



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA DE  
UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
MIEL UBICADA EN MINGLANILLA  
(CUENCA).**

**BULEO MIEL, S.L.**

**TRABAJO FINAL DE CARRERA.**

**ROSA MARÍA BULEO RAMÍREZ.**

**DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO.**

**JULIO, 2012.**





*A todas aquellas personas que siempre han confiado en mí y en mis posibilidades.*

*A mi familia, por estar siempre ahí y hacer posible que cumpliera mi deseo de estudiar.*

*A la Universidad Politécnica de Valencia, por darme la oportunidad de formarme durante estos años.*

*A mis profesores, por los conocimientos transmitidos a lo largo de mis estudios en la facultad.*

*A mi director, D. Aurelio Herrero, por haberme guiado a lo largo de este Trabajo Final de Carrera.*

*A Carlos, por su apoyo constante e incondicional y por su inagotable paciencia. Por intentar siempre sacar lo mejor de mí.*

*Gracias a todos.*



## ÍNDICE GENERAL.

INDICE DE ILUSTRACIONES.....	10
INDICE DE FIGURAS.....	12
INDICE DE GRÁFICOS.....	13
INDICE DE TABLAS.....	14
1. INTRODUCCIÓN.....	19
1.1. RESUMEN.....	19
1.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	21
1.3. OBJETIVOS.....	26
2. ANTECEDENTES.....	31
2.1. JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN.....	31
2.2. EL SECTOR APÍCOLA.....	31
2.2.1. APROXIMACIÓN A LA APICULTURA.....	32
2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LA ABEJA MELÍFERA.....	36
2.2.3. LOS PRODUCTOS APÍCOLAS.....	37
2.2.4. PROCESOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA MIEL COMO MATERIA PRIMA.....	48
2.2.5. PRODUCCIONES ALTERNATIVAS: LA APICULTURA ECOLÓGICA.....	50
2.2.6. SITUACIÓN DEL SECTOR A NIVEL INTERNACIONAL.....	52
2.2.7. SITUACIÓN DEL SECTOR A NIVEL NACIONAL.....	59
2.3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	68
2.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	68
2.3.2. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA.....	69
2.4. EPÍLOGO.....	72
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	75
3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PRINCIPALES FACTORES DE INFLUENCIA PESTEL.....	76
3.1.1. FACTORES POLÍTICOS.....	76
3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS.....	78
3.1.3. FACTORES SOCIALES.....	92
3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	100
3.1.5. FACTORES AMBIENTALES.....	102
3.1.5. FACTORES LEGALES.....	104
3.1.6. CUADRO RESUMEN PESTEL.....	108

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.	109
3.2.1. LA AMENAZA DE ENTRADA.	109
3.2.2. AMENAZA DE SUSTITUTIVOS.	111
3.2.3. PODER DE LOS COMPRADORES.	112
3.2.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES.	114
3.2.5. RIVALIDAD COMPETITIVA	115
3.2.6. CUADRO RESUMEN PORTER.	116
3.3. ANÁLISIS DE COMPETENCIA DIRECTA.	117
3.3.1. ANÁLISIS DE COMPETIDORES.	117
3.3.2. GRUPOS ESTRATÉGICOS.	127
3.4. ANÁLISIS DE MERCADOS.	130
3.4.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.	130
3.4.2. IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE ESTRATÉGICO	137
3.4.3. FACTORES CLAVE DE ÉXITO.	138
3.5. EPÍLOGO.	140
4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.	143
4.1. MISIÓN.	143
4.2. VISIÓN.	144
4.3. VALORES.	145
4.4. OBJETIVOS.	146
4.4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CUALITATIVOS.	146
4.4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CUANTITATIVOS.	147
4.5. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.	148
4.5.1. FORMA JURÍDICA.	148
4.5.2. SUS OBLIGACIONES FORMALES.	148
4.6. EPÍLOGO.	151
5. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.	155
5.1. LOCALIZACIÓN.	155
5.2. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS.	156
5.3. APROVISIONAMIENTOS.	159
5.3.1. MATERIA PRIMA.	159
5.3.2 PRODUCTOS SEMITERMINADOS.	161
5.3.3. PRODUCTOS TERMINADOS.	162

5.3.4. MATERIALES Y ENVASES.....	162
5.3.5. EMBALAJE.....	164
5.4. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	166
5.5. OPERACIONES EN PLANTA.....	169
5.5.1. OPERACIONES EN PLANTA RELACIONADAS CON LA COMERCIALIZACIÓN DE MIEL.....	169
5.5.2. OPERACIONES EN PLANTA RELACIONADAS CON LA COMERCIALIZACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DERIVADOS.....	178
5.6. LOGÍSTICA EXTERNA.....	180
5.6.1. TRANSPORTE PROPIO.....	180
5.6.2. TRANSPORTE AJENO.....	180
5.7. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN.....	181
5.7.1. RECURSO INFORMACIÓN.....	181
5.7.2. TIPOS DE FLUJOS DE INFORMACIÓN.....	181
5.7.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA.....	183
5.8. SISTEMA DE CALIDAD.....	186
5.8.1. CONCEPTO DE CALIDAD.....	186
5.8.2. SISTEMA DE CALIDAD ACTUAL EN LA EMPRESA.....	188
5.9. EPÍLOGO.....	190
6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS.....	193
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	193
6.1.1. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	193
6.1.2. ORGANIGRAMA.....	196
6.1.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	198
6.2. EPÍLOGO.....	216
7. ANÁLISIS DE MARKETING.....	219
7.1. CONCEPTO DE MARKETING.....	219
7.2. PÚBLICO OBJETIVO.....	221
7.3. PRODUCTO.....	221
7.1.1. MIEL INDUSTRIAL O A GRANEL.....	223
7.1.2. MIEL ENVASADA.....	224
7.1.3. OTROS PRODUCTOS DIRECTOS APÍCOLAS.....	230
7.1.4. OTROS PRODUCTOS.....	231
7.1.5 EL MIX DE PRODUCTO.....	234

7.2. PRECIO.....	237
7.2.1. FACTORES A CONSIDERAR PARA FIJAR PRECIOS.....	237
7.2.2. TECNICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	240
7.2.3. PRECIOS DE LA EMPRESA.....	241
7.3. DISTRIBUCIÓN.....	247
7.3.1. COBERTURA GEOGRÁFICA.....	247
7.3.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	247
7.4. PROMOCIÓN.....	252
7.4.1. MIX PROMOCIONAL.....	252
7.5. EPÍLOGO.....	258
8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	261
8.1. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.....	262
8.1.1. ANÁLISIS SITUACIÓN PATRIMONIAL.....	263
8.1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ.....	268
8.1.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO.....	270
8.1.4. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN.....	272
8.2. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	274
8.2.1. EVOLUCIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA.....	274
8.3. ROTACIÓN DE ACTIVOS.....	277
8.4. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	278
8.4.1. RENTABILIDAD ECONÓMICA O RENDIMIENTO.....	278
8.4.2. RENTABILIDAD FINANCIERA.....	280
8.5. ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA.....	281
8.5.1. CICLO DE MADURACIÓN Y CICLO DE CAJA.....	281
8.5.2. FONDO DE MANIOBRA NECESARIO Y APARENTE.....	282
8.6. EPÍLOGO.....	284
9. ANÁLISIS DAFO/CAME.....	287
9.1. ANÁLISIS DAFO.....	287
9.2. ANÁLISIS CAME.....	290
9.3. PROPUESTAS DE MEJORA.....	294
10. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	297
10.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	297
10.2. CALENDARIO DE EJECUCIÓN. CRONOGRAMA.....	298
10.3. VALORACIÓN ECONÓMICA Y VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN.....	299

---

10.3.1.	DETALLE DE LA INVERSIÓN.....	299
10.3.2.	PROCESO PRODUCTIVO TRAS LA INVERSIÓN.....	301
10.3.3.	RESUMEN DEL PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	303
10.3.4.	VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN.....	304
10.4.	EPÍLOGO.....	312
11.	CONCLUSIONES.....	315
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	321

## INDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Pintura prehistórica de la recolección de miel.....	32
Ilustración 2: Colmenar trashumante. Sierra de Cuenca.....	35
Ilustración 3: Abeja Reina. ....	36
Ilustración 4: Abeja recolectando néctar de la flor.....	37
Ilustración 5: Miel prensada.....	38
Ilustración 6: Miel centrifugada.....	38
Ilustración 7: Miel filtrada.....	39
Ilustración 8: Miel líquida.....	39
Ilustración 9: Miel en panal. ....	39
Ilustración 10: Miel con trozos de panal.....	39
Ilustración 11: Miel cristalizada. ....	40
Ilustración 12: Miel cremosa.....	40
Ilustración 13: Escala de colores de la miel. ....	43
Ilustración 14. Selección de cuadros.....	48
Ilustración 15. Desoperculación con cuchillos. ....	49
Ilustración 16. Centrifugación.....	49
Ilustración 17. Proceso de Decantación .....	49
Ilustración 18: Abeja pecoreando flor.....	103
Ilustración 19: Localización instalaciones Buleo Miel, S.L.....	155
Ilustración 20: Máquina envasadora semiautomática Buleo Miel, S.L. ....	156
Ilustración 21: Máquina Helimiel Buleo Miel, S.L.....	157
Ilustración 22: Carretilla elevadora electrónica. ....	157
Ilustración 23: Máquina Retractiladora. ....	158
Ilustración 24: Distribución geográfica suministradores de miel de Buleo Miel, S.L. ....	160
Ilustración 26: Almacén producto terminado miel a granel (Almacén I).....	171
Ilustración 25: Depósito Homogenizador 3 Tn. Sala de Envasado.....	171
Ilustración 27: Instalaciones y depósitos de 3 toneladas. Sala de envasado. ....	172
Ilustración 28: Instalaciones y depósitos de 1 tonelada. Sala de envasado.....	172
Ilustración 29: Depósitos de 300 kg. Sala de envasado. ....	173
Ilustración 30: Almacén producto terminado miel envasada (Almacén II) .....	174
Ilustración 31: Pantalla inicial programa Magus 2000 Ges Win. ....	185
Ilustración 32: Producto: Miel industrial o a granel.....	223
Ilustración 33: Producto: Miel envasada Romero marca Las Obreras. ....	224
Ilustración 34: Producto: Miel envasada Azahar marca Las Obreras. ....	226
Ilustración 35: Producto: Miel envasada Mil Flores marca Las Obreras. ....	227
Ilustración 36: Producto: Miel envasada Brezo marca Las Obreras.....	228
Ilustración 37: Producto: Polen envasado marca Las Obreras.....	230
Ilustración 38: Producto: Jalea Real Fresca y en ampollas. ....	230
Ilustración 39: Producto: Propóleo en spray. ....	231
Ilustración 40: Línea de productos cosmética.....	232
Ilustración 41: Línea de productos derivados. Dulces. ....	233
Ilustración 42: Línea de productos derivados. Licores.....	234

---

Ilustración 43: Factores que afectan a las decisiones de precios.....	237
Ilustración 44: Anuncio Buleo Miel, S.L. en Vida Apícola. Publicidad. ....	252
Ilustración 45: Logo marca Las Obreras. ....	254
Ilustración 46: Presentación electrónica de la empresa en Internet.....	256
Ilustración 47: Detalle de las condiciones económicas para la financiación de la inversión. .....	304

## INDICE DE FIGURAS.

Figura 1: Estratos en el entorno de negocio.....	75
Figura 2: El modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	109
Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Sector transformador apícola.....	116
Figura 4: Mapa estratégico. Grupos estratégicos sector transformador apícola.....	127
Figura 5: ¿En qué negocio nos encontramos? Misión de Buleo Miel, S.L.....	143
Figura 6: Visión de Buleo Miel, S.L.....	144
Figura 7: Valores de Buleo Miel, S.L. ....	145
Figura 8: Objetivos estratégicos cualitativos de Buleo Miel, S.L. ....	146
Figura 9: Objetivos estratégicos cuantitativos de Buleo Miel, S.L. ....	147
Figura 10: Características Sociedad de Responsabilidad Limitada. ....	148
Figura 11: Flujos de información. ....	182
Figura 12: Marco de referencia del Sistema de Información.....	183
Figura 13: Evolución del concepto de la calidad.....	186
Figura 14: Seis preguntas clave para el diseño de estructuras organizativas.....	193
Figura 15: Elementos de la estructura organizativa de Buleo Miel, S.L. ....	195
Figura 16: Organigrama de Buleo Miel, S.L. ....	196
Figura 17: Conceptos básicos de marketing.....	219
Figura 18: Sistema moderno de marketing.....	220
Figura 19: Los tres niveles de producto. ....	222
Figura 20: Consideraciones principales en la fijación de precios.....	240
Figura 21: Canal de distribución 1. Miel industrial.....	248
Figura 22: Canal de distribución 2. Miel industrial.....	249
Figura 23: Canal de distribución 3. Miel envasada. Marca Las Obreras.....	249
Figura 24: Canal de distribución 4. Miel envasada. Marca Las Obreras. ....	249
Figura 25: Canal de distribución 5. Miel envasada. Marcas privadas.....	250
Figura 26: Canal de distribución 6. Miel envasada. Marcas privadas.....	250
Figura 27: Canal de distribución 7. Otros productos. Tienda propia. ....	250
Figura 28: Canal de distribución 8. Otros productos. Canal minorista.....	251
Figura 29: Conceptos Análisis DAFO.....	287
Figura 30: Propuestas de Mejora realizadas a la empresa. ....	294

## INDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1: Principales países productores de miel en el año 2008.....	53
Gráfico 2: Evolución comercio extracomunitario España. Sector de la miel (Tn). .....	57
Gráfico 3: Censo de colmenas por CC.AA. Evolución 2006/2011 .....	61
Gráfico 4: Evolución Precios de la Miel en España, 2004-2009 (euros/kg).....	66
Gráfico 5: Canal de comercialización utilizado por el productor (%). .....	67
Gráfico 6: PIB. Tasas de variación interanual, 2004-2011. ....	79
Gráfico 7: PIB. Deflatores implícitos. Tasas de variación interanual, 2008-2011.....	80
Gráfico 8: PIB por ramas de actividad. Tasas de variación interanual, 2008-2011. ....	80
Gráfico 9: Índices de precios. Tasas de variación interanuales, 2009-2012. ....	81
Gráfico 10: Índices de precios de consumo. General y componentes, 2009-2012. ....	82
Gráfico 11: Índices del Valor Unitario de Exportaciones e Importaciones, 2008-2011.....	83
Gráfico 12: Ocupación por rama de actividad. Tasas de variación interanual, 2008-2011. 84	
Gráfico 13: Tasa de actividad. Variaciones interanuales y contribuciones por sexo y edad, 2006-2011. ....	84
Gráfico 14: Empleo y PIB. Tasas interanuales de series originales, 2006-2011.....	85
Gráfico 15: Déficit y deuda (pasivos) de las AA.PP, España, 1995-2010. ....	88
Gráfico 16: Comercio exterior de España frente a otros países miembros de la Zona Euro y el resto del mundo, 2000-2010. Exportaciones y expediciones.....	89
Gráfico 17: Comercio exterior de España frente a otros países miembros de la Zona Euro y el resto del mundo, 2000-2010. Importaciones e introducciones. ....	90
Gráfico 18: Balanza de Pagos de España. Detalle de la cuenta corriente, 2010-2011.....	91
Gráfico 19: Evolución demográfica de España, 1900-2010. ....	93
Gráfico 20: Principales indicadores de natalidad y fecundidad, 1976-2010. ....	93
Gráfico 21: Esperanza de vida de la población residente en España, 1991-2009. ....	94
Gráfico 22: Pirámide de población en España, 2010- 2050. ....	98
Gráfico 23: Proyección del gasto público en pensiones en España (% PIB), 2007-2060. ....	99
Gráfico 24: Participación en el consumo y en el gasto de miel (%), 2010 .....	130
Gráfico 25: Demanda de miel por tipo de establecimiento en la restauración comercial, 2010.....	131
Gráfico 26: Cuotas de mercado por ventas en España según pertenencia a central compradora.....	133
Gráfico 27: Cuota de mercado en la comercialización de miel por formatos de distribución para hogares, 2010.....	135
Gráfico 28: Formas de aprovisionamiento de miel en la restauración comercial, 2010....	136
Gráfico 29: Evolución de las ventas de alimentación envasada, en % sobre el total de las ventas y según formatos, 1994-2010. ....	137
Gráfico 30: Disposición al consumo en función del precio.....	239
Gráfico 31: Cartera de clientes de Buleo Miel, S.L., 2011 .....	248
Gráfico 32: Calendario de Ejecución para el proyecto de inversión.....	298

## INDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Características principales de colmenas movilizadas.....	34
Tabla 2: Clasificación del color de la miel.....	43
Tabla 3: Producción mundial de miel por países (miles de Tn), 2001-2008.....	52
Tabla 4: Censo apícola de la UE. Número de colmenas. 2005-2010.....	54
Tabla 5: Censo apícola. Número de apicultores. 2005-2010.....	55
Tabla 6: Comercio intracomunitario de España en el sector de la miel 2004-2010 (Tn).....	56
Tabla 7: Comercio extracomunitario de España en el sector de la miel 2007-2010 (Tn).....	58
Tabla 8: Censo de colmenas por CC.AA 2006-2011.....	60
Tabla 9: Producción de miel por Comunidades Autónomas.....	62
Tabla 10: Número de colmenas por CC.AA.....	63
Tabla 11: Principales variedades de miel producidas por CC.AA.....	64
Tabla 12: Balance Abastecimiento de miel en España, 2004-2009 (Tn).....	65
Tabla 13: Evolución precios miel española. Venta del productor (euros). 2004-2009.....	66
Tabla 14: Evolución del desempleo según la EPA, 2009-2011.....	86
Tabla 15: Balanza comercial España (miles de euros).....	91
Tabla 16: Crecimiento vegetativo de la población residente en España, 1976-2010.....	95
Tabla 17: Población por edad, 01/01/2011.....	95
Tabla 18: Población por comunidad y ciudad autónoma, 01/01/2011.....	96
Tabla 19: Crecimiento vegetativo proyectado, 2009-2048.....	97
Tabla 20: Crecimiento migratorio proyectado, 2009-2048.....	97
Tabla 21: Legislación en materia de calidad.....	107
Tabla 22: Principales influencias PESTEL.....	108
Tabla 23: Cuota de mercado de la alimentación comprada por hogares, según formatos comerciales (% sobre el valor de venta), 1995-2009.....	136
Tabla 24: Variedades suministradas por zonas geográficas.....	160
Tabla 25: Paletizado por formato de producto miel envasada.....	174
Tabla 26: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Gerente.....	199
Tabla 27: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Responsable de Ventas.....	201
Tabla 28: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Responsable de Compras.....	203
Tabla 29: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Responsable de Operaciones y Logística.....	205
Tabla 30: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Responsable Administración.....	207
Tabla 31: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Envasador.....	209
Tabla 32: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Manipulador.....	211
Tabla 33: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Transportista.....	213
Tabla 34: Composición y color miel de Romero.....	225
Tabla 35: Composición Miel de Azahar.....	226
Tabla 36: Composición Miel de Mil Flores.....	227
Tabla 37: Composición Miel de Brezo.....	228
Tabla 38: Amplitud del mix de producto y longitud de las líneas de producto.....	235
Tabla 39: Precios de venta (euros/Kg.) de miel industrial de las diferentes variedades..	241
Tabla 40: Precios de miel envasada con marca Las Obreras a distribuidor (euros).....	242

Tabla 41: Precios de miel envasada con marca privada a distribuidor (euros).....	243
Tabla 42: Tarifa de precios miel. Tienda propia (euros).....	244
Tabla 43: Tarifa de precios a distribuidor(euros). Línea de Otros productos directos apícolas. ....	245
Tabla 44: Tarifa de precios a distribuidor y tienda propia (euros). Línea de Otros productos. Cosméticos.....	245
Tabla 45: Tarifa de precios a distribuidor y tienda propia (euros). Línea de Otros productos. Dulces. ....	246
Tabla 46: Tarifa de precios a distribuidor y tienda propia (euros). Línea de Otros productos. Licores. ....	246
Tabla 47: Formulación de cuentas anuales pymes. ....	261
Tabla 48: Balance de Situación.....	262
Tabla 49: Análisis vertical y horizontal del Activo (euros), 2010-2011. ....	263
Tabla 50: Análisis vertical y horizontal del Pn y P (euros), 2010-2011.....	264
Tabla 51: Evolución Principio AC = 2 x PC, 2010-2011. ....	266
Tabla 52: Evolución Principio 2: R+E = PC, 2010-2011.....	267
Tabla 53: Principio 3: $P_n \approx 40\%-50\%(P_n + P)$ , 2010-2011. ....	267
Tabla 54: Ratios de liquidez. ....	268
Tabla 55: Principales Ratios de Endeudamiento, 2010-2011.....	270
Tabla 56: Cálculo variaciones de los Balances (euros), 2010-2011. ....	272
Tabla 57: Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos (E.O.A.F.), 2010-2011. ....	273
Tabla 58: Cuenta de Pérdidas y Ganancias, 2010-2011.....	274
Tabla 59: Detalle Cuenta de Resultado de Explotación, 2010-2011.....	275
Tabla 60: Rotación de Activos. ....	277
Tabla 61: Rentabilidad económica, 2010-2011. ....	279
Tabla 62: Rentabilidad financiera, 2010-2011.....	280
Tabla 63: Análisis del Fondo de Maniobra (días), 2010-2011.....	281
Tabla 64: Fondo de Maniobra Necesario (euros), 2010-2011.....	283
Tabla 65: FM Aparente y FM Necesario (euros), 2010-2011. ....	283
Tabla 66: Análisis DAFO. Debilidades de la empresa y Amenazas del entorno. ....	288
Tabla 67: Análisis DAFO. Fortalezas de la empresa y Oportunidades del entorno. ....	289
Tabla 68: Detalle de la inversión. Pavimentación sala de envasado.....	299
Tabla 69: Detalle de la Inversión. Maquinaria y equipos en sala de envasado. ....	300
Tabla 70: Detalle de la inversión total (euros).....	303
Tabla 71: Condiciones Préstamo ICO Inversión. Cajamar, febrero 2012. ....	303
Tabla 72: Dotación a la amortización. Pavimento sala de envasado. ....	305
Tabla 73: Dotación a la amortización. Línea automática de envasado.....	306
Tabla 74: Dotación a la amortización. Depósitos homogenización y almacenamiento. ....	306
Tabla 75: Cuenta de P y G derivada de la inversión (euros), 2013-2022.....	307
Tabla 76: Previsiones de ventas en mercados exteriores, 2013-2016.....	307
Tabla 77: Flujos de caja netos derivados de la inversión, 2012-2022.....	308
Tabla 78: Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida.....	309
Tabla 79: Rentabilidad Neta obtenida con la inversión.....	311



# CAPÍTULO 1

## Introducción.

---



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. RESUMEN.

El presente trabajo consiste en un análisis y propuestas de mejora de una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de miel ubicada en Minglanilla (Cuenca).

Este trabajo se desarrolla a lo largo de 11 Capítulos. Tras una *Introducción*, en la que se define el alcance del trabajo, en el *Capítulo 2 Antecedentes*, nos aproximamos al sector y a su terminología, describiendo los principales procesos que se llevan a cabo durante la recolección de la miel, las características de ésta como principal producto obtenido en la apicultura, así como otros productos derivados de esta actividad y producciones alternativas. El estudio del sector a nivel internacional y nacional nos permite tener una visión más completa de sus características básicas y parámetros relevantes (censos apícolas, niveles de producción y de precios, canales de comercialización para el productor, etc.). También nos aproximamos a la empresa objeto de estudio.

Para determinar los principales factores ambientales generales que impactan en mayor o menor grado en la empresa, se ha utilizado como herramienta el modelo PESTEL. Por otro lado, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter nos ha ayudado a identificar el atractivo del sector en el que opera la empresa en términos de fuerzas competitivas. El estudio del entorno continúa con un análisis de la competencia directa, donde hemos identificado los diferentes grupos estratégicos y cuáles son las características que los definen, para una vez acabado el estudio de la empresa, identificar en qué grupo estratégico compite la misma. Finalizamos este capítulo con un análisis de los mercados, identificando las principales características del consumo de miel en nuestro país así como de los diferentes agentes de la cadena de distribución, que constituyen los segmentos de mercado para las empresas de producción y comercialización de miel. Todo ello ha sido desarrollado en el *Capítulo 3 Análisis del Entorno*.

Continuamos con un análisis interno de la empresa en cuestión. El propósito global de la organización ha sido expresado a través de su visión, misión, valores y objetivos, conceptos que se describen en el *Capítulo 4 Estrategia de la empresa*, y que permiten proyectar la imagen actual y futura que la empresa desea alcanzar.

En el *Capítulo 5 Análisis de Operaciones y Procesos* se ha profundizado en los principales recursos con los que cuenta la empresa, así como el tipo de distribución en planta, las operaciones que definen su actividad representadas a través de diagramas de flujo, las principales fuentes de aprovisionamiento y la logística, tanto interna como externa, que desarrolla la empresa. Después hemos realizado una descripción del sistema de información, con el objeto de tener una visión general de la importancia que tienen los flujos de información dentro de la empresa así como el nivel de aprovechamiento del mismo para el proceso de toma de decisiones. Concluimos este capítulo evaluando el nivel de implantación de herramientas de gestión de la calidad y su adecuación a las exigencias y requerimientos de cara a atender las necesidades y expectativas de los mercados.

A lo largo del *Capítulo 6 Análisis de la Organización y de los Recursos Humanos*, hemos analizado la estructura organizativa, utilizando el organigrama como instrumento de

representación de los aspectos fundamentales de la empresa objeto de estudio, localizando las unidades que conforman dicha estructura, sus relaciones, las características de dependencia y las funciones básicas de cada puesto de trabajo. También se realiza un análisis de los requerimientos de los puestos de trabajo y de las capacidades de las personas que los ocupan.

Se han estudiado las relaciones de intercambio entre la empresa y sus clientes a lo largo del *Capítulo 7 Análisis de Marketing*, lo que nos ha permitido determinar el enfoque bajo el cual la empresa desarrolla dicho intercambio y las acciones llevadas a cabo con el fin de atraer a su público objetivo. Se analizan, a través de los instrumentos adecuados en cada caso, el conjunto de variables comerciales (producto, precio, promoción y distribución) que utiliza la empresa para obtener la respuesta esperada en el mercado.

En el *Capítulo 8 Análisis Económico-Financiero* hemos utilizado un conjunto de técnicas y herramientas (métodos de análisis vertical, métodos de análisis horizontal y ratios) para estudiar la situación económico financiera de la empresa, lo que nos ha permitido realizar un diagnóstico de la situación desde el punto de vista patrimonial, económico y financiero, así como plantear propuestas para la mejora de dicha situación.

Habiéndose realizado todo el análisis anterior, en el *Capítulo 9 Análisis DAFO/CAME*, los aspectos estratégicos clave que caracterizan a la empresa desde las perspectivas externa e interna han sido identificados a través del Análisis DAFO. Tras éste, se ha realizado un Análisis CAME, a partir del cual hemos definido cómo podría la empresa corregir sus debilidades, afrontar las amenazas, mantener/mejorar sus fortalezas y explotar la oportunidades, y que nos ha permitido identificar diferentes alternativas en cuanto a Propuestas de Mejora.

En el último capítulo del TFC, *Capítulo 10 Identificación y Evaluación de Propuesta de Mejora*, se ha descrito la Propuesta de Mejora que la Dirección de la empresa ha decidido acometer a más corto plazo, su calendario de ejecución y sus beneficios, y hemos evaluado la viabilidad de dicha propuesta, utilizando diferentes herramientas de análisis estático y dinámico.

Por tanto, una vez finalizado el trabajo y habiéndose identificado todos aquellos puntos fuertes y débiles, se ha planteado una batería de propuestas de mejora, de las que la empresa ha seleccionado una. Podemos decir que la propuesta seleccionada será viable y generadora de valor añadido, y que se ajusta a sus capacidades y expectativas tanto a nivel técnico como económico.

Las principales limitaciones encontradas a la hora de realizar el trabajo han sido fundamentalmente:

- La realización de previsiones a medio y largo plazo por los cambios constantes en la coyuntura económica general.
- La dificultad para obtener datos sectoriales actualizados, de diferentes fuentes, tanto a nivel nacional como internacional.
- Dificultad para extraer información suficientemente estructurada sobre la empresa, sobre todo en lo relativo a los capítulos de Estrategia, Operaciones, Organización y Recursos Humanos y Marketing.

## 1.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE ASIGNATURAS RELACIONADAS.

El objeto de este trabajo es realizar el análisis y propuestas de mejora de una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de miel ubicada en Minglanilla (Cuenca).

La empresa, en su deseo de establecer mejoras cuantitativas y cualitativas en todos los niveles, se plantea abordar una serie de iniciativas para adaptarse a la realidad económica de los últimos años y alcanzar los objetivos de desarrollo deseados. Es por ello que, una vez realizado un análisis en profundidad tanto de las variables influyentes procedentes del entorno como de las diferentes partes de la propia empresa, identificaremos cuáles son las áreas de actuación que la Dirección debería considerar para los próximos años.

En las siguientes tablas listamos los capítulos del TCF, las asignaturas relacionadas y una breve justificación de los conocimientos adquiridos en dichas asignaturas y que han servido para la realización del presente trabajo.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES.
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales. Economía Española y Mundial. Macroeconomía. Microeconomía.
Breve justificación	<p>En este primer capítulo se pretende dar una visión generalista del sector en el que opera la empresa, su importancia relativa, los productos apícolas, las características básicas y los indicadores más relevantes, tanto a nivel internacional como nacional, basándonos en conceptos estudiados en las asignatura de Introducción a los Sectores Empresariales y Economía Española y Mundial.</p> <p>Se realizará un estudio de aspectos macroeconómicos tan generales como los componentes de la oferta y la demanda agregada, el peso específico del sector en la economía nacional y sus relaciones con el exterior. También un análisis de los mercados y determinación de niveles de precios, estudiados en la asignatura de Microeconomía.</p> <p>Concluiremos este capítulo aproximándonos a la empresa objeto de estudio, comentando sus precedentes, evolución y su situación a día de hoy.</p>

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección Estratégica y Política de Empresa.</p> <p>Gestión y Organización de Empresas.</p> <p>Macroeconomía.</p> <p>Microeconomía.</p>
Breve justificación	<p>Llevaremos a cabo un estudio del Macroentorno de la organización utilizando como herramienta el modelo PESTEL, que nos proporcionará una lista integral de las influencias del entorno económico bajo las categorías que lo fundamentan.</p> <p>El análisis del Microentorno se realizará a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que nos permitirá valorar su atractivo en términos de fuerzas competitivas.</p> <p>También identificaremos los Grupos Estratégicos y las características de los competidores reales o potenciales. Del mismo modo se llevará a cabo un Análisis de Mercado, que consistirá en una segmentación del mercado, la identificación del cliente estratégico y la comprensión de los factores clave de éxito.</p> <p>Los puntos anteriores forman parte de los conceptos estudiados en las asignaturas de Dirección Estratégica y Política de Empresa, Gestión y Organización de Empresas, Macroeconomía y Microeconomía.</p>

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.
Asignaturas relacionadas	<p>Economía de la Empresa I.</p> <p>Dirección Estratégica y Política de Empresa.</p> <p>Derecho de la Empresa.</p>
Breve justificación	<p>En este capítulo estudiaremos los conceptos de visión, misión, valores y objetivos, estudiados en las asignaturas de Economía de la Empresa I y Dirección Estratégica y Política de Empresa.</p> <p>También conoceremos la forma de organización de la empresa y las obligaciones derivadas de tal condición, en base a lo estudiado en la asignatura de Derecho de la Empresa.</p>

<b>Capítulo del TFC</b>		<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección de Producción y Logística.</p> <p>Sistemas Integrados de Información para Gestión.</p> <p>Economía de la Información.</p> <p>Contabilidad Analítica.</p> <p>Gestión de Calidad.</p>	
Breve justificación	<p>Para tener una visión general del sistema productivo de la empresa resultará fundamental la asignatura de Dirección de Producción y Logística, pues nos permitirá profundizar en las operaciones de los procesos productivos, la distribución en planta y la gestión que viene realizando la empresa para la obtención de sus aprovisionamientos.</p> <p>Se realizará un estudio de los flujos de información y un análisis del actual sistema de información utilizado para la gestión de los datos y el tipo de aplicaciones informáticas que se utilizan para tal fin.</p> <p>También identificaremos el sistema de costes que utiliza la empresa y si es suficientemente adecuado para satisfacer sus necesidades.</p> <p>Completaremos este capítulo con un estudio del sistema de calidad con el que cuenta la empresa, que nos dará una visión de la consideración del interés del cliente en las actividades de la empresa.</p>	

<b>Capítulo del TFC</b>		<b>CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS.</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Gestión y Organización de Empresas.</p> <p>Dirección de Recursos Humanos.</p>	
Breve justificación	<p>Definiremos e identificaremos el modelo organizativo existente en la empresa así como el tipo de estructura organizativa y sus principales características, para después representar su estructura formal mediante un organigrama.</p> <p>Finalmente realizaremos un análisis y descripción de los puestos de trabajo.</p>	

<b>Capítulo del TFC</b>		<b>CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE MARKETING</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección Comercial.</p> <p>Economía de la Empresa I.</p> <p>Marketing en Empresas de Servicios.</p>	
Breve justificación	<p>Se realizará un estudio del conjunto de procesos que lleva a cabo la empresa para gestionar la relación de intercambio con el mercado, identificando el enfoque adoptado por la misma.</p> <p>Definiremos su público objetivo para cada línea de negocio y el posicionamiento actual.</p> <p>Analizaremos las políticas de marketing-mix de la empresa, definiendo de manera concisa las variables producto, precio, promoción y distribución.</p> <p>Todo ello servirá de base para la posterior toma de decisiones comerciales.</p> <p>Todos estos son conceptos estudiados en las asignaturas de Dirección Comercial, Economía de la empresa I y Marketing en Empresas de Servicios.</p>	

<b>Capítulo del TFC</b>		<b>CAPÍTULO 8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Contabilidad Financiera.</p> <p>Contabilidad General y Analítica.</p>	
Breve justificación	<p>Se evaluará la posición económico-financiera de la empresa mediante conceptos estudiados en la asignatura Contabilidad General y Analítica. En primer lugar estudiaremos la situación patrimonial, la situación de liquidez y solvencia, el endeudamiento, y la política de inversión-financiación. Después profundizaremos en la evolución económica, la gestión de activos, y rentabilidades. Concluiremos este capítulo con un análisis del Fondo de Maniobra, así como para determinar cómo genera resultados y cómo se puede mejorar.</p>	

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DAFO/CAME
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa. Gestión y Organización de Empresas de Servicios.
Breve justificación	<p>En este capítulo se llevará a cabo una identificación del ambiente externo que envuelve a la empresa y que se concreta en las principales Amenazas y Oportunidades, en base al estudio del entorno precedente.</p> <p>Continuaremos con una identificación de los factores más relevantes desde el punto de vista de la situación interna de la empresa, donde definiremos las principales Fortalezas y Debilidades, partiendo del estudio interno de la empresa realizado.</p> <p>De este modo se realizará un Análisis DAFO/CAME donde se identificaremos qué tipo de acciones debe seguir la empresa, y que servirán para centrar la discusión sobre las elecciones futuras y el grado en el que la empresa es capaz de apoyar las propuestas de mejora a poner en práctica en los próximos años para la consecución de sus objetivos estratégicos.</p>

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 10. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa II. Dirección Financiera. Dirección de Proyectos Empresariales.
Breve justificación	<p>En este capítulo describiremos el contenido de la propuesta así como sus plazos de ejecución.</p> <p>Posteriormente analizaremos la viabilidad de la inversión a través de la utilización de criterios estáticos y dinámicos que permitan tomar una decisión óptima de financiación e inversión, teniendo en cuenta los objetivos generales de la misma y el necesario equilibrio entre liquidez, rentabilidad y riesgo.</p>

### 1.3. OBJETIVOS.

El principal objetivo de este trabajo es el análisis y propuestas de mejora para una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de miel ubicada en Minglanilla (Cuenca).

Pasamos a identificar los objetivos principales y secundarios que se pretenden alcanzar. La consecución de dichos objetivos se logrará mediante el desarrollo de los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios realizados en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.

#### Objetivo principal 1: Conocer la situación del sector.

- Objetivo secundario 1.1: Conocer la terminología utilizada en el sector apícola.
- Objetivo secundario 1.2: Conocer la evolución del sector a nivel nacional.
- Objetivo secundario 1.3: Conocer la evolución del sector a nivel internacional.

#### Objetivo principal 2: Analizar el entorno, la competencia directa y los mercados.

- Objetivo secundario 2.1: Analizar el macroentorno utilizando el *modelo PESTEL*.
- Objetivo secundario 2.2: Analizar el microentorno utilizando el modelo de las *cinco fuerzas de Porter*.
- Objetivo secundario 2.3: Analizar la competencia directa e identificar los grupos estratégicos.
- Objetivo secundario 2.4: Analizar los mercados objetivo en el sector.

#### Objetivo principal 3: Entender el posicionamiento estratégico de la empresa.

- Objetivo secundario 3.1: Entender la misión.
- Objetivo secundario 3.2: Entender la visión.
- Objetivo secundario 3.3: Entender los valores.
- Objetivo secundario 3.4: Entender los objetivos.

#### Objetivo principal 4: Analizar las operaciones y los procesos.

- Objetivo secundario 4.1: Analizar los recursos utilizados en el proceso productivo.
- Objetivo secundario 4.2: Analizar los aprovisionamientos.
- Objetivo secundario 4.3: Analizar la distribución en planta.
- Objetivo secundario 4.4: Analizar las operaciones realizadas en el proceso productivo.
- Objetivo secundario 4.5: Analizar cómo se realiza la logística externa.
- Objetivo secundario 4.6: Analizar el sistema de información.
- Objetivo secundario 4.7: Analizar el sistema de calidad.

#### **Objetivo principal 5: Estudiar la organización y los recursos humanos.**

- Objetivo secundario 5.1: Estudiar la estructura organizativa.
- Objetivo secundario 5.2: Estudiar el organigrama.
- Objetivo secundario 5.3: Analizar y describir los puestos de trabajo.

#### **Objetivo principal 6: Evaluar el marketing mix.**

- Objetivo secundario 6.1: Identificar el público objetivo.
- Objetivo secundario 6.2: Conocer la estrategia de producto.
- Objetivo secundario 6.3: Determinar la estrategia de precio.
- Objetivo secundario 6.4: Analizar la estrategia de distribución.
- Objetivo secundario 6.5: Evaluar la estrategia de promoción.

#### **Objetivo principal 7: Valorar la situación económico-financiera.**

- Objetivo secundario 7.1: Valorar la situación patrimonial, de liquidez, endeudamiento y la política de inversión-financiación.
- Objetivo secundario 7.2: Evaluar la evolución económica.
- Objetivo secundario 7.3: Analizar la rotación de los activos.
- Objetivo secundario 7.4: Valorar la rentabilidad económica y rentabilidad financiera.
- Objetivo secundario 7.5: Determinar el fondo de maniobra y los ciclo de maduración y caja.

#### **Objetivo principal 8: Detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.**

- Objetivo secundario 8.1: Proponer formas para corregir las debilidades.
- Objetivo secundario 8.2: Proponer maneras de afrontar las amenazas.
- Objetivo secundario 8.3: Proponer formas para mantener/ mejorar las fortalezas.
- Objetivo secundario 8.4: Proponer maneras de explotar las oportunidades.

#### **Objetivo principal 9: Identificar y Evaluar Propuesta de Mejora**

- Objetivo secundario 9.1: Describir la propuesta de mejora seleccionada y su calendario de ejecución.
- Objetivo secundario 9.2: Identificar los beneficios derivados de la inversión.
- Objetivo secundario 9.3: Valorar la viabilidad de la inversión.



# CAPÍTULO 2

## Antecedentes.

---



## 2. ANTECEDENTES.

### 2.1. JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN.

A lo largo de este Trabajo Final de Carrera se va a realizar el estudio de una empresa familiar, con una tradición apícola de seis generaciones de apicultores, dedicada a la producción y comercialización de miel y otros productos derivados de la apicultura. El motivo por el cual he seleccionado esta tema para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de mis estudios en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, tiene su origen en el vínculo familiar que me une a esta empresa y al mundo de la apicultura.

La miel, como es de sobra conocido, no es sólo un gran alimento y antiquísimo remedio de enfermedades, sino que al analizar su esencia nos obliga a una reflexión. Vivimos en una época de grandes cambios e importantes avances en todos los campos de investigación, sin embargo, no se ha podido crear artificialmente la miel. A pesar de que existen múltiples estudios sobre su composición, sólo existe la miel elaborada por las abejas.

Aunque la aportación de esta actividad a la economía española no tiene un gran peso específico, se estima que el valor de facturación del sector apícola es del 0,44% sobre la Producción Final Ganadera y el 0,17% de la Producción Final Agraria en España, siendo el país perteneciente a la UE 27 con mayor censo de colmenas (21.9%), lo que supone casi el 17% de la producción de miel en esa zona.

### 2.2. EL SECTOR APÍCOLA.

El sector apícola representa una actividad agropecuaria con unas características propias que la diferencian del resto de producciones ganaderas (García, 2009). Su principal labor es el mantenimiento de los ecosistemas y la biodiversidad a través de la polinización entomófila realizada por la cabaña apícola.

Su aporte medioambiental puede contabilizarse tanto por una mejora de la Producción Final Agraria, en cantidad y calidad, como por su aporte al mantenimiento de la biodiversidad. El modelo de producción se encuentra íntimamente ligado a la trashumancia, gracias a la cual la cabaña apícola utiliza las diferentes floraciones. Ningún otro sector ganadero aprovecha de una manera tan sostenible los recursos naturales y aporta al mismo tiempo beneficios al medioambiente vertebrando además el medio rural.

Por tanto es un ejemplo de modelo de producción sostenible medioambientalmente beneficioso, entendiendo como tal aquél en el que confluyen los intereses económicos (producción de miel y productos de la colmena que aportan rentabilidad a las explotaciones apícolas), aspectos sociales (fijación de la población al medio rural en aquellos territorios donde no existen apenas otras actividades económicas) y medio ambiente (no sólo es respetuoso con el medio ambiente sino que constituye una prestación de servicios a la sociedad mediante la polinización de nuestros campos).

### 2.2.1. APROXIMACIÓN A LA APICULTURA.

La apicultura es una actividad orientada a la crianza de abejas (del género *Apis*) y a prestarles los cuidados necesarios con el objeto de obtener los productos que son capaces de elaborar y recolectar, con el fin de satisfacer las necesidades que el hombre tiene de estos.

La apicultura nace cuando el hombre intenta conocer el mundo de las abejas. La primera evidencia de aprovechamiento de abejas data del año 2500 a. C., por parte de los egipcios en sus jeroglíficos.

**Ilustración 1: Pintura prehistórica de la recolección de miel.**



**Fuente: Infoagro, 2011.**

Hasta el S. XVIII se trata de una apicultura tradicional. A partir de este siglo, con el avance de los conocimientos científicos y biológicos, se lleva a cabo un conocimiento más profundo del comportamiento de los animales individuales y del enjambre. Todo estos conocimientos, apoyados en el invento de las colmenas movilizadas (Langroth, 1895) produce el paso a una apicultura técnica.

Actualmente existen dos tipos de apicultura:

*Apicultura Sedentaria.* Es aquella en la que la ubicación de la colmena no varía y precisa de un aporte de alimento artificial.

*Apicultura Trashumante.* Consiste en ir cambiando la situación del apiario siguiendo la localización de la zona geográfica con el fin de obtener un máximo de producción.

En apicultura, como en otras actividades, se emplean unos términos específicos para nombrar útiles o situaciones, los más comunes se citan a continuación:

*Colonia.* Es el conjunto de todos los individuos que viven en un mismo lugar, están organizados para sobrevivir y defenderse de los ataques de otras especies.

*Enjambre.* Es el conjunto de abejas que parte de una colonia y va a establecerse en otro lugar, se hace extensivo a los conjuntos que prepara el apicultor.

*Colmena.* Es el conjunto formado por un enjambre, el recipiente que lo contiene y los elementos propios necesarios para su supervivencia. Puede ser de dos tipos:

- *Fijista*: aquella que tiene sus panales fijos e inseparables del recipiente. La producción de una colmena fijista viene a ser de 7 a 8 kilogramos anuales, la mitad de una movilista, pues depende sobremanera de la floración de la zona donde se haya establecido.
- *Movilista*: la que posee panales móviles pudiendo separarlos para recolección de miel, limpieza, etc. La producción de una colmena movilista es del orden de 15- 16 kilogramos anuales, dependiendo de las lluvias, del calor y de la fenología de la zona. Asimismo depende de la buena o mala programación de los asentamientos. Dentro de la colmenas movilistas existen infinidad de tipos, los más frecuentes son:
  - Colmenas Layens. Se denominan colmenas de crecimiento horizontal porque a medida que va aumentando la población de la colonia, la miel aumenta y ocupa el cajón completamente de forma horizontal.
  - Colmenas Langstroth o perfección.
  - Colmenas Dadant o tipo industrial. Son colmenas de crecimiento vertical.

En la siguiente tabla aparecen resumidas las principales características de los diferentes tipos de colmenas movilistas:

Tabla 1: Características principales de colmenas moviliztas.

CARACTERÍSTICAS	LAYENS	LANGSTROTH	DADANT
<b>Nº de cuadros</b>	10-14 (12 normal)	10	10
<b>Dimensiones internas de la colmena.</b>	<p>Cámara de cría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo: 49 cm</li> <li>- Ancho: 35 cm</li> <li>- Alto: 41 cm</li> </ul> <p>Alza: no tiene</p>	<p>Cámara de cría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo: 46 cm</li> <li>- Ancho: 37 cm</li> <li>- Alto: 23 cm</li> </ul> <p>Alza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo: 46 cm</li> <li>- Ancho: 37 cm</li> <li>- Alto: 23 cm</li> </ul>	<p>Cámara de cría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo: 52 cm</li> <li>- Ancho: 45 cm</li> <li>- Alto: 32 cm</li> </ul> <p>Alza (1/2 alza):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo: 52 cm</li> <li>- Ancho: 45 cm</li> <li>- Alto: 17 cm</li> </ul>
<b>Dimensiones del cuadro</b>	<p>Largo: 30 cm</p> <p>Altura: 35 cm</p>	<p>Largo: 42 cm</p> <p>Altura: 20 cm</p>	<p>Cámara de cría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo: 42 cm</li> <li>- Alto: 27 cm</li> </ul> <p>½ Alza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo: 42 cm</li> <li>- Alto: 13 cm</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	<p>Fácil transporte.</p> <p>Fácil manejo.</p> <p>Bajo precio.</p>	<p>Intercambio de los cuadros.</p> <p>Fácil extracción de la miel.</p> <p>Posibilidad de miel monofloral.</p> <p>Limpieza fácil.</p> <p>Mayor duración.</p> <p>Posibilidad de incrementar el tamaño.</p> <p>Control de la enjambrazón.</p> <p>Tamaño variable de piquera</p>	<p>Fácil trashumancia.</p> <p>Incremento del 20% volumen de producción.</p> <p>Incremento del 35% de la superficie del panal.</p> <p>Mayor perfección de la cámara de cría.</p> <p>Mejor manejo de los cuadros.</p> <p>Mejor extracción de miel.</p>
<b>Inconvenientes</b>	<p>Miel multifloral.</p> <p>Volumen fijo.</p> <p>Piquera pequeña.</p> <p>Colmena pequeña (fácil enjambrazón).</p> <p>Difícil limpieza (caja).</p> <p>Menos productivas.</p>	<p>Mayor precio.</p> <p>Necesidad de accesorios para trashumancia.</p> <p>Cámara de cría pequeña en primavera.</p> <p>Ventilación escasa.</p>	<p>Cuadros no intercambiables.</p> <p>Más difícil manejo de los cuadros de la cámara de cría 8 más grandes)</p>

Fuente: Infoagro, 2011.

*Asentamiento apícola.* Lugar donde se instala un colmenar para aprovechamiento de la flora o para pasar la invernada.

*Colmenar.* Conjunto de colmenas, pertenecientes a uno o varios titulares y que se encuentren en un mismo asentamiento. Pueden ser:

- *Estantes:* cuyas colmenas permanecen todo el año en un mismo asentamiento.
- *Trashumantes:* son aquellos cuyas colmenas son desplazadas a otro u otros asentamientos a lo largo del año.

La evolución vivida en los sistemas de producción durante las últimas décadas ha sido espectacular, pasando de sistemas estantes, que suponían un complemento a las actividades agrícolas o ganaderas tradicionales y cuyo consumo iba destinado fundamentalmente al hogar, a sistemas trashumantes, donde la profesionalidad es cada vez más alta. Sin embargo ambos sistemas siguen presentes en nuestro país, destacando la producción clásica, de tipo estante, en el norte, mientras que la trashumante se extiende por el resto de la geografía nacional.

**Ilustración 2: Colmenar trashumante. Sierra de Cuenca.**



**Fuente: Elaboración propia, 2011.**

## **CLASIFICACIÓN DE LAS EXPLOTACIONES APÍCOLAS.**

Las normas de ordenación de las explotaciones apícolas se establecen en el Reglamento Real Decreto 209/2002, de 22 de febrero, que define la “explotación apícola” como el conjunto de todas las colmenas, repartidas en uno o varios colmenares, de un mismo titular con independencia de su finalidad o emplazamiento (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2002). A través de este Real Decreto, las explotaciones apícolas pueden ser clasificadas:

Según el *objeto de producción* en:

- *De producción:* son las dedicadas a la producción de miel y otros productos apícolas.
- *De selección y cría:* son aquellas explotaciones apícolas dedicadas principalmente a la cría y selección de abejas.
- *De polinización:* son aquellas cuya actividad principal es la polinización de cultivos agrícolas.

- *Mixtas*: son aquellas en las que se alternan con importancia similar más de una de las actividades de las clasificaciones anteriores.
- *Otras*: las que no se ajustan a la clasificación.

Según el número de colmenas que forman la explotación:

- *Profesional*: la que tiene 150 colmenas o más.
- *No profesional*: la que tiene menos de 150 colmenas.
- *De autoconsumo*: la utilizada para la obtención de productos de las colmenas con destino exclusivo al consumo familiar. El número máximo de colmenas para estas explotaciones no podrá superar las 15 colmenas.

El Titular de una explotación apícola puede ser cualquier persona física o jurídica que ejerce la actividad apícola, y asume la responsabilidad y riesgos inherentes a la gestión de la misma.

### 2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LA ABEJA MELÍFERA.

La abeja de la miel *Apis mellifera L.* es un insecto que pertenece, dentro del orden de los Himenópteros, a la familia *Apidae* y al género *Apis*; este género comprende 4 especies todas ellas sociales, de las cuales la más usada para la apicultura productiva es *Apis Mellifera L.* Es la abeja doméstica y se encuentra en las zonas mediterráneas de Europa y África, de la que se extendió a Asia y América (García, 2009).

Dentro de una colonia se pueden encontrar diferentes tipos de abejas:

La *Reina*. Su principal tarea es la de poner huevos y son las obreras las encargadas de alimentarla. Las reinas nacen en unas celdillas llamadas "realeras", que son mayores que las normales y en forma de bellota. Las obreras alimentan esta larva con jalea real lo que hace que sea fértil y se diferencie de las obreras normales. Sólo subsiste una reina por cada colmena.

Ilustración 3: Abeja Reina.



Fuente: Infoagro, 2011.

Días después de su nacimiento, en tiempo cálido, la reina sale al exterior para ser fecundada por los zánganos y esta fecundación le llegará para el resto de su vida, que dedicará a poner huevos para que nazcan nuevas obreras. Deposita un huevo en cada celda, si es sin fecundar dará un zángano, si es fecundado una obrera. Puede vivir hasta cinco años, aunque normalmente se sustituyen de forma natural a los dos o tres años.

Los *Zánganos*. Los zánganos nacen de huevos sin fecundar, son de mayores dimensiones que la obreras, abdomen más cuadrado y ojos grandes y contiguos. Sus funciones aparte de fecundar a la reina son bastante discutidas, pero se piensa que ayudan a mantener el calor en la colmena y a repartir el néctar.

Las *Obreras*. Las obreras son las verdaderas trabajadoras de la colmena, desde que nace una obrera va pasando por distintas tareas dentro de la colmena: hacer cera, limpiar, alimentar, guardianas, y por último pecoreadoras. Las cereras, hacen y retocan las celdillas; las alimentadoras dan de comer a las larvas y a la reina, las limpiadoras libran de restos la colmena, las guardianas son las encargadas de la protección, y las pecoreadoras las que salen a recoger néctar y polen de las flores, y agua.

Una obrera puede volar a unos 3 km de distancia, aunque normalmente no se alejan más de un km en busca de flores. Cuando una abeja encuentra un buen lugar para pecorear, vuelve a la colmena y mediante una danza avisa a las demás de la posición y distancia a la que se encuentra. Las nacidas en Enero-Febrero viven unos 3 meses, las nacidas en abril-mayo de 28-40 días, en julio-agosto unos 80 días, en octubre sobre mes y medio, y en noviembre sobre 140 días. En invierno viven más tiempo ya que el número de abejas que nacen es casi nulo, pues la reina no pone huevos en esta época y, por lo tanto, han de sobrevivir hasta que empiecen a nacer nuevas abejas para que la colonia sobreviva.

### 2.2.3. LOS PRODUCTOS APÍCOLAS.

#### MIEL.

Es el producto apícola por excelencia. Se trata de un alimento nutritivo que provee energía inmediata al organismo por la presencia de diferentes azúcares simples de fácil absorción. Posee además la propiedad de inhibir el crecimiento de bacterias y favorece la recuperación en algunas afecciones y desequilibrios nutricionales.

Varía notablemente en su composición, como consecuencia de la flora de origen de la zona, de las condiciones climáticas, por ello es más apropiado hablar de mieles que de miel. La diferencia entre una miel y otra depende sobre todo de la calidad y cantidad de plantas que florecen y producen el néctar en el mismo periodo.

Ilustración 4: Abeja recolectando néctar de la flor.



Fuente: Infoagro, 2011.

La fuente principal de la que se origina la miel es el néctar de las flores, que consiste en una solución de agua y azúcares, con pequeñas cantidades de otras sustancias, como aminoácidos, minerales, vitaminas, ácidos orgánicos, enzimas, aceites esenciales, etc.

El néctar recolectado por las abejas es mezclado con la saliva de estas al pasar por la boca y antes de ser trasladado al buche. La saliva contiene diversos ácidos, sales minerales, proteínas, y además una diastasa (la invertasa), que convierte a la sacarosa del néctar en glucosa y levulosa. Las abejas al regresar con el buche lleno de néctar a su colmena y lo

depositan en panal, o la pasa a alguna obrera, la que se encarga de la posterior transformación del néctar en miel. Sufre dicha sustancia diversas manipulaciones y trasvasos, en cuyo transcurso se deshidrata, sufre un proceso de fermentación y sazonomiento.

El secado se prolonga unos cinco días en las celdas, por ventilación a través de corrientes de aire generadas por las abejas que ingresan aire exterior (seco) y extrae el interior (húmedo), hasta un contenido de agua del 17 al 20 % en el momento del opérculo, que marca el fin de la transformación del néctar en miel. Con este nivel de concentración de agua, ni los hongos, ni las levaduras encuentran un medio favorable para su desarrollo. Y además la conservación de la miel está asegurada por una infinita cantidad de inhibina, que impide la reproducción de bacterias. Una vez concluido todo este proceso, las celdas que contienen miel madura, son cerradas por las obreras hasta su cosecha.

Según el **procedimiento de obtención** (Anexo Real Decreto 1049/2003, de 1 de agosto, por el que se aprobó la Norma de calidad relativa a la miel) la miel se podrá clasificar en:

*Miel Escurrida.* Es la miel obtenida por escurrimiento de los panales desoperculados, sin larvas.

*Miel Prensada.* Obtenida por prensado de los panales sin larvas. con o sin aplicación de calor moderado, de hasta un máximo de 45 °C.

**Ilustración 5: Miel prensada.**



**Fuente: Infoagro, 2011.**

*Miel Centrifugada:* Es la obtenida por centrifugación de los panales desoperculados, sin larvas.

**Ilustración 6: Miel centrifugada.**



**Fuente: Infoagro, 2011.**

*Miel Filtrada.* Es la que ha sido sometida a un proceso de filtración sin alterar su valor nutritivo.

**Ilustración 7: Miel filtrada.**



Fuente: Infoagro, 2011.

Según su **forma de presentación:**

*Miel líquida.* Es la miel en estado líquido, centrifugada y filtrada.

**Ilustración 8: Miel líquida.**



Fuente: Infoagro, 2011.

*Miel en Panales o miel en secciones.* Es la miel almacenada por las abejas en celdas operculadas de panales nuevos, construidos por ellas mismas que no contengan larvas y comercializada en panal entero o secciones de tales panales.

**Ilustración 9: Miel en panal.**



Fuente: Infoagro, 2011.

*Miel con trozos de panal.* Es la miel que contiene uno o más trozos de panales con miel, exentos de larvas.

**Ilustración 10: Miel con trozos de panal.**



Fuente: Infoagro, 2011.

*Miel cristalizada o granulada.* Es la miel que ha experimentado un proceso natural de solidificación como consecuencia de la cristalización de la glucosa.

Ilustración 11: Miel cristalizada.



Fuente: Infoagro, 2011.

*Miel Cremosa.* Es la miel que tiene una estructura cristalina fina y que puede haber sido sometida a un proceso físico que le confiera esa estructura y que la haga fácil de untar.

Ilustración 12: Miel cremosa.



Fuente: Infoagro, 2011

De acuerdo con el **origen vegetal**, encontramos:

*Miel de flores.* La producida por las abejas a partir del néctar de las flores. Miel transparente y espesa cuando es fresca. Se distinguen muchas variedades:

- Monofloral. Predominio del néctar de una especie. Las más usuales son de castaño, romero, tomillo, brezo, naranjo o azahar, tilo, acacia, eucalipto, lavanda o cantueso, zarzamora, alfalfa, etc.
- Multifloral. Del néctar de varias especies vegetales diferentes, y en proporciones muy variables. Miel de la sierra o de montaña, y del desierto (varadulce, mezquite, gatun), que son tipos especiales de *mil flores*.

*Miel de mielada o mielato, miel de rocío.* Procede del abeto, abeto rojo o de hoja y otras plantas arbustivas, y se solidifica con dificultad. En general, es menos dulce y no es extraño que exhiba olor y sabor especiados, resinosos. La miel de mielato procedente de pinares tiene un peculiar sabor a pino, y es apreciada por su uso medicinal en Europa y Turquía.

De acuerdo al **origen estacional**, podemos diferenciar:

*Mieles de Primavera:*

*Romero.* Es la primera de la temporada, se suele cosechar a finales de febrero en los lugares más cálidos de la costa del Mediterráneo, y en marzo-abril en los lugares más fríos del interior. Es frecuente que el primer corte lleve algo de arrastre de la floración del

otoño anterior que las abejas no consumieron en invierno: mielatos, brezos, etc., lo que le da un tono más oscuro. El segundo corte ya suele ser más monofloral.

*Rabaniza.* Tras inviernos húmedos y suaves en el litoral mediterráneo, se mantiene en floración mucho tiempo y el primer corte del año puede llegar a ser monofloral de esta planta. Suele ser consumida por las abejas en el desarrollo primaveral de las colonias, y sólo aparece en la miel como acompañante del romero o/y del almendro.

*Almendro.* Se producen en los meses de febrero-marzo en las zonas de clima mediterráneo donde se da este cultivo. Lo habitual es que el néctar del almendro sea utilizado por la colonia para desarrollarse y no significa cosecha.

*Azahar.* Las plantas del género Citrus: clementinas, mandarinas, naranjas y limones, básicamente, son cultivos muy extendidos por una estrecha franja costera del Mediterráneo. Es una cosecha monofloral bastante segura, las colmenas llegan desarrolladas por floraciones anteriores, existen grandes extensiones de cultivos y la primavera en las zonas de producción ya está asentada en esa época: abril-mayo.

*Chupamieles.* Se cosecha en primaveras húmedas en la zona sudoeste de España: Andalucía, Extremadura y en todo Portugal. También en las praderas más secas del País Vasco. Frecuentemente va asociada con cantueso en la zona sudoeste, y con otras plantas de pradera en la zona norte.

*Cantueso.* Cosechada en primavera en la meseta sur, Andalucía, Gerona y Portugal. Se suele solapar con la floración de chupamieles.

*Aguacate.* Sólo se cosecha en zonas de clima subtropical donde se cultiva esta planta, sur de Málaga y Canarias. Es una miel excepcionalmente diferente de todas las florales por su color ámbar oscuro, casi negro, más típico de las mieles de mielato que de las florales.

*Limón.* Se recolecta en las provincias de Alicante y Murcia, y ciertas zonas de Andalucía.

#### Mieles de Verano:

*Girasol.* Es un cultivo oleaginoso que ha tenido una gran expansión en nuestro país y en otras partes del mundo. Grandes superficies de Andalucía y Cuenca se dedican a este cultivo, que ha supuesto hace unos años hasta el 50% de la miel cosechada en España.

*Eucalipto.* Cosechada en las plantaciones de eucalipto negro en el sudoeste de la Península, principalmente en Huelva y Badajoz hacia el mes de julio, y de eucalipto blanco en la zona costera de Galicia, en Huelva y en País Vasco.

*Retama.* En la mitad sur de la Península forma masas importantes en algunas dehesas de encinas, y puede proporcionar una abundante cosecha en los meses de junio-julio.

*Tomillos.* El nombre vulgar de tomillo se utiliza para una serie de plantas de diferentes características comunes. La mayoría pertenecen al género *Thymus*, que forman masas más o menos espesas en los cerros secos y en las tierras bajas mediterráneas.

*Espliegos y Lavandines.* En terrenos calizos de la mitad norte de la Península y en serranías andaluzas.

*Montaña.* En la montaña, primero florece el pasto y luego el matorral. En las zonas de convivencia de ambas se obtiene una miel multiflora, pero de una cierta flora restringida: pastizal de montaña y matorral de montaña, que dan lugar a lo que llamamos miles de montaña.

*Brezos.* Predominan en las zonas silíceas en nuestra Península. Forman masas importantes, que cubren grandes zonas, abundando más o menos en función de la climatología, el suelo, etc. Los brezos concentran su floración en dos épocas: la primavera, los de la zona sur y mesetas del centro de clima mediterráneo seco; y en verano los de zonas más húmedas: norte y montañas del centro. Los de primavera raramente suponen cosecha de miel, siendo los de verano lo que aportan la miel de brezo del mercado.

*Biércol/Calluna.* Tapiza grandes extensiones silíceas de montañas medias del centro y norte de la Península.

*Castaño.* Se producen en las altas montañas del norte y en algunas otras del centro-oeste y sur. En Tenerife también es una miel frecuente en la cara norte de la isla.

*Bosque.* Toda la Península excepto la franja costera, fundamentalmente en los macizos montañosos.

#### Mieles de Otoño:

*Algarrobo.* El algarrobo es un árbol que se cultiva en el arco del Mediterráneo, en las zonas más calientes. Sus usos tradicionales (alimentación animal), y los nuevos (espesante alimentario, entre otros) han ido en disminución, que junto con su lento crecimiento, hace de él un cultivo en regresión. Para las abejas es una fuente importante de alimentación cuando se bajan los colmenares de las montañas frías del centro y del norte, a otoñar e invernar en la costa. En esta zona, algunos años, cuando las condiciones meteorológicas son adecuadas y las colmenas no han disminuido de vigor en las montañas, se obtiene una miel cuya base es el algarrobo.

*Madroño.* Se recolecta en algunas zonas de Gerona, Extremadura y Sierra Morena. Cuando se dan las temperaturas suficientes como para que las abejas recolecten su néctar puede haber cosecha. Sólo en los de otoños templados es posible obtenerla.

