



Dirección Estratégica En La Economía De Crecimiento Azul

Miguel Ángel Marcos Díaz

Curso 2016/2017

Director: Antonio Juan Briones Peñalver



UPCT

FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA



ÍNDICE:

1. RESUMEN.....	6-7
2. INTRODUCCIÓN.....	7-10
2.1 SITUACIÓN DEL CRECIMIENTO AZUL EN EL MUNICIPIO DE ÁGUILAS.....	7-9
2.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	10
3. ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA DE CRECIMIENTO AZUL?	10-13
4. ANÁLISIS DE EMPRESAS ACUÍCOLAS, PESQUERAS Y NÁUTICAS.....	13-15
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	16-41
5.1 Delimitación de prioridades estratégicas.....	18-32
5.2 Análisis del entorno.....	18-28
5.2.1 Entorno general.....	18-28
5.2.1.1 Análisis PEST.....	18-28
5.2.2 Entorno específico.....	29-32
5.2.2.1 Análisis de fuerzas de Porter.....	29-32
5.3. Análisis estratégico interno.....	32-41
5.3.1 Análisis Interno Culmarex, SA	33-35
5.3.1.1 Misión y visión.....	33
5.3.1.2 Objetivos.....	33
5.3.1.3 Análisis DAFO.....	33-35
5.3.2 Análisis Interno Los Cometierra, SL.....	35-38
5.3.2.1 Misión y visión.....	35-36
5.3.2.2 Objetivos.....	36
5.3.2.3 Análisis DAFO.....	36-38
5.3.3 Análisis Interno Club Náutico Águilas.....	38-41
5.3.3.1 Misión y visión.....	38
5.3.3.2 Objetivos.....	39
5.3.3.3 Análisis DAFO.....	39-41



6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	31-53
6.1 Líneas estratégicas generales.....	42-43
6.1.1 Línea estratégica 1: Conocimiento marino.....	42
6.1.2 Línea estratégica 2: Ordenación del espacio marítimo.....	42-43
6.1.3 Línea estratégica 3: Vigilancia marítima Integrada	43
6.2. Líneas estratégicas específicas.....	44-53
6.2.1 Línea estratégica 1: Estrategia en la acuicultura	46-48
6.2.2 Línea estratégica 2: Estrategia en la pesca de captura.....	48-50
6.2.3 Línea estratégica 3: Estrategia turística de los puertos deportivos.....	50-51
6.2.4 Línea estratégica 4: Responsabilidad social, medioambiental y desarrollo sostenible.....	52
6.2.5 Línea estratégica 5: Innovación.....	52-53
7. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA	54-60
7.1 Cuadro de mando integral.....	54-57
7.2 Mapa estratégico.....	58
7.3 Recomendaciones para las perspectivas del CMI.....	58-60
8. CONTROL ESTRATÉGICO	60-62
8.1 Indicadores de control relacionados con el CMI.....	61-62
9. CONCLUSIONES	63-64
9.1 Lineas de investigación futuras.....	64
10. GLORASIO DE TÉRMINOS	68



11. WEBGRAFÍA.....	69-70
12. BIBLIOGRAFÍA.....	71



AGRADECIMIENTOS:

Agradezco la participación desinteresada de las personas que han influido en la realización de este trabajo fin de grado, en especial al director del proyecto Antonio Juan Briones Peñalver, quien ha guiado y corregido de forma diligente su ejecución. Así como a las personas que han puesto a mi disposición sus conocimientos y a mi familia que me han apoyado e impulsado para que siguiese adelante.



1. RESUMEN

En el desarrollo de este Trabajo Fin de Grado, trataremos la importancia de las estrategias y las herramientas utilizadas en la economía de crecimiento azul. Concretamente basándonos en Águilas, municipio español de la Región de Murcia, situado en la costa del mar mediterráneo. Centrándonos en el crecimiento azul visto como el mantenimiento saludable y la gestión sostenible de los ecosistemas marinos para ser eficientes en la producción de bienes y servicios esenciales para una economía basada en los océanos. Por tanto dado que la evolución de los mares y costas han estado sujetos a los cambios que se han producido en su entorno, surge la necesidad de llevar a cabo un análisis y posterior formulación de estrategias del desarrollo e integración de los diferentes aspectos de relación directa entre los mares, costas y puertos de este municipio con la sustentabilidad, la biodiversidad y el impacto que esto tiene sobre las pesqueras, la acuicultura, el turismo y ocio. Enfocándonos en la mayor importancia que tiene el municipio en el sector del turismo debido a las óptimas condiciones climatológicas durante todo el año, principal ventaja competitiva que lo diferencia del resto del litoral español. Se trata de incorporar estrategias de crecimiento azul en los diferentes sectores acuáticos, manifestando la importancia de fomentar el desarrollo saludable, seguro y de forma sostenible de los mares como capacidad de ofrecer valor añadido a los sectores de la pesca, la acuicultura y el turismo, generando trabajo y prosperidad.

[ABSTRACT]

The development of this graduation project deals with the importance of the strategies and tools used in the blue growth economy. It was specifically based on Águilas, a Spanish town in the Region of Murcia located on the coast of the Mediterranean Sea. Focusing on the blue growth, it can be described as the healthy maintenance and the sustainable management of marine ecosystems to be efficient on goods production and essential services to the ocean-based economy. Therefore, since the evolution of the seas and coasts have been subject to the changes occurred in their environment, there is a need



to carry out an analysis and subsequent formulation of development and integration strategies of different approaches to direct relationship between seas, coasts and ports with the sustainability, biodiversity and the impact it has on fisheries, aquaculture, tourism and leisure on this town. The importance of the town in the tourism sector, due to weather conditions throughout the year, is the main competitive advantage that differentiates it from the rest of the Spanish coast. So, the aim is to incorporate blue growth strategies on the different aquatic sectors, stating the importance of promoting healthy, safe and sustainable development of seas as an ability to offer added value to the fishing, aquaculture and tourism sectors, creating jobs and prosperity.

2. INTRODUCCIÓN

La economía de crecimiento azul es la estrategia capaz de explotar el potencial de los mares y océanos, basándose en el crecimiento sostenible de sus sectores, considerados focos de crecimiento e innovación para la economía europea.

2.1 SITUACIÓN DEL CRECIMIENTO AZUL EN EL MUNICIPIO DE ÁGUILAS

Águilas es un municipio español de la Región de Murcia. Está situado en la costa del mar Mediterráneo dentro de la Costa Cálida en el Golfo de Mazarrón, en la comarca del Alto Guadalentín¹. Al norte y este, limita con Lorca dentro de la región de Murcia y al oeste con Pulpí en la provincia de Almería, Andalucía. Cuenta con una población de “34.395 habitantes”² (INE 2016). Con 28 km de costa mediterránea en el extremo suroeste de la Región de Murcia. Y es conocida por sus playas, su historia y sus carnavales, declarados fiestas de interés turístico internacional en el año 2015.

En su extensión de costa cuenta con 32 playas, cuatro urbanas y el resto en las afueras, localidades y pedanías pertenecientes al municipio, de las cuales 19 están consideradas paraje natural, 6 tienen la “Q”² de calidad y 7



catalogadas con bandera azul³. Además de tres puertos, dos de carácter lúdico-deportivo “Juan Montiel” y “Club Náutico de Águilas” y el puerto pesquero de Águilas, también usado como puerto deportivo.

La media de clima anual es de 19,5°C, catalogado como clima desértico cálido (BSh según la clasificación climática de Köpen). Los meses más fríos son los de Enero y Febrero, cuando la media ronda los 9-13 grados. Y en verano goza de temperaturas tropicales, por la noche más de 20°C y superando por el día los 30°C.

Actualmente la economía se sostiene principalmente en la agricultura, especialmente de frutas y hortalizas de invernadero, y en el turismo veraniego de segunda residencia.

Así como la pesca también ha sido una de las actividades predominantes, pero en la última década ha sufrido una caída importante tanto en el número de embarcaciones pesqueras como trabajadores, que se encuentran inscritos en el Censo de Flota pesquera y de trabajadores.

Tabla 1: Censo de Embarcaciones y Trabajadores

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evolución
Embarcaciones	70	46	65	56	53	46	47	47	45	40	40	-42,86%
Trabajadores	163	153	131	133	133	139	132	127	105	105	102	-37,42%

Fuente: Consejería de Agricultura y Agua de la Región de Murcia, Centro Regional de Estadística de Murcia

La explotación pesquera⁵ ha ocasionado distintos problemas ecológicos en el medio submarino, la pesca y la utilización de equipos ha ocasionado efectos negativos en los ecosistemas y por tanto en el abastecimiento futuro de peces. Por este problema la evolución de este sector tiende a decrecer. Sobre todo es debido a la pesca de arrastre, que destruye el suelo marino y por ello mismo los hábitats de varias especies e incluso ecosistemas completos. Aun así de las 40 embarcaciones pesqueras, siguen siendo el 25,53% de este tipo de arte de pesca. En el año 2012 se tramitaron un total de 356 expedientes

sancionadores⁶, de los cuales 84 correspondían al sector profesional y 272 a la pesca recreativa. Es necesaria una concienciación social.

Si bien una de las fuentes económicas en las que se sustenta el municipio es el turismo, como ya hemos dicho, en mayor parte del turismo veraniego de segunda residencia, como podemos observar en la Tabla 2, también se nota un claro decrecimiento en el turismo por zonas de la Región de Murcia.

Tabla 2: Turismo en Águilas (Región de Murcia)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Evolución
Turismo Nacional	44.843	34.483	32.022	33.071	33.695	32.820	28.080	-59,70%
Turismo Extranjero	9.486	8.262	6.978	5.698	6.241	6.569	7.469	-27,0%

Fuente: Consejería de Cultura y Turismo de la Región de Murcia

A pesar de las ventajas competitivas climatológicas, el turismo decrece en el municipio, tanto el nacional como el internacional. Gran parte del turismo se concentra en los meses de verano, sin embargo hemos de plantear que este modelo de turismo empieza a no ser el óptimo⁷. Ahora los trabajadores disfrutan de varios periodos vacacionales al año y además los destinos en los meses de verano están cambiando debido a que en estas fechas se produce una masificación de público, atascos y pocas comodidades para los visitantes. Es necesario reformular la estrategia de oferta turística, pasando del tradicional paquete turístico de verano a uno más amplio, no estacionario con una estrategia a largo plazo. Y en cuanto al descenso de turismo extranjero, independientemente de las razones expuestas, hemos de pensar que la mayoría de países del norte se caracterizan por mantener políticas de crecimiento sostenible y saludable, y es posible que no encuentren nuestros ecosistemas tan limpios como deberían estar. En otras palabras tenemos que evolucionar hacia una estrategia de oferta turística a largo plazo, capaz de atraer y fidelizar a nuestros visitantes.



2.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Vemos clara la necesidad de emprender las acciones necesarias para impulsar la economía de crecimiento azul del municipio. Necesitamos restaurar y preservar nuestro ecosistema azul para desarrollar una economía sostenible del mar.

El seguimiento de estas estrategias dará valor añadido al sector de la pesca que reabastecerá el futuro de los peces, mejorará la calidad de las aguas y restauración del fondo marino, por resultado tendremos un sistema de acuicultura y pesca más efectivo. Lo que repercutirá sobre la calidad del turismo, mejorando la calidad de las playas, las aguas, los puertos, no solo potenciando la oferta hasta ahora dada, si no combinándola con la historia de Águilas, su cultura pesquera, deportes acuáticos y calidad gastronómica. Aprovechando las condiciones climatológicas cálidas de todo el año para aumentar la demanda en las estaciones no veraniegas.

Por tanto hay que impulsar el crecimiento social creando un entorno favorable para los trabajadores y usuarios asociado a las actividades marítimas, no solo como meros usuarios, también como administradores de sus recursos. Y fomentar las políticas de pesca y acuicultura adoptando mejores prácticas y evitando riesgos de destrucción del ecosistema. Dando como consecuencia una cadena de valor eficiente de productos marinos que ofrezca oportunidades de empleo directo e indirecto.

3. ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA DE CRECIMIENTO AZUL?

Para el entendimiento de las posteriores propuestas estratégicas se hace imprescindible la explicación de la economía del crecimiento azul, porque el mar y las costas son motores de la economía, cuales son los sectores económicos en los que se centra, como se pretende su desarrollo y cuáles son los resultados que quieren obtenerse.

Según la Comisión Europea de Asuntos Marítimos, “la economía de crecimiento azul es una estrategia a largo plazo de apoyo al crecimiento



sostenible de los sectores marino y marítimo. Reconoce la importancia de los mares y océanos como motores de la economía europea por su gran potencial para la innovación y el crecimiento. Es la contribución de la Política Marítima Integrada en la consecución de los objetivos de la Estrategia 2020⁸ para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador⁹. La estrategia Crecimiento Azul consta de tres componentes: medidas específicas de la política marítima integrada, estrategias para el crecimiento sostenible teniendo en cuenta los factores de carácter local y actuaciones específicas en los ámbitos de la acuicultura, el turismo costero, la biotecnología marina la energía oceánica y explotación minera de los fondos marinos.

Un dato de interés es que la economía azul representa 5,4 millones de puestos de trabajo y un “valor añadido bruto”¹⁰ de casi 500.000 millones de euros al año.

Basada en los sectores de acuicultura, turismo costero y marítimo, biotecnología azul, energía oceánica y explotación minera de los fondos marinos, la representación de puestos de trabajo y valor añadido bruto es la siguiente.

Tabla 3: Economía azul europea mostrada en trabajos y valor añadido.

	Puestos de trabajo	Millones de euros
Turismo	1.614.968	51.234
Acuicultura	90.464	2.640
Energía Renovable	20.465	1.633
Recursos Minerales	2.034	228
Biotecnología	185	9
Pesqueras	732.239	66.943
Transporte	520.281	22.978
Astilleros	362.126	17.891
Petróleo y Gas	19.748	14.344

(Fuente: Comisión Unión europea de asuntos marítimos. Enero 2014)

En consonancia con la definición dada por la Comisión Europea, el crecimiento azul para nuestro caso de estudio consiste en recuperar la



capacidad de los mares y costas de Águilas. Para crear un entorno propicio que sea beneficioso para los sectores pesquero, acuícola y turístico, impulsando el crecimiento económico con la adopción de enfoques responsables y sostenibles de la conservación de los recursos acuáticos. En el siguiente cuadro podemos observar el descenso del género capturado por la pesca.

