



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Propuesta de Plan Estratégico para La Niña del Sur

S.L.

Curso académico 2014/2015

Victoria Marco Rocamora.

Tutores:

Antonio José Verdú Jover.

Francisco José Verdú Jover.

Septiembre 2015



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
3. ANALISIS ESTRATÉGICO EXTERNO.....	12
a. Análisis entorno general.....	12
b. Análisis entorno específico.....	19
4. ANÁLISIS INTERNO.....	28
a. Cadena de valor.....	29
5. DAFO.....	31
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	36
7. ESTRATEGIAS DE LA COMPAÑÍA.....	37
8. PROPUESTA DE FUTURO.....	44
9. IMPLANTACION ESTRATÉGICA.....	46
10. ORGANIGRAMA Y BALANCES.....	50
11. CONCLUSIONES.....	60
12. BIBLIOGRAFIA.....	63



1.-INTRODUCCIÓN.

Toda compañía requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que las empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planificación estratégica, así como el área de recursos humanos, financiera, I+D+i, comportamiento organizacional; lo cual debe apoyarse y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implantación de las mismas. Todo esto es consecuencia de la necesidad de la empresa para dar solución a los problemas de manera efectiva, logrando así el resultado tangible de la visión de La Niña del Sur.(Barragán, et al,2002)

La Niña del Sur da importancia al proceso de definir a dónde quiere llegar a través del tiempo. Por ese motivo la empresa define la misión, visión y valores del negocio pues es lo que nos guiará a conseguir nuestros objetivos (Ramírez y Cabello;1997) con unos resultados deseables, siendo la planificación estratégica la que constituye de una manera racional el mejoramiento en la toma de decisiones (Sánchez, 2003)

Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de las estrategias implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a La Niña del Sur a su posición deseada en el futuro; así es que sin información y sin un análisis objetivo, los prejuicios personales, la política, las emociones, las personalidades, pueden ejercer un papel dominante en el proceso de formulación de la estrategia (David, 2003).

Al explicar el concepto de planificación estratégica, debe considerarse principalmente como la capacidad que tiene una organización para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se encuentre, tanto en condiciones internas como externas.



Por otra parte se destaca como una herramienta de toma de decisiones partiendo de un análisis estructurado del negocio y su entorno para determinar a donde se dirige La Niña del Sur en el futuro y como llegará.

El propósito de la planificación estratégica de La Niña del Sur es posibilitar un desarrollo coherente, que permita coordinar las acciones de los diferentes departamentos mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que proporcionen la claridad suficiente a toda la empresa sobre los objetivos perseguidos y los métodos escogidos (Sánchez, 2003).

No tener en cuenta la planificación estratégica de la empresa conlleva serios problemas. El primero de ellos, es que la empresa no tendrá establecidas claramente sus estrategias y por consiguiente no podrá lograr la misión, visión y objetivos previstos, así como subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.

Otro problema con el que nos enfrentaríamos es que no existe un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, la competencia y el manejo de los recursos financieros, lo que supondría un crecimiento no controlado, lo que significaría un mal cálculo en el suministros de recursos tecnológicos, humanos y financieros porque en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos.

Así es que la planificación estratégica engloba:

- a) Liderazgo.
- b) Conocimiento organizacional.
- c) Competencia.
- d) Formulación de estrategias.

Se entiende como una herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial (Sánchez, 2003).



Cabe destacar la importancia de la planificación estratégica, de acuerdo con diversos estudios realizados (Belasteguigoitia, 2002; Lea, 1993; Handler y Kram, 1998; Costa, 1994).

Es necesario que la dirección de La Niña del Sur dedique tiempo para analizar e investigar cual es la situación actual de la empresa, hacia donde quiere ir y que es lo que necesita para poder lograr esa meta. Las decisiones que tome tendrá consecuencias en los resultados de la empresa, según las características que asuman sus procesos de planificación y de estrategias que se formulen, lo cual otorgará la capacidad de asegurar que se establezcan los objetivos estratégicos y los planes a largo plazo y que existe la estructura de dirección adecuada para lograr dichos objetivos, y al mismo tiempo garantizar que la estructura funcione para mantener la integridad, la reputación y la responsabilidad hacia los diversos grupos de interés (stakeholders).





2.-DESCRIPCION DE LA EMPRESA:

Originariamente, a principios del siglo XX, el padre del actual promotor de este negocio empezó amasar harina con agua para realizar la masa de pan, que una vez dejada fermentar, horneaba en un horno, de los denominados moruno, para proceder a su distribución mediante el trueque.

Por el año 1960, el actual promotor de la industria continúa con el negocio paterno y comienza su evolución, introduciendo la repostería, el reparto a domicilio y la venta ambulante.

Es por esta época cuando D. Juan Antonio Baños Garre actual gerente empieza a trabajar y se dedica al reparto de los productos elaborados en el obrador de su padre en una bicicleta con un cajón en el portaequipaje.

Con el paso del tiempo D. Juan Antonio monta su propio negocio en el que va dejando de fabricar pan como principal negocio y va introduciendo la repostería industrial e inició la comercialización de esta a través de canales de distribución distintos de la venta directa: supermercados, tiendas tradicionales y restaurantes.

En septiembre de 1992, como respuesta al aumento de volumen de facturación, constituye la sociedad limitada “La Niña del Sur”, manteniendo constante su orientación hacia dos características diferenciadoras, por un lado, la calidad de su producto y, por otro, la innovación y el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades demandadas por el exigente mercado de alimentación.

Como reconocimiento a la calidad e imagen del producto, ha sido premiado con, entre otros con el Premio Internacional de empresas: Imagen, Prestigio y Expansión.



Hace ya, más de 30 años, que La Niña del Sur inició su andadura como un horno de pan tradicional. Fruto del conocimiento del mercado alimenticio de sus promotores y de la apuesta de los mismos por las nuevas tecnologías, la empresa amplió su gama de productos hacia productos elaborados y congelados, abarcando así nuevos nichos de mercado dentro del **sector alimentario**, alcanzando una facturación anual de 8,2 millones de euros, habiéndose afianzado como referente del sector de la alimentación en la región de Murcia.

En su afán por estar permanentemente al día en el seguimiento de la evolución de la necesidades de la sociedad, la empresa inicia la búsqueda de nuevos productos que, una vez desarrollados por el departamento de I+D, inician su comercialización a través de los canales ya abiertos para los productos dulces fabricados hasta ese momento.

La buena acogida de esos productos y el crecimiento de su mercado animan a los promotores a buscar nuevas vías de comercialización a través de grandes superficies y cadenas de alimentación. Es en este punto en el que la empresa inicia el establecimiento de acuerdos comerciales con grupos distribuidores de gran tamaño: Carrefour, Eroski, El Corte Inglés....

Tras una primera etapa en que la empresa ejerció su actividad en una nave en alquiler, decidieron dar el salto hace poco más de 8 años y construir unas instalaciones en propiedad, en la que han implantado los equipos tecnológicamente más avanzados para la producción de alimentos elaborados derivados del pan. Poco más de 5 años esas instalaciones se quedaron pequeñas para poder dar respuesta al incremento de demanda generado, y como consecuencia de ello en el año 2011 se planteó una ampliación de sus instalaciones mediante la compra de terreno, la instalación y puesta en marcha de nuevo equipamiento que les permitiese incrementar su capacidad productiva, a través de la



concesión de la ayuda de Reindustrialización 2011, como consecuencia de ese incremento la empresa ha experimentado un notable crecimiento de sus ventas así como el aumento de la contratación de personal (ver cuentas anuales).

La incorporación de nuevas tecnologías al proceso de producción supone un valor añadido a las señas de identidad de la empresa: alta calidad del producto y servicio inmediato al cliente. Ambos factores justifican que los productos de la misma sean reconocidos a lo largo y ancho del territorio nacional.

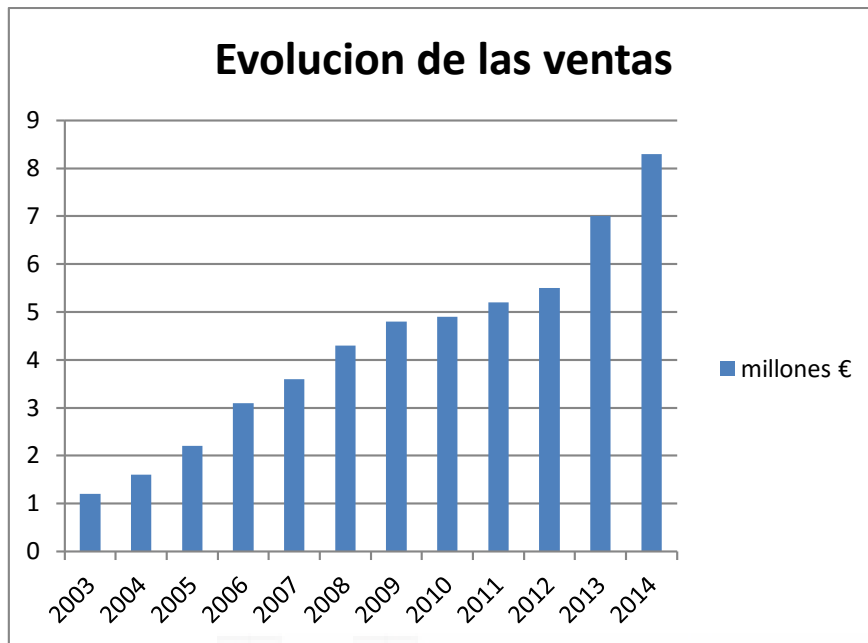
La Niña del Sur ha dado mucha importancia al desarrollo de proyectos y acciones de I+D+i, manteniéndose a la vanguardia del sector, con nuevos productos, procesos, métodos de control de calidad o tecnología para poder mantenernos en el mercado y mejorar nuestra ventaja competitiva.

Gracias al trabajo, la profesionalidad y la continua formación de sus trabajadores, la empresa ha conseguido superar las dificultades que comportan los inicios de toda empresa.

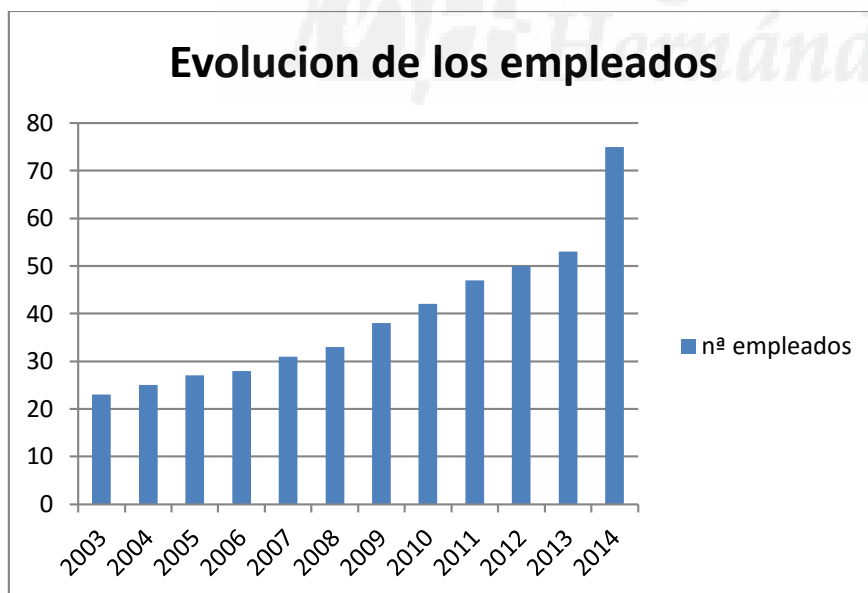
La gran estructura empresarial, favorecida por la inclusión de los procesos de producción industriales, permite ofrecer, además, una amplia variedad de productos que contiene tanto lo más tradicional como las últimas innovaciones, elaborados según los más altos estándares de calidad.

El mercado de sus productos está pues asegurado, pero no por ello la empresa ha dejado de buscar nuevos productos y mejoras en sus procesos productivos.

En resumen, la evolución de La Niña del Sur ha sido desde la producción de pan en hornos tradicionales pasando por la repostería industrial y en la actualidad su actividad se centra en la producción de productos congelados, como son las pizzas, panipeni, suspicolinos, pastel de carne, etc.



