantar.

Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”. Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.



Figura 37. Proceso de gestión estratégica. (Bueno Campos, 1996)

Para la elección de la estrategia, usaremos la “Matriz de Ansoff”. En ella se ordenan las oportunidades surgidas a través de la visión que la empresa tiene del entorno, en un orden que se aproxima a la misión que la empresa cumple a día de hoy, y que se adoptarán en función de cuáles sean los objetivos concretos que la dirección pretenda conseguir.

Estas estrategias son:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Desarrollo de mercados
- Diversificación
 - Horizontal
 - Vertical
 - Concéntrica
 - Por conglomerado
- De costes y productividad



Figura 38. Matriz de Anshoff. Fuente: Robertoespinoza.es

- Estrategia de penetración de mercados:** esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen). Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.



- **Estrategia de diversificación:** por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.
- **Estrategia de costes y productividad:** En el centro de la matriz se encuentra la estrategia de costes y productividad, esta se resume en el aprovechamiento del conocimiento del negocio, para reducir costes. En el área de producción se establecen unos objetivos de productividad para hacer la línea de producción más eficiente y efectiva. Su resultado impacta en las variables de liquidez y rentabilidad.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el principal objetivo de la Matriz de Ansoff, es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación. Dependiendo del statu quo de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento. La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar, la penetración de mercados, en segundo lugar la estrategia de costes y productividad, en tercer lugar el desarrollo de nuevos mercados, en cuarto lugar el desarrollo de nuevos productos y en quinto lugar la diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la Matriz de Ansoff, toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación.

Para Piensos Cartagena, nos hemos decantado por la Estrategia de Penetración en el Mercado, por ser la más segura, y la que nos permite operar en un entorno conocido.

La elección de esta estrategia se basa también en que como se ha comentado anteriormente, Piensos Cartagena está comenzando su actividad en nuevos mercados geográficos. Aunque tiene una posición consolidada en el mercado nacional, debemos guiar esta estrategia hacia nuevos mercados internacionales. Esto implicará la realización de un estudio de mercado, para obtener conocimiento de las características del sector, restricciones legales, y técnicas... y una vez identificados los clientes, adaptar nuestros productos a sus necesidades. Si se lograra la consecución de este objetivo, no se descartaría la posibilidad de la apertura de nuevas filiales, en aquellos lugares donde se consiga una fuerte actividad de mercado, para minimizar costes, acercándonos más al cliente. Destacamos que unos de los factores clave de esta estrategia, es la calidad total en sus servicios, cumpliendo con cada requisito que



demandan los clientes.

La ventaja de esta estrategia genérica, es que nos mantiene en la misma actividad tradicional, maximizando las sinergias, y minimizando los riesgos, debido a que se tiene un alto conocimiento del negocio. Como inconvenientes podemos identificar la posible pérdida de flexibilidad, al centrar más recursos sobre el mismo negocio. Esto aumenta la susceptibilidad a los cambios de la industria, o en la propia empresa. Como complemento al desarrollo de mercados, escogemos la estrategia de costes y productividad. Intentaremos mejorar la posición en el mercado, reduciendo costes y aumentando la productividad.

En el caso de Piensos Cartagena, como se ha comentado, debido a sus años produciendo en el sector, tiene un alto nivel de “Know How”. Para llevar a cabo esta estrategia, se irá renovando la maquinaria, mejorando el nivel tecnológico del proceso. Por otra parte, se centrarán las relaciones con los clientes, para mejorar la planificación, de esta manera, se intentará minimizar el turno de noche, el cual implica un mayor coste. Se trabajará por la mayor fluidez de comunicación entre departamentos. Se pretenderá que cierto número de empleados, sobre todo del área de administración, sean capaces de gestionar varias tareas, ya que, a día de hoy están muy centrados. Por ejemplo, hay dos personas encargadas de gestionar el transporte, una para camiones, y otra para barcos. Se quiere formar a ambas personas en ambas gestiones, ya que eso va a proporcionar mayor fluidez de transporte, mayormente porque muchos de esos camiones van destinados a cargar los barcos.

7. CONCLUSIONES

La Planificación Estratégica es un concepto nacido para orientar a las empresas en la mejora de su gestión, y para conseguir destacar en el sector en el que se desarrollan, aumentando su productividad y competitividad. Para ello se establece una Visión, y Misión de la empresa, de manera que se establezcan unos objetivos a corto y largo plazo, fáciles de identificar. Para desarrollar esta planificación, es necesario que los directivos de la empresa amplíen su visión de la misma, y en algunos casos, cambiar la mentalidad y comprender que, por ejemplo, el tiempo que emplean los trabajadores en formarse, no es perder dinero, sino añadir valor a la empresa. Asimismo, se deben implantar sistemas de gestión que ayuden a mejorar la calidad de los servicios.

Este Proyecto Fin de Carrera ha sido realizado con el fin de establecer una Planificación Estratégica de una empresa productora de piensos para distintos tipos de ganado, “Piensos Cartagena”. La empresa está situada en Cartagena, y actualmente está en un proceso de expansión, haciéndose hueco en el mercado internacional, estableciendo relaciones con Jordania y El Líbano.



Fundada en 1960, se encuentra entre las mejores posicionadas del sector, siendo su principal competencia en la Región, la empresa Agrocava.

Para poder conocer en profundidad la organización, y su entorno, se ha realizado un análisis estratégico del entorno, con el fin de conocer la situación actual de unas variables, y ser capaces de hacer una previsión de su evolución. Para poder establecer una Planificación adecuada, es relevante saber de qué manera, estos factores tendrán influencia en la organización.