Tabla 4: Evolución de las capturas e importe.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evolución
Kilogramos	957.438,47	702.771,20	796.445,20	563.593,50	455.677,06	426.477,43	-55,46%
Euros	2.859.753,0	2.559.815,3	2.750.266,3	2.337.070,8	2.768.369,7	2.726.488,3	-4,66%

(Fuente: Consejería de Agua, Agricultura y Medio Ambiente. Dirección General de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura)

El descenso de género capturado es debido a que los recursos cada vez son menores. Además podemos ver que el montante es similar para la mitad de producto, lo que genera un producto menos competitivo en cuanto a precio. Este es uno de los motivos de la magnitud de la importancia del proyecto de desarrollo del crecimiento azul.

El desarrollo de este crecimiento azul se pretende con una gestión más eficiente de las actividades marítimas, con mayor control, que protejan el medio ambiente marino y su patrimonio. Combatir la contaminación y mejorar la seguridad en el mar.

El proyecto se caracteriza por la integración de los diferentes sectores con relación marítima. El modelo de actuación puede definirse mediante las siguientes acciones¹¹:

- Trabajos de eliminación de la contaminación y estímulo de la sensibilidad de la población sobre la importancia de la contaminación del mar y de los productos pesqueros.
- Desarrollo económico y profesional del sector de la pesca debido a la reducción de esta actividad.



- Canalización de la cultura del mar hacia el turismo como vía de desarrollo, reinventando la oferta basada en el patrimonio cultural e identidad de Águilas.
- Promoción de experiencias innovadoras capaces de impulsar el turismo sostenible.

El resultado es que el mar del municipio suministre un amplio rango de bienes y servicios, que los beneficios que se aporten al océano estén relacionados directamente con el rendimiento de las actividades económicas, promueva el crecimiento azul y la creación de empleo, obteniendo costas más productivas en todos los niveles.

4. ANÁLISIS EMPRESAS PESQUERAS, ACUÍCOLAS Y NÁUTICAS

Aunque durante los últimos años la economía de Águilas está estrechamente relacionada con la agricultura, a lo largo de la historia el desarrollo social y económico¹² del municipio siempre ha estado unido a sus mares y océanos. Por esto mismo las empresas relacionadas con el mar, los océanos y las costas, son vitales para el crecimiento económico futuro, la creación de empleo, el crecimiento de la sociedad y la salud del medio ambiente.

Este proyecto de crecimiento azul se centra en los tres ámbitos de mayor potencial para su desarrollo: Acuicultura, pesca y turismo costero. El objetivo consiste en diseñar un plan que oferte un conjunto de productos y servicios asociados a las empresas que puedan aportar valor añadido al desarrollo turístico local. Por ello se hace necesario el estudio de las diferentes sociedades dedicadas a estos sectores instaladas en el municipio.

Como cada situación es particular, tras la enumeración de las empresas que competen al tema de trabajo que estamos tratando, vamos a elegir aquellas que nos parezcan más interesantes desde el punto de vista de los criterios más valorados que nos permitan asegurar el posterior plan estratégico de crecimiento azul.

- **Criterios de elección:**

1. Situación económica estable, que la empresa no se encuentre en una situación financiera complicada en la que peligre su continuidad.
2. Perspectivas de futuro.
3. Preocupación por el medio ambiente, compromiso de mejora medioambiental, económica y social.
4. Capacidad de promocionar el mundo de la pesca y sensibilizar a los destinatarios sobre las oportunidades culturales y ambientales del sector.
5. Aptitud para crear una red de colaboradores concienciados e implicados en el proyecto.

Cuadro 1: Empresas pesqueras, acuícolas y náuticas de Águilas

Razón Social	Forma Jurídica	Actividad	Domicilio Social
Culmarex SA	Sociedad Anónima	Acuicultura Marina	C/ DON CARNAL, 13 P.I. EL LABRADORCICO, AGUILAS
Cultivos Marinos Murcianos	Sociedad Limitada	Acuicultura Marina	C/ DON CARNAL, PARCELA D-8 14., AGUILAS
Redes Subterráneas SL	Sociedad Limitada	Acuicultura Marina	C/ MARTINEZ PARRA., 2., AGUILAS
The Blue & Green piscifactoria del sureste SL	Sociedad Limitada	Acuicultura Marina	C/ DON CARNAL, S/N - P.I. AGUILAS
Lebeche Spain SL	Sociedad Limitada	Acuicultura Marina	C/ DON CARNAL, 13 P.I. EL L., AGUILAS
Bersolaz Spain SL	Sociedad Limitada	Acuicultura Marina	C/ DON CARNAL, 13 - P.I. EL LABRADOR., AGUILAS
Rilamar SL	Sociedad Limitada	Acuicultura Marina	C/ IBERIA, Nº8, EDIFICIO VICTORIA, 1A, AGUILAS
Hermanos Robles Ramirez SL	Sociedad Limitada	Pesca Marina	PL. DE PABLO CASALS, 20., AGUILAS
Palangre de Xabia SL	Sociedad Limitada	Pesca Marina	C/ SAN CRISTOBAL, 31., AGUILAS
Pesquero Hermanos Rabal SLL	Sociedad Limitada Laboral	Pesca Marina	C/ PROSPERIDAD, 13 -A., AGUILAS
Hermanos Rabal Robles SL	Sociedad Limitada	Pesca Marina	C/ REY CARLOS III, 21 4 A., AGUILAS
Mayor y Asension SL	Sociedad Limitada	Pesca Marina	C/ BUENAVISTA, 21., AGUILAS
Palangre Faro de Águilas SL	Sociedad Limitada	Pesca Marina	C/ DUELO, Nº 12, 1º B, AGUILAS
Lopez Y Jodar SL	Sociedad Limitada	Pesca Marina	LONJA DE PESCADORES, AGUILAS
Nuevo Rafael y Juana SL	Sociedad Limitada	Pesca Marina	C/ MARINA 33, AGUILAS
Robles Castillo SC	Sociedad Cooperativa	Pesca Marina	C/ FUENSANTA Nº 9, 1 A, AGUILAS



Dirección Estratégica en la Economía De Crecimiento Azul

Josefa Soler e Hijos SL	Sociedad Limitada	Pesca Marina	PASEO DE LAS ACACIAS, 16 . DUPLEX 15., AGUILAS
Los Cometierra SL	Sociedad Limitada	Pesca Marina	C/ JOVELLANOS, 25, AGUILAS
Andres y Pedro Rabal Lorenzo SC	Sociedad Colectiva	Pesca Marina	C/ REY CARLOS III, 21 4 B., AGUILAS
Alternativas Sostenibles de la Mar SL	Sociedad Limitada	Pesca en agua dulce	C/ CONDE DE ARANDA, Nº29 2 D., AGUILAS
Club Náutico Águilas	Sociedad Limitada	Actividades de los clubes deportivos	PASEO DE PARRA, Nº44, AGUILAS
Puerto Deportivo Juan Montiel SL	Sociedad Limitada	Actividades de los clubes deportivos	AVENIDA DEL PUERTO DEPORTIVO S/N AGUILAS

(Fuente: Elaboración propia. Directorio de empresas geográfico, Águilas)

Con la meta de poner en consonancia el análisis externo del entorno y el análisis interno de las empresas que entran en juego, del plan estratégico de crecimiento azul. A continuación tenemos la relación de las empresas seleccionadas con el tema de interés de su elección.

Cuadro 2: Empresas seleccionadas para su estudio.

Razón Social	Objeto Social	Interés de elección
Culmarex SA	Crianza y comercialización de la dorada y la lubina ¹³ , en granjas marinas en mar abierto a lo largo de toda la costa mediterránea española.	Compromiso con el medio ambiente y capacidad de promocionar el mundo de la pesca, oportunidades gastronómicas y culturales del sector
Los cometierra SL	Pesca de arrastre en el mar mediterráneo.	Capacidad de promoción del mundo de la pesca y posibilidad de trabajos de limpieza del fondo marino por tipo de arte de pesca.
Club Náutico Águilas	"Promoción y práctica de las modalidades deportivas de Vela, remo piragüismo, actividades subacuáticas, motonáutica, pesca deportiva u otras" ¹⁴ .	Conjunto de productos y servicios asociados a la aportación de valor añadido para el desarrollo turístico.
Puerto Deportivo Juan Montiel	"Promoción y práctica de las modalidades deportivas de Vela, remo piragüismo, actividades subacuáticas, motonáutica, pesca deportiva u otras" ¹⁵ .	Conjunto de productos y servicios asociados a la aportación de valor añadido para el desarrollo turístico.

(Fuente: Elaboración propia, aportación de estatutos empresariales)



5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

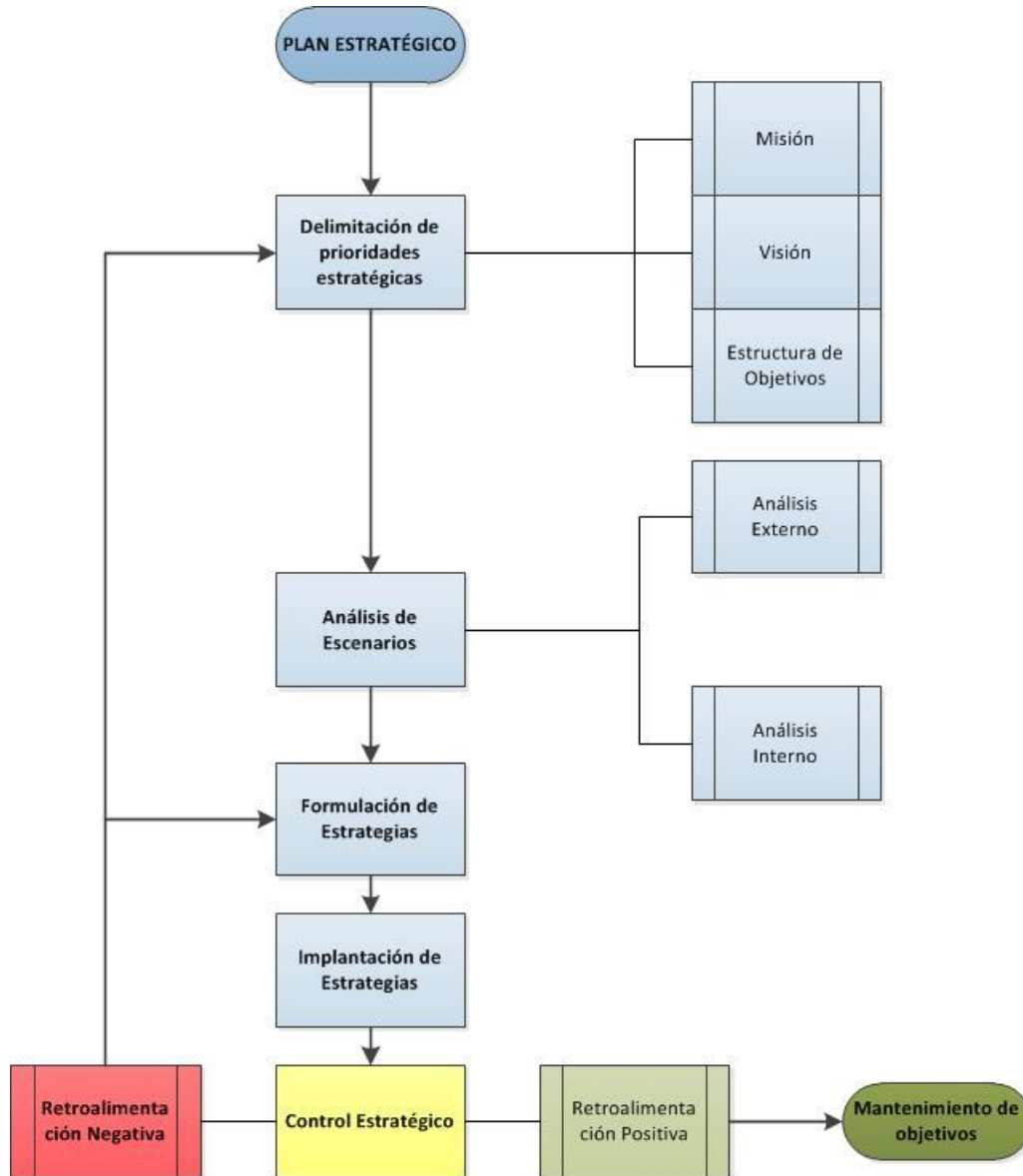
El análisis estratégico es el punto de partida para el desarrollo del plan, consiste en identificar las diferentes variables que van a incidir en la toma de decisiones. A tal efecto podemos encontrarnos con dos tipos generales de variables, según procedan del entorno “Externo” o “Interno”¹⁶. Ésta caracterización de las variables viene dada según la procedencia de las mismas, es decir, las “externas” del entorno en el que se encuentra la empresa y las “internas” de las que la propia empresa tiene control. Por tanto más concretamente podemos clasificarlas según la influencia que las empresas tienen sobre las variables.

De tal modo vamos a dividir el análisis estratégico en tres partes¹⁷:

1. Delimitación de las prioridades estratégicas, para tener clara la misión del proyecto, la razón de trabajo del mismo. La visión de a dónde queremos llegar y la estructura de objetivos para saber que deseamos hacer.
2. Análisis externo del entorno para determinar las oportunidades y amenazas de las variables sobre las que la empresa tiene baja influencia.
3. Análisis Interno de las empresas para conocer las fortalezas y debilidades que nos permitirán conocer las variables en las que la empresa puede influir y construir ventajas.

Antes de presentar el plan estratégico, es necesario determinar el modo de trabajo, el cual llevaremos a cabo mediante el esquema que nos indica las fases de trabajo para saber en cada momento donde nos encontramos y cuál es el orden que debemos seguir, lo cual nos ayuda a tener una lógica y estructura en el trabajo, organizando las acciones a realizar y tiempos para cada una de ellas.

Figura 1: Esquema del Plan Estratégico.



(Fuente: Elaboración propia, a partir de las aportaciones de los autores¹⁸)

5.1. DELIMITACIÓN DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Misión: Conectar los diferentes sectores relacionados con el mar mediante el desarrollo saludable y sostenible para ser eficientes en la aportación de valor añadido, generando trabajo y prosperidad en el municipio.



Visión: Asegurar la evolución saludable del crecimiento azul en todas las actividades marítimas, para ser modelo de respeto medioambiental y de referencia competitiva y eficiente de sus sectores.