*Níspero.* En el sur de la provincia de Alicante se concentra una gran cantidad de explotaciones de este cultivo, que florece hacia el mes de octubre-noviembre. Es frecuente que todos los años haya cosecha.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA MIEL.

##### **Características Sensoriales.**

Las características sensoriales de la miel, como el color, aroma, sabor y consistencia, se varían con su origen geográfico y botánico.

*Color.* Es una característica de importancia comercial. Varía desde los tonos blancos hasta los pardos oscuros, existiendo mieles rojizas, amarillentas o verdosas, aunque predominan los tonos castaños. Está relacionado con la presencia de determinadas sustancias orgánicas propias de las plantas de las que proviene esa miel y de la cantidad de sales minerales presentes, también propias de estas mismas plantas.

En general, las mieles de primavera son más claras que las de otoño. Si nos atenemos a la clasificación de colores del comparador Pfund, por ser la más universalmente aceptada, podemos decir que los colores de las mieles son: blanco agua, blanco extra, blanco, ámbar extra claro, ámbar claro, ámbar y ámbar oscuro.

Tabla 2: Clasificación del color de la miel.

Color	mmPfund.
Blanco agua	0 a 8
Blanco extra	9 a 17
Blanco	18 a 34
Ámbar extra claro	35 a 48
Ámbar claro	49 a 83
Ámbar	84 a 114
Ámbar oscuro	+ 114

Fuente: ASEMIEL, 2011.

Ilustración 13: Escala de colores de la miel.



Fuente: ASEMIEL, 2011.

*Olfato.* 2 vías de captación diferenciadas:

- Vía nasal directa, que se percibe directamente, en las fosas nasales, mediante los aromas que se evaporan a temperatura ambiente (alrededor de los 20º)
- Vía retr nasal, que se percibe a través de la comunicación de las fosas nasales con el paladar, mediante los aromas que se evaporan en la cavidad bucal (a unos 37º).

Todas las mieles tienen un fondo de aroma floral indeterminado, pero existen algunos aromas particulares que son indicadores de grupos de mieles, algunos incluso son específicos de un solo tipo:

- Afrutado. Típico de las mieles de almendro y de zarzas (mieles blancas, ámbar claro)
- Alcanforado. Propio de las mieles labiadas (romero, espliego, cantueso, tomillo). En romero y cantueso es menos persistente, en el espliego viene acompañado de olor de lavanda.
- Antranilato de metilo. Este compuesto químico es el olor exclusivo de las mieles de azahar.
- Bosque de caducifolios en otoño. Típico de las mieles de brezos, uno de los más intensos de este producto y casi tan persistente como el de la miel de eucalipto (probablemente la de mayor persistencia aromática).

- Madera. Típico de dos clases de mieles, las de eucaliptos y las de castaño. El de las de eucalipto recuerda más al de la madera mojada, siendo el de castaño un olor más pesado, que recuerda al de la madera seca.

*Sabor.* Todas las mieles tienen el gusto dulce como básico, pero algunas tienen componente de gusto más o menos marcado, dependiendo de la naturaleza de las plantas, terreno, clima y estación del año, que nos servirán para diferenciarlas.

- Ácido. Claramente apreciables en las mieles de azahar y zarza, intensas en el espliego y timillo, y casi inapreciables en las de cantueso y romero.
- Amargo. Lo presentan, atenuado, algunas mieles de almendro y las mieles de brezo entre las de color ámbar más o menos oscuro. A mayor riqueza en brezos, mayor intensidad y persistencia del gusto amargo. El caso límite es la miel de madroño, en la que el gusto amargo llega a dominar al dulce.
- Salado. Lo presentan las mieles oscuras, y es tanto más intenso cuanto más oscura es la miel. Se aprecia de manera clara en las mieles de aguacate, brezos y mielatos de encina y roble. La diferencia entre ellas está en el aroma: afrutado en el aguacate; a humus en los brezos, y malteado en los mielatos.

*Consistencia o densidad.* La miel puede ser líquida o cristalina; la mayoría de las mieles cristalizan con el tiempo, y la velocidad de cristalización se ve favorecida ante una mayor proporción de glucosa en su composición.

### **Características Físicas.**

*Conductividad eléctrica.* Se debe al origen de la miel: flores, mielada o mielatos. La conductividad orienta de una forma bastante precisa el origen floral de la miel. También es importante la conductividad para detectar posibles fraudes por alimentación artificial con azúcar de las abejas, ya que daría una conductividad muy baja y poco usual.

*Contenido en agua.* La cantidad de agua varía entre 14% y 19% (una media de 17.5%), tiene una relación directa con la flora y con el clima. Para que el contenido de agua de una miel sea el adecuado esta debe recolectarse cuando la miel se encuentre operculada, es decir, cuando la miel ha sido “envasada” por la propia abeja. Si la miel se extrae antes de ser operculada los niveles de agua son más altos y crece la posibilidad de fermentación de la miel. Aunque la legislación permite unos niveles de miel de agua en miel de 20% al 25%, a partir de 18% la probabilidad de fermentación aumenta.

El riesgo de fermentación es más alto a temperaturas elevadas, que favorecen el crecimiento de las levaduras responsables del proceso. Otro factor de riesgo en la fermentación es la falta de limpieza. Las zonas de trabajo y los recipientes de miel limpios y la miel decapada tiene menos levaduras, y por ello, menos tendencia a fermentar. Normalmente las mieles de primavera tienen más humedad que las de verano, ya que las plantas disponen de más agua para hacer el néctar, con lo que éste está menos concentrado en azúcares.

*Azúcares.* Son los principales componentes de la miel. Tiene una concentración tan elevada que la mayoría de los microorganismos patógenos no sobreviven en semejante

composición. Casi todos los tipos de miel tienen el mismo contenido en azúcares solo que en distinta proporción.

Estos azúcares provienen de las plantas, que los fabrican en sus hojas y partes verdes, mediante el proceso llamado fotosíntesis. Los azúcares formados pueden ser bastante sencillos, de moléculas pequeñas, como son la glucosa o la fructosa (también llamados monosacáridos), que tienen los mismos componentes pero ligados entre sí en el espacio de una manera diferente. La miel también tiene cantidades más pequeñas de otros azúcares “dobles”, como la sacarosa. La miel tiene una cantidad variable de azúcares sencillos que oscila entre el 65% y el 80%, siendo el contenido medio en fructosa del 38%, y el de glucosa del 32%. El nivel de sacarosa que permite la legislación es de un 5%.

*Acidez.* Es una característica que repercute en las características organolépticas de la miel. La acidez no debe de ser superior al 0.5% y el PH no debe de pasar de 4. La acidez nos indica si la miel ha fermentado, o si ha sido sometida a un calentamiento excesivo.

*Sustancias nitrogenadas.* Nos indican si las abejas han sido alimentadas con hidrolizados de proteínas, por lo tanto nos informarían de un fraude bastante importante.

*Enzimas.* Son las encargadas de los diferentes cambios de la composición de la miel o del mantenimiento de la misma dependiendo de la enzima que se trate. También son un buen indicador de la alteración de los componentes de la miel, dependiendo de la cantidad de cada enzima se puede detectar posibles alteraciones como por ejemplo el recalentamiento de la miel, etc.

*Hidroxiacetilfurfural (HMF).* Es un componente indeseable de la miel, se produce por la degradación de la fructosa de la miel. Su analítica es obligatoria dentro de la legislación ya que es el mejor indicador de la frescura y calidad de la miel. Lo permitido por la legislación es de 40 mg/Kg. Hay varios parámetros que nos indican el tipo de adulteración de la miel según la cantidad de HMF que esta contiene:

- Si ha sido calentada mucho a temperaturas elevada el HMF es superior a 100mg/Kg.
- Si ha sido adulterada con azúcar invertasa el HMF es igual a 2150mg/Kg

Cuando la miel se almacena durante mucho tiempo el HMF es superior a los niveles establecidos por la legislación, es decir, superior a 40mg /Kg.

### **Composición Química.**

La composición de la miel es muy variable dependiendo de la zona, la flora, condiciones climáticas etc., pero hay una composición base que es común a todos los tipos de mieles:

*Contenido en agua.* Suele oscilar entre 14-19%, aunque el porcentaje ideal de agua en la miel es de 17.5%. El contenido de agua es muy importante porque, un exceso de la misma, puede provocar la fermentación de la miel.

*Azúcares.* Son los componentes principales de la miel, oscilan entre un 95-99% del total de los sólidos de la miel. Son los encargados de dar el sabor dulce a la miel y el aporte energético. Los principales son: Glucosa (32%) y Fructosa (38%).

*Proteínas.* Como máximo 0.1%, en la miel se han identificado hasta 7 proteínas, de las cuales 5 proceden de las abejas y 2 de las plantas, de las cuales las principales son las enzimas, que juegan un papel muy importante en la conservación de la miel.

*Otros componentes menores.* Ácidos orgánicos, vitaminas, sustancias aromáticas, minerales, cenizas etc. Aunque aparecen en menor cantidad también cumplen un papel importante dentro de la nutrición.

### **Valor Energético de la miel.**

La miel aporta una energía inmediata por medio de la glucosa que pasa directamente al torrente circulatorio ya que atraviesa las paredes del intestino sin necesidad de una digestión enzimática, esta energía inmediata es utilizada por el cerebro y el corazón.

También aporta una energía a largo plazo, esta energía de basa en las propiedades de la fructosa, ya que no pasa directamente a la sangre sino que es digerida y su paso al torrente circulatorio es más lento, se va acumulando en el hígado en forma de glucógeno, una forma de almacenamiento de energía muy importante, ya que según se va precisando energía para el organismo se va liberando glucógeno del hígado. Esta forma de almacenamiento de energía favorece el funcionamiento del páncreas y protege el hígado.

Es capaz de suministrar entre 294 y 320 Kcal/100 g de miel. Dado que proporciona energía muy rápidamente su empleo es aconsejado en todas aquellas actividades que requieren una gran generación de energía en un momento dado. El valor nutritivo de la miel se debe a los Hidratos de Carbono, estos protegen el hígado y además tiene muy buena digestión ya que la fructosa y la glucosa no requieren de hidrólisis como es el caso de la sacarosa.

### **POLEN.**

El polen o pan de abeja es fundamental en la alimentación de las larvas que van a originar las futuras obreras y en menor medida a los zánganos. Su composición es variada, es un alimento muy proteico y que sirve para preparar antialérgicos.

El polen es el elemento masculino de la flor, recogido por las abejas y mezclado por ellas mismas con el néctar, formando bolitas que el apicultor recolecta posteriormente. Para la recolección de polen, el apicultor sitúa en la "piquera" de la colmena un aparato especial llamado "cazapolen", que está compuesto por una plancha de metal o plástico que tiene taladros de 4.5mm, que al ser atravesados por las obreras, hacen que las pelotas de polen rocen con los bordes de las perforaciones, ocasionando su caída en un cajón situado debajo y que forma parte del aparato.

Hay que seleccionar colmenas fuertes y durante un periodo de tiempo de unos 10-15 días, para que la producción de la colonia no se vea afectada. Para evitar la descomposición del polen, se realiza una recogida diaria produciéndose posteriormente su desecación con aire caliente a 40 °C y evitar así que fermente. Se reduce su contenido de humedad desde un 12 % hasta un 8 %. Finalmente se empaqueta el vacío y se conserva a una temperatura de 2-6 °C. Se puede obtener una producción media de 4-5 kg/colmena y año.

### **JALEA REAL.**

La jalea real es una secreción elaborada por abejas obreras jóvenes, de 5 a 15 días de edad, para alimentar a las larvas de la colmena (obreras y zánganos) durante sus tres primeros días y a la abeja reina durante toda su vida. La confeccionan a partir de miel, néctar y agua que recogen del exterior y mezclan con saliva, hormonas y vitaminas de su interior. El producto tiene consistencia cremosa, de suave color amarillo o blanco hueso lechoso, altamente nitrogenada, olor ligeramente picante y sabor áspero y ácido.

Se trata de un concentrado nutritivo excepcional, que confiere un gran poder de crecimiento y longevidad pues, bajo su influencia, la reina disfruta de un desarrollo absolutamente extraordinario que multiplica su peso por 1.250 en tan solo 15 días y le da una esperanza de vida de cinco a seis años, frente a los cuarenta días del resto de las abejas obreras. No existe una proporción semejante en el reino animal.

Es un producto caracterizado por su equilibrado conjunto de vitaminas, minerales y elementos vitales imponderables, con un papel importante en los procesos de restitución celular. No necesita de digestión, pues es totalmente asimilable y pasa directamente a la sangre para enriquecer los tejidos de reposición y de crecimiento.

El procedimiento para recoger la jalea real es mediante absorción, bien sea con espátula o con delicados procedimientos industriales, de las celdas reales que disponen las colmenas, al 5º día, antes de que las operculen las abejas. Las abejas generan entre 250 g y 300 g de jalea real por colmena. Una celda puede producir alrededor de 500 miligramos de jalea real.

### **PROPÓLEO.**

Está formado por las propias abejas por la recolección de resinas de especies arbóreas y su mezcla con cera en la colmena. Los propóleos evitan pérdidas de calor durante el invierno al depositarse sobre las grietas de la colmena. Reducen la piquera y aíslan las partículas extrañas que se depositan dentro de la colonia para evitar su descomposición.

El propóleo se recolecta colocando en la parte superior de la colonia, por debajo de la tapa una malla de plástico con una luz de 3 mm. Como las abejas no pueden pasar, tienden a cerrar el hueco. Cuando la malla está propolizada se conserva a temperatura frigorífica durante un tiempo, se saca y se enrolla. La producción media alcanza los 50 gr/ colonia y año.

### **APITOXINA: VENENO DE ABEJA.**

La apitoxina es un producto que se emplea en medicina por su poder antiartrítico y en la preparación de antialérgicos. Se produce en las glándulas situadas en la parte posterior del último segmento abdominal de la abeja.

Se obtiene colocando en el piso de la piquera una esponja cubierta por unos hilos desnudos de cobre por los que se hace circular una corriente eléctrica pequeña y a intervalos, las abejas al entrar reciben la descarga y clavan el aguijón en la esponja pudiendo recuperarlo después, poco a poco van quedando en las esponjas las gotas de veneno que recogemos estrujándolas. Las colonias sometidas a esta producción suelen aumentar la agresividad de forma notable, conviene tenerlo en cuenta e instalarlas lejos de

las zonas habitadas para prevenir ataques. El rendimiento medio obtenido es de 1 gr de veneno/20 colonias.

El veneno de abeja tiene propiedades bactericidas, hemolíticas, anticoagulantes y tónicas. Es el mayor vasodilatador conocido, fluidifica la sangre al ser anticoagulante, se le reconocen propiedades en casos de reumatismo y actualmente el veneno es utilizado de forma racional en algunos países.

#### **2.2.4. PROCESOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA MIEL COMO MATERIA PRIMA.**

Se incluye en este epígrafe una introducción simplificada de los principales trabajos en el campo para la cosecha de la miel y su posterior extracción y conservación.

##### **COSECHA O RECOLECCIÓN.**

Cuando un apicultor considera que la miel de sus colmenas (elaborada por las abejas) ya está madura y puede ser cosechada, se procede al “corte”.

Este momento varía de una zona a otra, y depende de la meteorología. En primavera temprana y final del verano, con menos horas de sol, temperaturas no muy altas y humedad ambiental, será preciso que al menos las tres cuartas partes de las celdillas estén cerradas con un opérculo de cera, lo que indica que la miel ha alcanzado la madurez necesaria, es decir, alrededor del 18% de humedad. Sin embargo, en pleno verano, en el sur de la Península, con días de mucho calor, y con poca humedad, la miel puede llegar a estar madura con mucha menos proporción de operculación de las celdillas.

Para el “corte”, el apicultor acude al colmenar con su equipo y precede a retirar los panales llenos de miel madura.

La primera fase de este proceso es el “desabejado” de los panales con miel, que consiste en expulsar a las abejas de ellos con el humo de un “ahumador” en la zona de trabajo, con lo que las abejas huyen a otras zonas de la colmena y así es posible retirar los panales con la cosecha. Los panales “desabejados” son trasladados al punto de extracción, que puede estar más o menos lejos y ser más o menos complejo según la cantidad de panales a “castrar”.

**Ilustración 14. Selección de cuadros.**



**Fuente: Infoagro, 2011.**

En el punto de extracción los panales son, en primer lugar, desoperculados con un cuchillo, aunque en las explotaciones grandes se suele utilizar una máquina de desopercular, para destapar las celdillas de miel madura.

**Ilustración 15. Desoperculación con cuchillos.**



**Fuente: Infoagro, 2011.**

Luego son colocados en los cestillos de unas centrífugas (extractores) que, al girar, harán salir la miel de las celdillas del panal. Esta miel se irá acumulando en la base de estas máquinas.

**Ilustración 16. Centrifugación.**



**Fuente: Infoagro, 2011.**

Los panales vacíos son devueltos a las colmenas para que las abejas vuelvan a utilizarlos, y la miel extraída se traslada a unos depósitos en los que se decantará (las burbujas de aire y partículas de cera subirán, formando una capa que ha de ser eliminada) entre un par de días y una semana.

**Ilustración 17. Proceso de Decantación**



**Fuente: Infoagro, 2011.**

Las labores básicas de procesado de la miel: elección de los panales, desoperculado, extracción y decantación, tienen una gran influencia en el producto final, y por tanto en las características del producto.

## **ALMACENAMIENTO POR EL APICULTOR.**

La miel ya limpia y decantada se suele guardar en bidones de distinta capacidad, normalmente de entre 300 y 356 Kg., hasta el momento de su envasado o la venta a un envasador.

Tanto los productores como los comercializadores de miel guardan, pues, algunas cantidades durante cierto tiempo, por lo que es necesario que las condiciones de almacenamiento sean las adecuadas para que no haya pérdida de las cualidades del producto: el recipiente debe ser adecuado, de calidad alimentaria y con un recubrimiento interno que no afecte al producto; además la miel ha de tener un entorno apropiado: seco, limpio, y protegido de olores extraños y temperaturas extremas; la temperatura de conservación ha de ser lo que se considera de ambiente.

### **2.2.5. PRODUCCIONES ALTERNATIVAS: LA APICULTURA ECOLÓGICA.**

#### **2.2.5.1. APICULTURA ECOLÓGICA.**

La apicultura ecológica es un sistema de producción con unas bases técnicas y una normativa propia que tiene como principal objetivo obtener alimentos de máxima calidad, sin utilizar para ello sustancias químicas de síntesis (plaguicidas, abonos químicos, etc.) ni organismos modificados genéticamente. La normativa que regula este sistema de producción se encuentra recogida en el Reglamento (CE) 2092/91 sobre la producción agraria ecológica y su indicación de los productos agrarios y alimenticios.

La conversión a la apicultura ecológica requiere en primer lugar de una fase de adaptación en la que se incorporan en la unidad de producción los métodos de producción ecológica. Es lo que se conoce como *periodo de conversión*.

Este período se aplica a los productos de la apicultura y no a los colmenares, durante ese período el producto no puede comercializarse como ecológico. El período de conversión se inicia tras la solicitud de incorporación de la unidad de producción en los registros de los Consejos de la Producción Agraria Ecológica que existen en España. Desde ese momento se debe cumplir la normativa de producción ecológica, quedando sometida la explotación a control.

La situación de los colmenares debe elegirse de forma que, en un radio de 3 kilómetros, las fuentes de néctar o de polen sean fundamentalmente cultivos producidos ecológicamente, vegetación silvestre o cultivos tratados mediante métodos con un bajo impacto medioambiental que no afecten a la calificación ecológica de la producción apícola.

Las colmenas tienen que estar hechas fundamentalmente de materiales naturales que no comporten riesgos de contaminación para el medio ambiente ni para los productos de la apicultura. La cera de los nuevos cuadros tiene que proceder de unidades de producción ecológica.

Los productos zosanitarios autorizados solo pueden utilizar en las colmenas productos naturales como el propóleo, la cera y los aceites vegetales. Queda prohibido el uso de repelentes químicos sintéticos durante las operaciones de recolección de la miel y la recolección de miel en panales con crías.

Además, los productos de la apicultura sólo se pueden vender con referencias a métodos de producción ecológicos cuando se hayan cumplido la normativa de producción ecológica durante por lo menos un año.

El Reglamento del Consejo (CE) 834/2007 y sus normas de desarrollo establecen el marco legal para todos los niveles de producción, distribución, control y etiquetado de productos que pueden ser comercializados como ecológicos. Su contenido combina:

- Las mejores prácticas ambientales
- Un elevado nivel de biodiversidad
- La preservación de recursos naturales
- La aplicación de normas exigentes sobre bienestar animal.
- Una producción conforme a las preferencias de determinados consumidores por productos obtenidos a partir de sustancias y procesos naturales.

Así pues, los métodos de producción ecológicos desempeñan un papel social doble, aportando, por un lado, productos ecológicos a un mercado específico que responde a la demanda de los consumidores y, por otro, bienes públicos que contribuyen a la protección del medio ambiente, al bienestar animal y al desarrollo rural.

#### **2.2.5.2. CERTIFICACIÓN ECOLÓGICA PARA LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.**

La solicitud de certificación como industria agroalimentaria (o como comercializador o importador) requiere la presentación al Consejo Regulador correspondiente de diferente documentación en función de la actividad a realizar por las empresas (manipulación, elaboración, almacenamiento, envasado, etiquetado, importaciones, comercialización, etc.). A continuación se indica parte de la documentación necesaria para la certificación como empresa transformadora:

- Copias de documentos (CIF de la empresa, DNI del titular o representante legal).
- Copia del RIA (Registro de Industrias Agroalimentarias).
- Copia del Registro General Sanitario de Alimentos.
- Modelo de etiqueta comercial definitiva.
- Plano de la maquinaria y elementos. Debe describir los elementos que forman parte de sus instalaciones indicando si se utiliza para producción ecológica, conversión o no ecológica.
- Protocolo de limpieza/desinfección. Debe describir los procedimientos de manejo de plagas, limpieza y desinfección de sus instalaciones y equipos.
- Protocolo de Separación. Métodos de separación en todas las fases de producción para evitar mezcla, contacto o sustitución entre productos de diferentes categorías, indicando si se trata de separación física o temporal
- Diagrama de flujo. Enumerar las etapas para el proceso de elaboración indicando las diferencias del producto ecológico, en conversión y el producto no ecológico.
- Protocolo de trazabilidad. Describir el sistema utilizado para asegurar una correcta trazabilidad de sus productos desde el origen hasta las ventas finales.

## 2.2.6. SITUACIÓN DEL SECTOR A NIVEL INTERNACIONAL.

### PRODUCCIÓN MUNDIAL.

La producción de miel a nivel mundial ha se visto incrementada desde el año 2001 en más de un 18% (ver Tabla 3).

China ocupa el primer puesto en el ranking mundial, con una producción de miel que alcanzó en 2008 las 367.000 toneladas, lo que supuso un incremento de la producción desde el año 2001 del 25%. La segunda posición estaría ocupada por el conjunto de la UE, cuya producción alcanzó las 196.000 toneladas en 2008.

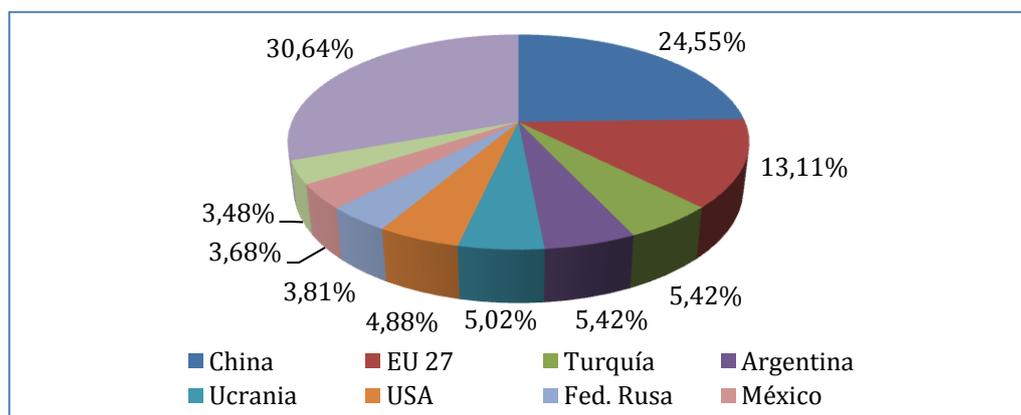
Los estados transcontinentales de Turquía y Rusia son también destacados, con 81.000 y 57.000 toneladas respectivamente, así como otros países de América Latina, como son Argentina o México, con unos niveles de producción del orden de las 81.000 y 55.000 toneladas respectivamente. Aunque Argentina ha ocupado en los últimos años una posición destacada (tercera posición desde 2004 a 2006), ha perdido impulso en su producción, a causa fundamentalmente de las condiciones climáticas de los últimos años. También es de destacar USA, con una producción del orden de 73.000 toneladas, y Ucrania, con 75.000 toneladas.

Tabla 3: Producción mundial de miel por países (miles de Tn), 2001-2008.

PAÍSES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
China	254	268	295	298	300	338	357	367
EU 27	180	177	198	205	197	206	196	196
Turquía	60	75	70	74	82	84	74	81
Argentina	80	83	75	80	110	105	81	81
Ucrania	60	51	54	58	71	76	68	75
USA	84	78	82	83	73	70	67	73
Fed. Rusa	53	49	48	53	52	56	54	57
México	59	59	57	57	51	56	55	55
India	52	52	52	52	52	52	52	52
Etiopía	29	40	38	41	36	44	44	44
Irán	27	28	28	28	28	36	36	36
Brasil	22	24	30	32	34	36	35	35
Canadá	35	37	35	34	36	48	31	28
Tanzania	27	27	27	27	27	27	27	27
Rep. Corea	22	20	18	16	24	23	26	26
Kenia	25	22	22	22	22	25	25	25
Angola	24	24	23	23	24	23	23	23
Australia	19	18	16	16	16	18	18	18
Viet Nam	7	11	13	11	14	17	16	16
Uruguay	10	10	10	13	10	13	16	16
Otros	135	132	145	147	152	160	164	164
TOTAL	1.264	1.285	1.336	1.370	1.411	1.513	1.465	1.495

Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

Gráfico 1: Principales países productores de miel en el año 2008.



Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

### CENSO APÍCOLA DE LA UNIÓN EUROPEA.

El número de colmenas en la Unión Europea (UE) se vio incrementado en el período 2008-2010 con respecto al anterior (2005-2007) en casi 2 millones de colmenas, si bien el porcentaje de profesionalización se ha visto reducido en 4,36 puntos porcentuales (ver Tabla 4).

España es el país con el mayor censo apícola de la UE, con un 17,87% del total de colmenas censadas para el periodo 2008-2010, siendo el porcentaje de profesionalización el 70,84%. A bastante distancia se encuentran países como Grecia, que posee el 10,79% del total del censo, y Francia, con el 10,01% de participación, si bien el porcentaje de profesionalización en estos países es bastante menor, 49,06% y 38,8 % respectivamente.

También destacamos la posición que ocupan Italia y Polonia, en los que el porcentaje de colmenas se sitúa alrededor del 8% del total. Con la incorporación de Bulgaria y Rumanía a la UE se incrementa el censo de colmenas, destacando el peso de este último, que ocupa el puesto número 6 en el ranking europeo, con un 7,17% del total.

Los países de la UE con mayor número de apicultores para el período 2005-2007 fueron Alemania y Francia, que juntos suponían el 34,33% (ver Tabla 5). En el período siguiente esta cifra disminuye a 29,07% por la reducción del número de apicultores en Francia, que pasa de 100.000 a 69.600. Otros países incrementan su peso, como es el caso de Italia, que se coloca en segunda posición tras Alemania para el periodo 2008-2010.

No obstante, el nivel de profesionalización de la apicultura europea es bastante bajo, siendo en el período 2005-2007 del 3,03%, elevándose muy ligeramente en el período 2008-2010. Los países con un mayor nivel de profesionalización son Grecia, con un 36,19% de apicultores profesionales; España, que cuenta con un 24,66% de profesionales, y Chipre, con un 19,49% de apicultores profesionales. En el resto de países, la apicultura profesional tiene poco peso, siendo destacable el caso de Alemania y Francia, con gran número de apicultores pero con porcentajes de profesionalización muy bajos, del 0,28% y 2,5% respectivamente.

Tabla 4: Censo apícola de la UE. Número de colmenas. 2005-2010.

Estado	2005-2007				2008-2010			
	Total	%	Prof.	% prof.	Total	%	Prof.	%
Bélgica	110.7	0,95	-	-	110.000	0,81	1.000	0,9
R. Checa	477.743	4,11	13.016	2,7	525.560	3,86	19.155	3,6
Dinamarca	160.000	1,38	25.000	15,6	170.000	1,25	80.000	47,0
Alemania	893.000	7,68	50.000	5,6	751.000	5,52	50.000	6,6
Estonia	50.500	0,43	6.600	13,0	33.000	0,24	7.000	21,2
Grecia	1.388.000	11,9	920.000	66,2	1.467.690	10,79	720.000	49,0
<b>España</b>	<b>2.464.601</b>	<b>21,1</b>	<b>1.892.642</b>	<b>76</b>	<b>2.431.382</b>	<b>17,8</b>	<b>1.868.29</b>	<b>70,8</b>
Francia	1.150.000	9,89	528.000	45,9	1.360.973	10,01	528.000	38,8
Irlanda	20.	0,17	3.200	16,0	22.000	0,16	3.200	14,5
Italia	1.100.00	9,46	300.000	27,2	1.157.133	8,51	300.000	25,9
Chipre	45.	0,39	22.477	49,1	44.338	0,33	19.749	44,5
Letonia	54.	0,47	7.051	13,0	62.200	0,46	11.678	18,7
Lituania	93.	0,81	10.000	10,6	85.015	0,62	14.000	16,4
Luxemburgo	1	0,10	-	-	9.267	0,07	816	8,8
Hungría	872	7,50	216.623	24,8	900.000	6,62	200.000	22,2
Malta	1.9	0,02	-	-	1.938	0,01	230	11,8
Holanda	80.	0,69	5.000	6,2	80.000	0,59	5.000	6,2
Austria	327	2,81	30.000	9,1	311.000	2,29	30.000	9,6
Polonia	949	8,16	-	-	1.091.930	8,03	44.500	4,0
Portugal	590	5,07	207.000	35,0	555.049	4,08	224.239	40,4
Eslovenia	143	1,23	17.767	12,4	170.682	1,25	19.968	11,7
Eslovaquia	192	1,65	10.825	5,6	246.259	1,81	10.825	4,4
Finlandia	47.	0,40	7.700	16,3	56.000	0,41	14.000	25,0
Suecia	145	1,25	9.000	6,2	150.000	1,10	9.000	6,0
R. Unido	247	2,12	40.000	16,1	274.000	2,01	40.000	14,6
Europa	11.631.300	100	4.321.901	37,1	-	-	-	-
Bulgaria	-	-	-	-	671.674	4,94	-	-
Rumanía	-	-	-	-	975.062	7,17	40.952	4,2
Europa 27	-	-	-	-	13.602.710	100	4.461.606	32,8

Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

Tabla 5: Censo apícola. Número de apicultores. 2005-2010.

ESTADO	2005-2007				2008-2010			
	Total	%	Prof.	% Prof.	Total	%	Prof.	% Prof.
Bélgica	7.715	1,30	-	-	7.000	1,17	4	0,06
R. Checa	49.734	8,38	60	0,12	48.678	8,17	83	0,17
Dinamarca	5.000	0,84	150	3,00	4.278	0,72	120	2,81
Alemania	103.600	17,47	290	0,28	103.600	17,39	290	0,28
Estonia	7.600	1,28	30	0,39	7.400	1,24	40	0,54
Grecia	19.560	3,30	5.978	30,56	19.814	3,33	7.170	36,19
<b>España</b>	<b>24.606</b>	<b>4,15</b>	<b>4.554</b>	<b>18,51</b>	<b>23.265</b>	<b>3,90</b>	<b>5.737</b>	<b>24,66</b>
Francia	100.000	16,86	3.000	3,00	69.600	11,68	1.740	2,50
Irlanda	2.200	0,37	70	3,18	2.200	0,37	70	3,18
Italia	50.000	8,43	1.100	2,20	70.000	11,75	1.100	1,57
Chipre	634	0,11	77	12,15	544	0,09	106	19,49
Letonia	8.300	1,40	30	0,36	3.300	0,55	53	1,61
Lituania	11.000	1,85	33	0,30	10.923	1,83	70	0,64
Luxemburgo	650	0,11	7	1,08	369	0,06	3	0,81
Hungría	15.302	2,58	1.057	6,91	16.000	2,69	1.000	6,25
Malta	168	0,03	1	0,60	168	0,03	1	0,60
Holanda	10.000	1,69	25	0,25	10.000	1,68	25	0,25
Austria	24.421	4,12	150	0,61	23.000	3,86	150	0,65
Polonia	42.800	7,22	257	0,60	37.410	6,28	227	0,61
Portugal	22.000	3,71	700	3,18	15.267	2,56	625	4,09
Eslovenia	7.955	1,34	69	0,87	7.620	1,28	83	1,09
Eslovaquia	18.123	3,06	53	0,29	14.339	2,41	53	0,37
Finlandia	4.200	0,71	35	0,83	3.300	0,55	45	1,36
Suecia	14.000	2,36	30	0,21	15.000	2,52	30	0,20
Reino Unido	43.600	7,35	200	0,46	43.900	7,37	200	0,46
Europa 25	593.168	100,0	17.956	3,03	-	-	-	-
Bulgaria	-	-	-	-	-	-	-	-
Rumanía	-	-	-	-	36.800	6,18	-	-
Europa 27	-	-	-	-	595.775	100,00	19.025	3,19

Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

## RELACIONES COMERCIALES.

En los últimos años, España presenta un saldo positivo en su Balanza Comercial para la miel. En 2010, las exportaciones españolas de miel fueron de 21.555 toneladas, mientras que las importaciones fueron de 17.717 toneladas, lo que supone un incremento con respecto a 2007 tanto de las exportaciones, que aumentan un 44,6%, como de las importaciones, que lo hacen en un 65,7%.

Sin embargo, vemos que los saldos de dicha balanza son distintos si hablamos de comercio intracomunitario de España (relaciones con países de la UE) y de comercio extracomunitario (relaciones con terceros países).

En lo que se refiere al comercio intracomunitario (ver Tabla 6), la Balanza Comercial española es positiva, es decir, las exportaciones superan a las importaciones. Las exportaciones a países europeos suponen el 85% del total, mientras que las importaciones de estos países representan el 26%.

Destacamos las entregas comunitarias a países como Francia, que en 2010 suponen el 45% del total, seguido de Alemania (17,4%), Italia (13,6%) y Portugal (5,8%). Por otro lado, en las importaciones de miel de origen europeo destacan países como Bélgica (37%) y Alemania (23,4%).

**Tabla 6: Comercio intracomunitario de España en el sector de la miel 2004-2010 (Tn).**

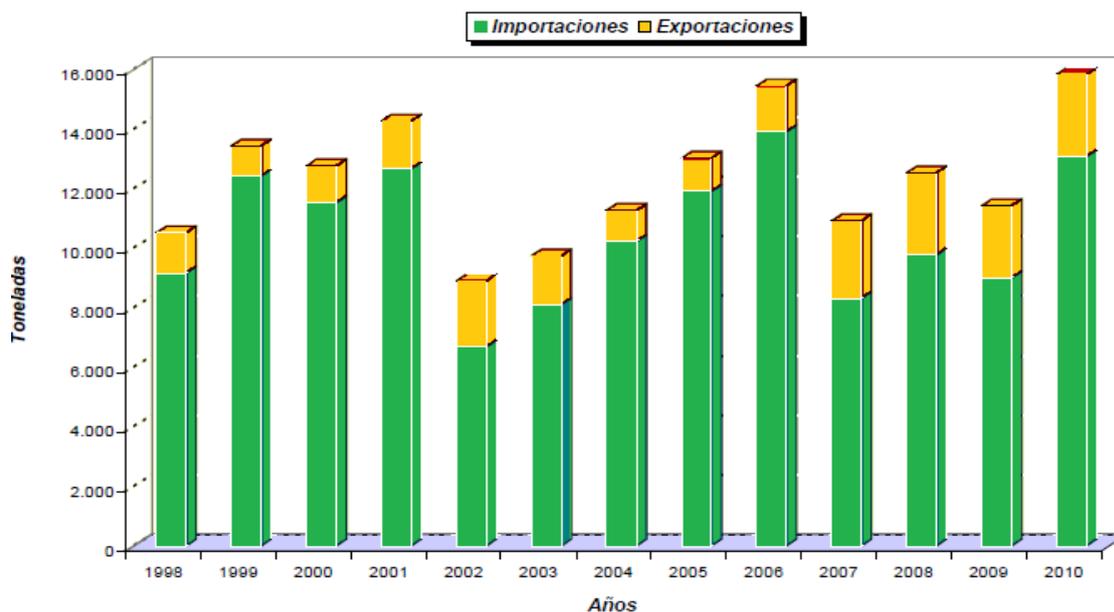
EE.MM	2004		2006		2008		2009		2010	
	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X
Bélgica	100	112	156	146	578	103	2.190	137	1.710	148
Bulgaria					41	0	145	0	65	0
R. Checa	62	31	90	188	0	204	0	139	0	166
Dinamarca	20	162	1	44	5	84	1	43	2	137
Alemania	2.173	1.252	1.114	2.256	1.405	2.863	1.110	2.151	1.081	3.268
Estonia	0	7	0	16	0	17	0	17	0	28
Grecia	44	708	0	766	0	841	53	854	0	527
Francia	491	4.385	924	3.697	1.031	5.894	830	6.183	570	8.507
Irlanda	0	1	0	0	0	1	0	41	0	41
Italia	1	421	59	121	282	428	216	849	58	2.550
Chipre	0	0	0	30	0	93	0	93	0	122
Letonia	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Lituania	0	27	0	2	0	2	0	2	0	21
Luxemburgo	0	0	0	1	0	23	0	0	0	1
Hungría	0	0	22	0	264	1	146	0	212	0
Malta	0	2	0	2	0	25	11	17	0	21
Holanda	9	132	9	90	735	18	141	60	268	259
Austria	1	287	49	598	1	558	24	490	0	429
Polonia	188	1	595	88	441	39	399	194	0	229
Portugal	281	889	625	947	1.910	1.323	878	1.044	395	1.084
Rumanía					0	6	20	5	77	4
Eslovenia	0	0	0	25	0	7	0	0	0	0
Eslovaquia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Finlandia	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Suecia	0	122	0	191	0	203	0	386	0	241
Reino Unido	70	580	5	404	78	692	99	891	188	1.013
U.E.	3.440	9.119	3.649	9.614	6.771	13.425	6.263	13.596	4.626	18.799

Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

Si nos centramos en el comercio extracomunitario, vemos que la Balanza Comercial es deficitaria, pues las importaciones de miel de terceros países superan claramente las exportaciones a dichos países.

En los últimos dos años las exportaciones se incrementan, alcanzando los valores obtenidos en los años anteriores a 2006.

Gráfico 2: Evolución comercio extracomunitario España. Sector de la miel (Tn).



Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

Las exportaciones españolas a estos países suponen el 15% del total de las exportaciones, mientras que las importaciones procedentes de estos terceros países representan el 74% de las importaciones realizadas. La evolución ha sido favorable desde un punto de vista de las relaciones comerciales, pues tanto exportaciones como importaciones han presentado incrementos en los últimos años.

Los principales mercados extracomunitarios de miel para España en 2010 fueron Argelia, donde se exportaron 608 toneladas, que representan el 22% del total exportado a terceros países, seguido de Israel, destino del 18.6% de las exportaciones, Marruecos (9,98%) Arabia Saudita (9,4%), Japón (8.2%) y Túnez (7,2%). Estos mercados se muestran positivos en los últimos años al consumo de miel española.

En cuanto a las importaciones, se han producido cambios significativos en los últimos años. Vemos que en el año 2007 las importaciones procedentes de China eran de 3.294 toneladas, y representaban cerca del 40% del total. Esta cifra se incrementa año tras año, siendo en 2010 de 11.327 toneladas, lo que supone el 86,5% de las importaciones procedentes de terceros países (y el 64% del total de las importaciones de miel que realiza España), lo que convierte a China en nuestro principal proveedor, tras la supresión en 2005 de las restricciones impuestas a la miel de este país. No obstante, y a partir de datos de los últimos meses, China comienza a ser también país destino de exportaciones españolas.

Argentina, que en 2007 ocupaba el segundo puesto, con 2.613 toneladas, en 2010 pasa al puesto número cinco (113 Tn). En 2010, es Uruguay, con 676 Tn que suponen el 5,2% de las importaciones, el país que se ocupa el puesto número dos, aunque muy lejos de alcanzar las cifras de China. También es de destacar el caso de Guatemala, Brasil y México, de donde en 2007 no se importaba nada, y en 2010 pasa a ocupar el puesto número tres, con unas importaciones de 365 Tn que suponen un 2,8% del total.

**Tabla 7: Comercio extracomunitario de España en el sector de la miel 2007-2010 (Tn).**

P. TERCERO	2007		2008		2009		2010	
	M	X	M	X	M	X	M	X
Andorra	0	38	0	39	0	40	0	42
Ar. Saudita	0	144	0	174	0	205	0	285
Argelia	0	396	0	575	0	524	0	608
Argentina	2.613	0	1.577	0	523	0	113	0
Australia	0	43	0	0	0	0	0	0
Brasil	0	0	0	0	0	0	105	0
Chile	15	0	81	0	107	0	52	0
China	3.294	3	6.167	1	6.773	0	11.327	0
Cuba	508	0	890	0	314	0	54	0
USA	22	54	0	31	25	101	0	158
Gibraltar	0	2	0	4	0	4	0	3
Guatemala	0	0	134	0	209	0	386	0
G. Ecuatoriana			0	3	0	5	0	4
Hong-Kong	0	14	0	18	0	23	0	27
Irak	0	39	0	71	0	188	0	152
Israel	0	241	0	415	0	260	0	512
Japón	0	25	0	179	0	9	0	225
Jordania	0	154	0	285	0	245	0	62
Líbano	0	37	0	33	0	88	0	67
Libia	0	103	0	104	0	41	0	13
Marruecos	14	966	0	470	0	399	0	274
México	44	0	166	0	150	0	174	0
R. Dominicana	0	2	0	3	0	3	0	0
Suiza	51	58	81	45	371	52	83	48
Tailandia	0	2	0	3	0	4	36	3
Taiwan	0	8	0	3	0	0	0	0
Túnez	0	239	0	214	0	222	0	198
Ucrania	39	0	114	0	38	0	0	0
Uruguay	1.714	0	511	0	497	0	678	0
Venezuela	0	0	0	67	0	0	0	14
Otros	7	16	61	11	0	11	83	61
<b>TOTAL</b>	<b>8.321</b>	<b>2.609</b>	<b>9.782</b>	<b>2.748</b>	<b>9.007</b>	<b>2.428</b>	<b>13.091</b>	<b>2.756</b>

Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

### **2.2.7. SITUACIÓN DEL SECTOR A NIVEL NACIONAL.**

Según el Informe sobre el Sector de la Miel publicado por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM), a través de la Subdirección General de Productos Ganaderos en mayo de 2011 y el informe sobre el Plan Apícola Nacional 2011-2013, la importancia económica de la apicultura en el conjunto de la producción ganadera es escasa.

Por este motivo no existen datos oficiales sobre su valoración económica, aunque ciertas fuentes como la consultada la estiman en unos 105 millones de euros.

Sobre la base de precios, número de colmenas y producciones, se estima el valor de facturación del sector apícola es el 0,44% sobre la Producción Final Ganadera y el 0,17% de la Producción Final Agraria.

#### **CENSO APÍCOLA DE ESPAÑA.**

España ha aumentado en los seis últimos años el censo de colmenas registradas un 14,4%, y también el número de explotaciones de miel, lo que consolida al país como el primer productor europeo de miel.

En nuestro territorio se localiza en la actualidad más del 17% de las colmenas de la Unión Europea (UE), seguido de Grecia y Francia. También le corresponde una producción del 19% de la UE, la mayor tasa de profesionales (24,66%) y donde el número de colmenas por apicultor profesional es más elevado, 372, frente a una media en Europa de 235 colmenas por explotación profesional.

En la Tabla 8 aparece la evolución en el censo de colmenas por comunidades autónomas para los últimos seis años. Observamos que en, estos últimos años, la práctica totalidad de las CC.AA. han aumentado su censo de colmenas, a excepción de algunas como Cantabria, Comunidad Valenciana, Islas Baleares o Navarra.

Del total de colmenas censadas en España el primer semestre de 2011 (último dato disponible), el 79,7% están gestionadas por apicultores profesionales y el resto son colmenas de no profesionales.

**Tabla 8: Censo de colmenas por CC.AA 2006-2011**

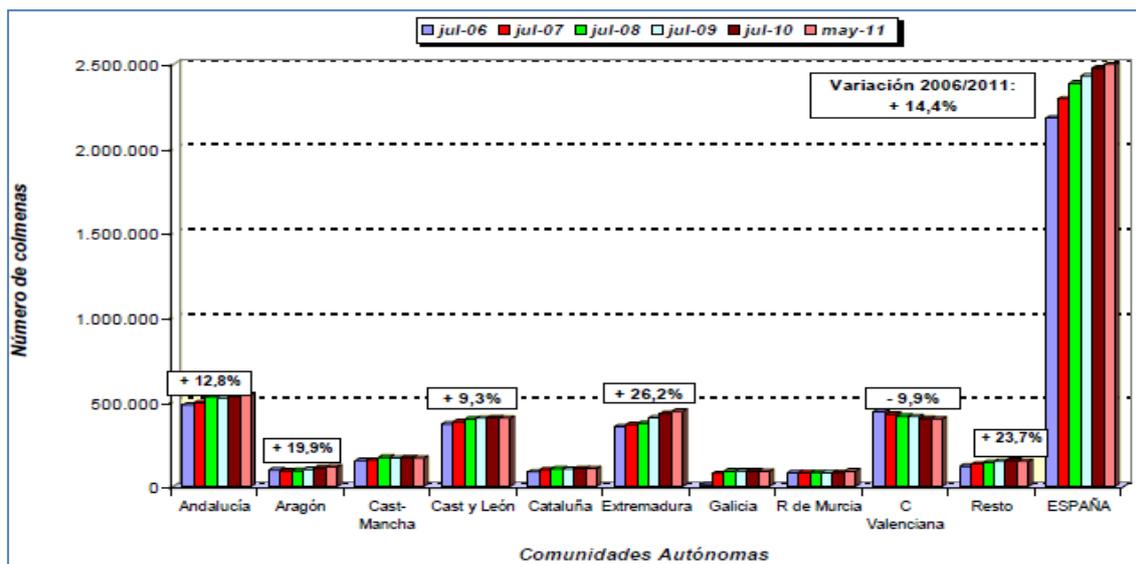
CC.AA.	07/2006	07/2007	07/2008	07/2009	07/2010	05/2011
ANDALUCÍA	480.450	494.355	526.239	524.293	535.117	541.925
ARAGÓN	95.506	91.339	92.073	99.769	109.315	114.469
C. F. NAVARRA	13.068	12.056	12.095	11.924	12.012	12.135
C. VALENCIANA	442.552	426.678	413.961	411.711	400.946	398.850
CANARIAS	26.366	28.998	28.886	29.972	28.157	29.947
CANTABRIA	12.315	17.298	15.088	12.669	12.183	11.156
CASTILLA LA MANCHA	151.427	154.131	171.017	166.733	168.319	165.522
CASTILLA Y LEÓN	367.684	380.724	396.988	401.810	405.497	401.908
CATALUÑA	85.163	96.653	102.761	101.392	104.824	104.511
EXTREMADURA	352.446	364.640	372.023	404.718	430.054	444.878
GALICIA	8.599	75.321	89.866	91.429	90.116	88.386
ILLES BALEARS	11.019	10.933	10.941	9.980	10.278	10.018
LA RIOJA	15.787	15.715	17.605	17.765	19.977	18.420
MADRID	10.829	11.153	10.804	11.193	11.899	11.897
PAÍS VASCO	9.680	9.680	17.902	17.765	19.977	18.420
PRINCIP.DE ASTURIAS	20.131	24.662	27.156	28.363	28.997	29.822
REG. MURCIA	79.970	80.444	81.631	80.428	81.901	90.054
<b>ESPAÑA</b>	<b>2.182.992</b>	<b>2.294.800</b>	<b>2.387.036</b>	<b>2.429.844</b>	<b>2.477.266</b>	<b>2.498.003</b>

Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

Si nos centramos en las comunidades autónomas con mayor número de colmenas, vemos en el Gráfico 3 que Andalucía ha aumentado su censo un 12,8% en estos seis últimos años, consolidándose como la región con mayor censo apícola de España, con un 21.7% del total.

La segunda comunidad con mayor censo apícola es Extremadura (17.8%), que ha visto incrementado su censo en un 26,2% con respecto a datos del 2006, seguida de Castilla y León, que supone el 16,1%, con un incremento del 9.3% en su censo. Comunidad Valenciana, aunque ha disminuido su número de colmenas en un 9.9%, sigue siendo una comunidad con gran peso, pues representa un 15,9% del total.

Gráfico 3: Censo de colmenas por CC.AA. Evolución 2006/2011



Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

## PRODUCCIÓN.

La producción de miel en España en los últimos años ha presentado variaciones en las distintas campañas según las condiciones climatológicas, de floración y sanitarias (Síndrome Despoblamiento, problemas con *Varroa destructor* u otras enfermedades); estas últimas merman los rendimientos de las colmenas y pueden llegar a ocasionar pérdidas muy altas de ganado, sin poder conseguir cosecha de miel. La existencia de plantaciones regulares de frutales y las plantas aromáticas resultan fundamentales para la producción mielera. Asimismo influye la tradición apícola y la fama adquirida por determinadas regiones productoras.

En 2010, la producción nacional de miel ascendió a 32.336 toneladas (ver Tabla 9), un volumen superior al del año anterior debido al incremento de los censos y también a un mayor rendimiento por colmena. Haciendo un estudio más profundo de las distintas regiones, observamos que no todas contribuyen del mismo modo en el total de la producción. Como es lógico, las comunidades con una apicultura más profesional son las que concentran la mayor parte de la producción.

Tabla 9: Producción de miel por Comunidades Autónomas

CC.AA.	2008		2009		2010	
	Toneladas	%	Toneladas	%	Toneladas	%
GALICIA	1.227	3,85	1.018	3,35	1.038	3,21
PRINCIP.DE ASTURIAS	487	1,53	354	1,17	329	1,02
CANTABRIA	296	0,93	188	0,62	188	0,58
PAÍS VASCO	328	1,03	325	1,07	334	1,03
C. FORAL DE NAVARRA	130	0,41	151	0,50	123	0,38
LA RIOJA	210	0,66	229	0,75	234	0,72
ARAGÓN	1.072	3,37	992	3,27	1.031	3,19
CATALUÑA	2.151	6,76	2.000	6,59	2.375	7,34
ILLES BALEARS	89	0,28	99	0,33	101	0,31
CASTILLA Y LEÓN	3.866	12,14	3.980	13,11	3.655	11,3
MADRID	191	0,60	184	0,61	151	0,4
CASTILLA LA MANCHA	2.578	8,10	2.211	7,28	2.317	7,11
C. VALENCIANA	7.213	22,65	7.036	23,11	7.396	22,87
REGIÓN DE MURCIA	702	2,20	1.550	5,10	1.290	3,99
EXTREMADURA	4.727	14,85	4.791	15,78	5.587	17,28
ANDALUCÍA	6.206	19,49	5.138	16,92	5.712	17,66
CANARIAS	358	1,12	117	0,39	475	1,47
ESPAÑA	31.840	100,0	30.363	100,00	32.336	100,00

Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

En el año 2010, cuatro de estas comunidades produjeron el 69.12% de la miel en el conjunto de España: Comunidad Valenciana es la región con mayor nivel de producción, pues representa el 22.87% del total, seguida de Andalucía, con un nivel de producción que supone el 17.66%, Extremadura con un 17.28% y Castilla y León, cuya producción asciende al 11.3% del total.

La mayor parte de las colmenas españolas son móviles (movilistas) y se trasladan de un sitio a otro buscando un mejor aprovechamiento de las distintas floraciones. En España, queda alrededor del 6% de colmenas fijistas y éstas tienen cierta importancia en Andalucía, Cataluña, Castilla y León y Castilla La Mancha; las movilistas existen en todo el territorio nacional. La producción de una colmena movilista es del orden de 15 - 16 Kg. Al año, dependiendo de las lluvias, del calor y de la fenología de la zona. Asimismo depende de la buena o mala programación de los asentamientos. Por su parte, la producción de una colmena fijista viene a ser la mitad de una movilista, pues depende sobremanera de la floración de la zona donde se haya establecido.

Por tanto vemos que los cambios en los sistemas de producción durante los últimas décadas han sido positivos, pasando de sistemas estantes, que suponían un complemento a las actividades agrícolas o ganaderas tradicionales y cuyo consumo iba destinado fundamentalmente al hogar, a sistemas movelistas o trashumantes, con una apicultura cada vez más productiva, profesionalizada y modernizada.

En la Tabla 10 vemos que alrededor del 96% del total de la producción procede de colmenas movelistas siendo el peso de la miel obtenida por colmenas fijistas bastante residual con respecto al total de la producción obtenida.

**Tabla 10: Número de colmenas por CC.AA**

CC.AA	MIEL (Toneladas)					
	2008		2009		2010	
	Colmenas Movelistas	Colmenas Fijistas	Colmenas Movelistas	Colmenas Fijistas	Colmenas Movelistas	Colmenas Fijistas
GALICIA	1.204	22	1.000	18	1.018	20
P. ASTURIAS	478	9	350	4	325	4
CANTABRIA	147	149	117	71	117	71
PAÍS VASCO	328		325		334	
C. NAVARRA	121	9	137	14	110	13
LA RIOJA	131	78	144	85	149	85
ARAGÓN	1.034	37	992		1.031	
CATALUÑA	1.936	214	1.722	278	1.880	495
BALEARES	14	75	14	85	12	89
CASTILLA Y LEÓN	3.700	166	3.736	244	3.519	136
MADRID	136	55	131	53	119	32
CASTILLA LA MANCHA	2.400	178	2.058	153	2.235	82
C. VALEN.	7.202	11	7.022	14	7.379	17
R. MURCIA	702	-	1.550	-	1.290	-
EXTREM.	4.727	-	4.791	-	5.587	-
ANDALUCÍA	5.960	245	4.891	247	5.469	243
CANARIAS	358	-	117	-	475	-
<b>ESPAÑA</b>	<b>30.586</b>	<b>1.253</b>	<b>29.097</b>	<b>1.266</b>	<b>31.049</b>	<b>1.287</b>

Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

La multitud de floraciones en las distintas zonas geográficas españolas dan lugar a mieles elaboradas a partir del néctar de distintas flores. En la siguiente tabla se muestran las diferentes variedades que se producen en las distintas regiones, aunque observamos que en conjunto hay un claro predominio de la producción de miel mil flores, que representa alrededor del 46% de la totalidad de miel producida en España.

**Tabla 11: Principales variedades de miel producidas por CC.AA.**

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	Variedades existentes	Variedad más producida	
GALICIA	Brezo, Bosque, Castaño, Eucalipto, Miel flores	Mil flores	65,00%
PRINCIP.DE ASTURIAS	Eucalipto, Bosque, Mil flores, Castaño	Mil flores	80,00%
CANTABRIA	Eucalipto, Montaña, Brezo, Miel Flores	Brezo	50,00%
PAÍS VASCO	Bosque, Eucalipto, Montaña, Mil flores	Mil flores	76,40%
C. FORAL DE NAVARRA	Bosque, Montaña, Mil flores	Mil flores	45,00%
LA RIOJA	Bosque, Montaña, Mil flores	Mil flores	70,00%
ARAGÓN	Tomillo, Montaña, Espliego, Bosque, Mil flores	Mil flores	90,00%
CATALUÑA	Cantueso, Montaña, Bosque, Mil flores	Otras variedades	75,00%
ILLES BALEARS	Mil flores	Mil flores	100,00%
CASTILLA Y LEÓN	Espliego, Brezo, Montaña, Zorzamora, Castaño, Mil flores	Mil flores	90,00%
MADRID	Espliego, Eucalipto, Montaña, Mil flores	Mil flores	65,00%
CASTILLA LA MANCHA	Romero, Tomillo, Espliego, Montaña, Almendro, Zorzamora, Girasol, Mil flores	Mil flores	46,00%
C. VALENCIANA	Romero, Azahar, Níspero, Almendro, Tomillo, Mil flores	Azahar	35,00%
REGIÓN DE MURCIA	Romero, Limón, Níspero, Bosque, Azahar, Mil flores	Azahar	51,94%
EXTREMADURA	Eucalipto, Montaña, Bosque, Encina, Mil flores	Mil flores	31,43%
ANDALUCÍA	Romero, Azahar, Almendro, Aguacate, Cantueso, Limón, Girasol, Eucalipto, Castaño, MF	Mil flores	70,00%
CANARIAS	Aguacate, Castaño, Mil flores	Mil flores	85,00%
ESPAÑA	Todas	Mil flores	46,00%

**Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.**

En la siguiente tabla aparece el balance de abastecimiento de miel en España. A partir de los datos de producción de miel, y teniendo en cuenta el saldo de comercio exterior, resulta un balance de autoabastecimiento en 2009 del 102,4 %. El consumo de miel se ha mantenido estable durante los últimos años, si bien es cierto que se ha producido una ligera contracción de 0,2 Kg por persona si lo comparamos con datos del 2004.

**Tabla 12: Balance Abastecimiento de miel en España, 2004-2009 (Tn).**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Producción utilizable	34.211	27.230	30.661	31.840	30.363	32.336
Importaciones totales	13.671	15.067	17.566	11.634	16.554	15.269
Exportaciones totales	10.167	9.944	11.157	14.907	16.186	16.025
Utilización interior	37.715	32.353	37.070	28.567	30.731	31.580
Consumo humano (kg/persona)	0,9	0,7	0,8	0,6	0,7	0,7
Autoabastecimiento	90,7%	84,2%	82,7%	111,5%	98,8%	102,4%

Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

## PRECIOS.

Los precios de la miel a granel vienen marcados desde hace años por los precios del mercado internacional de miel, escapando a estos precios determinados nichos de mercado específicos (mieles con denominaciones de origen o de calidad, venta directa de los apicultores, algunas mieles monoflorales, mieles ecológicas, etc.).

Los datos disponibles de los últimos años (Ministerio de Medio Ambiente, Medio R) muestran una recuperación de las fuertes bajadas que se produjeron en los precios durante los años 2004 - 2007 por la presión ejercida por las mieles de importación, fundamentalmente China y Argentina, cuyo precio se situó alrededor del euro por kilogramo. También los de los apicultores se han visto incrementados en los últimos años por un aumento de los gastos asociados a sus procesos productivos (combustibles para traslado de colmenares, alimentación en época de invernada, etc.) y, en especial, los provocados por los problemas sanitarios (medicamentos y reposición de pérdidas).

En la siguiente tabla aparece la evolución de los precios de la miel en función de la posición de venta a la industria o mayorista (o miel "a granel") y la posición de venta de miel envasada al minorista, diferenciando entre el precio medio de la miel monofloral y multifloral.

**Tabla 13: Evolución precios miel española. Venta del productor (euros). 2004-2009**

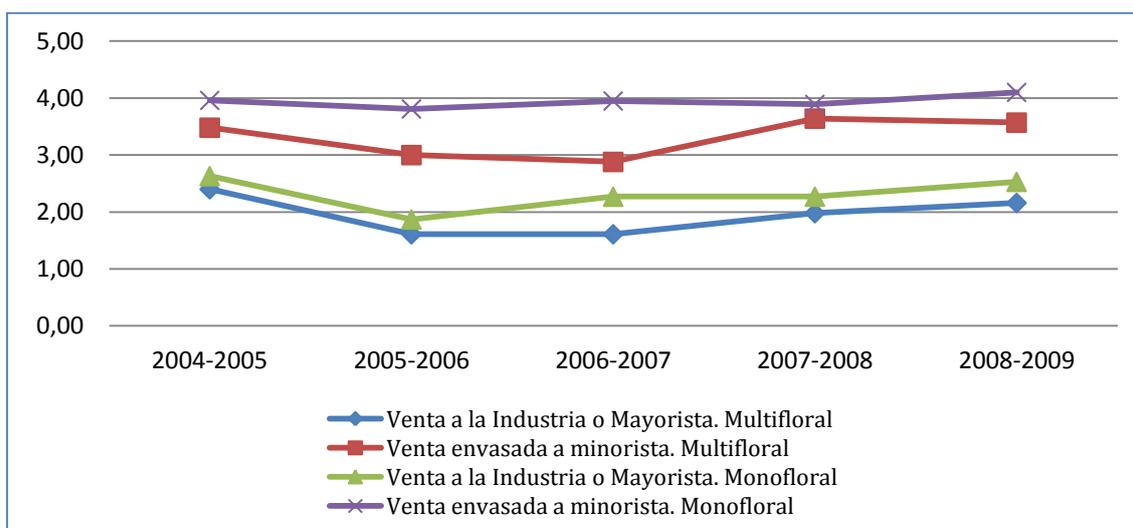
TIPOS DE MIEL	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Venta a la Industria o Mayorista (Miel a granel). Miel Multifloral	2,40	1,61	1,61	1,98	2,16
Venta envasada a minorista. Miel Multifloral	3,48	3,00	2,88	3,64	3,57
Venta a la Industria o Mayorista (Miel a granel). Miel Monofloral	2,63	1,87	2,27	2,27	2,53
Venta envasada a minorista. Miel Monofloral	3,96	3,81	3,95	3,89	4,10

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, 2010.

Después del descenso en la campaña 2005/2006 (ver Gráfico 4), afectado por la apertura de la Unión Europea a las mieles procedentes de China (importación previamente prohibida por cuestiones de seguridad alimentaria), el precio de la miel mantiene una tendencia alcista desde 2006/2007. Así, desde la campaña 2005/2006 y hasta el final de la campaña 2008/2009 el precio de la miel de monofloral envasada se ha incrementado en un 7,6%, y la miel multifloral envasada en un 19%, superando en ambos casos los precios de 2004 (3,5% y 2,6% respectivamente).

En el caso de las mieles comercializadas a granel, también han aumentado los precios (+34% multifloral, +35% miel monofloral 2008/2009 respecto a 2005/2006), aunque por debajo de los alcanzados en 2004 (-3,8% la miel de monofloral a granel y -10% la miel multifloral a granel). Este incremento de los precios de la miel se mantuvo en la campaña 2008/2009 con respecto a la anterior para las variedades monoflorales, ya que el granel se incrementó un 11,45% y la envasada lo hizo en un 5.4%. Por otro lado, la multifloral a granel aumentó su precio en un 9,09%, mientras que la envasada disminuyó un 1,92%.

**Gráfico 4: Evolución Precios de la Miel en España, 2004-2009 (euros/kg).**



Fuente: Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, 2010.