“Fuente: Elaboración propia”



“Fuente: Elaboración propia”



La Niña del Sur tiene como objetivos:

- 1.- Reforzar el posicionamiento de la marca en el cliente profesional**
- 2.-Fidelización de nuestros clientes.**
- 3.- Potenciar el consumo.**

La *misión* de La Niña del Sur es hacer llegar a los consumidores aquellas recetas que han pasado de padres a hijos, creando rentabilidad y valor para los socios.

La visión es...

Ser un referente en la fabricación **industrial de productos congelados, apostando por la Innovación, Calidad y Seguridad Alimentaria** a través del posicionamiento de nuestra marca como líder en todos aquellos mercados a los que nos dirigimos.

Valores:

- Compromiso

La Niña del Sur tiene máximo compromiso y respeto por el medio ambiente, incorporando en su proceso productivo las mejores tecnologías para la conservación del Medio Ambiente, logrando;

-Un alto grado de valorización de los residuos generados, así como la minimización de los mismos.

-La depuración de la totalidad de las aguas residuales.

-La próxima inversión en energía fotovoltaica prevista en el 2016, esta inversión se centrará en la transformación y uso eficiente de la energía y en la reducción del impacto, producido por los procesos industriales, pero también se destinará a las áreas de oficinas y laboratorios.



De igual forma La Niña del Sur, esta concienciada con la protección del ecosistema con algunas de su materias primas, como es el atún pescado con caña (Pole & Line Tuna) y el aceite de palma con su correspondiente certificación RSPO.

- Versatilidad

Soluciones a medidas de las necesidades de los clientes.

- Calidad

Durante todo el proceso productivo la calidad ocupa un lugar privilegiado. Nuestro propio Departamento de Calidad certifica diariamente el trabajo bien hecho en todos los procesos y garantiza con los controles más rigurosos la excelencia en la fabricación. Además, contamos con el apoyo de los grandes institutos de calidad a nivel mundial, como BRC e IFS, HALAL, ECOLABEL.





- Capacidad de producción

Respuesta inmediata

- Experiencia

Más de 30 años mejorando e invirtiendo.

- Responsabilidad social.

Responsabilidad ética y social tanto con nuestros clientes, empleados y la sociedad en general.

Como ya he mencionado antes La Niña del Sur mantiene un compromiso con el medio ambiente y el ecosistema al igual que su colaboración activamente con asociaciones de personas discapacitadas.

Así mismo mantiene una relación estrecha con ONG como es el caso de Cruz Roja y Cáritas.

- Equipo.

La Niña del Sur cuida al máximo su capital humano:

- Horario por turno lo que facilita la conciliación de la vida laboral con la familiar,
- La formación continua de sus trabajadores mediante cursos y conferencias.
- La contratación de personas discapacitadas a través de fundaciones como “Fundown”.

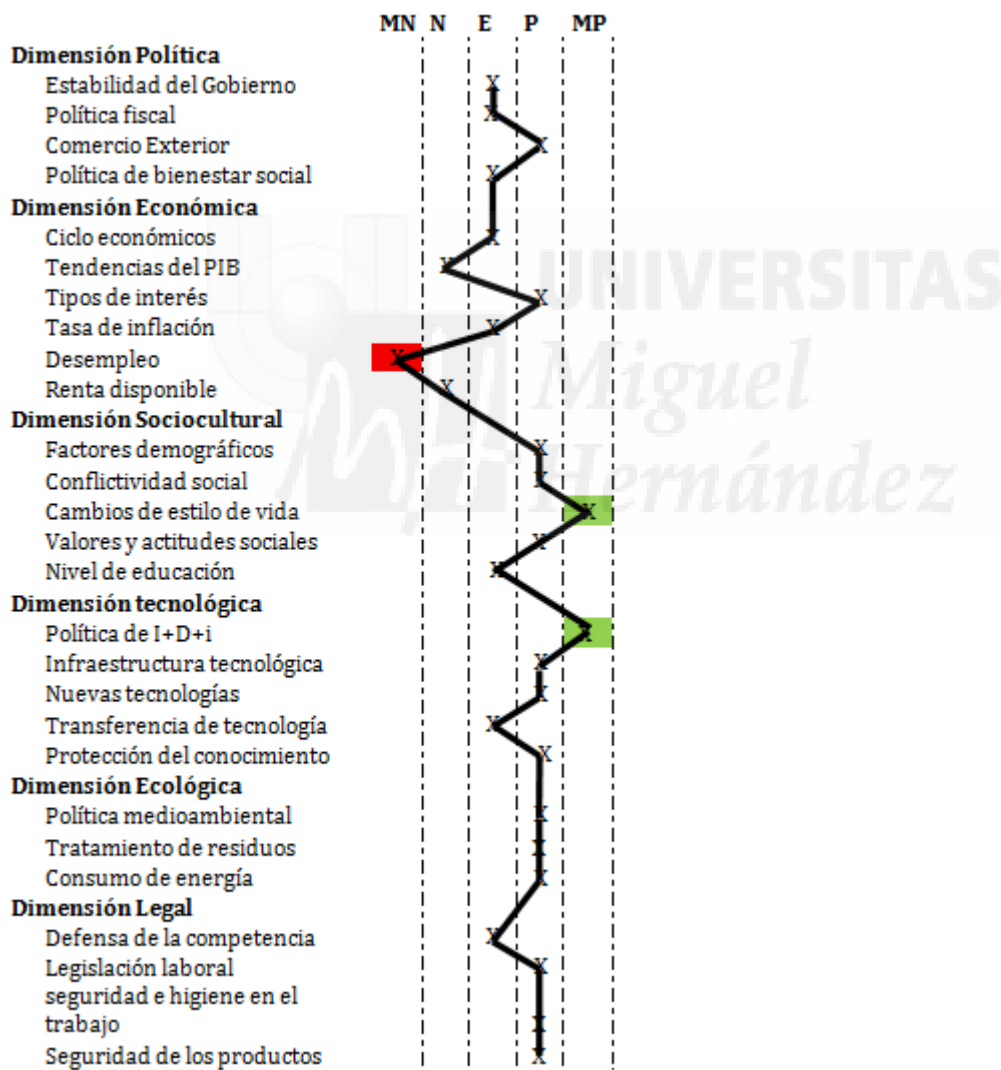


Fundación Síndrome de Down R. M.
FUNDOWN
ESCUELA DE VIDA

3.-ANALISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

A.-ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL.

Para analizar este punto realizaremos el perfil estratégico del entorno Pestel.



“Fuente: *Elaboración propia*”



Como se observa en la gráfica anterior, encontramos una amenaza y tres oportunidades.

En las amenazas destacan el desempleo en la medida que este factor disminuye el poder adquisitivo de los clientes, lo cual está estrechamente relacionado con la situación político-económica actual del país.

En cuanto a las oportunidades, destacamos los cambios del estilo de vida, política en I+D+i y las infraestructuras tecnológicas.

En los últimos años la sociedad española ha experimentado importantes cambios culturales, sociales, demográficos, tecnológicos, económicos y políticos que han desembocado en nuevas formas de comportamiento y hábitos de consumo en todos los sectores incluido el alimentario. Esto es consecuencia del ritmo de vida actual, los horarios de las jornadas de trabajo, la incompatibilidad de horarios entre los diferentes miembros de la familia y la reducción de la dedicación a las tareas domésticas en los hogares, entre otros, hacen que el poco tiempo que disponemos lo dediquemos a la disfrutar de los nuestros.

Tanto la innovación como las infraestructuras tecnológicas se han convertidos en una prioridad en la industria agroalimentaria.

El sector de los platos preparados es un mercado en continua expansión, que se está perfilado como uno de los más prometedores para la industria de la alimentación en España.

A comienzos del siglo XXI se produjeron cambios que están afectando profundamente al statu quo de nuestra sociedad y de nuestra industria. Los últimos años han visto el surgir sin precedentes de una economía globalizada con unas reglas del juego y nuevos actores que antes ni siquiera se tenían en cuenta. Esta última época ha sido particularmente dura debido a la crisis económica internacional, afectando al tejido mismo de nuestra sociedad. La bonanza previa ha dado paso a una época de carestía y dificultades económicas, que sólo con esfuerzo estamos recuperando. Esto, evidentemente, ha tenido repercusiones en la Industria de Alimentación y Bebidas. Y aunque comienza a despejarse el horizonte y todos los signos apuntan a que el fin de la recesión está próximo, la Industria no puede quedarse



atrás pensando que las aguas retornarán a su cauce y que las cosas volverán a ser como antes. La Industria necesita ser proactiva y adelantarse a la nueva economía, reaccionando antes las nuevas tendencias que ya han comenzado a dar forma a un nuevo mercado.

Esta industria es un importante motor de la economía española, y las cifras que maneja son fiel reflejo de su relevancia. Ocupa el primer lugar como sector industrial de nuestro país en términos de facturación.

Sus ventas anuales en 2012 (90.168 millones de euros) supusieron el 20,5% del total de las ventas netas de la industria española. Esto la sitúa en el cuarto puesto de facturación en Europa- únicamente tras Alemania, Francia e Italia-, y en el octavo del mundo. En cuanto a Valor Añadido Bruto (VAB), la Industria de Alimentación y Bebidas es el sector industrial de mayor magnitud en España. Aporta un 16,8% de la industria (por encima del sector energético o el metalúrgico), y representa el 2,7% del PIB. España es el segundo país de la Unión Europea, cuya Industria de Alimentación y Bebidas tiene mayor peso sobre el total de la industria en términos de VAB. Y la productividad, pese a su crecimiento, aún tiene un amplio margen de mejora. La recesión económica ha impulsado al sector a volcarse hacia la exportación, creciendo y obteniendo una balanza comercial positiva por quinto año consecutivo. Actualmente las exportaciones suponen más del 28% del total de las ventas de la Industria. Asimismo, es un empleador clave y sólido. Las 439.675 personas que ocupa suponen el 20,2% del empleo industrial y un 2,5% del nacional.

Su tasa de desempleo es inferior a la media del resto de sectores económicos, y supone además un sustento esencial para el mundo rural, en el que mayoritariamente se encuentran instaladas sus industrias.

La industria de Alimentación y Bebidas presenta una estructura muy atomizada en la que el 96,22% de sus empresas cuentan con menos de 50 empleados. De las 29.196 empresas que componen el sector, casi el 80% son microempresas con menos de 10 empleados. Curiosamente 59 grandes empresas (las únicas con más de 500 empleados) facturan el 50,3% del total de la Industria.

El 99,8% restante es responsable del 49,7% de las ventas. La reducida dimensión de las empresas del sector es un factor que limita su competitividad y dificulta los procesos de internacionalización, innovación y mejora de la productividad. Esta Industria presenta una



gran heterogeneidad al estar conformada por subsectores de la más diversa índole y cuyas cifras de facturación y empleo también varían sustancialmente. Por otra parte, es un eslabón clave para el conjunto de la cadena agroalimentaria ya que transforma más del 70% de la producción agraria y permite el suministro de más de 120 millones de raciones de comida diarias, 2/3 en los hogares y el 1/3 fuera del hogar.

En términos macroeconómicos, es un sector fuerte que en ciclos bajos es considerablemente más estable que otros sectores industriales. Su excelente comportamiento durante la recesión actual, tanto en términos de facturación como de empleo, es una prueba más de que se trata de un sólido negocio para la economía nacional. No obstante, los precios industriales se encuentran muy ligados a los precios de los insumos, que en los últimos años han presentado gran volatilidad. El de la energía, por ejemplo, afecta notablemente a los costes de producción y, consecuentemente, los precios de venta de los productos. Por otro lado, el mercado de las materias primas también se ha visto fuertemente condicionado, entre otras cosas, por el aumento de la demanda de alimentos que la producción mundial no llega a cubrir por la competencia con otros usos industriales (energía), por la especulación de los mercados financieros y por las políticas intervencionistas como restricciones temporales a países exportadores. Esto provoca una progresiva pérdida de valor en el global de la cadena.