Objetivos¹⁹:

- Revalorización del territorio mediante la eliminación de la contaminación, reabastecimiento del ecosistema marino y el impulso del potencial de desarrollo turístico.
- Apoyo a la innovación en el sector de la pesca y la acuicultura, recopilando el atractivo histórico y gastronómico que pueden ser objeto de captación turística.
- Impulso de la tecnología para el aprovechamiento de la energía renovable que ofrece el mar, explotando la fuerza de las olas.
- Sensibilización social sobre la importancia de mantener un mar saludable mediante actividades medioambientales promovidas por empresas y clubes deportivos.
- Vigilancia de las actividades realizadas en el mar para asegurar el cumplimiento del crecimiento azul.
- Crear prosperidad medioambiental y social del municipio.

5.2. ANÁLISIS EXTERNO DEL ENTORNO

5.2.1 ENTORNO GENERAL:

5.2.1.1 ANÁLISIS PEST:

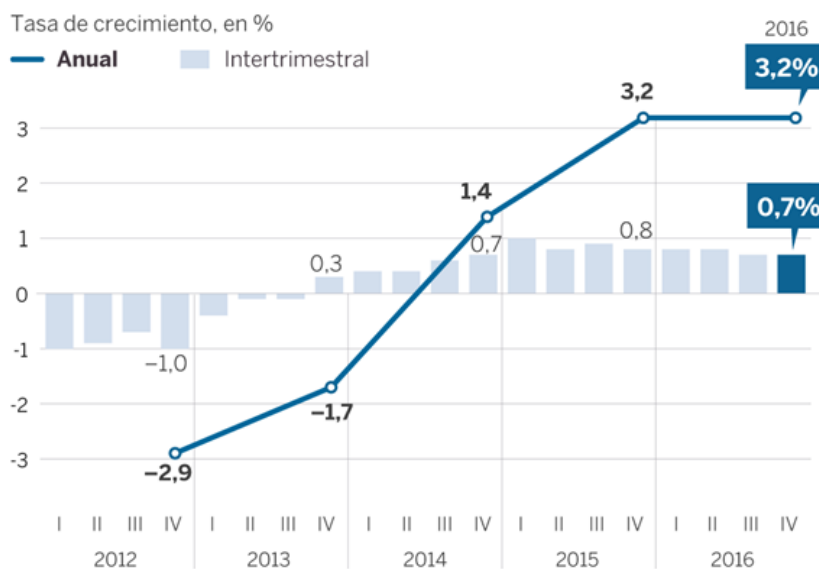
Clasificación de las fuerzas externas clave, según el análisis PEST:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales y ambientales.
3. Fuerzas políticas y legales.
4. Fuerzas Tecnológicas.

1. Fuerzas económicas:

Se puede decir que la economía española está expandiéndose, ya que la actividad se estuvo contrayendo durante los ejercicios 2008-2013, en los siguientes tres años ha conseguido retornar a los niveles de 2008, avanzando un +3,2% interanual. No obstante solo podemos hablar de una recuperación en términos de PIB, ya que al empleo todavía le queda mucho por recuperar.

Gráfica 1: Evolución del PIB en España



(Fuente: Instituto Nacional de Contabilidad)

En su dimensión económica, la pesca aporta al producto interior bruto de la Unión Europea entre el 3% y el 5%. En el caso de España el 0,5%, dato indicativo de la importancia del sector de la pesca.

En cuanto a la Región de Murcia en tasa interanual, creció por encima de la media nacional con un +4%²⁰.

Según la Concejalía de Agricultura y Agua de la Región de Murcia el Valor añadido Bruto por sector de actividad fue:

Tabla 5: VAB Por Sector de Actividad Región de Murcia 2014

Sector	VAB(%)
Servicios	71%
Industria	18%
Construcción	6%
Agricultura y Pesca	5%

(Fuente: Elaboración propia. Concejalía de Agricultura y Agua de la Región de Murcia)

Como podemos notar el sector servicios es el de mayor valor añadido, con gran importancia de la representación del turismo sobre el PIB regional que supera el 10% (10,1% en 2014)²¹.

Otro factor interesante a destacar es el nivel de comercio exterior²², siendo el valor de las exportaciones de 9.213,28 millones € y 9.115,31 millones €. Perteneciendo el 0,53% del total de exportaciones al Pescado fresco o refrigerado y el 0,52% a los filetes y demás carne de pescado.

Tabla 6: Cantidad (millones de €) de pescado importado por la Región de Murcia 2015

	Exportaciones (millones €)
Total Exportaciones	9.213,28
Pescado Fresco o refrigerado	48,83
Filetes y demás carne de pescado	47,91

(Fuente: Elaboración propia. Portal Estadístico de la Región de Murcia)

Murcia tuvo en 2016 una producción acuícola de 12.000 toneladas y una facturación cercana a los 100 millones de euros. Además ha sido la primera comunidad que ha puesto en marcha las líneas de ayuda del Fondo Europeo Marítimo y de Pesca ²³(FEMP), con la que se ha obtenido una subvención de

1,4 millones de euros para proyectos con inversiones de alrededor de 3 millones.

Gráfico 2: Evolución IPC (%)



(Fuente: Instituto Nacional de Estadística)

Según el INE, la subida del índice de precios al consumo (IPC), viene explicada por la subida de los precios de la electricidad y los carburantes, que el año pasado estaban bajando por las mismas fechas. Por el efecto de la comparación el ministro de economía ha indicado que el repunte será temporal e irá corrigiéndose hacia los objetivos del BCE (entorno al 2%), de momento se sitúa en niveles que suponen pérdida de poder adquisitivo para pensionistas, funcionarios y asalariados.

Cuadro 3: Resumen de las Fuerzas económicas

CRITERIO	INDICADOR	ESTRUCTURA	PUNTO DE REFERENCIA
PIB	PIB Nacional/Regional	Por sector de actividad	Nivel histórico 2012/2016
IPC	IPC Nacional	Variación anual general	Nivel histórico 2012/2016
Exportaciones	Nivel de exportaciones, Región de Murcia	Exportaciones de productos derivados de la pesca	Nivel de exportaciones 2015
Subvenciones	Donaciones	Por sector de actividad	Nivel de subvención 2016

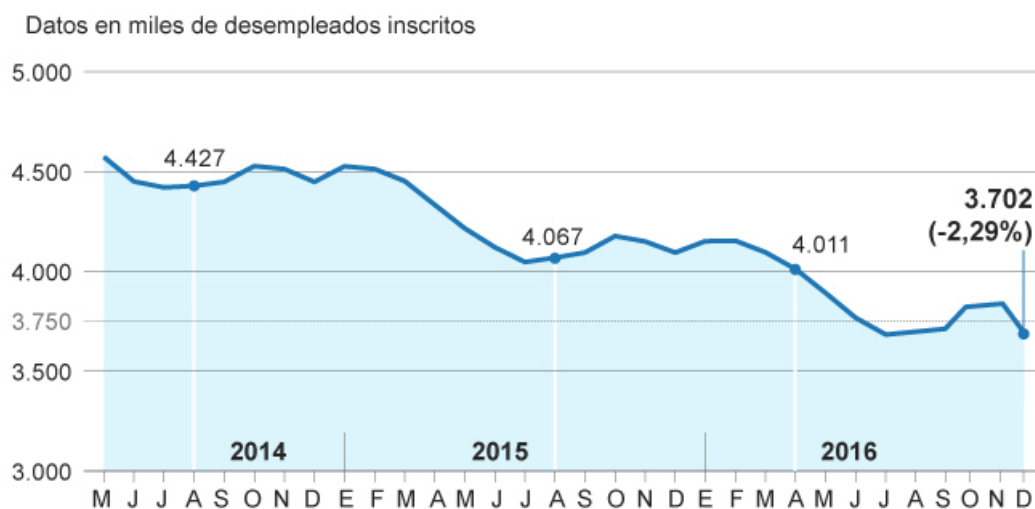
(Fuente: Elaboración propia)

2. Fuerzas Sociales, Culturales y Medioambientales.

- Empleo:

En diciembre de 2016 el paro cerró con 3.702.000 personas desempleadas en nuestro país, lo que supone un 8,9% menos que en 2015 y una caída de 390.000 personas inscritas. Aunque todavía quedan un gran número de parados en el país (2,29%), tenemos la mejor cifra en la última década, siendo el cuarto descenso anual consecutivo y el mayor desde 1996.

Gráfico 3: Paro en Diciembre de 2016



(Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social)

Más concretamente la cifra de paro mensual ha disminuido en el mes de enero de 2017 un 9.41% con respecto al mismo mes del año pasado y aumentado un 1.55% más que en el mes anterior probablemente debido a la campaña navideña, situándose la cifra de personas inscritas en 3.760.231.

Tabla 7: Paro en Enero de 2017

Mes	Año		%variación	
	2016	2017	Mensual	Anual
ENERO	4.150.755	3.760.231	1,55%	-9,41%
FEBRERO	4.152.986			
MARZO	4.094.770			
ABRIL	4.011.171			
MAYO	3.891.403			
JUNIO	3.767.054			
JULIO	3.683.061			
AGOSTO	3.697.496			
SEPTIEMBRE	3.720.297			
OCTUBRE	3.764.982			
NOVIEMBRE	3.789.823			
DICIEMBRE	3.702.974			

(Fuente: Elaboración propia, Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE))

Podemos ver que la evolución del paro en la Región de Murcia ha disminuido un 9,24% en enero de 2017 con respecto al mismo mes del año pasado. La representación de desempleo del municipio de Águilas con respecto a la Región es del 2,11% en Enero de 2017, pero el paro ha disminuido más en comparación a la Región con una disminución del 11,1% desde 2016 y el 1,66% desde el mes anterior.

Tabla 8: Paro de Águilas con respecto a la Región de Murcia.

	2012	2013	2014	2015	2016	dic-16	ene-17	%Variación	
								mensual	anual
Región de Murcia	147.220	158.288	154.320	144.859	129.459	116.613	117.496	0,76%	-9,24%
Águilas	3.237	3.382	3.337	3.160	2.793	2.525	2.483	-1,66%	-11,10%
Representación	2,20%	2,14%	2,16%	2,18%	2,16%	2,17%	2,11%		

(Fuente: Elaboración propia. Servicio Regional de Empleo y Formación, paro registrado)

- **Medio ambiente:**

Tabla 9: Temperaturas medias mensuales

2015	Águilas	Región
Enero	12,4	11,1
Febrero	13,6	12,0
Marzo	14,7	15,5
Abril	17,4	17,6
Mayo	21,3	22,9
Junio	24,2	25,6
Julio	28,3	30,6
Agosto	28,1	29,6
Septiembre	23,8	24,4
Octubre	21,2	21,1
Noviembre	17,2	16,2
Diciembre	15,0	13,8
Media	19,8	20,0

(Fuente: Elaboración propia. Agencia Estatal de meteorología. Centro meteorológico estatal de Murcia)

La región de Murcia ofrece unas temperaturas medias de 20°C con veranos calurosos e inviernos suaves. Región de escasas precipitaciones hacen que sea un paisaje predominantemente seco, con días de sol predominantes durante todo el año. Además la calidad de las aguas de las principales playas del municipio de Águilas son prácticamente inmejorables. Razones por las cuales es elegida destino turístico por gran parte de visitantes nacionales e internacionales.



Tabla 10: Evolución de la vigilancia de la calidad sanitaria de las aguas de baño.

Águilas	2007	2008	2009	2010
P. de Calabardina	2	2	2	2
P. de Calarreona	2	2	2	2
P. de El Hornillo	2	2	2	2
P. de La Carolina	2	2	2	2
P. de La Cola	2	2	2	1
P. de las Delicias	2	2	2	2
P. de Levante	2	2	2	2
P. de Poniente	2	2	2	2
P. La Colonia	2	2	2	2
P. La Higuera	2	2	2	2
P. Matalentisco		2	2	2

0: Aguas no aptas para el baño

1: Aguas aptas para el baño, buena calidad

2: Aguas aptas para el baño, muy buena calidad

(Fuente: Consejería de Sanidad. Dirección General de Salud Pública y Adicciones)

- **Cultura:**

Por último dentro de las fuerzas culturales que intervienen en el entorno, no hay que olvidar la importancia de las tradiciones transmitidas de generación en generación. Las tradiciones definen en muchos momentos lo que debe y no debe hacerse en varios ámbitos, en este caso, en la pesca. La pérdida de estas tradiciones pueden suponer la pérdida de los controles en pesquerías de subsistencia poco organizadas²⁴.



Cuadro 4: Resumen de las Fuerzas culturales, sociales y medioambientales.

CRITERIO	INDICADOR	ESTRUCTURA	PUNTO DE REFERENCIA
Empleo	Tasa de paro Nacional/Regional/Local	Evolución comparada	Nivel histórico 2012/2016
Climatología	Temperaturas medias anuales Regional/Local	Valores comparados	Datos meteorológicos 2015
Medioambiente	Calidad Sanitarias de las aguas Locales	Valores de la vigilancia de la calidad sanitaria	Nivel histórico 2007/2010
Cultura	Importancia de transmisión de tradiciones	-	-

(Fuente: Elaboración propia)

- Fuerzas políticas y legales:

La ordenación pesquera pretende alcanzar metas mediante el desarrollo de normas que rijan el comportamiento de las pesquerías con permiso para faenar y sobre las artes que pueden emplear. Para que las normas sean eficaces han de establecer principios de cumplimiento que evalúen las prácticas y las normas encaminadas a mantener la sostenibilidad²⁵ de las pesquerías. La comisión europea de asuntos marítimos establece para la gestión de la pesca en la Unión Europea, la Política Pesquera Común, con el fin de garantizar la sostenibilidad del sector. Esta política fue introducida en los años setenta y se ha ido actualizando periódicamente, la actualización más reciente consta del 1 de enero de 2014.