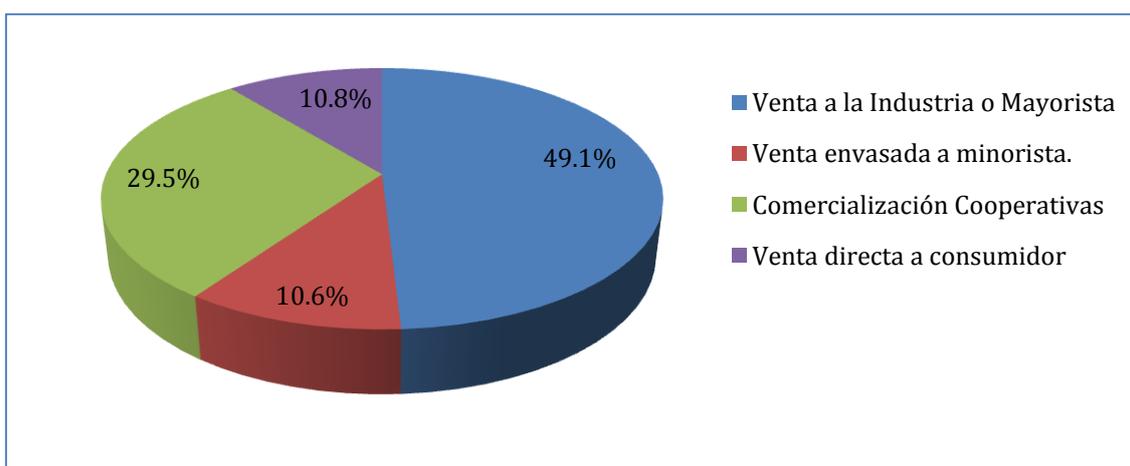
Durante los dos últimos años analizados, el precio de venta directa a consumidor se ha mantenido, tanto para la miel milflores como para otras mieles en torno a los 5 y 6 euros/kilos respectivamente, precios que se encuentran por encima de los precios en la campaña de 2005/2006, cuando los precios rondaban los 4,2 y 4,5 euros/kilo respectivamente.

En cuanto a los precios de comercialización a través de las cooperativas, en el caso de mieles monoflorales, se han mantenido durante las dos últimas campañas entorno a 2,60 €/kg, aumentando en el caso de la milflores un 6,8% en la campaña 2008/2009 (2,35 €/kg) respecto a la de 2007/2008; estos precios del último año, son también superiores a los de la campaña 2005/2006 (+56% la miel milflores y +23% mieles monoflorales).

### COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTOR.

El sector apícola productor ha realizado un gran esfuerzo para conseguir un comercio organizado que le permita obtener la mayor transparencia posible en cuanto a precios y el reconocimiento por parte de los consumidores de calidades fijadas. De este modo encontramos cuatro canales a través de los cuales el productor comercializa su producto, que se detallan en siguiente gráfico.

Gráfico 5: Canal de comercialización utilizado por el productor (%).



Fuente: Subdirección General de Productos Agroganaderos, 2011.

La mitad de la miel que se comercializa es vendida a la industria o a mayoristas (49.1%) y a través de cooperativas (29.5%), por lo que debemos considerar que sigue siendo mayoritariamente un comercio de miel en bidón, mientras el porcentaje de miel envasada es todavía escaso. La venta directa al consumidor es del 10.8% y la venta envasada a tiendas minoristas del 10.6%.

## 2.3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

### 2.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

*Denominación:* Buleo Miel, S.L.

*CIF:* B16587542.

*Domicilio social:* Polígono Industrial Fuente de los Arrieros, Parcela 4B. 16260 Minglanilla (Cuenca).

*Información de Contacto:*

- Tfno.: +34 96 218 20 05
- Fax: +34 96 218 30 90
- E-mail: [buleo@buleomiel.com](mailto:buleo@buleomiel.com)
- Web: [www.buleomiel.com](http://www.buleomiel.com)

*Datos de Actividad:*

Objeto social: La Sociedad tiene por objeto la elaboración y comercialización de productos apícolas y alimentarios en general.

CNAE 2009: 4729 Comercio de miel y derivados

Nº de Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos: 23.01686/CU.

- Fabricación, elaboración o transformación de miel.
- Envasado de productos relacionados con la extracción de miel.
- Almacenamiento de otros productos a base de miel o azúcar.

Nº de Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos: 26.07666/CU.

- Envasado, almacenamiento e importación de otros productos alimenticios destinados a una alimentación especial.

Nº de Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos: 40.27450/CU.

- Almacenamiento polivalente

*Datos Legales:*

Forma Jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Fecha Constitución: 03/05/2001.

Población de Registro: Cuenca.

Nº de Anuncio de Registro: 2414.

Capital Social de Registro: 3.006 euros €

100 participaciones sociales, de un valor nominal de treinta euros con seis céntimos de euro (30,06) cada una de ellas, numeradas correlativamente del uno al 100. Socios propietarios:

- Manuel Buleo Lorca. Titular con carácter presuntivamente ganancial de 50 participaciones sociales, los números 1 a 50, ambas inclusive.
- Manuel Buleo Ramírez. Titular de 50 participaciones sociales, los números 51 al 100, ambas inclusive.

*Datos Financieros (año 2011):*

- Ventas Último Balance: 1.072.077,96 euros
- Resultado Último Balance: 29.810,04 euros
- Total Activo: 1.196929.83 euros.
- Capital Social: 50.019,84 euros.

*Nº Empleados:* 5.

*Gobierno de la Sociedad:*

- Junta General de Socios.
- Órgano de Administración: Administrador Único. Manuel Buleo Ramírez (desde 22/01/2004).

*Gerente:* Manuel Buleo Ramírez.

### **2.3.2. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA.**

Buleo Miel, S.L es una empresa familiar que nace en el año 2001, con el objeto social de envasado y/o comercialización de miel y otros productos procedentes de la apicultura.

Los orígenes de su actividad se derivan de una tradición apícola de cuatro generaciones de la familia fundadora y propietaria de la empresa, que se remontan a finales del siglo XIX, cuando el abuelo y bisabuelo de los actuales propietarios, comenzó a dedicarse a la apicultura, con una pequeña explotación de 700 colmenas de corcho y troncos de pino, que era el modo de recolección en esa época.

En pleno desarrollo de la *apicultura moderna* (principios del siglo XX), la siguiente generación continuó dedicándose a dicha actividad, incorporando colmenas *layens* a sus explotaciones, llegando a trabajar 500 colmenas en régimen de trashumancia, que se localizaban en distintas regiones de la geografía española (básicamente Cuenca, Comunidad Valenciana y Madrid, etc.) en función de la floración, estación del año y condiciones climatológicas. Sus cosechas de miel, básicamente miel de romero, azahar, tomillo y mil flores, se vendían directamente a granel a otras empresas que envasaban y comercializaban este tipo de productos para el consumidor final.

En 1991 el socio fundador Manuel Buleo Lorca, decide crear Apícola Las Obreras, S.L. junto a su hijo, cuando éste cumple la mayoría de edad. Las primeras instalaciones consistieron en una pequeña envasadora en Minglanilla (Cuenca), lugar de residencia de la familia. Las instalaciones eran de unos 100 m<sup>2</sup>, donde se procedía al envasado de la miel, no sólo ya de la extraída de sus propios colmenares, que para aquel entonces eran de unas 1.000 colmenas, sino también de otras variedades monoflorales que se fueron incorporando a su gama de productos, que compraban a apicultores de otras zonas.

A lo largo de la década de los 90, la demanda fue en aumento, así como los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad, por lo que hubo que ampliar instalaciones, con un almacén de embalaje de 200m<sup>2</sup>, almacén de producto terminado de 400 m<sup>2</sup>, y se incorporaron otra línea de negocio con productos derivados de la apicultura, como jalea real y polen. Para llevar a cabo su actividad de producción y comercialización de miel y otros productos apícolas nace Buleo Miel, S.L. en el año 2001.

La calidad de su producto por excelencia, la miel, comienza a ser reconocida por el mercado en el que opera, y en 2003, consiguen la Medalla de Oro a la Mejor Miel de Romero con su marca Las Obreras, en los Premios Gran Selección otorgados por la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de Castilla -La Mancha. Durante los siguientes años, la empresa fue incrementando su cartera de clientes (principalmente pequeños comercios tradicionales y tiendas especializadas de alimentación, en zonas de Castilla -La Mancha y Madrid) y su volumen de facturación, con nuevas líneas de negocio: cosmética natural, dulces, licores y material apícola, consolidándose y siendo reconocida a nivel regional.

La empresa llevó a cabo en el año 2008 un cambio en la localización de sus instalaciones de producción, almacenamiento y comercialización de miel envasada, a través de su marca Las Obreras, y de miel industrial. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en una nave de 1500 m<sup>2</sup>, situada en el Polígono Industrial Fuente de los Arrieros, Minglanilla (Cuenca), junto a la A-3.

En la actualidad la empresa opera en los mercados de Castilla La Mancha, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, y tiene en su cartera algunos clientes dispersos en Castilla y León y Cataluña.

Se han establecido en los últimos meses también algunos contactos con potenciales clientes en países asiáticos y europeos, si bien no se trata de relaciones comerciales consolidadas hasta la fecha.

A continuación se detallan las actividades que constituyen el objeto social descrito en el epígrafe anterior:

*Comercialización de miel industrial.* La miel, como materia prima principal, es comprada a apicultores en la mayoría de los casos, si bien también utiliza como fuente suministradora a otras empresas mayoristas. Éstas pueden ser sometidas o no a un proceso de homogenización, en función del tipo de producto final que demande el cliente. La miel a granel representa el 90% del total de kilos vendidos, que en el año 2011 fueron de casi 420 Toneladas, y supone 74,9% de la cifra de ventas.

*Producción y compra de miel, para su posterior envasado y comercialización a la distribución minorista.* En este caso la empresa ofrece fabricación con marca propia o con marca blanca. La venta de miel envasada representa el restante 10% del total de kilos vendidos, representando el 17,2% del importe neto de la cifra de negocio, siendo el 10% con marca blanca y el 7,2% con marca propia.

*Elaboración y comercialización de productos derivados directamente de la apicultura:* polen, jalea real y propóleo. Suponen alrededor del 5,33% de la cifra de ventas.

*Comercialización de productos derivados indirectamente: dulces, cosméticos, licores.* La mayoría de ellos son productos terminados, si bien también una parte de ellos son semiterminados, a los cuales se realizan los procesos de etiquetado y embalado, para su posterior venta y/o distribución. Dicha comercialización supone el restante 2.57% de la actividad.

## 2.4. EPÍLOGO.

El sector apícola es considerado como un ejemplo de modelo de producción sostenible medioambientalmente beneficioso, en el que confluyen intereses económicos, aspectos sociales y medio ambiente. El incremento de la mortalidad de la cabaña apícola, que tiene su origen en múltiples factores, es uno de sus principales problemas. Entre los productos apícolas destaca la miel, si bien son también importantes otros como el polen, la jala real o el propóleo.

A nivel mundial la producción ha experimentado una evolución favorable durante los últimos años, aunque con bajas tasas de crecimiento. Los datos sitúan a China como principal productor, seguido de la UE.

A nivel europeo el nivel de profesionalización es en general bastante bajo, si bien España ocupa una posición de liderazgo tanto en censos de colmenas como en profesionalización de colmenares y apicultores, gracias a la evolución favorable vivida en los sistemas de producción durante las últimas décadas, pasando de sistemas estantes a sistemas movillistas, con una apicultura cada vez más productiva, profesionalizada y modernizada. La gran diversidad de variedades monoflorales es un aspecto a destacar.

El comercio exterior arroja un saldo positivo gracias a las relaciones intracomunitarias, siendo los principales destinos Francia, Alemania e Italia.

Por último, los precios han presentado en los últimos años una tendencia ligeramente alcista, tanto para la miel a granel como para envasada, en miel multifloral y principalmente en variedades monoflorales o con marca de calidad, si bien se presentan variaciones distintas en función de los canales de comercialización utilizados por el productor (apicultor), entre los que destaca la figura del mayorista.

La empresa objeto de estudio es una empresa familiar fundada en el año 2001. Varias generaciones de apicultores.

Su ámbito de actuación actual es Castilla La Mancha, Madrid, Comunidad Valenciana, Castilla y León. Contactos con clientes potenciales en Asia y Europa.

La actividad principal de la empresa es la comercialización de miel, a granel y envasada, y de otros productos derivados directos o indirectos de la apicultura.

Su producto que se caracteriza por ser de gran calidad.

# CAPÍTULO 3

## Análisis del Entorno.

---



### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El entorno es lo que proporciona a las organizaciones su medio de supervivencia (Johnson, y otros, 2010). Conceptualmente se puede decir que el entorno es el conjunto de todo aquello que es exterior a la propia empresa y que, además, es capaz de relacionarse con ella.

La gran diversidad, por las muchas y diferentes influencias, la complejidad del mundo empresarial y una gran velocidad del cambio, son características propias de este entorno. Existen diferentes modelos para su estudio, que se resumen en la Figura 1.

Figura 1: Estratos en el entorno de negocio.



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. "Fundamentos de estrategia". 2010.

El estudio del entorno nos lleva a realizar un análisis del macroentorno, que es el estrato situado en el nivel superior. Está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, aunque suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización. Para su análisis utilizamos una de las herramientas de planificación estratégica como es el modelo PESTEL.

Nuestro estudio continúa con un análisis del siguiente estrato: microentorno, que se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, y que consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control. El microentorno lo estudiaremos desde la perspectiva de las fuerzas competitivas que en él se conforman: el modelo de "las Cinco Fuerzas" de Porter.

Las cinco fuerzas pueden impactar de manera diferente sobre distintos tipos de organizaciones que conforman el microentorno. Muchos sectores contienen una serie de compañías, cada una de las cuales posee diferentes capacidades y compite sobre bases diferentes (grupos estratégicos), al igual que los clientes, que también pueden diferenciarse de manera significativa. De este modo, nuestro estudio del entorno finalizará con un análisis de la competencia directa y del mercado en el que actualmente opera la empresa.

### **3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PRINCIPALES FACTORES DE INFLUENCIA PESTEL.**

En este punto pasamos a identificar cómo pueden afectar a las organizaciones y, por tanto, a la empresa objeto de estudio, las influencias del entorno, categorizadas en seis tipos principales: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Este análisis nos será de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive del mercado español, y en consecuencia medir el potencial de la empresa según estas influencias externas.

#### **3.1.1. FACTORES POLÍTICOS.**

El primer elemento del análisis PESTEL que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de las variables que pueden influir en las actividades de la organización como resultado del proceso o el clima político.

La situación política en España experimentó una serie de cambios políticos a lo largo del siglo XX, que finalmente han desembocado en un marco de estabilidad política que la ha favorecido y favorece desde el punto de vista político, económico y social. España es un país soberano, constituido en estado social y democrático de derecho que propugna como valores superiores del ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político, tal y como proclama el título preliminar de la Constitución española de 1978.

La división de poderes es el eje del sistema político. Se denomina un “Estado de Autonomías”, un país formalmente unitario pero que funciona como una federación descentralizada de comunidades autónomas, cada una de ellas con diferentes niveles de autogobierno.

Desde las primeras elecciones generales se viene dando una alternancia en el ejecutivo de los dos partidos políticos mayoritarios: Partido Popular (PP) y Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Las últimas elecciones generales, celebradas el 20 de noviembre de 2011 otorgaron la victoria al PP con 186 diputados frente a los 110 del PSOE.

A nivel internacional, podríamos destacar que España forma parte de organizaciones globales como la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización de las Naciones Unidas (ONU), a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa, el tratado de la Unión Europea Occidental y de la Agencia Europea de Defensa; y organizaciones que estrechan lazos históricos y culturales del vínculo transatlántico como la Unión Latina, la Comunidad Iberoamericana de Naciones, y la ABINIA.

La política comercial española está condicionada por su pertenencia a la UE: integración en un mercado interior con los socios comunitarios y aplicación de la Política Comercial Común frente a terceros. España, como miembro de la UE gozan de un mercado único con más países europeos, donde no existen los aranceles en frontera, se permite el libre tránsito de personas, así como de capitales y servicios. No existen restricciones o barreras a las transacciones de capital o transferencias de divisas, compra de bienes inmuebles, la repatriación de beneficios, o el acceso a divisas.

Desde que se inició la crisis financiera mundial en el año 2008, se está llevando a cabo una profunda revisión no sólo de la política comercial sino también de la arquitectura de la gobernanza europea, con el fin de crear mecanismos con la potencia suficiente no solo para frenar los procesos de contagio que han surgido en los mercados de deuda, sino también para fortalecer los incentivos de los gobiernos para implementar políticas económicas coherentes con las exigencias que se derivan de la pertenencia a la UE. En este sentido, a lo largo de los dos últimos años se ha consensuado un fortalecimiento de los mecanismos de coordinación, supervisión y vigilancia de las políticas presupuestarias y macroeconómicas, que se han concretado en una reforma del Pacto de Estabilidad y Crecimiento y en la introducción de un mecanismo formal para la vigilancia de las divergencias competitivas y de los desequilibrios macroeconómicos.

La Comisión Europea de la UE adelantó la presentación, a finales de noviembre de 2011, del Informe Anual de Crecimiento (IAC), donde se establecen las prioridades de política económica que los países europeos deberían afrontar este año 2012. Dichas prioridades son las establecidas en las iniciativas y estrategias de carácter supranacional o intergubernamental consensuadas entre los Gobiernos y las instituciones europeas.

Por un lado, las prioridades reflejan las necesidades que la crisis de la deuda soberana ha traído al frente, entre los que destaca la urgencia de reconducir las finanzas públicas hacia niveles más sostenibles y eliminar los desequilibrios y las divergencias competitivas que se acumularon durante los años de expansión económica.

Por otro lado, se establecen políticas de reforma estructural necesarias a medio y largo plazo para el modelo de crecimiento basado en un impulso de la sociedad de información y de la investigación y el desarrollo; el fomento de la competencia; el aumento de la flexibilidad y de la seguridad de los mercados de trabajo, y el impulso de la iniciativa empresarial.

En el ámbito nacional, cada Estado establecen las reformas anteriormente señaladas en sus respectivos Planes Nacionales de Reforma (PNR). El avance en consolidación fiscal, el restablecimiento del flujo de crédito en la economía, la promoción del crecimiento y la competitividad a corto y medio plazo, son algunos de las prioridades del IAC para restaurar la estabilidad macroeconómica y financiera. En el caso español, los objetivos de dicho PNR se resumen en:

- Corrección del desequilibrio del sector inmobiliario.
- Refuerzo del sistema financiero.
- Corrección del desequilibrio exterior, mejora de la competitividad e impulso de la productividad.
- Mejora de la cohesión territorial.

Por otro lado, una de las políticas más importantes y elemento esencial del sistema institucional de la UE es la Política Agraria Común (PAC). El sector apícola, como ya se explicó en el capítulo anterior, representa una actividad agropecuaria con unas características propias que la diferencian del resto de producciones ganaderas, por su función polinizadora y su contribución al equilibrio ecológico y la biodiversidad.

Como producción agrícola que es, viene recibiendo parte de las subvenciones que la PAC da a la producción agrícola europea. Actualmente, el sector recibe ayudas a través de dos

vías, del Programa Nacional Apícola dirigido a cubrir gastos de los apicultores, como por ejemplo los tratamientos contra parásitos o los de trashumancia; y, por otro lado, Ayudas agroambientales ligadas al cumplimiento de ciertos requisitos, como el mantenimiento de una distancia mínima de un kilómetro entre colmenares registrados.

El Parlamento Europeo aprobó el 25 de noviembre de 2010 una propuesta de informe sobre la salud de las abejas melíferas y los retos del sector apícola que reconoce a este sector como parte integrante de la agricultura europea, proporcionando ingresos primarios o complementarios a más de 600.000 apicultores y prestando servicios vitales a la agricultura y al medio natural a través de la polinización.

Además, en él se recoge y propone soluciones a uno de los principales problemas de la apicultura, la mortandad de las abejas que afecta al 30% y que se debe a diversas causas como el cambio climático, la extensión de los cultivos transgénicos o el uso de fitosanitarios en el campo, además de a parásitos y enfermedades.

En estos momentos, y debido a la crisis mundial de alimentos y el cambio climático, la estrategia agrícola europea está siendo objeto de revisión. En este sentido el sector apícola reclama ser considerado como ganadero y recibir ayudas directas del primer pilar de la futura PAC para el período 2014-2020.

En lo que respecta a los factores políticos, podemos decir que existe un marco de estabilidad política, pues desde el punto de vista interno, contamos con un régimen democrático caracterizado por la legitimidad de su poder político, con unas instituciones consolidadas, que ofrecen un marco estable para los sucesivos cambios en el Gobierno, ofreciendo una coyuntura sólida para las empresas. Desde un punto de vista exterior, nuestro país mantiene relaciones consolidadas con las principales organizaciones mundiales. Su pertenencia a la UE ha favorecido las relaciones comerciales con los socios miembros, y la aplicación de políticas comunes, entre ellas la Política Agraria Común, decisiva para el sector apícola.

### **3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS.**

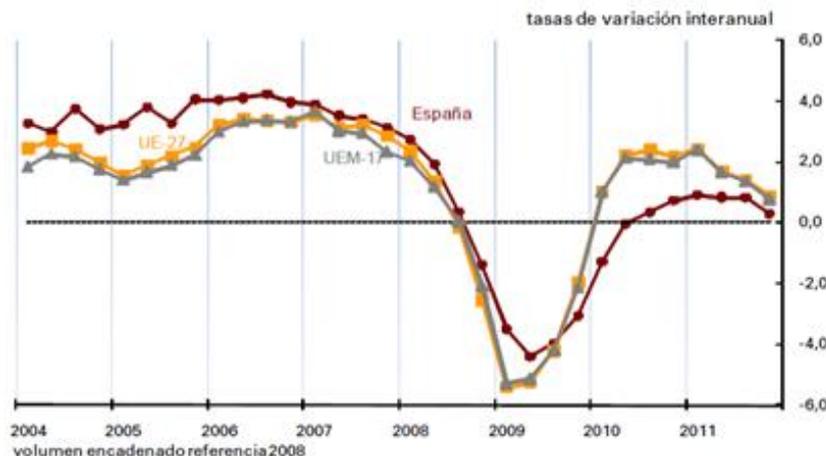
Las condiciones del entorno económico, que tienen una gran influencia en los rendimientos actuales y futuros de las empresas y viceversa, están marcadas actualmente por constantes cambios. Desde la crisis de principios de los 90, la economía española ha recorrido un largo período de crecimiento, constituyéndose una larga etapa expansiva. Sin embargo, a partir del año 2008 y al igual que la zona Euro y otras regiones del mundo, la economía española sufre una caída de sus índices macroeconómicos, dando paso a un período de recesión que se prolonga hasta la actualidad.

#### **EVOLUCIÓN DEL SECTOR REAL DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.**

Según las estimaciones de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR) publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la actividad económica registró una caída intertrimestral del 0,3 % en el último trimestre de 2011, tras el crecimiento nulo del tercero. Pese a esta caída del PIB en los últimos meses del año, la actividad aumentó un 0,7 % en el conjunto de 2011. Este descenso en el cuarto trimestre fue el resultado de un

fuerte retroceso de la demanda nacional, compensado, en parte, por un aumento de la aportación positiva del sector exterior. En concreto, la demanda nacional se contrajo un 1,7 %, una caída que fue 1,2 puntos porcentuales (pp.) más acusada que la observada en el período de julio-septiembre, mientras que la contribución de la demanda externa al crecimiento del PIB aumentó en 1 pp., hasta 1,5 pp.

Gráfico 6: PIB. Tasas de variación interanual, 2004-2011.



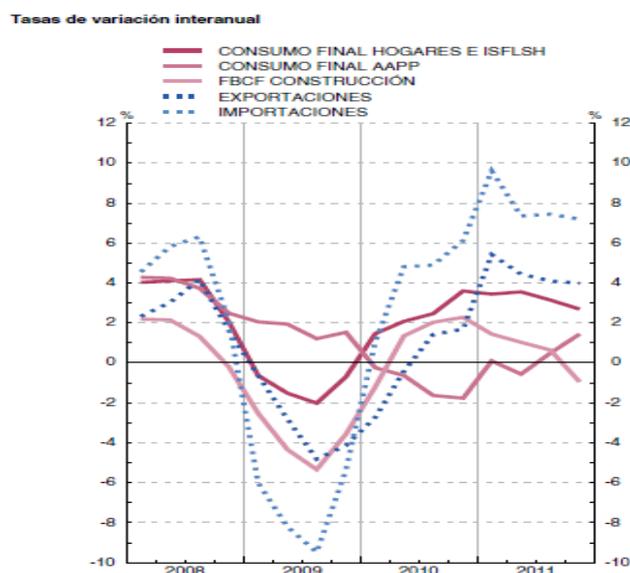
Fuente: Banco de España, 2012.

Esta evolución fue consecuencia, en primer lugar, de la aceleración de los ajustes en el gasto por parte de las Administraciones Públicas para cumplir con los objetivos de déficit y, en segundo lugar, del agravamiento de la crisis de la deuda soberana europea. Esta última se trasladó a la economía a través del endurecimiento de la restricción crediticia, el deterioro de la demanda externa, el empeoramiento de las expectativas y el aumento de la incertidumbre.

La evolución de la demanda interna privada fue el reflejo de un descenso generalizado de todos sus componentes. Así, el consumo de los hogares disminuyó un 1 % en términos intertrimestrales, y el consumo público, un 1,1 %. La formación bruta de capital fijo se desplomó en el cuarto trimestre, con abruptas caídas de todos sus componentes: la inversión en maquinaria y bienes de equipo descendió un 14%, la inversión en construcción un 17,4%, con un agravamiento de las caídas tanto en el componente residencial como, sobre todo, en el de otras construcciones, que se contrajo un 25,4%, resultado peor incluso que los observados durante la recesión de 2009, y que se explica fundamentalmente por el recorte del gasto en obra pública. Pese al agravamiento del último trimestre, la caída de la inversión en construcción en todo el año 2011 fue más moderada que en 2010, un 8,1%.

Las exportaciones cayeron en el cuarto trimestre un 6,1%, reflejando la pérdida de impulso del comercio mundial en el último tramo del año a raíz de la agudización de la restricción crediticia en Europa y de la caída de la demanda externa en la mayoría de los países desarrollados. Como consecuencia del descenso de las exportaciones y del fuerte recorte de la demanda interna, las importaciones sufrieron un vuelco y cayeron un 23,4%. En el conjunto de 2011, sin embargo, las ventas al exterior crecieron un 9%, y las importaciones registraron un pequeño descenso del 0,1%.

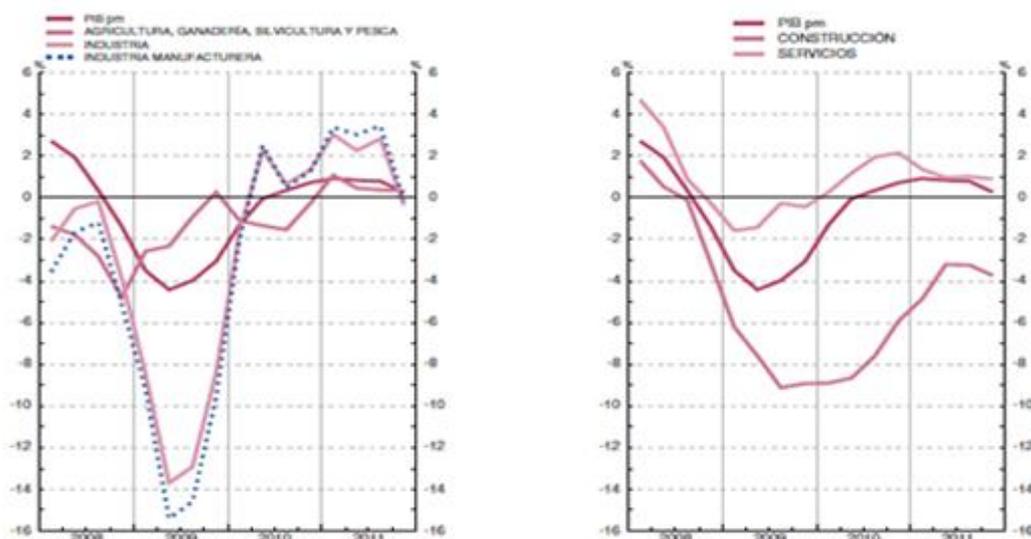
Gráfico 7: PIB. Deflatores implícitos. Tasas de variación interanual, 2008-2011.



Fuente: Banco de España, 2012.

Salvo la agricultura, que disminuyó ligeramente y se mantuvo a una tasa del 0,3%, todos los sectores productivos sufrieron un empeoramiento en el cuarto trimestre de 2011 (ver Gráfico 8). El Valor Añadido Bruto (VAB) de la industria se contrajo un 5,4%, una tasa elevada aunque inferior a lo que cabría esperar a la vista de los resultados de otros indicadores sectoriales, como el índice de producción industrial o el índice de la cifra de negocios, que han presentado caídas mucho más abultadas. Pese al acusado recorte de la inversión en construcción, el VAB del sector solo se redujo un 4,2%. En cuanto a los servicios, perdieron un 0,5% de su VAB en el cuarto trimestre, como consecuencia del recorte de actividad en el subsector de Administraciones Públicas, sanidad y educación, mientras que en el resto de servicios la variación fue nula.

Gráfico 8: PIB por ramas de actividad. Tasas de variación interanual, 2008-2011.



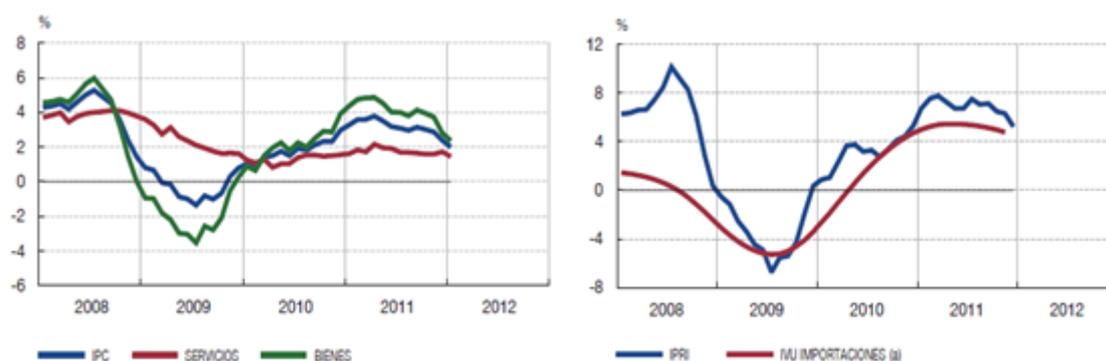
Fuente: Banco de España, 2012.

## PRECIOS.

En el mes de enero de este año, se prolongó la senda de desaceleración del IPC, iniciada el mes anterior. En concreto, los precios de consumo crecieron un 2 % interanual, cuatro décimas menos que en diciembre (véase Gráfico 9). Esta evolución reflejó principalmente la moderación del crecimiento de los precios de la energía en más de 2 pp., hasta el 8 %, como consecuencia del agotamiento del efecto base de los encarecimientos del gas y la electricidad de hace un año.

También contribuyó a la moderación del índice general la desaceleración de los precios de los servicios, los alimentos elaborados y los bienes industriales no energéticos, hasta tasas del 1,4 %, el 2,8 % y el 0,2 %, respectivamente. Tan solo los precios de los alimentos no elaborados aceleraron sus precios, con un repunte del 1 %.

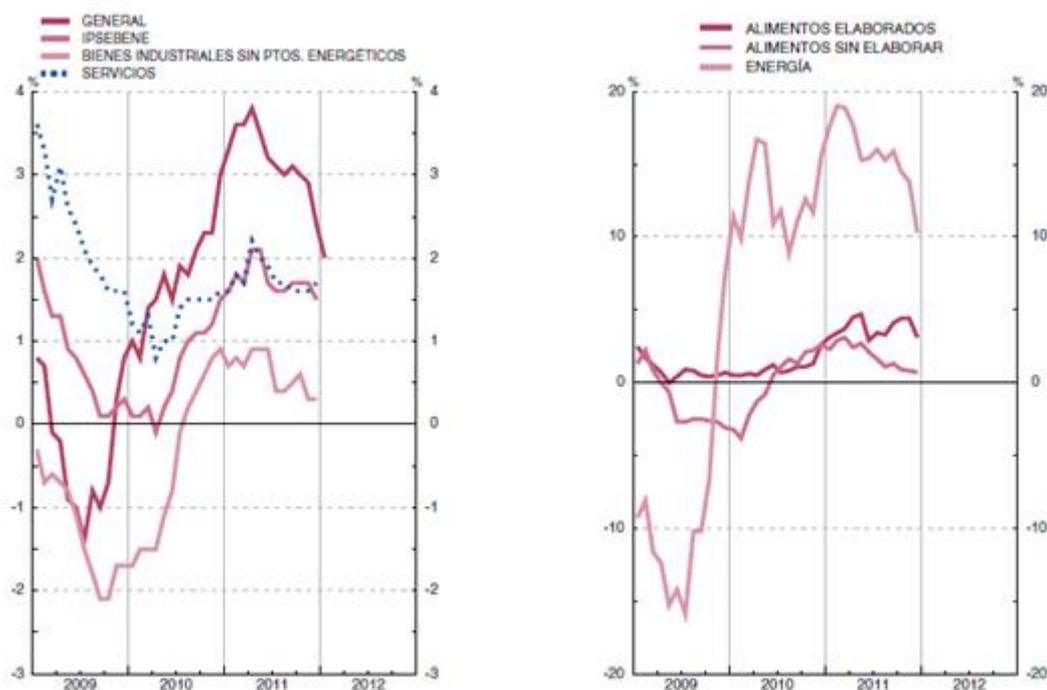
Gráfico 9: Índices de precios. Tasas de variación interanuales, 2009-2012.



Fuente: Banco de España, 2012.

Como consecuencia de la evolución de los distintos componentes, las tasas interanuales del Índice de Precios de Servicios y de Bienes Elaborados no Energéticos (IPSEBENE) y del IPC sin energía se situaron en el 1,3 %, dos y una décima menos, respectivamente, que en diciembre. Por su parte, el Índice Armonizado de Precios de Consumo (IAPC) de España se desaceleró también cuatro décimas, hasta el 2 % interanual, y el de la zona euro permaneció en el 2,7 %, de forma que, de confirmarse esta última cifra, el diferencial de inflación entre ambas áreas se habría reducido en cuatro décimas, hasta situarse en -0,7 pp.

Gráfico 10: Índices de precios de consumo. General y componentes, 2009-2012.



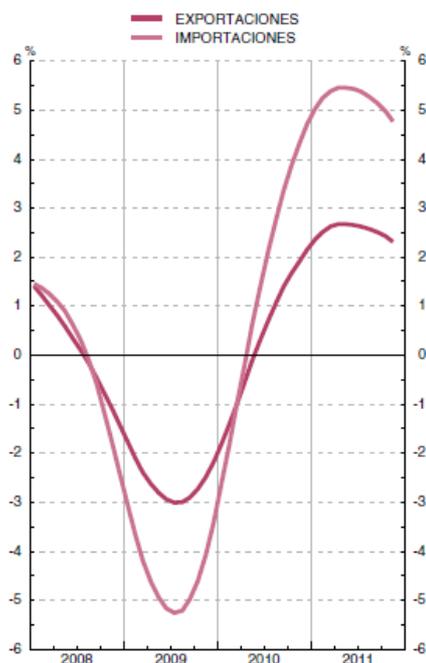
Fuente: Banco de España, 2012.

El índice general de precios industriales volvió a desacelerarse en enero, hasta aumentar un 3,6 % interanual, 1,6 pp. menos que en el mes anterior. La moderación de los precios fue generalizada por componentes, excepto en el caso de los bienes de consumo duradero. Aunque los precios de la energía se moderaron con intensidad, también la tasa interanual del índice general sin energía disminuyó, hasta el 1,8 %, seis décimas menos que en diciembre.

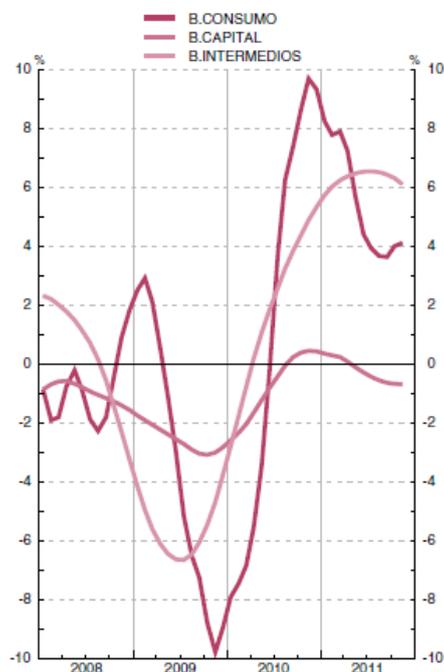
En cuanto a los precios del comercio exterior de bienes, la última información disponible corresponde a diciembre. En ese mes, los precios de las exportaciones, aproximados a través de los Índices de Valor Unitario (IVU), aumentaron un 4,4 % interanual, tasa ligeramente superior a la del mes anterior. En cambio, los IVU de importación se ralentizaron, pues mostraron una tasa interanual del 6,4 %, más de 4 pp. por debajo de la de noviembre. Por su parte, los índices de precios industriales de exportación e importación, elaborados por el INE, se desaceleraron en 0,9 pp. y 1,9 pp., respectivamente, en diciembre, hasta el 3,5 % y el 6,8 %, en consonancia con la evolución experimentada por el PIB.

Gráfico 11: Índices del Valor Unitario de Exportaciones e Importaciones, 2008-2011.

ÍNDICES DEL VALOR UNITARIO DE LAS EXPORTACIONES Y DE LAS IMPORTACIONES (a)



ÍNDICES DEL VALOR UNITARIO DE LAS IMPORTACIONES POR GRUPOS DE PRODUCTOS (a)



a. Tasas de variación interanual (tendencia obtenida con TRAMO-SEATS).

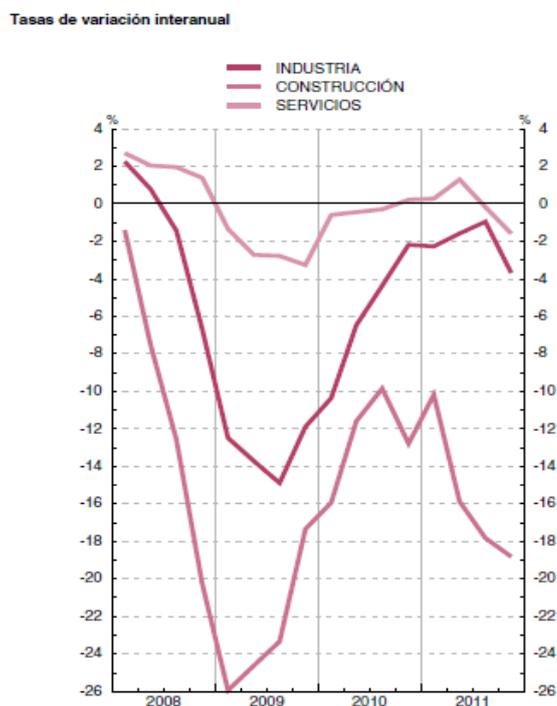
Fuente: Banco de España (2012).

## EMPLEO.

En cuanto al mercado laboral, según la Encuesta de Población Activa (EPA), en el último trimestre de 2011 el empleo cayó en 600.000 personas con respecto al mismo período del año anterior, lo que se tradujo en una tasa de variación interanual del -3,3 %, más de 1 pp. superior a la observada en el trimestre precedente. Estos datos confirman una segunda mitad del año peor que la primera, período en el que se había prolongado la senda de moderación en el ritmo de destrucción de empleo iniciada una vez superada la fase más aguda de la recesión. En el conjunto del año 2011, la pérdida de empleo afectó a 352.000 personas en términos netos, con un ritmo de retroceso del 1,9 % respecto a 2010.

Por ramas de actividad (ver Gráfico 12), el empleo se contrajo en todas las ramas productivas en el cuarto trimestre, con la excepción de la agricultura. En particular, la ocupación en la construcción mantuvo fuertes descensos (-18,8 %) y su evolución empeoró notablemente, tanto en la industria (con una caída del 3,7 %) como en las ramas de servicios.

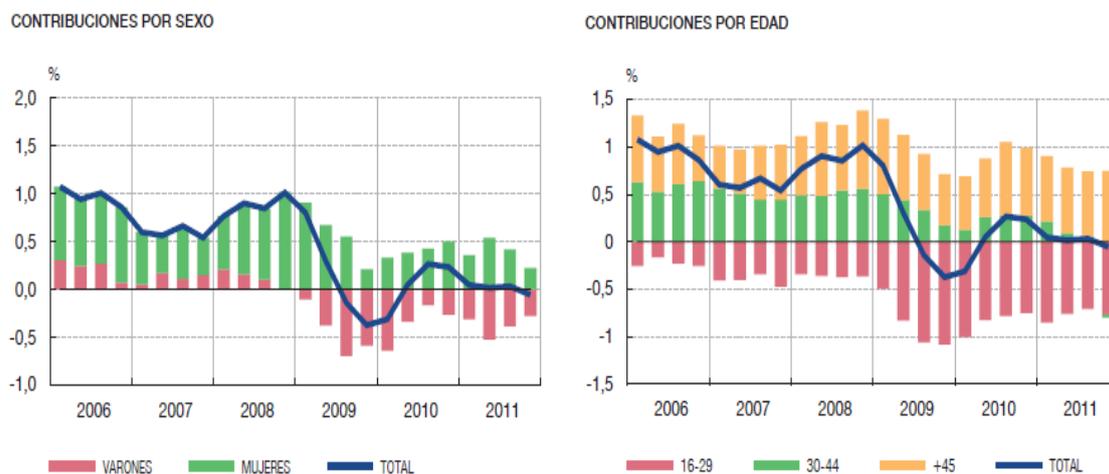
Gráfico 12: Ocupación por rama de actividad. Tasas de variación interanual, 2008-2011.



Fuente: Banco de España, 2012.

Analizando la evolución del empleo por sexos, la caída de la ocupación afectó a ambos colectivos, si bien con mayor intensidad a los varones (-2,9 %) que a la mujeres (-0,7), como viene siendo habitual en los últimos años. No obstante, el diferencial de comportamiento se redujo sustancialmente al finalizar el año.

Gráfico 13: Tasa de actividad. Variaciones interanuales y contribuciones por sexo y edad, 2006-2011.



Fuente: Banco de España, 2012.

Con ello, la tasa de ocupación femenina se recortó hasta el 52,8 %, dos décimas menos que un año antes. Según la nacionalidad, la destrucción de empleo siguió afectando en mayor medida a los extranjeros y lo hizo a un ritmo superior al de 2010 (-6,5 %), mientras que entre los nacionales la pérdida de empleo se moderó en el conjunto del año. Por grupos de edad, continuó el intenso ajuste del empleo entre los trabajadores más jóvenes, acentuándose su descenso hasta el -14,4 %. Por el contrario, entre los mayores de 55 años la ocupación aceleró su ritmo de avance (3,3 %, desde el 0,3 % en 2010), mientras que para el resto de edades se estabilizó en tasas del -1,7 %.

La tasa de empleo para la población de entre 20 y 64 años se recortó en casi un punto porcentual (61,6 %), alejándose del objetivo para dicho colectivo establecido en el Plan Nacional de Reforma (PNR) para 2015 (66 %). Finalmente, los ocupados con menor nivel de estudios fueron, de nuevo, los más afectados por la destrucción de empleo (-8,3 %), lo que contrasta con el mejor comportamiento de la ocupación de los trabajadores con estudios superiores, único colectivo en el que se generó empleo neto en 2011 (2,1 %).

La información de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR) sobre el empleo coincide, a grandes rasgos, con la reflejada por la EPA, cerrando el año con un descenso del 2 % en promedio. Al haber sido el ajuste del empleo superior al observado en el producto, que experimentó un avance del 0,7 % en el conjunto del año, la productividad aparente del trabajo experimentó un nuevo crecimiento del 2,8 %, con un perfil de aceleración en la segunda mitad del año, en paralelo a la mayor intensidad de proceso de destrucción de puestos de trabajo observado en dicho período.

**Gráfico 14: Empleo y PIB. Tasas interanuales de series originales, 2006-2011.**



Fuente: Banco de España, 2012.

Por el lado de la oferta de trabajo, la población activa se mantuvo estabilizada en 2011 (véase tabla 14), como consecuencia del estancamiento observado tanto en la población en edad de trabajar, tras un nuevo retroceso de la población extranjera, como en la tasa de actividad, donde el aumento de la participación femenina compensó el descenso de la de los varones.

Tabla 14: Evolución del desempleo según la EPA, 2009-2011.

	2009	2010	2011	2009				2010				2011				
				IV TR	I TR	II TR	III TR	IV TR	I TR	II TR	III TR	IV TR	I TR	II TR	III TR	IV TR
DESEMPLEADOS. TASAS INTERANUALES	60,2	11,6	7,9	34,9	15,0	12,3	10,9	8,6	6,4	4,1	8,8	12,3				
TASA DE PARO	18,0	20,1	21,6	18,8	20,0	20,1	19,8	20,3	21,3	20,9	21,5	22,8				
POR SEXOS																
Varones	17,7	19,7	21,2	18,6	20,0	19,7	19,3	20,0	20,8	20,6	21,0	22,5				
Mujeres	18,4	20,5	22,2	19,1	20,2	20,6	20,4	20,8	21,9	21,3	22,1	23,3				
POR EDADES																
Entre 16 y 29 años	28,8	32,1	35,0	30,2	31,8	31,9	31,6	32,8	34,7	34,4	34,7	36,4				
Entre 30 y 44 años	16,5	18,5	20,0	17,4	18,5	18,5	18,4	18,7	19,6	19,3	19,8	21,5				
De 45 años en adelante	12,7	14,7	16,1	13,4	14,6	14,8	14,2	15,1	15,8	15,3	16,1	17,3				
POR FORMACIÓN (a)																
Estudios bajos	26,5	30,2	32,6	28,7	30,0	30,7	29,9	30,4	31,2	31,7	32,8	34,9				
Estudios medios	19,4	21,5	23,3	20,2	21,5	21,6	21,0	21,9	23,1	22,5	22,9	24,5				
Estudios altos	8,3	9,7	11,3	8,8	9,6	9,2	10,1	10,0	10,8	10,6	11,8	12,1				
POR NACIONALIDAD																
Nacionales	16,0	18,2	19,6	16,8	18,0	18,2	18,0	18,5	19,3	18,9	19,5	20,7				
Extranjeros	28,4	30,2	32,8	29,7	30,8	30,2	29,3	30,4	32,0	31,9	32,7	34,8				
PARO DE LARGA DURACIÓN																
Incidencia (b)	28,5	42,5	48,2	34,5	38,7	42,4	43,1	45,9	46,6	47,8	48,2	50,0				

a Bajos: sin estudios o solo con estudios primarios; altos: con estudios terciarios.  
b Peso sobre el total de los parados de aquellos que llevan más de un año en esa situación.

Fuente: Banco de España, 2012.

En este contexto, la destrucción neta de puestos de trabajo tuvo un reflejo similar en el aumento del desempleo, de forma que la cifra total de parados se situó en casi 5.300.000 personas a finales de 2011.

La tasa de paro repuntó 1,5 pp. en 2011, mostrando un perfil creciente en la segunda mitad del ejercicio, hasta alcanzar el 22,8 % en el último trimestre. Por su parte, el paro registrado publicado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) mostró un patrón similar de deterioro. La información más reciente de este indicador mensual, correspondiente a enero de 2012, anticiparía la prolongación de la evolución negativa del desempleo en los primeros meses de 2012, al registrar un crecimiento del 8,7 % respecto a enero de 2011.

Para hacer frente a la grave situación laboral por la que atraviesa la economía española, el Gobierno aprobó el pasado 10 de febrero el Real Decreto Ley 3/2012, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo. Entre las principales modificaciones aprobadas se incluye una reforma de la negociación colectiva, dirigida a facilitar la adaptación de las condiciones laborales ante eventuales dificultades de la empresa, modificaciones sustanciales en los mecanismos vigentes para la extinción de los contratos y la creación de un nuevo contrato indefinido dirigido para las empresas pequeñas y medianas con diferentes incentivos fiscales.

En conjunto, los cambios introducidos deberán facilitar el ajuste de las condiciones laborales de los trabajadores a la situación económica de cada empresa, favoreciendo una reasignación más eficiente de los recursos, con un ajuste más equilibrado entre salarios y empleo, a diferencia de lo ocurrido al principio de la crisis con la legislación vigente. Las

modificaciones introducidas en los procedimientos de despido facilitan la consideración de las causas objetivas y alinean la protección de los trabajadores indefinidos a estándares observados en otros países europeos.

### **DÉFICIT PÚBLICO.**

Respecto a la ejecución presupuestaria, el Gobierno de España anunció las cifras de cierre del año 2011 el pasado 27 de febrero. Según esta información, el déficit de las AAPP se situó en el 8,5 % del PIB, lo que representa una desviación de 2,5 pp. respecto al objetivo oficial del 6 % del PIB. Por otra parte, en relación con las finanzas públicas, cabe mencionar que el Gobierno aprobó el 27 de enero el Anteproyecto de Ley orgánica de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera que desarrolla la reforma constitucional en relación con el establecimiento de un límite al déficit y endeudamiento públicos.

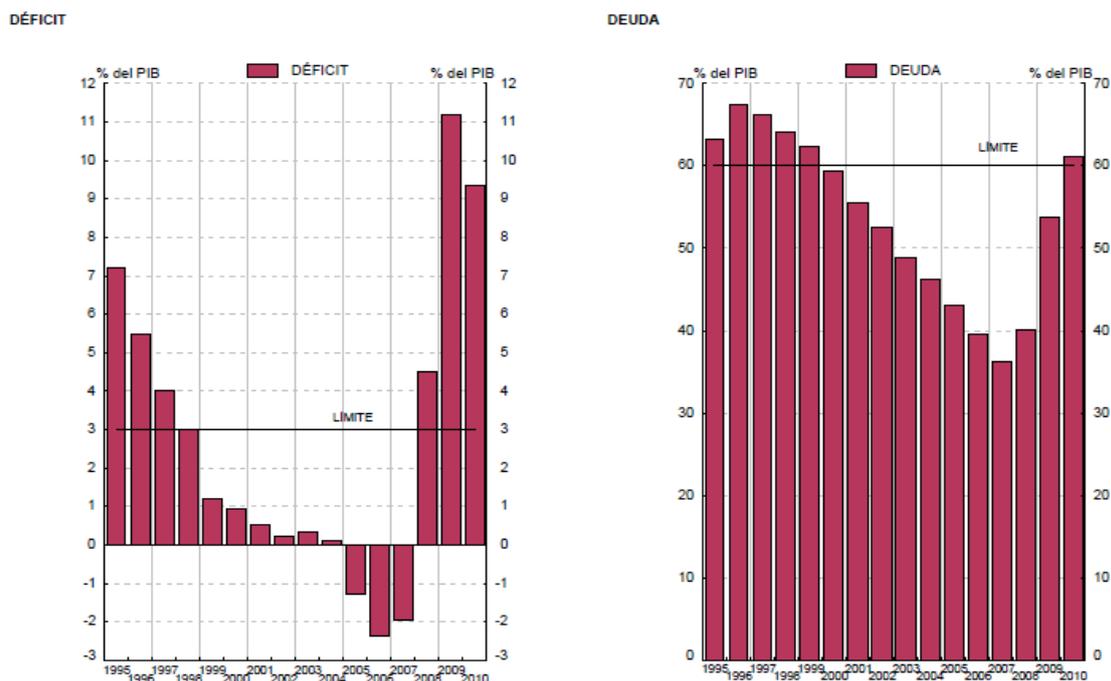
La modificación del artículo 135 de la Constitución española, en su artículo 40 dispone que "los poderes públicos promoverán las condiciones favorables para el progreso social y económico y para una distribución de la renta regional y personal más equitativa, en el marco de una política de estabilidad económica", con lo cual implícitamente reconoce la estabilidad presupuestaria. Las modificaciones se resumen en los siguientes puntos:

- Se introduce el principio de estabilidad presupuestaria al cual deben adecuar sus actuaciones todas las Administraciones.
- Se fijará por primera vez a través de una ley orgánica el déficit estructural máximo permitido al Estado y a las comunidades autónomas, en relación con su PIB. A las entidades locales se les exige equilibrio presupuestario.
- El volumen de deuda pública del conjunto de las Administraciones públicas en relación con el PIB no podrá superar el valor de referencia establecido en el Tratado de la Unión Europea.
- Los límites de déficit estructural y el volumen de deuda pública solo podrán superarse en casos de catástrofes naturales, recesión económica, situaciones de emergencia extraordinaria que supere el control del Estado y perjudiquen considerablemente la situación financiera, sostenibilidad económica o social del Estado.

El IAC, comentado ya en los factores políticos, expresa que el propósito de las políticas de consolidación fiscal, tras el fuerte repunte de la deuda y del déficit público durante la crisis, debe ser restaurar la estabilidad macroeconómica y financiera. Con las medidas presupuestarias ya adoptadas, y en ausencia de cambios en las políticas, se espera que el déficit público alcance el 3% del PIB en el conjunto de la UE en 2013.

El Consejo de Ministros del actual Gobierno de España aprobó el pasado mes de marzo la remisión a las Cortes Generales del Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2012, unas cuentas que realizan un importante esfuerzo en el control del gasto con el fin de reducir el déficit público y alcanzar el objetivo de estabilidad presupuestaria.

Gráfico 15: Déficit y deuda (pasivos) de las AA.PP, España, 1995-2010.



Fuente: Banco de España, 2012.

El compromiso es recortar el déficit del conjunto de las AAPP hasta el 5,3% del PIB para este año, 3,2 puntos menos que el 8,5% en que cerró 2011. Al Estado le corresponderá un esfuerzo de 1,6 puntos hasta lograr un déficit del 3,5%, a las comunidades autónomas 1,4 puntos para lograr un saldo negativo del 1,5% mientras que a las corporaciones locales les corresponde un esfuerzo de 0,1 punto hasta lograr un déficit del 0,3% en este ejercicio. Por su parte la Seguridad Social pasará de un déficit del 0,1% del PIB al equilibrio presupuestario.

En términos presupuestarios, el esfuerzo de consolidación fiscal que realizará el Estado es el mayor de la democracia, equivalente al 2,5% de PIB (27.300 millones). De ellos, 0,8 puntos de PIB corresponden a incrementos de ingresos y 1,7 puntos, a ajustes de gastos, excluidas las partidas comprometidas.

Los ingresos acusarán este ejercicio las consecuencias del escenario de recesión. Los ingresos no financieros para 2012, después de la cesión a Entes Territoriales, experimentarán un crecimiento del 12,5% frente al presupuesto de 2011 y del 14,3% frente a la recaudación del ejercicio pasado, lo que supone 14.902 millones de euros más. Para conseguir esta evolución de los ingresos van a ser fundamentales las nuevas medidas fiscales del Gobierno que supondrán un incremento de 12.300 millones de euros, incluido el aumento del IRPF.

En el caso de la recaudación generada por el Impuesto de Sociedades, ésta se incrementará el 22,2% sobre el Presupuesto inicial del año anterior. El aumento será del 17,8% en comparación con la recaudación final de 2011. Los ingresos por IVA se reducirán el 2,6% como consecuencia del bajo ritmo de la economía española, mientras que los ingresos por Impuesto Especiales caerán el 11,5%.

Los Presupuestos del Estado de este año contemplan una reducción del conjunto del gasto de los ministerios de los 16,9%, excluidas las obligaciones de ejercicios anteriores, hasta un total de 65.803 millones de euros. El Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación reduce su gasto el 54,4%, el de Industria, Energía y Turismo baja su gasto el 31,9%, mientras que el de Hacienda y Administraciones Públicas el 22,9%. El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte contará con un 21,2% menos de recursos y el Ministerio de Fomento el 34,6%.

Como consecuencia de los mecanismos de apoyo financiero a las Administraciones Territoriales y del resto de variaciones en los activos financieros, la deuda pública pasará del 68,5% del PIB de finales de 2011 al 79,8%, nivel que sigue estando muy por debajo del 90,4% que registrará de media la zona euro. Gran parte de este incremento estaría soportado por la Administración Central que tendría un ratio del 60% del PIB frente al 52,1% de 2011. En cualquier caso la necesidad de endeudamiento del Estado para 2012 es un 30% inferior a lo realizado en 2011.

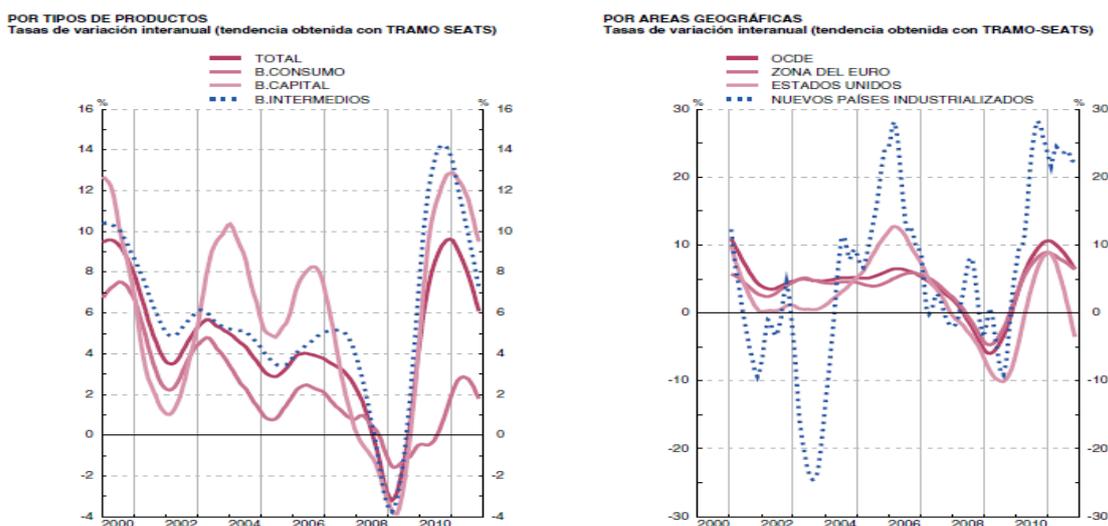
### BALANZA COMERCIAL Y DE PAGOS.

En cuanto a la Balanza Comercial, como ya se adelantó en un párrafo anterior, las exportaciones reales de bienes experimentaron un menor dinamismo en diciembre, con un incremento interanual del 2,1 % (ver Gráfico 16).

Por grupos de productos, el tono más expansivo correspondió a las ventas de bienes intermedios no energéticos y de bienes de equipo, que aumentaron en torno al 10 % interanual, mientras que se observó un retroceso significativo de las exportaciones de bienes de consumo distintos de los alimentos.

Por destino geográfico, la debilidad de la economía europea se reflejó en un descenso de las ventas a esa región, mientras que las exportaciones extracomunitarias aumentaron casi un 14 % interanual.

**Gráfico 16: Comercio exterior de España frente a otros países miembros de la Zona Euro y el resto del mundo, 2000-2010. Exportaciones y expediciones.**



a. Series deflactadas con el índice de valor unitario correspondiente.

Fuente: Banco de España, 2012.

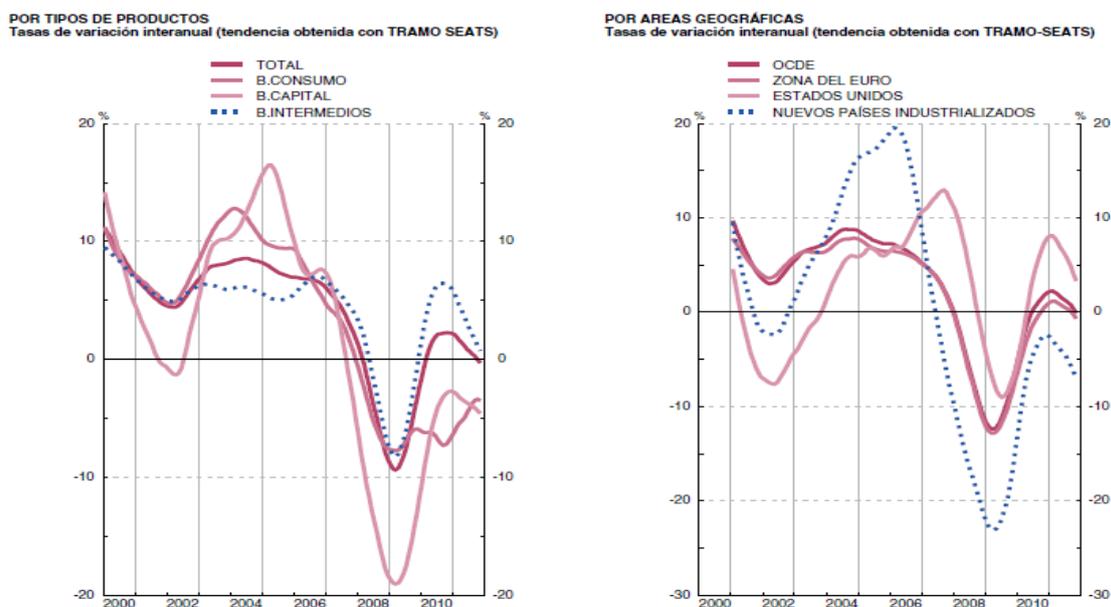
Las importaciones reales disminuyeron a una tasa similar a la registrada en noviembre (-5 %), debido a las caídas de las compras de bienes de consumo y de equipo, que señalan la debilidad del gasto privado a finales de 2011.

En términos nominales, tanto las exportaciones como las importaciones aumentaron, un 6,6 % y un 1,1 %, respectivamente, lo que permitió que el déficit comercial se recortara en diciembre un 15 % en términos interanuales.

En el conjunto del año 2011, las exportaciones aumentaron un 10 % en términos reales, muy por encima del incremento que experimentaron las compras al exterior (1 %). En términos nominales, las tasas estuvieron algo más próximas (15,4 % y 9,6 %, respectivamente) debido al deterioro de la relación real de intercambio.

Con todo, el déficit comercial se corrigió un 11 % en 2011, con un sustancial descenso de su componente no energético (-69 %) que compensó el incremento del 16 % de la factura energética.

**Gráfico 17: Comercio exterior de España frente a otros países miembros de la Zona Euro y el resto del mundo, 2000-2010. Importaciones e introducciones.**



a. Series deflactadas con el índice de valor unitario correspondiente.

Fuente: Banco de España, 2012.

De este modo, el flujo real de exportaciones e importaciones durante el 2011 nos llevan a un saldo negativo de la Balanza Comercial de 46.337,687 millones de euros, cifra de déficit que se recorta en casi 7 mil millones con respecto al año anterior, mostrando por tanto una evolución favorable de nuestro déficit comercial (ver Tabla 15).

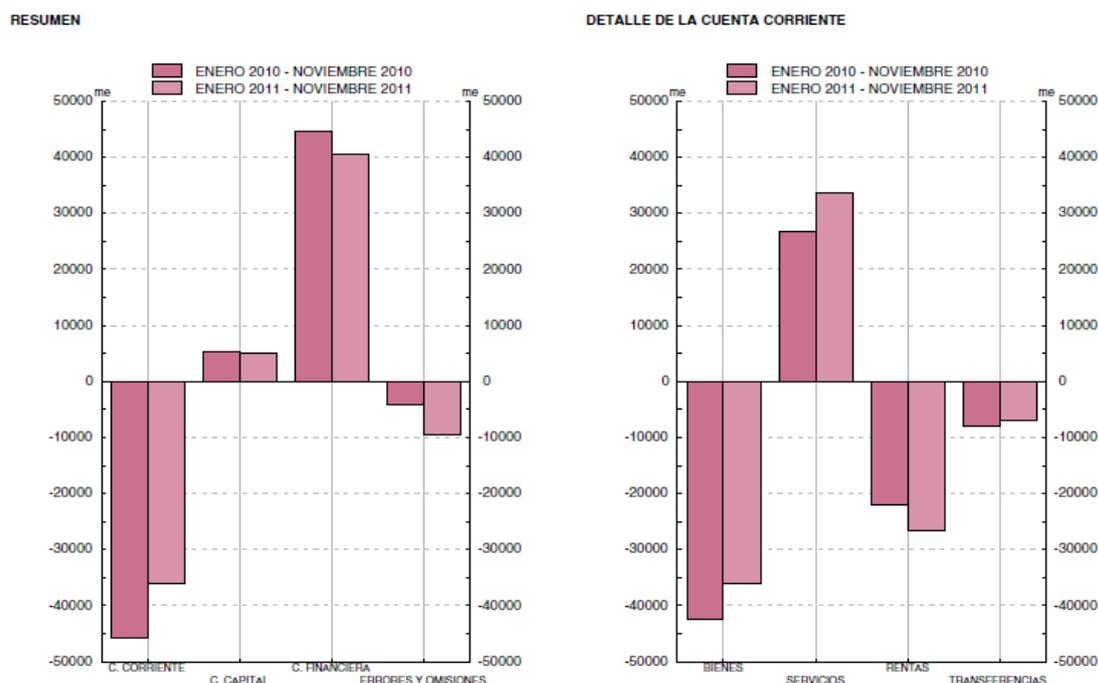
Tabla 15: Balanza comercial España (miles de euros).