Los rápidos cambios que se están produciendo en distintos ámbitos han dado como resultado un nuevo consumidor. Lo primero que tenemos que hacer, por tanto, es intentar comprender a ese consumidor y su forma de consumo. ¿Cómo es ese nuevo consumidor? ¿Qué busca? ¿Cuáles son sus exigencias? ¿En qué entorno nos movemos? En el entorno sociodemográfico mundial destacan la explosión demográfica y el aumento de la clase media. Se calcula que en 2050 la población mundial llegará a los 9.000 millones y que la población sénior (más de 65 años) se habrá duplicado. Esto vendrá acompañado por un considerable incremento de la clase media, que se concentrará mayoritariamente en Asia-Pacífico y América del Sur. En Europa, y concretamente en España, es preciso subrayar el progresivo envejecimiento de la población. Se estima que en 2050 los mayores de 65 años serán el 30% de la población española. Estas tendencias poblacionales internacionales y nacionales implicarán serios ajustes tanto en lo relativo a las necesidades y demanda de los consumidores, como a la oferta de la Industria.



También es preciso señalar la mayor importancia que está adquiriendo el aseguramiento del abastecimiento de materias primas. Según la FAO (Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación), será necesario que la producción mundial de materias primas aumente en un 70 % en los próximos 40 años si queremos cubrir las necesidades alimentarias del planeta. Son muy pocos sectores los que pueden esperar semejante crecimiento, por lo que se abren enormes posibilidades que desafían las capacidades actuales de la Industria. Según un estudio realizado sobre el sector, el 81% de los españoles ha modificado sus hábitos de consumo debido a la coyuntura económica, reduciendo el ocio fuera del hogar (65%) o adquiriendo productos de alimentación más económicos (48%). La crisis también ha procurado que los consumidores sean cada vez más sensibles a los precios (price conscious). La pérdida de poder adquisitivo ha causado que, por vez primera el precio sea el principal factor de decisión a la hora de elegir el punto de venta. Las compras son menos impulsivas y más reflexivas. El consumidor compara productos y busca las opciones más económicas como MDD (marcas distribuidor) o discounts. Los alimentos de mayor valor, como la carne y el pescado, han dado paso a proteínas más económicas, como el pollo y la alimentación seca. Por otro lado, distintos movimientos y tendencias internacionales ha influido en el modo de apreciar los alimentos por parte de los consumidores, que muestran una preocupación en aumento sobre todo en lo relacionado con temas de salud, medio ambiente, bienestar animal, conveniencia, etc. La proximidad de los puntos de producción es otro aspecto que está adquiriendo mayor relevancia, así como las nuevas formas de consumo. La repercusión que campañas de instituciones públicas y privadas, así como de la misma industria, han tenido en los medios de comunicación han logrado que aumente la sensibilización del consumidor español sobre los temas de salud y nutrición.

Estos serán un factor determinante para los alimentos del futuro. Un claro ejemplo es la lucha contra la obesidad. La tendencias de futuro es hacia productos seguros, trazables, adaptados a las necesidades personales de los consumidores y en los que la salud es un plus. El equilibrio entre industria eficiente y medio ambiente es otro de los temas más candentes del debate alimentario.

El medio ambiente se ha convertido en algo más que una moda. Aquellas empresas que quieran ganar el favor de los stakeholders tendrán que tener muy en cuenta la



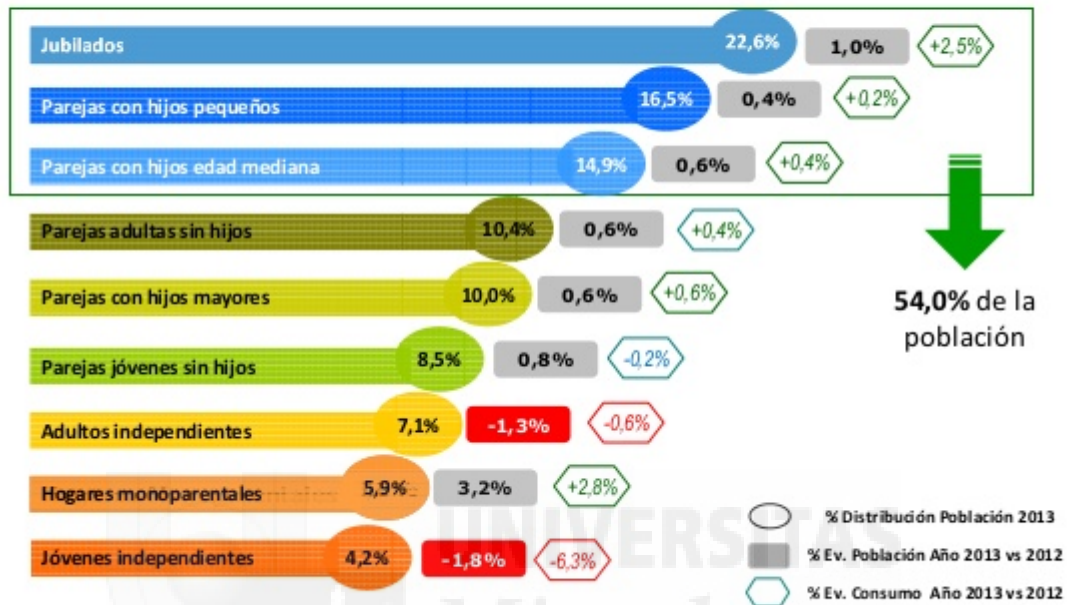
sostenibilidad del entorno, buscando el equilibrio entre la eficiencia, las exigencias de la sociedad y la naturaleza. También se les pide una gestión eficiente del agua y de la energía debido a su creciente escasez, lo que a su vez redundará en un menor impacto medioambiental. El 54% de los consumidores señalan la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente como uno de los atributos que más valora a la hora de tomar una decisión de compra, por lo que cualquier error a este aspecto puede afectar seriamente la reputación no sólo de las empresas sino del sector. Por otro lado, la superposición de niveles normativos (europeos, nacionales y autonómicos) complica el marco regulatorio de las empresas alimentarias. Aunque la Ley de Unidad de Mercado suponga un avance a nivel nacional, la industria también necesita un marco claro a nivel europeo que, ante todo, respete los principios del mercado único comunitario, como factores que reduzcan los sobrecostes, racionalicen y mejoren la seguridad jurídica.

Estos últimos años han visto un desarrollo sin precedentes en el ámbito de las ciencias de la vida y la tecnología que han tenido una positiva repercusión tanto en los métodos de conservación de los alimentos como en su trazabilidad y en el desarrollo de nuevos productos. Así, nuevos procesos de elaboración y conservación están logrando mejorar y alargar la vida útil y disponibilidad de los alimentos.

Los constantes avances científicos ponen a disposición del sector nuevas vías para producir más en menor tiempo y con menores costes, en beneficio del consumidor.¹

¹http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/Informe_Marco_Estrat%C3%A9gico_para_la_IAB_tcm7-320055.PDF/

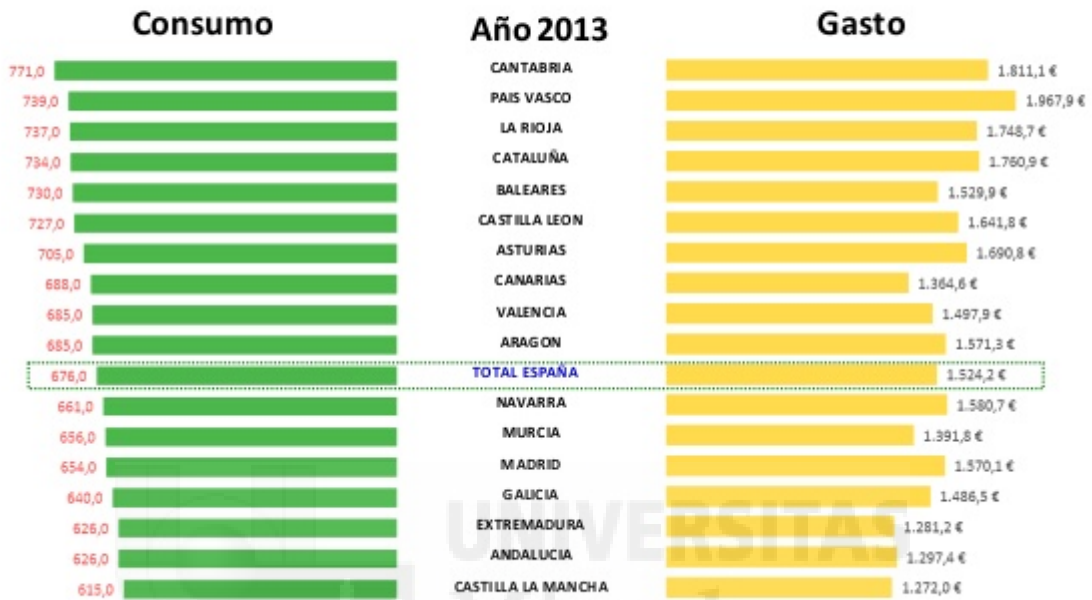
Evolución del consumo por tipo de hogar



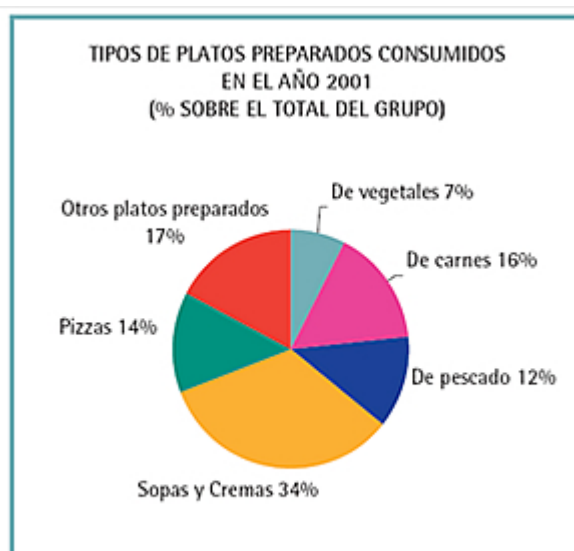
Fuente: magrama.gob.es @magramagob



Consumo y gasto per cápita por CCAA



Fuente: magrama.gob.es @magramagob



Fuente: Panel de Consumo, MAPA.



B.-ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

Delimitar la industria.

El mercado de los platos preparados se compone de la siguiente oferta de productos:

- **Congelados:** se componen de una variedad de presentación que van desde masas, pizzas y roscas hasta tortillas, platos a base de verduras pescados o carne, etc.
- **Refrigerados:** Pizzas, comidas, aperitivos, laso sándwiches, las tortillas, las ensaladas, platos de masa, etc.
- **Deshidratados:** las presentaciones más populares dentro de los productos deshidratados son las sopas, algunos platos preparados y las ayudas culinarias.

La industria Agroalimentaria se abastece del sector primario, incrementa el valor añadido de las materias primas, crea y fija empleo en las áreas rurales, desarrolla producciones ligadas a una calidad diferenciada, mejorando los niveles de renta y bienestar. Actúa como nexo de unión entre el sector primario y el terciario contribuyendo la formación de un entramado social, dinámico y estables.

FIAB destaca que en el año 2014, la industria de alimentación y bebidas ha experimentado una evolución mucho más favorable en variables como la producción, el empleo y las exportaciones. Así, en términos reales, la producción del sector ha aumentado un 3.8% en 2014, lo que se traduce en 93.238 millones de euros. En términos nominales, el sector ha experimentado un crecimiento del 1,94% con respecto a 2013.

Por otro lado, en términos de valor añadido, esta industria ha seguido ganando peso tanto en la industria como en la economía, y ha llegado casi a duplicar su nivel de actividad en los últimos trece años, pasando del 13,7% de la industria manufacturera en el año 2000 al 22,5% en 2013.

Los tres indicadores de coyuntura del sector industrial (IPI, IPE, ICN) muestran una evolución de la industria de la alimentación y fabricación de bebidas en 2014 más satisfactoria que la de las manufacturas en su conjunto y permite reafirmar que estamos

ante la continuación de la recuperación de la actividad en la industria de la alimentación y el inicio de la misma en la fabricación de bebidas.

Uno de los pilares en los cuales se ha sostenido esta tendencia es el despunte de la actividad en el mercado exterior, cuya evolución se ha mantenido al alza en los últimos años, contribuyendo así a mejorar los resultados de la balanza comercial al registrarse un saldo positivo para el sector de alimentos y bebidas desde 2011.