Cuadro 5: Resumen Política Pesquera Común UE

Política Pesquera Común UE	
Qué Pretende	Rendimiento máximo sostenible, captura a largo plazo de la máxima cantidad de pescado.
	Regionalización para implementar mejor las normas de la UE según grupos de interés local.
	Oportunidades basadas en la ciencia de la productividad de las poblaciones de peces.
	Planes plurianuales de objetivos y herramientas de la gestión de las poblaciones de peces.
Cómo	Mediante normas que regulen un acceso equitativo, sostenible y rentable.
	Financiación específica de flotas locales de bajo impacto, para mantener la cohesión de comunidades costeras.
	Acuicultura sostenible para satisfacer la creciente demanda de productos pesqueros.
	Control para asegurar la sensibilización y cumplimiento. Datos proporcionados y gestionados por los Estados.
Normas Asociadas	Total admisible de capturas.
	Licencias de pesca.
	Gestión de la capacidad de buques.
	Reducción del impacto medioambiental.
	Tamaños mínimos de peces y mallas.
	Diseño de uso y artes.
Dimensión internacional	Naciones Unidas y la FAO (Organización para la Agricultura y la Alimentación)
	Convenio de las Naciones Unidas sobre el derecho del Mar (CNUDM)
	Acuerdo de las Naciones Unidas sobre las Poblaciones de Peces (ANUPP)
	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20)
Financiación Fondo Europeo Marítimo y de pesca 2014-2020	Ayuda a los pescadores a adaptarse a la pesca sostenible y la creación de empleo.
	Ayuda a los estados miembros a alcanzar los objetivos de la PPCE.
	Fondo para crear empleo, bienestar y crecimiento de la UE.
	11% Gobernanza internacional, cooperación mediante el intercambio de información, conocimiento y ordenación del medio marítimo.
Documentos Oficiales	Reglamento (UE) 2015/812 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de mayo de 2015
	Reglamento (UE) n° 1380/2013 DEL Parlamento Europeo y del consejo, de 11 de diciembre de 2013, sobre la Política Pesquera Común

(Fuente: Elaboración Propia. Comisión Europea de Asuntos Marítimos)



- **Fuerzas Tecnológicas:**

La tecnología ha afectado también en gran medida al sector pesquero, ya que los avances permiten mejores posicionamientos geográficos, embarcaciones más poderosas con adelantos en los sistemas de los artes de pesca, y las mejoras de los métodos de elaboración en la gastronomía. Todos estos progresos, si bien hacen de la pesca una actividad más eficiente, también hacen que evolucionen constantemente hacia una explotación más intensiva de los recursos vivos.

Por tanto los organismo de ordenación deben tener presente que los pescadores siempre van a intentar mejorar la tecnología para mejorar su eficacia. No obstante el factor tecnológico supone una ventaja si lo vemos desde la perspectiva de la acuicultura, la mejora de esta actividad puede paliar la sobreexplotación pesquera, creando más producto que satisfaga la demanda creciente de los productos del mar.

Otra ventaja para las entidades pesqueras y acuícolas es la Plataforma Tecnológica Española de la Pesca y la Acuicultura (PTEPA)²⁶, que tiene como fin el desarrollo tecnológico e innovador del sector, proporcionando información y facilitando la integración en el sector nacional colocándolas en una posición competitiva.

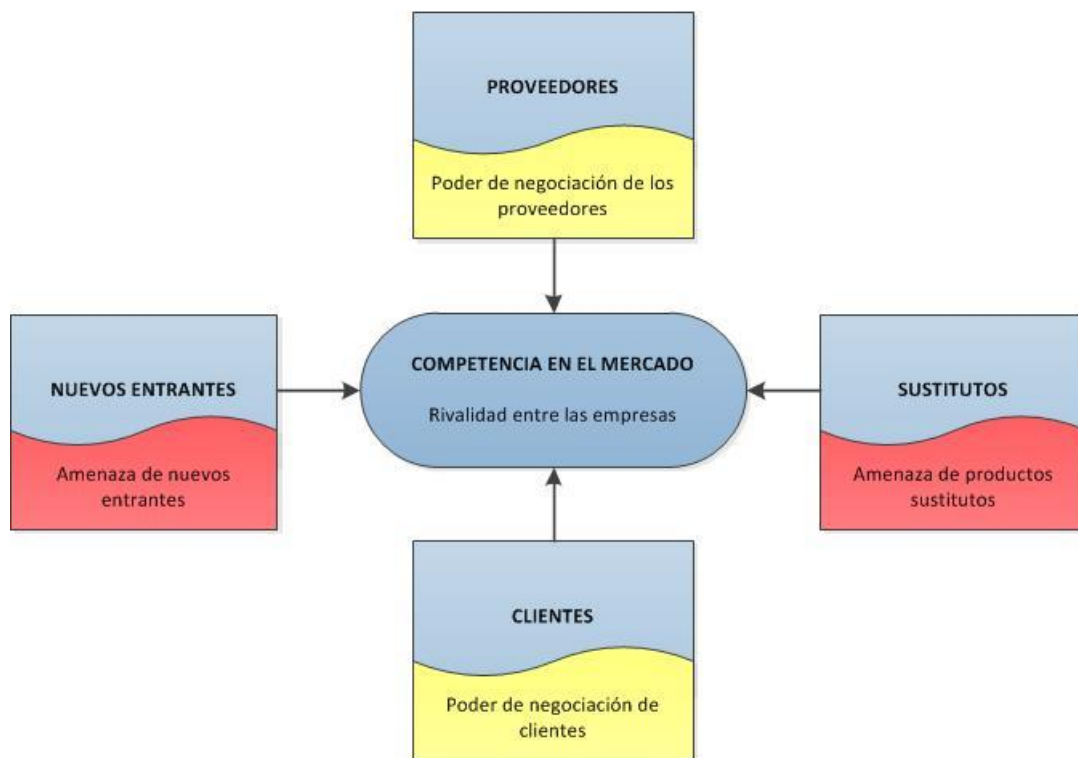
Por otra parte el turismo ha impulsado la utilización de las innovaciones de la tecnología de la información y comunicación (TICs), para ser competitivas en un mercado especializado y en continua evolución. Este desarrollo tecnológico y de expansión de las redes sociales e internet, permite a los demandantes de este servicio tener un acceso más fácil a la información sobre las alternativas de ocio y viajes.

5.2.2 ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico esta formado por las variables que afectan solo a las empresas de un mismo sector. Vamos a utilizar el análisis de las “5 fuerzas de Porter” para analizar el nivel competitivo a nivel industrial y como entrada útil para realizar el posterior análisis DAFO.

5.2.2.1 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

Figura 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



(Fuente: Elaboración propia a partir de Porter)

En relación a la “competencia de los productos sustitutos”, Porter define que el precio máximo que pagarán los compradores, dependerá de la existencia o no de los productos sustitutos. Desde la perspectiva de las cofradías, estas no venden su propio pescado, son los armadores los que desembarcan sus capturas en el puerto y venden a través de la lonja mediante el sistema de subasta. Por tanto depende de la cantidad y calidad de las



capturas y la concurrencia de la subasta. Si hay varios puertos cercanos con sus correspondientes lonjas, las embarcaciones decidirán donde acudir a desembarcar según los precios a lo que se estén pagando las subastas, al igual que los mayoristas y minoristas que acudan a comprarlo.

Otra de las amenazas reales son las ventas ilegales, pero este es un problema que no compete a las cofradías sino a las autoridades.

La amenaza sustitutiva más grande serían los productos congelados, con precios más competitivos que el pescado fresco. No obstante son productos diferentes, depende del punto de vista para considerarlo o no una amenaza real.

En cuanto al turismo, la amenaza de productos sustitutivos es casi inexistente, consideramos que el servicio o producto diferente que se podría adquirir sería la posibilidad de instalarse en un territorio cercano a Águilas a un coste más bajo. Pero esto no tiene lógica ya que suponemos que lo que el visitante está buscando es la estancia en el municipio.

En segundo lugar, la “amenaza de entrada de nuevos competidores”: En relación a la pesca, es prácticamente imposible que se creen competidores, ya que la legislación no permite más de una cofradía por puerto. Donde sí existiría competencia sería en la venta de provisiones y suministros necesarios para llevar a cabo la actividad pesquera.

Por otra parte, en el caso del turismo es posible la entrada de nuevas empresas competidoras, no obstante necesitarían una importante inversión para igualar la calidad y el precio de las empresas ya establecidas, por tanto aunque es posible cuentan con esta importante barrera de entrada.

En siguiente lugar, “el poder negociador de los clientes”, este poder es casi inexistente ya que el sistema de subastas evita los acuerdos previos para modificar los precios de compra.

En el caso del turismo, los compradores solo pueden conseguir algo si están concentrados, es decir, los turistas podrán cambiar de hotel si les dan



mejor precio, pero probablemente con menos calidad. Solo un conjunto de compradores podrían hacer cambiar las estrategias de un proveedor de estos servicios.

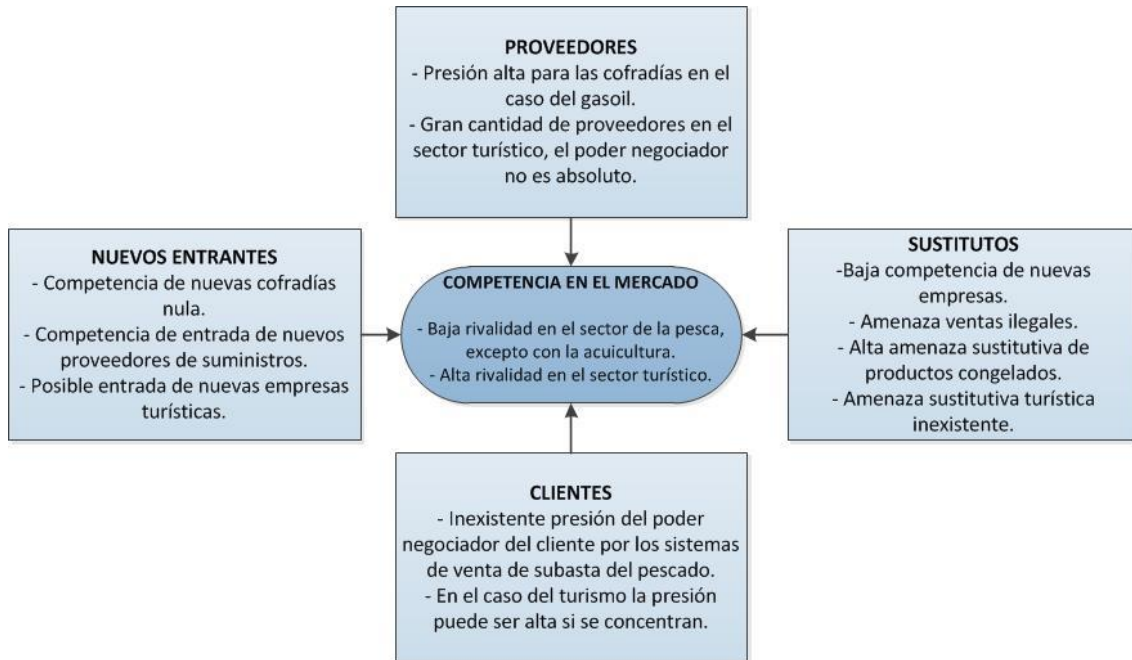
Por último, “el poder negociador de los proveedores”. Dependerá del número de proveedores que exista en el sector. De nuevo volvemos a la explicación dada en “la amenaza de nuevo competidores”, en este sector materia prima y producto terminado coinciden, por tanto no vemos una relevancia importante del poder de negociación de los proveedores. El punto de interés recaería sobre los proveedores de suministros. Por el contrario, en el caso de la venta de gasoil, para suministrar las embarcaciones, el sector se ve obligado a aceptar los precios que las empresas suministradoras estén dispuestas a ofertar.

En el sector turístico, hay gran cantidad de proveedores que necesitan tener productos diferenciados para su éxito, por tanto el poder negociador de los proveedores no es absoluto.

En conclusión, el grado de rivalidad entre empresas para el sector de la pesca es inexistente, excepto por la acuicultura, que ofrece productos a un precio más reducido. Caso opuesto del turismo, en el que las empresas compiten para dar productos diferentes a sus clientes para atraer más visitantes.

En la figura 3, describimos el razonamiento anterior:

Figura 3: Resumen de las fuerzas de Porter.



(Fuente: Elaboración propia)

5.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

Una vez hemos comentado los aspectos que influyen en el entorno de la empresa, llega el momento de analizar las variables del ámbito interno.

En primer lugar vamos a describir la misión, visión y objetivos, de las diferentes empresas objeto de estudio, para posteriormente desarrollar un análisis DAFO, basado en el análisis del entorno y el análisis interno de la empresa, que nos permita conocer los puntos fuertes y débiles de la organización.



5.3.1 ANÁLISIS INTERNO CULMAREX, SA

5.3.1.1 MISIÓN Y VISIÓN

La misión de Culmarex²⁶ es la responsabilidad social y corporativa junto con el compromiso con las comunidades en las que están instalados, con los clientes y con los consumidores.

Como visión la empresa tiende hacia la mejora medioambiental, social y económica continua.

5.3.1.2 OBJETIVOS

- Cultivo de alimentos sostenibles y de alta calidad.
- Crianza y comercialización de la dorada y la lubina en granjas marinas en mar abierto a lo largo de toda la costa mediterránea.
- Compromiso social y con el medio ambiente basado en la repercusión ambiental mínima. Evaluado mediante un plan de vigilancia ambiental periódica.
- Trabajo continuo en un sistema de gestión integrado que garantiza la completa trazabilidad de sus productos.
- Proyectos de innovación de procesos de actividad sostenible y programas de investigación en colaboración con organismos públicos y privados a nivel nacional y europeo.

5.3.1.3 ANÁLISIS DAFO

En relación con el ámbito externo tenemos:

1. Oportunidades:

Existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con la empresa como el incremento de la producción con nuevas especies y el déficit creciente de la producción pesquera. Además, con los nuevos cambios políticos que se presentan, la acuicultura tiene la oportunidad de acceder a fondos de financiación europeos (FEMP).



Por otra parte y como venimos tratando en este proyecto, la posibilidad de vinculación del sector con actividades de ocio y turismo.

Introducción de hábitos de alimentación saludables en los consumidores que evolucionan hacia un mayor consumo de pescado.

2. Amenazas:

Como amenazas podemos encontrarnos, la percepción negativa de los consumidores referente al bienestar animal, además de los altos requisitos ambientales y sanitarios.

Relacionado con el mercado encontramos plazos elevados para la tramitación de nuevas instalaciones acuícolas, y un sector atractivo para terceros que pueden ocasionar alta competencia.

Con relación al ámbito interno:

3. Fortalezas:

Como fortaleza nos encontramos los puntos fuertes en producto, servicio y distribución que permiten diferenciarse de la competencia, con la producción de alimentos de alta calidad y crianza de tipo ecológico de lubina y dorada. Alto potencial tecnológico con la colaboración con organismos de investigación nacionales e internacionales. Y el sistema de trazabilidad de sus productos.