	Expor 11	Impor 11	Saldo 11	Cober 11 %	Expor 10	Impor 10	Saldo 10	Cober 10 %
enero	15.955.103	20.882.329	-4.927.226	76,4	12.624.232	17.578.680	-4.954.448	71,82
febrero	17.136.929	20.386.584	-3.249.655	84,06	14.504.000	17.827.537	-3.323.537	81,36
marzo	19.645.243	24.238.862	-4.593.618	81,05	16.820.353	21.316.244	-4.495.891	78,91
abril	17.343.848	21.305.503	-3.961.654	81,41	14.680.249	19.733.174	-5.052.924	74,39
mayo	18.328.322	21.737.984	-3.409.662	84,31	16.048.667	20.276.926	-4.228.259	79,15
junio	17.953.510	21.878.360	-3.924.849	82,06	16.715.443	21.380.730	-4.665.287	78,18
julio	18.635.206	20.276.712	-1.641.506	91,9	16.350.395	20.544.860	-4.194.465	79,58
agosto	15.443.785	20.365.969	-4.922.183	75,83	12.573.129	17.215.705	-4.642.576	73,03
septiembre	17.779.690	22.632.651	-4.852.961	78,56	16.092.700	20.454.089	-4.361.389	78,68
octubre	19.394.359	23.025.951	-3.631.592	84,23	17.142.142	20.933.442	-3.791.301	81,89
noviembre	19.865.737	22.539.858	-2.674.121	88,14	17.505.428	21.649.316	-4.143.888	80,86
diciembre	17.003.812	21.552.465	-4.548.653	78,89	15.723.332	21.145.147	-5.421.816	74,36
Total	214.485.546	260.823.226	-46.337.680	82,23	186.780.071	240.055.850	-53.275.780	77,81

Fuente: ICEX, 2012.

De acuerdo con los datos más recientes de la Balanza de Pagos, durante los primeros once meses de 2011, el déficit acumulado en la balanza por cuenta corriente disminuyó hasta 36.000 millones de euros, casi 10.000 menos que en el mismo período de 2010.

Gráfico 18: Balanza de Pagos de España. Detalle de la cuenta corriente, 2010-2011.



Fuente: Banco de España, 2012.

Esta mejora se debió principalmente a la reducción del déficit comercial y al aumento del superávit de servicios (en casi 6.000 millones), aunque también contribuyó favorablemente la disminución del saldo negativo de transferencias corrientes.

Por el contrario, el déficit de rentas de los once primeros meses de 2011 superó en casi 5.000 millones al observado en el mismo período de 2010. Por su parte, la cuenta de capital generó un excedente de 5.334 millones de euros, inferior en un 15,3% al de un año antes, tasa que recoge reducciones del 11,5% en los ingresos y aumentos del 2,9% en los pagos, y la balanza financiera generó un superávit en sus cuentas de casi 35.000 millones de euros.

Como resultado de la evolución descrita, la necesidad de financiación de la economía se situó en 31 mil millones de euros, en torno a un 25 % menos que en los primeros once meses del pasado año.

En cuanto a los factores económicos, destacamos la caída de los índices macroeconómicos a partir del 2008, que suponen el inicio de una etapa de recesión del ciclo económico y que se mantiene hasta la actualidad. Algunas de las características que definen la situación económica actual son el estancamiento del PIB, un empeoramiento de los sectores productos, la contención de la inflación y del empleo en todas las ramas de actividad, excepto en agricultura, destrucción de la tasa de empleo, etc. Por tanto, podemos decir que el entorno económico es todavía incierto.

### **3.1.3. FACTORES SOCIALES.**

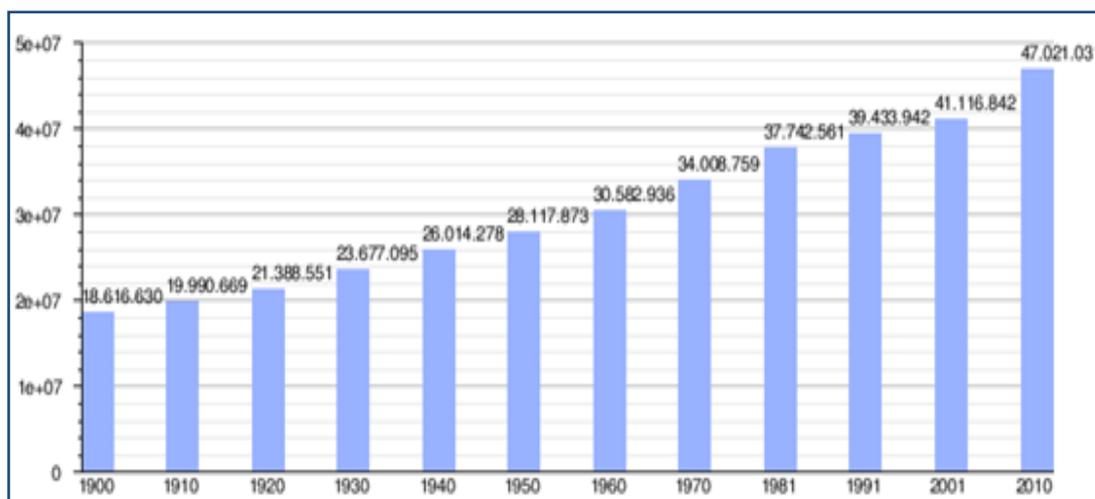
En este punto nos centramos en aquellos factores sociales que afectan a las actitudes, intereses y opiniones de las personas e influyen en sus hábitos de consumo y de compra. Dichos factores incluyen las condiciones demográficas, el estilo de vida, pautas de comportamiento, conocimiento, actitudes y niveles de aceptación de determinados productos, preferencias, etc.

#### **CONDICIONES DEMOGRÁFICAS.**

Las condiciones demográficas de un país condicionan el potencial de desarrollo de muchos sectores empresariales. Las principales variables para estudiar las condiciones demográficas son, entre otras, el crecimiento demográfico y la estructura de edades de la población actual y futura. Éstos tienen una influencia directa sobre el potencial de consumo del mercado desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

El crecimiento demográfico español siempre ha sido positivo durante el siglo, pasando de los 18,6 millones censados en 1900 a los más de 47 millones de habitantes censados en el 2010.

Gráfico 19: Evolución demográfica de España, 1900-2010.



Fuente: INE, 2012.

El total de residentes en España a 1 de enero de 2011 era de 47.150.819 habitantes, lo que supone un ligero incremento con respecto a los datos del año anterior, de los cuales, más de 41 millones tienen nacionalidad española y cerca de unos 6 millones son extranjeros, lo que representa el 12,2% del total de inscritos.

El número anual de nacimientos se redujo un 1,96% en 2010 al alcanzar los 484.055, siendo el segundo año consecutivo de descenso, tras un periodo de continuo incremento durante los 10 años anteriores. La tasa bruta de natalidad, entendida como los nacimientos por cada 1.000 habitantes, se situó en 10,51, su nivel más bajo desde 2003.

El descenso en el número de nacimientos fue resultado, en parte, de una reducción progresiva del número de mujeres en edad fértil, ya que el indicador coyuntural de fecundidad apenas varió respecto a 2009. Por nacionalidad, la fecundidad se redujo ligeramente tanto entre las mujeres españolas como entre las extranjeras. Por su parte, la edad media a la maternidad mantuvo una suave tendencia creciente, alcanzando los 31,2 años. Las mujeres extranjeras siguen teniendo a sus hijos en edades más tempranas (28,7 años de media en 2010) que las españolas (31,9 años).

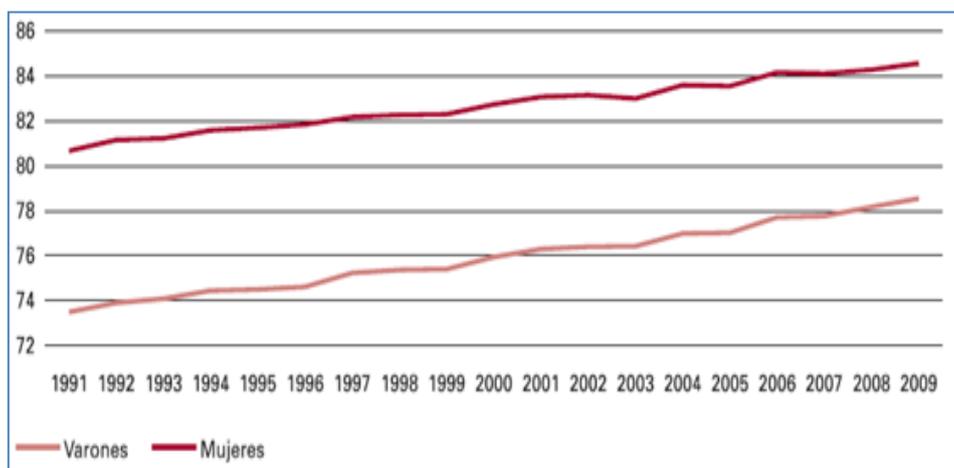
Gráfico 20: Principales indicadores de natalidad y fecundidad, 1976-2010.

Años	Nacimientos	Tasa Bruta de Natalidad	Indicador Coyuntural de la Fecundidad	Edad Media a la Maternidad
1976	676.718	18,74	2,80	28,51
1981	532.601	14,11	2,03	28,23
1986	438.303	11,37	1,56	28,53
1990	401.073	10,32	1,36	28,86
1995	363.467	9,23	1,17	29,96
2000	396.626	9,85	1,23	30,72
2001	405.313	9,95	1,24	30,76
2002	417.688	10,11	1,26	30,79
2003	440.531	10,49	1,31	30,84
2004	453.172	10,61	1,32	30,87
2005	464.811	10,71	1,34	30,91
2006	481.295	10,92	1,38	30,90
2007	491.138	10,94	1,39	30,84
2008	518.503	11,37	1,46	30,83
2009	493.717	10,75	1,39	31,05
2010	484.055	10,51	1,38	31,20

Fuente: INE, 2011.

La esperanza de vida al nacimiento aumentó en 2010 hasta los 82 años. Por sexo, alcanzó los 78,9 años en los varones y los 84,9 en las mujeres, con un incremento de 0,4 y 0,3 años, respectivamente, respecto al año anterior. La esperanza de vida a los 65 años se sitúa en 18,4 años para los hombres y 22,3 para las mujeres. Esta cifra es el número de años que, de acuerdo a las condiciones de mortalidad observadas en 2010 espera vivir, de media, una persona que alcance los 65 años.

Gráfico 21: Esperanza de vida de la población residente en España, 1991-2009.



Fuente: INE, 2011.

Las proyecciones demográficas revelan que en los próximos años se producirá un aumento de la esperanza de vida: la población de 65 años vivirá en media cerca de cuatro años más en 2050 que en la actualidad.

El número total de fallecidos se redujo ligeramente respecto a 2009, tras una evolución negativa de los años anteriores, lo que contribuyó a que la tasa bruta de mortalidad también disminuyera. Del total de fallecidos, tan sólo un 2,8% era de nacionalidad extranjera a pesar de que este colectivo supone más del 12% de la población residente. Esta circunstancia se debe a que la estructura por edades de la población extranjera es más joven que la de los españoles al concentrarse en torno a edades relacionadas con el mercado laboral. Siete de cada 10 de estos fallecimientos correspondieron a nacionales de países miembros de la Unión Europea, que son los extranjeros residentes en España con edades medias más avanzadas. A pesar de registrarse un menor número de defunciones, el descenso de la natalidad ha conseguido reducir el crecimiento vegetativo de la población de España hasta las 105.388 personas, el nivel más bajo desde 2005, como podemos observar en la Tabla 16.

Tabla 16: Crecimiento vegetativo de la población residente en España, 1976-2010.

Años	Matrimonios	Nacimientos	Defunciones	Crecimiento vegetativo
1976	259.392	676.718	298.219	378.499
1981	201.024	532.601	292.622	239.979
1986	206.909	438.303	308.777	129.526
1990	219.085	401.073	331.807	69.266
1995	198.948	363.467	343.943	19.524
2000	214.509	396.626	357.788	38.838
2001	206.266	405.313	357.580	47.733
2002	209.550	417.688	366.046	51.642
2003	210.477	440.531	382.455	58.076
2004	214.309	453.172	369.564	83.608
2005	207.686	464.811	385.056	79.755
2006	205.837	481.295	369.391	111.904
2007	202.807	491.138	383.249	107.889
2008	195.280	518.503	384.198	134.305
2009	175.409	493.717	383.209	110.508
2010	169.020	484.055	378.667	105.388

Nota: el crecimiento vegetativo es la diferencia entre el número de nacimientos de madre residente en España y el de defunciones de residentes en el país.

Fuente: INE, 2011.

Según los datos provisionales de la población por sexo y edad a 1 de enero de 2011, el 49,3% del total de empadronados son varones, y el 50,7% son mujeres. Entre los españoles hay más mujeres (51,0%) mientras que entre los extranjeros hay más varones (52,2%).

Por edades, el 15,7% de la población tiene menos de 16 años, el 41,8% tiene entre 16 y 44 años, el 25,3% tiene entre 45 y 64 años, y el 17,2% tiene 65 ó más años. Según las últimas proyecciones del INE, esta última proporción aumentará en las próximas décadas hasta el 32% en 2050, lo que supone multiplicar por dos el número de personas en edad de jubilación. Por nacionalidad cabe destacar la diferencia en el grupo de 16 a 44 años. Así, mientras que los empadronados españoles de estas edades representan el 39,2% del total, este porcentaje se eleva al 60,9% en el caso de los extranjeros.

Tabla 17: Población por edad, 01/01/2011.

	Total	% respecto al total	Españoles	% respecto al total de españoles	Extranjeros	% respecto al total de extranjeros
<b>Total</b>	<b>47.150.819</b>	<b>100,0</b>	<b>41.420.152</b>	<b>100,0</b>	<b>5.730.667</b>	<b>100,0</b>
Menores de 16 años	7.427.313	15,7	6.539.912	15,8	887.401	15,5
De 16 a 44	19.714.280	41,8	16.223.006	39,2	3.491.274	60,9
De 45 a 64	11.916.373	25,3	10.892.577	26,3	1.023.796	17,9
65 y más años	8.092.853	17,2	7.764.657	18,7	328.196	5,7

Fuente: INE, 2011.

Por comunidades autónomas, las que han registrado los mayores aumentos de población en términos absolutos entre el 1 de enero de 2010 y el 1 de enero de 2011 son Andalucía con (44.515), Cataluña (22.870), Comunidad de Madrid (22.830 personas) y Castilla La Mancha (15.133). Por el contrario, cuatro comunidades reducen su población: Castilla y León (-3.773 personas), Galicia (-3.137 personas), Principado de Asturias (-2.993 personas) y Aragón (-1.963 personas).

Tabla 18: Población por comunidad y ciudad autónoma, 01/01/2011.

	A 1 de enero de 2011 (datos provisionales)	A 1 de enero de 2010 (datos definitivos)	Variación absoluta	Variación relativa
<b>Total</b>	<b>47.150.819</b>	<b>47.021.031</b>	<b>129.788</b>	<b>0,3</b>
Andalucía	8.415.490	8.370.975	44.515	0,5
Aragón	1.345.132	1.347.095	-1.963	-0,1
Asturias, Principado de	1.081.348	1.084.341	-2.993	-0,3
Baleares, Illes	1.112.712	1.106.049	6.663	0,6
Canarias	2.125.256	2.118.519	6.737	0,3
Cantabria	592.560	592.250	310	0,1
Castilla y León	2.555.742	2.559.515	-3.773	-0,1
Castilla-La Mancha	2.113.506	2.098.373	15.133	0,7
Cataluña	7.535.251	7.512.381	22.870	0,3
Comunitat Valenciana	5.111.767	5.111.706	61	0,0
Extremadura	1.108.140	1.107.220	920	0,1
Galicia	2.794.516	2.797.653	-3.137	-0,1
Madrid, Comunidad de	6.481.514	6.458.684	22.830	0,4
Murcia, Región de	1.469.721	1.461.979	7.742	0,5
Navarra, Comunidad Foral de	641.293	636.924	4.369	0,7
País Vasco	2.183.615	2.178.339	5.276	0,2
Rioja, La	322.621	322.415	206	0,1
Ceuta	82.159	80.579	1.580	2,0
Melilla	78.476	76.034	2.442	3,2

Fuente: INE, 2011.

En términos relativos, los mayores incrementos de población se producen en las ciudades autónomas de Melilla (3,2%) y Ceuta (2,0%), así como en Castilla-La Mancha y Comunidad Foral de Navarra (ambas con un 0,7%). La mayor reducción de población en términos relativos se da en Principado de Asturias (con un -0,3%), seguidas de Aragón, Castilla y León y Galicia (-0,1%).

Durante las próximas décadas España experimentará importantes cambios demográficos. Los mayores crecimientos absolutos y relativos en los próximos 40 años se concentrarían en las edades avanzadas. Concretamente, el grupo de edad de mayores de 64 años se duplicaría en tamaño y pasaría a constituir el 31,9% de la población total de España. Por otro lado, la población de 0 a 15 años se incrementaría en 157 mil personas (un 2,2%), lo que se derivaría de la prolongación futura de las tendencias al crecimiento de la fecundidad actualmente observada. Sin embargo, la población de 16 a 64 años, se vería disminuida en más de medio millón de efectivos, un 18,4% de su volumen actual.

Por otro lado, de mantenerse los ritmos actuales de reducción de la incidencia de la mortalidad por edad sobre la población de España, la esperanza de vida al nacimiento alcanzaría los 84,3 años en los varones y los 89,9 años en las mujeres en 2048.

No obstante, el mayor tamaño poblacional y una estructura demográfica cada vez más envejecida producirían un continuo crecimiento del número anual de defunciones. Con ello, el saldo entre nacimientos y defunciones entraría en una dinámica continuamente decreciente. De hecho, dicho excedente vegetativo, tras haber alcanzado su máximo en las últimas décadas en 2008, acabaría tornándose en negativo a partir de 2020, lo cual supondría un fuerte freno al crecimiento poblacional.

Tabla 19: Crecimiento vegetativo proyectado, 2009-2048.

Años	Nacimientos	Defunciones	Crecimiento vegetativo
2009-2018	4.801.676	4.120.462	681.214
2019-2028	4.188.170	4.383.448	-195.278
2029-2038	4.325.747	4.679.220	-353.474
2039-2048	4.560.425	5.224.559	-664.134

Fuente: INE, 2011.

En lo referido al fenómeno migratorio, para los próximos 10 años, se estima un decrecimiento en el flujo de inmigrantes hasta los 3,8 millones entre 2009 y 2019, un millón menos que los observados entre 2002 y 2008. A partir de 2019, los resultados corresponden a un flujo anual constante de 400 mil inmigrantes. Con ello, la extensión al largo plazo de los comportamientos actualmente observados de la emigración exterior, muy ligada a la entrada previa de inmigrantes, llevaría a España a presentar un saldo migratorio externo de 2,6 millones de migrantes netos en los próximos 40 años.

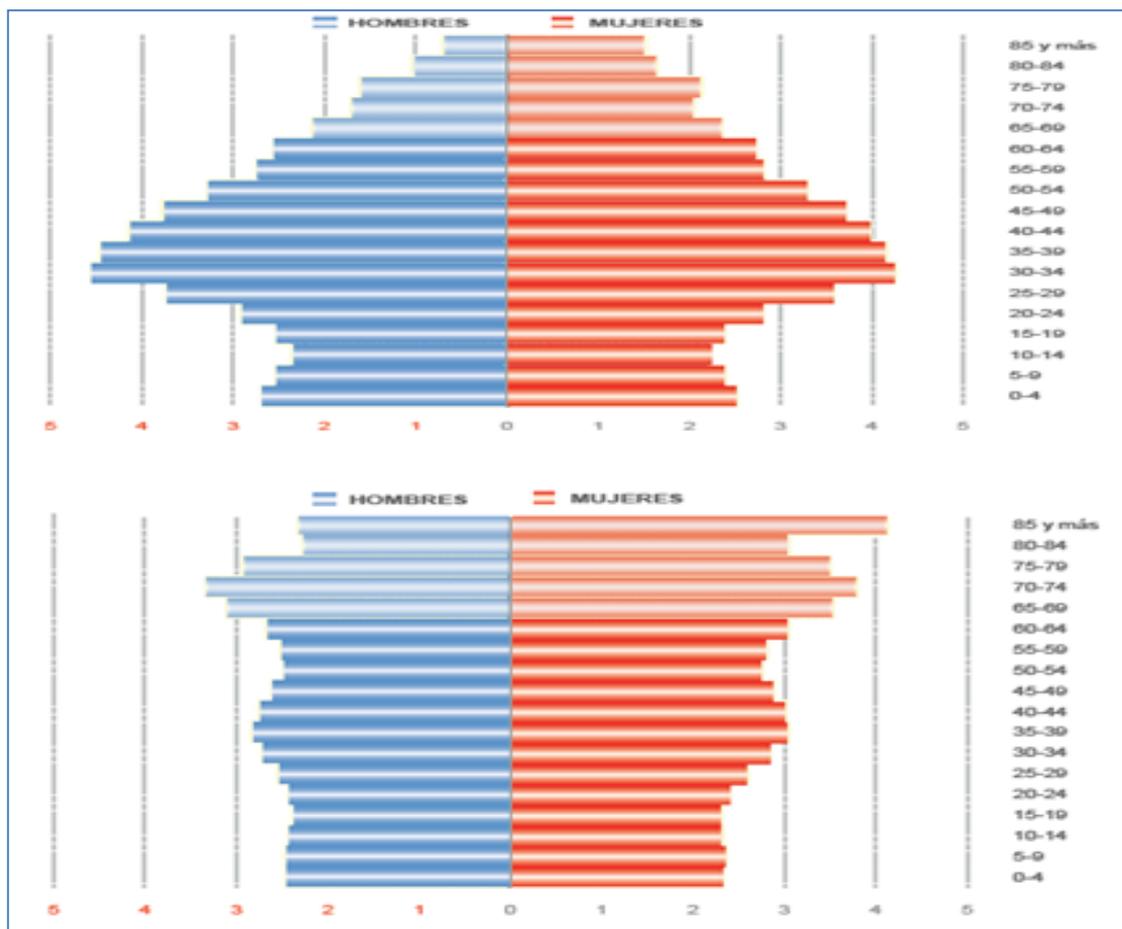
Tabla 20: Crecimiento migratorio proyectado, 2009-2048.

Año	Inmigrantes	Emigrantes	Saldo Migratorio
2009-2018	3.864.662	3.419.018	445.644
2019-2028	4.000.000	3.242.030	757.970
2029-2038	4.000.000	3.261.150	738.850
2039-2048	4.000.000	3.272.311	727.689

Fuente: INE, 2011.

El progresivo envejecimiento de la población también se reflejará en un preocupante menor reemplazo o relación entre las generaciones en edad de incorporarse al mercado de trabajo (los jóvenes entre 20 y 29 años) frente a las que salen (entre 55 a 64 años), que evolucionará del actual 120% en 2010 al 90% en 2050, lo que significa que pasaremos de tener 1,2 individuos entre 20 y 29 años por cada individuo entre 55 y 64 años, a tener sólo 0,9 en el 2050. Es decir, en la próxima década las generaciones del *baby boom* (nacidas entre 1950 y 1970) van a empezar a jubilarse, sin posibilidades de ser reemplazadas por generaciones jóvenes.

Gráfico 22: Pirámide de población en España, 2010- 2050.



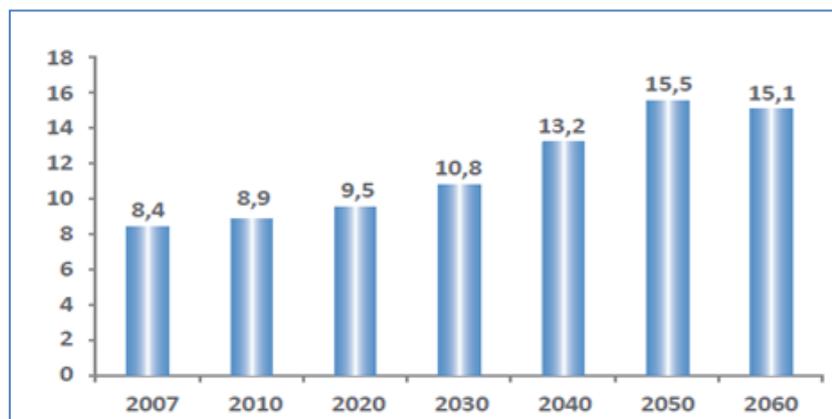
Fuente: INE, 2011.

Los cambios demográficos se manifestarán en un aumento de la tasa de dependencia (población mayor de 65 años sobre población en edad de trabajar, de 16 a 64 años), que pasará del 24,4% en 2010 al 59% en 2060, según la Comisión Europea. La tasa de dependencia en España será la segunda más alta de la UE en 2060, sólo superada por Italia, lo que supone pasar de una persona mayor de 65 años por cada cuatro personas en edad de trabajar, a una por cada 1,7 personas en edad de trabajar.

El escenario demográfico para los próximos 40 años tendrá consecuencias negativas en la sostenibilidad del sistema de pensiones. Como se ha comentado, la mejora de la esperanza de vida nos permitirá vivir cuatro años más de media en el futuro y ésta es la razón más importante para retrasar la edad legal de jubilación a los 67 años. Aunque los actuales recursos del sistema de Seguridad Social garantizarán el pago de las pensiones en el corto plazo, la financiación a medio y largo plazo estará condicionada por la evolución demográfica.

La presión que el envejecimiento de la población española originará sobre el gasto público en pensiones se ha puesto de manifiesto en las proyecciones realizadas por la Comisión Europea que se incluyen en su último informe sobre envejecimiento de la población y que indican que en España el gasto público destinado a pensiones pasará del 8,4% del PIB en 2007 al 15,1% en 2060.

Gráfico 23: Proyección del gasto público en pensiones en España (% PIB), 2007-2060.



Fuente: INE, 2011.

Aunque el aumento del gasto en pensiones será un elemento común en todos los países de la Unión Europea, en España el proceso será más intenso, con un aumento estimado de 6,7 puntos de PIB en el periodo, frente a los 2,4 puntos en el promedio de la UE-27.

#### ASPECTOS CULTURALES.

Los estilos de vida, las costumbres alimenticias, los patrones de consumo, etc., afectan a las posibilidades de actuación empresarial y a la aceptación de los productos.

Hasta la aparición del azúcar a partir del siglo XV, y durante milenios, la humanidad no ha tenido a su disposición más sustancia para endulzar los alimentos que la miel. Las múltiples propiedades saludables de la misma fueron descubiertas y reconocidas ya por nuestros antepasados, remontándonos para ello a la Grecia y Roma Clásicas, siendo también relevantes sus múltiples aplicaciones culinarias, las cuales fueron reconocidas y utilizadas en la cocina árabe y muy en particular la marroquí, la europea y vanguardista.

Aunque la alimentación está influenciada por factores socioeconómicos y culturales con componentes religiosos, psicológicos y pragmáticos, es evidente que la disponibilidad, el coste y la caducidad de los alimentos han contribuido sobre los hábitos dietéticos de la población, y la elección final determinará el perfil de cada dieta.

Las preferencias de los individuos en relación con la demanda de alimentos vienen determinadas por los diversos cambios sociales que se han producido en nuestro país en los últimos años, que también han modificado las costumbres alimenticias.

El flujo migratorio interior y exterior, la mezcla de culturas, una amplia difusión de las nuevas técnicas de producción y conservación de los alimentos que amplían las posibilidades de consumo, la influencia del marketing, la publicidad ejercida por las empresas agroalimentarias y de los medios de comunicación sobre los hábitos en la alimentación, los nuevos sistemas de organización familiar, la incorporación de la mujer al mundo laboral, la reducción del tiempo disponible de los hogares para comprar, los mayores niveles de formación e información, el aumento de las comidas fuera del hogar, la creciente preocupación por la salud, el medio ambiente y la belleza, el gusto por lo natural, la tradición, las innovaciones tecnológicas, etc.

Todos ellos son factores que intervienen en las preferencias y aversiones que manifiestan los consumidores por un tipo de producto o servicio, que evolucionan a lo largo de los años y constituyen la respuesta a los nuevos estilos de vida de la población. Hoy en día existe una gran preocupación por parte de la población por la salud y se reconoce a la alimentación adecuada como un instrumento de protección de la salud y prevención de enfermedades.

Con la crisis económica como constante telón de fondo, y un consumidor cada vez más sensible al precio de los productos y más receptivo que nunca a recibir ofertas, la tendencia salud se confirma como una de las opciones de crecimiento más sólidas y con más futuro para las empresas de alimentación. Usar materia prima natural, sin componentes artificiales que adulteren sus características, se ha convertido en la tendencia de salud más extendida en la industria alimentaria.

Desde el punto de vista de los factores sociales son importantes varios aspectos. Por un lado hemos analizado las condiciones demográficas de la población española, caracterizadas básicamente por un crecimiento de la población, un descenso de la natalidad, un aumento de la esperanza de vida y un progresivo envejecimiento de la población. Por otro lado, consideramos sumamente importantes aspectos como los hábitos en la alimentación y estilos de vida. Hoy en día existe una gran preocupación por parte de la población por la salud y se reconoce a la alimentación sana y adecuada como un instrumento de protección de la salud y prevención de enfermedades. Esta tendencia de salud se confirma como una de las opciones de crecimiento más sólidas y con más futuro para las empresas de alimentación. Por tanto, podemos decir que este escenario es favorable para la empresa, tanto desde un punto de vista demográfico como cultural.

#### **3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.**

Los factores tecnológicos son los derivados de los avances científicos, estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir en el entorno. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y eficacia, y como consecuencia, sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos destacan los referentes a:

*Nuevos materiales, productos y procesos.* Los nuevos materiales de envase permiten alargar la vida de los alimentos y mantener su calidad y frescura. La utilización de la nanotecnología al sector alimentario empieza a ser una realidad para mejorar la calidad de la alimentación, aportando mayores beneficios nutricionales y ampliando la seguridad alimentaria e igualmente, permite reducir las pérdidas económicas causadas a muchas empresas por el deterioro de los alimentos.

Los nano-ingredientes permiten modificar propiedades físicas de alimentos, desarrollando nuevos alimentos que mejoran la absorción de nutrientes, o con aditivos que actúan como filtro ultravioleta o como barrera frente al oxígeno y la humedad.

También los envases inteligentes, capaces de responder a condiciones ambientales, repararse a sí mismos o alertar al consumidor de la presencia de contaminantes o patógenos; los envases que detectan la presencia de micro organismos sobre la superficie y eliminarlos, con propiedades antimicrobianas y que repelen la suciedad; o nano-etiquetas que mejoren la clasificación de productos.

Todo ello tiene efectos sobre la seguridad alimentaria, que permitirá asegurar la calidad de los productos; analizar su composición, estimar su vida útil y frescura; detectar la presencia de aditivos, fármacos, toxinas, metales pesados, plaguicidas, fertilizantes; detectar factores no nutricionales y alérgenos o fraudes alimentarios.

*Incorporación de equipos y máquinas más innovadoras que mejoren los estándares de calidad del producto, que permitan la adaptación de la producción a las demandas del mercado y a la capacidad productiva de las empresas, acompañada con la especialización de los factores productivos: mano de obra especialmente cualificada y entrenada en su manejo son cada vez más importantes, destacando también los desarrollos en técnicas de medición, diagnósticos de laboratorios y ensayos de campo.*

*Mejoras en el transporte de las personas y mercancías, con planes estratégicos estatales para el transporte por carretera, ferroviario, aéreo o marítimo, que permitan impulsar el desarrollo económico y la competitividad de la economía, fortalecer la cohesión social y territorial, incrementar la calidad y seguridad de las infraestructuras y servicios del transporte, incrementar la calidad y seguridad de las infraestructuras y servicios del transporte en sus distintas modalidades, y contribuir a la movilidad sostenible.*

En un mercado cada vez más global disponemos de modernas infraestructuras de comunicaciones que nos permiten competir globalmente, en un entorno con los servicios tecnológicos y logísticos necesarios.

*Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.* Los nuevos sistemas de información y comunicación, más eficaces y eficientes, permiten la obtención de una información más elaborada, abarcando personas, máquinas o equipos y/o métodos organizados, tanto de forma interna como externas.

Las redes informáticas, como Internet, suponen una potente herramienta de carácter universal, de bajo coste, operativo, interactivo, de rápida respuesta y medible. Ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. Elimina las barreras geográficas y posibilita llegar a clientes en mercados y países que hasta hace unos años estaban fuera del alcance de las pymes españolas. Cada vez más las empresas diseñan su imagen corporativa adaptada a las redes sociales, e incorporan Estrategias 2.0 en sus planes de marketing.

*Know-how* sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa, unir la adaptación al mercado, al I+D de las empresas, emplear los recursos necesarios para mantener su competitividad en el tiempo, y tener una cultura y experiencia en la adaptación de nuevas tecnologías que permite afrontar mejor los cambios tecnológicos de la globalización actual.

Las empresas cada vez asumen un mayor riesgo en el proceso tecnológico debido fundamentalmente a que la tecnología va dejando de ser una fuente de ventaja competitiva, ya que ésta supone a corto plazo un nivel de supervivencia. Así por ejemplo, disponer de tecnología en sectores como alimentación, banca o automóviles y construcción, no supone grandes ventajas, sin embargo, no disponer de la tecnología supone no poder sobrevivir en el mercado actual.

Por ello, uno de los grandes retos de las empresas en el siglo XXI es la utilización de las tecnologías de forma eficiente, es decir, que redunde en una mayor calidad en los productos o servicios al usuario final. El retraso o adelanto en la adopción eficaz de las nuevas tecnologías afectará al nivel de competitividad de muchos productos agroalimentarios puesto que, a corto plazo, se modificarán más profundamente ciertos costes de producción y, a medio plazo se pueden alterar las relaciones de productos alimentarios complementarios y alternativos.

Por el lado de los factores tecnológicos hemos identificado diferentes influencias. Por un lado, la nanotecnología, que permite desarrollar nuevos materiales envase, productos y procesos, y empieza a ser una realidad para el sector alimentario. Por otro lado, la incorporación de máquinas y equipos modernos, que permiten mejorar los estándares de calidad de los productos. También hemos destacado las modernas infraestructuras de comunicaciones, que permiten competir globalmente en el entorno con los servicios tecnológicos y logísticos necesarios. Los avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones han supuesto nuevos sistemas de información y comunicación, y las redes informáticas, como Internet, se han convertido en potentes herramientas. Por último, se hace fundamental una cultura y experiencia en la adaptación de nuevas tecnologías que permite afrontar mejor los cambios tecnológicos de la globalización actual.

### **3.1.5. FACTORES AMBIENTALES**

*“Si la abeja desaparece de la superficie del planeta entonces el hombre sólo tendrá cuatro años de vida. No más abejas, no más polinización, no más plantas, ni más animales, no más hombre” (Albert Einstein)*

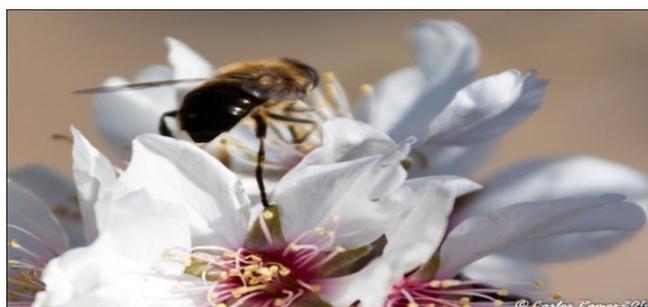
En el Capítulo 2 del presente estudio ya destacamos la importancia de la apicultura como actividad económica, social y ambiental. Pasamos en este punto a profundizar un poco más sobre este último aspecto, el factor medioambiental.

La apicultura destaca por su papel fundamental en el desarrollo sostenible de las zonas rurales, creando puestos de trabajo y prestando un importante servicio al ecosistema a través de la polinización entomófila realizada por la cabaña apícola, que contribuye a la mejora de la biodiversidad al mantener la diversidad genética de la flora. Gran parte de los cultivos comestibles (un 80%) requieren dicha polinización, pues algunos de estos bajan la calidad de sus frutos cuando no son bien polinizados (manzanas, peras, etc.) y otros directamente no producen nada sin ella (almendras).

Sabemos que la mayoría de las plantas del mundo confían su reproducción a través de la polinización al reino animal, y dentro de éste, en especial a los insectos polinizadores.

Hace no mucho tiempo atrás la abeja era responsable de casi el 60% de la polinización. La acción del hombre sobre el medio ambiente, con la introducción de plantas transgénicas, el uso de nuevos insecticidas, o la urbanización del espacio rural, ha hecho que gran parte de estos insectos polinizadores vaya desapareciendo, incrementando el papel de la abeja como polinizador hasta llegar a ser responsable de casi el 90% del mismo. De ahí la importancia de mantener las abejas para asegurarnos la biodiversidad.

**Ilustración 18: Abeja pecoreando flor.**



**Fuente: ASEMIEL, 2011.**

En años pasados, sólo en EEUU la falta de polinización ha originado pérdidas millonarias (alrededor de 14 billones de dólares), y eso está directamente relacionado con las pérdidas de abejas, a causa del denominado Síndrome de Colapso de Colmenas (SCD). Mucho se ha estudiado y dicho de él, pero hasta ahora no se puede decir a ciencia cierta quién es el responsable, algunos apuntan a enfermedades como *Nosema ceranae*, otros a los plaguicidas, otros al cambio climático, pero la gran mayoría coincide en que es una suma de todos esos factores.

La importancia medioambiental que la apicultura brinda al ecosistema es fundamental. El aumento de la mortalidad de las abejas tendría, si se pasa por alto, un grave impacto negativo en la agricultura, la producción y la seguridad alimentaria, la sostenibilidad medioambiental y los ecosistemas.

Por otro lado, dada la creciente sensibilización social hacia temas medioambientales, también se valora que el sistema de producción de este sector sea compatible con el medio ambiente. Por ello, la producción agraria ecológica, orgánica o biológica, es un sistema de producción que tiene como principal objetivo obtener alimentos de máxima calidad sin utilizar para ello sustancias químicas de síntesis (plaguicidas, abonos químicos, etc.) ni organismos modificados genéticamente (conocidos como OGM's o transgénicos). Esta producción responde a una cada vez mayor demanda por parte de la población de este tipo de productos.

En los factores ambientales hemos destacado dos aspectos principales: el papel fundamental que juega la polinización entomófila realizada por la cabaña apícola, que contribuye a la mejora de la biodiversidad al mantener la diversidad genética de la flora, y la cada vez más importante agricultura ecológica, que responde a una mayor demanda por parte de la población de este tipo de productos.

### **3.1.5. FACTORES LEGALES.**

Los legisladores intentan mediante diferentes leyes ordenar y establecer principios que sirvan como puntos de referencia en los diferentes sectores. Hay muchos aspectos relacionados con las prácticas apícolas que se encuentran directamente legislados, por lo que es necesario describir el marco actual general: leyes, reglamentos y normas, entidades y organismos gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan la actuación de la organización.

Por un lado, como miembros de la Comunidad Europea, se aplica la Legislación Comunitaria regulatoria, que comprende los siguientes tratados:

- Reglamento CEE 2092/91 del Consejo (24 junio 1991) sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.
- Reglamento CE 797/2004 de la Comisión (26 de abril de 2004) relativo a las medidas destinadas a mejorar las condiciones de producción y comercialización de los productos de la apicultura.
- Reglamento CE 917/2007 del Consejo relativo a las medidas destinadas a mejorar las condiciones de producción y comercialización de los productos de la apicultura.
- Reglamento CE 1234/2007 del Consejo (22 de octubre de 2007) por el que se crea una organización común de mercados agrícolas y se establecen disposiciones específicas para determinados productos agrícolas.
- Reglamento CE 889/2008 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control.

También y respetando el marco legal comunitario, obviamente cada país miembro puede elaborar su normativa propia. La normativa comunitaria suele exponer principios muy generales que todos los países tienen que asumir y legislar mediante una normativa específica y apropiada. En España contamos con dos niveles normativos: el estatal y el de las comunidades autónomas. Éstas últimas pueden elaborar su propia legislación aplicable al territorio sobre el que ejercen su jurisdicción, siempre respetando la legislación comunitaria y nacional. La Legislación Nacional se concreta en la siguiente reglamentación:

- Real Decreto 209/2002 por el que se establecen normas de ordenación de las explotaciones apícolas.
- Real Decreto 1049/2003 por el que se aprueba la Norma de calidad relativa a la miel. Esta norma de calidad tiene por objeto definir lo que se entiende por miel y fijar las condiciones y características que debe cumplir dicho producto para su presentación, comercialización y consumo en el mercado interior.
- Real Decreto 479/2004 por el que se establece y regula el Registro general de explotaciones ganaderas.
- Real Decreto 608/2006 por el que se establece y regula un Programa nacional de lucha y control de las enfermedades de las abejas de la miel. El programa tiene como objetivo que

las explotaciones apícolas mantengan a las colonias de abejas de la miel con un nivel sanitario adecuado.

- Real Decreto 751/2006 sobre autorización y registro de transportistas y medios de transporte de animales y por el que se crea el Comité español de bienestar y protección de los animales de producción.

- Orden APA/735/2008 por la que se modifica el anexo II del Real Decreto 608/2006, por el que se establece y regula un Programa nacional de lucha y control de las enfermedades de las abejas de la miel.

Dentro de la Legislación Comunitaria, el Reglamento 797/2004 (CE) se constituye como una de las piedras angulares sobre la que descansa gran una parte de la legislación apícola. En este Reglamento se recogen medidas destinadas a mejorar las condiciones de producción y comercialización de los productos de la apicultura.

Considera que la apicultura es un sector caracterizado por una gran diversidad de las condiciones de producción y los rendimientos, así como por la dispersión y heterogeneidad de los agentes económicos relacionados con la producción y la comercialización.

También considera importantes los problemas originados por *Varroa destructor* y la necesidad de contar con medidas a escala comunitaria.

Finalmente, y sumamente importante se considera que para mejorar la producción y comercialización de la miel es necesario establecer programas nacionales denominados Programas Apícolas, con una duración de tres años que incluyan medidas relacionadas con:

1. Asistencia técnica.
2. Lucha contra *Varroa destructor*.
3. Racionalización de la trashumancia.
4. Gestión de la repoblación de la cabaña apícola.
5. Colaboración en programas de investigación en materia de la apicultura y sus productos.

La norma establece que estos programas apícolas se elaborarán en colaboración con las organizaciones profesionales y las cooperativas del sector. Los gastos efectuados por los Estados miembros como consecuencia de las obligaciones establecidas en este reglamento se cofinanciarán al 50% entre los estados miembros y la CE. El seguimiento y evaluación del Programa Nacional se basa en la información comunicada por las autoridades competentes de cada una de las comunidades autónomas, al Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. Tanto en el ámbito nacional como en el regional, junto a las autoridades competentes, participarán en el seguimiento y evaluación las organizaciones representativas (OPAS) y cooperativas del sector apícola que hayan intervenido en la elaboración del Programa, y que son las siguientes:

- C.O.A.G.- Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos
- A.S.A.J.A.- Asociación Agraria de Jóvenes Agricultores

- U.P.A.- Unión de Pequeños Agricultores y Ganaderos
- C.A.E.- Cooperativas Agroalimentarias.

El pasado 11 de abril de 2011 se publicó en el BOE la Orden ARM/867/2011 del 30 de marzo, por la que se reconocía a la Organización Interprofesional de la Miel y los Productos Apícolas (INTERMIEL) como Organización Interprofesional Agroalimentaria, que agrupa al 89% de los productores de miel y al 74% de los comercializadores, tiene como objetivo llevar a cabo actuaciones que permitan una mayor eficiencia y transparencia de los mercados, la mejora de la calidad de los productos, la promoción de programas de investigación y desarrollo y la adaptación de los productos agroalimentarios a las demandas del mercado. Dicha organización vela por mantener el compromiso del sector con el medio ambiente y la biodiversidad asegurando una miel saludable, segura, respetuosa con el entorno medioambiental y con alto compromiso social con los apicultores y el mundo rural. También pretende difundir información y promover el consumo de miel nacional, siendo un organismo con entidad propia y capacidad de gestión y negociación.

En el ámbito regional, la colaboración corresponde a las estructuras regionales de las organizaciones representativas y cooperativas de ámbito estatal, citadas anteriormente. Así mismo, se incluye la participación de algunas asociaciones de apicultores (entre las que se encuentran las ADS apícolas) de ámbito provincial.

En la elaboración del Programa también participan los Consejos Reguladores de las distintas denominaciones de calidad de la miel, legalmente establecidos. Las comunidades autónomas han desarrollado una importante normativa en materia de calidad, destacando la existencia de diferentes tipos de miel con denominaciones de calidad u otras designaciones, que permiten distinguir productos de alto valor gastronómico y excelentes características organolépticas, con el consiguiente valor añadido que esto supone. Diez comunidades autónomas han publicado este tipo de regulaciones, que aparecen resumidas en la siguiente tabla.

Finalmente hemos analizado el amplio marco legislativo de referencia para las prácticas apícolas, que incluye medidas destinadas a mejorar la producción y comercialización de los productos de la apicultura, programas de lucha y control de enfermedades, normas de calidad, etc.

Tabla 21: Legislación en materia de calidad.

CC.AA. y D.O. de Calidad	Kg/año	Nº apicultores adscritos	Nº colmenas	Legislación aplicable
<b>ANDALUCIA: D.O. "Miel de Granada"</b>	231.960	86	19.579	- Orden CAP (15.10.02) - BOJA Nº 129 (5.11.02) - BOE Nº 301 (17.12.02)
<b>CASTILLA-LA MANCHA: D.O. P. Miel de la Alcarria</b>	78.488	52	9.862	-Orden del Ministerio de Agricultura de 3- 11-1993. - Orden de 18-01-2000, por la que se autoriza la Fundación Consejo Regulador.
<b>EXTREMADURA: D.O. Villuerca</b>	91.000	40	13.500	Orden Consejería de Agricultura y M. Ambiente 11/1/99
<b>CANARIAS: Miel de Tenerife</b>	46.883	97	3.228	Reglamento Cabildo Insular de Tenerife
<b>CANTABRIA: CC Calidad Controlada</b>	40.250	19	3.469	- Decreto 166/2003, de 25 de Septiembre. Regulación "CC Calidad Controlada". Orden GAN/44/2005, de 19/9/05 por la que se aprueba la norma técnica para uso de marca.
<b>GALICIA: "Mel de Galicia" o "Miel de Galicia"</b>	362.733	397	33.033	Orden de 14 de agosto de 2009 por la que se aprueba el reglamento de la indicación geográfica protegida Miel de Galicia (DOG 31/08/2009)
<b>NAVARRA: Alimentos artesanos de Navarra</b>	12.440	32	2.500	Decreto Foral 103/1994, de 23 de mayo, por el que se regula en Navarra la artesanía Agroalimentaria
<b>PAÍS VASCO: Label EZTIA</b>	62.441	36	5.385	Orden de 29.07.93, BOPU nº 207 de 28.10.93. Por la que se reconoce el Label Vasco de Calidad Alimentaria de la Miel y se aprueba su Reglamento Técnico (Eztia)
<b>LA RIOJA: Producción Agraria Ecológica de La Rioja</b>	16.911	15	4.669	Ley 5/2005 de 1 de junio, sistemas de protección agroalimentaria de la C.A. de La Rioja Decreto 78/2009 de 4 diciembre de 2009 (BOR Nº 155 de 4.12.09)
<b>VALENCIA Marca de Calidad CV</b>				Reglamentaciones de calidad de la "Miel de azahar" y la "Miel de romero" para la distinción con la marca CV

Fuente: MARM, 2010.

### 3.1.6. CUADRO RESUMEN PESTEL.

Con la herramienta de planificación estratégica PESTEL hemos descrito la situación actual del nivel superior, el Macroentorno. De dicho estudio se desprende una lista integral de influencias (Tabla 22) que, en su conjunto, podemos decir que afectan de forma positiva a la organización.

**Tabla 22: Principales influencias PESTEL.**

<b>Político.</b>	<b>Económico.</b>
<p>Marco de estabilidad política.</p> <p>Políticas económicas alineadas con las políticas europeas.</p> <p>Relaciones exteriores consolidadas (zona euro y terceros países).</p> <p>Ayudas de la PAC al sector apícola.</p>	<p>Crisis económica y financiera mundial.</p> <p>Etapa de recesión del ciclo económico.</p> <p>Estancamiento del PIB. Caída consumo de hogares.</p> <p>Contribución estable al VAB de la actividad primaria.</p> <p>Contención de la inflación.</p> <p>Contracción del empleo en todas las ramas de actividad, excepto en agricultura.</p> <p>Estabilidad población activa.</p> <p>Evolución negativa del desempleo.</p> <p>Reforma del mercado laboral.</p> <p>Límites déficit y endeudamiento público.</p> <p>Políticas de consolidación fiscal. Europa.</p> <p>Disminución del déficit comercial.</p> <p>Evolución favorable de la Balanza de Pagos.</p>
<b>Social.</b>	<b>Tecnológico.</b>
<p>Crecimiento de la población española.</p> <p>Descenso de la natalidad.</p> <p>Aumento de la esperanza de vida y progresivo envejecimiento de la población.</p> <p>Disminución de la tasa bruta de mortalidad.</p> <p>Descenso del crecimiento vegetativo.</p> <p>Tradición gastronómica: mezcla de culturas.</p> <p>Hábitos dietéticos de la población.</p> <p>Estilo de vida saludable.</p>	<p>Nuevos materiales, productos y procesos.</p> <p>Modernas infraestructuras de comunicaciones.</p> <p>Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.</p> <p>Know-how sobre tecnologías y técnicas de gestión.</p>
<b>Ambiental.</b>	<b>Legal.</b>
<p>Polinización entomófila. Mantenimiento biodiversidad.</p> <p>Aumento de mortalidad en la cabaña apícola.</p> <p>Producción agraria ecológica en crecimiento.</p>	<p>Legislaciones europea, nacional y por comunidades autónomas, regulatorias de muchos aspectos relacionados con las prácticas apícolas.</p> <p>Legislación en materia de calidad.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

## 3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, que se representa en la Figura 2, nos ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de fuerzas competitivas. Está basado en el análisis de cinco elementos del entorno: la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales. La combinación de estas cinco fuerzas determinará las posibilidades que tiene la empresa de obtener altos rendimientos.

Figura 2: El modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. "Fundamentos de estrategia", 2010.

### 3.2.1. LA AMENAZA DE ENTRADA.

Las amenazas de entrada dependen en gran medida del número e importancia de las barreras de entrada, que son factores que necesitan ser superado por los nuevos competidores para poder competir con éxito. Las elevadas barreras de entrada son buenas para los competidores existentes en una industria, ya que les protegen de nuevos competidores.

Algunas de las barreras que identificamos en el sector empresarial apícola se resumen a continuación.

El sector empresarial apícola en nuestro país se caracteriza por la existencia de un gran número de pequeños operadores, pero también en él compiten empresas muy consolidadas, que han alcanzado grandes volúmenes de producción durante los últimos años, reduciendo sus costes unitarios de producción y basando principalmente sus estrategias competitivas en el precio, entre las cuales podemos destacar: Nutrexpa, Mielso, Feyce, Apisol, etc.

Dichas empresas han alcanzado una producción de miel a gran escala, por lo que resultará muy caro para los nuevos entrantes igualarlos, y en el caso de que éstos alcanzaran un volumen de producción similar, contarían con unos mayores costes unitarios, perdiendo por tanto competitividad en precio.

La amenaza de entrada será menor si existen unos requerimientos de inversión para la entrada al sector. Es cierto que son necesarias unas instalaciones adecuadas para la cadena de producción, funcionalidad de la operaciones de producción y limpieza, manipulado de la materia prima y productos, maquinaria para envasado y almacenaje. No obstante, los costes en planta no son especialmente importantes, adquiriendo más importancia las economías de escala en la distribución o marketing, como en otros muchos sectores alimentarios, por lo que son importantes sus capacidades en cuanto a la logística externa y comercialización.

Las barreras de entrada también proceden de la curva de aprendizaje, que proporciona a los competidores actuales del sector ventaja en costes, ya que han aprendido cómo hacer las cosas de manera más eficiente que lo que posiblemente podría hacer un nuevo entrante sin experiencia. Nutrexpa, S.A lleva desde el año 1934 ofertando miel bajo la marca La Granja San Francisco, y al igual que otras empresas anteriormente nombradas, acumulan una experiencia de años en la comercialización de miel. Son empresas consolidadas que llevan a cabo sus actividades habiendo desarrollado competencias en esta actividad a lo largo del tiempo y por lo tanto, lo hacen de manera eficiente. Dado que estas empresas cuentan con grandes cuotas de mercado (Nutrexpa, Grupo Helios, Mielso, presentan cifras de ventas de miel por encima de los 10 millones de euros) cuentan con mayor experiencia acumulada, ya que una gran cuota les proporciona unos mayores volúmenes de producción.

Los canales de acceso al proveedor principal (apicultor) se presentan todavía como una barrera. Si bien, tal y como describimos en el Capítulo 2 del presente trabajo, España se consolida como primer productor europeo de miel y la mayor parte de los apicultores proceden de ámbitos rurales de diferentes puntos del país (no están concentrados geográficamente), que cuentan con un amplio número de explotaciones de carácter familiar y de reducida dimensión económica y comercial, lo que dificulta su acceso por parte de las empresas comercializadoras.

No se considera que existan altas barreras en lo que se refiere a la respuesta de las empresas existentes a la hora de evitar la entrada o hacer que la entrada sea demasiado costosa para nuevos competidores. Además, en el entorno competitivo se trabaja por conseguir una colaboración y cooperación entre todos los agentes que participen en el sector.

En materia de legislación y acción por parte de los organismos gubernamentales ya vimos, al analizar los factores legales del análisis PESTEL que, tanto a nivel europeo como nacional, existe una amplia regulación de múltiples aspectos relacionados con el sector que afectan a todos los agentes de la cadena: normas de ordenación de las explotaciones apícolas, programas para la lucha de enfermedades de las abejas, condiciones de producción, producción agrícola ecológica, normas de calidad relativa a la miel, regulaciones sobre comercialización de productos agrarios y alimentos, etc.

Tales normativas pueden ser entendidas como una barrera de acceso por la complejidad que presentan. Por otro lado, la inexistencia de aranceles en frontera, por nuestra integración en la UE y los múltiples acuerdos de ésta con terceros países, posibilita el acceso a un mercado único más amplio pero también más competitivo.

La miel es una materia prima que se comercializa a nivel mundial y nacional en grandes toneladas. Las grandes empresas compran elevados volúmenes y ofrecen producto envasado (normalmente miel multifloral) a un amplio mercado de clientes, que en algunos casos no valoran o distinguen diferencias en la oferta de dichos oferentes, por lo que el precio se convierte en una cuestión estratégica clave.

Ahora bien, también vimos en la descripción de este producto apícola que existen posibilidades de diferenciación desde el punto de vista de técnico del producto. La miel no tiene por qué considerar una *commodity* pues son muchas las diferencias inherentes a su naturaleza, características y composición, que hacen que cada miel pueda tener un valor añadido para el consumidor final: características organolépticas (sabor, olor, color, textura), propiedades particulares de cada una de las múltiples variedades monoflorales, envase del producto, su diseño, etc. En este sentido también destaca la existencia de diferentes tipos de miel con denominaciones de calidad u otras designaciones (actualmente son 10 las marcas reconocidas por los Consejos Reguladores, ver Tabla 21), que actúan bajo una importante normativa en materia de calidad, pero que les permiten distinguir dichos productos por su alto valor gastronómico y excelentes características organolépticas, con el consiguiente valor añadido que esto supone. Dicha diferenciación reduciría la amenaza de entrada, debido a que se incrementaría la lealtad del cliente.

Existen aspectos que dificultan la entrada y reducen por tanto la amenaza de entrada, como son la escala y experiencia de las empresas consolidadas en el sector, sus curvas de aprendizaje o el acceso a proveedores, amplia regulación y las posibilidades de diferenciación, pero también hay aspectos que facilitan dicha entrada, como son los bajos requerimientos de inversión y la respuesta de competidores. De este modo decimos que la amenaza de entrada será baja-media.

### **3.2.2. AMENAZA DE SUSTITUTIVOS.**

Los sustitutivos, entendidos como productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos y servicios que se ofrecen en el sector de la miel, pueden reducir la demanda de dicho producto, en la medida en que los clientes cambian hacia otras alternativas que les ofrece el mercado.

La miel, como sustancia edulcorante que es, tiene como principal sustitutivo al edulcorante artificial por excelencia, el azúcar, tanto refinado (normalmente conocido como blanco) como sin refinar (normalmente conocido como moreno). Los diferentes rendimientos que puedan ofrecer uno y otro (miel y azúcar) son importantes en la medida en que esa diferencia es percibida y valorada por el cliente final.

El precio del azúcar, aunque se ha venido manteniendo durante muchos años por debajo del precio de la miel, se ha visto muy afectado por los ciclos de producción, las políticas

europas, la crisis de la zona euro y la volatilidad del petróleo, que han influenciado en el incremento del mismo, pero sin alcanzar los precios de la miel.

Ahora bien, otro de los valores reconocidos a este producto apícola es su poder como medicina natural y su efecto beneficioso sobre la salud. Su consumo también se asocia en los procesos catarrales, resfriados y gripes, por las múltiples propiedades antibacterianas y antisépticas, por lo que existe un factor diferencial con respecto al azúcar, que hace que la relación entre precio y rendimiento sea más importante que el simple precio.

La miel es un producto que normalmente el consumidor toma acompañado con otros alimentos durante el desayuno (leche caliente, tostadas,...), como ingrediente de platos en la comida o cena, como parte de aliños (ensaladas, salsas,...), en postres (cuajada, yogures,...), etc. Tanto edulcorantes naturales como son: la fructosa, el concentrado o sirope de manzana, el jarabe de malta de cebada, el jarabe de sirope de arce, las melazas, el azúcar de dátiles, la estevia, etc., como edulcorantes artificiales, como son el azúcar, la sacarina, el ciclamato sódico y el aspartato, son sustitutivos directos de la miel.

La fructosa es el edulcorante más utilizado por diabéticos, el concentrado de sirope se consume más en países nórdicos, la estevia destaca por su reducido aporte calórico, al igual que la sacarina o aspartamo, aunque su precio de mercado es bastante más elevado que el resto por su potente poder edulcorante (5 g estevia = 50 gr azúcar). En este sentido, aunque su precio sea superior (como pasa en la relación miel-azúcar y otras), si esa diferencia es valorada por el cliente final, la relación precio y rendimiento puede derivar en una amenaza.

También otro tipo de productos como mermeladas, caramelos líquidos, reducciones dulces para gastronomía, etc., pueden ofrecer beneficios y aplicaciones similares a las ofrecidos por la miel.

Todos ellos son sustitutivos que provienen del exterior del sector, que se constituyen como alternativas de consumo para el cliente final, por lo que podemos decir que la amenaza de sustitución será medio-alta.

Podemos decir que existe una amplia variedad de productos sustitutivos que se constituyen como alternativas de consumo a la miel, si bien las propias características de este producto, como son sus propiedades medicinales, suponen un valor añadido a la mera propiedad de endulzar, que en muchos casos es reconocido por el mercado, por lo que hemos considerado que la amenaza de sustitución tendrá un grado medio-alta.

### **3.2.3. PODER DE LOS COMPRADORES.**

Los clientes son esenciales para la supervivencia de cualquier empresa. El poder de negociación de éstos sobre sus proveedores puede ser mayor o menor, lo que determinará en qué medida se encuentran presionados dichos proveedores desde el punto de vista del beneficio: a mayor poder del comprador, menores beneficios para la empresa que lo abastece.

El concepto de comprador en el sector que opera la empresa, como ya comentamos en el **Capítulo 2**, comprende diferentes tipologías de cliente, que representan los canales de

comercialización principales que las empresas utilizan para hacer llegar sus productos al consumidor final, que son: venta directa a través de tiendas propias, comercialización a través de cooperativas, venta a la industria o mayoristas de alimentación, y la más destacada, la distribución minorista de alimentación.

Los consumidores normalmente se enfrentan a unos costes de cambio insignificantes, esta movilidad de los compradores obliga a los grandes minoristas de alimentación a mantener unos esquemas de precios atractivos, pues ya vimos que la mayor parte de los consumidores de miel compran dicho producto final en los establecimientos minoristas (los supermercados poseen el 44,43% de cuota de mercado).

El comercio a través de cooperativas fue del 29.5%, siendo mayoritariamente un comercio de miel en bidón, por lo que su cliente es principalmente la industria mayorista, que la vende a otros minoristas bien envasada, o bien a granel.

Durante las últimas décadas, la distribución minorista de alimentación ha experimentado una transformación considerable, caracterizada por la sustitución del comercio tradicional por otro en el que predominan las cadenas de supermercados e hipermercados pertenecientes a grandes grupos empresariales. Su consolidación ha venido acompañada de un fuerte incremento del grado de concentración empresarial, así como creación de centrales de compras, procesos de integración vertical, estrategias de diferenciación de enseñas y creación de servicios de valor añadido y desarrollo de marcas de privadas o de distribuidor, que han modificado las relaciones entre todos los operadores que participan en la cadena agroalimentaria. Debido a su fuerte control de los canales de distribución claves, dominan las negociaciones.

Dicho control lleva a que los costes de cambio para el comprador sean mayores o menores según la relación que exista con los proveedores. Los costes de cambio serán menores cuando hablemos de producto no diferenciado, pues los compradores pueden cambiar fácilmente entre un proveedor y otro, pero si los proveedores son capaces de diferenciar sus productos de los de la competencia, pueden ejercer algún poder sobre sus compradores.

También existe amenaza competitiva del comprador cuando éste cuenta con instalaciones para suministrarse él mismo o tiene la posibilidad de adquirir tales instalaciones. En este caso la compañía puede llevar a cabo una integración vertical hacia atrás, trasladándose hacia las fuentes de suministro.

Otro tipo de comprador como son las tiendas más especializadas, de lujo o gourmet, ofrece al consumidor final un producto diferenciado, donde normalmente los costes de cambio son más altos y por lo tanto su poder de compra es menor.

En cuanto al poder de los compradores hemos visto que, en función del canal de venta utilizado por las empresas para hacer llegar su producto al consumidor final, puede ser mayor o menor. Así, los consumidores finales tienen poco poder de negociación, las cooperativas y tiendas especializadas tienen un poder de negociación medio, mientras que la distribución mayorista y minorista de alimentación poseen un poder de compra alto.

### **3.2.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES.**

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o el servicio, e incluyen trabajo y fuentes de financiación.

Existen diferentes fuentes de suministro de todos aquellos recursos que necesita la empresa: materias primas, materiales, envasados y embalajes, maquinaria, equipos, recursos humanos, recursos financieros, servicios de apoyo, etc., aunque analizaremos aquellas categorías más importantes desde el punto de vista del producto.

En lo que respecta a la materia prima principal, la miel, el apicultor es el principal proveedor. Como vimos en el estudio de la situación del sector a nivel nacional, la mayor parte de los profesionales poseen explotaciones apícolas de reducido tamaño, que están poco concentrados y se distribuyen a lo largo de toda la geografía.