A tenor de los datos del informe del FIAB, las exportaciones españolas de alimentos y bebidas alcanzaron los 24.018 millones de euros en 2014, un 5,9% más que en 2013.

Suponen, además, el 10% del total de exportaciones de bienes nacionales. Asimismo, durante el pasado año el 7,3% de las exportaciones del sector en el ámbito de la Unión Europea corresponden a España, situándose como la sexta economía exportadora europea.

2014 ha supuesto también una recuperación en el ámbito del empleo. En lo que respecta al número de afiliados a la Seguridad Social, durante 2014 se registraron 378.824 afiliados, un crecimiento del 1,95% con respecto al pasado año. Con esta evolución favorable, la tasa de paro del sector se sitúa 3,2 puntos porcentuales por debajo del total de la economía.

Los datos confirman que la industria de la alimentación y bebidas ha resistido mejor los años de recesión que la economía en su conjunto, lo que pone de manifiesto la fortaleza de un sector que se mantiene como la primera fuerza industrial del país.²

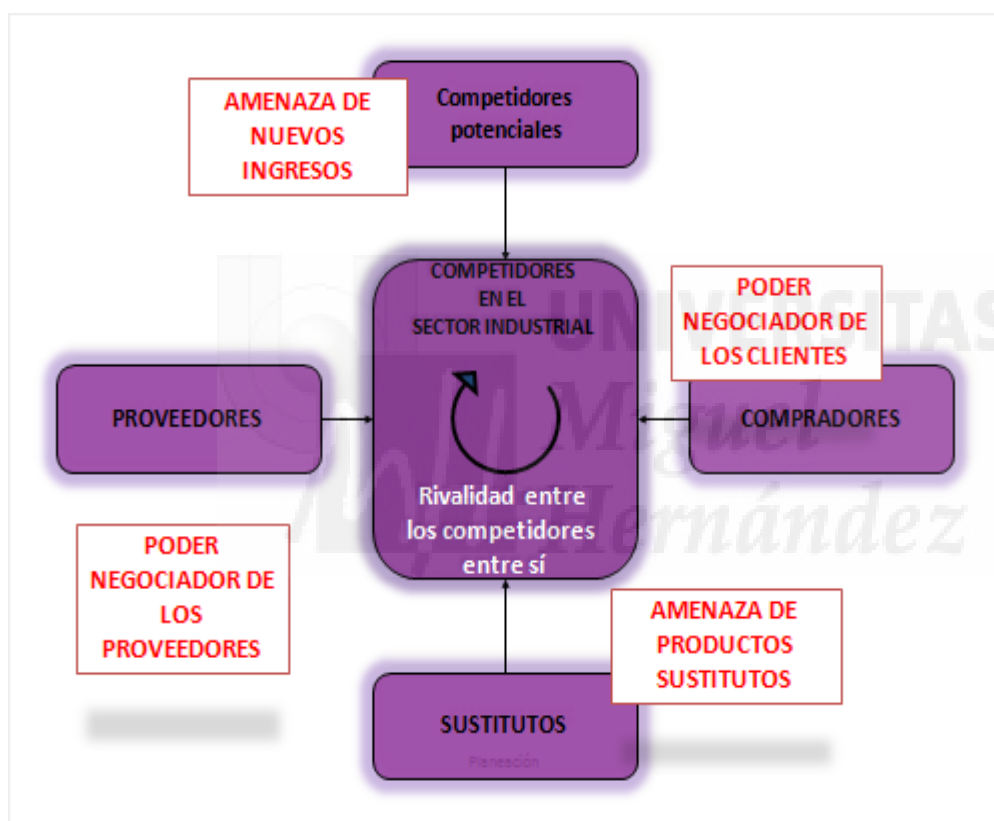
Producción:	93.238 millones de €
Empresas:	28.343 empresas
Empleo:	378824 afiliados
Exportaciones:	24.018 millones de €
Datos:	2014

Fuente *FIAB*

² <http://www.fiab.es/es/industria/industria.asp>

LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

El modelo de Porter (1982), conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y amenazas. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores.



FUENTE: <http://sobreeconomiadelaempresa.blogspot.com.es>

➤ *Competidores en la industria.*

En el mercado existen ahora mismo alrededor de 350 empresas que operan en el segmento de platos preparados que dan empleo a cerca de 12.000 trabajadores, pero el grueso del negocio se concentra en muy pocas manos que se reparten entre empresas transnacionales

y los principales grupos españoles de cárnicas , conserveras y congelados.

Durante el año 2013, los hogares españoles consumieron 556,8 millones de kilos de platos preparados y gastaron 2.282,6 millones de euros en estos productos. En términos per cápita, se llegó a 12,3 kilos de consumo y 50,3 euros de gasto. El consumo más notable se asocia a las sopas y cremas (4,3 kilos por persona y año), seguido de los platos preparados congelados (2,6 kilos per cápita), de las pizzas (2,1 kilos per cápita), y de los platos preparados en conserva (1,4 kilos per cápita). El resto de platos preparados representa 1,9 kilos per cápita al año.

En términos de gasto, las pizzas concentran el 25,4% del gasto, con un total de 12,8 euros por persona, seguido por los platos preparados congelados, con un porcentaje del 25% y un total de 12,6 euros por persona al año. A continuación, se encuentran los platos en preparados en conserva, con el 14,7% y 7,4 euros por persona, y las sopas y cremas, con el 10,9% y un total de 5,5 euros por persona al año.

El resto de platos preparados acapara el 24% restante con un total de 12 euros por persona al año.³

➤ *Competidores potenciales.*

Hay que diferenciar entre las barreras de entrada y la reacción de los competidores.

Las principales barreras de entrada en este entorno son las siguientes:

- Se requiere un fuerte desembolso de capital para las inversiones en instalaciones productivas, actividades de I+D+i, pérdidas iniciales u otras situaciones.
- La diferenciación de productos, es decir, cuando las empresas establecidas tienen patentes, las marcas, el prestigio o una cartera de clientes.
- La experiencia de las empresas establecidas es un inconveniente para las empresas que quieren entrar en el sector.

³ http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2014/AE2014/files/assets/common/downloads/MERCASA%20-%20ALIMENTACI%202014.pdf



Las reacciones típicas de los competidores son la guerra de precios, las campañas de publicidad, las promociones y otras ofertas especiales.

Tras este estudio hemos concluido que hay factores que dificultan la entrada a la industria agroalimentaria.

➤ *Productos sustitutivos- platos preparados refrigerados*

Los platos preparados refrigerados son los sustitutos de nuestro producto.

En España los platos refrigerados es uno de los mercados más prometedores de la alimentación, fruto de la rápida adaptación de los fabricantes a los nuevos hábitos de consumo.

Los platos preparados congelados y refrigerados forman los mayores segmentos del mercado total de platos preparados de Europa, con casi tres cuartas partes del mercado en términos de valor.

La pizza congelada representó casi otro 14% de cuota de mercado, los platos preparados en conserva un 9% y las comidas preparadas deshidratadas el 4% restante.⁴

En los últimos cinco años los platos preparados refrigerados han mostrado la mayor tasa de crecimiento.

➤ *Poder negociador de los proveedores*

La Niña del Sur recurre a proveedores con una larga y acreditada trayectoria empresarial, que aúnan tradición y prestigio.

Con el objetivo de diversificar la tipología de proveedores, disponemos de contactos tanto

⁴ http://www.platosrefrigerados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=92



con pequeñas empresa familiares como con grandes empresas, como es el caso Elpozo. De esta forma nos aseguramos el suministro continuo de materia prima a precios adecuados.

A nuestros proveedores se les exigen ciertas garantías de calidad en sus productos como son las certificaciones del aceite de palma (RSPO) y el atún pescado con caña.

➤ *Poder negociador de los clientes.*

El poder negociador de los clientes es bastante alto debido a que la empresa negocia con los clientes el precio de forma individualizada, atendiendo a las necesidades de los mismos en cuanto a formatos, diseños, aplazamiento de pagos, etc. Dependiendo a su vez si es con nuestra propia marca o con marca blanca (MDD).

Otro motivo de ese poder de negociación es la concentración de los clientes, así como de la competencia, salvo en determinados ámbitos geográficos.

ANALISIS DE LA COMPETIDORES

El éxito de los platos preparados cuenta también con el factor precio, gracias a la gran penetración comercial de las marcas de distribución (MMD) o marcas blancas, que son muy bien percibidas por el consumidor y que han un respiro para sus bolsillos en tiempos de crisis, situación que ha sido bien aprovechada en general por el fabricante que prefiere vender más a menor precio que perder una cuota de mercado que luego sería muy difícil recuperar.

De las ventas registradas en el sector de los platos preparados, la marca blanca acaparó más del 54% en volumen y casi el 45% en valor de las ventas, que supone más del doble de lo que vende la primera marca del país, Casa Tarradellas, quien a su vez comercializa también con marca blanca.

Actualmente, algunos de los principales competidores de la empresa son:



- ❖ **Casa Tarradellas**, líder actual del mercado, comercializa una gran variedad de productos que incluyen, además de las pizzas, y masas frescas, otros productos como Fuet, Lonchados, Patés, Sándwich mixto precocinado, etc



- ❖ **Dr. Oetker**, consolidada en distribución moderna, a finales de 2008, desembarcaba en el canal foodservice con una gama de productos congelados.

Actualmente la firma ofrece una gama de productos compuesta por pizzas y snacks congelados y repostería para hacer en casa.

Bajo pizzas y snacks oferta baguettes “pannini”, pizzas “Ristorante” o las pizzas de masa no precocinada “Casa di Mama.

Entre los productos de repostería ofrece pasteles, postres y productos para decorar la repostería. Además ofrece referencias especialmente orientadas al sector



hostelería y restauración.

- ❖ **Nestlé**, tiene una amplísima cartera de productos que va desde alimentos para toda la familia como pueden ser los complementos lácteos infantiles, cafés, platos preparados,...hasta es el líder mundial en alimentación para mascotas.



Entre sus línea de productos se encuentra **Buitoni**, marca bajo la que comercializan varios platos de pasta y una línea de pizzas que incluye masas de pizzas refrigeradas, distintas variedades de pizzas y una línea de pizza snacks (piccolinis).

Estas grandes empresas, si bien tienen a su favor una elevada capacidad productiva que



permite abastecer a las grandes cadenas de distribución, asegurándose una mayor presencia en los lineales de estas y por tanto mayor facilidad de acceso a los productos para el consumidor final, tienen unas estructuras menos flexibles, con mayores dificultades para adaptarse a la demanda en tiempo real. Las pequeñas empresas, por sus menores cargas de estructura, pueden realizar cambios en su sistema productivo e incluso introducir nuevos productos en sus líneas con mayor rapidez.

Los elevados volúmenes de producción de las grandes empresas y lo estandarizado de sus sistemas productivos y sus productos, ofrecen al consumidor una percepción de pérdida del elemento “tradicional” del producto final, en beneficio de la imagen familiar y tradicional de las pequeñas empresas, que imprime a su producto final un mayor valor añadido, permitiéndoles acceder a clientes más selectivos, dispuestos a pagar un precio ligeramente superior por un producto de mejor calidad.

La Niña del Sur tiene una posición favorable en un mercado dominado por las marcas de distribuidores (MMD) y las grandes empresas, gracias a su imagen de empresa tradicional y de calidad y al peso que las MDD tienen sobre su producción total, aproximadamente el 80% de su cifra de negocio viene derivada por la venta bajo marcas de distribuidores.



4.-ANÁLISIS INTERNO

❖ La identidad de la empresa.

La Niña del Sur tiene sus orígenes en un horno de pan de carácter familiar a principios del siglo XX, de esta actividad se pasó a la fabricación de repostería industrial e inició la comercialización de esta a través de canales de distribución distintos de la venta directa: supermercados, tiendas tradicionales y restaurantes.

En 1992 se constituye “La Niña del Sur, S.L.” compuesta por la familia Baños-Gómez Plata, D. Juan Antonio Baños Garre, su esposa Doña Josefa Gómez Plata y sus cuatro hijos, se trata por tanto de una empresa eminentemente familiar.