Con el análisis del entorno general, obtenemos una visión global de la situación actual en el país, haciendo un pronóstico de cómo evolucionará en un futuro, y detectamos las posibles amenazas y oportunidades que afectarán a Piensos Cartagena. Se han tenido en cuenta cuatro dimensiones: Político Legal, Económica, Sociocultural y Tecnológica.

El análisis del entorno específico, se ha realizado con el uso del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Tras el análisis concluimos que existe una baja probabilidad de entrada de nuevos competidores, ya que el sector se encuentra muy asentado, que hay un alto grado de rivalidad entre empresas, y que la creación de nuevos productos es limitada, por lo que nuestros puntos a mejorar serán desarrollar mejoras en el proceso y en la adquisición de nuevas tecnologías.

Con el análisis de competitividad, en el que se estudiaron temas referentes al marketing y publicidad de la empresa, llegamos a la conclusión de que Piensos Cartagena destinaba muy poco presupuesto a estos fines, y que, teniendo intención de formar parte del mercado internacional, era algo que debían desarrollar con más ímpetu, ya que deben darse a conocer en países extranjeros y deben tener disponible la información necesaria de la empresa, y ante todo, conocerla.

Seguidamente se ha realizado el análisis estratégico interno, donde se han detectado las fortalezas y debilidades de la empresa. Se establece cuales son la Misión, Visión, y los Objetivos de la empresa.

A modo de resumen recordamos cuales son estos objetivos para Piensos Cartagena:

Misión: satisfacer las necesidades de piensos de las principales granjas de la región, y la nación, ofreciendo productos de alta calidad, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles e inmejorables.

Visión: Convertirse en una empresa líder en el sector a nivel nacional, y conseguir cierta estabilidad en el mercado egipcio.



Objetivos: Afianzarse en el mercado nacional, aumentar su capacidad de producción, y abrirse paso en el mercado internacional.

Seguidamente del análisis, elaboramos el diagnóstico estratégico, haciendo una comparativa con la competencia, referente a las áreas de Marketing, Producción, Financiera, Tecnológica, y Recursos Humanos, para establecer así un Perfil Estratégico y elaborando un análisis DAFO. De estos análisis se obtiene, que varias áreas están equilibradas, pero que Piensos Cartagena debería promover la formación de sus empleados, hacer mayores inversiones en Marketing y publicidad, invertir en la maquinaria de la cadena de Producción, y fomentar el I+D+i.

Tras todos estos análisis, ya se puede configurar el CMI de la organización. Este tiene la finalidad de trasladar la estrategia de la empresa, con objetivos concretos, uniendo las operaciones a realizar en corto plazo, con la visión a largo plazo.

Las metas del CMI deben ser factibles y alcanzables, de manera que se pueda hacer un seguimiento diario de los ejercicios que se están siguiendo para su consecución. Es decir, deben ser también medibles.

EL CMI debe ser utilizado por toda la organización, y tiene que ser utilizado como guía tanto para directivos como para empleados. La información del mismo debe estar disponible para toda la empresa, de manera que los trabajadores se sientan implicados en el compromiso. Se debe fomentar la formación de los trabajadores, para que sientan que sus habilidades son valiosas y útiles para el crecimiento de la empresa, de esta manera el beneficio es mutuo, tanto para directivos, si la empresa mejora su posición, es más competitiva, y gana posiciones en el mercado, como para empleados, si la empresa aumenta los beneficios, y tiene repercusiones en su salario.

Finalmente, tras los diversos estudios realizados, se ha adoptado la implantación de dos estrategias genéricas, para llegar a las metas propuestas:

- 1) El desarrollo de mercados, para conseguir una posición consolidada en el mercado internacional, y afianzarse en el mercado nacional, para generar nuevos clientes, y con ello, la posibilidad de abrir nuevas filiales.
- 2) Costes y productividad, intentando aumentar la productividad reduciendo costes, aprovechando los altos conocimientos de la empresa en el sector, debido a su experiencia. Nos centraremos en las relaciones con los clientes, y se mejorará la planificación.



Podemos concluir estableciendo la certeza de que, con la herramienta del CMI, toda la empresa tiene acceso a la información necesaria para mejorar en factores clave, y para acertar en la toma de decisiones que sean afines a su estrategia.

Para consolidar una empresa en el mercado, es necesario tener una buena herramienta de gestión y un alto nivel de comunicación, tanto horizontal como vertical.

Teniendo claro nuestros objetivos, y sabiendo hacer uso de esta herramienta, será sencillo tomar decisiones que afecten a la empresa en un corto periodo de tiempo, minimizando las consecuencias que puedan tener en el proceso. Conseguiremos con esto una alta consecución de objetivos, garantizando el éxito.



8. BIBLIOGRAFÍA

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

Banco de España
Base de datos SABI (Servicio de Documentación de la Universidad Politécnica de Cartagena).
Consultando en [www. bib.upct.es](http://www.bib.upct.es)

Cegarra Navarro, J.G., Wandosell Fernández Bobadilla, G. (2011). Estrategias de empresa. Diego Marín, Murcia.

Instituto Nacional de Estadística. Ministerio de Economía y Competitividad.

Johnson, G y Scholes, K(2002). Dirección Estratégica. Prentice Hall. Madrid
Kaplan R.S. y Norton D.P. (2000). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Ministerio de Fomento.

Muñiz, L. y Monfort,E. (2007). Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona.

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

Olve, N., Roy, J.y Wetter, M. (2000). Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona.

Porter, M.E. Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA, México, D.F.

Porter, M.E., Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Continental, México, D.F.

Revista Gestión Economía y Sociedad

Revista Nova. Innovación y Tecnología en la Región de Murcia.



OTRAS FUENTES

www.ine.es

www.aenor.es

www.minetur.gob.es

www.adconsultores.es

www.encyclopediafinanciera.com

www.lantares.com

www.degerencia.com