Este gran número de proveedores, su reducido tamaño y poca concentración les lleva a una posición de negociación más bien débil con sus compradores. No obstante, suponemos que el elevado grado de profesionalización de los apicultores nacionales en comparación con otros países afecta también a que España exporte cerca de 23 mil toneladas al año e importe unas 17 mil toneladas con saldos positivos en su balanza comercial, lo que indica que dichos apicultores tienen también un mercado exterior favorable que puede incrementar de algún modo su poder de negociación.

Los costes de cambiar de proveedor serán bajos en la medida que no resulte caro o disruptivo para la empresa encontrar otros suministradores de dicha materia prima. En los últimos años se han incrementado mucho las relaciones comerciales tanto con otros países europeos como Alemania, Francia, Italia, etc., como con terceros extracomunitarios, como China o Argentina, que exportan millones de toneladas año tras año a España a precios competitivos. La globalización ha favorecido que cada vez resulte más fácil el acceso a nuevos proveedores por parte de las empresas y, por tanto, los costes de cambio de los proveedores sean menores.

En cuanto a los proveedores de materiales, envases y embalajes, desde el punto de vista del tamaño del mercado, podemos decir que existen multitud de empresas suministradoras de los materiales que habitualmente utilizan las empresas de alimentación en sus procesos de fabricación (bidones alimentarios, tarros de cristal y tapas, etiquetas, precintos, cajas y bandejas de cartón, retráctil, palets, etc. ), de modo que éstas tienen menor poder sobre los compradores. Puede darse el caso de que los costes de cambio sean más altos debido a que existan proveedores exclusivos de algún tipo de material, patentes sobre diseños de envase, packing, etc., que haga que el suministrador pueda ejercer mayor poder sobre su comprador.

En el caso de las máquinas y equipos, ocurre algo similar: existen muchas empresas que suministran el equipamiento que pueda necesitar una organización que opera en el sector y su tamaño puede variar de unas a otras. Por lo general no tienen un gran poder de negociación. De este modo podemos concluir que la posición de negociación será más bien débil para dichos proveedores.

Se ha identificado una posición de negociación más bien débil para dichos proveedores debido a su gran número, reducido tamaño, poca concentración y dispersión geográfica, siendo también destacada la posibilidad de acceso a nuevos proveedores con la globalización. De este modo hemos considerado que el poder de los proveedores es de un nivel bajo-medio.

### **3.2.5. RIVALIDAD COMPETITIVA**

Las cuatro fuerzas competitivas generales anteriores afectan a la rivalidad competitiva directa entre la organización y sus rivales más inmediatos. Dichas fuerzas competitivas presentan una intensidad media: amenaza de entrada baja-media, amenaza de sustitutivos media-alta, poder de compradores medio-alto, poder de proveedores bajo-medio. Además de la influencia de las cuatro fuerzas anteriores, existe una serie de factores adicionales que afectan directamente al grado de rivalidad competitiva en el sector.

Si los competidores tienen un tamaño similar, existe el peligro de competencia intensa, en la medida en que un competidor trata de conseguir el dominio sobre los demás. Por el contrario, las industrias con una menor rivalidad tienden a tener pocas organizaciones dominantes, con los actores más pequeños reacios a desafiar a los grandes directamente.

En este sentido, compañías como Nutrexpa, S.A. y Feyce, S.L., aparecen en el ranking de empresas de alimentación con mejores resultados (cifras económicas, de inversión, cifras de exportación, etc.). Por lo tanto, el sector transformador/comercializador de miel de nuestro país se caracteriza por la existencia de un gran número de pequeños operadores, a menudo con cifras de producción muy reducidas y con un carácter artesanal o semiartesanal, reacios a competir directamente con los grandes comercializadores (MERCASA, 2010).

La tasa de crecimiento de la industria, tanto a nivel nacional como internacional es favorable, con lo que las organizaciones que compiten pueden crecer con el mercado, pero también es cierto que dicho crecimiento presenta tasas más bien bajas, que pueden estar asociadas con competencia en precios y baja rentabilidad, y que llevan a una mayor rivalidad entre competidores.

Como ya comentamos al analizar las barreras de entrada, si bien es cierto que las empresas transformadoras necesitan unas instalaciones y equipos adecuados para la cadena de producción, envasado, almacenamiento, etc., los costes fijos no son especialmente importantes (el coste variable de la materia prima es el más importante). Las empresas con unos bajos costes fijos tienden a experimentar menor rivalidad.

Las barreras de salida no parece que sean demasiado altas, puesto que los costes en caso de cierre o desinversión no tienen porqué ser elevados: las inversiones en maquinaria, equipos, etc., pueden ser vendidas a otras empresas.

Por último, una baja diferenciación en los productos o servicios puede derivar en una rivalidad elevada debido a que hay poco que impida que los clientes cambien entre competidores y a que el precio es la única forma de competir. No obstante, y tal y como comentamos al analizar la fuerza competitiva de amenaza de entrada, existen

posibilidades de diferenciación para el producto apícola, no sólo por las diferencias inherentes a sus características y composición, sino también por la existencia de diferentes tipos de miel con denominaciones de calidad u otras designaciones, que dan al producto un valor añadido de diferenciación.

De este modo, decimos que la rivalidad competitiva en el sector presenta una mayor intensidad competitiva si hablamos de baja diferenciación y competencia en precios, pero dicha rivalidad se ve disminuida por un menor equilibrio entre competidores, bajos costes fijos para las empresas, bajas barreras de salida y las posibilidades de diferenciación que permite el producto. La intensidad será menor si las empresas tienen como base de su estrategia competitiva la diferenciación.

### 3.2.6. CUADRO RESUMEN.

Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Sector transformador apícola.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

### 3.3. ANÁLISIS DE COMPETENCIA DIRECTA.

El estudio del sector realizado a través de las cinco fuerzas de Porter puede ser un nivel demasiado alto para proporcionar un conocimiento de la competencia. El sector en el que opera la organización contiene muchas empresas, cada una de las cuales posee diferentes capacidades y compete sobre bases diferentes.

Como ya comentamos en la determinación de la rivalidad competitiva en el epígrafe anterior, en el sector transformador/comercializador de miel existen sólo cuatro empresas que presentan unas cifras de venta de miel por encima de los 10 millones de euros anuales, y únicamente 40 empresas registran producciones superiores a las 20 toneladas/año, entre las cuales se encuentra la empresa objeto de este estudio de trabajo.

Las diferencias entre competidores son capturadas por el concepto de grupos estratégicos. Por tanto, en este punto comentaremos las características de las empresas que operan en el sector, lo que nos permitirá identificar los diferentes grupos estratégicos que se dan en la industria, y que representaremos mediante un mapa estratégico, para así determinar el grupo en el que compete la empresa objeto del estudio, una vez hayamos finalizado su análisis.

#### 3.3.1. ANÁLISIS DE COMPETIDORES.

Pasamos a identificar y comentar brevemente algunas de las empresas que conforman los diferentes grupos estratégicos que se dan en el sector transformación/comercializador de miel:



El Grupo Nutrexpа se ha convertido en una compañía líder y de los grupos más importantes del sector alimentario español, consolidada hace años gracias en parte a dos de sus principales marcas, Cola Cao y Miel de la Granja San Francisco, la cual se lleva comercializando desde 1934.

En los años 60 llevaron comenzaron un posicionamiento en medios, principalmente televisión, que le permitió un conocimiento de dichas marcas al consumidor final. Posteriormente fueron ampliando su oferta mediante la incorporación de empresas competitivas del sector de la alimentación y que hoy configuran el actual Grupo Nutrexpа.

Éste se encuentra dentro del ranking de empresas y grupos de alimentación por cifra de facturación, ocupando también uno de los principales puestos de las empresas del sector transformador/comercializador de miel gracias a su marca Granja San Francisco, cuyos canales de distribución utilizados son otros mayoristas de alimentación y la distribución minorista.

Su actividad de exportación se inició en los años setenta y ha ido incrementando paulatinamente hasta exportar, en la actualidad, a más de 50 países en todo el mundo. Cola cao y la Miel de la Granja San Francisco puede encontrarse en muchos rincones del mundo, desde Europa a África, pasando por Oriente Medio, Estados Unidos, etc. Con una visión

claramente emprendedora, el Grupo Nutrexa ha ido estableciéndose con plantas de producción y organización local en mercados como China, o Portugal.

Su gama de productos de la Granja San Francisco, que se comercializa en formatos de 1 kg, 500 g con dosificador ,250 g y panales de 425g y 350g, es la siguiente:

- Miel de Mil Flores
- Miel con Ginseng.
- Miel con Notas Balsámicas.
- Miel Mediterránea.
- Miel con Limón.

Es miembro de ANIMPA, (Asociación Nacional de Industrias de la Miel y Productos Apícolas).



Esta empresa, dedicada a la producción, selección, envasado y comercialización de productos apícolas, con una cifra de ventas de 11,6 millones de euros en 2010, situándose por ello entre las empresas comercializadoras de miel con mayor volumen de ventas, es una empresa familiar de cuatro generaciones de apicultores, moderna y competitiva, que ha incorporado a sus procesos la tecnología e instalaciones más avanzadas, situadas en el Polígono Industrial “Els Mijares” en Almazora, Castellón.

Mielso ofrece a sus clientes una gama extensa de productos apícolas. Su miel se comercializa a través de dos marcas principales: El Brezal, a través de la cual vende su gama de mieles monoflorales dirigida a un público en particular, y Floresta, miel mil flores presentada en varios formatos dirigidos al consumo doméstico y al canal HO.RE.CA. También fabrica con marca blanca y distribuye miel, polen y jalea real para uso industrial en empresas farmacéuticas, cosméticos, etc., y para su envasado y redistribución a pequeñas empresas y tiendas especializadas.

A principios de los años 70, su tercera generación dio un salto a la internacionalización, convirtiéndose en uno de los principales seleccionadores y acondicionadores de miel para envasadores de España y Europa y en la primera empresa mundial en comercialización de polen.

Cuenta con equipamientos modernos y adecuados y laboratorios propios en planta, en los que utiliza técnicas avanzadas para garantizar la calidad de los productos. Sus laboratorios intervienen en proyectos de investigación conjuntamente con otros de la Administración y de diferentes agrupaciones alimentarias.

Es miembro de ANIMPA (Asociación Nacional de Industrias de la Miel y Productos Apícolas).



Apisol es una empresa familiar, con raíces de principios del siglo XX, que ha sabido hacer confluír la tradición y la experiencia de cuatro generaciones dedicadas a la apicultura. Tiene su sede en Montroy (Valencia) en una zona industrial ubicada a 15Km de la autopista A-7, y a 30 Km del puerto de Valencia, con unas comunicaciones accesibles a su desarrollo. Dispone de 4000 metros cuadrados de naves industriales y 250 de exposición y despachos, en un total de 17.000 metros cuadrados de instalaciones.

Son pioneros a nivel nacional en la explotación apícola y manipulación de la cera, y es reconocida como una de las empresas vanguardistas en el sector.

A nivel nacional es interproveedor de Mercadona, aplica una gran profesionalidad ligada al empuje de la cultura familiar y apuesta por integrarse al 100% en la cadena de valor de dicha empresa de distribución alimentaria, a través de la búsqueda de la excelencia siguiendo el modelo de Calidad Total. A nivel internacional opera principalmente en el mercado (Alemania, Grecia, Francia, y Reino Unido) aunque también a Japón y Estados Unidos. Recibió el Premio a la Exportación en 1987.

Sus líneas de producción cuentan con las últimas tecnologías para alcanzar unos óptimos resultados de calidad. Poseen un Departamento de Calidad, clave dentro de la empresa, al servicio de la investigación, innovación, colaboración y desarrollo, siempre con el objetivo de alcanzar altos niveles de calidad alimentaria.

Esta empresa envasa aproximadamente el 20% de toda la miel que se consume en España, junto con otros productos como: polen, dulce de membrillo, postre de manzana asada y mermelada en porciones.

Es miembro de ASEMIEL (Asociación Española de Comerciantes Apícolas), empresa asociada a AINIA (Instituto Tecnológico Agroalimentario) y fue galardonada con el Premio a la calidad agroalimentaria 2005 por la Generalitat Valenciana.



FEYCE es una empresa familiar, fundada en 1989 y que actualmente está dirigida por la segunda generación familiar. La historia de la compañía está unida a un proceso continuo de diversificación, con claro carácter innovador y exportador (más de 20 países, dentro y fuera de la UE), basado en el estricto control de la calidad, que junto con importantes inversiones en últimas tecnologías ha mantenido una expansión continua de sus mercados. Su "Know how" se materializa en tradición, seriedad, cuidado del cliente y calidad.

Cuentan con innovadoras instalaciones de procesado que se encuentran ubicadas en Aldeatejada (Salamanca), construidas sobre una parcela de 76.500 m<sup>2</sup>, con una superficie urbanizada exterior de 26.000 m<sup>2</sup> de los cuales 7.650 m<sup>2</sup> son cubiertos. Las líneas de producción de última generación, con alta velocidad, les permiten la fabricación de diferentes gamas de producto, envasadas en cualquier formato que el cliente requiera. La

suma del procesado de grandes volúmenes y el mantenimiento de grandes existencias de producto, les ha permitido responder a la demanda mundial, disponiendo de una capacidad productiva de 12.000 Toneladas por turno de trabajo.

Algunas de sus cifras:

- 15.000.000 Euros/año de ventas consolidadas
- 20 empleados
- 2 centros de producción
- 10.000 cajas/turno de 8 horas de capacidad de producción
- 6.000.000 kilos/año de miel procesadas
- 4.000.000 kilos/año de miel exportadas
- 500 referencias de producto
- 20 países en los que se comercializan los productos

Tienen cuatro líneas de producto:

- Nuestra selección, con una gama de miel multifloral y variedades monoflorales (romero, tomillo, brezo y encina)
- MDD/Su marca. Ofrece programas completos con marca del distribuidor o MDD, tanto para el mercado retail como para foodservice.
- Industria alimentaria, tanto de producto envasado como a granel.
- Miele del mundo.

Todo el control analítico del producto es realizado en laboratorios externos especializados en miel, como son: Applica Intertek Food Services GmbH y Lüllmann Quality Services International GmbH. Las certificaciones ISO, BRC, IFS, etc. atestiguan que los sistemas de aseguramiento de la calidad implantados en las empresas del grupo cumplen los requisitos especificados en las citadas normas que son de ámbito internacional.

FEYCE es miembro de la Asociación Española de Comerciantes y Envasadores de miel (ASEMIEL)



La compañía, inicia su actividad a mediados de los 90, con el principal objetivo de ser un referente en el sector de la miel en España. En 2005 la empresa protagoniza una ampliación de sus instalaciones en Monserrat (Valencia) incorporando una planta de homogenizado para el suministro de miel a la industria y una planta de envasado para abastecer la creciente demanda de producto terminado para el canal de distribución mayorista y minorista y para sus propias tiendas, alcanzando una capacidad productiva de 6.000 toneladas por año, lo que la posiciona como una empresa líder, eficiente y competitiva en el sector de la miel. En 2006, la empresa inicia un plan de expansión e internacionalización, y actualmente exporta y cuenta con bases de compra a escala mundial.

En Naturval han abogado por la implicación de sus profesionales en un proyecto común. La integridad y profesionalidad de las personas que conforma su equipo, constituye un gran valor. Han sido capaces de conseguir el equilibrio entre los sistemas tradicionales de producción y las nuevas tecnologías. Una decidida apuesta por la investigación y la innovación los llevo a ser pioneros en la implementación de laboratorios propios donde trabaja todo un equipo de profesionales, dotado con tecnología de última generación, que utiliza las técnicas más avanzadas. En este sentido también destacar que Naturval ha firmado distintos convenios de investigación y desarrollo I+D+I, para estar en la vanguardia del control de calidad y trabajar en la consecución de distintos objetivos relacionados.

Sus canales de distribución son la industria alimentaria y aquellos laboratorios farmacéuticos, dietéticos y cosméticos, que utilicen la miel, jalea real, polen o propóleo como materia prima o ingrediente en sus fabricados, y el canal dietética.

De sus 10 líneas de producto destacamos:

- Miel Naturval Classic. Gama de miel multifloral y variedades monoflorales de origen español, en múltiples formatos.
- Miel Naturval Excellence. Gama de miel monofloral de categoría superior y con frutos secos, en formatos de pequeño tamaño (150g y 400g).
- Polen en grano y en cápsulas.
- Jalea real fresca, en isotermo y ampollas.
- Línea de cosméticos que comercializa a través de la marca Apiway.

Naturval es miembro de ASEMIEL (Asociación Española de Comerciantes Apícolas).



Primo Mendoza, S.L., es una empresa familiar, fundada en 1915, especializada en la producción, envasado y comercialización de productos apícolas: miel, polen, jalea real y cera de abeja, tanto a nivel nacional como internacional, además de productos de dietética y cosmética natural. Dispone de unas modernas instalaciones situadas en el Polígono Industrial Ciudad de Carlet (Valencia). En la actualidad, en su cuarta generación, exporta a más de 14 países, consolidándose como una empresa de referencia en el sector, siendo la primera empresa española exportadora de miel.

Esta empresa ha logrado fusionar la tradición con la tecnología, la experiencia con la innovación y la calidad de las materias primas con un equipo humano especializado. Fue galardonada en el año 2010 con el 1er Premio a la Empresa Agroalimentaria emprendedora por parte de la Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación, como reconocimiento a su trayectoria empresarial y profesional así como a la capacidad de creación, gestión, modernización e internacionalización de una empresa familiar.

Dentro de sus instalaciones disponen de tres líneas diferentes de producción: miel, polen y cera, así como de laboratorio interno, considerando como parte fundamental de la empresa el Departamento de Calidad y de I+D+i, además de contar con el apoyo de laboratorios externos de referencia en el sector.

Sus productos abarcan básicamente tres líneas:

- Miel y productos de la colmena. Tanto envasado como a granel. Con marca propia y marcas blancas.
  - La Obrera del Colmenar: miel multifloral y variedades monoflorales.
  - La Melera. A través de esta marca comercializa su producto de alta calidad y diseño elegante.
- Cosmética natural. Primo Mendoza S.L. ha desarrollado una completa gama de cosmética natural marca *La Obrera del Colmenar*, elaborada a base de miel, jalea real, aloe vera y propóleo.
- Dietética, con una amplia gama de productos: fibras, levaduras, vitaminas y minerales, extractos de plantas, jarabes alimenticios, infusiones, algas, alimentos ecológicos, complementos para deportistas, etc.

Sus canales de distribución son la industria mayorista de alimentación y la distribución minorista.

Es miembro de ASEMIEL (Asociación Española de Comerciantes Apícolas)



La empresa como tal se crea en los años 70, en el pueblo Os de Balaguer (Lleida), cuando su fundador crea una envasadora de miel y amplía la fabricación de turrone.

La empresa nace a causa del aumento progresivo de la actividad que la familia venía realizando muchos años atrás, pasando así de un ámbito puramente comarcal, a llevar las ventas hasta Barcelona. Su principal actividad es la comercialización de miel, tanto envasada como a granel.

Sus líneas de producto son:

- Miel:
  - Miel de milflores.
  - Miel monoflorales, con una amplia gama de hasta diez variedades.
  - Selección delicatessen: miel con almendras, con nueces, con avellanas.
  - Selección dietética: miel con jalea real, con propóleos, jalea real fresca y polen de flores
- Turrone, con una amplia gama de hasta diez variedades y con varios formatos.
- Caramelos: miel, miel con limón, con eucalipto, con propóleo, con menta, con almendra.
- Eco Alemany. A través de dicha marca comercializa miel de mil flores y de brezo ecológicas, miel con jalea real, polen y cuatro variedades de turrone ecológicos.

Sus principales canales de distribución son la industria mayorista de alimentación y la distribución minorista.

Es miembro de ASEMIEL (Asociación Española de Comerciantes Apícolas).



Tierra y Or, S.A. dedicada a la importación y distribución al por mayor de miel y otros productos, situada en Alcobendas (Madrid) comercializa su línea a través de su marca Luna de Miel, que incluye cuatro gamas de producto:

- Económica mil flores, con diferentes formatos. Se trata de mieles mezcla procedentes y no procedentes de la UE.
- Mielles prácticas. 4 variedades que categoriza como: “Fuerte e intensa”, “Suave y delicada”, “Fina y sedosa”, “Afrutada y floral”.
- Selección floral en dosificador: Miel de acacia, de eucalipto, de montaña, naranja y romero (las cuatro últimas de origen español).
- Productos bienestar: Miel con jalea real, miel con ginseng, con propolis, polen en grano.

Esta empresa hace llegar sus productos al consumidor a través de grandes superficies, distribución mayorista y minorista de alimentación. Sus productos de bienestar también se comercializan en tiendas especializadas.



Reina Apícola Levantina, cuya sede central se encuentra en Alzira (Valencia), ha sabido desarrollarse y adaptarse a las necesidades del mercado nacional e internacional dedicándose a la producción y comercialización de miel y polen, contando con modernas instalaciones totalmente automatizadas de más de 4000 m<sup>2</sup> destinados a la recepción,

almacenaje, procesamiento, envasado y expedición de la miel. Cuentan con dos líneas de envasado que les dan una capacidad total de llenado de hasta 10.000 unidades por hora. Sus instalaciones constan de:

- Área de recepción de la miel.
- Zona de almacenamiento.
- Cámaras de calentamiento.
- Unidad de pasteurización y filtración.
- Línea de envasado y etiquetado.
- Área de almacenaje y expedición de producto acabado.

Garantizan la calidad de la miel gracias a un laboratorio propio completamente equipado con la más moderna tecnología y acreditado con la norma ISO 17025. La empresa está en proceso de certificación por la norma IFS y la BRC.

Sus líneas de producto son:

- Miel multifloral y gama de seis variedades monoflorales (romero, tomillo, azahar, bosque y eucalipto) con diferentes envases, comercializados a través de su marca “La Reina Apícola”.
- Marcas blancas, para las principales cadenas de distribución a nivel nacional e internacional.
- Miel industrial, ofreciendo todas sus variedades de miel como materia prima para su uso tanto en la industria alimentaria como para su envasado y posterior distribución. Cuentan con diferentes envases industriales, camión cisterna, contenedores de distintas capacidades y bidones metálicos de 300 kg y trabajan con diez variedades: romero, naranjo, girasol, mil flores, tomillo, lavanda, eucalipto, bosque, brezo y acacia.



La Sociedad Cooperativa Apícola de España nace en los principios de los 80, para unir a los apicultores de toda España, ante la situación difícil de las campañas precedentes. Esta unión dio como resultado la Asociación Nacional de Apicultores (ANAE), palabra que hoy en día es su marca comercial.

En la actualidad la Cooperativa tiene su fábrica en el Polígono Industrial de San Antón en Ayora. Se compone de cerca de 200 socios, repartidos por todo el territorio nacional, los cuales aportan sus productos haciendo así de la Cooperativa uno de los centros de recolección de mieles más importantes de Europa.

Cuentan con instalaciones y maquinaria para la extracción de miel y salas de envasado, con equipos automatizados y laboratorio propio.

Ofrecen una gama de hasta diez variedades de mieles en diferentes formatos: romero, azahar, limón, eucalipto, lavanda, montaña, bosque, milflores, así como polen, jalea real y cosmética natural.

A nivel nacional comercializan sus productos a través de la industria alimentaria y la distribución minorista a nivel nacional, siendo destacada su cuota de participación en la Comunidad Valenciana. Además operan a nivel internacional, siendo sus principales mercados los países europeos, como Inglaterra, Francia, Alemania, etc. También cuentan con clientes en Japón, Arabia Saudita, y norte de África.



Se trata de una empresa dedicada a la producción, envasado y comercialización de miel y derivados de la colmena, cuyas instalaciones se sitúan en el Polígono Industrial de Los Henares, Guadalajara, con una cobertura geográfica a nivel regional, pero también nacional.

Entre sus productos destaca la miel de mil flores con denominación de origen de la Alcarria, en formatos de 1 kg y 500gr. No poseen en su catálogo de productos mieles monoflorales, si bien incorporan a su gama mieles con algún valor añadido, como miel de cantueso con jalea real o con frambuesa, en formatos de 300 y 240gr.

Por otro ofrecen los derivados directos, como jalea real fresca, polen y propóleos, así como chocolates y caramelos artesanos, piruletas, vinagre con miel, destacando también una amplia línea de productos de cosmética: de la colmena, de la oliva, baba de caracol con propóleos, de jalea real, de caviar, de rosa mosqueta, de propóleos, de aloe vera, jabones artesanos 100% vegetales. Además fabrican con marcas a terceros.

Cuentan con instalaciones y maquinaria para la extracción de miel y salas de envasado.

Comercializa sus productos a través de 2 marcas:

- Castillo de Peñalver, para miel mil flores y resto de productos.
- Miel de la Alcarria, con Denominación de Origen.
- SerraMel, para las mieles con valor añadido.



MIELAR S.A. con sede en Barcelona, es el nombre social de nuestra empresa, fundada como tal en 1984, resultado de una larga trayectoria familiar de apicultores. El objeto es el de ofrecer al público productos apícolas de calidad. Cuentan con instalaciones y maquinaria para la extracción de mieles y salas de envasado.

Comercializa sus productos a través de dos principales marcas:

- Arnauda Productos Apícolas, es la marca que engloba los productos apícolas que comercializan: miel, polen y jalea real. Con ella se dirige al canal de herbodietética.
- Madre Tierra, con una línea de alimentación natural y ecológica.



Apícola Puente Nuevo, S.L. es una empresa familiar y artesanal, cuyas instalaciones se encuentran en Guadalajara, que produce y comercializa Miel de La Alcarria con Denominación de Origen desde 1990, siguiendo los métodos tradicionales de la industria agroalimentaria.

Disponen de tres líneas de producto:

- Línea Consumo. Variedades monoflorales de romero y espliego, comercializadas a través de sus marcas Tío Félix y La Colmena Dorada, marca a través de la cual comercializa miel multifloral.
- Línea Gourmet, la cual se hace exclusivamente con Miel de La Alcarria Denominación de Origen en orzas de vidrio, en las variedades de multifloral y monoflorales de romero y espliego.
- Línea Regalo:
  - Regalos. Estuches con Miel de La Alcarria multifloral y monoflorales de romero y espliego.
  - Miel con frutos secos. Envases 250g de miel con nueces, avellanas o almendras.

## ✓ Outeda

La larga tradición familiar de la familia Outeda como apicultores data de 1.895. En 1992 ve la luz como empresa Mieles Outeda S.L. Se trata de una empresa familiar que ha sabido abrirse un importante hueco en el mercado, gracias a la alta calidad de sus productos. Sus instalaciones están situadas en Pontevedra, e incluyen planta de extracción y envasado.

Esta empresa está especializada en la producción de tres variedades monoflorales de miel: Bosque, Brezo y Eucalipto, procedentes de la variada y abundante flora del territorio gallego. Su miel está reconocida con el sello de "Indicación Geográfica Protegida de miel de Galicia" regulado por la Xunta de Galicia y el Consello Regulador de Mel de Galicia.

Además de la miel también tienen una gama de productos derivados de la colmena como polen, jalea real, miel con nueces, bálsamo de propóleos, caramelos de miel, licor de miel, hidromiel, vinagre de miel y jabón con propóleos, gama de licores y otra de cosmética

Esta empresa gallega vende miel para El Corte Inglés y Áreas, tiendas ubicadas en los principales aeropuertos españoles. Exporta desde 2003 miel envasada y a granel a Alemania, y miel con nueces a Estados Unidos desde el año 2006, así como a Arabia Saudí y Jordania.

## ✓ Apicast

APICOLA CASTILLA

APICAST -APICOLA CASTILLA- es una empresa de tradición familiar desde tres generaciones, situada en Barbadillo del Mercado (provincia de Burgos) dedicada a la producción y comercialización de miel española.

Cuentan con instalaciones y maquinaria para la extracción de mieles de alta montaña y salas de envasado. A la vez, disponen de laboratorio propio para el control de los parámetros elementales.

Actualmente Apícola Castilla S.L. comercializa sus productos a través de tres marcas:

- Apicast, para mieles propias de la Sierra de Burgos: miel de brezo-roble y miel de espliego-tomillo.
- El Jinquel, para miel de milflores y su gama de mieles monoflorales de miel del norte de España, como son miel de brezo, de bosque y de montaña. También a través de esta marca comercializan polen envasado e industrial.
- Vitalcast, para alimento de colmenas.

### 3.3.2. GRUPOS ESTRATÉGICOS.

La figura muestra el mapa estratégico que componen las empresas anteriormente descritas. Esto nos permite identificar aquellas empresas con mejores resultados en cuanto a cuota de mercado.

Observamos que las empresas con mayores cuotas son las que tienen incorporados unos sistemas de gestión y producción avanzados y han desarrollado una estrategia de internacionalización, mientras que las empresas con menores cuotas de mercado son aquellas que tienen unos sistemas de gestión y producción tradicionales y su ámbito de actuación es más local.

Figura 4: Mapa estratégico. Grupos estratégicos sector transformador apícola.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

Por tanto, podríamos diferenciar tres grupos estratégicos formados por organizaciones con similares características, que siguen estrategias similares o compiten sobre bases similares, y que son los siguientes:

*Grupo Estratégico 1:*

Empresas con una cuota de mercado elevada, con grado de diversidad de productos y grado de cobertura geográfica medio-alto, pues muchas incorporan diferentes líneas de producto y operan en mercados nacionales e internacionales.

El número de segmentos de mercado servidos es alto y utilizan la industria mayorista alimentaria y distribución minorista (supermercados, hipermercados) como principales canales de distribución.

El número de marcas es más bien reducido (una o dos marcas), aunque con diferentes líneas de producto y con amplitud media en la gama, básicamente en formato del producto. También algunas de estas empresas fabrican miel con marcas blancas. Los esfuerzos en marketing (intensidad publicitaria, tamaño de la fuerza de ventas, etc.) por parte de estas organizaciones son por lo general destacados. La asistencia a ferias a nivel nacional e internacional por parte de las empresas es frecuente.

Si bien existen empresas que ofrecen una mayor o menor calidad del producto en cuanto a composición y características organolépticas, todas ellas deben cumplir los parámetros de calidad establecidos en las normativas correspondientes. La relación calidad-precio es aceptable desde el punto de vista del consumidor final.

Son organizaciones que han realizado grandes inversiones en nuevas tecnologías incorporadas a líneas de producción que han permitido una automatización de los procesos, implantación de sistemas de información potentes, han apostado por la investigación y desarrollo, han invertido en nuevos y mejores productos. Llevan a cabo un control analítico del producto muy exhaustivo, bien a través de sus propios laboratorios (Depto. de Calidad) o a través de laboratorios externos especializados en miel, además de poseer certificaciones ISO, BRC, IFS, etc. Si bien existe alguna excepción, el tamaño medio de estas organizaciones está entorno a 50 empleados, siendo por tanto la mediana empresa la predominante en este grupo.

*Grupo Estratégico 2:*

Empresas con una cuota de mercado más reducida, con grado de diversidad de productos más bien elevado y grado de cobertura geográfica medio, pues algunas operan a nivel internacional.

El número de segmentos de mercado servidos es alto y utilizan la industria mayorista alimentaria y distribución minorista (supermercados, hipermercados) como principales canales de distribución, aunque también tiendas especializadas y establecimientos de dietética.

El número de marcas es también reducido, si bien la amplitud en la gama de productos suele ser más elevada, pues además de formatos suelen ofrecer más variedades monoflorales e incluyen productos con valores añadidos. También algunas de estas empresas fabrican miel con marcas blancas. Los esfuerzos en marketing (intensidad publicitaria, tamaño de la fuerza de ventas, etc.) por parte de estas empresas son menos intensivos, si bien la imagen corporativa y de los productos están muy cuidadas.

Todas ellas deben cumplir de igual modo con los parámetros de calidad establecidos en las normas. Son organizaciones que han incorporado las nuevas tecnologías a sus procesos, algunas de ellas han participado en proyectos de investigación y desarrollo. Algunas están en proceso de certificación ISO, BRC, IFS, etc. Son empresas de tamaño reducido desde el punto de vista del número de empleados, pues tienen una media de 20 empleados.

*Grupo Estratégico 3:*

Este grupo está constituido por empresas que poseen una cuota de mercado bastante reducida. El grado de diversidad de productos más bien reducido, al igual que su grado de cobertura geográfica, pues básicamente todas operan a nivel regional y nacional, si bien puede que realicen algunas operaciones de comercio internacional, fundamentalmente para el mercado de miel industrial o a granel.

El número de segmentos de mercado servidos es reducido, normalmente utilizan a mayoristas, para la miel a granel, y a tiendas tradicionales, para la miel envasada y otros productos, como principales canales de distribución.

El número de marcas y la amplitud en la gama de productos es también reducida, si bien entre su oferta suelen destacar las variedades monoflorales. Los gastos en marketing por parte de estas empresas son bastante reducidos.

Todas ellas deben cumplir de igual modo con los parámetros de calidad establecidos en las normas, pero son organizaciones que escasamente han incorporado las nuevas tecnologías a sus actividades y procesos, han invertido poco en mano de obra profesionalizada, perdiendo por tanto competitividad. Se trata en este caso de microempresas con un número de empleados inferior a 10.

Tal y como veremos una vez finalizado el análisis de la empresa objeto de estudio, la misma se encuentra compitiendo en este grupo estratégico.

Hemos identificado y comentado brevemente algunas de las empresas que compiten en el sector, para después analizar los diferentes grupos estratégicos e identificar el grupo estratégico en el que compite la empresa. Podemos concluir que éste se caracteriza por una cuota de mercado bastante reducida, el número de segmentos de mercado a los que se dirigen las empresas es bastante reducido, el grado de diversidad de productos es más bien bajo, al igual que su grado de cobertura geográfica y la amplitud de productos y marcas. Los canales de distribución utilizados son mayoristas, para la miel a granel, y minoristas, para miel envasada. Las inversiones en marketing de estas empresas son bastante reducidas y han perdido competitividad por haber incorporado escasamente nuevas tecnologías a sus productos y procesos y utilizan una mano de obra no suficientemente cualificada.

### 3.4. ANÁLISIS DE MERCADOS.

Del mismo modo que hemos identificado a aquellos competidores directos de la empresa a través del estudio de los grupos estratégicos, pasamos a identificar las diferencias en las necesidades de los clientes, analizando en este caso el concepto de segmentos de mercado. Un segmento de mercado es un grupo de clientes que tienen necesidades similares y que son diferentes de las necesidades de clientes en otras partes del mercado. (Johnson, y otros, 2010).

#### 3.4.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.

Ya comentamos en el análisis de las fuerzas competitivas de Porter que existen diferentes tipologías de cliente para el sector transformador/comercializador en función del canal utilizado para hacer llegar sus productos al consumidor final.

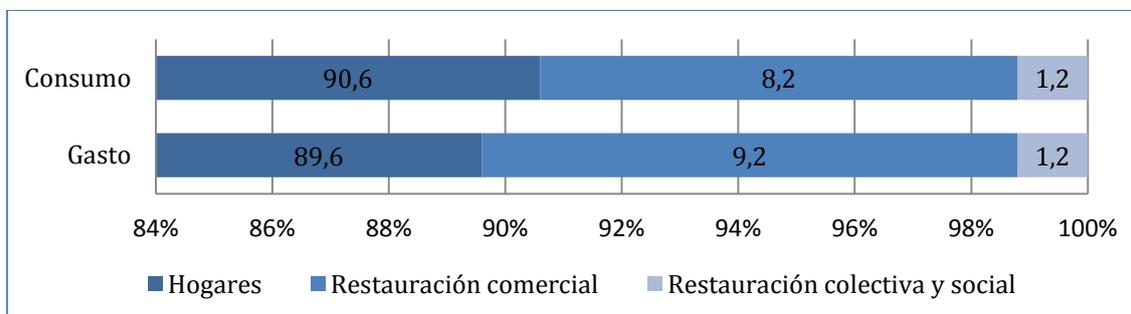
En primer lugar pasaremos a comentar las principales conclusiones obtenidas a partir de un estudio sobre el nivel de conocimiento, hábitos de consumo y usos frecuentes que los consumidores tienen sobre la miel. Después analizaremos las características de los distintos agentes de la cadena de distribución del producto, que constituyen los segmentos de mercado para las empresas transformadoras/comercializadoras de miel. Finalmente identificaremos al cliente estratégico y definiremos algunos de los factores clave de éxito.

#### CONSUMO FINAL.

En lo referente al consumidor final, resumimos a continuación las principales conclusiones extraídas del Estudio de Mercado encargado por INTERMIEL (Torrencinas G P F, S.L., 2011) y del informe Alimentación en España (MERCASA, 2010), sobre el nivel de conocimiento que tienen los consumidores españoles sobre la miel, sus hábitos de consumo y sus usos más frecuentes.

En el Gráfico 24 vemos que el mayor porcentaje del consumo de miel se concentró en los hogares (92,36%), mientras que la restauración comercial (restaurantes tradicionales, típicos, familiares, especializados, comida rápida, etc.) supuso el 6,33% y la restauración social y colectiva (escuelas, comedores universitarios, centros de acción social, fábricas-empresas, ejército, residencias, hospitales-clínicas, prisiones), el 1,31% restante.

Gráfico 24: Participación en el consumo y en el gasto de miel (%), 2010

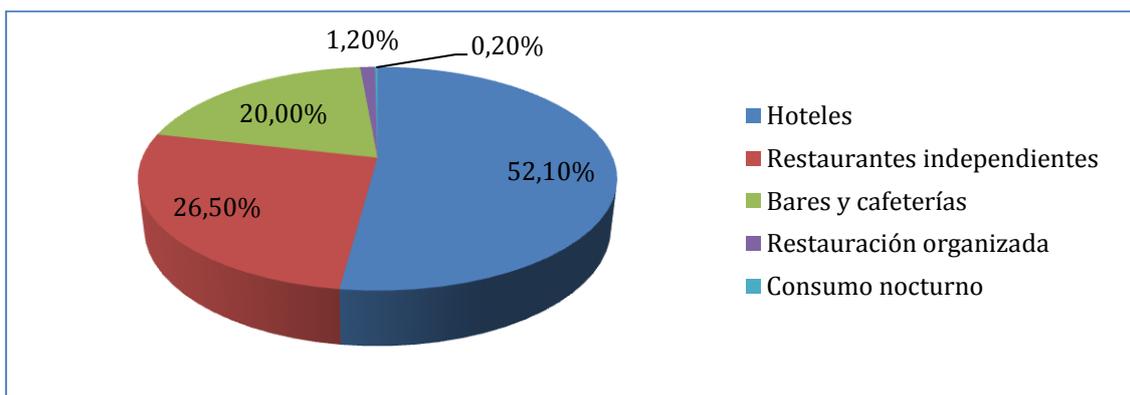


Fuente: MERCASA, 2011.

En cuanto al gasto, el mayor porcentaje se registró en los hogares (89,6%), mientras que la restauración comercial supuso el 9,2% y la restauración social y colectiva, el 1,2% restante.

En la restauración comercial, los hoteles concentran el 52,1% del consumo de miel, los restaurantes independientes el 26,50 %, los bares y cafeterías el 20 %, la restauración organizada el 1,20 %, y el consumo nocturno el 0,2% restante.

Gráfico 25: Demanda de miel por tipo de establecimiento en la restauración comercial, 2010.



Fuente: MERCASA, 2010.

Más de la mitad de la población española es consumidora de miel, aunque la consumen de forma poco habitual, casi la mitad de ellos, entre 1 y 2 veces al mes.

Los consumidores que residen en grandes núcleos de población (más de 500.000 habitantes) cuentan con mayor consumo per cápita de miel, mientras que los menores consumos tienen lugar en los municipios con censos de entre 2.000 y 10.000 habitantes.

En la gran mayoría de los casos su consumo se realiza en los hogares. En los hogares donde compra una persona con más de 65 años, el consumo de miel es más elevado, mientras que la demanda más reducida se asocia a los hogares donde la compra la realiza una persona que tiene menos de 35 años.

Los hogares sin niños consumen más cantidad de miel, mientras que los consumos más bajos se registran en los hogares con niños menores de seis años.

Si la persona encargada de hacer la compra no trabaja, el consumo de miel es superior. Los hogares formados por una persona muestran los consumos más elevados de miel, mientras que los índices se van reduciendo a medida que aumenta el número de miembros del núcleo familiar.

Por tipología de hogares se observan desviaciones positivas con respecto al consumo medio en hogares en el caso de adultos independientes, retirados, parejas adultas sin hijos y jóvenes independientes, mientras que los consumos más bajos tienen lugar entre las parejas con hijos pequeños, las parejas jóvenes sin hijos, y los hogares monoparentales.

El consumo de miel comienza en la infancia, promovido por los padres o abuelos. En un alto porcentaje su consumo responde a hábitos y tradiciones aprendidas durante este periodo.

Los principales motivos de consumo son sus cualidades organolépticas y sus propiedades para la salud.

Su consumo se realiza mayoritariamente (87%) en compañía de otros alimentos como leche, yogures, quesos, tostadas o aliños de ensaladas. Se suele consumir durante todo el año (especialmente en invierno), principalmente en el desayuno.

La miel más consumida es líquida y de milflores, comprada en el supermercado mayoritariamente y se tiene preferencia por los envases de 250 gramos.

La participación de mercado para mieles monoflorales y de origen único está en aumento, si bien todavía su consumo es bastante menor.

Mientras los consumidores más jóvenes prefieren la miel líquida comprada en supermercados, conforme aumenta la edad la tendencia se inclina hacia mieles más densas compradas en tiendas tradicionales o especializadas o tiendas gourmet.

Una gran parte de los ya consumidores de miel desconocen sus aplicaciones culinarias y se muestran positivos a incentivar su consumo si conocieran recetas sencillas en las que poder utilizar el producto.

La parte de la población que no consume miel dice ser debido, en su mayoría, a que no les gusta el producto en general, por su sabor, olor, textura, etc. Debido a esto, un gran porcentaje seguirían sin consumir miel aunque su manejo fuese más cómodo y aunque conocieran sus bondades.

Los productos derivados de la apicultura también son conocidos pero en mucha menor cantidad consumidos, y entre ellos el más conocido es la jalea real, seguida del polen.

La mayoría de la población sí sabe que la miel es un producto natural que no lleva aditivos. Sin embargo, desconocen en gran medida su proceso de elaboración y la aportación que realizan las abejas a la biodiversidad.

Un alto porcentaje (85%), considera que el color, densidad o grado de cristalización, son factores determinantes en la calidad de la miel.

Los jóvenes prefieren envases prácticos, que permitan servir la miel de forma rápida y sin manchar. Sin embargo, los mayores de 40 años apuestan por envases tradicionales ya que afirman que les transmiten mayor confianza.

Los consumidores de menos de 20 años y aquellos mayores de 60 consideran que se debería potenciar su poder energético. Sin embargo, para los consumidores de entre 20 y 60 años, la palabra energía se asocia con “calorías”, “engordar”, y consideran que no debería hacerse mención a este aspecto en las comunicaciones. Para ellos, la miel debería asociarse a “lo saludable” y “lo natural”.

Finalmente, el canal más elegido por la población para promocionar la miel son los medios de comunicación, destacando entre ellos la televisión, por ser considerado como el medio que ve más gente, seguido de las promociones en el punto de venta.

## MERCADOS MAYORISTAS DE ABASTECIMIENTO ALIMENTARIO.

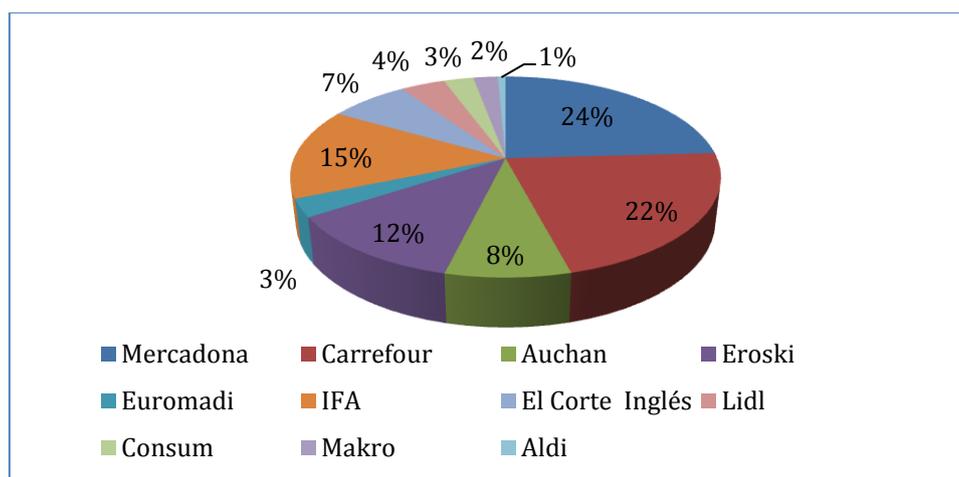
La venta realizada por los fabricantes de productos alimentarios a los distribuidores mayoristas y minoristas de estos productos es lo que se llaman mercados mayoristas de abastecimiento (Comisión Nacional de Competencia, 2012), que constituyen uno de los segmentos a analizar.

El abastecimiento de productos de consumo alimentario por parte de las empresas de distribución minorista normalmente se realiza a escala nacional, ya sea a través de una central de compras o a través del propio departamento de compras del grupo al que pertenecen dichas empresas. Este ámbito geográfico vendría determinado por el hecho de que el consumidor español escoge prioritariamente en sus compras productos alimentarios de origen nacional.

Los grupos de distribución más importantes en España, como Mercadona, Carrefour o Auchan, disponen de centrales de compra independientes, mientras que empresas con menor volumen de facturación, como Dinosol, Ahorramás o El Árbol, recurren a cadenas de compra formadas por distintas empresas asociadas con la finalidad de conseguir mejores precios de aprovisionamiento.

Dado el carácter nacional de los mercados de aprovisionamientos, tanto la cifra de ventas como la superficie de ventas se consideran indicadores adecuados de la posición de cada distribuidor en el mercado de aprovisionamiento. Según el volumen de ventas netas en los últimos años, Mercadona constituye el operador principal en España, seguido de Carrefour, Grupo Eroski, Auchan y el Corte Inglés. Las centrales de compra independientes representaron un 70,5% de las ventas netas totales de estos grupos, mientras que los dos grupos asociados principales, IFA y Euromadi, supusieron un 14,7% y un 2,9%, respectivamente. El 12,0% restante correspondió al Grupo Eroski.

**Gráfico 26: Cuotas de mercado por ventas en España según pertenencia a central compradora.**



**Fuente: Comisión Nacional de Competencia, 2012.**

El grado de concentración de estos grupos ha experimentado una tendencia creciente, como ponen de manifiesto los incrementos porcentuales de la cuota de mercado conjunta de los operadores principales, y son varios los factores los que han contribuido a dicho incremento.

Entre ellos se encuentran las diversas transformaciones producidas en el entorno, sobretodo en el ámbito económico, social y tecnológico, que han dado lugar a cambios en los hábitos de consumo orientados hacia un tipo de consumidor que mayoritariamente adquiere sus productos en un único establecimiento y con una periodicidad semanal. Ello ha permitido la emergencia de un modelo de distribución minorista basado en el predominio de supermercados e hipermercados, que a su vez ha permitido a los operadores incrementar su eficiencia mediante la generación de economías de escala.

Por otro lado, el desarrollo de la tecnología de la información ha contribuido a incrementar la eficiencia de la distribución, mejorando la gestión de stocks, reduciendo los costes de transacción en las relaciones proveedor-distribuidor, y proporcionando a los distribuidores valiosa información sobre los hábitos de los consumidores.

Por último, la capacidad de los grandes distribuidores para producir marcas privadas ha potenciado considerablemente su expansión en el mercado. Las tendencias en los mercados mayoristas de abastecimiento apuntan a un incremento de dichas marcas en detrimento de las marcas de fabricante.

### **MERCADO DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA.**

Hablamos aquí de los mercados descendentes en los que las empresas distribuidoras suministran sus productos a los consumidores finales.

El mercado de la distribución minorista en formato libre servicio estaría integrado por todas aquellas superficies de venta en las que es posible el suministro de todo tipo de bienes de consumo diario, alimentario o no alimentario, sin la intermediación de una persona encargada de servir a los clientes, mientras que la distribución tradicional estaría formada por todos aquellos establecimientos en los que se sí hay intermediación.

*Supermercados.* Dentro de este formato, existen tres subcategorías principales: grandes supermercados con una superficie de 1.000 m<sup>2</sup> – 2.500 m<sup>2</sup>; supermercados medianos, de entre 400 m<sup>2</sup> y 1.000 m<sup>2</sup>; y supermercados pequeños, con una superficie menor de 400 m<sup>2</sup>. Estos establecimientos se dedican a la venta de alimentos y otros productos de uso en el hogar y se caracterizan por el acceso directo a los productos dispuestos en estanterías, que se pagan a la salida de la tienda.

*Hipermercados.* Estos establecimientos suelen tener una superficie de más de 2.500 m<sup>2</sup>. Dentro de esta categoría, existen diferencias en términos de tamaño: algunos superan los 7.000 o 10.000 m<sup>2</sup>, mientras que otros se sitúan en el límite de los 2.500 m<sup>2</sup>. Se caracterizan, al igual que los hipermercados, por el acceso directo a los productos dispuestos en estanterías, donde se recogen los productos y se pagan a la salida.

*Tiendas tradicionales o establecimientos especializados.* La superficie de ventas suele ser inferior a 100m<sup>2</sup>. En este tipo de establecimientos se consideran:

- Las tiendas tradicionales de alimentación de carácter general e independientes: tiendas de comestibles, ultramarinos, etc.
- Tiendas de alimentación especializadas: pescaderías, carnicerías, fruterías, etc., también se incluyen las tiendas de régimen, herbolarios, bodegas que no sean bares.

- Las tiendas descritas en párrafos anteriores incluidas dentro de mercados de abastos, galerías comerciales, etc.

*Otros formatos:* Incluyen los establecimientos Cash&Carry, que son autoservicios mayoristas, y las tiendas de conveniencia, que son establecimientos de venta al público con un superficie útil menor de 500 m<sup>2</sup>, con oferta diversificada y abiertas más de 18 horas al día.

*Establecimientos de descuento.* Se caracterizan por una concentración de las referencias y una presencia reducida de marcas de fabricante. La superficie de venta oscila entre los 400 m<sup>2</sup> y los 1.000 m<sup>2</sup>. Dada la importancia que están adquiriendo las tiendas de Descuento, se pueden separar de los supermercados. Se entiende por tiendas de descuento aquellas que tienen pocas marcas de fabricante y más del 55% es de la marca blanca del establecimiento. En general, tienen servicios menos esmerados que los supermercados y unos precios más baratos de los productos, sobre todo los referidos a las marcas propias.

*Autoconsumo.* Se anota así cuando el producto es de "cosecha propia" por el apicultor.

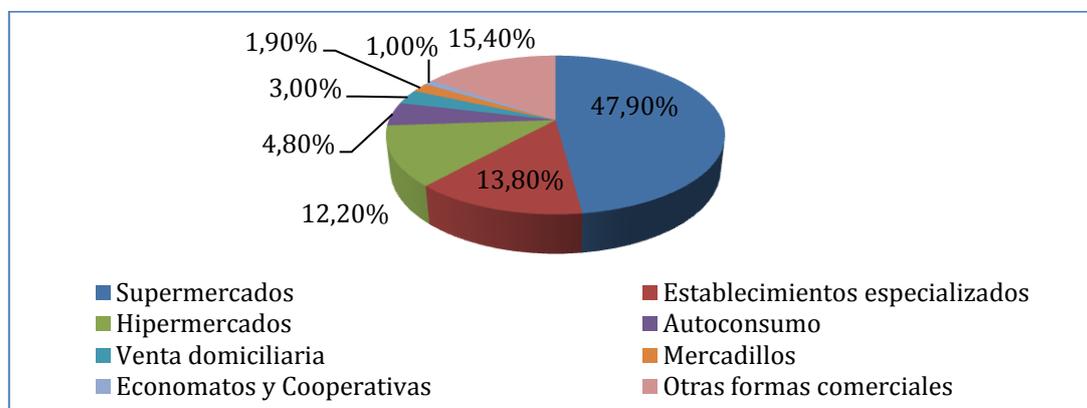
*Mercadillos.* Los mercadillos son lugares donde se pueden adquirir alimentos y otros producto en puntos de venta de carácter no fijo (desmontable) y organizados colectivamente. La venta callejera es la realizada en puesto de carácter no fijo (desmontable) establecidas de forma aislada (no organizadas colectivamente) y sin regularidad ni periodicidad en su instalación.

*Venta a domicilio.* Es la que se realiza en el domicilio de los consumidores, es decir, el vendedor ofrece y entrega su producto en la casa del cliente.

*Economatos y cooperativas de consumo.* Son establecimientos destinados a la venta de alimentación y de otro tipo de productos y que no están abiertos al público en general ya que se necesita ser empleado de una empresa o entidad a la que está vinculado el Economato.

En el siguiente gráfico se muestran los lugares de compra para el producto de la miel y cuotas de mercado respectivas por formato de distribución para los hogares.

**Gráfico 27: Cuota de mercado en la comercialización de miel por formatos de distribución para hogares, 2010.**

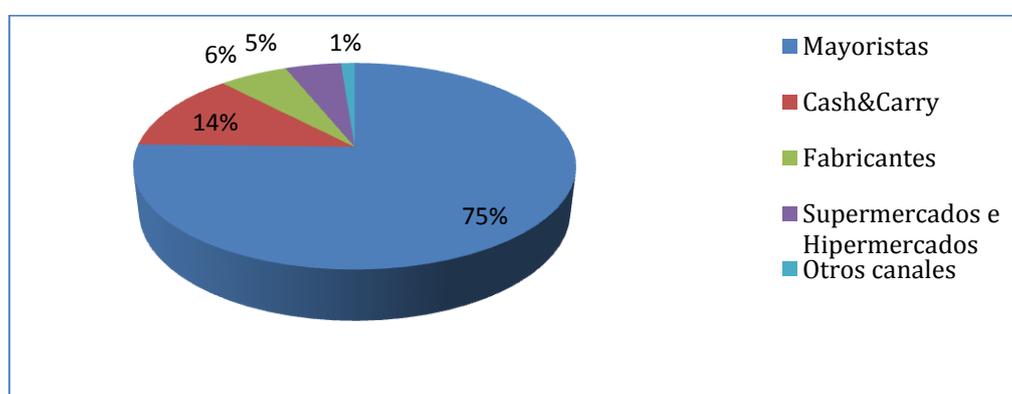


Fuente: MERCASA, 2011.

En la actualidad, los supermercados constituyen el formato dominante en la distribución de miel al consumidor final. Los hogares recurrieron mayoritariamente para realizar sus adquisiciones de miel a los supermercados (47,9 % de cuota de mercado). Los establecimientos especializados alcanzan en este producto una cuota del 13,8 %, el hipermercado representa el 12,12 % y el autoconsumo el 4,8%. Las otras formas comerciales concentran un 21,3 % de la cuota de venta global.

La restauración comercial utiliza al mayorista como principal fuente de aprovisionamiento de miel (alcanza una cuota del 69,72%), seguido del cash & carry con una cuota del 14,12%, así como del fabricante, con una cuota del 9,1%. En este caso, la compra en hipermercados y supermercados supone el 3,69%, mientras que el resto de formas comerciales aglutina el 3,37% restante. Por áreas geográficas, la restauración comercial demanda el mayor volumen de miel en Canarias, Cataluña, Aragón y Baleares.

**Gráfico 28: Formas de aprovisionamiento de miel en la restauración comercial, 2010.**



Fuente: MERCASA, 2011.

Toda la estructura comentada anteriormente es resultado de una evolución del sector alimentario a lo largo de los últimos años caracterizada por un creciente protagonismo del formato de supermercado y una pérdida de importancia del comercio minorista tradicional. Entre 1995 y 2009, la cuota de distribución alimentaria de las tiendas tradicionales se redujo en casi 8 puntos porcentuales, mientras que la de los supermercados aumentó en 11,5 puntos porcentuales (ver Tabla 23). La cuota de los hipermercados se ha reducido ligeramente (aunque manteniéndose en torno al 16%), así como el peso relativo del resto de formatos.

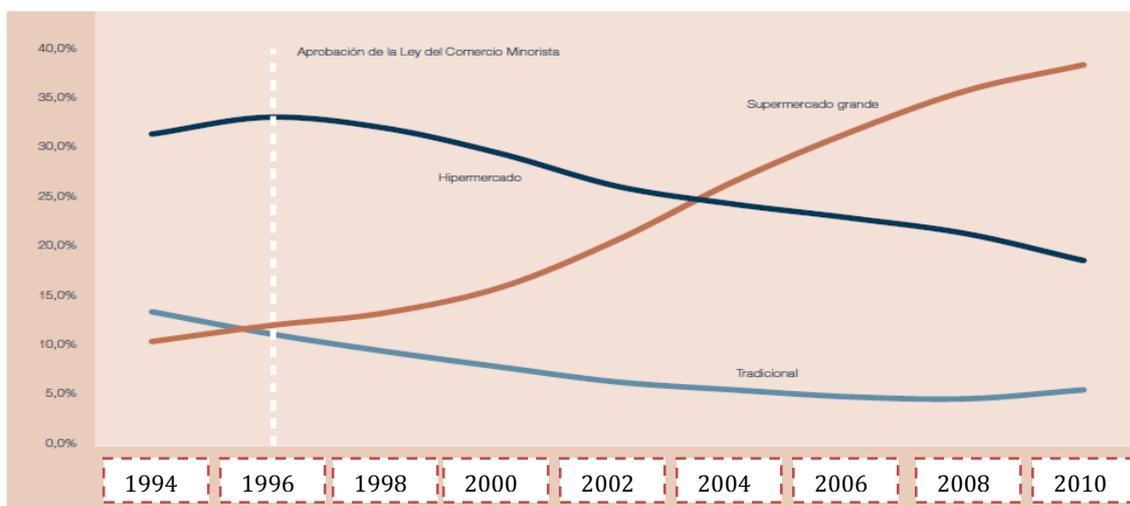
**Tabla 23: Cuota de mercado de la alimentación comprada por hogares, según formatos comerciales (% sobre el valor de venta), 1995-2009.**

	1995	1999	2003	2007	2008	2009
Tienda tradicional	35,6	31,5	30,1	28	28,2	27,7
Supermercados	25,5	39,9	42,4	45,6	46,1	47
Hipermercados	16,8	17	17,6	16,9	16,8	16,1
Resto	12,1	11,6	9,9	9,5	8,9	9,2

Fuente: Comisión Nacional de Competencia, 2012.

Dos factores en particular explican el creciente protagonismo relativo de los supermercados frente a otros formatos comerciales, y más concretamente frente a los hipermercados. Uno es que las cadenas de distribución alimentaria, con este formato, han conseguido ofrecer un mix de proximidad, variedad y relativa amplitud de horarios comerciales especialmente adaptado a las preferencias de los consumidores. Y el otro es el creciente carácter restrictivo de la legislación comercial relativa a grandes superficies desde mitad de la década de los noventa, cuya principal consecuencia a estos efectos ha sido frenar el crecimiento de los hipermercados y favorecer la apertura de supermercados de hasta 2.500 m<sup>2</sup>. Como se pone de manifiesto en el Gráfico 29, la aprobación en 1996 de la Ley del Comercio Minorista marca el inicio de las tendencias de signo contrario en la evolución estos dos tipos de formato.

**Gráfico 29: Evolución de las ventas de alimentación envasada, en % sobre el total de las ventas y según formatos, 1994-2010.**



Fuente: Comisión Nacional de Competencia, 2012.

Las estrategias de precios bajos y de fomento de las marcas de distribuidor puestas en marcha por hipermercados y supermercados a mediados de la década de 2000 han dado lugar a una profunda modificación de la estrategia de las tiendas tradicionales o establecimientos especializados, que están evolucionando hacia una mayor variedad de los surtidos, una mayor presencia de las marcas de fabricante y un entorno más atractivo para los clientes de sus establecimientos.

### 3.4.2. IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE ESTRATÉGICO

El cliente estratégico es aquel al que la estrategia de una empresa se encuentra dirigida, debido a que ejercen la principal influencia sobre qué bienes y servicios que son adquiridos. (Johnson, y otros, 2010).

En este sentido, hemos visto en el epígrafe anterior que la distribución minorista es la que pone en manos de los consumidores finales (en nuestro caso los hogares, restauración comercial y social, como vimos en el epígrafe 2.2.6) los bienes que éstos adquieren. Por tanto, los fabricantes, entre ellos las empresas transformadoras/comercializadoras de miel, deben atender a dos tipos de clientes: el distribuidor minorista (sus clientes directos) y los clientes de dichos distribuidores (los consumidores finales del producto), siendo el

cliente estratégico el primero en la medida en que la forma en que expone, promueve y da soporte a los productos en el establecimiento es enormemente influyente sobre las preferencias del consumidor final. Los requerimientos de los consumidores no dejan de ser importantes (tienen que ser satisfechos), pero los requerimientos del cliente estratégico son primordiales.

### **3.4.3. FACTORES CLAVE DE ÉXITO.**

Desde el punto de vista de potenciales proveedores, es valioso entender qué características son de particular importancia para el grupo de clientes estratégicos. Los factores clave de éxito son aquellas características del producto que son particularmente valoradas por un grupo de clientes, y por lo tanto, donde la organización debe sobresalir para superar a la competencia.

Identificamos que para las empresas productoras que venden sus productos a la distribución minorista, los factores clave de éxito son:

- Gestión de la relación con el cliente y de las ventas: la capacidad de negociación para establecer acuerdos a medio plazo así como la capacidad para gestionar las demandas del cliente en el día a día (incidencias, stocks, lineales, promociones, etc.).
- Gestión de promoción y publicidad. Branding: el desarrollo de marca propia, dotándola de contenido y de valor para el consumidor, fijando un posicionamiento adecuado de la misma en el mercado y promocionando la notoriedad de la misma a través de los mass media (medios de comunicación masivos) y en los propios establecimientos.
- I+D y desarrollo de nuevos productos: gestionar la innovación, basada en estudios sobre las necesidades de los consumidores, junto con procedimientos de desarrollo de nuevos productos y la correcta planificación de sus lanzamientos.
- Gestión de precios: políticas claras y definidas, considerando la rentabilidad de los distintos canales y clientes; que permitan decisiones ágiles de cara a acciones promocionales.
- Gestión de la producción y logística: una producción maximizada y optimizada en recursos técnicos y humanos para obtener costes mínimos, alta productividad y una adecuada gestión de compras y aprovisionamientos; planificar la logística y sus recursos para un servicio eficiente.
- Gestión de costes y control de gestión: mantener un sistema de costes implantado, con una producción monitorizada para obtener información y mantener los costes y márgenes dentro de lo presupuestado.
- Estrategia y Cuadro de Mando Integral: contar con un plan estratégico a medio y largo plazo, que permita definir y planificar objetivos, implantando una dirección por objetivos y desarrollando un Cuadro de Mando Integral que recoja las variables relevantes del negocio, además de permitir su seguimiento hacia la consecución de los objetivos.
- Organización y Recursos Humanos: adecuar la estructura organizativa y el equipo con la estrategia de la empresa. Idoneidad de la estrategia y políticas de Recursos

Humanos en materia de definición organizacional, reclutamiento y selección, desarrollo y plan de carrera, retribución, cultura y clima.

- Sistemas de información y procesos administrativos: adecuar los sistemas de información empleados a los procesos, el nivel de eficiencia y eficacia de los mismos, y su contribución a la competitividad.
- Valoración global: media ponderada de todos los elementos anteriormente expuestos.

Por último, en este capítulo hemos analizado los diferentes segmentos del mercado. Puesto que la miel es un producto cuyo consumo se centra en los hogares, hemos considerado necesario evaluar en primer lugar cuál es nivel de conocimiento, aceptación y preferencias de los consumidores finales, para después centrarnos en los canales de distribución, que constituyen los segmentos de mercado a los que las empresas transformadoras/comercializadoras se pueden dirigir. Finalmente hemos identificado al cliente estratégico y definido los factores clave de éxito.