El crecimiento de su mercado y la buena acogida de nuestros productos animan a los promotores a buscar nuevas vías de comercialización a través de grandes superficies y cadenas de alimentación: Carrefour, Eroski, El Corte Inglés, Al Campo...

Actualmente hemos firmado un acuerdo con un importante distribuidor de nivel europeo que llevará a la empresa a duplicar su capacidad productiva así como sus ventas.

La incorporación de nuevas tecnologías al proceso de producción supone un valor añadido a la identidad de la empresa: alta calidad del producto y servicio inmediato al cliente. Ambas variables justifican que los productos de La Niña del Sur sean reconocidos por todo el territorio nacional.

La gran estructura empresarial, permite ofrecer, una amplia variedad de productos que contiene tanto lo más tradicional como las últimas innovaciones, elaborados según los más altos estándares de calidad.

❖ CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta diseñada para identificar las fuentes de ventaja y desventaja competitiva de una empresa. Porter, en 1993, introduce el concepto de cadena de valor y propone 9 categorías genéricas de actividades para describir las diferentes actividades de la empresa realiza para crear valor. Las cadenas de valor están constituidas por actividades y margen. Las actividades de valor se dividen en dos tipos: *Actividades primarias* & *Actividades de apoyo*, como se muestra en la figura.

La Cadena de Valor de Porter



Las *actividades primarias* son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención post-venta.

-La **logística interna** comprende todas las actividades de entrada de materia prima, desde la recepción, almacenamiento, control de inventario y su distribución.

-La **producción** es la actividad mediante la cual se transforman los insumos en producto final: amasado, cocción en horno, ultra congelado y envasado.



-La **logística externa** son las actividades asociadas al almacenamiento interno, distribución del producto final a los clientes, etc. La Niña del Sur, S.L. dispone de dos camiones que se dedican a la distribución a pequeña escala, el resto de la distribución es realizado a través de empresas de transporte subcontratado, que ofrecen los máximos niveles de calidad en transporte alimentario refrigerado y/o congelado.

-La **comercialización** de las actividades relacionadas con proporcionar cualquier medio por el cual los clientes puedan comprar e inducirlos a ellos, como por ejemplo las promociones, fuerza de ventas, la selección del canal, etc.

La Niña del Sur dispone de una página web que recoge información acerca de la empresa y sus productos, haciendo una referencia detallada de los mismos en sus diferentes formatos de presentación.

En la misma existe además un acceso al catálogo que recoge toda la información de la empresa y sus productos en un único documento gráfico.

Puesto que La Niña del Sur no vende directamente al consumidor final, sino a grandes superficies y pequeños distribuidores, sus campañas publicitarias se centran más en estos canales. Para ello, La Niña del Sur se ha promocionado a través de la revista Alimarket, con sendos anuncios.

En la actualidad, La Niña del sur, tiene diferentes anuncios, reportajes y entrevistas en el periódico La Verdad.

-Respecto al **servicio post-venta**, el personal de ventas de la empresa realiza las pertinentes visitas a clientes potenciales, a los que facilita el catálogo de variedades de la misma, que le permite tener un conocimiento de la empresa y de sus líneas de productos.

Las *actividades de apoyo* no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.



-Aprovisionamiento, para las actividades de compra de materias primas, materias auxiliares, etc, la empresa recurre a proveedores con una larga y acreditada trayectoria empresarial, que aúnan tradición y prestigio.

Con el objetivo de diversificar la tipología de proveedores, se dispone de contactos tanto con grandes empresas, como puede ser El Pozo, como son pequeñas empresas de carácter familiar, de esta forma la empresa se asegura así el suministro continuo de materia prima a precios adecuados.

-Desarrollo tecnológico, en su afán por estar permanentemente al día en el seguimiento de la evolución de las necesidades del mercado, La Niña del Sur permanece en una búsqueda constante de nuevos productos que , una vez desarrollados por el departamento de I+D+i, inician su comercialización a través de sus canales.

Fruto de este esfuerzo de mejora, la empresa lanzó recientemente un nuevo producto, la pizza de chocolate. Anteriormente, La Niña del Sur, lanzó una nueva línea de pasteles de carne (producto típico murciano), la cual culminó con el diseño de una nueva línea de producción preparada para la fabricación de este producto.

En la actualidad se están realizando numerosos proyectos en la ampliación de nuevas líneas de producción de pizzas destinadas al mercado musulmán así como al público celiaco.

-Administración de recursos humanos, como se ha mencionado al principio la empresa cuida al máximo su capital humano:

- Horario por turno lo que facilita la conciliación de la vida laboral con la familiar,
- La formación continúa de sus trabajadores mediante cursos y conferencias.
- La contratación de personas discapacitadas a través de fundaciones como “Fundown”.
- La dirección mantiene una excelente relación laboral y personal con sus empleados.

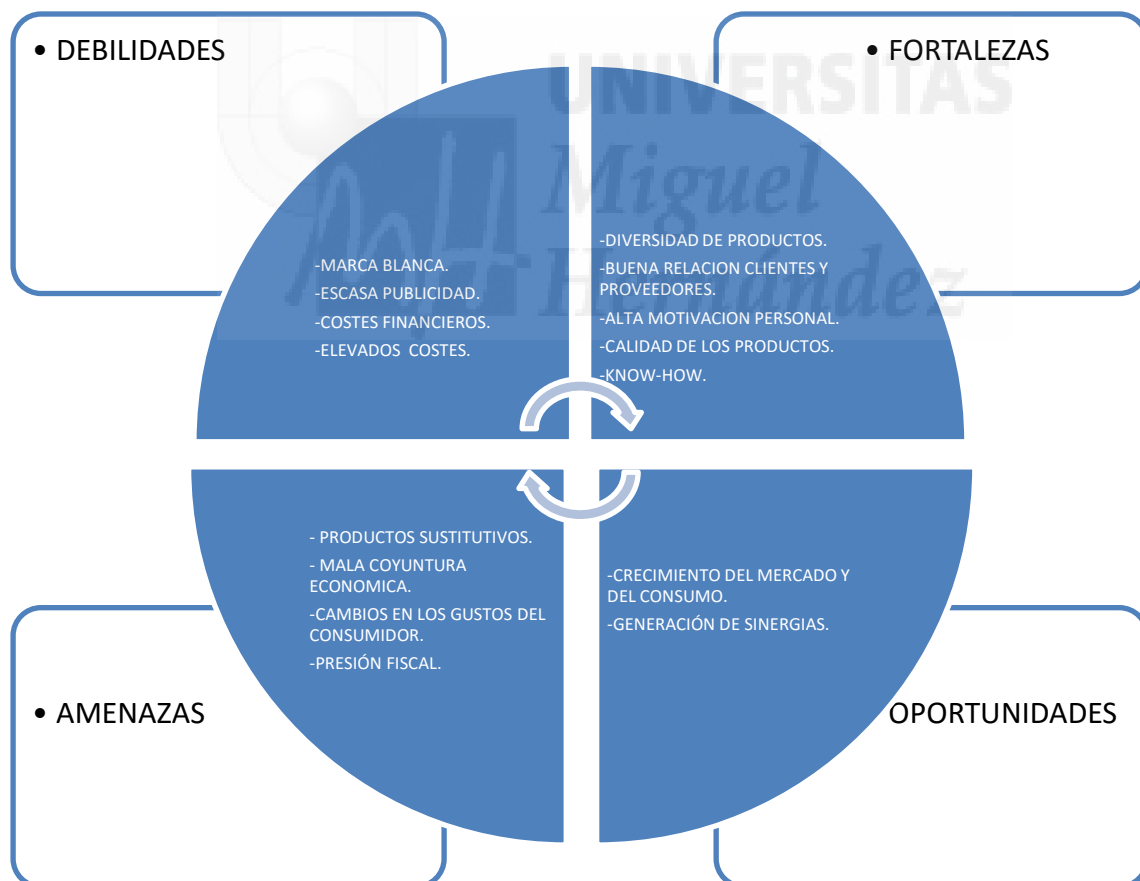
-Infraestructura, estas actividades pueden englobarse bajo la denominación genérica de administración, control, finanzas, contabilidad, información, etc. La Niña del Sur cuenta con un departamento de administración donde se gestionan todas las actividades mencionadas.

Con un fuerte compromiso con la ética, la responsabilidad social y con el medio ambiente ya mencionados anteriormente.

Es una empresa familiar que está en continuo crecimiento.

5.-DAFO

Como es sabido el análisis DAFO es la herramienta más utilizada debido a que es un resumen de todo el análisis estratégico tanto interno como externo al presentar de forma conjunta los principales resultados del mismo. A continuación describiremos los puntos fuertes y los débiles de La Niña del Sur.



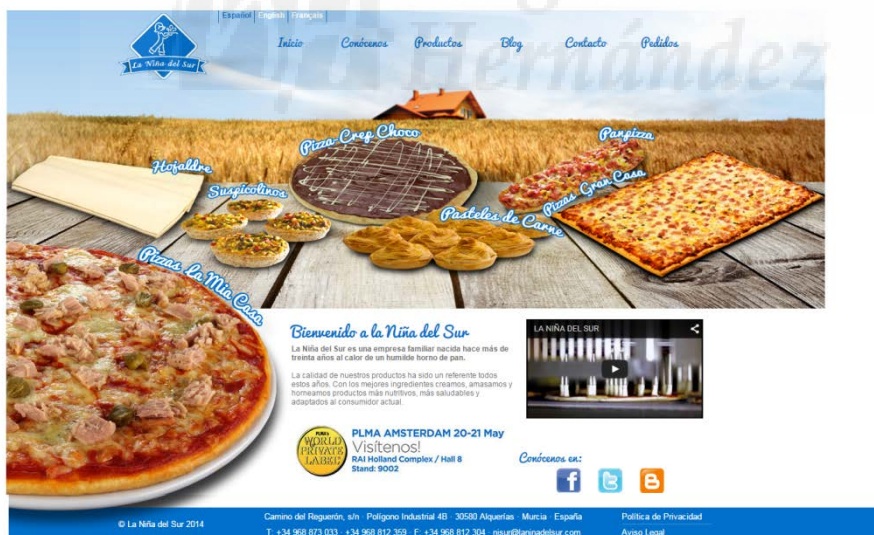
“Fuente: Elaboración propia”

Debilidades.

- ✓ La comercialización de productos con marca blanca, actualmente nos encontramos entorno al 80% del total de las ventas.
- ✓ Escaso esfuerzo publicitario.

La Niña del Sur cuenta con una página web; www.laninadelsur.com, donde nuestros clientes nos pueden visitar y ver el amplio catálogo de productos y servicios y toda la información de la empresa. Puesto que la empresa no vende directamente al consumidor final, sino a grandes superficies y pequeños distribuidores, sus campañas de publicidad se centran en los mismos. Para ello, La Niña del Sur se promociona a través de la revista Alimarket, con sendos anuncios.

En la actualidad, La Niña del sur, tiene diferentes anuncios, reportajes y entrevistas en el periódico La Verdad.



- ✓ Los elevados costes financieros propiciados por la inversión en instalaciones nuevas en el año 2011, que poco a poco se van solventando con el crecimiento de las ventas.
- ✓ Los elevados costes logísticos y energéticos, para estos últimos se están realizando



numerosos estudios y proyectos de invertir en un futuro inmediato en fuentes de energía renovables como es la fotovoltaica.

Fortalezas.

- ✓ Diversidad de productos, La Niña del Sur cuenta con una varias línea de productos como puede son: panpizza, pizzas, panipenis, suspicolinos, masa de hojaldre, saladitos, pastel de carne, mini bol de carne...
- ✓ Buena relación cliente- proveedor, como ya hemos comentado anteriormente, la empresa se ajusta a las necesidades de los clientes.
- ✓ Alta motivación del personal, los trabajadores se encuentran motivados debido a la responsabilidad social que la dirección mantiene con ellos.
- ✓ Alta calidad de nuestros productos. La alta calidad de nuestros productos es un punto fuerte, disponemos de un departamento de calidad que lleva un riguroso control sobre toda la producción de la planta, asegurándose que el producto final alcanza los estándares de calidad exigidos por el mercado.
- ✓ Servicio post-venta, los costes de este servicio son mínimos como ya hemos mencionado anteriormente, La Niña del Sur, comercializa sus productos bajo su propia marca comercial “La Niña del Sur” y bajo marcas de distribución (MDD).
- ✓ Know-how sectorial de la industria.