Destacamos la capacidad de ofertar productos de alta calidad durante todo el año y el elevado nivel de control en materia de sanidad y sostenibilidad del plan de vigilancia.

4. Debilidades:

Una de las debilidades más destacadas es la baja diversificación de productos, ya que solo se cría lubina y dorada.

Por otra parte los clientes perciben el producto de piscifactorías como menor calidad que la pesca salvaje.



Cuadro 6: Resumen DAFO Culmarex, SA

ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO
Oportunidades	Fortalezas
Producción nuevas especies. Déficit creciente de la producción pesquera. Oportunidad de acceso a financiación. Vinculación con actividades de ocio y turismo. Hábitos saludables de alimentación de consumidores.	Producción de alta calidad. Producción de tipo ecológica. Alto potencial tecnológico. Excelente sistema de trazabilidad de los productos. Elevado nivel de control del plan de vigilancia. Capacidad de oferta durante todo el año.
Amenazas	Debilidades
Percepción negativa de los consumidores sobre la actividad. Altos requisitos ambientales y sanitarios. Plazos elevados de tramitación administrativa. Sector atractivo para terceros competidores.	Baja diversificación de productos. Inferior percepción de calidad de los clientes. Baja comunicación del sector y sus procesos hacia la sociedad.

(Fuente: Elaboración propia)

Es necesario aprovechar una de las oportunidades del sector para la producción de nuevas especies, así se paliaría el problema de la baja diversificación de productos. Además existe una necesidad de comunicación especializada, que conciencie a los consumidores de que la acuicultura es una buena práctica para el entorno marino.

5.3.2 ANÁLISIS INTERNO LOS COMETIERRA, SL

5.3.2.1 MISIÓN Y VISIÓN

Empresa dedicada a la pesca de arrastre en el mar mediterráneo, no consta de una dirección web donde podamos recoger datos referentes a su misión, visión y objetivos, por lo que vamos a definirlos en consonancia a lo tratado durante el proyecto.



La misión debería estar centrada en la promoción de mecanismos de participación entre los distintos integrantes del sector pesquero para constituir la pesca como elemento sostenible de desarrollo social y cultural.

Como visión la continua capacitación, investigación e información en la busca de los factores que contribuyan al fin de la pesca sostenible en el municipio.

5.3.2.2 OBJETIVOS

El principal objetivo es obtener un gran número de capturas. Para ello necesita asegurar la pertenencia de grandes embarcaciones con el equipo necesario para desarrollar la actividad. Y disponer de una infraestructura portuaria adecuada para desembarcar y distribuir el pescado.

5.3.2.3 ANÁLISIS DAFO

En relación con el ámbito externo:

1. Oportunidades:

Como oportunidades en relación al mercado de trabajo, encontramos el potencial de incorporación de jóvenes y mujeres al sector de actividad. Al igual que con la acuicultura, cuenta con el aprovechamiento del Fondo Europeo Marítimo Pesquero (FEMP). Además puede beneficiarse del interés que estamos tratando durante el proyecto por avanzar en el desarrollo de la pesca sostenible. Y posibilidad de vinculación del sector con actividades de ocio y turismo.



2. Amenazas:

En relación a la oportunidad antes descrita, como amenaza encontramos una mínima presencia de la mujer en la actividad pesquera. Debido al descenso de las poblaciones de peces hay una caída de la rentabilidad por el escaso volumen de capturas. Zonas de pesca próximas sobreexplotadas y venta ilegal de pesca furtiva. Competencia de la pesca recreativa y deportiva. Percepción negativa de la sociedad sobre la pesca de arrastre por la destrucción del fondo marino.

Con relación al ámbito interno:

3. Fortalezas:

La sociedad mantiene una gran tradición y experiencia pesquera (16 años desarrollando la actividad). Gracias a los equipos y tecnología de las embarcaciones, la sociedad puede sacar provecho de la participación en la limpieza de los mares, ayudando a conseguir una calidad del medio marino y de sus aguas. Destacamos la oferta de pescado fresco de captura salvaje, mejor valorada que el criado en piscifactorías o el congelado.

4. Debilidades:

La principal debilidad de la sociedad, es la falta de gestión y de estrategias para el desarrollo de la pesca. Las épocas de captura están marcadas por la estacionalidad, sin tener una oferta durante todo el año. La formación del sector es escasa, acompañada de la falta de campañas de promoción y marketing.

Cuadro 7: Resumen DAFO Los Cometierra, SL

ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO
Oportunidades	Fortalezas
<p>Incorporación de jóvenes y mujeres al sector.</p> <p>Aprovechamiento de fondos de financiación europeos.</p> <p>Interés de la administración por el desarrollo sostenible.</p> <p>Vinculación con el sector ocio y turismo.</p>	<p>Gran tradición y experiencia pesquera.</p> <p>Posibilidad de participación en la limpieza del fondo marino.</p> <p>Oferta de productos mejor valorados que la competencia de la acuicultura o congelados.</p>
Amenazas	Debilidades
<p>Mínima presencia de la mujer en la actividad.</p> <p>Descenso de población de peces, escaso volumen de capturas.</p> <p>Competencia con pesca recreativa, deportiva y furtiva.</p> <p>Percepción negativa de la sociedad por la destrucción del fondo marino.</p>	<p>Falta de gestión y estrategias de desarrollo.</p> <p>Alta estacionalidad de la demanda y épocas de captura.</p> <p>Formación escasa del sector.</p> <p>Falta de campañas de promoción y marketing.</p>

(Fuente: Elaboración Propia)

5.3.3 ANÁLISIS INTERNO CLUB NÁUTICO ÁGUILAS

5.3.3.1 MISIÓN Y VISIÓN

La misión del puerto deportivo es la de representar, gestionar y defender la contribución al desarrollo y la mejora de las instalaciones en todas las actividades que integran el sector en sus diferentes aspectos: náutico, turístico, técnico, económico, laboral y organizativo.

Como visión, el puerto pretende convertirse en un agente social dentro de la Región de Murcia y ocupar un lugar de importancia dentro del sector turístico y ser valoradas por la aportación al desarrollo del entorno y la población.



5.3.3.2 OBJETIVOS

- Promover la oferta de servicios desde la atención profesional de sus empleados.
- Preocupación por la responsabilidad social del respeto por el medio ambiente, incentivando propuestas para la no agresión del entorno.
- Y la integración del puerto en el entorno.

5.3.3.3 ANÁLISIS DAFO

En relación al ámbito externo:

1. Oportunidades:

Una de las oportunidades más importantes con relación al entorno, es la posibilidad de ofertar actividades náuticas complementarias con respecto al turismo de playa, aprovechando la percepción del mediterráneo como lugar de descanso y mejora de la calidad de vida. Además también tiene la oportunidad de promocionarse impulsando actividades de concienciación social sobre el mantenimiento del ambiente marino.

Las condiciones climatológicas permiten la realización de actividades de tipo náutico durante todo el año.

2. Amenazas:

La amenaza más cercana puede ser la que encuentra en el otro club náutico del municipio por una competencia vía precios y con el resto de la región, que tiene similares condiciones del entorno. También hay que tener en cuenta el impacto medioambiental que ocasionaría la construcción de un puerto mayor para cubrir la demanda de amarres de todo tipo de esloras y la fuerte inversión necesaria para ganar terreno al mar.



Con relación al ámbito interno:

1. Fortalezas:

En el municipio de Águilas existe una fuerte implantación de la cultura turística que la empresa puede aprovechar para potenciar su oferta, además tiene una alta presencia en las competiciones regionales de deportes de agua gracias a las buenas condiciones climatológicas. Cuenta con una ubicación especial entre las dos principales playas del municipio, además de un fácil acceso desde los hoteles ubicados en la zona céntrica y junto a la costa.

2. Debilidades:

En cuanto a los puntos de amarre, actualmente la tenencia de una embarcación tiene un alto coste de adquisición y está sometida a varios impuestos. La oferta de actividades náuticas y de ocio está enfocada al verano, cuando podría ser de todo el año,

Cuadro 8: Resumen Club Náutico Águilas

ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO
Oportunidades	Fortalezas
Percepción del mediterráneo como lugar de descanso y mejora de calidad de vida. Oferta de actividades complementarias del turismo de playa. Concienciación social con el medio ambiente marino. Vinculación con la cultura pesquera.	Alta presencia en las competiciones regionales de deportes acuáticos. Fuerte cultura turística del municipio. Ubicación especial entre las dos playas principales del pueblo.
Amenazas	Debilidades
Competencia a nivel local y regional. Impacto ambiental de ampliación del puerto. Fuerte inversión necesaria para dar más ofertas de amarre.	Alto coste de adquisición y tenencia de embarcaciones. Oferta de actividades náuticas estacional. Necesidad de comunicación y promoción de las actividades. Promoción de políticas estratégicas a nivel nacional e internacional.

(Fuente: Elaboración propia)



Sería necesario potenciar la comunicación de las ventajas que supone poder realizar este tipo de actividades durante estaciones no veraniegas, es decir, es necesario el impulso de una política estratégica para la promoción del turismo náutico a nivel nacional e internacional.

6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Se trata de elaborar una estrategia conjunta, es decir, se pretende crear una red entre la administración local y las empresas pesqueras, de acuicultura y del turismo concienciadas e implicadas en el proyecto para que aseguren la puesta en marcha del mismo. Donde el éxito dependa de la forma en que se lleven a cabo las acciones de los distintos miembros del grupo, en base al análisis realizado del entorno y las diferentes fortalezas individuales de cada empresa, integrando las diferentes cadenas de valor en un sistema único y llegar a la consecución de los objetivos descritos en la delimitación de prioridades.

Cuadro 9: Líneas estratégicas

Líneas estratégicas generales.	Líneas estratégicas específicas.
Línea 1: Conocimiento marino Línea 2: Ordenación del espacio marítimo. Línea 3: Vigilancia marítima integrada.	Línea 1: Estrategia en la acuicultura. Línea 2: Estrategia en la pesca de captura. Línea 3: Estrategia turística portuaria. Línea 4: Responsabilidad social, medioambiental y desarrollo sostenible. Línea 5: Innovación.

(Fuente: Elaboración propia.)

Donde las estrategias generales partirán de las acciones que deberá llevar a cabo la administración local, relacionadas con la preservación del medio ambiente marino y el desarrollo sostenible del mismo. Y las específicas serán las acciones a nivel interno de las empresas analizadas con anterioridad.



6.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS GENERALES:

6.1.1 LÍNEA ESTRATÉGICA 1: CONOCIMIENTO MARINO

El conocimiento del medio marino es un punto indispensable para la conservación de la biodiversidad marina, por tanto es necesario que la administración local lleve a cabo un trabajo de mejora del conocimiento del mar por parte de la sociedad y la reunión de datos marinos para hacer un uso más efectivo de los recursos del mar.

ACCIONES A REALIZAR:

- Mejora del conocimiento del medio marino por parte de la sociedad.
- Desarrollo de proyectos de investigación por parte de organismos científicos orientados a minimizar el impacto ocasionado por las industrias en el medio ambiente marítimo.
- Adjudicación de ayudas a las empresas locales para impulsar el desarrollo de actividades de concienciación social sobre la importancia de la preservación del ambiente marino.
- Utilización de las observaciones y datos de la red europea marina a través de su sitio web (www.emodnet.com), donde se pueden encontrar los datos sobre la distribución temporal y espacial de los hábitats del fondo marino basados en el sustrato, la energía, zona biológica, salinidad, impacto industrial, etc.
- Plan de residuos: minimización y tratamiento de los residuos de las actividades industriales marítimas.

El compromiso con el medio marino es cada día más importante, es necesario profundizar en la adopción de medidas y estrategias que permitan mejorar el comportamiento ambiental del sector.

6.1.2 LÍNEA ESTRATÉGICA 2: ORDENACIÓN DEL ESPACIO MARÍTIMO

Se trata de la planificación que según la comisión europea de asuntos marítimos, cada estado miembro debe establecer sobre cuando y donde las



actividades humanas se llevan a cabo en el mar. Cada país es libre de planificar sus propias actividades a nivel nacional, regional y local pero siendo compatible con un conjunto de requisitos mínimos comunes.

ACCIONES A REALIZAR:

- Consideración de los aspectos económicos, sociales y ambientales para el apoyo y desarrollo del crecimiento sostenible basado en los ecosistemas.
- Contribución al desarrollo sostenible de la energía del mar, transporte marítimo, pesca, acuicultura y promoción del turismo sostenible.
- Seguimiento y cumplimiento de la Política Marítima Integrada (IMP) para el desarrollo, crecimiento y cohesión social de las regiones costeras de la unión europea y los sectores marítimos.

Los beneficios de la planificación del espacio marítimo radican en la minimización de los conflictos entre sectores y la concordancia entre actividades, el fomento de la inversión y la protección del medio ambiente.

6.1.3. LÍNEA ESTRATÉGICA 3: VIGILANCIA MARÍTIMA INTEGRADA

Se trata de formar parte del Entorno Común de Intercambio de Información (ECII)²⁷, por el que los países miembros tienen acceso a la información necesaria para la ejecución de las actividades en el mar.

Acciones a realizar:

- Vigilancia para la obtención de datos sobre actividades ilegales de la recolectada por guardacostas y servicios policiales.
- Obtención de información específica sobre la pesca para luchar contra la captura ilegal.
- Seguridad marítima, prevención y respuesta de contaminación causada por la industria del mar.

En definitiva la información debe poder intercambiarse con facilidad, así el intercambio de datos es más eficiente y puede ser utilizado para diferentes fines, lo cual también abarata costes.

6.2 LÍNEAS ESTRATÉGICAS ESPECÍFICAS:

Para que el proceso de planificación estratégica tenga éxito, debemos marcar las acciones estratégicas necesarias, alineadas con el DAFO. De esta manera podemos pasar de los objetivos al alcance de la misión y visión marcadas.

Antes de explicar las acciones estratégicas para cada empresa, vamos a analizar según Porter los tipos de estrategias de cada una de ellas, y hacia donde queremos que evolucionen.

Cuadro 10: Ventajas genéricas competitivas según Porter.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costes	Diferenciación
AMBITO COMPETITIVO	Industria	LIDERAZGO EN COSTES	LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN
	Segmento	ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS	ESPECIALIZACIÓN EN DIFERENCIACIÓN

(Fuente: Elaboración propia.)