### 3.5. EPÍLOGO.

Del estudio del macroentorno a través del modelo PESTEL hemos identificado una serie de influencias que, en su conjunto, afectan a la organización de forma positiva. Así, podemos decir que la situación política ofrece un marco estable y coyuntura sólida para las empresas; la situación económica es bastante delicada, pues los indicadores macroeconómicos están estancados y el acceso a las fuentes de financiación resulta más complejo; los factores sociales suponen un escenario favorable para la empresa, tanto desde el punto de vista demográfico como cultural; en los aspectos tecnológicos, se hace fundamental una cultura y disposición a la incorporación y uso de nuevas tecnologías; por último, existe un amplio marco legislativo que regula el sector.

Las fuerzas competitivas, con las que hemos estudiado el microentorno, presentan una intensidad media, con una amenaza de entrada baja-media; amenaza de sustitutivos media-alta (muchos sustitutivos edulcorantes, y pocos para la salud); poder de compradores medio (si bien supermercados e hipermercados tienen un alto poder); poder de proveedores bajo-medio; rivalidad competitiva media.

Del estudio de la competencia se han identificado tres grupos estratégicos. El grupo estratégico en el que compete se caracteriza principalmente por unos sistemas de gestión y producción tradicionales, bajos gastos en marketing y un ámbito de actuación geográfico reducido.

Es necesario difundir entre los consumidores finales las cualidades, variedades y usos de la miel (aplicaciones medicinales, para la salud y como componente de otros productos de alimentación). Las principales cualidades valoradas son las organolépticas y sus aplicaciones. El consumo se va decantando hacia los segmentos de precio bajo o alto, así como hacia los colectivos de mayor edad y poder adquisitivo. Existe una preferencia hacia los productos alimentarios de calidad de origen español, con diseños y presentaciones atractivas.

A partir de los segmentos de mercado a los que se puede dirigir la empresa, hemos identificado a la distribución minorista como el cliente estratégico. Por un lado, los supermercados e hipermercados valoran principalmente una adecuada "gestión" de la relación, la promoción y publicidad, el desarrollo de marca distribuidor (marca privada), de nuevos productos, las políticas de precios, la producción y logística, la organización, los sistemas de información, etc. Por otro lado, las tiendas tradicionales valoran la mayor variedad de productos, la marca de fabricante y entornos atractivos.

# CAPÍTULO 4

## Estrategia de la Empresa.

---



## 4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.

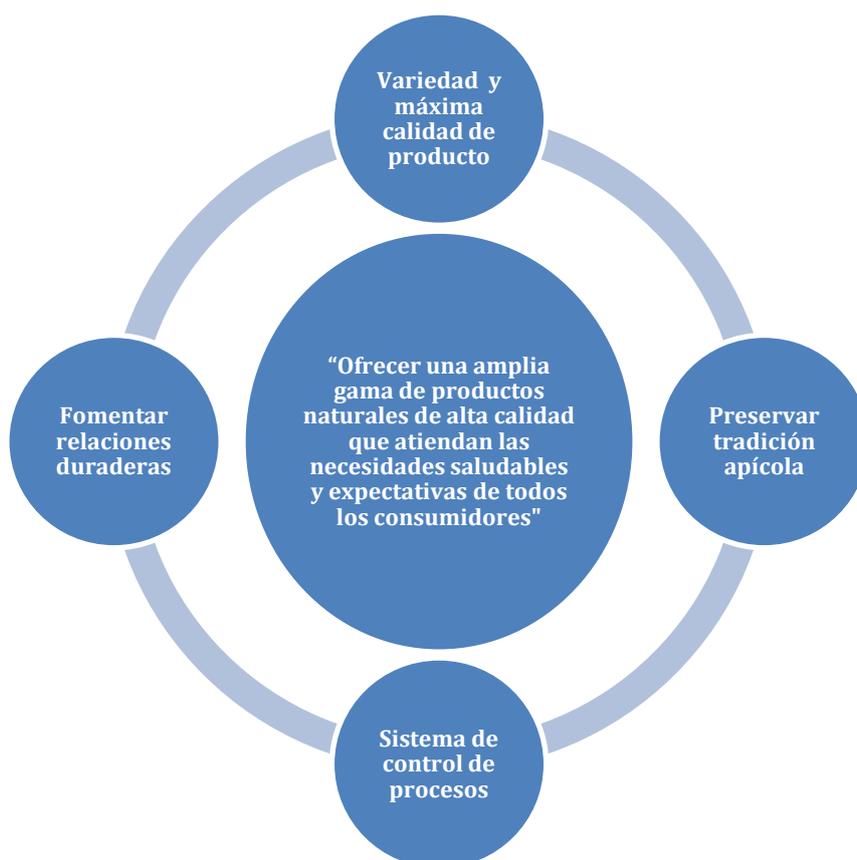
La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. (Johnson, y otros, 2010).

Con el fin de conocer en profundidad la empresa se van a definir los conceptos de misión, visión, valores y objetivos. Los términos expuestos a continuación son deducidos a partir de lo que hace la empresa, pues hasta el momento no han sido puestos por escrito de manera precisa por la misma.

### 4.1. MISIÓN.

La misión es la expresión general del fin genérico de una organización, lo que, idealmente, concuerda con los valores y expectativas de los principales de los grupos de interés y establece el alcance y fronteras de una organización. Responde a la aparentemente simple pregunta: "¿En qué negocio nos encontramos?"

Figura 5: ¿En qué negocio nos encontramos? Misión de Buleo Miel, S.L.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

## 4.2. VISIÓN.

Una visión o propósito estratégico es el estado futuro deseado de la organización. Es una aspiración en torno a la que el director general puede intentar centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.

Figura 6: Visión de Buleo Miel, S.L.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

### 4.3. VALORES.

Los valores corporativos definen la forma de actuar de esta organización, su razón de ser. Según palabras del Gerente: “El objetivo principal de nuestra actividad es responder a las necesidades de nuestros clientes; por lo que nuestros valores representan los caminos que tomamos para llegar a satisfacer dichas necesidades.” Estos valores se centran en la tradición, la honestidad y la confianza y en el respeto a las personas.

Figura 7: Valores de Buleo Miel, S.L.

<p><b>Tradición</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Buleo Miel, S.L es una empresa familiar con una larga tradición apícola. “Nuestro estilo de trabajo está impregnando de ese respeto a la sabiduría que se transmite de generación en generación.” Hoy la cuarta generación se ha integrado ya en la gestión de la empresa.</li> </ul>
<p><b>Servicio al Cliente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•“El éxito de esta empresa se mide por la satisfacción que muestran los consumidores por nuestros productos.” Un desafío constante es satisfacer las expectativas que mayoristas, minoristas y consumidores finales tienen en la marca Las Obreras, brindándoles una atención profesionalizada.</li> </ul>
<p><b>Confianza en proveedores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El principal valor del producto está en la materia prima. “Confiamos en la eficiencia y seriedad de nuestros proveedores, seleccionados por la pureza y máxima calidad de las materias primas que nos proporcionan.”</li> </ul>
<p><b>Compromiso con empleados.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•“Proporcionar a nuestros empleados un trabajo estable y adecuado a sus necesidades y capacidades, hacerles partícipes en la empresa y cultivar su espíritu de equipo, animándole a conseguir metas personales y conjuntas.”</li> </ul>
<p><b>Calidad de productos y procesos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•“Preocupados por la salud y bienestar de nuestros clientes, así como por la calidad de nuestros productos, hemos desarrollado e implantado un proceso sistemático preventivo para garantizar la seguridad alimentaria, de forma lógica y objetiva.”</li> </ul>
<p><b>Medio ambiente y sostenibilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•“Sabemos que sólo manteniendo ese respeto al medio ambiente podremos conseguir los mejores productos.”</li> </ul>
<p><b>Rentabilidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•“Toda empresa debe ser rentable por definición. Tiene que generar beneficios y conseguir con ellos financiar nuevos proyectos y asegurar el crecimiento constante. Abriendo nuevos mercados, lanzando nuevos productos, creando puestos de trabajo.”</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

#### 4.4. OBJETIVOS.

Los objetivos que definen la situación futura deseada y perseguida por la empresa para los próximos años son los que se citan a continuación. Las propuestas de mejora planteadas a la empresa deberán estar encaminadas a la consecución de dichos objetivos estratégicos.

##### 4.4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CUALITATIVOS.

Figura 8: Objetivos estratégicos cualitativos de Buleo Miel, S.L.

#### Mejorar la capacidad y eficiencia productiva.

- Crear una organización eficiente con una correcta planificación y control de todas sus operaciones, adaptada a las necesidades y exigencias de los clientes, que cumpla con la flexibilidad esperada, los plazos de entrega y que sepa ofrecer una adecuada relación calidad-precio.

#### Consolidar un equipo humano profesionalizado y motivado.

- Diseñar una estructura organizativa competitiva, con responsabilidad y funciones asignadas a cada empleado. Desarrollar y retener un equipo con talento y motivado que sea evaluado y retribuido de una forma coherente y adecuada.

#### Desarrollar el negocio en el mercado nacional e internacional.

- Consolidar su posición en el mercado nacional y expandirse y crecer en los mercados internacionales, principalmente Asia y Europa, con un claro enfoque hacia el cliente, que identifique las necesidades del mismo y que ofrezca una propuesta de valor añadido clara en productos y servicios.

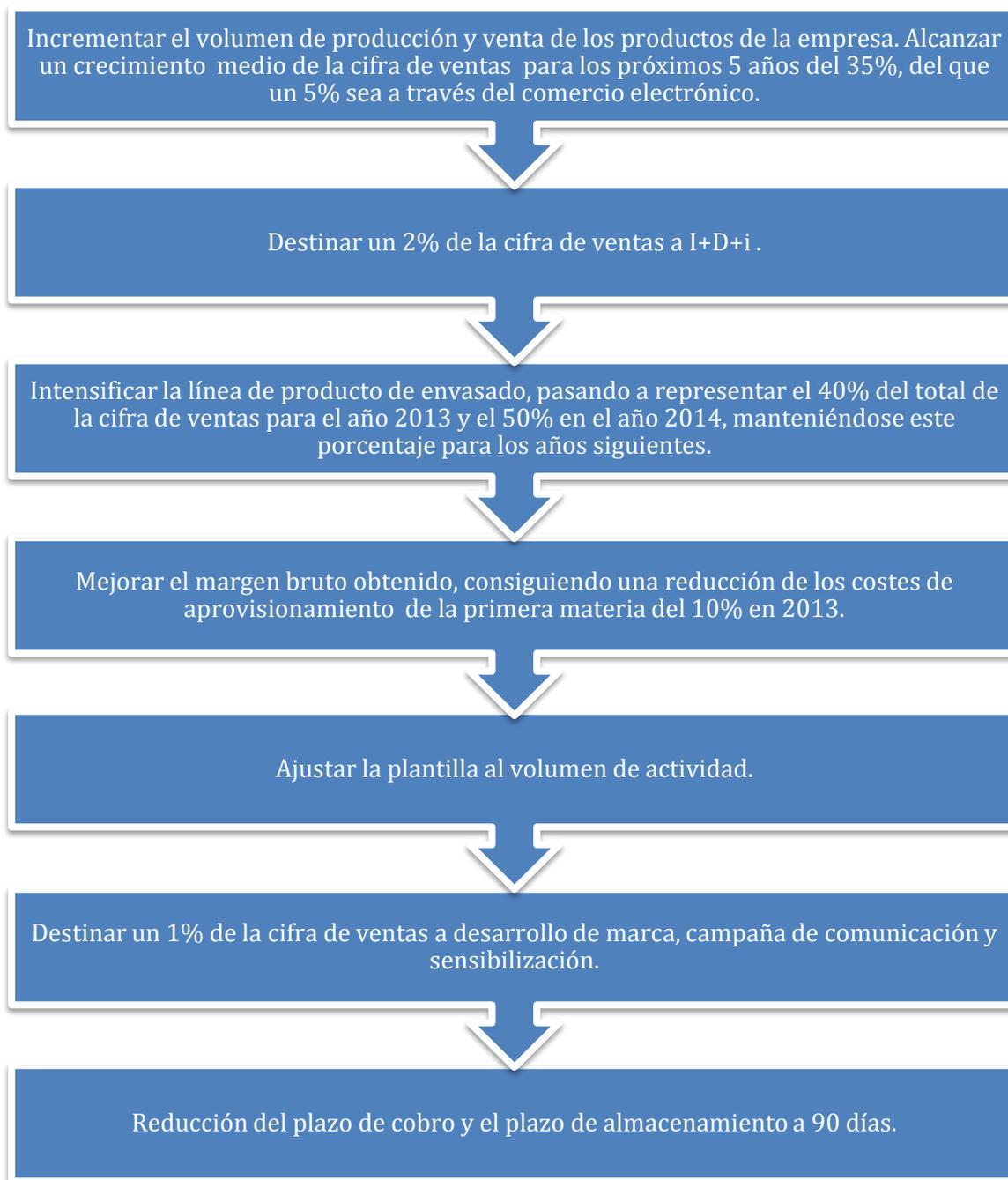
#### Alcanzar solidez económica y financiera.

- Conseguir una empresa sólida desde el punto de vista económico y financiero, limitando los riesgos adecuadamente para garantizar la estabilidad, rentabilidad y el crecimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2012.

#### 4.4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CUANTITATIVOS.

Figura 9: Objetivos estratégicos cuantitativos de Buleo Miel, S.L.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

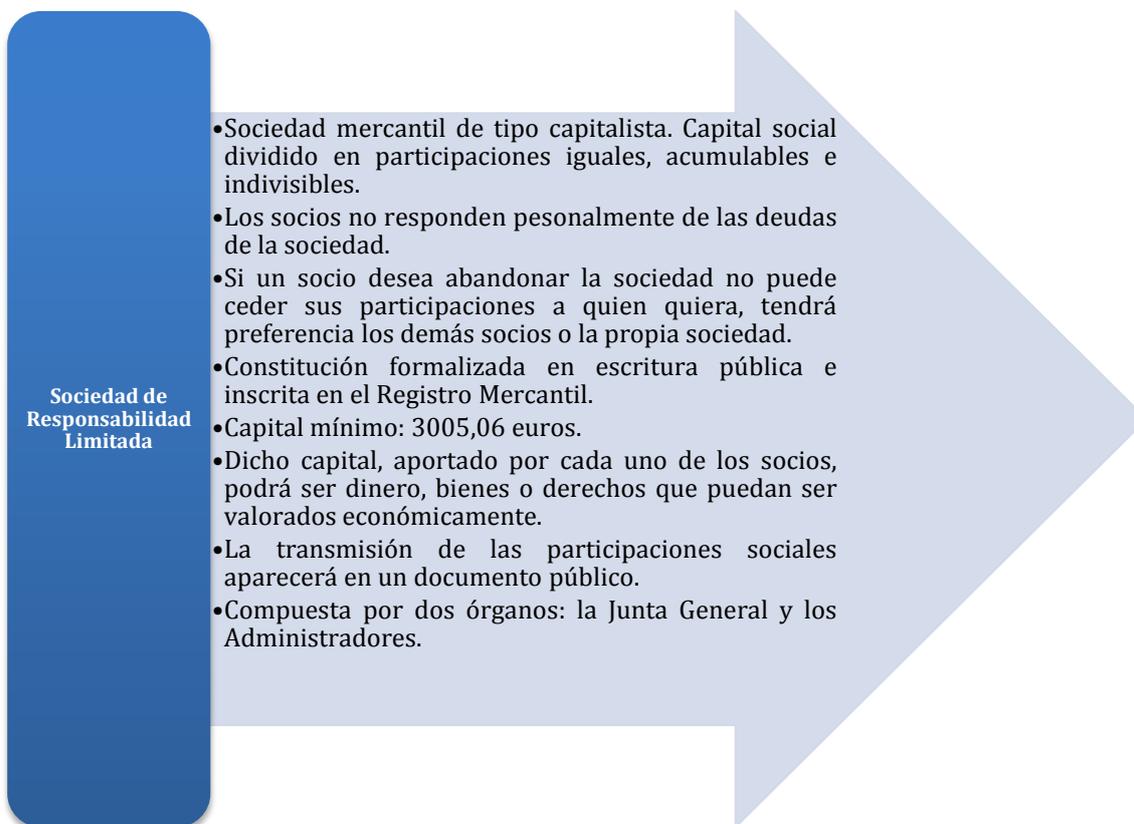
## 4.5. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.

### 4.5.1. FORMA JURÍDICA

Como ya se indicó en el Epígrafe 2.3.1., la forma de organización que decidieron los propietarios de la empresa que ésta adoptara en el momento de su constitución fue la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Actualmente los socios no se plantean modificar dicha figura jurídica, siendo sus principales características las que se resumen a continuación:

Figura 10: Características Sociedad de Responsabilidad Limitada.



Fuente: Cámara de Comercio de Valencia, 2012.

### 4.5.2. SUS OBLIGACIONES FORMALES.

Como entidad mercantil y jurídica que es, Buleo Miel, S.L, está sujeta a una serie de obligaciones contables, fiscales y laborales, que se describen a continuación:

#### **OBLIGACIONES CONTABLES.**

##### Obligación en materia de facturación:

La empresa debe expedir y entregar factura por cada entrega de bienes que realice, y a conservar copia de la misma.

Puede sustituir las facturas por tiques y copias de éstos cuando el importe no exceda de 3.000 (IVA incluido).

Deberá llevar los siguientes libros registros:

- Libro Registro de Facturas expedidas.
- Libro Registro de Facturas recibidas.
- Libro Registro de Bienes de Inversión.
- Libro Registro de Determinadas Operaciones intracomunitarias.

Obligación en materia de contabilidad y registro:

Contabilidad de acuerdo con lo previsto en el Código de Comercio (PGC) o con lo establecido con las normas por las que se rigen.

Llevar y legalizar Libros del Código de Comercio: Libro de inventarios y Cuentas Anuales, y Libro Diario. Se presentan en abril.

Depósito de las Cuentas Anuales en el Registro Mercantil de Cuenca, dentro del mes siguiente a su aprobación, teniendo como máximo de plazo hasta el 30 julio. Modelo PYMES. La información que presenta la empresa a través de medios telemático es:

- Instancia de presentación de las cuentas.
- Hoja de datos generales de identificación.
- Declaración medioambiental.
- Modelo de autocartera.
- Las cuentas anuales: Balance, Cuenta de pérdidas y ganancias, Estado de cambios en el patrimonio neto, Memoria.
- Certificación de la aprobación de las cuentas anuales, conteniendo la aplicación de resultados.
- Certificación acreditativa de que las cuentas depositadas se corresponden con las auditadas.

**OBLIGACIONES FISCALES.**

*Impuesto de Sociedades (IS).* Grava de forma directa la renta de la sociedad, entendiéndose por tal los rendimientos obtenidos, una vez deducidos los gastos, de la actividad económica desarrollada por la sociedad y los posibles incrementos de su patrimonio. La empresa tiene la obligación de presentar anualmente la declaración del impuesto en los 25 días siguientes a los 6 meses posteriores a la conclusión del período impositivo, a través del modelo 200. La declaración se realiza en régimen de autoliquidación, por lo que si sale a pagar, la empresa debe ingresar el importe, y si sale a devolver, porque las retenciones y pagos a cuenta superan la cuota del impuesto, la Administración Tributaria ingresa el importe a la Sociedad. Trimestralmente deberá efectuar los pagos fraccionados a cuenta (modelo 202).

*Impuesto al valor añadido (IVA).* Grava de forma indirectamente el consumo final por cuanto grava la venta de productos, importaciones y prestación remunerada de servicios. La empresa está obligada a efectuar la declaración del IVA según el Régimen General. Debe presentar las declaraciones trimestrales a través de los Modelos 303 (del 1 al 20 de los meses de abril, julio y octubre y del 1 al 30 de enero) y un resumen anual a través del Modelo 390.

Otras obligaciones fiscales:

- *Retenciones e ingresos a cuenta del IRPF:* puesto que se realizan pagos sometidos a retención (salarios de empleados, pagos a profesionales, etc.), la empresa debe presentar trimestralmente la autoliquidación y el ingreso de las retenciones a cuenta mediante el modelo 111 y el resumen anual a través del modelo 190.
- *Declaración anual de Operaciones con terceros (DAOT).* Puesto que en el año anterior se realizaron operaciones con terceros que superaron los 3006 euros, la empresa debe presentar el modelo 347 (en el mes de febrero).

#### **OBLIGACIONES LABORALES.**

Convenio Colectivo de aplicación: Convenio Colectivo Provincial para el Comercio de Cuenca, según su clasificación en el CNAE.

Dar altas y bajas en la Seguridad Social.

Hacer contrato laboral correspondiente.

Comunicar inicio y finalización de contrato al Servicio Público de Empleo.

Declarar trimestralmente las retenciones hechas en nómina.

Ley de prevención de Riesgos Laborales. Empresa autorizada Umivale Prevención.

Y respecto al trabajador son:

- Entregarle copia de contrato.
- Entregarle nómina mensual.
- En caso de despido, comunicárselo 15 días antes por escrito.

Contratación de personal de alta dirección: relaciones laborales reguladas por el Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto.

Comunicar los partes de accidentes de trabajo en el plazo de seis días a través del sistema DELTA (Declaración Electrónica de Trabajadores Accidentados).

#### 4.6. EPÍLOGO.

La empresa no tiene publicada su estrategia corporativa de una manera formal, es decir, no se define de forma explícita ni se encuentra recogida en ningún documento escrito.

No obstante, a través de conversaciones mantenidas con la propiedad y dirección de Buleo Miel, S.L., se ha podido definir cuál es su misión empresarial para los próximos años, la visión que quiere transmitir hacia el exterior y los objetivos a alcanzar.

En cualquier caso, las ideas básicas de estos conceptos aparecen claramente en los valores de la empresa: tradición, *Know how*, servicio al cliente, confianza en proveedores, compromiso con empleados, calidad de productos y procesos, medio ambiente y sostenibilidad y rentabilidad.

En cuanto a la forma jurídica de la empresa, Buleo Miel se constituyó como sociedad de responsabilidad limitada en el año 2001, y como entidad mercantil y jurídica que es, tiene una serie de obligaciones contables, fiscales y laborales, que han sido resumidas brevemente. Actualmente los socios no se plantean ninguna modificación de tal condición jurídica.



# CAPÍTULO 5

## Análisis de Operaciones y Procesos.

---



## 5. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.

En este capítulo se va a realizar el análisis operativo de la empresa con el fin de conocerla internamente, centrándonos en los diferentes aspectos que la caracterizan desde el punto de vista de las operaciones y procesos.

Comenzaremos determinando la localización de la empresa, para seguir con una descripción de los recursos físicos con los que cuenta y sus principales fuentes de aprovisionamiento.

Después explicaremos cuáles son las operaciones llevadas a cabo en planta, desde la recepción de la materia prima hasta la distribución del producto terminado, haciendo mayor hincapié en aquellas que tienen un mayor peso en su actividad cotidiana.

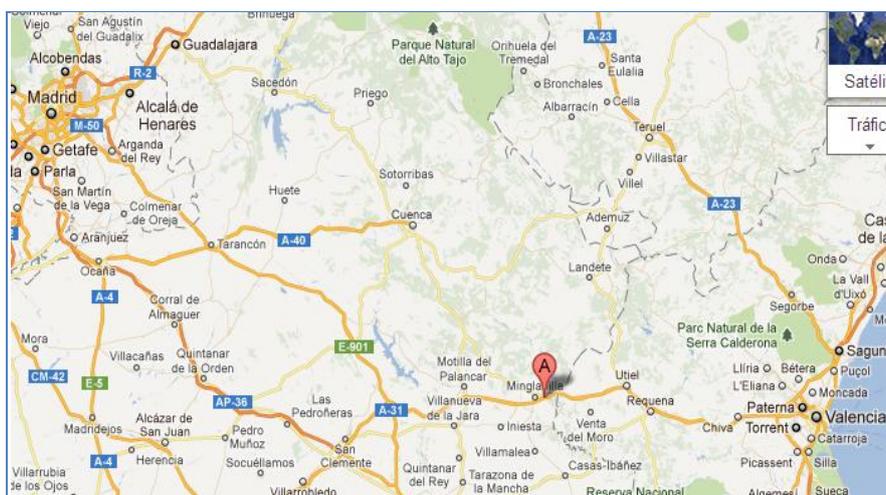
Describiremos el sistema de información con el que cuenta la empresa para finalizar con el sistema de seguridad alimentaria que tiene implantado.

### 5.1. LOCALIZACIÓN.

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en una nave industrial situada en el Polígono Industrial Puerta de Castilla de Minglanilla (Cuenca), un enclave estratégico de comunicación, con acceso directo en la A-3, a 117 kilómetros de Valencia, 242 de Madrid, 90 kilómetros de Cuenca y 74 kilómetros de Albacete, lo que le ha permitido mejorar sus costes de producción y distribución, y ha facilitado la comercialización de sus productos en las zonas en las que opera.

Minglanilla, gracias a la mejora de las infraestructuras terrestres ocupa una buena situación geo-estratégica. Su ubicación permite por una parte, explotar el creciente tránsito de personas y mercancías por la A-3, y por otra parte, una cercanía al principal puerto de todo el mediterráneo de entrada y salida de mercancías, el puerto de Valencia.

Ilustración 19: Localización instalaciones Buleo Miel, S.L.



Fuente: google, 2012.

## 5.2. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS.

Los recursos de la empresa son los inputs necesarios para la obtención del output objeto de la actividad de la empresa. Estos inputs, recursos o factores productivos, que pueden ser físicos (planta, personas, recursos financieros) o no (información, reputación y conocimiento), generan un output diferente en función de la tecnología utilizada para combinarlos.

Consideramos aquí los recursos tangibles que dispone la empresa desde el punto de vista de las operaciones.

*Nave Industrial.* Se trata de una nave de 1500m<sup>2</sup> sobre una superficie de 1900 m<sup>2</sup> cuyo coste adquisición fue de 353.384,13 euros en al año 2008. La construcción posee el espacio suficiente para las instalaciones destinadas a la recepción, almacenaje, procesamiento, envasado y expedición de la miel y resto de productos. También cuenta con una zona destinada a oficinas, laboratorio, y tienda propia, que serán descritas más detenidamente en el subcapítulo siguiente.

*Camión MAN Modelo 13264.* Cuenta con una trampilla elevadora, para facilitar la carga y descarga de pallets y bidones, así como una grúa hidráulica para movimiento de colmenares, cuya capacidad máxima de carga es de 13.500 Kg. Dispone de una grúa, con gancho especializado para cargar y descargar bidones. Se utiliza principalmente para llevar a cabo parte de la logística externa, tanto de aprovisionamiento como de venta.

*Volkswagen LT46.* Para entrega de pequeños pedidos de miel a granel o para la distribución de miel envasada y resto de productos, donde se necesita una capacidad de carga menor (3500 kg). Dispone de una trampilla elevadora, para facilitar la carga y descarga de mercancía.

*Mercedes Benz D 646982.* Se utiliza para la distribución de volumen reducido de producto, básicamente miel envasada y otros productos derivados.

*Máquina envasadora semiautomática.* Ésta máquina, utilizada y controlada por el operario se utiliza para la dosificación de la miel en los tarros. Cuenta con un sencillo programa en el que se memoriza la cantidad de miel a dosificar. Se adquirió en el año 1998.

**Ilustración 20: Máquina envasadora semiautomática  
Buleo Miel, S.L.**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

*Depósitos para stockage* de miel de diferentes capacidades: 300 kg, 1.000 kg y 3.000 kg. Construidos en acero inoxidable AISI 304. Bocas de entrada y salida de 20, 30 y 50 mm de diámetro, con válvula de mariposa colocadas en salida, con fondo plano colocados en plataforma elevada. Tapas abatibles con puente central para ver el interior. Termómetro analógico de diámetro de 100 mm, para conocer la temperatura de la miel.

*Máquina Helimiel.* Esta máquina, adquirida en 2009 es utilizada por la empresa para elaborar mieles cremosas. La Helimiel es un eje con una hélice que rompe la textura cristalizada de la miel en frío. La pasta producida puede ser fundida y en poco tiempo se obtiene una miel líquida sin aumentar apenas los porcentajes de HMF o puede ser convertida en una pasta más fina dentro de un mezclador sin apenas grano, consiguiendo una miel cremosa. Este sistema es el inicio para conseguir mieles cremosas mediante la rotura mecánica de la cristalización de la miel, que se encuentra en bidones almacenada, fría y cristalizada. Con esta máquina se consigue descristalizar en frío la miel. Está diseñada para bidones de 300 kg. aproximadamente.

*Carretilla Elevadora Electrónica.* Utilizada por los operarios para el transporte de materiales, envases y embalajes, para desplazamientos en las zonas de acondicionamiento y colocación de los bidones de 300 kg que contienen la materia prima básica, para cuyo transporte se utilizan unas pinzas porta-bidones especiales. Se adquirió en 2009.

**Ilustración 21: Carretilla elevadora electrónica.**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

**Ilustración 22: Máquina Helimiel**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

*Retractiladora.* Esta máquina se utiliza para el empaquetado de diferentes productos. Sus características técnicas son:

- Soldadura por impulsión, regulable electrónicamente.
- Mesa ajustable en altura para empaquetado de productos de diferentes alturas y tamaños.
- Accionamiento neumático del brazo de soldadura.
- Regulación electrónica de la cadencia de soldadura.
- Brazo de soldadura ajustable, asegurando un perfecto corte y soldadura.
- Fuerte construcción.

- Fácil desplazamiento y fijación por medio de ruedas y ventosas.

**Ilustración 23: Máquina Retractiladora.**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

Esta máquina es utilizada para el packing de los siguientes productos:

- Packs de 6 tarros de 1 kg de las diferentes variedades de miel.
- Packs de 12 tarros de 500 g de las diferentes variedades de miel.
- Packs de 12 tarros de 300 g de las diferentes variedades de miel.
- Packs de 12 tarros de frutos secos con miel.
- Pack de 20 tarros antigoteo 250 g.

*Bomba de trasiego* a 220 voltios. Las bombas son utilizadas para varios servicios, siendo los más comunes, mover la miel entre recipientes o a través de filtros. El movimiento de los líquidos viscosos, difíciles de manipular como es la miel, requiere de bombas especialmente diseñadas. Son bombas de desplazamiento positivo y en menor grado auto-aspirantes. Por su viscosidad variable con la temperatura, el buen funcionamiento de las bombas dependerá de la temperatura de la miel, la velocidad de giro de la bomba, la altura del suministro de miel y el diseño de las cañerías de aspiración y manda.

### 5.3. APROVISIONAMIENTOS.

En este punto nos centraremos en los recursos procedentes de distintas fuentes de suministro que utiliza la empresa, como son materias primas, los productos semielaborados, productos terminados, materiales, envases y embalajes.

#### 5.3.1. MATERIA PRIMA.

Las materias primas son aquellas que, mediante elaboración o transformación, se destinan a formar parte de los productos fabricados. En el caso que nos ocupa, la principal materia prima es la miel de las abejas recolectada por los apicultores.

Ya comentamos que las principales actividades de la empresa son la comercialización de miel a granel o industrial y la compra de miel para su posterior envasado y distribución. Actualmente ofrece 17 variedades monoflorales y miel multifloral, siendo la principal fuente suministradora de dicha materia prima el apicultor, si bien la empresa cuenta con suministradores mayoristas en su cartera de proveedores para determinado tipo de variedades, principalmente para el abastecimiento de las variedades de mayor rotación y las procedentes de otros países europeos.

Para conseguir la amplitud que tiene su gama de mieles, cuenta con una red de apicultores de diferentes zonas geográficas, que asientan sus colmenares donde predominan las floraciones y se dan las condiciones climáticas adecuadas para la producción y recolección de las variedades producidas, ya resumidas en la Tabla 11. .

Los tipos de colmenas predominantes en los colmenares de dichos apicultores son la Langstron y la Dadant. Estos tipos de colmenas, como vimos en la Tabla 1, tienen una serie de ventajas, como son las posibilidades de mayor producción de miel monofloral, de elevados volúmenes y de mejores calidades.

Una vez recolectada la miel por parte de los apicultores, ésta es suministrada a la empresa transformadora/comercializadora. Normalmente, al finalizar el proceso de recolección, los apicultores llevan directamente la miel de sus cosechas a la planta productiva, si bien en ocasiones ésta queda en los almacenes de dichos apicultores. Con dichas fuentes de suministro la empresa mantiene relaciones establecidas años atrás, que perduran en la actualidad y están muy consolidadas. Los apicultores están muy fidelizados, debido principalmente a la tradición y cultura apícola de la empresa y al trato con esos proveedores.

De este modo, la red de suministradores de su materia prima principal está constituida por más de 200 apicultores, abarcando diferentes regiones geográficas de la península que se representan siguiente ilustración.

Ilustración 24: Distribución geográfica suministradores de miel de Buleo Miel, S.L.



Fuente: google, 2012.

En la siguiente tabla se resumen las zonas señaladas en el mapa, desde las cuales los apicultores suministran las diferentes variedades monoflorales que recolectan, y que configuran la gama de producto principal de la empresa:

Tabla 24: Variedades suministradas por zonas geográficas.

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	Variedades recolectadas por los apicultores suministradores
GALICIA	Brezo, Bosque, Castaño, Eucalipto, Miel flores.
CASTILLA Y LEÓN	Espliego, Brezo, Montaña, Zarzamora, Castaño, Mil Flores.
MADRID	Espliego, Eucalipto, Montaña, Mil Flores.
CASTILLA LA MANCHA	Romero, Tomillo, Espliego, Montaña, Almendro, Zarzamora, Girasol.
COMUNIDAD VALENCIANA	Romero, Azahar, Níspero, Almendro, Tomillo, Mil Flores
REGIÓN DE MURCIA	Romero, Limón, Níspero, Bosque Azahar, Mil Flores
EXTREMADURA	Eucalipto, Montaña, Bosque, Encina, Mil Flores
ANDALUCÍA	Romero, Azahar, Almendro, Aguacate, Cantueso, Limón, Girasol, Eucalipto, Castaño, Mil Flores

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Vemos que las variedades de Acacia y Tilo no se compran directamente a apicultores, sino que el suministro de éstas lo proporcionan otras empresas mayoristas que adquieren dichas variedades de apicultores y comercializadoras de países centroeuropeos como Hungría y Rumanía, donde existen grandes extensiones de dichas floraciones.

Tal y como se indicó en el epígrafe 2.1.4, en el que se explica el proceso de recolección por parte del apicultor, vemos que la miel ya limpia y decantada es guardada en bidones alimentarios de entre 300 y 356 kg, que son almacenados en lugares secos, limpios y protegidos de olores extraños y temperaturas extremas, hasta el momento de suministrarla a la empresa transformadora, en este caso, Buleo Miel, S.L. El proceso de entrada de dicha materia prima será desarrollado en el siguiente subcapítulo junto con el resto de operaciones que se realizan en planta.

Por otro lado tenemos como materias primas dos productos derivados directamente de la apicultura: la jalea real y el polen. La jalea real fresca se compra en bolsas de 1 kg, mientras que el polen se compra a granel en cajas de 25 kg. Ambas materias primas son suministradas por Valia Impex, S.L.

La línea de dulces incluye varios productos, entre los que se encuentran los frutos secos con miel. En este caso, el suministrador de los frutos secos es la empresa Importaco, S.A.

### **5.3.2 PRODUCTOS SEMITERMINADOS.**

En este epígrafe incluimos los productos ya fabricados que adquiere Buleo Miel, S.L., pero que no son destinados a la venta hasta que no sean objeto de alguna transformación, básicamente etiquetado.

A continuación aparece una relación de dichos productos y sus proveedores habituales:

*Cosméticos.* Una parte de los productos que incluyen la gama de cosméticos son suministrados por la empresa Mielería Alcarreña, S.L., y son:

- Gel de baño con jalea real.
- Champú de miel.
- Leche corporal a los propóleos.
- Lápiz protector labios con cera, propóleos y miel.
- Jabones de miel, jalea real, propóleos, espliego.

*Dulces.* Para esta gama de productos Buleo Miel, S.L. cuenta con diferentes proveedores. A continuación se indican cuáles son dichos productos semiterminados y el proveedor:

- Mermeladas. Son suministrados por Jijona, S.A.
- Chocolates. También suministrados por Mielería Alcarreña, SL.
- Caramelos. El proveedor es Vda. Pifarre y Cía. S.L.
- Arrope. En este caso el suministrador es Rey Alimentación, S.L.
- Panales de miel, en formatos de 700 g. El proveedor es Apícola Regal, S.C.A.

### 5.3.3. PRODUCTOS TERMINADOS.

Son los productos fabricados por las empresas que los suministran, adquiridos por Buleo Miel, S.L., pero a los que no realiza ninguna transformación para su venta, sino que son comercializados directamente.

Pasamos a indicar qué productos son y sus proveedores habituales:

*Jalea Real + Ginseng.* El proveedor de dicho producto es Ynsadiet, S.A.

*Propóleo en spray.* El suministrador es la empresa Michel Merlet, S.L.

*Cosméticos.* La otra parte de productos que componen esta gama, a los que no se realiza ningún tipo de transformación, y que también son suministrados por Mielería Alcarreña, S.L., son:

- Cremas faciales:
  - Antiarrugas con jalea real y colágeno.
  - Gel crema de baba de caracol con propóleos.
- Crema de manos con miel, cera y limón.
- Bálsamo cera piel.
- Crema de masaje apicéutica.

*Turrone.* Este producto es adquirido a una empresa especializada en turrone: Coloma García, S.L.

*Licores.* Son suministrados por la empresa Apimancha, S.L.

### 5.3.4. MATERIALES Y ENVASES.

Hablamos aquí de los materiales y envases no fabricados por la empresa, pero adquiridos para su incorporación al producto final. Estos aprovisionamientos son explicados a continuación brevemente, indicando quién es el suministrador de cada uno de ellos:

*Bidones metálicos de uso alimentario.* Las capacidades oscilan entre los 360 y 364 kg. Entran a la empresa como parte de la materia prima vendida por los apicultores. No obstante, este envase es en muchos casos entregado por Buleo Miel a dichos proveedores. Éstos son suministrados por la empresa Imto envases, S.A. Contienen un recubrimiento interno de resina fenólica horneada o de pintura epóxica, para la correcta conservación de la miel.

*Tarros de cristal.* Es uno de los materiales idóneos para el envasado de miel. El proveedor habitual de dicho material es Amilcar and Morgado L.D.A. Se utilizan diferentes modelos en función de los formatos:

- Modelo 250 ml TO/66 FD138S para el formato de 350 g de frutos secos con miel
- Modelo 240 ml TO/66 FD138S para el formato de miel de 300 g,
- Modelo TO/66 FD138S para el formato de miel de 500 g y para el formato de polen de 225 g.

- Modelo 720 ml TO/77 FD138S para el formato de miel de 1 kg y para el formato de polen de 450g.
- Modelo 1785 ml TO/110 para el formato 2,5 kg
- Modelo 3571 ml TO/110 para el formato 5 kg.

*Tapas metálicas.* Las tapas se fabrican partiendo de hojalata que es recubierta tanto interna con externamente con barnices especiales para proteger el metal de la corrosión y dan un aspecto decorativo. Finalmente y una vez conformada mecánicamente la tapa se le aplica un compuesto sellante que proporcionará un cierre hermético sobre el envase de cristal. La empresa proveedora de dichos materiales es Bemasa caps S.L. Existen diferentes modelos en función de las características del tarro de cristal para el que se utiliza:

- Modelo D/66 ORO AC.SBPL RTS para el formato de miel de 300 g y 500 g, para miel con frutos secos y para el formato de polen de 225 g.
- Modelo D/77 ORO AC.SBPL para el formato de miel de 1 kg y para el formato de polen de 450g.
- Modelo D/110 ORO AC.SBPL para el formato 2,5 kg y de 5 kg. Diámetro 110 mm.

*Tarros, tapas y cubos de plástico para uso alimentario:* Policloruro de Vinilo (PVC), apto para uso alimentario. Al igual que el cristal es otro de los materiales que normalmente se utilizan en el envasado de miel. Su principal ventaja es su menor peso y precio con respecto al cristal, lo permite optimizar más los costes de fabricación. El proveedor habitual de dicho material es Plásticos Alcaraz, S.L. Se utilizan para:

- Para el formato antigoteo de 250 g, se utiliza el modelo de tarro y tapa modelo AM/200 PVC.
- Para el de 2 kg el modelo es AM/1000 PVC.
- Para el de 3 kg, se utiliza el modelo AM/1500 PVC.
- El modelo del cubo de 25 kg es el AM/1000 PVC.

*Tarrinas para muestras de miel:* Como veremos en el siguiente subcapítulo, de cada bidón que entra en la empresa se extrae una muestra de miel para ser analizada. Son tarrinas de plástico incoloras, de la capacidad adecuada para el contenido de la muestra de cada bidón. La empresa proveedora de este material es Distenvas, S.L.

*Etiquetas.* El contenido de las etiquetas para el producto miel deben ser de acuerdo a la Directiva 90/496/CEE, Real Decreto 1134/1999, Real Decreto 1049/2003 y Reglamento UE 1169/2011. El proveedor de las etiquetas es la empresa Meydis, S.L. Especificaciones técnicas etiquetas para diferentes formatos de miel:

- Etiqueta para producto miel formato 300 g:
  - Papel couché 90 g.
  - 2 tintas
  - 16 cm de ancho x 4,5 cm de alto
  - barnizado ribbon
- Etiqueta para producto miel formatos 500 g, 1 kg, 2 kg, 2,5 kg, 3 kg, y 5 kg, para polen formatos 225g, 250g, 450 g, 500 g, 1 kg.
  - Papel couché 90 g.
  - 2 tintas

- 11,9 cm de ancho x 6 cm de alto
- barnizado ribbon
- Etiquetas resto de productos. Los proveedores habituales son
  - Eticel Sistemas de Impres. SL
  - Adhegrafic, SL.

*Precintos individuales.* Los tarros de miel y polen han de incorporar un precinto de garantía. El proveedor de dichos precintos es Manufacturas Metálicas Canals S.L.

Bolsas de plástico al vacío. Son utilizadas para el otro tipo de envase en el que se comercializa el polen. Composición: complejo poliéster metalizado/polietileno (oro). El proveedor es la empresa Plastinal, S.L.

*Tarros de cristal y tapas para jalea real fresca.* El suministrador de dichos tarros y tapas es la empresa Juvamur, S.L. Los formatos utilizados son:

- 10 g, el modelo es L.FRASCO JALEA 10 RF
- 20 g, el modelo es L.TOPACIO MONODOSIS 15ml PP28
- 30 g, el modelo es B1 onza TO/43.

*Cajas de corcho herméticas.* Se utilizan para el empaquetado de la jalea real fresca. Permiten mantener la baja temperatura de dicho producto.

*Tarrinas para panal de 200 g.* Envases de plástico alimentario que contienen los trozos de panal: cera de abeja y miel El suministrador es Aliberico Food Packaging, S.L.

La empresa solicita a dichos proveedores que acompañen en documentos adjuntos, etiquetas, envases o en los propios materiales, los términos “para contacto con alimento” o bien, el símbolo representativo “copa y tenedor”, el fabricante, transformador o vendedor, y el lote según trazabilidad, de acuerdo al Artículo 15 del Reglamento (CE) 1935/2004, sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos.

### 5.3.5. EMBALAJE

Aquí hablamos de bienes no fabricados por la empresa y adquiridos por ésta para su incorporación sin transformación, como son los materiales y elementos que constituyen el embalaje. Además de proteger el contenido, facilitan la manipulación, informan sobre el contenido y sus condiciones de manejo.

A continuación explicaremos brevemente en qué consisten y quién es el suministrador de cada uno de ellos:

*Cajas y rejillas interiores de cartón ondulado.* Se utilizan para embalado de miel y polen en sus diferentes formatos. Las cajas son también utilizadas para los panales de 200 g. La empresa proveedora de dichos embalajes es Meydis, S.L.

Las características técnicas de las cajas de cartón ondulado son:

- Descripción: 125 BB - 105 F - 115 B canal-5.
- Composición:
  - Cara exterior: Bicolor blanco 125g/m<sup>2</sup>.
  - Tripa canal 5: Flutting 105g/m<sup>2</sup>.

- Cara interior: Bicolor 115g/m<sup>2</sup>.
- Especificaciones:
  - Gramaje: 394 g/m<sup>2</sup>. Tolerancia +/- 6%.
  - Espesor: 3.80 mm. Tolerancia +/- 2%.

*Las rejillas interiores son también de cartón ondulado, siendo las características técnicas:*

- Descripción: B4 B4 canal-3.
- Composición:
  - Cara exterior: DS 90g/m<sup>2</sup>.
  - Tripa canal 5: DS 90g/m<sup>2</sup>.
  - Cara interior: DS 90g/m<sup>2</sup>.
- Especificaciones
  - Gramaje: 330 g/m<sup>2</sup>. Tolerancia +/- 6%.
  - Espesor: 3,00 mm. Tolerancia +/- 2%.

*Bandejas de cartón ondulado.* Éstas se utilizan para el embalaje de algunos de los formatos de miel (300 g, 500 g y 1 kg) y para los frutos secos con miel. Las especificaciones técnicas son las mismas que las de las cajas de cartón ondulado.

*Film transparente manual* de 23 micras x 50 cm (100% Pre-estiro). Reciclable, 100% polietileno.

*Palets de plástico.* Éstos tienen una alta resistencia, durabilidad, menor meso y mayor higiene que los palets tradicionales de madera. Dada la capacidad de carga necesaria se suele utilizar el modelo de palet pesado 7341.000 BiPP, cuyas características se citan a continuación:

- Descripción: BiPP 1208 HR + 3R
- Extensión: 1200 x 800 x 145 mm.
- Carga estática: 4500
- Carga dinámica: 1250
- Carga en rack: 800
- Peso/kg: 18.0

## 5.4. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

La planificación de la distribución en planta incluye decisiones acerca de la disposición física de los centros de actividad económica dentro de una instalación. Con ella se pretende la ordenación de los equipos y de las áreas de trabajo que sea más económico y eficiente, al mismo tiempo que segura y satisfactoria para el personal que ha de realizar el trabajo.

Los objetivos básicos que ha de conseguir son:

- **Unidad.** La mejor distribución es la que integra a las personas, materiales, máquinas, actividades auxiliares y cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas estas partes.
- **Circulación mínima.** A igualdad de condiciones, es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material sea la menor posible.
- **Seguridad.** A igualdad de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los trabajadores.
- **Flexibilidad.** Será siempre más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconveniente.

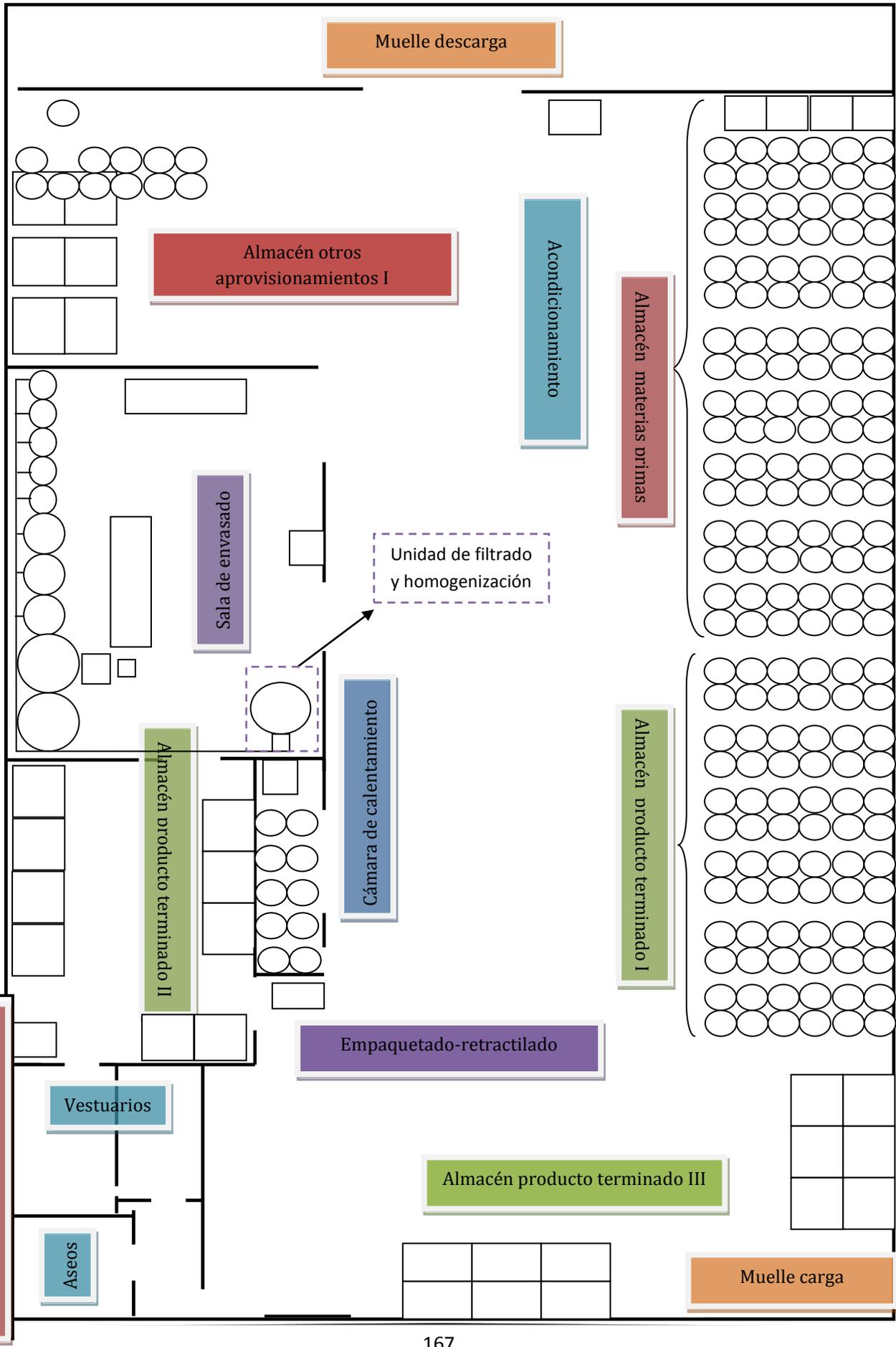
Las instalaciones de Buleo Miel ocupan 1.500 m<sup>2</sup> en una parcela de 1.900 m<sup>2</sup>. Estas dimensiones permiten una manipulación diaria del orden de 1.500 kg al día, en un turno de trabajo. Estas instalaciones se inauguraron en octubre del 2008.

La planta de 1.500 m<sup>2</sup> se divide en varias áreas de trabajo dependiendo de la actividad de cada una de ellas. Esta división pertenece a la distribución en planta llamada por proceso o por función.

El personal y los equipos que realizan una misma función general se agrupan en una misma área o zona. De este modo, el producto, de acuerdo con el proceso productivo establecido, pasa de una zona a otra, donde están ubicados los equipos adecuados para cada operación. La variedad de producto supone diversas secuencias de operaciones, lo cual se refleja en una diversidad de flujos de materiales entre estaciones de trabajo.

La técnica más común para obtener una distribución de este tipo es acomodar las estaciones que realizan procesos similares de manera que se optimice su ubicación relativa con el fin de minimizar el coste de manejo de materiales entre estaciones.

En la superficie de la parcela no utilizada por la nave industrial se pueden encontrar los vehículos que no están realizando ningún transporte. Dicha superficie es la que de forma obligatoria, y con carácter de mínimo, establece la normativa municipal.



A continuación se describirán las diferentes zonas y sus funciones. El orden utilizado no tiene porqué coincidir con las etapas o fases del proceso.

*Muelle descarga.* En esta zona se reciben y descargan las materias primas y otros aprovisionamientos.

*Acondicionamiento.* En esta zona se desarrolla la primera etapa del proceso productivo de la miel propiamente dicho. Consiste en el pesado de bidones y control de trazabilidad, para la posterior extracción de muestras. La materia prima queda en espera aquí hasta el resultado analítico. También es donde el operario realiza el acondicionamiento interno (decapado) y externo de los bidones.

*Almacén materias primas.* Lugar donde se almacenan los bidones de miel ya acondicionados y las cajas de polen a granel, hasta que se reciben los pedidos de los clientes.

*Cámara de calentamiento.* Se trata de una cámara que se utiliza para calentar la miel, adquiriendo ésta una densidad baja que permite su fácil manejo posterior. También se utiliza para el calentamiento de la miel envasada, antes de llevar a cabo el empaquetado o retractilado.

*Sala de envasado.* En esta sala se encuentran la unidad de filtrado y homogenización. También se realiza aquí la última fase del proceso productivo de la miel a granel, el trasvase. La sala cuenta con una instalación de conductos que conectan la unidad de filtrado y homogenización con los depósitos de stockage. En dicha sala también se realiza el envasado de miel, polen y jalea real.

*Almacén otros aprovisionamientos.* Esta zona se divide en dos partes. La primera se utiliza para el almacenamiento de los embalajes utilizados en la fase o etapa de envasado, mientras que la segunda almacena los embalajes utilizados en la fase de empaquetado y retractilado.

*Empaquetado-retractilado.* Aquí se procede al empaquetado o retractilado del producto envasado y posterior paletizado.

*Almacén producto terminado.* El almacén de producto terminado está dividido en tres zonas. El primero almacena la miel a granel, el segundo la miel envasada, polen y jalea real y el tercero el resto de productos.

*Muelle de carga.* En esta zona se procede a la carga de los camiones para su distribución a clientes.

*Oficinas.* La zona de oficinas incluye la recepción y las oficinas de los diferentes departamentos de la empresa (dirección, ventas y compras, administración y operaciones y logística)

*Laboratorios.* En esta zona se realiza el análisis de algunos de los parámetros de las mieles, como color y humedad.

*Tienda.* Se trata de la zona comercial donde se venden todos los productos de la empresa.

## **5.5. OPERACIONES EN PLANTA.**

Como ya adelantamos en el epígrafe 2.3.2., la empresa Buleo Miel, S.L. lleva a cabo diferentes actividades, todas ellas relacionadas con la elaboración y comercialización de productos derivados de la apicultura. También vemos que el 92% de las ventas que realiza la empresa se concentran en las dos actividades: comercialización de miel industrial y de miel envasada, mientras que la elaboración y comercialización de otros productos derivados directa o indirectamente de la apicultura representan el restante 8% de la cifra de ventas.

Veremos en qué consisten las operaciones que se realizan en planta, haciendo mayor hincapié en aquellas que tienen un mayor peso en la actividad de la organización.

### **5.5.1. OPERACIONES EN PLANTA RELACIONADAS CON LA COMERCIALIZACIÓN DE MIEL.**

A continuación describimos las actividades realizadas desde la recepción de la materia prima hasta la distribución del producto terminado.

#### **5.5.1.1. ENTRADA Y EXTRACCIÓN DE LA MUESTRA.**

El proceso comienza con la entrada de la materia prima a la planta productiva. Siempre entran en bidones de aprox. 300 kg, descritos ya en el epígrafe 4.4.4. En primer lugar, se comprueba el estado externo de los envases, los cuales no deben presentar golpes, ni óxidos ni roturas. Con la carretilla elevadora y una pinza porta-bidones el operario dirige cada bidón a la báscula y realiza el control de trazabilidad correspondiente, transportándolos en la zona de acondicionamiento, donde el operario extrae una muestra de cada bidón.

La extracción la realiza rascando con una paleta la parte superficial del bidón e introduciendo la materia prima en una tarrina de plástico.

A esa muestra se le realizan cuatro análisis diferentes:

- Multiresiduos: Pesticidas y Acaricidas.
- Antibióticos y Sulfamidas: Tetraciclinas, Estreptomycinas y Sulfamidas.
- Análisis físico-químico: HMF, conductividad eléctrica, (en las mieles de mielato), color y humedad.
- Análisis organoléptico y origen botánico.

Los tres primeros son realizados por parte de un laboratorio externo especializado (Laboratorios Apinevada, S.L.) a excepción de dos de los parámetros del análisis físico-químico, color y humedad, que son normalmente analizados por Buleo Miel, S.L en su laboratorio propio. El análisis organoléptico y origen botánico es realizado por D. Antonio Gómez Pajuelo.

Tras la extracción de la muestra, se procede al cerrado del bidón y se trasladan al almacén de materias primas, donde permanece hasta tener los resultados de los análisis realizados.

Si los resultados son conformes, se realizan la operación de acondicionamiento interno y externo.

#### **5.5.1.2. ACONDICIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO.**

El acondicionamiento interno consiste en el “decapado”. Se trata de la eliminación de la capa superficial que se forma por las burbujas de aire, partículas de cera, etc. que puedan haber quedado con la decantación de la miel.

Una vez decapado, se procede a la limpieza externa del bidón para eliminar la suciedad que pudieran contener.

Una vez limpios pasarían a la zona de almacenamiento de materia prima, donde permanecen en las condiciones adecuadas para que no haya pérdida de las cualidades del producto hasta su entrada en la cámara de calentamiento.

La temperatura de conservación ha de ser la que se considera de ambiente, es decir, la de un almacén correctamente construido, resguardado de los rayos solares y de la lluvia, manteniendo el lugar siempre fresco (no mayor de los 20º) a fin de evitar temperaturas altas, y con baja humedad, con la finalidad de disminuir los riesgos de deterioro de la miel por exceso de humedad.

Para los bidones cuya materia prima sea líquida, es decir, que no haya iniciado el proceso de cristalización, no requiriendo por tanto calentamiento, y que vayan a venderse sin ser homogenizados, el proceso de fabricación termina aquí. Actualmente cerca del 10% de la miel que comercializa la empresa no requiere calentamiento y un 30% tampoco requiere homogenización. No obstante, el 90% de la miel pasa por un proceso de calentamiento, que se describe a continuación.

#### **5.5.1.3. CALENTAMIENTO.**

Cuando la miel cristaliza en los bidones, se somete a un proceso de calentamiento. El calentamiento de la miel permite una mayor fluidez y facilita los procesos de homogenización y filtrado.

Se introducen los bidones a homogenizar en una cámara de calor con una capacidad de ocupación media de 20 bidones, donde permanecen unas 24 horas aproximadamente dependiendo de lo cristalizada que este la miel, a una temperatura entre 40 y 45 º.

Dentro de la cámara de calor hay instalada una manguera que extrae la miel de los bidones y, a través de los conductos, llega hasta los filtros.

#### **6.5.1.4. FILTRADO Y HOMOGENIZACIÓN.**

Con el proceso de filtrado la miel se trasvasa a un depósito mezclador de 3 toneladas de capacidad (ver Ilustración 25) situado en la sala de envasado. La homogenización se realiza en dos turnos (primero la mitad de cada uno de los 20 bidones de 300 kg de capacidad cada uno, y después la otra mitad) mediante una bomba de trasiego que la impulsa sin incorporar aire al proceso, a través de los conductos instalados en la sala de envasado, con mallas de acero inoxidable de 100 micras. Para conseguir una adecuada homogenización la miel se mezcla durante 4 horas.

La homogeneización es un proceso habitual en la industria alimentaria que tiene por objetivo conseguir que todas las partes de un lote sean iguales. En el caso de la miel permite que cuando vuelvan a llenarse los bidones con la miel que contiene el depósito mezclador todos tengan la misma humedad, el mismo color y el mismo olor y sabor.

No supone ninguna pérdida de cualidad de la miel, ya que la temperatura de homogeneización, 40º C, es muy similar a la que puede tener la miel en la colmena, 35º C, o incluso igual a la que alcanza algunos días de verano. Por otra parte el escaso tiempo a que se mantiene la miel a esta temperatura es otro factor de seguridad de no alteración.

**Ilustración 25: Depósito Homogenizador 3 Tn. Sala de Envasado.**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

Finalizada la homogeneización nos encontramos con una bifurcación en el proceso productivo. El proceso será distinto en función del producto final a elaborar: miel industrial o miel envasada.

#### **5.5.1.5. TRASVASE.**

Cuando el producto final que se quiere conseguir es miel a granel, ésta se trasvasa del depósito mezclador de 3 toneladas a bidones alimentarios de 300 kg aprox.

Finalizado su proceso productivo, los bidones son transportados con la carretilla elevadora y pinza porta-bidones a la zona de almacenamiento de producto terminado por el operario.

**Ilustración 26: Almacén producto terminado miel a granel (Almacén I).**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

#### 5.5.1.6. ENVASADO.

Cuando el producto final es miel envasada, continúa el proceso de envasado. La miel es llevada a su depósito correspondiente a través de los conductos y llaves, para su posterior dosificación en tarros. Un problema que se plantea en este punto es la instalación de los conductos (parte alta de la sala), que dejan caer en chorros desde lo alto y se generan burbujas de aire que han de ser eliminadas después mediante decantación, durante 36 horas, demorando el proceso productivo (ver Ilustraciones 27 y 28).

Actualmente se dispone de:

- 2 depósitos de 3 toneladas, utilizado para las variedades de mayor rotación (romero y mil flores)
- 4 depósitos de 1 tonelada., utilizado para las variedades de rotación media
- 6 depósitos de 300 kg., utilizados para las variedades de menor rotación.

Se cierran unas llaves, se abren otras, y se pone en marcha la bomba, hasta llevar la miel al depósito correspondiente. Una vez la miel está en su depósito y transcurridas 48 horas desde su transvase, se procede a la retirada de la capa superficial de espuma y micro partículas de la miel, producidas por la decantación de dicha miel.

**Ilustración 27: Instalaciones y depósitos de 3 toneladas. Sala de envasado.**



Fuente: Elaboración propia, 2012.

**Ilustración 28: Instalaciones y depósitos de 1 tonelada. Sala de envasado.**



Fuente: Elaboración propia, 2012.

**Ilustración 29: Depósitos de 300 kg. Sala de envasado.**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

Para la dosificación de la miel en los tarros se dispone de una máquina semiautomática (Ilustración 24), utilizada y controlada por un operario. Se programa en función del formato a envasar. Tras la dosificación se cierran manualmente los tarros con las tapas y se procede a incorporar los precintos individuales a cada tarro.

Después se procede al etiquetado manual. El operario reimprime las etiquetas suministradas por el proveedor para incorporar la información que deba contener (origen floral, nº de lote, peso neto, marcado de fechas, país de origen y código de barras). Conforme se van etiquetando se procede a su colocación en los carros metálicos.

Los tiempos para las actividades de envasado, cierre y etiquetado (estas dos últimas actividades se realizan manualmente) son de entre 15 y 64 segundos en función del formato (tarro de 300g y 5 kg respectivamente), por lo que la capacidad máxima de producción de la empresa es de 60 a 200 tarros/hora en función del formato.

De este modo podemos decir que la empresa utiliza unos sistemas de producción que se pueden considerar todavía tradicionales, por lo que existen importantes limitaciones en la capacidad productiva debido a la escasa incorporación de tecnologías más avanzadas en los procesos.

#### **5.5.1.7. CALENTAMIENTO.**

Finalizado el proceso de envasado los tarros se introducen de nuevo en la cámara de calor, donde permanecerán durante 4-8 horas aproximadamente, recibiendo un pequeño calentamiento (25º) para alargar el inicio del proceso de cristalización.

#### **5.5.1.8. PACKING Y PALETIZADO.**

Para su distribución, se utilizan 2 tipos de empaquetado: cajas y rejillas de cartón ondulado y packs retractilados.

- El empaquetado en cajas, normalmente realizado por un operario, se utiliza en los formatos de cristal de 300 g, 500 g, 1 kg (para algunos clientes que lo demandan así), 2,5 kg y 5 kg, y para formatos de plástico de 2 y 3 kg, con unos tiempos calculados de empaquetado de entre 5- 8 segundos por tarro. A la caja cerrada se le incorpora la etiqueta que identifica el producto que contiene.
- El retractilado se utiliza para el pack de 6 unidades en el caso del formato de 1 kg y para el pack de 12 unidades con los formatos de 500 gr y 1 kg. Este proceso requiere la presencia de dos operarios, que hacen el empaquetado con una

máquina retractiladora y con el resto de materiales y/o consumibles que requiere el proceso (bobinas, bandejas de cartón, etc.). Los tiempos de ciclo del retractilado son de entre 7 - 8 segundos/tarro, en función del formato.