Amenazas.

- ✓ Multitud de productos sustitutivos, como son los platos preparados refrigerados de los que hemos mencionado anteriormente.
- ✓ Cambios en los gustos de los consumidores.
- ✓ Mala coyuntura económica.
- ✓ Presión fiscal, perjudica la competitividad y merma el consumo.

Oportunidades.

- ✓ El crecimiento del mercado, según datos de FIAB el mercado está en constante crecimiento.
- ✓ La apertura de nuevos mercados extranjeros.
- ✓ El crecimiento del consumo en platos preparado congelados, un 3% aproximadamente.
- ✓ Generación de sinergias con otros sectores económicos.
- ✓ Creciente atractivo para inversiones extranjeras.
- ✓ Nuevos canales de distribución, como son el canal de hostelería, restauración y catering (HORECA).



6.-OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

La Niña del Sur tiene como objetivo llegar a ser un referente en la fabricación industrial de productos congelados, apostando por la Innovación, Calidad y Seguridad Alimentaria, por ello sus principales objetivos estratégicos se pueden resumir en :

- Posicionar nuestra marca como líder en todos aquellos mercados a los que nos dirigimos.
- Convertirse a la empresa en un referente a nivel nacional e internacional.
- Incrementar la actual capacidad productiva de la empresa, pudiendo así dirigirse a nuevos clientes y ofrecer nuevos productos.
- Incrementar su capacidad exportadora, a través de una mayor presencia en los canales de distribución a grandes superficies.
- Potenciar su actividad de I+D+i para dotar a la empresa de un estatus privilegiado respecto a sus competidoras, basado en la innovación de sus productos y procesos.
- Implantar una línea de producción para pizzas dirigida al público celiaco. En La Niña del Sur todo gira en torno a la calidad de nuestros productos, a la salud y bienestar del consumidor; esta es nuestra razón de ser como empresa.



7.-ESTRATEGÍAS DE LA COMPAÑÍA.

La Niña del Sur comercializa sus productos bajo su propia marca comercial “La Niña del Sur” y con las marcas de los distribuidores (MDD) logrando de esta manera ofrecer productos a un precio más barato que sus competidores pero manteniendo la calidad del producto.

Algunos de los factores que posibilitan que la empresa pueda conseguir esta ventaja estrategia son:

- Las economías de escala que surgen de dos actividades concretas, la elevada cuota de mercado que permite colocar grandes volúmenes de producción y la experiencia del personal.
- Las nuevas tecnologías en el proceso productivo, permite la reducción de costes de producción mediante su automatización y de tiempo.
- Un alto poder de negociación con nuestros proveedores, permite a la empresa imponerle condiciones de calidad, precios y pagos.
- Reducción de los costes indirectos como son los servicios post-venta, anuncios publicitarios, etc.

La estrategia competitiva que pretende conseguir la empresa a corto plazo es adquirir cuota de mercado para después tener una posición estratégica de liderazgo en productos congelados en un principio en marcas blancas para su posterior posicionamiento de nuestra propia marca y conseguir ser líder de mercado en productos preparados congelados.

La Niña del Sur tiene una amplia cartera de clientes en la que se encuentra grandes grupos de distribuidores, entre los que destacamos por su importancia:

Fripozo, Carrefour, El Corte Ingles, Auchan, Homestead Food, Eroski, Dia, Alcampo

Actualmente la empresa actúa con las estrategias de expansión;

- ✓ **La penetración en el mercado** la empresa trata de aumentar las ventas con clientes actuales y nuevos, con sus productos actuales, no solo se consigue un crecimiento en las ventas sino también en los activos como se puede comprobar en las inversiones de las instalaciones y en la contratación de personal, estos incrementos de activos se ven reflejados en los balances.

Este crecimiento se consigue porque el consumo de los productos congelados se ha incrementado por las causas que ya hemos comentado anteriormente, hacemos especial hincapié en el uso de las promociones con el fin de conseguir la compra frecuente de nuestro producto.





- ✓ **Desarrollo de productos**, en el año 2012 se introdujo un nuevo producto en el mercado, el pastel de carne que es una receta autóctona de Murcia. El pastel de carne se comercializa en 6 variedades: pastel de carne (envases de 24 unidades), mini pastel de carne (en envases de 60 unidades) y estuches de mini pasteles (en envases de 9 unidades).



El año pasado se introdujo otro nuevo producto las pizzas de chocolate, este nuevo producto va dirigido también a un público infantil no como comida rápida sino como postre.



- ✓ **Desarrollo de mercados**, con las pizzas de chocolate nos introducimos en nuevo público objetivo como es el infantil a la vez que el consumo de este producto ya no se aprecia como comida rápida congelada sino como un postre congelado.

La Niña del Sur tiene previsto para los 3 próximos años implantar una nueva línea de producción orientada a al público celiaco y musulmán.

En los últimos años La Niña del Sur está adquiriendo nuevos clientes en otras zonas geográficas no solo a nivel nacional sino también internacional como puede ser Portugal, Francia, Gran Bretaña, Croacia.

Los métodos utilizados por La Niña del Sur para conseguir sus objetivos estratégicos es a través de un **crecimiento interno**, como se puede observar en los balances, inversiones en nuevas instalaciones, maquinaria, contratación de personal, etc.

Para el 2016 se prevé la ampliación de las instalaciones como consecuencia del incremento de demanda de nuestros productos tanto a nivel nacional como internacional.

Esta ampliación va ir destinada al desarrollo de una nueva línea de productos dirigida al público celiaco.

❖ *La estrategia de internacionalización.*

Entre las distintas razones por las que la empresa se internacionaliza cabe destacar:

- Conseguir el tamaño óptimo, es decir, aumentar sus ventas.
- Demanda externa, se nos presenta una demanda potencial en el exterior.

Según el informe Food for Thought (FFT) prevé que para el 2016 el sector de platos preparados congelados en Europa tendrá un valor de 12,7 miles millones de euros, lo que supone un incremento del 3,7% en términos anuales.



- La tendencia creciente hacia la globalización, aprovechando las oportunidades de un mercado global.

España es el cuarto país de la UE con una cuota de mercado del 12%.

El mercado europeo de comidas preparadas alcanzó la cifra de 30,5 miles de millones de euros en 2013, en comparación con los 26,7 miles de millones de euros cinco años antes.

El sector de comidas preparadas en 2013 ha estado dominado por tres grandes países- Alemania, Reino Unido y Francia- que en conjunto representan más del 60% del mercado total.

Por su parte, España tenía el 12% del mercado. Todos los demás países europeos tenían una cuota de mercado por debajo del 4%

Los platos preparados congelados y refrigerados formaron los mayores segmentos del mercado total de platos preparados de Europa, con casi tres cuartas partes del mercado en términos de valor. La pizza congelada representó casi otro 14% de cuota de mercado, los platos preparados en conserva un 9% y las comidas preparadas deshidratadas el 4% restante.

En los últimos cinco años, los platos preparados refrigerados han mostrado la mayor tasa de crecimiento.

Las principales tendencias que influyen en la innovación en el sector de comidas preparadas en Europa incluyen:

- El impulso hacia los productos *Premium*.
- El énfasis en la salud.
- La introducción de las recetas más exóticas: *focus* en la procedencia de los productos.
- La influencia de la marca de distribuidor.

FFT estima que ocho empresas líderes en el mercado de platos preparados representaron el 33% de la oferta total en 2013. El principal proveedor en 2013 fue Nestlé con un estimado de 9,4% de cuota de valor, seguido por Permira, con una cuota del 5,1% y el Dr. Oetker, con una cuota del 4,6%⁵

⁵ “Extraído de <http://www.eurocarne.com/noticias?codigo=29967>”

En estos momentos La Niña del Sur comercializa sus productos en países como Francia, Bélgica, Portugal, Gran Bretaña y Croacia. En todos estos países utiliza una estrategia multi-país.

La Niña del Sur adapta todos sus productos al mercado local, como se puede observar en la fotografía, comercializa con la marca de los distribuidores, las diferencias idiomáticas, culturales, las normativas de los países (certificados de calidad).



La Niña del Sur cuenta con un servicio de internacionalización que nos permite exportar de forma directa a través de la contratación de una empresa experimentada en el ámbito internacional.

La exportación es una buena alternativa si tenemos en cuenta que la empresa es relativamente joven y no tiene los medios y recursos necesarios para fabricar en el exterior.



8.-PROPUESTA DE FUTURO

Debido a la heterogeneidad y variedad del subsector, es imposible fijar una única estrategia, por lo tanto, es preciso ofrecer alternativas a cada una de ellas en función de la capacidad y del posicionamiento competitivo. Estas alternativas, giran en torno a la eficiencia, la diferenciación y la internacionalización.

El motivo de elegir estas estrategias y no otros es porque apreciamos dentro de la compañía unas deficiencias en lo que se refiere a productividad, optimización de recursos y deficiencias energéticas, creemos que con una implantación adecuada sería fáciles de mejorar. Respecto al apartado de internacionalización, estos mercados son desconocidos para nosotros, el 10,2% de nuestra cifra de negocios es del extranjero pero es un porcentaje muy pequeño debido a la proporción de este mercado, como ya hemos mencionado anteriormente.

Liderazgo en costes: mejorando la productividad, competitividad, sostenibilidad, eficacia y la optimización de las materias primas, agua y energía así como minimizar al máximo los vertidos y residuos.

Diferenciación: potenciar la diferenciación basada en la seguridad y calidad de nuestros productos, a través de la innovación y la inversión en I+D+i, así como reforzar los conceptos de calidad, nutrición, seguridad y sostenibilidad de nuestros productos.

Internacionalización: mejorar e incrementar la comercialización sostenida de nuestros productos en el mercado global a través de la exportación a nuevos mercados.

La consecución de estos objetivos nos permitirá tener una mejor posición competitiva y la creación de valor.



“Fuente: *Elaboración propia*”



LIDERAZGO EN COSTES.	DIFERENCIACIÓN	INTERNACIONALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> -Eficacia en costes. -Productividad. -Reestructuración. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fomento de la capacidad de producción. -Invertir en activos para su producción. -Productos de calidad (valor añadido) marca, innovación y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la comercialización en el mercado global.

9.-IMPLANTACION ESTRATÉGICA

Los objetivos estratégicos que vamos a implantar para conseguir esos resultados se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Incrementar un 20% la inversión en I+D+i en los próximos 3 años, para así poder ser más competitivos.	Contratación de un equipo especializado en I+D+i en el sector agroalimentario Destinar un 15% de los recursos a este fin
Incrementar la capacidad exportadora en un 40 % en los próximos 5 años	Participación en la feria Anuga FoodTec Colonia de Alemania del 24 al 27 de marzo. Establecer contacto con todos los asistentes a la feria (posibles clientes, proveedores, etc) Consolidación de la relación comercial con la empresa encargada de distribuir nuestros productos por todo el territorio europeos Lanzamiento, con la ayuda de la empresa distribuidora, de nuestros productos en mercados asiáticos y americanos Ampliación de las instalación de producción para poder hacer frente a los nuevos mercados
Ampliación instalaciones en los próximos 3 años.	Implantar dos nuevas líneas de producción de pizzas para el mercado musulmán y el celiaco.



Para la consecución de estos objetivos se crearán tres comités:

-Comité de supervisión.

-Comité de seguimiento.

-Grupos de trabajo, se crearán cuatro grupos de trabajo según las áreas compuestos entre cinco o seis personas, en cada grupo habrá un responsable específico.

Al final de la semana se hará una reunión con los responsables de cada comité para ver los diferentes avances y coyunturas.

En un entorno competitivo como el actual, la selección, la formación y el desarrollo del equipo humano representan una parte fundamental del éxito de la empresa a largo plazo. La Niña del Sur asume que su compromiso con la sociedad empieza a partir de sus propios trabajadores.

El capital humano es cada vez más importante y por lo tanto, los recursos humanos desempeñan un papel esencial en la concepción y la puesta en marcha de estrategias que tengan un impacto sobre los resultados económicos y financieros.