Por tanto, la empresa de acuicultura “Culmarex” se caracteriza por llevar a cabo una estrategia genérica de ventaja competitiva de especialización de diferenciación, ya que se centra en un segmento del mercado, especializada en cultivo de lubina y dorada de alta calidad y en el cultivo del mismo producto de tipo ecológico.

La empresa pesquera “Los Cometierra” se centra en una estrategia de especialización en costos, enfocando su actividad a la pesca de arrastre a obtener el mayor número de capturas, al menor costo posible para aumentar la rentabilidad de su actividad.



Por último la ventaja competitiva que utiliza el “Club Náutico de Águilas” es el liderazgo en costos, se centra en la oferta de todo tipo de actividades de ocio, recreativas y ofertas de amarre para embarcaciones al menor costo posible, nuevamente para tener la mayor rentabilidad en su actividad y competir con el puerto deportivo “Juan Montiel”, el otro puerto deportivo de la localidad, que aunque oferta los mismos productos y servicios, está más centrado en la calidad y exclusividad de los mismos.

Una vez hemos explicado las estrategias genéricas seguidas por las tres empresas, vamos a explicar según la matriz de Ansoff, hacia donde queremos que evolucionen mediante las acciones a seguir por cada una de ellas.

Cuadro 11: Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		NUEVO	EXISTENTE
MERCADO	EXISTENTE	DESARROLLO DEL PRODUCTO	PENETRACIÓN DEL MERCADO
	NUEVO	DIVERSIFICACIÓN	DESARROLLO DEL MERCADO

(Fuente: Elaboración propia)

Además de proponer acciones para paliar las amenazas y debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades anteriormente descritas en los análisis DAFO, pretendemos para cada industria llevar a cabo una estrategia de penetración del mercado, desarrollando productos existentes en un mercado existente. Pero más importante es la estrategia de diversificación que queremos conseguir, desarrollando productos nuevos para cada empresa relacionados con el turismo y con el interés de la administración por el desarrollo sostenible y preservación del medio ambiente, en un mercado nuevo diferente del mercado de negocio de cada empresa.



6.2.1 LÍNEA ESTRATÉGICA 1: ESTRATEGIA EN LA ACUICULTURA

En primer lugar, el procedimiento administrativo para el otorgamiento de nuevas concesiones acuícolas es lento, por lo que debe simplificarse los procedimientos administrativos para estas autorizaciones, facilitando la inversión y el desarrollo del sector a través de plazos razonables. De esta manera se hace frente a la amenaza de los plazos elevados de tramitación administrativa y se aprovecha la oportunidad del acceso a la financiación.

Es necesaria la mejora de la información en la acuicultura para paliar la debilidad de la baja comunicación del sector y de sus procesos y la inferior percepción de calidad por parte de los clientes, poniendo a disposición de la sociedad un informe que recopile la información de interés de la evolución de la acuicultura de manera asequible y accesible.

Debe trabajarse en la información que los agentes comercializadores proporcionan a los consumidores finales, para que este pueda tener la máxima información a la hora de tomar su decisión de compra. En esta línea se pretende apostar por la acuicultura de tipo ecológica, que si bien es una de las fortalezas analizadas en el DAFO, es necesario un apoyo en la implementación y financiación que permitan ofrecer este tipo de productos. Así como favorecer la concesión de nuevos emplazamientos que permitan este tipo de acuicultura.

Hay que reforzar la competitividad de la acuicultura del municipio, desarrollando proyectos de innovación que reduzcan el impacto medio ambiental, para eliminar la amenaza de los altos requisitos ambientales y sanitarios. Así como la concesión de ayudas vinculadas con las características tradicionales de las zonas de cultivo.

Para reforzar la competitividad de la actividad, aprovechando la oportunidad de acceso a la financiación y teniendo en cuenta la debilidad de la baja diversificación de productos, hay que poner en marcha un plan de tratamiento de los residuos ocasionados por la acuicultura, los cuales pueden ser utilizados para desarrollar nuevos productos, como las harinas o aceites de



pescado, nuevos productos como el surimi, compostaje, etc. De tal manera también se combate la amenaza contra el atractivo para terceros competidores.

Es necesario garantizar de cara al consumidor final que los alimentos procedentes de la acuicultura son seguros y saludables, a través del cumplimiento de las normativas sobre alimentos y piensos con los que se lleva a cabo la actividad. De esta manera, mediante la estrategia del impulso de la calidad y el control de los productos, es posible aprovechar la oportunidad de la introducción de hábitos saludables de alimentación de los consumidores, así como ser más competitivos de cara a terceros.

La introducción de nuevas especies de cultivo puede dar como resultado una estrategia de promoción nacional e internacional. De esta manera se aprovecha la oportunidad de producción de nuevas especies y las fortalezas de producción de alta calidad y la capacidad de oferta durante todo el año.

Por último la cooperación con centros formativos y de estudios de la región, así como la creación de rutas desde los puertos deportivos para la visita de las piscifactorías, puede dar como resultado la concienciación de la sociedad sobre la actividad acuícola y de respeto del medio ambiente.

Para entender mejor hacia donde queremos que evolucione la empresa Culmarex, vamos a identificar la estrategia a seguir, según porter:



Cuadro 12: Resumen acciones estratégicas acuicultura.

Acción estratégica	Vinculación DAFO
Simplificación procesos administrativos	Amenazas: Plazos elevados de tramitación administrativa. Oportunidades: Acceso a financiación.
Mejora de los sistemas de información	Debilidades: Baja comunicación del sector y sus procesos. Inferior percepción de calidad de los clientes.
Mejora de información, Refuerzo de competitividad	Fortalezas: Productos de tipo ecológico.
Proyectos de innovación de impacto medioambiental	Amenazas: Altos requisitos ambientales y sanitarios.
Plan de tratamiento de residuos	Oportunidades: Acceso a financiación. Amenazas: atractivo para terceros competidores. Debilidades: Baja diversificación de productos.
Introducción de nuevas especies	Oportunidades: Producción de nuevas especies. Fortalezas: Producción de alta calidad. Oferta durante todo el año.
Cooperación con centros formativos	Debilidades: Baja comunicación del sector y sus procesos. Inferior percepción de calidad de los clientes.
Creación de rutas hacia piscifactorías	Oportunidades: Vinculación con actividades de ocio y turismo.

(Fuente: Elaboración propia.)

6.2.2 LÍNEA ESTRATÉGICA 2: ESTRATEGIA EN LA PESCA DE CAPTURA.

Para potenciar la pesca del municipio es necesario el diseño de cursos de formación con elementos de trabajo basados en el aprendizaje. Lo que se pretende es cubrir la oportunidad de la incorporación de jóvenes y maximizar la presencia de la mujer en el sector.

La empresa tiene que evolucionar hacia la diversificación de sus productos, es notable el descenso de la población de peces y la estacionalidad de las épocas de captura, por tanto tiene que evolucionar hacia la pesca como factor de



desarrollo turístico sostenible. Con diferentes acciones para el conocimiento de la pesca mediante eventos en cada uno de los territorios objeto de estudio. Puerto pesquero, lonja, faro, museos y espacios naturales costeros. Para conocer el mundo del mar y la pesca, además de incrementar la rentabilidad de la actividad que evoluciona en continuo decremento.

Actividades socio-culturales relacionadas con la pesca:

- Creación de rutas que partan desde el puerto de Águilas con el interés de visualizar la faena de los barcos pesqueros, el litoral del municipio, visita a la Isla del Fraile, el desembarco de las capturas en la lonja y subasta del pescado.
- Creación de un puerto de carácter turístico, señalizado para que se conozca la tradición y experiencia pesquera del municipio.
- Contribución con centros formativos para incrementar el conocimiento de la actividad en la población y la importancia de mantener un mar saludable para el desarrollo y permanencia de la actividad pesquera.

Si bien el arte de pesca de arrastre ha destruido importantes fondos marinos, puede ser beneficioso para limpiar la contaminación de los mismos, tiene la oportunidad de contribuir con la administración en estrategias de desarrollo sostenible, mediante la creación de trabajos de limpieza.

Para conseguir que estas acciones tengan éxito, habrán de llevarse a cabo campañas de promoción y marketing.



Cuadro 13: Resumen acciones estratégicas en la pesca de captura.

Acción Estratégica	Vinculación DAFO
Diseño de cursos de formación	Oportunidades: Incorporación de jóvenes. Amenazas: Baja presencia de la mujer en el sector.
Pesca como factor de desarrollo turístico sostenible	Oportunidades: Interés de la administración por el desarrollo sostenible. Amenazas: Descenso de la población de peces, competencia con pesca recreativa, deportiva y furtiva, percepción negativa de la sociedad por la destrucción del fondo marino. Fortalezas: Gran tradición y experiencia pesquera.
Creación de trabajos de limpieza del fondo marino	Oportunidades: Interés de la administración por el desarrollo sostenible. Fortalezas: Posibilidad de participación en la limpieza del fondo marino.

(Fuente: Elaboración propia.)

6.2.3 LÍNEA ESTRATÉGICA 3: ESTRATEGIA TURÍSTICA DE LOS PUERTOS DEPORTIVOS.

Para potenciar la oferta turística del puerto deportivo, se establece el compromiso de participación conjunta en la red empresarial formada por la pesca, la acuicultura y el puerto deportivo. Por tanto el Club Náutico de Águilas puede encargarse de las creaciones de rutas descritas en las anteriores líneas estratégicas. De este modo la oferta turística evoluciona relacionando la cultura y tradición local con nuevo tipo de paquete turístico. Con el fin de dar a conocer las nuevas actividades turísticas, se han de fomentar instrumentos de marketing electrónico.

Al igual que en las anteriores líneas estratégicas hay que crear cursos para mejorar las capacidades en el ámbito costero y marítimo, invirtiendo en calidad formativa del personal del sector turístico, así como promover el ecoturismo y participar con los centros formativos locales para concienciar



socialmente sobre la minimización de los impactos en la biodiversidad y los beneficios de mantener unos mares sanos y sostenibles.

Cuadro 14: Resumen acciones estratégicas en el puerto deportivo.

Acción estratégica	Vinculación DAFO
Compromiso en la creación de redes empresariales estratégicas y desarrollo de ofertas diversificadas a mercados diferentes del negocio actual.	Oportunidades: Ofertas complementarias del turismo de playa, concienciación social sobre el medio ambiente, vinculación con la cultura pesquera. Fortalezas: Fuerte cultura turística del municipio. Debilidades: Oferta de actividades náuticas estacional.
Fomento de instrumentos de marketing electrónico.	Oportunidades: Percepción del mediterráneo como lugar de descanso y mejora de calidad de vida. Debilidades: Necesidad de comunicación y promoción de actividades.
Participación activa en actuaciones de calidad de formación.	Amenazas: Competencia a nivel local y regional.
Actividades de minimización de impacto en el ecosistema.	Oportunidades: Concienciación social con el medio ambiente. Debilidades: Oferta de actividades náuticas estacional, promoción de políticas estratégicas.
Desarrollo del ecoturismo.	Oportunidades: Concienciación social con el medio ambiente, vinculación con cultura pesquera. Amenazas: Competencia a nivel local y regional. Fortalezas: Fuerte cultura turística del municipio.
Desarrollo de paquetes turísticos basados en el patrimonio cultural.	Oportunidades: Vinculación con la cultura pesquera. Amenazas: Competencia a nivel local y regional. Fortalezas: Fuerte cultura turística del municipio, ubicación especial entre las dos playas principales del municipio. Debilidades: Oferta de actividades náuticas estacional.

(Fuente: Elaboración propia)



6.2.4 LÍNEA 4: RESPONSABILIDAD SOCIAL, MEDIOAMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Esta línea es de crucial importancia para el desarrollo del proyecto, el conjunto de empresas y la propia localidad han de mantener el compromiso de contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes, la preservación del medio ambiente marino y contribuir al desarrollo económico sostenible. Por eso, en definitiva todas las acciones estratégicas comentadas están basadas en tres factores:

- Sociedad: mediante las acciones dirigidas a la colaboración con los centros de formación para la creación y participación de formaciones de calidad.
- Economía: basada en las acciones estratégicas para la mejora de la rentabilidad de las empresas y el desarrollo de nuevas formas de negocio que mejoren la competitividad de las mismas.
- Medio ambiente: correlacionando las actividades marítimas con un interés por el mantenimiento de un mar saludable y sostenible. Este factor es el más importante, puesto que solo será posible desarrollar en el tiempo los dos anteriores si los usuarios del mar mantiene la filosofía de ser los propios defensores del entorno marino.

6.2.5 LÍNEA ESTRATÉGICA 5: INNOVACIÓN

Este es otro aspecto importante por la problemática descrita en los diferentes ámbitos. En la pesca los últimos años han sido los peores por los que ha pasado la localidad, puesto que el número de capturas, de buques y trabajadores se encuentra en continuo decremento. La estacionalidad del turismo y las diferentes problemáticas administrativas y medioambientales en la acuicultura, hacen necesaria una innovación dentro de dichos sectores.