Después se procede a paletizar el producto empaquetado, para lo cual se usan normalmente pallets europeos de 120 x 80 cm, con un estirable manual de densidad 0,916-0,919 g/cm<sup>3</sup>, en lo que el operario tarda aproximadamente 2,5 minutos.

El contenido de cada pallet varía en función del formato del producto. En la siguiente tabla aparece resumido cómo realiza la empresa dicho paletizado.

**Tabla 25: Paletizado por formato de producto miel envasada.**

FORMATO DE PRODUCTO	UNIDADES/CAJA o PACK	CAJAS O PACKS/PALLET	UNIDADES TOTALES/PALLET
300g	12	72	864
500g	12	72	864
1kg	6	96	576
2 kg	6	40	240
2,5 kg	6	40	240
3 kg	6	40	240
5 kg	4	32	128

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Una vez paletizado, el producto final se transporta a el almacén de producto terminado hasta su distribución al cliente.

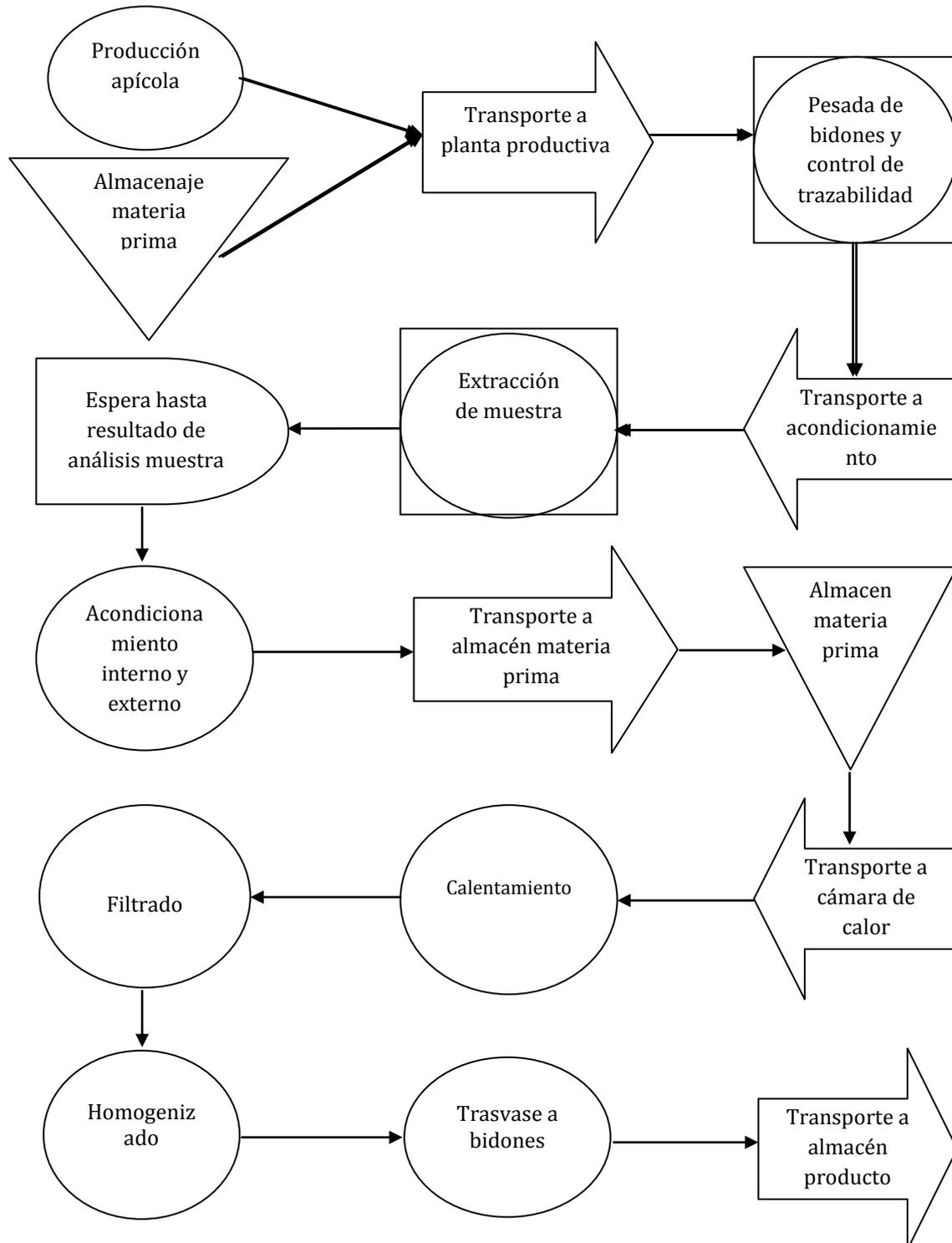
**Ilustración 30: Almacén producto terminado miel envasada (Almacén II)**

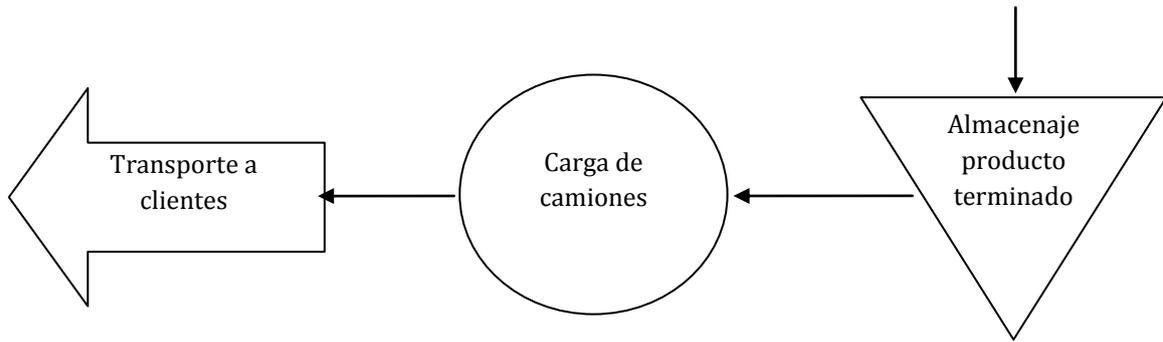


Fuente: Elaboración propia, 2012.

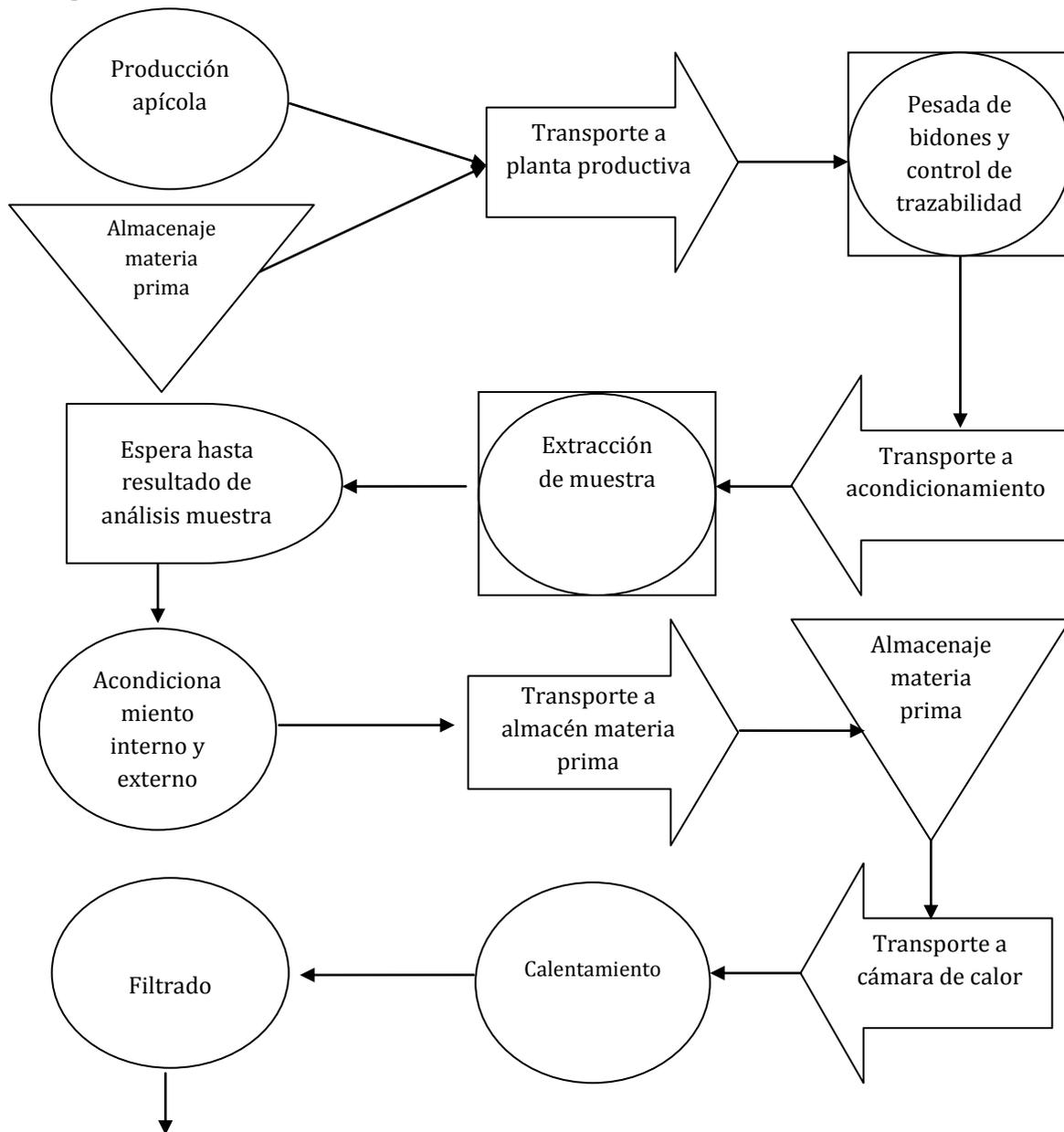
A continuación se va a representar el proceso productivo de Buleo Miel para la *miel industrial o a granel*, descrito anteriormente, mediante un diagrama de procesos con el fin de facilitar la comprensión de dicho proceso: (falta poner flechas).

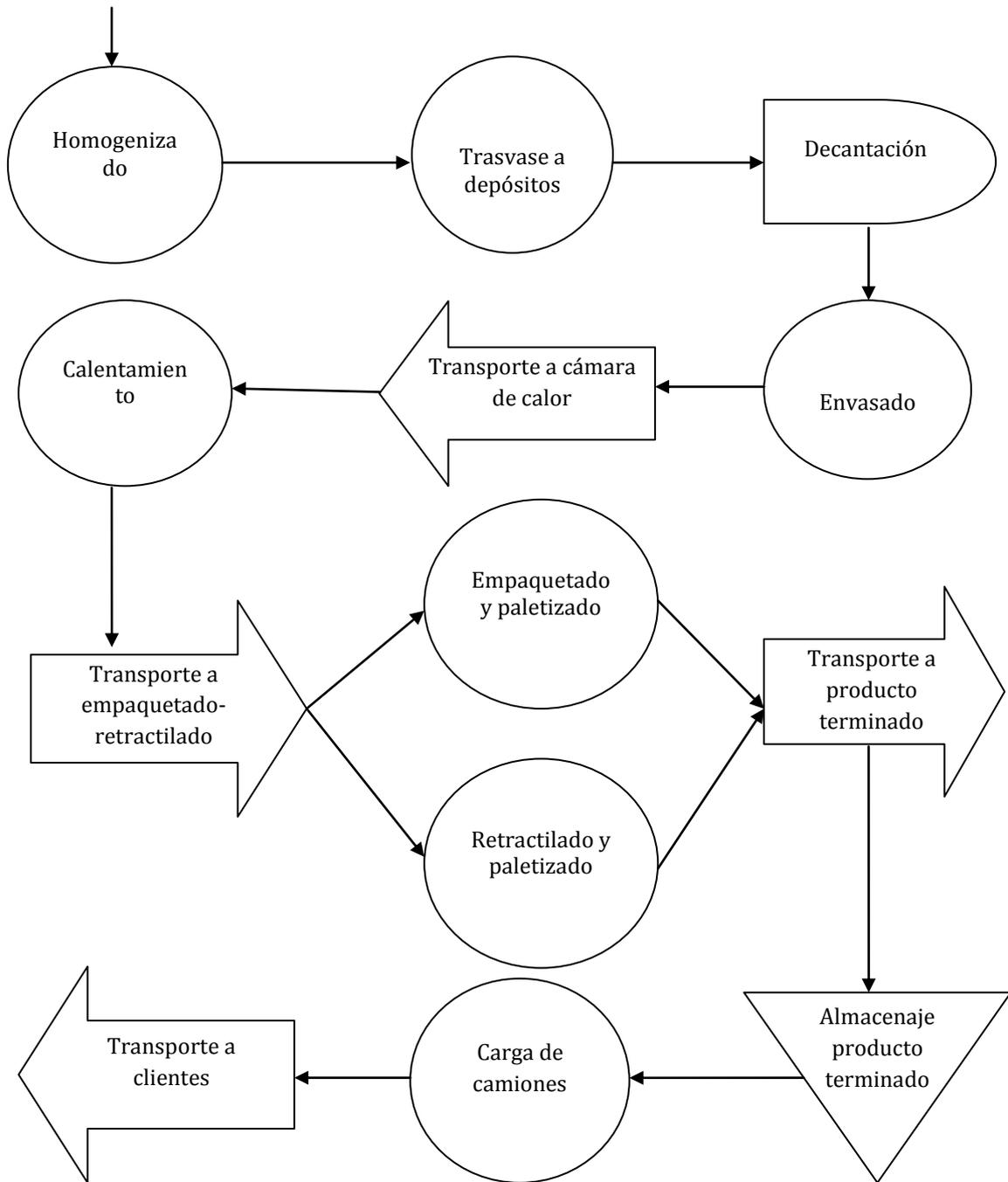
El diagrama de procesos es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza. En este caso la simbología utilizada ha sido la norma ASME (American Society of Mechanical Engineers).





El diagrama de flujo del proceso de la *miel envasada* descrito anteriormente es el siguiente:





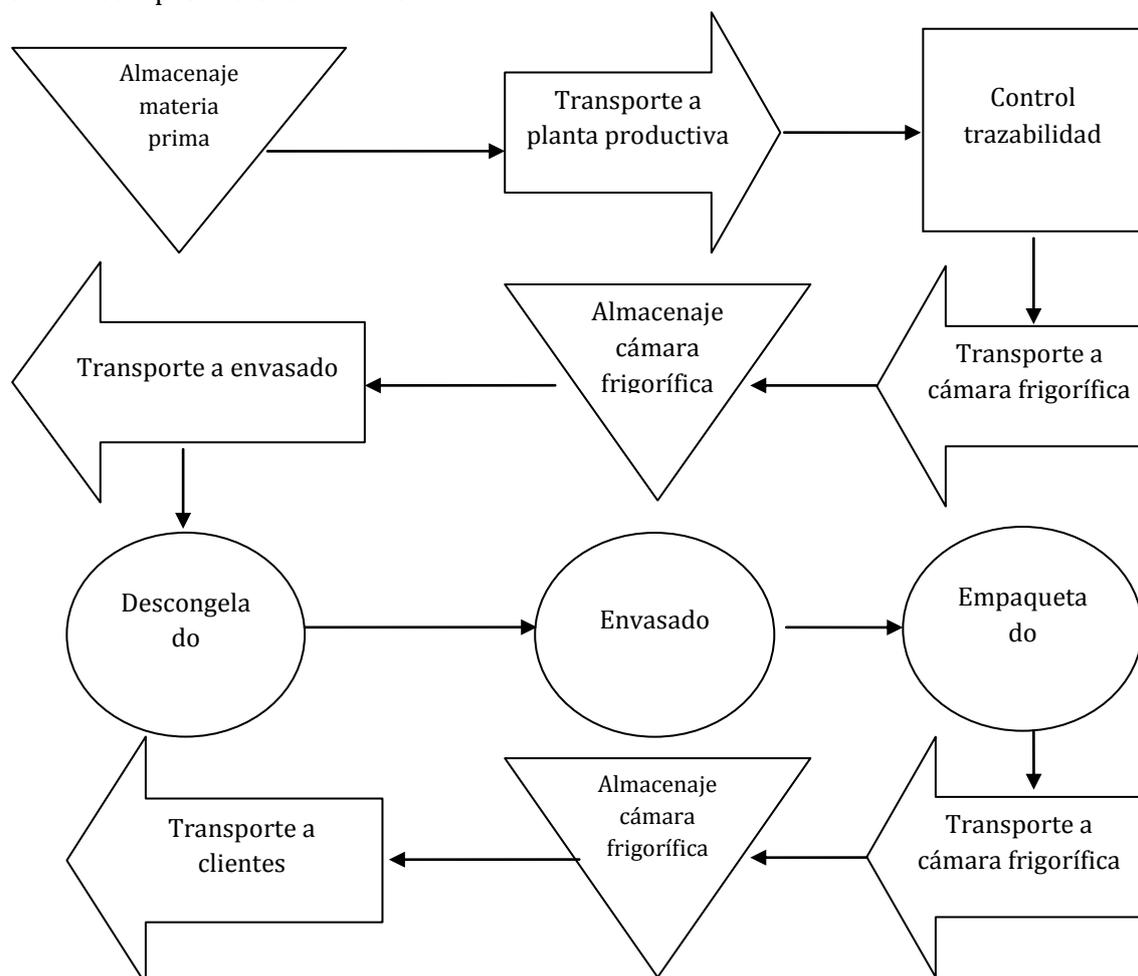
## 5.5.2. OPERACIONES EN PLANTA RELACIONADAS CON LA COMERCIALIZACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DERIVADOS.

### 5.5.2.1. JALEA REAL FRESCA.

A continuación se detalla el procedimiento seguido desde la entrada de la materia prima hasta su venta.

El transporte de aprovisionamiento se realiza en una cámara frigorífica que mantiene la materia prima congelada en botes de 1 kg. Esta materia prima es analizada por la empresa suministradora, y antes de realizar la compra Buleo Miel, S.L. solicita los análisis. Inmediatamente después de entrar en la planta y para no romper la cadena de frío, dichos botes se introducen en un congelador que mantiene la jalea real a XXX grados hasta su envasado.

Las operaciones de envasado de jalea real se realizan en la sala de envasado. Unas horas antes de proceder al envasado, el operario saca del congelador la cantidad a envasar. Una vez descongelada, vierte la jalea real fresca al embudo de la máquina de dosificación y procede al envasado de los diferentes formatos (10 g, 20 g y 30 g). Se ponen las tapas, cucharillas y etiquetas y se realiza el empaquetado. El empaquetado se realiza en cajas de corcho herméticas precintadas que mantienen la temperatura, que se almacenan en la cámara frigorífica cuya temperatura no debe exceder de 5° C. Dicha cámara está situada en el almacén producto terminado II.



### 5.5.2.2. POLEN.

A continuación pasamos a describir el procedimiento desde la entrada del polen hasta su distribución final.

Al igual que con la jalea real, antes de realizar la compra, la empresa suministradora acompaña la materia prima con su análisis correspondiente.

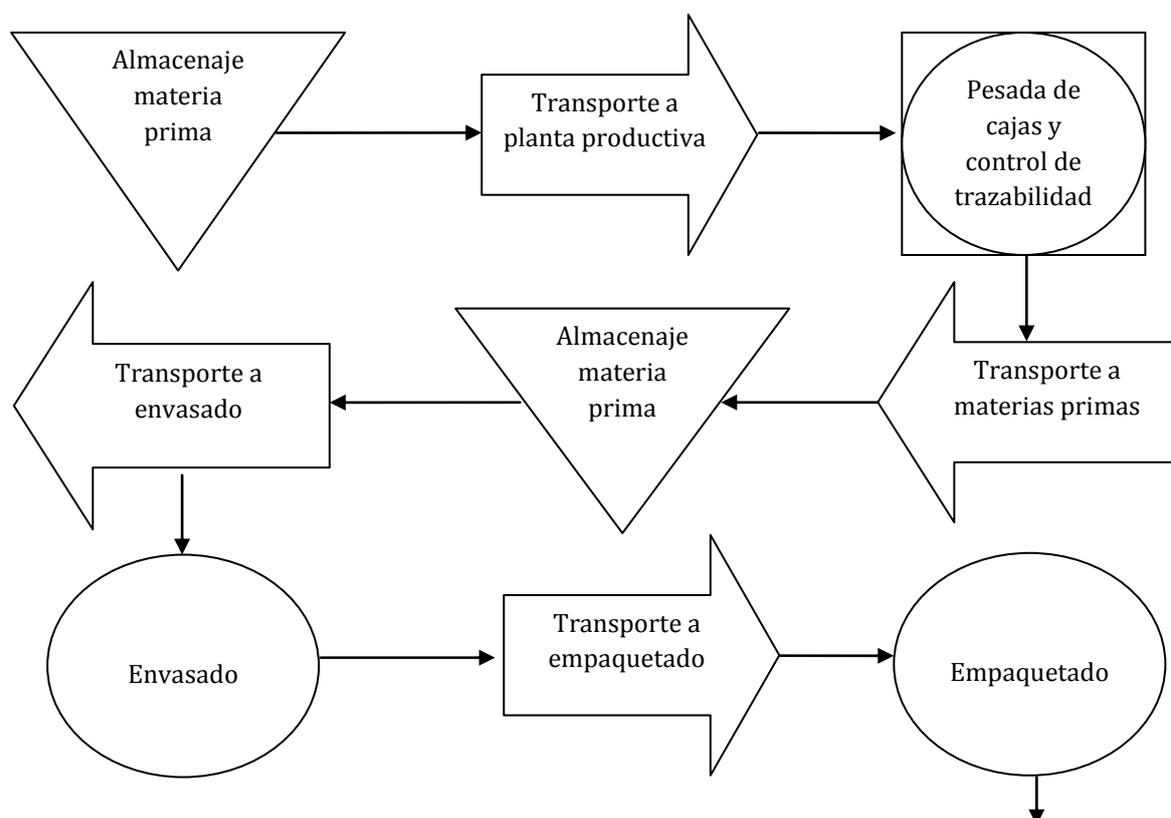
Esta materia prima principalmente se compra ya limpia en cajas de 25 Kg. A la entrada, las cajas se pesan y se realiza el control de trazabilidad. Se almacenan en la zona de materias primas hasta ser sometida al proceso de envasado y empaquetado, una vez se produce el pedido del cliente.

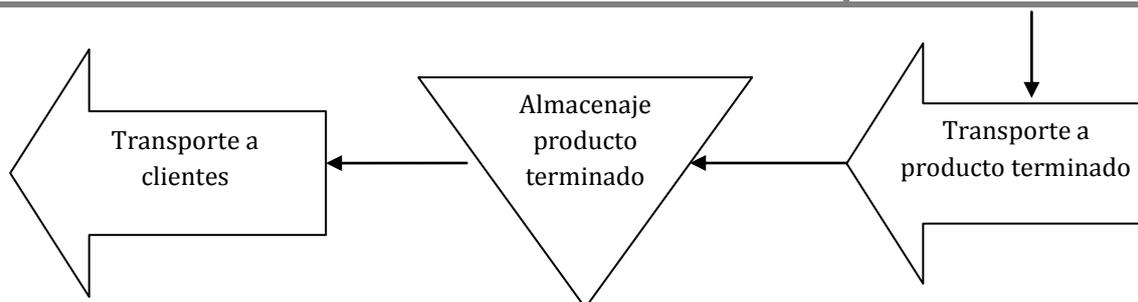
Dichas actividades se realizan en la sala de envasado. Se colocan los tarros en la báscula de la máquina semiautomática de envasado de miel y se procede al llenado con una paleta del envase con una paleta. Como ya comentamos, pueden ser tarros de cristal de 225 g o 450 g o bien bolsas de plástico de 250 g, 500 g y 1 Kg. Seguidamente se etiquetan y se van colocando en bandejas, para después proceder a retractilarlas. Después se transportan a empaquetado.

El empaquetado se realiza en las mismas cajas de cartón ondulado que la miel, siendo el contenido de producto de cada caja el que se describe a continuación:

- Tarros de cristal de 225 g y bolsas de 250 g → cajas de 12 unidades.
- Tarros de cristal de 450 g y bolsas de 500 g → cajas de 6 unidades.
- Bolsas de 1 kg → cajas de 4 unidades.

Una vez empaquetado el producto final es trasladado al almacén de producto terminado que le corresponde hasta el momento de su expedición.





### 5.5.2.3. OTROS PRODUCTOS DERIVADOS INDIRECTAMENTE.

Vimos en el epígrafe 5.3.2. que la empresa también adquiere productos semiterminados a los que únicamente incorpora el etiquetado, utilizando normalmente en este caso el empaquetado proporcionado por el proveedor de dichos productos. Una vez empaquetados se colocan en la zona de almacenamiento correspondiente hasta su distribución.

En el caso de los productos terminados en los que la empresa lleva a cabo únicamente una actividad de comercialización y no de transformación, conforme se produce su entrada se colocan en el almacén de producto terminado III hasta el momento de su expedición.

## 5.6. LOGÍSTICA EXTERNA.

La recepción de los aprovisionamientos y la distribución física del producto se realiza mediante lo que conocemos como logística externa. En el caso que nos ocupa, dicha logística es realizada en la mayor parte de los casos con transporte propio de Buleo Miel, S.L., aunque la empresa también realiza parte de la distribución con transporte ajeno y, en otros casos, son los propios proveedores los que llevan las materias primas y materiales a las instalaciones de la empresa y, en excepcionales casos, los clientes van a recoger los productos comprados a las instalaciones de la empresa.

### 5.6.1. TRANSPORTE PROPIO

El transporte propio viene representando el 72% de las actividades de logística que se realizan en la empresa. Para llevar a cabo esas actividades la empresa dispone de varios vehículos, ya descritos en el Subcapítulo 4.2. El camión MAN se utiliza principalmente en el aprovisionamiento y distribución de miel a granel (el 74% de la miel a granel que vende la empresa la distribuye con este tipo de transporte), mientras que para el transporte de miel envasada y otros productos normalmente se utilizan los otros elementos de transporte propio con el que cuenta la empresa: Volkswagen LT y Mercedes Vito (el 45% de la distribución de dichos productos se realiza con transporte propio).

### 5.6.2. TRANSPORTE AJENO.

El restante 28% de las actividades de logística se realizan con transporte ajeno. Se utiliza este tipo de transporte para la distribución de miel a granel en mayores cantidades a las que pueden ser transportadas por los vehículos propios con los que cuenta la empresa (el 26% de la miel a granel que vende la empresa la distribuye con este tipo de transporte). La agencia de transportes con la que normalmente trabaja es Logística Puher, S.L., cuyos

almacenes se encuentran muy próximos a los de Buleo Miel, S.L. También se utiliza en un 55% de las ocasiones el transporte ajeno para distribución miel envasada y otros productos. En estos casos se utilizan los servicios de distribución de empresas como DHL y Seur.

## **5.7. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN.**

### **5.7.1. RECURSO INFORMACIÓN**

El Sistema de Información se define como el conjunto de procedimientos organizados, tales que, actuando sobre un conjunto de datos o Base de Datos, cuando se ejecutan, proporcionan la información necesaria para apoyar la toma de decisiones y el control de la empresa, de acuerdo con las necesidades de la misma para desarrollar sus funciones de negocio. (Jordá Rodríguez, y otros, 2009).

La base de datos de la empresa contiene información de las zonas en las que opera, la cual está normalmente actualizada y la podemos clasificar de abundante y de calidad, si bien es cierto que en las zonas en las que no opera no dispone de información. Dicha base de datos agrupa todos los datos más importantes sobre clientes y proveedores, de forma estructurada para facilitar el acceso a dicha información, para que ésta sea real y permita tomar decisiones correctas.

La información circula por toda la organización, por cauces principalmente informales, si bien parte de los procesos están documentados (principalmente documentación asociada al sistema APPCC), y en sentido horizontal, transversal y vertical, de modo que el sistema de información configura la estructura organizativa que debe administrar dichos flujos de información con la máxima eficacia y eficiencia en su captación, proceso, almacenamiento y distribución.

### **5.7.2. TIPOS DE FLUJOS DE INFORMACIÓN.**

En toda empresa suelen coexistir tres tipos básicos de flujos de información, y cuanto mayor es la habilidad de la empresa para manejar dichos flujos, más importancia adquiere los activos intangibles que se basan en ellos:

- De información ambiental: es la entrada de información en la empresa procedente del entorno.
- De información interna: es el movimiento de información dentro de la empresa, y
- De información corporativa: es la salida de información desde la empresa al exterior.

Figura 11: Flujos de información.



Fuente: Jordá Rodríguez y otros, 2009.

Veámoslos más detenidamente:

A) **Información ambiental o externa.** Es la información procedente del entorno que entra en la empresa, es fundamental para poder tener éxito en los mercados actuales, fundamentalmente debe buscar:

- Capacidad de respuesta a las necesidades del mercado. Captación de información sobre el mercado permite responder a sus necesidades: qué productos y servicios debe ofrecer la empresa para satisfacer las necesidades del mercado. En este sentido, se deberían hacer mayores esfuerzos en identificar dichas necesidades.
- Adquisición de habilidades tecnológicas. La empresa obtiene información procedente del entorno con el fin de determinar qué tecnologías existen y cómo aplicarlas para lograr el correcto funcionamiento: producción, formación, etc., fundamentales para aumentar el *Know-how* o habilidad tecnológica de la empresa. Las organizaciones empresariales y del sector son una fuente de información fundamental en este sentido para la empresa.

Las empresas se nutren de fuentes informales y formales de información de su entorno más inmediato y del entorno más remoto.

En el caso de la empresa estudiada la mayor parte de la información está basada en fuentes informales, que no se registran en ninguna parte ni se basan en criterios o circuitos escritos, sino más bien en las relaciones personales, el trato y las promesas por cumplir y en la intuición, debido fundamentalmente al tamaño reducido de la organización y a su carácter familiar. No se llevan a cabo estudios de mercado permitan conocer las necesidades de los clientes.

B) **Información Interna.** La empresa a la vez que recibe toda esa información externa, la va asimilando y procesando, uniéndola a la información interna generada por la propia empresa, este proceso le ayuda a desarrollar los productos y servicios que posteriormente ofrece a sus clientes. En este caso podemos distinguir 2 grandes tipos de información interna que se dan en Buleo Miel:

- La resultante del propio funcionamiento rutinario de la empresa (listas de clientes, catálogos y otro material promocional de productos, listados del inventario en

almacén, etc.), las cuales ganan en fiabilidad, coherencia y tiempo de respuesta. En este caso suele ser información formal, la cual se almacena en un registro físico.

- Como resultado de la asimilación de la información interna y externa y de la explotación de las capacidades de sus miembros, la empresa aprende y su conocimiento se acumula en forma de Know-how. Esta información es básicamente informal, se almacena en la experiencia de las personas. La comunicación se realiza en sentido ascendente, descendente y cruzado.

C) **Información corporativa.** Es la salida de información desde la empresa hacia el exterior. Por un lado, la empresa transmite información corporativa de carácter económico financiero, a través de la confección y depósito de sus cuentas anuales, que puede ser utilizada por terceros. Por otro lado, la empresa lleva a cabo acciones directas de comunicación: asistencia a diferentes ferias, anuncios en revistas especializadas y en radio, que se estudiarán más en profundidad en el Análisis del Marketing.

### 5.7.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA.

Entendiendo *sistema* como un grupo de componentes interrelacionados que funcionan juntos para lograr un resultado deseado u objetivo común, y *tecnología de la información* como la combinación entre la tecnología de ordenadores (hardware y software) de comunicaciones (redes y voz) que nos permiten almacenar, procesar y transmitir información, podemos decir que el *sistema de información* sería el conjunto de personas, datos, procesos y tecnología de la información que interactúa para recopilar, procesar, guardar y proporcionar como salida la información necesaria para dar soporte y proporcionar ventajas competitivas a una organización. (Whitten, y otros, 2008).

Figura 12: Marco de referencia del Sistema de Información.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

Las nuevas tecnologías de la información han permitido y están permitiendo obtener unos mejores resultados en muchos de los procesos que realizan las organizaciones. La creación de nuevas líneas de negocio, nuevas formas de relación con el entorno, nuevas formas organizativas o una mejor gestión de la información en la empresa son algunas de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. El objetivo con su incorporación debe ser claro, lo cual implica conocer tanto sus posibilidades como las necesidades en términos del sistema de información de la organización.

En las empresas se han incorporado nuevas tecnologías, como pueden ser el uso habitual de ordenadores, nuevas posibilidades de comunicación: teléfono, mail, transmisiones de imagen, página web, etc.; o nuevas herramientas o aplicaciones informáticas para la gestión, como las que se describen a continuación:

- Sistemas de Procesamiento Transaccional (TPS): sistema de información en el que se capturan y procesan los datos relativos a las transacciones de la organización. Los TPS son las aplicaciones básicas para la actividad de la empresa que desarrollan, de forma automática, distintas funciones, como por ejemplo contabilidad, nóminas y seguros sociales, facturación, control de costes, gestión de almacenes, gestión de tesorería y programación de la producción, etc.
- Sistema de información para la Gestión (SIG) o Management Information Systems (MIS): sistema de información que provee de informes orientados a la gestión, basado en el procesamiento de transacciones y percepciones de la organización.
- Sistemas Soporte a la Decisión (SSD), o Decision Support Systems (DSS): sistema de información que ayuda a identificar oportunidades en la toma de decisiones o proporciona información que ayuda a tomarlas. Ayudan a identificar y elegir entre opciones o decisiones.
- Sistemas de Información para Ejecutivos (SIE), o Executive Information Systems (EIS): da soporte a las necesidades de planificación y evaluación de los administradores a nivel ejecutivo.
- Sistema experto: capturan y reproducen el conocimiento del experto o tomador de decisiones y simulan su pensamiento.
- Sistemas de comunicación y colaboración: resaltan la comunicación y colaboración entre personas, tanto internas como externas.
- Sistemas de automatización de oficinas: ayudan a los empleados a crear y compartir documentos que respaldan las actividades diarias de oficina.

De los sistemas de información descritos, identificamos que la empresa tiene implantado un sistema de información TPS: *Magus 2000 Ges Win*. Se trata de una aplicación informática donde se registran los acontecimientos rutinarios que se producen en las diferentes áreas funcionales que existen en la empresa: facturación, control básico de costes, gestión de almacenes, gestión de tesorería, etc., las cuales mecanizan los procesos automáticos básicos y estructurados que componen el flujo de información de la empresa. También utiliza otras aplicaciones de carácter genérico: aplicaciones ofimáticas como Office (Word, Excell, PowerPoint, Access) y de comunicaciones (fax, correo electrónico).

Ilustración 31: Pantalla inicial programa Magus 2000 Ges Win.



Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

Con ello se consigue automatizar el procesamiento de todos los datos que generan las operaciones operativas diarias. Si bien el objetivo de automatizar el procesamiento de las transacciones es fundamental, además se consiguen los siguientes:

- Almacenar los datos de las operaciones para mantener registros de los eventos que afectan a la empresa.
- Realizar operaciones de cálculo, con los datos, para generar resultados útiles.
- Distribuir y ordenar los resultados. Con ello se simplifica el procesado contribuyendo a la claridad de los mismos.
- Clasificar los datos y los resultados fruto de las transacciones, agrupándolas según unas características comunes predeterminadas.

Estas aplicaciones, además de efectuar las operaciones señaladas, suelen agregar un valor añadido al procesamiento de las transacciones, incorporando elementos de control que conducen y mejoran el tratamiento de las mismas. Un ejemplo lo constituyen las aplicaciones de Facturación, en las que se emiten albaranes correspondientes a pedidos que se han servido, aunque no hayan sido facturados, que actúan de instrumento de control para la emisión de la correspondiente factura del pedido y de control interno de la sección.

Aunque la aplicación utilizada por la empresa está diseñada para procesar y registrar todas las transacciones acaecidas en la empresa, no pueden ofrecer información lo suficientemente precisa, válida, oportuna y fiable para la toma de decisiones táctica y estratégica, como podrían hacer otros sistemas de información más desarrollados como MIS, DSS o EIS.

Por tanto consideramos que la empresa, con un sistema de información TPS se encuentra todavía en una fase inicial de desarrollo de sistemas de información. Por un lado, el nivel de integración de la aplicación en la operativa de la empresa se reduce básicamente a la función de facturación y, por otro lado, el nivel de conocimiento de dicha aplicación por parte de los usuarios actuales es todavía reducido.

## 5.8. SISTEMA DE CALIDAD.

### 5.8.1. CONCEPTO DE CALIDAD.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprado de un producto o servicio.

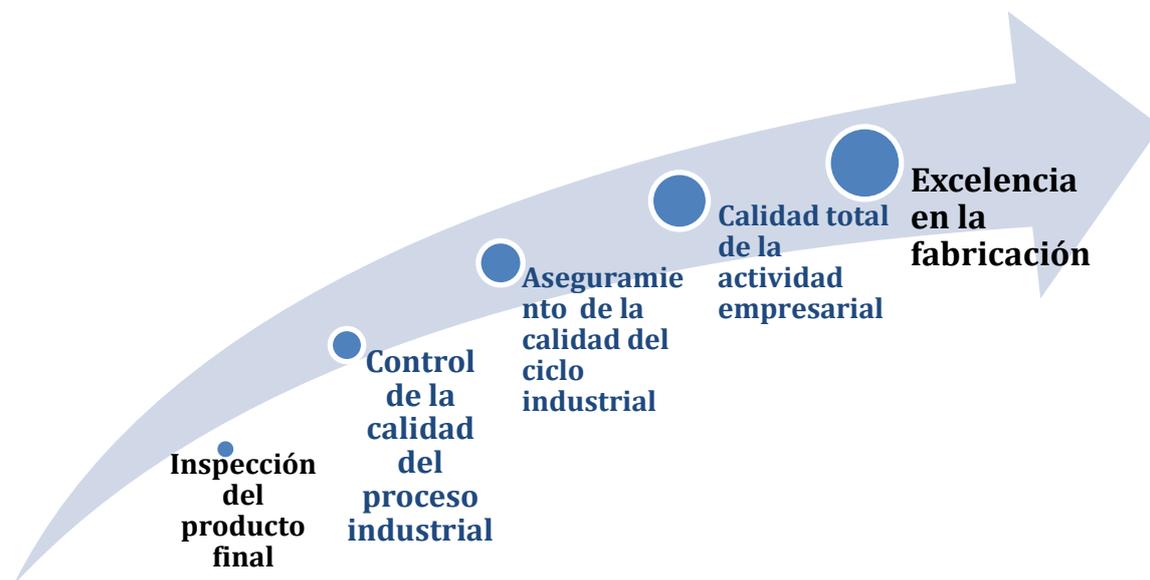
Entendemos por calidad la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior que ellos asignan a un producto o servicio en función del valor que ha recibido y percibido (Sangüesa Sánchez, y otros, 2006).

La calidad de todo producto o servicio suministrado por una empresa, es el resultado del esfuerzo inteligente y coordinado de todos sus miembros.

La gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa que determinan la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

En la siguiente figura se refleja la evolución experimentada por el concepto de calidad en durante las últimas décadas.

Figura 13: Evolución del concepto de la calidad.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

El control de la calidad hace referencia al conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Consiste en detectar aquellos productos o servicios que no son conformes de los que sí lo son.

El aseguramiento de la calidad se refiere al conjunto de acciones sistemáticas y planificadas necesarias para proporcionar una confianza adecuada de que un producto o

servicio satisfará los requerimientos establecidos de calidad. Con ella se consigue evitar que se fabriquen productos que no son conformes. Por tanto, evitar disconformidades y rechazo de productos.

La calidad total de la actividad empresarial se consigue con sistemas como el Modelo E.F.Q.M. Es uno de los modelos que miden el nivel de excelencia en las empresas. En él que se valoran aspectos como el liderazgo, la gestión del personal, la política y estrategia, los recursos (económicos y financieros, de información, los materiales y relaciones con proveedores, edificios, tecnología y la propiedad intelectual), los procesos, la satisfacción del personal, del Cliente, el impacto en la sociedad, y por último el Resultado empresarial

Un Sistema de Calidad permite:

- Gestionar la empresa.
- Asegurar la prestación de los servicios y de la producción.
- Dotarse de métodos de trabajo controlados.
- Obtener resultados predecibles.
- Aunar y rentabilizar esfuerzos y recursos.

El Sistema de Gestión de Calidad en una organización tiene como punto de apoyo el manual de calidad, y se completa con una serie de documentos adicionales como manual de procedimientos y registros. Normalmente, existe en la organización una persona responsable de éste, que velará por el cumplimiento de lo dispuesto.

Como decíamos anteriormente, la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad debería de ser una decisión estratégica de la organización.

Los principales puntos sobre los que se articula un sistema de gestión de calidad necesaria para obtener una certificación son una serie de normativas de carácter legal sobre los requisitos y forma en que deben proceder las empresas que deseen obtenerla.

Para que una organización funcione de forma eficaz, ha de identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, ya que frecuentemente, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de dichos procesos y su gestión, se denomina “enfoque basado en procesos”.

Si se utiliza un enfoque de este tipo dentro de un sistema de gestión de la calidad, se acentúa la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido los requisitos. Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos, en la calidad de sus productos y proporciona las bases para la mejora continua.

Los principales beneficios derivados de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

*Mayor rentabilidad.*

- Incremento de la competitividad de cara a clientes y mercados.
- Mejora del ambiente de trabajo.
- Mejora permanente de la eficiencia.
- Reducción de costes de calidad y no calidad.
- Se sabe cuándo, y quién, hace las cosas
- Mejora la participación e implicación de las personas, con lo que se consigue mayor realización de las mismas y una mayor productividad.

*Aumento de ingresos:* si aumenta la calidad de nuestros productos al mismo precio, tendremos más pedidos, y por lo tanto más ingresos.

*Aumento del reconocimiento social:*

- Una compañía que proporciona beneficios a la sociedad (puestos de trabajo, calidad medioambiental, etc.), aumenta el reconocimiento social.
- A la sociedad le convienen empresas con futuro que hagan calidad.

*Aumento del valor de la organización:* una sociedad reconocida por el cliente como creadora de calidad aumenta su valor.

### **5.8.2. SISTEMA DE CALIDAD ACTUAL EN LA EMPRESA**

Actualmente la empresa no posee ningún tipo de certificación sobre la implantación de un sistema de calidad. Su sistema de calidad se basa en el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC).

Se trata de un sistema preventivo para garantizar la seguridad alimentaria, de forma lógica y sistemática. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos.

Los primeros controles de calidad alimentaria aplicados en el sector se centraron en los análisis de producto final mediante técnicas de muestreo. Los análisis incluían parámetros microbiológicos y físico-químicos que se completaban con inspecciones visuales que realizaba la autoridad sanitaria. Estos controles casi siempre se interpretaban más como una amenaza que como una posible vía de mejora, y pronto se observó su ineficacia, ya que detectaban los problemas *a posteriori*. En consecuencia, se intentaron desarrollar sistemas basados en la prevención que incluyeran el control de todas las etapas del proceso. Estos primeros intentos mejoraban notablemente los resultados si el proceso se realizaba desde dentro, mediante autocontrol, y en él se involucraba a todo el personal de la empresa.

Actualmente, el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC) es el sistema de control de alimentos más difundido a nivel mundial. Fue desarrollado en la década de los

60 por la Compañía Pillsbury, la NASA y los laboratorios del ejército estadounidense para asegurar la calidad sanitaria y la seguridad microbiológica de los alimentos usados en los primeros programas espaciales. La Food and Drug Administration (FDA) fue la primera en aplicar el sistema en la industria alimentaria, concretamente en la producción de conservas.

El APPCC contempla todos y cada uno de los procesos de producción del alimento, y cuenta con el reconocimiento de la Organización Mundial de la Salud (OMS) por su importancia en la prevención de enfermedades transmitidas por los alimentos y fue adoptado por la Comisión del Codex Alimentarius como sistema internacional para estándares de alimentos. Por tanto, no hay duda de que este sistema, bien aplicado, es una herramienta muy eficaz para garantizar la seguridad alimentaria en todos sus ámbitos, desde la recepción de la materia prima hasta el consumo final.

Concretamente, el sistema APPCC, consiste en identificar todos los peligros potenciales que pueden aparecer a lo largo de cada una de las etapas de la cadena alimentaria, valorando su riesgo e identificando las medidas preventivas más adecuadas. Se determinan cuáles son los puntos de control críticos (PCCs) para incidir en ellos y garantizar la seguridad del producto y se establecen límites críticos que marcarán la diferencia entre un alimento seguro o inseguro en cada PCC y su sistema de vigilancia. También se marcan las acciones correctoras a realizar cuando el sistema de vigilancia detecte que un PCC no está bajo control determinando. Y, por último, es fundamental establecer procedimientos de verificación que comprueben que el sistema de trabajo está funcionando correctamente y registrar toda la documentación

Podemos decir, por tanto, que el APPCC implantado en Buleo Miel no es un sistema de gestión de calidad, sino un sistema de gestión de seguridad alimentaria que debe estar definido como premisa para la implantación de un sistema de gestión de calidad, como requisito legal obligatorio aplicable a todo establecimiento alimentario. Por lo tanto, este sistema de seguridad alimentaria podemos catalogarlo dentro de las herramientas correspondientes a los sistemas de control de la calidad.

## 5.9. EPÍLOGO.

En este capítulo hemos realizado un análisis interno de la empresa desde el punto de vista de las operaciones y procesos.

La localización de sus instalaciones le permite un acceso fácil a los mercados en los que opera.

Hemos identificado una serie de limitaciones en algunas de las operaciones, como homogenizado, trasvase y envasado, las cuales tienen una influencia directa en la capacidad de fabricación de la empresa.

Las inversiones realizadas en maquinaria y tecnología son las justas y necesarias para poder hacer frente al ritmo de actividad actual. Escasa inversión en nuevas tecnologías e I+D+i. Por tanto, la incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo será necesaria si la empresa establece objetivos comerciales más ambiciosos.

La empresa cuenta con una red consolidada de proveedores profesionalizados de su principal materia prima, la miel. Se hace necesaria una correcta gestión de dichos proveedores.

La logística externa, que incluye el aprovisionamiento y distribución de los productos a los clientes, se realiza en la mayor parte de los casos con transporte propio, si bien también se utilizan los servicios de agencias de transporte para la expedición de grandes volúmenes de miel a granel.

El sistema de información con el que cuenta la empresa se encuentra todavía en una fase inicial de desarrollo y no permite tener información precisa, válida, oportuna y fiable para la toma de decisiones táctica ni estratégica. La empresa no dispone de ningún sistema suficientemente estructurado para el cálculo de sus costes.

El nivel de integración de la aplicación informática y el nivel de conocimiento de su funcionamiento por parte de los usuarios es todavía reducido. Por otro lado, predominan los flujos de información informales, basados en las relaciones interpersonales e intuición.

El sistema de gestión de seguridad alimentaria APPCC que tiene implantado la empresa le permite un control de posibles riesgos contaminantes en todas las etapas del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta la distribución del producto final. No obstante, si la empresa quiere utilizar realmente la calidad como herramienta estratégica, el sistema de gestión con el que cuenta actualmente se hace insuficiente, por lo que la empresa ir hacia un escalón más e implantar un Sistema de Gestión de Calidad tipo ISO 9001.

# CAPÍTULO 6

## Análisis de la Organización y los Recursos Humanos.

---



## 6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS.

Este capítulo se centra en el estudio de la organización de la empresa y de sus recursos humanos.

Definiremos el modelo y tipo de estructura organizativa que se da en la empresa, representaremos su estructura formal mediante el organigrama, identificando los diferentes niveles de mando y el *staff* de apoyo con el que cuenta.

Finalmente realizaremos un análisis y descripción de los diferentes puestos de trabajo que configura la estructura organizativa de la empresa, basándonos en la observación directa y entrevistas a empleados.

### 6.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

A continuación definiremos los componentes clave que forman la estructura organizativa, presentando diferentes diseños estructurales e identificando los factores que hacen que unos diseños sean preferibles en varias situaciones, e identificaremos qué diseño tiene la estructura organizativa de la empresa estudiada.

Describiremos su organigrama, identificando los diferentes niveles de mando y *staff* de apoyo con el que cuenta la organización.

Finalmente haremos un análisis y descripción de los puestos de trabajo que configuran la estructura organizativa de la empresa.

#### 6.1.1. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de los puestos de trabajo. (Robbins, 1999).

Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. La figura presenta cada uno de estos elementos como respuestas importantes a cuestiones estructurales.

Figura 14: Seis preguntas clave para el diseño de estructuras organizativas.

¿En qué grado están subdivididas las tareas en trabajos separados?	•Especialización del trabajo
¿Con qué bases están agrupados los trabajos?	•Departamentalización.
¿A quién informan los individuos y los grupos?	•Cadena de mando
¿A cuántos individuos se puede dirigir con eficacia y eficiencia?	•Tramo de control
¿En dónde yace la toma de decisiones?	•Nivel de centralización
¿En qué grado habrá normas y regulaciones?	•Nivel de formalización

Fuente: Robbins, 1999.

A partir de estos seis elementos pasamos a diferenciar tres de los diseños organizacionales más comunes en uso: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

*Estructura simple.* Está caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Es una organización “plana”; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones. La fortaleza de la estructura yace de su sencillez. Es rápida para adaptarse a cambios, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Una debilidad importante es que es difícil mantenerla cuando la organización deja de ser pequeña. Conforme una organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada debido a que su poca formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la cima. La toma de decisiones se vuelve lenta e incluso puede paralizarse cuando el ejecutivo único trata de continuar tomando todas las decisiones.

*Burocracia.* Es una estructura con tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Su principal fortaleza yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. Una de sus mayores debilidades es que la alta especialización crea conflictos entre las subunidades: las metas de la unidad funcional pueden hacer a un lado las metas globales de la organización. La otra debilidad importante es el interés obsesivo por las reglas: cuando surgen casos que no se ajustan a las reglas, no hay espacio para una modificación.

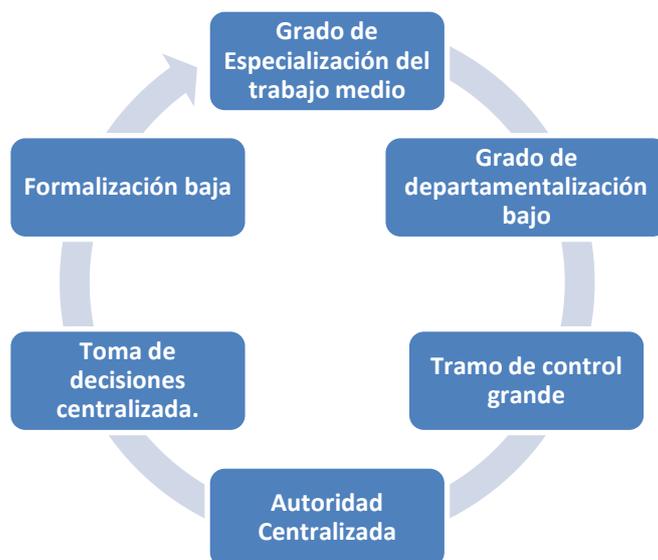
*Estructura matricial.* Una estructura que crea líneas duales de autoridad, combina la departamentalización funcional, que es la parte estable y la de producto. La fortaleza yace en poner juntos especialistas de la misma rama mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. También los posibles conflictos de autoridad por tener una cadena de doble mando.

Las estructuras presentan características propias de dos modelos organizativos, el mecánico y orgánico:

- Modelo mecánico. Estructura caracterizada por una departamentalización extensiva, alta formalización, red de información limitada y centralización.
- Modelo orgánico. Estructura plana que utiliza equipos interfuncionales y transjerárquicos, tiene formalización baja, posee una red amplia de información y se apoya en la toma de decisiones participativa.

En el caso de la empresa estudiada identificamos una estructura organizativa simple, con características que principalmente la aproximan a un modelo orgánico, aunque comparte algunas características del modelo organizativo mecánico:

Figura 15: Elementos de la estructura organizativa de Buleo Miel, S.L.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

*Especialización del trabajo.* Cada una de las personas que trabaja en la empresa tiene diferentes funciones y realizan las tareas asignadas, que son particulares de su puesto de trabajo, como veremos en el análisis de los puestos de trabajo en el epígrafe 5.5.3.

*Departamentalización.* El grado de departamentalización, entendido como la base con la cual se agrupan los trabajos en la empresa, y debido a su reducido tamaño y complejidad, es bajo. Se agrupan por funciones realizadas. Se pueden diferenciar cinco áreas funcionales:

- Gerencia,
- Ventas,
- Compras,
- Operaciones y Logística,
- Administración.

*Cadena de mando.* Hablamos aquí de la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición. La autoridad está centralizada en Gerencia.

*Tramo de control.* El tramo de control, entendido como el número de subordinados que un gerente puede dirigir de forma eficaz y eficiente, es grande.

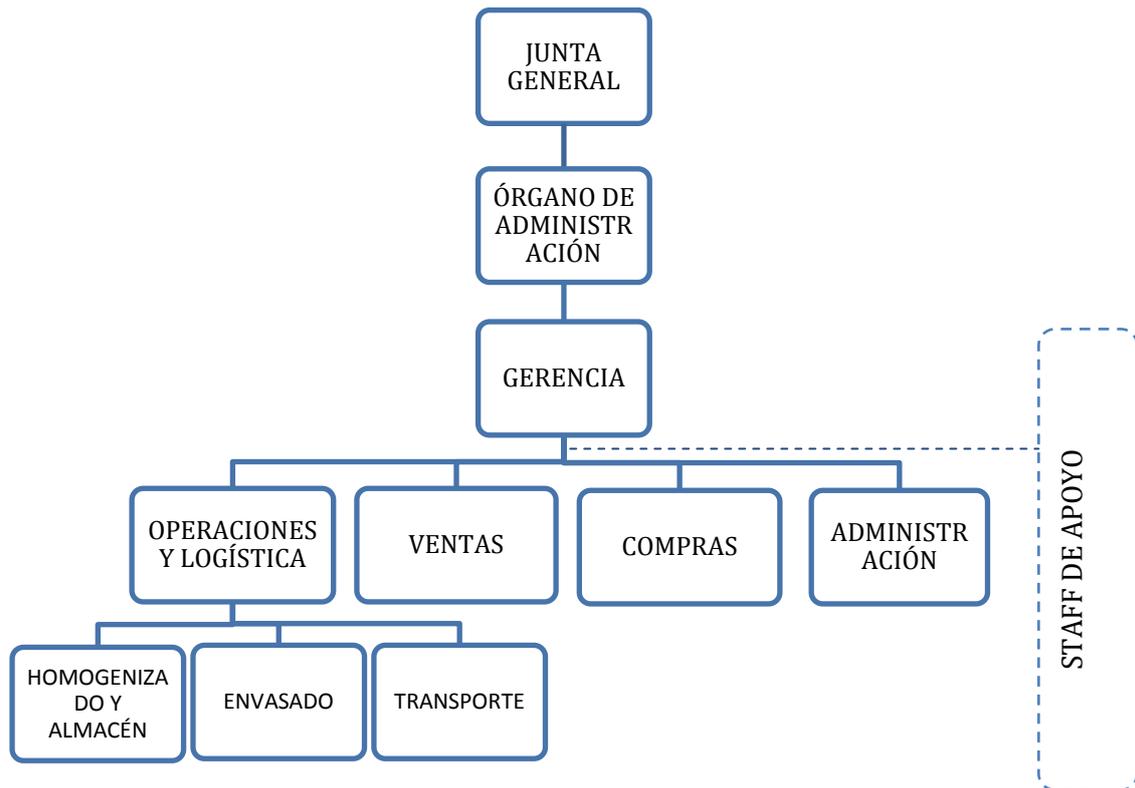
*Centralización.* La toma de decisiones se concentra fundamentalmente en Gerencia, si bien se delega en mandos intermedios ciertas responsabilidades.

*Formalización.* El grado de formalización es bajo, pues no hay reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos. El comportamiento en el puesto de trabajo no está programado relativamente y los empleados tienen una gran libertad para ejercer su discrecionalidad en el trabajo.

### 6.1.2. ORGANIGRAMA.

A continuación aparece el organigrama de la empresa, un modelo abstracto y sistemático donde se representa la estructura formal de la organización que hemos descrito en el epígrafe anterior.

Figura 16: Organigrama de Buleo Miel, S.L.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

A partir del organigrama identificamos cuatro partes fundamentales o niveles de mando:

- **Alta Dirección.** Son las unidades jerárquicas directivas que representan el centro de autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo. Se trata de:
  - Junta General,
  - Órgano de Administración,
  - Gerencia.
- **Mandos Intermedios.** En este nivel, el mando intermedio tiene autoridad sobre sus subordinados (mandos operativos)
  - Responsable de Ventas.
  - Responsable de Compras.
  - Responsable de Operaciones y Logística.
  - Responsable de Administración.
- **Mandos Operativos.**
  - Manipulador.
  - Envasador.
  - Transportista.
- **Staff de apoyo.**
  - Asesoría fiscal.
  - Asesoría contable.
  - Asesoría jurídica.
  - Asesoría laboral.
  - Asistencia informática.
  - Asesoramiento apícola.
  - Servicios de marketing y publicidad.
  - Laboratorios externos.
  - Servicios de seguridad.

### **6.1.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.**

El análisis y descripción de los puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo (**Ríos, 1994**).

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), mientras que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de una manera adecuada.

El análisis del puesto de trabajo (APT) se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones y movimientos, y en este caso estaremos hablando de descripción del puesto de trabajo. El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto, sino al puesto en sí.

El puesto de trabajo se define como el conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización (**Climent, 2008**). Es el principal nexo de unión entre los empleados y la empresa. La descripción del puesto de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática del resultado del APT.

A continuación pasamos a describir los perfiles detallados de los puestos de trabajo, que determinan en gran medida el rol que las personas juegan en la organización. El desarrollo de la Descripción de los Puestos de Trabajo se ha realizado a través de la información obtenida con observación directa y entrevistas a cada miembro de la organización.

Tabla 26: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Gerente.

<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Denominación del puesto.</b> Gerente.</p> <p><b>Objetivo general del puesto.</b> Planificar, organizar, coordinar y controlar actividades enfocadas hacia la correcta marcha de la Empresa.</p> <p><b>Departamento y/o sección.</b> Gerencia.</p> <p><b>Categoría profesional.</b> Gerente.</p> <p><b>Horarios:</b> 9:00-14:00, 16:30-19:30</p> <p><b>Dependencia jerárquica:</b> Junta General de Socios.</p> <p><b>En qué lugar se sitúa el puesto:</b> Alta Dirección.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Tareas cotidianas:</b></p> <p>Representar a la Empresa frente a los trabajadores, clientes, proveedores, organizaciones sectoriales, etc.</p> <p>Desarrollar, aprobar y controlar los planes establecidos de organización interna.</p> <p>Seguimiento del cumplimiento de los planes.</p> <p>Autorizaciones financieras.</p> <p>Velar por el cumplimiento del conjunto de obligaciones fiscales, legales, etc.</p> <p>Creación de un clima favorable en la empresa.</p> <p><b>Tareas periódicas:</b></p> <p>Organizar y controlar los objetivos y políticas de empresa.</p> <p>Establecer las medidas necesarias para mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa.</p> <p>Reuniones con clientes, proveedores, bancos, organizaciones sectoriales, etc.</p> <p>Planificación del recurso humano de la empresa.</p> <p>Asignación de responsabilidad y autoridad en la estructura organizativa para cumplir con las tareas y deberes específicos.</p> <p>Motivación y habilitación de las personas para que utilicen sus competencias en el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p><b>Tareas ocasionales:</b></p> <p>Selección del personal</p>
<p><b>RECURSOS UTILIZADOS</b></p>	<p>Equipos y material de uso fácil, como ordenador de mesa, teléfono móvil de última generación, material de oficina, correo electrónico e Internet</p>

<p><b>CONDICIONES TRABAJO</b></p>	<p><b>DE</b> El puesto se ubica en un lugar cerrado (despacho de Dirección), generalmente con temperatura agradable e iluminación, y no mantiene contacto con agentes contaminantes. Está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja. Grado de precisión manual bajo y de precisión visual medio. Factores de riesgo por incompatibilidades ergonómicas.</p>
<p><b>REQUISITOS DEL PUESTO</b></p>	<p>Conocimientos: Planificación, mercado, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización.</p> <p>Competencias:</p> <p>Desarrollo y dirección de personas.</p> <p>Trabajo en equipo y cooperación.</p> <p>Liderazgo</p> <p>Pensamiento analítico y conceptual.</p> <p>Autocontrol.</p> <p>Confianza en sí mismo.</p> <p>Habilidades:</p> <p>Dirigir personal.</p> <p>Visión estratégica de los negocios.</p> <p>Capacidad para promover y dirigir proyectos orientados al logro de resultados.</p> <p>Poder de Negociación.</p> <p>Persuasión. Asertividad y Firmeza.</p> <p>Destrezas: Manejo de programas en ambiente Windows.</p>
<p><b>FORMACIÓN/EXPERIENCIA</b></p>	<p>Formación mínima y aconsejable: Profesional universitario con post-grado en Administración de Negocios o especialidad equivalente.</p> <p>Formación actual de la persona que lo ocupa: Personal técnico no titulado.</p> <p>Experiencia mínima y aconsejable: 5 años.</p> <p>Experiencia de la persona que lo ocupa: 18 años.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Tabla 27: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Responsable de Ventas.

<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	<p><b>Denominación del puesto.</b> Responsable de Ventas.</p> <p><b>Objetivo general del puesto.</b> Planear, organizar, dirigir y controlar el plan de mercado a corto, medio y largo plazo.</p> <p><b>Departamento y/o sección.</b> Ventas</p> <p><b>Categoría profesional.</b> Jefe de Ventas.</p> <p><b>Horarios:</b> 9:00-14:00; 16:30-19:30.</p> <p><b>Dependencia jerárquica:</b> Gerente.</p> <p><b>En qué lugar se sitúa el puesto:</b> Mandos Intermedios.</p>
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO</b>	<p><b>Tareas cotidianas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prospección y captación de clientes.</li> <li>Analizar y supervisar el proceso de ventas.</li> <li>Consolidación de cartera de clientes.</li> <li>Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con los objetivos.</li> <li>Presentación de la empresa en su ámbito de actuación.</li> <li>Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto.</li> </ul> <p><b>Tareas periódicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concertación de visitas y visitas a clientes.</li> <li>Desarrollar nuevos productos.</li> <li>Preparación de ofertas y presupuestos.</li> <li>Analizar la posición de la competencia.</li> <li>Analizar los mercados actuales y potenciales.</li> <li>Analizar indicadores de venta.</li> </ul> <p><b>Tareas ocasionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar la lista de precios de la empresa.</li> <li>Establecer mix promocional.</li> <li>Atención de ferias y exposiciones.</li> <li>Controlar y supervisar el manejo de muestras.</li> </ul>
<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>	<p>Equipos y material de uso fácil: ordenadores, programas informáticos en entorno Windows, teléfono móvil, correo electrónico, material de oficina.</p>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<p>El puesto se normalmente en un lugar cerrado (despacho de Ventas), generalmente con temperatura agradable e iluminación, y no mantiene contacto con agentes contaminantes. Está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja. Grado de precisión manual bajo y de precisión visual medio.</p>

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<p>Conocimientos:</p> <p>Manejo de estadísticas en el control de gestión de ventas, sólidos conocimientos y desarrollo de investigación de mercado.</p> <p>Competencias:</p> <p>Trabajo en equipo y cooperación.</p> <p>Pensamiento analítico y conceptual.</p> <p>Autocontrol.</p> <p>Confianza en sí mismo.</p> <p>Búsqueda de información.</p> <p>Orientación de servicio al cliente.</p> <p>Habilidades:</p> <p>Personalidad atrayente.</p> <p>Buena presencia.</p> <p>Fluidez verbal.</p> <p>Alta capacidad para relaciones inter – personales.</p>
<b>FORMACIÓN/EXPERIENCIA</b>	<p>Formación mínima y aconsejable: Titulado Superior en Marketing, Comercialización o especialidad equivalente.</p> <p>Formación actual persona que ocupa el puesto: Personal no titulado.</p> <p>Experiencia mínima y aconsejable: 2 años.</p> <p>Experiencia actual persona que lo ocupa: 11 años.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Tabla 28: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Responsable de Compras.