El objetivo de la dirección es la atracción y la retención del talento, potenciando los valores de La Niña del Sur. De igual manera, resulta absolutamente necesario aumentar la flexibilidad en la organización, orientándose al cambio, focalizarse en el desarrollo del talento y priorizar el desarrollo de las personas.

La igualdad de género en La Niña del Sur es una de las prioridades de Creación de Valor en el ámbito de los Recursos Humanos. Es un hecho que las mujeres concentran la mayoría de la toma de decisiones de comprar de las familias, igual que también lo es que hoy el talento universitario, en muchas disciplinas, se aglutina en el ámbito femenino. En el 2014 el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad nos aprobó un Plan de igualdad cuyos objetivos y planes de acción es lograr la plena igualdad de oportunidades, políticas concretas de selección de personal y de promoción interna, la conciliación de la vida



personal y profesional. Actualmente un 67% del personal son mujeres.

Los procesos de selección de personal constituyen el primer paso en el ámbito de los Recursos Humanos de La Niña del Sur, la empresa busca los mejores profesionales de las áreas a cubrir en base a sus competencias personales y profesionales, al igual que por sus valores individuales.

La política de contratación consiste en contratar a personal dotado de una personalidad y aptitudes profesionales que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con La Niña del Sur. Cada nuevo colaborador se convierte en un miembro de pleno derecho de una cultura de empresa, lo que supone un compromiso frente a la compañía y una constante voluntad de mejora que no da lugar a ninguna autocomplacencia.

La política de La Niña del Sur especifica expresamente la no discriminación en los criterios de selección de origen, nacionalidad, religión, sexo o edad del candidato.

Otra fuente de búsqueda de talentos, procede de los convenios establecidos con la Universidad de Murcia y escuelas de negocios.

La Niña del Sur se esfuerza por ofrecer oportunidades de empleo a las personas con algún tipo de discapacidad, por ese motivo la empresa mantiene acuerdos con organizaciones, como es la Fundación de discapacitados “Fundown”. Se trata de ayudar a dichas personas a encontrar un empleo adecuado a sus habilidades y expectativas.



El principal objetivo de La Niña del Sur en el ámbito formativo de su personal es facilitar los medios adecuados para el desarrollo de las competencias profesionales y las actitudes necesarias, con el fin de proporcionar a cada empleado una mayor satisfacción en la realización de su trabajo.



El espíritu que emana de la política de Recursos Humanos de La Niña del Sur se basa en unos sólidos valores humanos que han permanecido inalterables desde su inicio. Sin embargo, estas actuaciones son por esencia, flexibles y dinámicas, ya que deben adaptarse a los cambios sociales y económicos.

La Niña del Sur apuesta por desarrollar entre sus colaboradores una cultura positiva tanto para la empresa como para el empleado. Ello requiere un cambio en la gestión de los RR.HH., que se traduce en los retos que se enumeran a continuación:

- Definir una organización más flexible, simple y eficiente, en las que las personas estén por delante de la estructura de la empresa y sean los verdaderos protagonistas del cambio.
- Incorporar como parte de la valoración de los empleados en La Niña del Sur, las actitudes y comportamientos asociados con la sensibilidad social y medioambiental.
- Incorporar más personas con discapacidad física y/o intelectual.
- Fomentar los cursos que permitan no solo mejorar las habilidades profesionales sino las competencias como el liderazgo, el compromiso, la priorización, el trabajo en equipo y el reconocimiento, para conseguir una cultura de bienestar.
- Incentivar un modelo de formación basado en el aprendizaje de las relaciones interpersonales y el coaching personal.
- Sensibilizar a los responsables de los departamentos acerca de la importancia de invertir tiempo y esfuerzo en el desarrollo de las personas a su cargo.
- Vincular el desempeño de la tarea con la remuneración y el reconocimiento.
- Fomentar la plena diversidad de género en todos los niveles de la empresa.

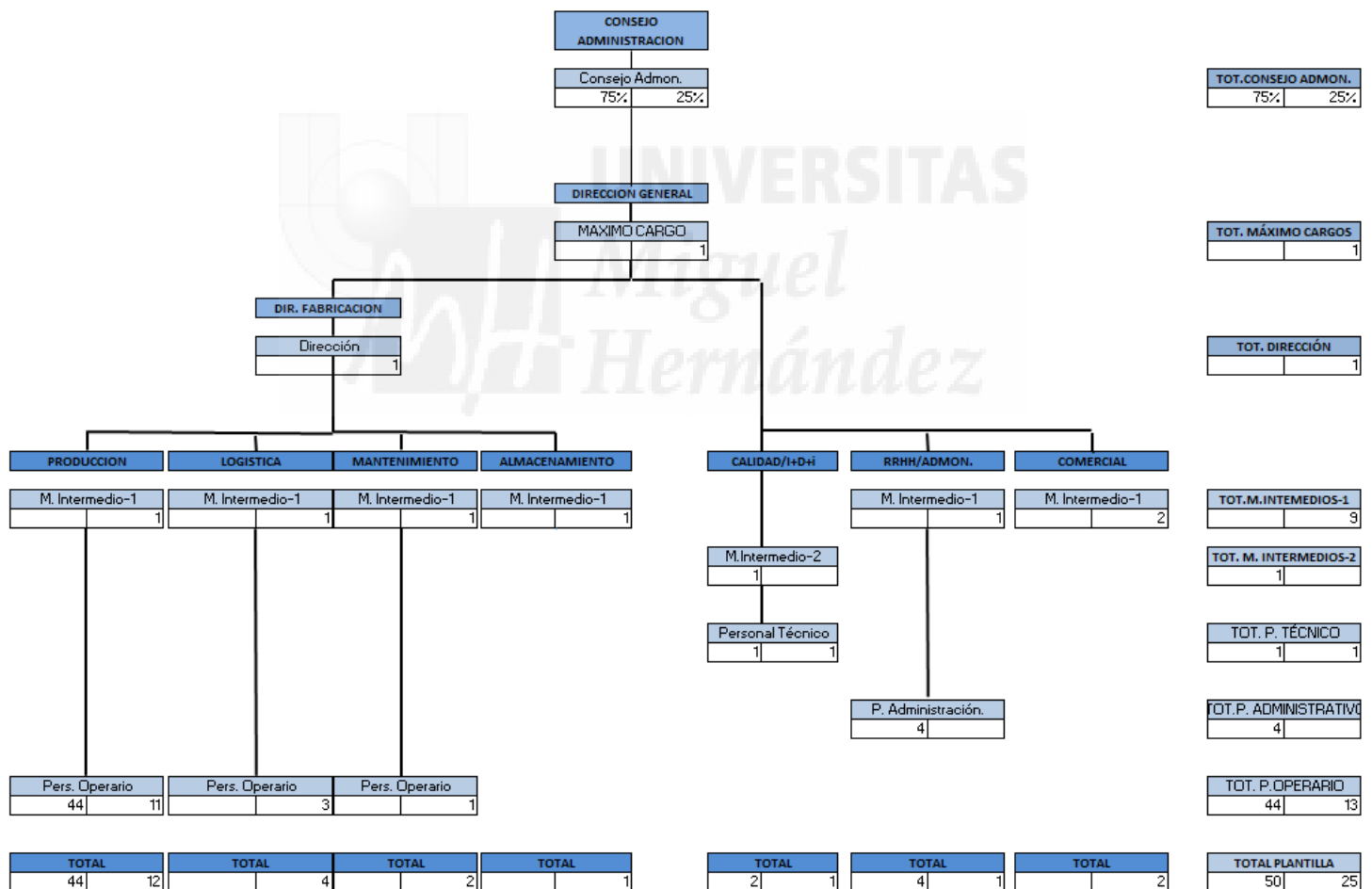
Para promover todas estas estrategias de futuro se necesita buscar alternativas de financiación sostenibles y diversas que se ajusten con nuestros objetivos.

Analizando el perfil de La niña del Sur, podemos observar que el estilo de liderazgo que mas se aproxima a él, es el Entrepeneur, porque contiene las siguientes característica en



común con nuestra empresa: innovadora, creativa, optimista, motivados, etc, y porque la estrategia que va vinculada a dicho estilo es una estrategia de crecimiento, que como hemos dicho anteriormente, es la que nuestra empresa va a llevar a cabo.

10.-ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



“Fuente: *Elaboración propia*”

2. NIVELES DE RESPONSABILIDAD O CATEGORÍAS PROFESIONALES

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Mujeres		Hombres	
	Nº	%	Nº	%
TOTAL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		75		25

CARGOS DE RESPONSABILIDAD	Mujeres	Hombres
Máximo cargo	0	1
Puestos directivos	0	1
Mandos intermedios-1	0	7
Mandos intermedios-2	1	0
Subtotal cargos de responsabilidad	1	9
CARGOS SIN PUESTO DE RESPONSABILIDAD – DETALLAR POR PUESTOS	Mujeres	Hombres
Personal administrativo	5	0
Personal técnico	1	1
Personal operario	43	15
Subtotal cargos sin puesto de responsabilidad	49	16
TOTAL PLANTILLA	50	25

3. COMPOSICIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS

DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO	Mujeres	Hombres
DIRECCIÓN		2
PRODUCCIÓN	43	12
LOGISTICA		4
MANTENIMIENTO		2
ALMACENAMIENTO		1
CALIDAD/I+D+i	2	1
RRHH/ADMN.	5	1
COMERCIAL		2



Actualmente La Niña del Sur cuenta con 75 trabajadores y creciendo, con un único centro de trabajo, ubicado en Alquerías, Murcia.

Como se puede observar en el organigrama hay distintos niveles de responsabilidad, desde el máximo cargo en el que se encuentra Juan Antonio, Baños Garre pasando por los puestos directivos y mandos intermedios hasta llegar a los puestos sin responsabilidad, todo ello desglosando por género.

Se puede apreciar que el 66,7% de los trabajadores es del género femenino, es evidente que hay una desigualdad en lo que respecta al género masculino, esta desigualdad esta pendiente de solucionar en un futuro próximo.





10.-BALANCES Y CUENTA DE RESULTADOS.

BALANCE DE SITUACIÓN - LA NIÑA DEL SUR

CUENTA	SALDO 2015	SALDO 2016	SALDO 2017	SALDO 2018	SALDO 2019	SALDO 2020
ACTIVO	11.326.556,25 €	13.025.539,69 €	14.979.370,64 €	17.226.276,24 €	19.810.217,67 €	22.781.750,32 €
A) ACTIVO NO CORRIENTE	8.865.184,08 €	10.194.961,69 €	11.724.205,95 €	13.482.836,84 €	15.505.262,36 €	17.831.051,72 €
I. Inmovilizado Intangible	46.760,60 €	53.774,69 €	61.840,89 €	71.117,03 €	81.784,58 €	94.052,27 €
II. Inmovilizado Material	8.771.183,95 €	10.086.861,54 €	11.599.890,77 €	13.339.874,39 €	15.340.855,55 €	17.641.983,88 €
III. Inversiones Inmobiliarias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IV. Invers.Emp.Grupo y asoci. a largo plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
V. Inversiones Financieras a largo plazo	47.239,53 €	54.325,46 €	62.474,28 €	71.845,42 €	82.622,23 €	95.015,57 €
VI. Activos por impuesto diferido	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	2.461.372,17 €	2.830.578,00 €	3.255.164,69 €	3.743.439,40 €	4.304.955,31 €	4.950.698,61 €
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
II. Existencias	613.331,25 €	705.330,94 €	811.130,58 €	932.800,16 €	1.072.720,19 €	1.233.628,22 €
III. Deudores Comerciales y otras cuentas a cobrar	1.650.510,58 €	1.898.087,17 €	2.182.800,24 €	2.510.220,28 €	2.886.753,32 €	3.319.766,32 €
IV. Invers.Emp.Grupo y asoci. a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
V. Inversiones financieras a corto plazo	132.883,01 €	152.815,46 €	175.737,78 €	202.098,45 €	232.413,22 €	267.275,20 €
VI. Periodificaciones a corto plazo	8.419,88 €	9.682,86 €	11.135,29 €	12.805,58 €	14.726,42 €	16.935,39 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	56.227,45 €	64.661,57 €	74.360,80 €	85.514,92 €	98.342,16 €	113.093,49 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	11.326.556,25 €	13.025.539,69 €	14.979.370,64 €	17.226.276,24 €	19.810.217,67 €	22.781.750,32 €
A) PATRIMONIO NETO	2.811.762,26 €	3.233.526,60 €	3.718.555,59 €	4.276.338,93 €	4.917.789,77 €	5.655.458,23 €
A-1) Fondos Propios	2.577.665,61 €	2.964.315,45 €	3.408.962,77 €	3.920.307,18 €	4.508.353,26 €	5.184.606,25 €