Por eso se proponen las actividades dirigidas hacia una diversificación dentro de las actividades de dichas empresas con el fin de desarrollar nuevos enfoques de negocio y evolucionar hacia actividades marinas que no solo

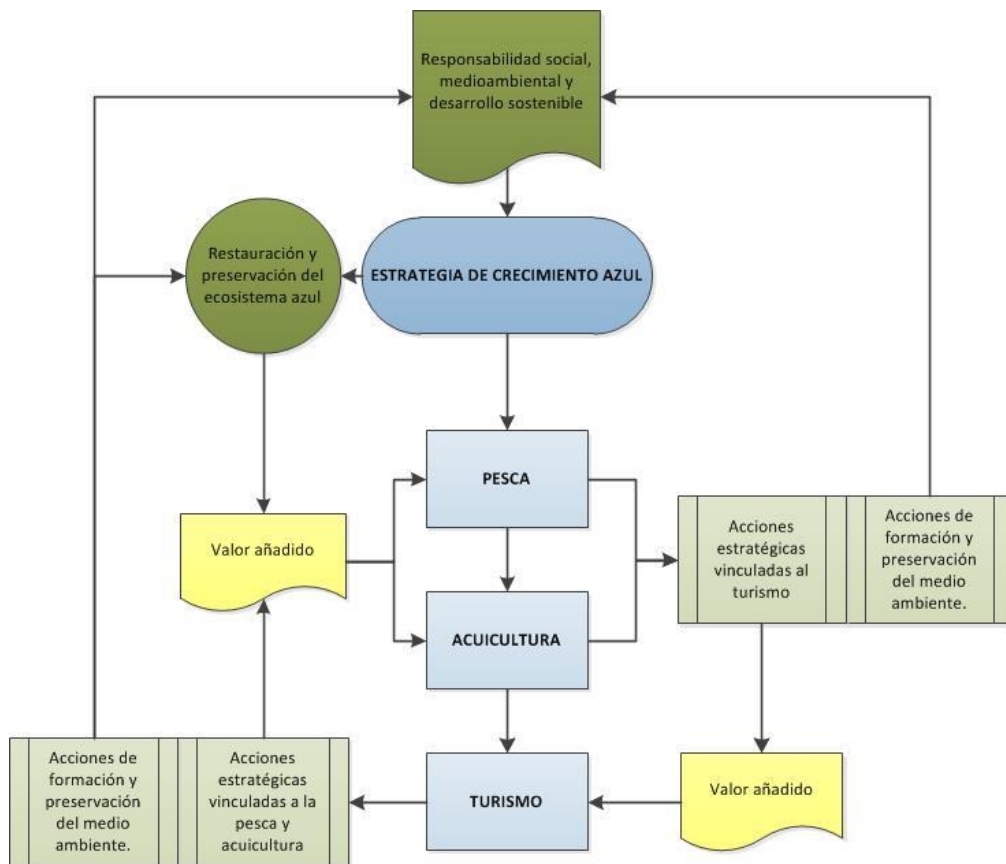
tenham centrada su actividad en el mercado de la industria a la que pertenecen.

Creando un entorno favorable al emprendimiento, la actividad empresarial, su crecimiento e internacionalización. Dando el apoyo necesario mediante medidas fiscales y de financiación para favorecer la aparición de nuevas actividades económicas que ayuden a diversificar la economía local.

Resultados esperados:

Con el fin de entender mejor que es lo que se pretende con las diferentes líneas estratégicas comentadas tenemos el siguiente esquema visual donde encontramos un sistema de agentes conectados, en el que cada uno es capaz de aportar valor añadido al otro en una estrategia conjunta, dando como resultado un sistema retroalimentado.

Figura 4: Esquema estratégico.



(Fuente: Elaboración propia)



7. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

Para la implantación con éxito de la estrategia tendremos en cuenta varias claves de actuación, apoyadas con la realización de un cuadro de mando integral, que nos permitirá tener una visión global del desempeño de la estrategia y las desviaciones que puedan surgir para el posterior control estratégico.

Cuadro 15: Variables clave de actuación.

Claves de actuación	Descripción
Objetivos	Metas basadas en objetivos individuales.
Autoridades	Responsabilidades individuales bien definidas.
Actividades	Prevenir conflictos y solapamientos entre tareas.
Comunicación	Hacer llegar de forma comprensible y simplificada la estrategia a los diferentes agentes.
Control	Estrategia clara y específica, establecimiento de controles necesarios para el cumplimiento de las expectativas iniciales.

(Fuente: Elaboración Propia.)

7.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectivas de la estrategia para su comunicación y medición en términos de la visión y estrategia:

1. Perspectiva financiera:

Una de las cuatro perspectivas utilizadas para la medición de objetivos es la perspectiva financiera. Aunque podríamos considerar esta perspectiva como la más importante, es necesario saber que las medidas puramente financieras no son suficientes para medir el rendimiento general de la estrategia. Esta perspectiva pretende satisfacer las expectativas de los accionistas, es decir, se centra en crear valor para estos con medidas de alto rendimiento y para garantizar el crecimiento y mantenimiento de los negocios, con el fin de aumentar los beneficios y mantener una estructura financiera sólida.



Cuadro 16: Perspectiva financiera.

Principales problemas	Aspectos positivos
Descenso de la biodiversidad. Grandes competidores a nivel regional y nacional. Falta de campañas de promoción y marketing.	Aumento de la diversificación de las fuentes de ingresos. Mejora de la gestión de los activos. Sostenibilidad a largo plazo. Aumento del valor de las empresas del mar continuo. Alta presencia en mercados de la Región y nacionales. Diferentes productos del mar.

(Fuente: Elaboración Propia.)

2. Perspectiva de los clientes:

A través de esta perspectiva definimos el valor de posición que las empresas ofrecen a sus clientes, presente y futura. Esta perspectiva es clave, ya que es la que decide que ofrecer a los clientes de los sectores del mar y que no. Para ello tratamos de anticiparnos a las necesidades y exigencias de los clientes mediante la estrategia, paliando los problemas que dañan la visión sobre los diferentes productos del mar que las empresas de la localidad ofrecen.

El objetivo es aumentar la satisfacción de los consumidores, atraer nuevos clientes e impulsar la creación de nuevos servicios para los consumidores.

En el cuadro 17 se muestran los principales problemas y aspectos positivos de la perspectiva de los clientes.



Cuadro 17: Perspectiva de los clientes.

Principales problemas	Aspectos positivos
Grandes competidores a nivel regional y nacional, tanto en productos alimenticios como en el turismo. Percepción negativa de los clientes sobre ciertas actividades pesqueras.	Gran interés de los clientes por la zona del mediterráneo. Precios medios-bajos en actividades turísticas. Buena imagen de compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

(Fuente: Elaboración Propia.)

3. Perspectiva interna:

Esta perspectiva queda condicionada a la perspectiva dada para los clientes. Es decir, la clave de esta perspectiva está en responder a la pregunta sobre los procesos clave que permiten ofrecer valor a los clientes. Como hemos comentado los principales problemas son la gran cantidad de competidores y la percepción negativa de los clientes por ciertas actividades del mar. Para solucionarlo es necesario tener un proyecto que potencie uno de los aspectos positivos comentados, el compromiso por la sociedad y el medio ambiente que se pretende desarrollar con la estrategia y optimizar las actividades y procesos para ofrecer productos más atractivos que la competencia, tanto en productos alimenticios como en desarrollo turístico.

En definitiva se trata de la optimización de las operaciones y de asegurar tanto los estándares esperados por los clientes, como las sinergias entre actividades.

En el cuadro 18 se muestran los principales problemas y aspectos positivos de la perspectiva interna.

Cuadro 18: Perspectiva Interna.

Principales problemas	Aspectos positivos
Plazos elevados de tramitaciones administrativas.	<p>Procesos de innovación para encontrar nuevos productos y servicios ante la apertura de nuevos mercados.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y sostenibilidad de los productos del mar.</p> <p>Aprovechar las sinergias entre los procesos de negocio de los diferentes productos del mar.</p>

(Fuente: Elaboración Propia.)

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva es el motor de impulsión y refleja el conocimiento y las habilidades. Por tanto las empresas del mar del municipio tienen que desarrollar sus productos para cambiar y aprender. Las habilidades del personal, el uso de la tecnología, la disponibilidad de información estratégica para asegurar la toma de decisiones óptima, son objetivos que permiten obtener resultados en las tres perspectivas anteriores. La satisfacción de los empleados y el desarrollo de procesos sostenibles y de aportación de valor para los diferentes sectores de actividad, genera calidad ambiental y gran valor para la clientela, una posición que tiene efecto favorable para los negocios en la posición financiera.

Esta perspectiva tiene como objetivo el desarrollo de habilidades y conocimientos por parte de los trabajadores del sector que estén alineados con la estrategia y el desarrollo de procesos de sostenibilidad.

Cuadro 19: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

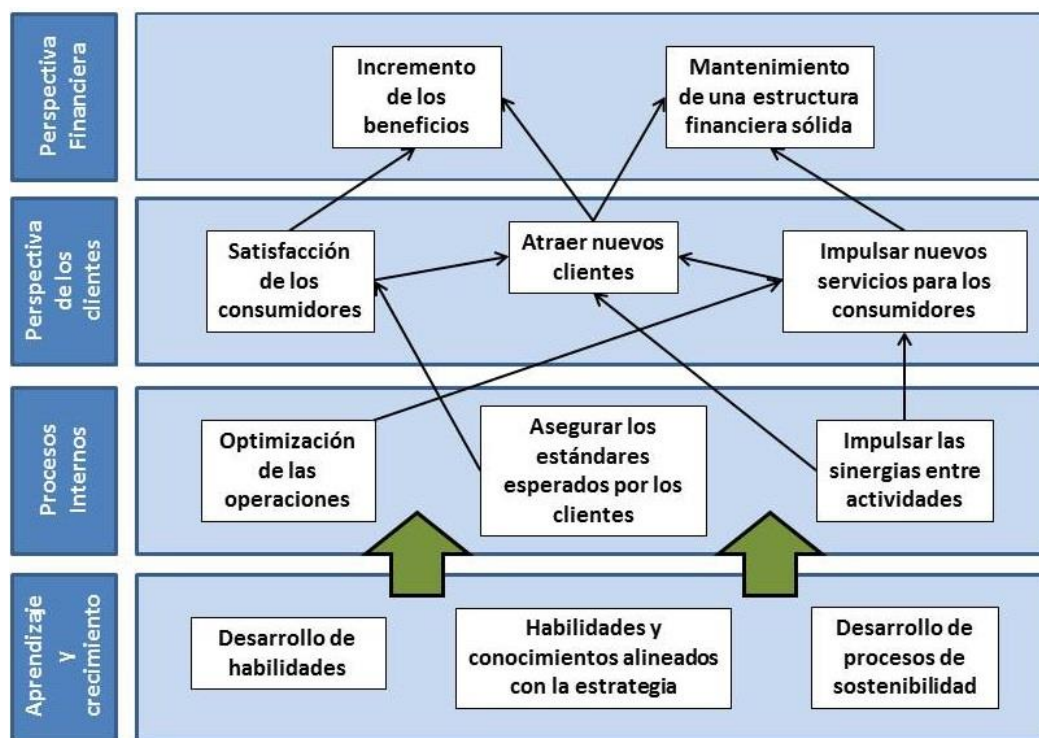
Principales problemas	Aspectos positivos
<p>Elevadas tasas de paro.</p> <p>Descenso de la actividad pesquera creciente.</p>	<p>Ofrecimiento a los empleados de muchas oportunidades para desarrollar su potencial.</p> <p>Desarrollo del intercambio de información entre sectores.</p> <p>Desarrollo de habilidades estratégicas.</p> <p>Garantizar el acceso de información de gestión.</p> <p>Promover la cultura del mérito y la excelencia.</p>

(Fuente: Elaboración Propia.)

7.2 MAPA ESTRATÉGICO:

Una vez analizados todos los datos anteriores, el mapa estratégico nos ayuda a dar una visión coherente entre los objetivos estratégicos y las relaciones causales entre ellos. Como resultado tenemos una visión gráfica y sencilla de la estrategia que nos permite comunicarla de manera fácil a las diferentes organizaciones.

Figura 5: Mapa estratégico.



(Fuente: Elaboración Propia)

7.3 RECOMENDACIONES PARA LAS PERSPECTIVAS DEL CMI:

1. Recomendaciones de la perspectiva Financiera

- La posición de liquidez debe situarse en un ratio del 0,7 al 0,9 sin desajustes a la hora de hacer efectivas las obligaciones de pago contraídas. Teniendo una buena relación entre los activos líquidos no inmovilizados y los que precisan únicamente de la fase de cobro con los recursos ajenos con vencimiento a un año.



- Todo el activo no corriente y parte del activo corriente debe estar financiado con recursos permanentes a largo plazo, para que la empresa desarrolle con normalidad su actividad con un diseño de financiación adecuado, las inversiones deben ajustarse a las fuentes financieras con un ratio de capital circulante mayor a 1.

- El grado de capitalización debe mantenerse sobre el 25% o mayor, esta proporción permite no encontrarse con prestamistas más caros y exigentes.

- El nivel de carga financiera debe situarse inferior al 2% para que no repercuta directamente sobre la rentabilidad final alcanzada por la empresa y por tanto en su competitividad.

- La rentabilidad económica debe situarse entre un 8% y un 14%, así los activos afectos a la explotación y el resultado del ejercicio dan como consecuencia un resultado eficiente del ciclo productivo.

- La rentabilidad financiera debe situarse entre el 10% y el 15%, así el rendimiento sobre los recursos propios es atractivo para los accionistas.

- El nivel de apalancamiento debe ser superior a 1, lo que nos indica que la utilización del endeudamiento no repercute en la rentabilidad de los accionistas en función del riesgo asumido.

2. Perspectiva de los clientes

Con el objetivo de conservar la fidelidad de los clientes actuales y ganar nuevos clientes en mercados objetivos, tenemos las siguientes recomendaciones:

- “Culmarex”: captación de un 10 % de nuevos clientes en un año.

- “Club Náutico”: captación de un 25% de nuevos clientes en un año, resolución del 80% de quejas en el próximo año, pasando al 90% en el siguiente y del 100% en el tercero.



- “Culmarex”, “Club Náutico”: reducción del porcentaje de reclamaciones del 30% en un año al 50% en el tercero.

- En el caso de “Los Cometierra”, las recomendaciones están relacionadas con la cofradía de pescadores y la Lonja. Como objetivos tienen, ser el mejor proveedor de pescado de la zona, llegando al 85% de satisfacción cliente en un año y pasando al 99% en el tercero.

3. Perspectiva de los procesos internos

Con el objetivo de optimizar el proceso de producción, mejorar la logística y la distribución, observamos:

-“Los Cometierra”: disminución de los tiempos de espera en lonja de un 30%.

- “Culmarex”: asegurar el 100% de entregas realizadas sobre los pedidos y aumento de la productividad de un 10% anual.

- “Club Náutico”: aumento de la productividad de un 10% anual e implementación de un sistema de atención al cliente online.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Invertir en capacitación, mejora de la satisfacción del empleado y mejorar la información de los productos y clientes.

- Realización de estudios de clima empresarial que reporten una tasa de satisfacción del empleado del 80% en el primer año, llegando al 90% en los dos siguientes.

- Incremento del 20% anual de empleados que reciben capacitación.

8 CONTROL ESTRATÉGICO

El punto de control estratégico es quizá el más importante de todos, pues es el que nos asegura si estamos llegando a los resultados esperados mediante las acciones estratégicas propuestas. Asegurando que se están

llevando a cabo dichas acciones y tomando indicadores que nos den un incremento de las variables que obtenemos como resultado.