A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	234.096,65 €	269.211,15 €	309.592,82 €	356.031,74 €	409.436,50 €	470.851,98 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	5.156.550,78 €	5.930.033,40 €	6.819.538,41 €	7.842.469,17 €	9.018.839,54 €	10.371.665,47 €
I. Provisiones a largo plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
II. Deudas a largo plazo	4.931.581,71 €	5.671.318,97 €	6.522.016,81 €	7.500.319,33 €	8.625.367,23 €	9.919.172,32 €
III. Deudas con emp.grupo y asoc.a largo plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IV. Pasivos por impuesto diferido	224.969,07 €	258.714,43 €	297.521,60 €	342.149,83 €	393.472,31 €	452.493,16 €
V. Periodificaciones a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
C) PASIVO CORRIENTE	3.358.243,21 €	3.861.979,69 €	4.441.276,65 €	5.107.468,14 €	5.873.588,36 €	6.754.626,62 €
I. Pasivos vinculados con act.no corrientes mant.para la venta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
II. Provisiones a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
III. Deudas a corto plazo	1.706.861,13 €	1.962.890,30 €	2.257.323,84 €	2.595.922,42 €	2.985.310,78 €	3.433.107,40 €
IV. Deudas con emp.grupo y asoc.a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.651.382,08 €	1.899.089,39 €	2.183.952,80 €	2.511.545,72 €	2.888.277,58 €	3.321.519,22 €
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

“Fuente: Elaboración propia”.



CUENTA DE EXPLOTACIÓN - LA NIÑA DEL SUR

CONCEPTO	SALDO 2015	SALDO 2016	SALDO 2017	SALDO 2018	SALDO 2019	SALDO 2020
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	376.973,95 €	452.368,74 €	542.842,49 €	651.410,99 €	781.693,18 €	938.031,82 €
1. Importe neto de la cifra de negocios	10.325.015,52 €	12.390.018,62 €	14.868.022,35 €	17.841.626,82 €	21.409.952,18 €	25.691.942,62 €
a) Ventas	10.325.015,52 €	12.390.018,62 €	14.868.022,35 €	17.841.626,82 €	21.409.952,18 €	25.691.942,62 €
b) Prestaciones de servicios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
4. Aprovisionamientos	-5.236.515,20 €	-6.283.818,24 €	-7.540.581,89 €	-9.048.698,27 €	-10.858.437,92 €	-13.030.125,50 €
a) Consumo de mercancías	375.625,50 €	450.750,60 €	540.900,72 €	649.080,86 €	778.897,04 €	934.676,44 €
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-4.860.889,70 €	-5.833.067,64 €	-6.999.681,17 €	-8.399.617,40 €	-10.079.540,88 €	-12.095.449,06 €
c) Trabajos realizados por otras empresas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5. Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
6. Gastos de personal	-1.835.262,25 €	-2.202.314,70 €	-2.642.777,64 €	-3.171.333,17 €	-3.805.599,80 €	-4.566.719,76 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-1.467.555,64 €	-1.761.066,77 €	-2.113.280,12 €	-2.535.936,15 €	-3.043.123,38 €	-3.651.748,05 €
b) Cargas sociales	-367.706,61 €	-441.247,93 €	-529.497,52 €	-635.397,02 €	-762.476,43 €	-914.971,71 €
c) Provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
7. Otros gastos de explotación	-1.946.013,37 €	-2.335.216,04 €	-2.802.259,25 €	-3.362.711,10 €	-4.035.253,32 €	-4.842.303,99 €
a) Servicios exteriores	-1.894.748,02 €	-2.273.697,62 €	-2.728.437,15 €	-3.274.124,58 €	-3.928.949,49 €	-4.714.739,39 €
b) Tributos	-51.265,35 €	-61.518,42 €	-73.822,10 €	-88.586,52 €	-106.303,83 €	-127.564,60 €
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €



comerciales						
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
8. Amortización del inmovilizado	-930.250,75 €	-1.116.300,90 €	-1.339.561,08 €	-1.607.473,30 €	-1.928.967,96 €	-2.314.761,55 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
10. Excesos de provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
a) Deterioros y pérdidas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-201.509,66 €	-241.811,59 €	-290.173,91 €	-348.208,69 €	-417.850,43 €	-501.420,52 €
12. Ingresos financieros	3.856,26 €	4.627,51 €	5.553,01 €	6.663,62 €	7.996,34 €	9.595,61 €
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	3.856,26 €	4.627,51 €	5.553,01 €	6.663,62 €	7.996,34 €	9.595,61 €
13. Gastos financieros	-205.365,92 €	-246.439,10 €	-295.726,92 €	-354.872,31 €	-425.846,77 €	-511.016,13 €
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
b) Por deudas con terceros	-205.365,92 €	-246.439,10 €	-295.726,92 €	-354.872,31 €	-425.846,77 €	-511.016,13 €
c) Por actualización de provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
a) Cartera de negociación y otros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
b) Imputación del resultado del ejercicio por activos financieros disponible para la venta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
15. Diferencias de cambio	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
a) Deterioros y pérdidas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)						0,00 €
17. Impuestos sobre beneficios						
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.3+17)	175.464,29 €	210.557,15 €	252.668,58 €	303.202,29 €	363.842,75 €	436.611,30 €



Teniendo en cuenta nuestros objetivos estratégicos es obvio que la empresa necesita una nueva ampliación, con esta ampliación se conseguirá llegar a los niveles de producción deseados y con ello a nuevos mercados desconocidos para nosotros hasta ahora como son el mercado musulmán y el mercado celiaco.

De esta forma La Niña del Sur aumentará su cifra de negocios y su posterior reinversión en activos intangibles, tangibles y capital humano.

La política financiera de la empresa será la reinversión de beneficios generados en la propia compañía, de manera que la rentabilidad de la empresa, entendida como la tasa con que una empresa remunera los capitales invertidos en ella, de manera que no se hagan máximos los beneficios absolutos, sino que se maximice la relación entre los beneficios y los capitales invertidos, se acreciente ejercicio a ejercicio.

De esta forma se asegura año tras años que La Niña del Sur pueda hacer frente a las nuevas inversiones planificadas.

La empresa destinará anualmente una partida de su presupuesto (aproximadamente un 20%) a actuaciones en materia de I+D+i, además de ser parte activa en el diseño de su layout y de los bienes de equipo que utiliza en su proceso productivo.

Teniendo en cuenta el contexto macroeconómico se presenta un ligero crecimiento. Nuestra respuesta se ha centrado en incrementar el apoyo a las marcas, impulsar la innovación y asegurarnos de que nuestros precios responden a las necesidades de los clientes. Todo ello impulsará nuestro crecimiento real interno, junto con una mejora de nuestra eficiencia y ahorros en gastos estructurales, que contribuirá a mejorar nuestros márgenes y a reforzar nuestro flujo de efectivo.

Nuestra dirección estratégica a largo plazo es ser los líderes en nutrición, salud y bienestar. Los próximos años serán muy desafiantes, seguiremos siendo disciplinados para impulsar nuestro desempeño en crecimiento rentable y ahorro de recursos. Por lo tanto, se espera aproximadamente incrementos del 20% así como una mejora de los márgenes.



La Niña del Sur tendrá que buscar diferentes fuentes de financiación sostenibles y diversas que se ajusten a nuestros objetivos, para eso tendrá que contar con financiación interna y externa, como son los préstamos a largo plazo de la Unión Europea, CCAA, Info, Enisa, Reindus, etc.





11.-CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la complejidad del entorno macroeconómico no debemos esperar lo que nos deparará el futuro, sino que tenemos que forjarlo nosotros mismos, anticipándonos a él, diseñando nuestra propia estrategia empresarial y trabajando unidos para hacerlo realidad.

La obtención de una visión interna y externa del sector nos ha permitido generar una estructura de la Industria Alimentaria con el fin de poder conseguir nuestros objetivos.

En La Niña del Sur todo gira en torno a la calidad de nuestros productos, a la salud y bienestar del consumidor; esta es nuestra razón de ser como empresa. Pero la importancia de todo esto es el valor que crea para los consumidores, la sociedad y nuestra empresa; impulsando las ventajas competitivas, incrementando el gasto en I+D+i, estar en la vanguardia y desarrollar el valor de nuestra marca.

Las empresa diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas propuestas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, en el caso de La Niña del Sur sus objetivos son a largo plazo.

Para lograr ser competitivo es necesario responder a los constantes cambios del entorno por eso es tan importante esta propuesta de plan estratégico para poder lograr los objetivos y estrategias visionarias de sus propietarios.

Esta propuesta de planificación estratégica está encaminada a la construcción de una visión compartida de futuro y al establecimiento de objetivos estratégicos, de esta forma nos ayuda a comprender mejor cómo trabaja La Niña del Sur.

Hoy en día, es fundamental en toda organización realizar una adecuada planificación estratégica. A través de ésta se podrá determinar con mayor exactitud cual es el estado actual de La Niña del Sur, donde desea estar y por ende lo que necesita para lograrlo.



Es necesario aclarar que la planificación estratégica no es la solución a los problemas por los que atraviesa la empresa, sin embargo, es una herramienta útil que puede ofrecer múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma adecuada.

La Niña del Sur ha formulado planes estratégicos y se debe comprometer a cumplirlos y, después, llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Por ejemplo puede lograr la máxima eficiencia y eficacia en la utilización de recursos, con las instalaciones de energía fotovoltaica y las nuevas adquisiciones de maquinaria.

Así mismo puede ser la forma por la cual La Niña del Sur enfoque sus esfuerzos en diferenciarnos positivamente de nuestros competidores; utilizando nuestras ventajas relativas para satisfacer mejor a los consumidores.

La planificación estratégica efectiva no solo contribuye al fortalecimiento de la estructura económica sino también contribuye a mejorar el desempeño de este tipo de empresa en donde se originan los verdaderos proyectos de negocios.

La Niña del Sur debe evitar convertirse en prisionera de su propia estrategia porque las mejores estrategias se vuelven obsoletas tarde o temprano.

La evaluación regular de las estrategias de La Niña del Sur ayuda a la dirección a evitar la conformidad de los objetivos y las estrategias se deben establecer y coordinar de manera consciente y no surgir simplemente de las decisiones operativas del día a día.

No tener en cuenta la planificación estratégica de la empresa conlleva serios problemas. El primero de ellos, es que la empresa no tendrá establecidas claramente sus estrategias y por consiguiente no podrá lograr la misión, visión y objetivos previstos, así como subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.



Otro problema con el que nos enfrentaríamos es que no existe un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, la competencia y el manejo de los recursos financieros, lo que supondría un crecimiento no controlado, lo que significaría un mal cálculo en el suministros de recursos tecnológicos, humanos y financieros porque en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos.

El éxito del plan estratégico no reside en la calidad del método o del procedimiento seguido para confeccionarlo, sino en la capacidad del equipo directivo, a través de un sistema de pensamientos y de acción para lograr los objetivos propuestos.

Lograr el éxito no solo significa tener máxima rentabilidad el equipo directivo sino que la rentabilidad se tiene que conseguir en todos los ámbitos, con los consumidores y el mercado; con la excelencia operacional y los procesos internos de la empresa; tener éxito con la motivación de los trabajadores; con el descubrimiento de nuevos productos, en definitiva se tiene que crear valor tanto para los socios, para los clientes, para el personal interno y para la sociedad en general.

Por ese motivo los objetivos deben ser equilibrarse con otros y evitar las descompensaciones.



12.-BIBLIOGRAFIA

Barragán J., Pagán J., Brown C. et al. (2002) Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global. México: Trillas.

David, F. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall.

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007). La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones. España: Aranzadi, S.A.

Ramírez N., Cabello M. (1997). Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito. México: McGraw-Hill interamericana.

Sánchez J. (2003) Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN 2003; 47:34-45