8.1 INDICADORES DE CONTROL RELACIONADOS CON EL CMI

Teniendo en cuenta el cuadro de mando integral, los indicadores que hemos de utilizar según la perspectiva son los que se muestran en el cuadro 20.

Cuadro 20: Indicadores del cuadro de mando integral.

Perspectiva	Aspectos clave	Indicadores
Financiera	Gestión del Circulante	Necesidades de financiación a corto plazo / Ventas
		Fondo de maniobra / Necesidades de financiación a corto plazo
	Rentabilidad	Margen bruto / Ventas
		Beneficio Neto / Ventas
		Umbral de rentabilidad / Ventas
		Rentabilidad económica (BAII/Activo)
		Rentabilidad Financiera (BN/Recursos propios)
	Gestión de la Deuda	Gastos Financieros / Deuda
Deudas / Pasivo		
Clientes	Calidad Productos / Servicios	Número de clientes perdidos/ clientes totales
	Estrategias de personalización / Diferenciación	Número de clientes captados / clientes totales
	Publicidad - Comunicación	Gastos en Publicidad / Ventas
Procesos Internos	Procesos de innovación	Gastos en aprendizaje y crecimiento / Cifra de ventas
	Procesos productivos	Servicios realizados con retraso / Servicios totales
Aprendizaje y crecimiento	Capacidades y competencias	Ventas del periodo / Coste laboral
		Antigüedad media de la plantilla
		Gastos de formación / Ventas
	Absentismo	
	Clima laboral	Encuestas sobre clima laboral

(Fuente: Elaboración propia)



Por otra parte en el cuadro 21 se muestran los indicadores de desarrollo relacionados al desarrollo de sostenibilidad del medio ambiental, social y económico.

Cuadro 21: Indicadores de sostenibilidad.

Dimensión	Indicador	Recomendaciones
Sostenibilidad ambiental	Ética Protección de los recursos naturales	Disminución de la utilización de recursos no renovables.
	Minimización de los impactos ambientales negativos	Compromiso de las personas responsables y empresas a que se hagan responsables de las acciones que las provoquen y asuman el costo ecológico.
Sostenibilidad social	Ética corporativa	Bienestar de los trabajadores.
	Calidad de vida y fortalecimiento de la sociedad	El mantenimiento del empleo y la inversión en mejoras educacionales y culturales.
Sostenibilidad económica	Creación de valor para el accionista	Creación de empresas responsables a todos los niveles, elaboración de productos nuevos con valor agregado.
	Promover el uso de las tecnologías	Fomento de nuevos productos que utilicen nuevas tecnologías que no contaminen.
	Desarrollo económico	Creación de empleo capaz de conseguir el desarrollo económico para la comunidad.

(Fuente: Elaboración Propia.)

Según los resultados obtenidos en los indicadores, comparados con los que actualmente tenemos, dará como consecuencia el mantenimiento de objetivos y por tanto de acciones estratégicas. O por el contrario el replanteamiento de una o varias partes del plan, es decir nos ayudarán a determinar si el proyecto está teniendo éxito y si se está cumpliendo con los objetivos.



9 CONCLUSIONES

Del análisis y planificación estratégica sobre la economía de crecimiento azul del municipio de Águilas, podemos concluir:

En primer lugar hacia donde queremos que se dirija la ciudad como impulsora de este tipo de crecimiento y cuáles son los beneficios que pueden obtenerse, no solo en lo que se refiere a la preservación y mantenimiento del medio ambiente, si no los beneficios industriales que pueden obtener las diferentes empresas analizadas.

Para mejorar las capacidades y los beneficios de los diferentes sectores del mar, se ha tratado de interconectar los sectores mediante acciones que potencien el valor añadido de cada una de ellas, dando como consecuencia una red de agentes que además de velar por el buen estado de las aguas son capaces de añadir valor entre sí. Evolucionando de una forma nueva el modelo de negocio de cada una de ellas con actividades que no pertenecen al sector propiamente dichas.

Si bien, la localidad de Águilas goza de un buen estado de las playas, recogido en la vigilancia de calidad sanitaria de las aguas de baño. En este proyecto se dan las directrices necesarias para mejorar otros problemas que pueden definir la línea de trabajo con respecto al crecimiento azul en los ámbitos de desarrollo, medio ambiental, social e industrial.

La conexión del turismo con los orígenes tradicionales y culturales de la pesca, hacen que el municipio evolucione hacia una oferta turística diferente e innovadora, capaz de crear grandes oportunidades sociales y de mantenimiento de una actividad que se encuentra en continuo decremento.

Por tanto, la realización del trabajo no solo trata de manifestar la importancia de la preservación de los mares siguiendo la política de crecimiento azul de la Comisión Europea. Sino de cómo esta preservación es capaz de dar múltiples beneficios de crecimiento a una población sin perder de vista sus orígenes.



9.1 LINEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Las nuevas líneas de investigación estarán orientadas al impulso de nuevas líneas de negocio que hasta el momento no son conocidas o no están implementadas en el municipio, en las que se precisa de profesionales altamente cualificados y de áreas muy distintas, donde las oportunidades son muy variadas:

- Energías renovables marinas.
- Arqueología subacuática.
- Recursos hídricos y minerales marinos.
- Bioproductos de origen marino.

Estas líneas de investigación tienen como objetivo la creación de posibilidades docentes y laborales dentro del crecimiento azul. Por un lado, la participación con las universidades de la región, mediante el trabajo de varios grupos de investigación universitarios centrados en los aspectos marítimos dedicados a obtener bioproductos y en temas relacionados con el desarrollo de productos alimentarios y turísticos innovadores para la localidad. Por otro lado la creación de nuevos puestos de trabajo y nuevas posibilidades de emprendimiento en el sector marítimo de Águilas.

La importancia de las investigaciones futuras radica sobre la capacidad de diversificación del modelo productivo, no solo del municipio de Águilas, sino de todas las localidades costeras de la región, capaces de llevar a cabo numerosas actividades separadas de las tradicionales.

Por tanto se trata de crear un sinfín de posibilidades para los actuales usuarios del entorno marítimo y para los nuevos entrantes desde distintas áreas de conocimiento, centrándonos no solo en la preservación del ambiente marítimo sino en la creación de riqueza y empleo para una localidad y para una región que se encuentra en el mar mediterráneo.



¹Historia de Águilas, <https://www.murciaturistica.es/es/aguilas/>

²Habitantes de Águilas, Instituto Nacional de estadística 2016, <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e244/avance/p02/l0/&file=1mun00.pX>

³Q: que han superado los rigurosos controles a las que han sido sometidos sus servicios de limpieza, seguridad y salvamento, información, calidad en aguas y arena, instalaciones y equipamientos, además de accesos y ocio.

⁴Bandera azul: La Bandera Azul es un galardón que otorga anualmente desde 1987 la Fundación Europea de Educación Ambiental a las playas y puertos que cumplen una serie de condiciones ambientales e instalaciones.

⁵ Problemas de la pesca Mundial. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura. Comité de Pesca. <http://www.fao.org/docrep/meeting/w3860s.htm>

⁶Expedientes sancionadores según datos extraídos de la consejería de agricultura y agua de la región de Murcia. www.carm.es

⁷Características y estacionalidad del turismo, Escuela Universitaria de Turismo de Murcia, deben consultarse las características elaboradas por el Instituto de Estudios Turísticos Español. www.iet.tourspain.es

⁸Estrategia 2020: estrategia decenal de la Unión Europea para el crecimiento y el empleo. Se puso en marcha en 2010 con el fin de crear las condiciones requeridas para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

⁹La Economía de crecimiento Azul, Comisión Europea de Asuntos Marítimos, http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/blue_growth_es

¹⁰Valor Añadido Bruto: macromagnitud económica que mide el valor añadido generado por el conjunto de productores de un área económica, recogiendo en definitiva los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo.

¹¹ Acciones Estratégicas en consonancia con los componentes de la estrategia de crecimiento azul de la Comisión Europea de Asuntos Marítimos.



¹²Desarrollo social y económico. Historia de Águilas.
<http://www.aguilas.es/historia.php>

¹³Objeto Social Culmarex SA. Grupo Culmarex.
<http://www.culmarex.com/culm%C3%A1rex>

¹⁴Objeto Social Club Náutico Águilas, Estatutos Club Náutico Águilas, Artículo 1: Denominación, <http://www.cnaguilas.com/ESTATUTOS%202014.pd>

¹⁵Objeto Social Puerto Deportivo Juan Montiel, Estatutos Puerto Deportivo Juan Montiel, Artículo 1: Denominación,
<http://www.puertodeportivojuanmontiel.es/html/modelo2.aspx?FrmlId= 37>

¹⁶ Bueno Campos, E(1995): Dirección estratégica de la empresa, Madrid (5ªEdición)

¹⁷ Jarillo, J.C., (1992): Dirección estratégica, McGraw Hill, Madrid (2ª Edición)

¹⁸ Bueno Campos, E(1995): Dirección estratégica de la empresa, Madrid (5ªEdición)

Grant. R.M(2010): Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones.
Thomson Cívitas, Madrid

Jarillo, J.C., (1992): Dirección estratégica, McGraw Hill, Madrid (2ª Edición)

¹⁹ Objetivos marcados teniendo en cuenta:

Componentes de la Estrategia del Crecimiento Azul de la Comisión Europea de Asuntos marítimos. http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/blue_growth_es

Rivas García, J(2007), Planificación turística y desarrollo sostenible, Septem Ediciones

²⁰ Datos de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal. Estimación del PIB de las Comunidades Autónomas.

²¹Datos ofrecidos por el consejero de Industria, Turismo y Empresa (2015). La Verdad.



²² Datos de la Concejalía de Agricultura y agua y portal estadístico de Murcia.

²³ Noticia www.murcia.com/Región. Fuente: Concejalía de agricultura y Agua de la Región de Murcia.

²⁴ Tradición y cultura según la organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura.

²⁵ Criterios de gobierno/institucionales, Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. Política Pesquera Común, Comisión Europea de Asuntos Marítimos.

²⁶ Plataforma Tecnológica Española de la Pesca y la Acuicultura. www.ptepa.org

²⁶ Grupo Culmarex. <http://www.culmarex.com/culm%C3%A1rex>

²⁷ Vigilancia marítima integrada, https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/integrated_maritime_surveillance_es



10 GLOSARIO DE TÉRMINOS:

- BAI: Beneficio antes de impuestos e intereses.
- BCE: Banco central de España.
- BN: Beneficio neto.
- BSh: Semiárido cálido.
- CARM: Comunidad autónoma de la Región de Murcia.
- CREM: Centro regional estadístico de Murcia.
- DAFO: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- ECII: Entorno común de intercambio de información.
- FEMP: Fondo europeo marítimo y de pesca.
- INE: Instituto nacional de estadística.
- IMP: Política marítima integrada.
- IPC: Índice de precios al consumidor.
- PEST: Político, económico, social y tecnológico.
- PIB: Producto interior bruto.
- PTEPA: Plataforma tecnológica española de la pesca y la acuicultura.
- SA: Sociedad anónima.
- SC: Sociedad cooperativa.
- SEPE: Servicio público de empleo estatal.
- SL: Sociedad limitada.
- SLL: Sociedad limitada laboral.
- TICs: Tecnologías de la información y la comunicación.
- UE: Unión Europea.
- VAB: Valor añadido bruto.



11 WEBGRAFÍA:

- Agencia estatal de meteorología, centro meteorológico de la Región de Murcia. <http://www.aemet.es/es/eltiempo/prediccion/municipios?p=30>
- Características y estacionalidad del turismo. Escuela universitaria de turismo de Murcia. <http://www.um.es/web/turismo/>
- Culmarex, SA. <http://www.culmarex.com/>
- Club Náutico Águilas. <http://www.cnaquilas.com/>
- CARM (2012). Expedientes sancionadores. Consejería de agricultura y agua de la región de Murcia.
- CARM (2014). VAB por sector de actividad. Concejalía de Agricultura y agua de la región de Murcia.
- CREM (2015). Censo de embarcaciones y Trabajadores, consejería de agricultura y agua de la Región de Murcia.
- CREM (2015). Evolución de las capturas e importe. Dirección general de agricultura, ganadería, pesca y acuicultura.
- CREM (2014). Turismo en Águilas. Consejería de cultura y turismo de la Región de Murcia.
- Comisión europea de asuntos marítimos y pesca. http://ec.europa.eu/dgs/maritimeaffairs_fisheries/index_es.htm
- Desarrollo social y económico. Historia de Águilas. <http://www.aguilas.es/historia.php>
- Economía de crecimiento azul. Comisión europea de asuntos marítimos. https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/blue_growth_es
- Historia de Águilas. www.murciaturistica.es/es/Aguilas
- INE (2016). Habitantes de Águilas. Instituto nacional de estadística.
- INE (2016). Evolución IPC. Instituto nacional de estadística.
- INE (2016). Evolución del PIB. Instituto nacional de estadística.
- Ministerio de empleo y seguridad social. <http://www.empleo.gob.es/index.htm>
- Plataforma tecnológica española de la pesca y la acuicultura. www.ptepa.org



- Problemas de la pesca mundial. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura.
<http://www.fao.org/docrep/meeting/w3860s.htm>
- Puerto deportivo Juan Montiel.
<http://www.puertodeportivojuanmontiel.es/inicio/>
- Servicio regional de empleo y formación.
<http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=8&IDTIPO=180>
- Turismo y empresa (2015), datos consejero de industria. La Verdad.



12 BIBLIOGRAFÍA

- Bueno Campos, E (1995): Dirección estratégica de la empresa, Madrid (5ª edición).
- Bueno, E. Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2006). Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. Pirámide. Madrid.
- Cegarra Navarro, J.G, Wandosell Fernández, G. (2011). Estrategias y empresa. Murcia.
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2008). La estrategia del océano azul. Verticales de bolsillo.
- Fernandez Romero, A (2011), Manual del consultor de dirección, Díaz de Santos.
- Grant, R.M (2010): Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson civitas, Madrid.
- Janillo, J.C (1992): Dirección estratégica. McGraw Hill, Madrid (2ª Edición).
- Johnson, G. (2003). Dirección estratégica. Pearson.
- Llorente Olier, J.I (2012). Dirección estratégica de la empresa. Centro de estudios Financieros.
- Michael E. Porter, Ventajas competitivas, S.L. Alay ediciones
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2010). El plan estratégico en la práctica. ESIC.