<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Denominación del puesto:</b> Responsable de Compras.</p> <p><b>Objetivo general del puesto:</b> Planificar y supervisar las compras y el aprovisionamiento de los materiales, productos terminados o semiterminados.</p> <p><b>Departamento y/o sección:</b> Compras</p> <p><b>Categoría profesional:</b> Jefe de Compras.</p> <p><b>Horarios:</b> 09:00-14:00, 16:30-19:30.</p> <p><b>Dependencia jerárquica:</b> Gerencia.</p> <p><b>En qué lugar se sitúa el puesto:</b> Mandos Intermedios.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Tareas cotidianas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determina las especificaciones de compra.</li> <li>Gestión directa con proveedores de materia prima y otros aprovisionamientos.</li> <li>Consolidación cartera de proveedores.</li> <li>Selección de materias primas y otros aprovisionamientos.</li> </ul> <p><b>Tareas periódicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar del stock de productos.</li> <li>Analizar y supervisar el proceso de compras y sus indicadores.</li> <li>Analizar presupuestos de compra.</li> <li>Concertación de visitas con proveedores.</li> <li>Evaluación de proveedores.</li> </ul> <p><b>Tareas ocasionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas y participación en ferias y exposiciones.</li> <li>Controlar y supervisar inventarios.</li> </ul>
<p><b>RECURSOS UTILIZADOS</b></p>	<p>Equipos y material de uso fácil: ordenadores, programas informáticos en entorno Windows, teléfono móvil, correo electrónico, material de oficina. Maneja periódicamente equipos y materiales de uso más complejo.</p>
<p><b>CONDICIONES AMBIENTALES</b></p>	<p>El puesto se sitúa normalmente en un lugar cerrado (despacho de Compras) generalmente con temperatura agradable e iluminación, y no mantiene contacto con agentes contaminantes. Está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja. Grado de precisión manual bajo y de precisión visual medio. Factores de riesgo por incompatibilidades ergonómicas.</p>

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<p>Conocimiento del sector.</p> <p>Hábil para la negociación y en el manejo de situaciones tensas o conflictivas.</p> <p>Buena comunicación.</p> <p>Paciente, con objetividad y autodominio.</p> <p>Carácter resolutivo.</p> <p>Visión de negocio.</p> <p>Carácter comercial.</p> <p>Alta capacidad para relaciones inter – personales</p> <p>Confianza en sí mismo.</p> <p>Buena presencia.</p>
<b>FORMACIÓN/EXPERIENCIA</b>	<p>Formación mínima y aconsejable: Titulado Superior. Formación en Compras y Logística</p> <p>Formación actual persona que ocupa el puesto: Personal no titulado.</p> <p>Experiencia mínima y aconsejable: 2 años.</p> <p>Experiencia actual persona que lo ocupa: 11 años.</p>

**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

Tabla 29: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Responsable de Operaciones y Logística.

<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Denominación del puesto. Responsable de Operaciones y Logística.</b></p> <p><b>Objetivo general del puesto. Planificar, ejecutar y controlar encargada de coordinar el sistema de producción de la empresa.</b></p> <p><b>Departamento y/o sección: Operaciones y Logística.</b></p> <p><b>Categoría profesional: Jefe de Operaciones.</b></p> <p><b>Horarios: 09:00-14:00, 16:30-19:30.</b></p> <p><b>Dependencia jerárquica: Gerencia.</b></p> <p><b>En qué lugar se sitúa el puesto: Mandos Intermedios.</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Tareas cotidianas:</b></p> <p>Dirección y motivación del personal a su cargo.</p> <p>Organización, seguimiento y control de pedidos, asegurando el cumplimiento de los plazos de entrega.</p> <p>Gestión integral del almacén que implica la adecuación y coordinación de los flujos de entradas y salida, así como la gestión global del stock.</p> <p>Negociación con transportistas.</p> <p>Supervisión y control entrada de materia prima y salida de producto terminado.</p> <p><b>Tarea periódicas</b></p> <p>Analizar las necesidades actuales y futuras de medios tecnológicos de producción, estableciendo planes de evolución y de mejora en los procesos productivos.</p> <p>Establecer los procesos y estándares de calidad de la producción y velar por su cumplimiento.</p> <p>Aplicar la normativa vigente, especialmente en los aspectos de seguridad e higiene.</p> <p>Responsable de envío de muestras a laboratorios externos.</p> <p>Preparación previa de lotes de producción.</p> <p>Responsable del inventario.</p> <p>Mantenimiento de equipo e instalaciones del laboratorio.</p> <p><b>Tareas ocasionales:</b></p> <p>Analizar indicadores de producción.</p> <p>Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al proceso productivo.</p>

<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>	Equipos y material de uso fácil: ordenadores, programas informáticos en entorno Windows, teléfono móvil, correo electrónico, material de oficina. Equipos y materiales de uso algo más complejo, propios del proceso de fabricación. Equipos y material de laboratorio.
<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	El puesto se sitúa normalmente en un lugar cerrado generalmente con temperatura agradable e iluminación, y no mantiene contacto con agentes contaminantes. Está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja. Grado de precisión manual medio y de precisión visual medio. Factores de riesgo por incompatibilidades ergonómicas.
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<p>Conocimiento del proceso y del producto.</p> <p>Conocimiento del funcionamiento de máquinas y equipos.</p> <p>Clara orientación al cliente.</p> <p>Capacidad para planificar y organizar tareas</p> <p>Carácter resolutivo. Iniciativa.</p>
<b>FORMACIÓN/EXPERIENCIA</b>	<p>Formación mínima y aconsejable: Titulado de grado medio.</p> <p>Formación de la persona que actualmente ocupa este cargo: Técnico no titulado.</p> <p>Experiencia mínima y aconsejable: 2 años.</p> <p>Experiencia de la persona que actualmente ocupa este cargo: 7 años.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Tabla 30: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Responsable Administración.

<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Denominación del puesto. Responsable de Administración.</b></p> <p><b>Objetivo general del puesto. Controlar el cumplimiento de la gestión administrativa de la empresa en su proceso y forma, respetando los plazos establecidos.</b></p> <p><b>Departamento y/o sección: Administración.</b></p> <p><b>Categoría profesional: Jefe de Administración.</b></p> <p><b>Horarios: 09:00-14:00, 16:30-19:30.</b></p> <p><b>Dependencia jerárquica: Gerencia.</b></p> <p><b>En qué lugar se sitúa el puesto: Mandos Intermedios.</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Tareas cotidianas:</b></p> <p>Administrar y mantener el Sistema de información.</p> <p>Emitir facturas.</p> <p>Cobrar las facturas emitidas.</p> <p>Ingresos de órdenes de cobro.</p> <p>Realizar pagos de facturas.</p> <p>Atender a clientes de la tienda propia.</p> <p><b>Tareas periódicas:</b></p> <p>Atención telefónica.</p> <p>Prestar servicio a clientes por medio del correo electrónico.</p> <p>Enviar correspondencia a través del mensajero.</p> <p>Organizar y mantener archivos de documentos y cartas generalmente confidenciales, agenda y registros.</p> <p>Prevenir oportunamente necesidades como: material de escritorio, servicios generales, facilidades, requisitos, pedidos, etc.</p> <p>Revisar facturas emitidas.</p> <p>Manejo y cuadro de caja.</p> <p>Apoyo administrativo a la gestión comercial.</p> <p>Limpieza de su lugar de trabajo.</p> <p><b>Tareas ocasionales:</b></p> <p>Reclamación clientes morosos.</p> <p>Búsqueda y evaluación de convocatorias de subvenciones.</p>

<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>	Equipos y material de uso fácil: ordenador de mesa, impresoras, archivadores, software variado: aplicaciones informáticas en entorno Windows y programa de gestión Magus 2000 Ges Win, teléfono fijo y móvil, correo electrónico, material de oficina, caja registradora, TPV, sillas ergonómicas.
<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	El puesto se sitúa normalmente en el área de recepción junto a la tienda. La temperatura es agradable, con bastante iluminación natural y artificial, y no mantiene contacto con agentes contaminantes. Está sometido a un riesgo físico, mecánico irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja. Grado de precisión manual alto y de precisión visual medio. Factores de riesgo por incompatibilidades ergonómicas.
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<p>Capacidad para tomar decisiones. Resolutivo.</p> <p>Con iniciativa y autonomía.</p> <p>Dinámico.</p> <p>Buenas aptitudes metódico-organizativas.</p> <p>Riguroso. Ordenado.</p> <p>Habilidades de comunicación.</p> <p>Buena redacción y ortografía.</p> <p>Destreza manual.</p> <p>Fluidez verbal.</p> <p>Memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías.</p> <p>Capacidad de síntesis y análisis.</p>
<b>FORMACIÓN/EXPERIENCIA</b>	<p>Formación mínima y aconsejable: Titulado no técnico de Formación Profesional.</p> <p>Formación de la persona que actualmente ocupa este cargo: Titulado no técnico de Formación Profesional.</p> <p>Experiencia mínima y aconsejable: 2 años.</p> <p>Experiencia de la persona que actualmente ocupa este cargo: 7 años.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Tabla 31: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Envasador.

<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Denominación del puesto. Envasador.</b></p> <p><b>Objetivo general del puesto. Acometer tareas asignadas correspondientes a la realización o gestión del proceso de producción de envasado.</b></p> <p><b>Departamento y/o sección: Operaciones y Transporte</b></p> <p><b>Categoría profesional: Envasador.</b></p> <p><b>Horarios: 09:00-14:00, 16:30-19:30.</b></p> <p><b>Dependencia jerárquica: Responsable de Operaciones y Logística.</b></p> <p><b>En qué lugar se sitúa el puesto: Nivel operativo.</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Tareas cotidianas:</b></p> <p>Preparación de materiales para envasado.</p> <p>Envasado de los productos.</p> <p>Optimización de materia prima.</p> <p>Empaquetado de los productos.</p> <p>Identificación de productos no conformes.</p> <p><b>Tarea periódicas:</b></p> <p>Analizar los parámetros color y miel a la materia prima.</p> <p>Limpieza de sala de envasado, laboratorio, oficinas y baños.</p> <p>Limpieza y desinfección de materiales utilizados para el envasado de miel, jalea real y polen.</p> <p>Control de temperatura de cámara frigorífica.</p> <p>Limpieza y desinfección de cámara frigorífica.</p> <p><b>Tareas ocasionales:</b></p> <p>Extracción de muestras.</p> <p>Controlar los tiempos de producción.</p>
<p><b>RECURSOS UTILIZADOS</b></p>	<p>Batas, gorros y chalecos, máquina de envasado semiautomática; retractiladora; ordenador, impresora (cabezal cedra) y aplicación informática para producción de etiquetas; precintos, tarros y tapas; carros para transportar los tarros envasados; cajas, separadores y bandejas de cartón ondulado, guantes protectores; detergentes, paños, barredora IPC Cleaning, limpiadora manual; fregadora Neumatic.</p>
<p><b>CONDICIONES AMBIENTALES</b></p>	<p>El lugar donde se ubica este puesto es principalmente la sala de envasado y de producto terminado. Dichas salas cuentan con iluminación, temperatura y humedad adecuada. Ventilación adecuada. El riesgo físico, mecánico medio. Riesgo ergonómico.</p>

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<p>Carnet de manipulador de alimentos</p> <p>Destreza manual.</p> <p>Fuerza.</p> <p>Resistencia y paciencia para el trabajo repetitivo.</p> <p>Disposición a trabajo en equipo.</p> <p>Riguroso, ordenado y pulcro.</p> <p>Agudeza visual.</p>
<b>FORMACIÓN/EXPERIENCIA</b>	<p>Formación mínima y aconsejable: Bachillerato.</p> <p>Formación de la persona que actualmente ocupa este cargo: Bachillerato.</p> <p>Experiencia mínima y aconsejable: 6 meses.</p> <p>Experiencia de la persona que actualmente ocupa este cargo: 2 años.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Tabla 32: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Manipulador.

<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Denominación del puesto. Manipulador.</b></p> <p><b>Objetivo general del puesto. Realizar las operaciones del proceso productivo de acondicionamiento, homogenizado de miel y almacenamiento de productos terminados.</b></p> <p><b>Departamento y/o sección: Operaciones y Transporte.</b></p> <p><b>Categoría profesional: Manipulador.</b></p> <p><b>Horarios: 09:00-14:00, 16:30-19:30.</b></p> <p><b>Dependencia jerárquica: Responsable de Operaciones y Logística.</b></p> <p><b>En qué lugar se sitúa el puesto: Nivel operativo</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Tareas cotidianas:</b></p> <p>Registro de entrada y salida de producto terminado.</p> <p>Acondicionamiento materia prima principal.</p> <p>Optimización de materia prima.</p> <p>Extracción de muestras.</p> <p>Introducción de bidones en cámara de calentamiento.</p> <p>Control de temperaturas y tiempos cámara de calor y almacén.</p> <p>Realización del proceso de producción de homogenizado</p> <p>Transvase a depósitos de stockage de miel o recipientes a granel.</p> <p>Colocación en sala de producto terminado y zona de almacenado el producto terminado envasado y a granel.</p> <p><b>Tareas periódicas:</b></p> <p>Colocación en almacén de aprovisionamientos (envases, embalajes, productos semiterminados y terminados).</p> <p>Puesta en marcha de Helimiel.</p> <p>Paletizado del producto terminado.</p> <p>Limpieza de la zona de entrada y acondicionamiento, almacenamiento y expedición.</p> <p>Limpieza y desinfección de cámara de calor.</p> <p>Mantenimiento de las instalaciones de planta productiva.</p> <p><b>Tareas eventuales:</b></p> <p>Preparación de materiales necesarios para el proceso productivo de envasado.</p> <p>Envasado y empaquetado de los productos.</p> <p>Identificación de productos no conformes.</p>

<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>	Gorros, batas, chalecos, guantes protectores, báscula, carretilla elevadora, transpaleta electrónica, pinza portabidones, gancho pesador, carretilla bidones, filtros, bomba de trasiego, depósitos, barredora automática IPC Cleaning, fregadora Neumatic, Hidrolimpiadora.
<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	<p>Los lugares donde se ubica este puesto son principalmente la zona de entrada y acondicionamiento y zona de almacenamiento. Estas zonas cuentan con iluminación, temperatura y humedad adecuada. Ventilación adecuada.</p> <p>Factores de riesgo psico-sociales, incompatibilidades ergonómicas.</p>
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	<p>Carnet de manipulador de alimentos</p> <p>Destreza manual</p> <p>Fuerza física</p> <p>Resistencia y paciencia para el trabajo repetitivo</p> <p>Disposición a trabajo en equipo</p> <p>Riguroso, ordenado y pulcro</p> <p>Agudeza visual.</p>
<b>FORMACIÓN/EXPERIENCIA</b>	<p>Formación mínima y aconsejable: Bachillerato.</p> <p>Formación de la persona que actualmente ocupa este cargo: Bachillerato.</p> <p>Experiencia mínima y aconsejable: 1 año.</p> <p>Experiencia de la persona que actualmente ocupa este cargo: 2 años.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Tabla 33: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo. Transportista.

<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Denominación del puesto.</b> Transportista.</p> <p><b>Objetivo general del puesto.</b> Realizar las operaciones de logística externa, tanto de aprovisionamiento como de entrega al cliente.</p> <p><b>Departamento y/o sección:</b> Operaciones y Transporte.</p> <p><b>Categoría profesional:</b> Transportista.</p> <p><b>Horarios:</b> 09:00-14:00, 16:30-19:30.</p> <p><b>Dependencia jerárquica:</b> Responsable de Operaciones y Logística.</p> <p><b>En qué lugar se sitúa el puesto:</b> Nivel operativo</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO</b></p>	<p><b>Tareas cotidianas:</b></p> <p>Recogida de materias primas en almacenes de apicultores.</p> <p>Recogida de otros aprovisionamientos en almacenes de proveedores.</p> <p>Picking de pedido y expedición.</p> <p>Entrega y recogida de facturas y/o albaranes.</p> <p><b>Tareas periódicas:</b></p> <p>Cuidado y limpieza de vehículos.</p>
<p><b>RECURSOS UTILIZADOS</b></p>	<p>Vehículo de transporte, listado de pesos, facturas, albaranes y otra documentación que acompañe a la mercancía, film estirable, carretilla elevadora, transpaleta electrónica, barredora IPC Cleaning, fregadora Neumatic, pinza porta-bidones, gancho pesador, carretilla bidones,</p>
<p><b>CONDICIONES AMBIENTALES</b></p>	<p>La mayor parte del tiempo el puesto se ubica en el elemento de transporte.</p> <p>Posible exposición a factores climáticos adversos.</p> <p>La iluminación dependerá del tipo de vía donde circule.</p> <p>Diseño ergonómico de vehículos adecuado. Factores de riesgo mecánico y de accidente.</p>
<p><b>REQUISITOS DEL PUESTO</b></p>	<p>Carnet C1, Destreza manual, Fuerza, Orientación al cliente, Ordenado, Agudeza visual, Agudeza auditiva, Responsable.</p>
<p><b>FORMACIÓN/EXPERIENCIA</b></p>	<p>Formación mínima y aconsejable: Bachillerato.</p> <p>Formación de la persona que actualmente ocupa este cargo: Bachillerato.</p> <p>Experiencia mínima y aconsejable: 6 meses.</p> <p>Experiencia de la persona que actualmente ocupa este cargo: 2 años.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

El *staff de apoyo* con el que cuenta la empresa está formado por grupos de trabajo que se ocupan de proporcionar servicios indirectos, que son subcontratados o prestados por terceros:

- Asesoría fiscal.
  - Resolución de las consultas que nos sean efectuadas, verbalmente o por escrito, sobre temas fiscales.
  - Información sobre normativa, resoluciones y sentencias de interés para la empresa.
  - Preparación, revisión y tramitación de escritos y consultas dirigidas a la Administración Tributaria
  - Asistencia en la preparación y presentación de declaraciones de impuestos:
    - Impuesto sobre Sociedades.
    - Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.
    - Impuesto sobre el Valor Añadido
    - Impuestos especiales
    - Retención y pago a cuenta de impuestos
- Asesoría contable.
  - Elaboración y presentación de estados contables.
  - Elaborar el Plan de Cuentas de la empresa sobre la base del PGC.
  - Presentación del cierre contable del ejercicio, cuentas anuales.
- Asesoría jurídica:
  - Elaboración de contratos de compra-venta, con terceros.
  - Modificación Estatutos.
  - Reclamaciones judiciales y arbitrajes.
- Asesoría laboral.
  - Asesoramiento y Gestión laboral de la empresa.
    - Confeción y liquidación de Seguros Sociales de la empresa.
    - Recibos de salario.
    - Contratos de trabajo.
    - Elaboración de nóminas.
    - Altas y bajas de empleados.
- Asistencia informática:
  - Instalación, mantenimiento preventivo y actualización de la aplicación informática Magus 2000 Ges Win.
  - Instalación paquete Windows y otros programas.
  - Control de antivirus y seguridad.
  - Creación y mantenimiento página web.
  - Instalación y configuración servidor de correo electrónico.
- Servicios de marketing y publicidad:
  - Diseño y producción de material promocional: catálogo de productos, trípticos, tarjetas de vista
  - Diseño de imagen de la empresa y marca.

- Asesoría apícola.
  - Análisis de mieles.
  - Definición de Mieles / Pólenes/ específicos, adaptadas a su origen floral o territorial.
  - Definición de los parámetros de calidad a controlar
  - Resolución de problemas de composición, anomalías en productos apícolas.
  - Preparación de documentos y textos para: actividades y material de divulgación, etiquetas de productos apícolas, página web.
- Laboratorios externos.
  - Determinaciones físico-químicas de las mieles: glucosa, fructosa, sacarosa, humedad, HMF, índice diastásico, etc.
  - Análisis Multiresiduos.
  - Análisis de Antibióticos.

## 6.2. EPÍLOGO.

Se han presentado diferentes diseños estructurales, a partir de los cuales hemos podido identificar las principales características de la estructura organizativa de Buleo Miel, la cual define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de los puestos de trabajo que hay en la organización.

Las principales conclusiones obtenidas son su estructura simple, la especialización funcional del trabajo, pues cada puesto tiene diferentes funciones y tareas asignadas; un grado bajo de departamentalización, por su reducido tamaño y complejidad; autoridad centralizada en Gerencia; tramo de control grande; toma de decisiones centralizada y grado de formalización bajo.

De la información proporcionada por el análisis de los puestos de trabajo hemos identificado que existen obligaciones asignadas que no están siendo realizadas por el ocupante del puesto de forma completamente adecuada a los requerimientos establecidos en el perfil del puesto. Nos referimos fundamentalmente a actividades de planificación, organización, dirección y control de objetivos, políticas y planes de empresa, etc.

También hemos observado ciertos desajustes entre la capacidad requerida por el perfil del puesto para el desempeño de tareas y la capacidad real de las personas que lo ocupan. Así encontramos puestos de trabajo que están siendo ocupados por personal que no tienen la suficiente cualificación para desempeñar su trabajo de forma eficiente.

# CAPÍTULO 7

## Análisis de Marketing.

---



## 7. ANÁLISIS DE MARKETING.

En primer lugar nos aproximaremos al concepto de marketing, con una definición de éste y de sus conceptos básicos, e identificaremos el enfoque bajo el cual Buleo Miel desarrolla sus actividades de intercambio.

Identificaremos el público objetivo de la empresa, para después definir y analizar el conjunto de herramientas operativas de marketing, con frecuencia designadas como las cuatro P's (product, price, place y promotion), que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en su público objetivo.

### 7.1. CONCEPTO DE MARKETING.

Definimos el término marketing como un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. El marketing consiste en proporcionar satisfacción al cliente obteniendo beneficio a cambio de ello (Kotler, y otros, 2000).

Esta definición descansa sobre los siguientes conceptos básicos: necesidades, deseos y demandas; productos y servicios; valor, coste y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; mercados; y marketing, que se ilustran igualmente en la siguiente Figura.

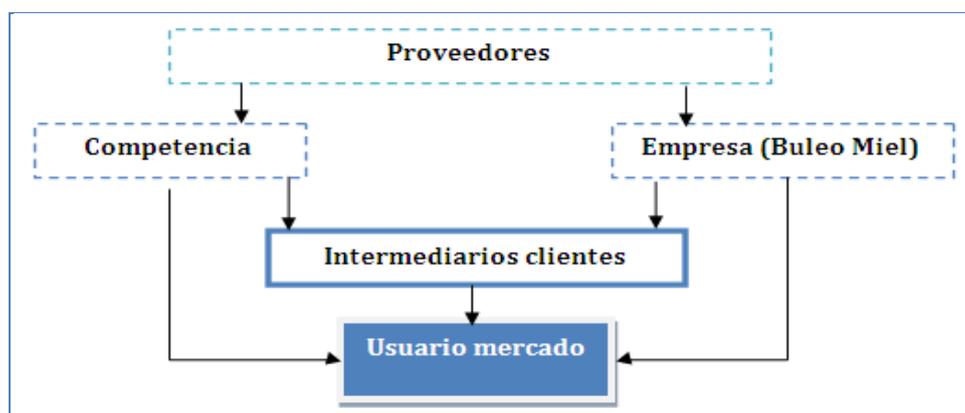
Figura 17: Conceptos básicos de marketing.



Fuente: Kotler, y otros, 2000.

El concepto de mercado nos cierra el círculo de los componentes del concepto marketing ilustrados en la figura anterior. Marketing significa cualquier actividad humana que acontece en relación con los mercados, para llevar a cabo intercambios potenciales con el propósito de satisfacer necesidades y deseos. Si una de las partes es más activa que la otra en la búsqueda del intercambio, a la primera se le suele llamar buscador de intercambios y a la segunda receptor. En nuestro caso, el buscador de intercambios es Buleo Miel, S.L., que sirve un mercado de usuarios finales, en competencia con otras empresas (ver Figura 18).

Figura 18: Sistema moderno de marketing.



Fuente: Kotler, y otros, 2000.

La empresa y la competencia envían sus mensajes y productos directamente o a través de intermediarios a los consumidores finales. Su eficacia está influenciada por sus suministradores, así como por distintas fuerzas del entorno incontrolables por la empresa, ya descritas en el Capítulo 3.

La empresa ejecuta una serie de programas para crear intercambios con sus públicos objetivos dirigidos a alcanzar los objetivos de la organización. Es lo que denominamos como *gestión de marketing*. La gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. Existen diferentes enfoques bajo los cuales las organizaciones pueden desarrollar sus actividades de intercambio:

- Enfoque de producción, sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén muy disponibles y sean de bajo coste. El eje del negocio es la fábrica, y se trata más bien de hacer productos que de hacer clientes.
- Enfoque de producto, sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o los mejores resultados. Los directivos deberán centrar sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos con el tiempo.
- Enfoque de ventas, que mantiene que el cliente se fija en todo aquello que se anuncia y se promociona con agresividad.
- Enfoque de marketing, por el cual la empresa se centra en las necesidades del público objetivo y en proporcionar su satisfacción competitiva y rentable.
- Enfoque de marketing social, que añade al anterior la responsabilidad social de la empresa.

En el caso de Buleo Miel, S.L la filosofía que guía sus esfuerzos es el enfoque de producto, es decir, la empresa considera que sus compradores favorecen aquellos productos que ofrecen la mejor calidad o los mejores resultados, por lo que centra sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos con el tiempo. Este enfoque lo mantiene en los mercados a los que se dirige, tanto con su producto de miel a granel como con su producto de miel envasada.

## 7.2. PÚBLICO OBJETIVO.

Puesto que ya hicimos una segmentación del mercado en el capítulo 3, pasamos aquí a definir el público objetivo de la empresa para saber hacia quién hay que enfocar el plan de marketing.

Se define el público objetivo con el conjunto de clientes que comparten necesidades o características específicas y a las que la empresa decide atender.

La empresa se dirige, siempre con un producto de calidad, a distinto tipo de clientes en función de las diferentes líneas de producto. La empresa evita los segmentos grandes porque requieren demasiados recursos. Para la miel a granel diferenciamos dos tipos de clientes: mayoristas, empresas de otros sectores que incorporan la miel a sus procesos o que comercian con ella a nivel nacional e internacional, y que constituyen el principal segmento; minoristas o tiendas tradicionales, que compran en menores cantidades. Para la miel envasada los segmentos de mercado son también la distribución mayorista y minorista, si bien también se dirige al consumidor final con tienda propia. El poder de negociación de los segmentos es mayor en las mieles a granel, tanto por el tipo de producto como por el poder que tiene el cliente

Buleo Miel, desde sus inicios, se ha dirigido principalmente al mercado de Castilla La Mancha. No obstante, gracias a su posición geográfica ha ampliado su ámbito de actuación en los últimos años hacia otros mercados, como Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana y Castilla y León. Esta decisión ha permitido a la empresa tener un público objetivo más amplio, si bien el grado de penetración en dichos mercados no es elevado.

La empresa tiene previsto incrementar su público objetivo en los próximos años, atendiendo a los mercados de Asia y Europa.

## 7.3. PRODUCTO.

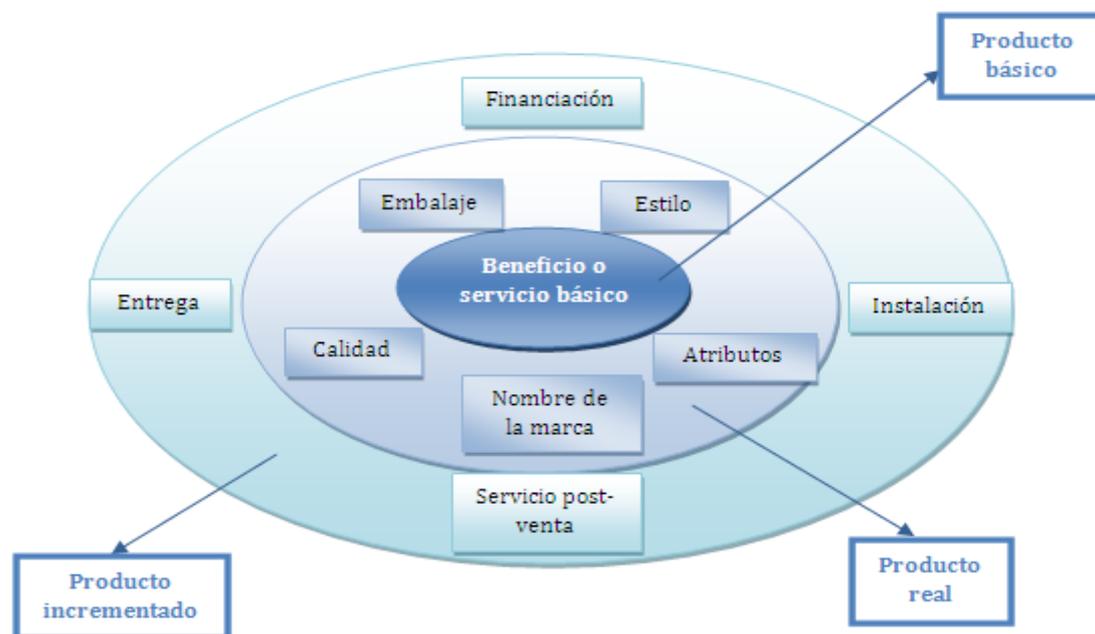
El mix de producto es la herramienta básica por excelencia del marketing e incluye oferta tangible, que abarca la calidad del producto, el diseño, las características, la marca y el envase, y los servicios.

Podemos definir un producto como algo que se ofrece a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, usado o consumido, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

Debemos de considerar tres niveles de producto, que aparecen resumidos en la Figura 19, y que son:

- Producto básico, es aquel servicio o beneficio básico que el consumidor busca cuando compra el producto.
- Producto real, aquel que posee un conjunto de cinco atributos o condiciones: nivel de calidad, características, estilo, nombre de la marca y envase.
- Producto aumentado, que incorpora una serie de servicios y beneficios adicionales a los consumidores.

Figura 19: Los tres niveles de producto.



Fuente: Kotler, y otros, 2000.

Cuando se desarrollan los productos, los responsables de marketing deben identificar, en primer lugar, cuáles son las necesidades básicas de los consumidores que el producto deberá satisfacer, luego diseñar el producto real y finalmente encontrar la forma de aumentar el conjunto de beneficios que mejoren o superen las expectativas de los consumidores.

La calidad del producto se entiende como la capacidad para conseguir resultados acordes con su función. Esto incluye todo lo relativo a la durabilidad, la confianza, la precisión, la facilidad de uso, etc. Aunque algunos de los atributos anteriores pueden medirse objetivamente, desde el punto de vista del marketing la calidad deber ser medida en términos de percepciones de los compradores.

Actualmente podríamos decir que la empresa compite en el mercado con una estrategia de diferenciación por calidad, buscando la lealtad de los consumidores hacia sus productos y hacia la propia empresa, sin embargo pensamos que la estrategia está todavía por definir.

Los consumidores perciben la marca como una parte importante del producto, de tal forma que ésta puede añadir valor al producto. Es un aspecto fundamental de la estrategia de producto. El desarrollo de una marca exige una fuerte inversión a largo plazo, especialmente en publicidad, promoción y envase.

Bajo la marca Las Obreras, la empresa identifica sus productos, con el objeto de diferenciarlos de sus competidores en la mente del consumidor final. Si bien el factor de diferenciación no es exagerado, los clientes mantienen una relativa fidelidad a la marca, por la trayectoria apícola de la empresa. No obstante, y como ya comentábamos en el Epígrafe 2.3.2, la miel envasada con la marca de la empresa viene representando un porcentaje del importe neto de la cifra de negocio reducido, teniendo una mayor

representación en la cifra de ventas el producto vendido con marca privada (del mayorista o minorista). El resto de productos también se comercializan bajo la marca Las Obreras.

Por otro lado, otro elemento de la estrategia de producto es el envase. En la mayor parte de los productos, el envase tiene una función vital, que es proteger a los productos para evitar que se estropeen antes de la compra, ayudar a su almacenamiento, por ejemplo, por motivo de frescura e higiene, como son los productos que la empresa comercializa. Actualmente, diversos factores lo han convertido en un importante instrumento de marketing que puede influir mucho en los compradores.

Según el estudio sobre los comportamientos del consumidor en el sector de la miel (Torrencinas G P F, S.L., 2011), entre el segmento de mercado constituido por los jóvenes, se busca en el envase del producto la comodidad de empleo, en cuanto a facilidad y rapidez para servirla y utilizarla; mientras que los mayores de 35 años prefieren calidad frente a facilidad de uso. Para estos consumidores los envases de plástico o similar no les transmiten confianza ya que consideran que no son de calidad. A individuos de ambos grupos, a excepción de los que detectan en ello problemas medioambientales, les gustaría que hubiera monodosis de miel para su empleo en yogures, cuajadas, etc. Vemos por tanto que el envase es un elemento de la estrategia de producto que la empresa deberá cuidar mucho.

Los envases innovadores pueden proporcionar a la empresa una ventaja sobre sus competidores. Para conservar el atractivo de un envase, se requieren cambios pequeños pero periódicos. En las decisiones referentes al envase, la empresa también debe prestar atención a la creciente preocupación medioambiental, considerar los intereses sociales, los de los consumidores y los objetivos empresariales.

De las características de los productos y diseños o formatos de presentación del mix de producto hablaremos a continuación, donde haremos una descripción de la cartera de productos con la que cuenta Buleo Miel, S.L.

### **7.1.1. MIEL INDUSTRIAL O A GRANEL.**

**Ilustración 32: Producto: Miel industrial o a granel.**



**Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.**

La miel es un producto natural, elaborado por las abejas, procedente del néctar de las flores y las exudaciones de algunas plantas. Se vende en envases preparados para industrias alimentarias de todo tipo: otros envasadores, turroneas, chocolates, helados, pastelería y bollería industrial, etc., que incorporan este producto como materia prima en sus procesos. Se presentan en bidones metálicos alimentarios de 300 Kg.

aproximadamente y en cubos de 25 Kg. La función de dichos envases es contener y proteger el producto.

La variedades comercializadas en este formato son las 18 variedades de miel que se trabajan en la empresa: 17 mieles monoflorales (Acacia, Almendro, Azahar, Aguacate, Bosque, Brezo, Castaño, Cantueso, Encina, Eucalipto, Espliego, Limón, Montaña, Romero, Tomillo, Tilo y Zarzamora) y miel multifloral (Mil Flores). Todas ellas son de origen español, a excepción de las variedades Acacia y Tilo, que la empresa compra a otras empresas mayoristas.

La variedad más comercializada de miel a granel es Romero (36%), seguida de Azahar (25%), Mil Flores (18%), Tomillo (10%) y Espliego (6%)

El etiquetado utilizado para este producto se limita a la legislación vigente en materia de etiquetado. Se incorporan en el cuerpo del envase, siendo su contenido:

- Nombre del fabricante: Buleo Miel, S.L.
- Producto: Miel industrial.
- Variedad: Ej. Mil Flores.
- País de Origen: España (para la mayoría de mieles monoflorales y miel multifloral), Hungría en el caso de Acacia y Tilo.
- Lote: nº de bidón correspondiente.
- Peso neto: Peso bruto – Tara bidón.
- Caducidad: La vida útil de la miel suele ser de 2 años. A partir de entonces, pierde mucha de sus propiedades, aunque no es perjudicial consumirla.

### 7.1.2. MIEL ENVASADA.

Esta línea de productos se comercializa bajo la marca Las Obreras.

Dada la longitud de esta gama, y con el objeto de no hacer una descripción demasiado tediosa, a continuación se definen las principales características de las variedades más representativas para la empresa desde el punto de vista de su cifra de ventas:

#### **Miel de Romero.**

**Ilustración 33: Producto: Miel envasada Romero marca Las Obreras.**



**Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.**

Es la producida del néctar de la flor de romero (*Romarinus officinales L.*). Es estimulante en general y actúa contra las enfermedades hepáticas, epilepsia, reumatismo, gota, cirrosis, debilidad, parálisis, vértigos, acidez, etc. En caliente, se aplica para calmar dolores musculares. Es una miel aromática de mesa.

*Zona de producción:* Costa mediterránea y Extremadura, Ciudad Real, Albacete, Cuenca, Teruel y Montes de Toledo.

*Características sensoriales:*

- Aspecto visual: ámbar extra claro
- Aroma: poco intenso, persistencia media, floral con tonos acanforados.
- Sensaciones en la boca: gusto dulce, generalmente sin más, a veces con ligeras notas ácidas.
- Tacto: cristalización fina si es rico en almendra, y gruesa si es rico en rabaniza.

*Espectro polínico mínimo:* *Romarinus officinalis* >12%. Leguminosas, rabaniza, almendro, cistáceas, a veces arrastre de floraciones otoñales anteriores (brezos, zarzas, etc.).

*Composición:*

**Tabla 34: Composición y color miel de Romero.**

<b>Parámetro</b>	<b>Límite</b>
Color ( mm Pfund)	Máximo 35
Humedad (%)	Máximo 18
Fructosa + Glucosa (%)	Mínimo 60
Sacarosa ( %)	Máximo 5
Conductividad eléctrica ( m S/ cm)	Máximo 0.3
Acidez libre ( meq/ Kg)	Máximo 20
HMF ( mg/ Kg = ppm)	Máximo 40
Metil antranilato ( ppm)	Mínimo 8 o mínimo 3 si el HMF > 15 ppm


RANGO DE COLOR PFUND

0-8 mm    9-17 mm    18-34 mm    35-48 mm    49-83 mm    84-114 mm    > 114 mm

Fuente: ASEMIEL, 2012.

*Presentación en:*

Tarro de cristal de 300 g., 500 g., 1 Kg., 2,5 Kg., 5 Kg.

Tarro de plástico antigoteo 350 g., 2 Kg y 3 Kg.

## Miel de Azahar.

Ilustración 34: Producto: Miel envasada Azahar marca Las Obreras.



Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

Es producida por las abejas a partir del néctar de la flor del naranjo y limonero (Citrus sp). Sedante, tradicionalmente se ha utilizado como antiespasmódico. Está recomendada como calmante y en infusiones para niños y adultos en caso de insomnio. Astringente.

*Zona de producción:* Franja mediterránea desde Castellón hasta Murcia y parte de Andalucía.

*Características sensoriales:*

- Aspecto visual: ámbar claro
- Aroma: floral, con un claro e intenso componente de antranilato de metilo.
- Sensaciones en la boca: gusto dulce, con un claro componente ácido, muy marcado, aumento de las sensaciones olfativas retronasales.
- Tacto: cristalización lenta, y en cristal fino.

*Espectro polínico mínimo:* Citrus aurantius > 12%. Leguminosas, asteráceas, cistáceas, olivo.

*Composición:*

Tabla 35: Composición Miel de Azahar.

<b>Parámetro</b>	<b>Límite</b>
Color ( mm Pfund)	Máximo 45
Humedad (%)	Máximo 18
Fructosa + Glucosa (%)	Mínimo 60
Sacarosa ( %)	Máximo 10
Conductividad eléctrica ( m S/ cm)	Máximo 0.3
Acidez libre ( meq/ Kg)	Máximo 50
HMF ( mg/ Kg = ppm)	Máximo 40
Metil antranilato ( ppm)	Mínimo 8 o mínimo 3 si el HMF > 15 ppm

RANGO DE COLOR PFUND						
0-8 mm	9-17 mm	18-34 mm	35-48 mm	49-83 mm	84-114 mm	> 114 mm

Fuente: ASEMIEL, 2012.

Presentación en:

Tarro de cristal de 300 g., 500 g., 1 Kg.

## Mil Flores.

**Ilustración 35: Producto: Miel envasada Mil Flores marca Las Obreras.**



Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

En las épocas durante las cuales existe floración de multitud de especies a la vez, se produce la miel denominada de mil flores, por no predominar ninguna variedad. Es una miel fresca y clara, que aporta según las zonas y épocas, diferentes matices y notas.

*Zona de producción:* Toda la Península Ibérica.

*Espectro polínico:* Múltiple y variado según predominancia florales.

*Características sensoriales:*

- Aspecto visual: ámbar más o menos claro, dependiendo de la predominancia floral.
- Aroma: variedad de notas dependiendo de las predominancias florales.
- Sensaciones en la boca: gusto dulce, no demasiado acusado, dependiendo de las predominancias florales de zona y/o época.
- Tacto: cristalización variada, dependiendo de las predominancias florales.

*Composición:*

**Tabla 36: Composición Miel de Mil Flores.**

<b>Parámetro</b>	<b>Límite</b>
Color ( mm Pfund)	No hay límite. De 18 a 23
Humedad (%)	Máximo 18
Fructosa + Glucosa (%)	Mínimo 60
Sacarosa (%)	Máximo 10
Conductividad eléctrica ( m S/ cm)	No hay límite
Acidez libre ( meq/ Kg)	Máximo 50
HMF ( mg/ Kg = ppm)	Máximo 40
Metil antranilato ( ppm)	Mínimo 8

Fuente: ASEMIEL, 2012.

Presentación en: Tarro de cristal de 300 g., 500 g., 1 Kg., 2,5 Kg., 5 Kg.

Tarro de plástico antigoteo 350 g., 2 Kg y 3 Kg.

## Miel de Brezo.

Ilustración 36: Producto: Miel envasada Brezo marca Las Obreras.



Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

Su poder edulcorante es menor, por lo que resulta menos empalagosa. Es antirreumática y diurética, ideal para las vías urinarias, próstata y cálculos urinarios. Tiene un alto contenido en minerales, hierro y enzimas. Muy válida en desmineralizaciones y anemia.

*Zona de producción:* Castilla y León y Galicia

*Espectro polínico:* Erica spp >38%. Leguminosas, cistáceas, zarza, asteráceas.

*Características sensoriales:*

- Aspecto visual: ámbar claro a ámbar, generalmente con claras tonalidades rojizas.
- Aroma: intenso y muy persistente a humus o setas en otoño.
- Sensaciones en la boca: gusto dulce, con un claro componente amargo y con claras notas saladas, que son mayores si hay acompañamiento de mielatos, en cuyo caso aparecen notas malteadas en el retronasal.
- Tacto: tendencia a la cristalización variable: alta si lleva acompañamiento de leguminosas; baja si lleva acompañamiento de mielatos.

*Composición:*

Tabla 37: Composición Miel de Brezo.

<b>Parámetro</b>	<b>Límite</b>
Color ( mm Pfund)	49-114
Humedad (%)	Máximo 18
Fructosa + Glucosa (%)	Mínimo 60*
Sacarosa (%)	Máximo 5*
Conductividad eléctrica ( m S/ cm)	Mínimo 0.6
Acidez libre ( meq/ Kg)	Máximo 50*
HMF ( mg/ Kg = ppm)	Máximo 40*
Diastasas ( Unidades Schade)	Mínimo 8

Fuente: ASEMIEL, 2012.

Presentación en: Tarro de cristal de 300 g, 500 g, 1 Kg.

El etiquetado de miel está regulado por la siguiente normativa: Directiva 90/496/CEE; RD 1134/1999; RD 1049/2003 del 01.08; Reglamento UE 1169/2011. De acuerdo a ella, obligatoriamente la etiqueta de las mieles han de llevar, en el mismo plano visual los conceptos marcados con\*, y siempre todo fácilmente visible, claramente legible e indeleble, tamaño mínimo de fuente para la información obligatoria de 1,2 mm.

- Denominación del producto\*: MIEL.
- Señas completas del responsable del producto: nombre, dirección y población.
- Peso neto\* como: "Peso neto: ... g. ó... Kg." Las cifras han de ser de al menos 6 mm de alto para envases de 1 Kg y de 4 mm para los de 500 g y 300 g.
- Marcado de fechas\*:"Consumir preferentemente antes de: ..." (mes y año para una duración de entre 3 y 18 meses) o "Consumir preferentemente antes del fin de:..." (año, para una duración de más de 18 meses).
- Forma de conservación: "Manténgase en lugar fresco y seco".
- N° de lote, con la leyenda: "Lote N°":... o "L N°".
- Símbolo de que se reciclan los envases: Punto verde.
- Etiquetado nutricional:
  - “Composición media por 100 g:
  - Valor energético: 329,6 Kcal. (1.400,8 Kjul.)
  - Proteínas: 0,7 mg.
  - Hidratos de carbono: 82,4 g.
  - De los cuales, azúcares: 72,0 g.
  - Grasas: 0 g.
  - Fibra alimentaria: 0 g.
  - Sodio: 2,85 mg.
  - Colesterol: 0 mg
  - Sin sodio (< 5 mg/100 g.).
  - Rico en niacina y riboflavina.
  - Alto contenido en calcio, fósforo, magnesio, zinz, cobre, manganeso, y selenio.”
- País de origen, como:
  - País donde se recolectó la miel, o
  - “mezcla de mieles originarias de la CE”
  - “mezcla de mieles no originarias de la CE”
  - “mezcla de mieles originarias y no originarias de la CE”
- “Menores de un año consumir bajo observación pediátrica”

### 7.1.3. OTROS PRODUCTOS DIRECTOS APÍCOLAS.

#### POLEN.

Las abejas son velludas y llevan carga electrostática, lo que contribuye a que el polen de las plantas se adhiera a sus cuerpos. Una vez mezclado con su saliva y las encimas que contiene, es transportado a la colmena en los cestillos de sus patas traseras en forma de bolitas que el apicultor recolecta posteriormente. Los principales componentes son los siguientes: proteínas, vitaminas y aminoácidos libres. Contiene, además, una pequeña cantidad de grasas y azúcares.

El polen español es uno de los más reconocidos por su calidad a nivel mundial. Es un tónico y estimulante que favorece el crecimiento y aumento de los glóbulos rojos. Eficaz cicatrizante interno, favorece la recuperación de los estados de debilidad, normalización de funciones hepáticas e intestinales, alergia y asma, alteraciones del sistema nervioso. En general, mayor resistencia a las enfermedades.

Se presenta en los siguientes formatos:

- Polen a granel: Cajas de 30 Kg.
- Polen envasado Las Obreras: Bolsas de plástico 250 g., 500 g., 1 Kg; Tarros de cristal de 225 g. y 450 g.

Ilustración 37: Producto: Polen envasado marca Las Obreras.



Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

#### JALEA REAL.

Es un alimento ingerido por la reina de la colmena durante toda su vida, así como por las larvas de las obreras y zánganos en el inicio de su desarrollo. Es una sustancia blanquecina y gelatinosa, con sabor ácido y olor característico, rica reserva natural de vitaminas, como la E y todas las del grupo B, siendo la mayor cuantía de vitamina B5, ácido pantoténico. También, contiene los ocho aminoácidos esenciales y diez aminoácidos secundarios, hormonas, enzimas y minerales como calcio, fósforo, hierro, magnesio, potasio y zinc.

Ilustración 38: Producto: Jalea Real Fresca y en ampollas.



Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

Su consumo se recomienda: como tónico y vitalizante general, indicado especialmente para niños y ancianos, problemas de esterilidad, retrasos y desarreglos femeninos. Recuperación de los estados de debilidad física y mental, especialmente en ancianos enfermos, trabajadores con excesivo desgaste, estudiantes, deportistas, etc. Para conservar la humedad y belleza de la piel.

La Jalea Real Fresca se presenta en tarros de cristal de 10 g., 20 g. y 30 g.

La Jalea Real + Ginseng se presenta en cajas de 10 ampollas.

### **PROPÓLEO.**

Es una sustancia obtenida por las abejas de las yemas de los árboles que posteriormente procesan convirtiéndola en un potente antibiótico con el que cubren las paredes de la colmena para combatir bacterias y hongos que puedan infectarla.

Tiene unas sustancias colorantes, los flavonoides, que son las más activas en la función antiséptica. Además contiene bálsamos, cera de abeja, aceites esenciales, polen y diversos materiales minerales. Sus aplicaciones son diversas: se emplean en la fabricación de cosméticos, barnices, pinturas, medicamentos, etc.; tiene propiedades antisépticas especialmente en infecciones de ojos, eczemas, infecciones de garganta, úlceras, enfermedades del tracto urinario, dermatología, odontología, etc.

Presentación en spray de 15 ml.

**Ilustración 39: Producto: Propóleo en spray.**



**Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.**

## **7.1.4. OTROS PRODUCTOS.**

### **COSMÉTICOS.**

Se trata de una gama de productos de cosmética elaborados con productos derivados de la apicultura: miel, polen, jalea real, propóleo y cera.

*Antiarrugas con jalea real y colágeno.* Ideal para hidratación diaria y mantenimiento de piel sana y cuidada. Gran eficacia gracias a su compensada mezcla y a sus principios activos. Presentación: envase de plástico de 50 ml.

*Gel crema de baba de caracol con propóleos.* El extracto de la baba de caracol ha demostrado ser uno de los principios activos de origen natural con mayor contenido en proteínas, vitaminas A y C, alantoína y elastina. Estas propiedades, unidas a las dermoprotectoras, hidratantes y formadoras de fibras colágenas de los propóleos, revitalizan las funciones de la piel atenuando notablemente las arrugas y líneas de expresión. Presentación: envase de plástico de 50 ml.

*Crema de manos con miel, cera y limón.* Es una crema súper protectora, su rápido efecto regenera, hidrata, nutre y suaviza la epidermis. Actúa contra las grietas y asperezas en codos y rodillas, así como contra las escocheduras. Se presenta en tubo de 75 ml.

*Gel de baño con jalea real.* Especialmente recomendado para pieles delicadas debido a sus propiedades hidratantes y emolientes. Presentación en botella de plástico de 1000 ml.

*Champú de miel.* Aporta elasticidad, brillo y suavidad al cabello. Tiene un ph neutro, lo que permite un uso frecuente. Presentación en botella de plástico de 1000 ml.

*Leche corporal a los propóleos.* Es una extraordinaria emulsión corporal de efecto intensivo que hidrata, suaviza y protege la piel seca y fatigada. Presentación botella de plástico de 500 ml.

*Lápiz protector labios con cera, propóleos y miel.* Es un eficaz alivio para los labios cortados. Previene esos casos además de hidrata y protege. Presentación en barra de 4,5 gr.

*Crema de cera de abeja.* Crema apta para todo tipo de pieles a base de cera de abejas reconstituyente para todo tipo de pieles. Nutre, impermeabiliza y trata los cueros lisos. Evita la formación de grietas de los cueros, permaneciendo éstos suaves y maleables. Incoloro y adecuada para todos los cueros de color, no tiene límite de duración y no es nocivo. Presentación en tarro de 250 ml.

*Crema de masaje apicéutica.* Crema relajante y calmante muscular a base de apitoxina. Diferentes estudios demuestran las propiedades relajantes y curativas de este producto. Lo ofrece en formato pomada para una fácil aplicación cutánea. Presentación en tubo de 60 ml.

*Jabones de miel, jalea real, propóleos, espliego.* Jabones de primera calidad para un cuidado de la piel, con todas las cualidades que aporta la jalea real, la miel, el propóleo y la lavanda.

**Ilustración 40: Línea de productos cosmética.**



Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

## DULCES

Línea de productos artesanos: las sabrosas mermeladas, chocolates, turrónes tradicionales, caramelos elaborados a base de miel, exquisito y exclusivo arrope.

*Mermeladas:* melocotón con miel de romero, naranja amarga con miel de azahar y limón con miel de azahar. Elaboradas de forma totalmente natural con las mejores materias primas. Presentación en tarros de cristal de 320 g.

*Chocolates* de diferentes: chocolate puro, con miel, con menta, ron con pasas, naranja amarga, chocolate blanco con yogurt. Presentación en tabletas de 125 g.

*Frutos secos con miel.* Almendras, avellanas, nueces y piñones, procedentes de cultivo de secano, de primera calidad, con un intenso sabor, realzado con al especial miel de Romero Las Obreras. Presentación en tarro de cristal de 320 g.

*Caramelos:* de miel, miel y limón, miel con eucalipto, miel con almendra, de jalea real, de propóleos. Presentación en bolsas de 100 g. y 1 kg.

*Arrope.* El arrope es un tradicional postre ancestral procedente de la Mancha y de la Manchuela, y producido en base a dos de los productos principales de Cuenca: el vino y la miel. Un exquisito paladar dulzón y embriagador acompañado de trozos de calabaza. Un postre diferente y especial, muy sano y de gran calidad. Presentación en tarro de cristal de 1 Kg.

*Panales de miel.* Las abejas construyen unas celdas hexagonales que comparten paredes en común, dando como resultado una estructura que se denomina panal de cera. Esta capacidad se debe a que las obreras cuentan con glándulas cereras que producen este elemento natural tan apreciado. Con este producto Buleo Miel ofrece calidad desde el origen, una curiosidad natural y exquisita. Presentación en cajitas de 200 g y 700 g.

*Turrónes.* Exquisitas variedades de turrón elaborado con miel de primera calidad y almendra de la Mancheula, procedente de cultivo de secano de primera calidad. Se presenta en tabletas de 125 gr.

**Ilustración 41: Línea de productos derivados. Dulces.**



Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

## LICORES.

Ilustración 42: Línea de productos derivados. Licores.



Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

Limonetto. Botella de 70 cl.

Hidromiel dulce. Botella de 37,5 y 75 cl.

Ron con miel de romero. Botella de 75 cl.

Licor de Orujo finas hierbas. Botella de 75 cl.

Aguardiente de orujo. Botella de 70 cl.

Crema de orujo. Botella de 75 cl. y 12 cl.

Orujo con miel de romero. Botella de 75 cl. y 12 cl.

Licor de café. Botella de 70 cl.

### 7.1.5 EL MIX DE PRODUCTO.

En el estudio de esta variable hemos diferenciados varias líneas de producto, que configuran lo que se conoce como el mix o surtido de producto que la empresa ofrece a la venta.

El mix de producto de la empresa tienen cuatro dimensiones importantes: amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

La Tabla 38 ilustra estos conceptos, haciendo referencia a los principales productos, de consumo e industriales, de Buleo Miel:

Tabla 38: Amplitud del mix de producto y longitud de las líneas de producto.

AMPLITUD Y LONGITUD DEL MIX DE PRODUCTOS						
	Miel industrial	Miel envasada	Otros productos directos apícolas	Otros productos		
<b>Longitud de la línea de producto</b>	Homogenizada. No homogenizada. Acacia, Almendro, Azahar, Aguacate, Bosque, Brezo, Castaño, Cantueso, Encina, Eucalipto, Espliego, Limón, Montaña, Romero, Tomillo, Tilo y Zarcamora. (Envases metálicos de 300 Kg) Romero y Mil Flores (Envases de plástico de 25 Kg., y envases metálicos de 300 Kg.)	Miel Las Obreras. Acacia, Almendro, Azahar, Aguacate, Bosque, Brezo, Castaño, Cantueso, Encina, Eucalipto, Espliego, Limón, Montaña, Romero crema, Tomillo, Tilo y Zarcamora. (Envases de cristal de 300 g., 500 g., 1 Kg.) Romero y Mil flores (Envases de cristal de 300 g., 500 g., 1 Kg., 2,5 Kg y 5 Kg) (Envases de plástico antigoteo 350 g., 2 Kg. y 3 Kg.)	Polen granel (Caja de 30 Kg.) Polen envasado Las Obreras (Bolsas de plástico 250 g., 500 g., 1 Kg; Tarros de cristal de 225 g. y 450 g.) Jalea Real Fresca (Tarros de cristal de 10 g., 20 g., 30 g.) Jalea Real + Ginseng (Caja de 10 ampollas) Propóleo (Spray 15ml.)	Cosméticos: Antiarrugas con jalea real y colágeno. Gel crema de baba de caracol con propóleos. Crema de manos con miel, cera y limón. Gel de baño con jalea real Champú de miel. Leche corporal a los propóleos. Lápiz protector labios con cera, propóleos y miel. Bálsamo cera piel. Crema de masaje apicéutica. Jabones de miel, jalea real, propóleos, espliego.	Dulces: Mermeladas: melocotón + romero; limón + azahar; naranja amarga + azahar. (Envases de cristal de 320g.) Chocolates: 6 var. (Tabletas 125 g.) Caramelos: 6 variedades (Bolsas de 100g. y 1Kg.) Arrope (Envase cristal 1 Kg.) Panales de miel (Envase de 200 g. y 700 g.) Turrone: duro y blando (Tabletas de 125 g.)	Licores: Orujo con miel de romero y Crema de orujo. (Botellas de 70 cl. y 12 cl.) Ron con miel de romero; Orujo finas hierbas; Aguardiente de orujo; Limonetto; Licor de café; Licor hidromiel dulce (Botellas de 70 cl.)

La amplitud se refiere a las distintas líneas de productos que vende la empresa, cuatro en el caso de Buleo Miel, S.L. Cada línea de producto está constituida por un grupo de productos íntimamente relacionados porque realizan funciones similares, se venden a los mismos grupos de consumidores a través de los mismos canales de distribución y en un intervalo de precios parecido.

La longitud del mix de productos que ofrece Buleo Miel, S.L. se refiere al total de referencias que vende, que en este caso:

- 41 referencias para miel industrial.
- 67 referencias de miel envasada.
- 11 referencias de otros productos derivados directamente de la apicultura.
- 39 referencias de otros productos.

Por tanto la longitud del mix es de 158 referencias. La longitud media es de aproximadamente 40 referencias por línea de producto.

La profundidad es el número de versiones que se ofrecen de cada producto en la línea. Así en el caso de miel envasada de romero, la profundidad es de 8; en el caso del polen envasado, la profundidad es de 5, etc.

La consistencia se refiere a la medida en la que varias líneas de productos se encuentran relacionadas según diferentes aspectos, como son su uso final, los requisitos de producción, los canales de distribución, etc.

En este sentido, la mayor parte de la venta que realiza Buleo Miel, S.L. es miel a granel. Este producto es adquirido por sus clientes para incorporarlos a sus procesos productivos, es decir, consideramos que es un producto de uso industrial. Por otro lado, el resto de sus líneas de producto, como son miel envasada, otros productos derivados directos (polen, jalea real y propóleo), e indirectos (dulces, licores y cosméticos,) son comprados por el consumidor final para uso personal, es decir, son productos de consumo y, en concreto, productos impulsivos, ya que son adquiridos sin apenas planificación y esfuerzo.

Esa diferencia fundamental en lo referente al uso del producto, y si bien es cierto que la mayor parte de las ventas se centran en la miel industrial, hace que la empresa se dirija al mismo tiempo a dos mercados distintos: a los usuarios industriales, principalmente, y a los usuarios finales.

Además, los requisitos de producción para cada una de las líneas son distintos. En este sentido hemos de considerar que los procesos productivos son diferentes si hablamos de miel a granel y de otros productos indirectos como los cosméticos o licores. También los canales de distribución son distintos si nos referimos a miel industrial y miel envasada, principalmente derivado de su diferente uso por parte del comprador.

De este modo podemos decir que no existe una clara consistencia debido a los diferentes procesos, canales de distribución y uso de los productos que la empresa vende.

Estas dimensiones del mix de producto proporcionan a la empresa las claves para definir su estrategia de producto.

La principal línea de producto para la empresa es la miel a granel, la cual no se comercializa bajo la marca Las Obreras. Por ello, la marca no se considera actualmente un valor altamente diferenciador del producto.

La imagen de marca da valor en la medida en que está posicionada en la mente del consumidor, y para que eso sea posible la empresa debería desarrollar su línea de producto de miel envasada y otros productos derivados, pues son los que Buleo Miel vende bajo la marca Las Obreras.

Por otro lado, los envases cumplen su funcionalidad básica, que es la de proteger el producto. Los diseños y presentaciones de los productos incluyen diferentes materiales y tamaños, si bien hay formatos que, aunque son demandados por los compradores (p. ejemplo monodosis), no son comercializados por la empresa.

Hemos definido cuáles son las cuatro dimensiones de su mix de producto. En lo que respecta a amplitud, se han identificado 4 líneas de producto; mientras que la longitud sería de 158 referencias; la profundidad sería distinta en función de cada línea; no existiendo una clara consistencia.

## 7.2. PRECIO.

Otro componente fundamental del marketing mix es el precio, es decir, la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos o servicios.

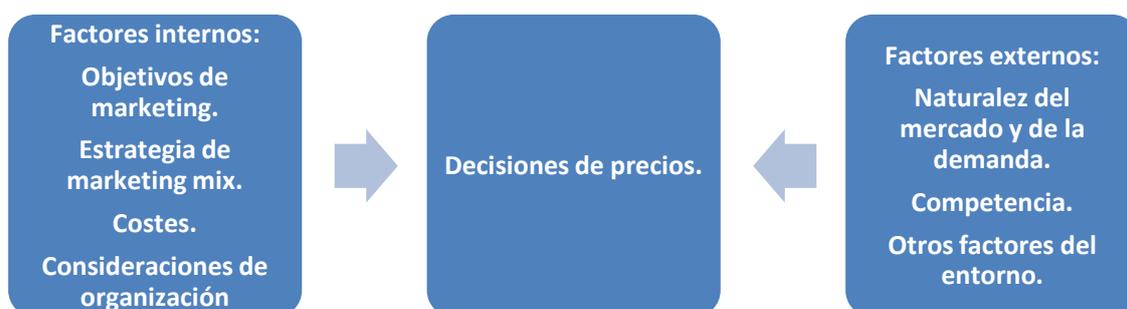
El precio es el único elemento del marketing mix que proporciona beneficios; los otros producen únicamente costes. El precio es también uno de los elementos más flexibles del marketing mix. A diferencia de las características del producto y de los compromisos de distribución, el precio se puede modificar rápidamente.

A continuación vamos a describir los factores que los responsables de marketing deben tener en cuenta cuando fijan los precios, así como los métodos de fijación de precios más utilizados.

### 7.2.1. FACTORES A CONSIDERAR PARA FIJAR PRECIOS.

Las decisiones sobre la fijación de los precios se pueden ver afectadas tanto por factores internos de la empresa como por factores externos del entorno.

Ilustración 43: Factores que afectan a las decisiones de precios.



Fuente: Kotler y otros, 2012.

## **FACTORES INTERNOS.**

*Objetivo de marketing.* La empresa debe comenzar por decidir cuál es su estrategia respecto a un producto concreto, para lo que debe seleccionar cuidadosamente su mercado objetivo y su posicionamiento en él. Las empresas persiguen la supervivencia como su principal objetivo cuando encuentran un exceso de capacidad, una intensa competencia o deseos cambiantes de los consumidores. Las empresas permanecen en actividad en la medida en que los precios cubren los costes variables y fijos. Sin embargo, la supervivencia es solamente un objetivo a corto plazo. A largo plazo, la empresa debe aprender cómo incorporar valor a sus productos, o de lo contrario se arriesgará a desaparecer. Muchas empresas fijan su precio para maximizar los beneficios actuales, mientras otras buscan el liderazgo en la cuota de mercado o ser el líder de un mercado.

*Estrategia de marketing mix.* El precio es sólo una de las herramientas que una empresa utiliza para conseguir sus objetivos de mercado. Las decisiones sobre precios deben estar coordinadas con el diseño del producto, la distribución y las decisiones de promoción, para crear un programa de marketing coherente y efectivo. La decisión de asignar al producto un posicionamiento de alta calidad significa que el vendedor debe fijar un precio más elevado para cubrir el aumento del coste. Por lo general, la mejor estrategia es diferenciar la oferta de mercado para hacer que los precios más elevados valgan más la pena.

*Costes.* Los costes determinan el precio más bajo que la empresa puede fijar a su producto. La empresa quiere determinar un precio que cubra los costes de producción, distribución y venta del producto, y que además proporcione un porcentaje de beneficio a cambio de su esfuerzo y riesgo. Los costes constituyen un elemento importante en la estrategia de fijación de precios.

*Consideraciones de organización.* La dirección debe decidir quién, dentro de la organización, se encargará de fijar los precios. En el caso de la empresa, esta función recae sobre el Responsable de Ventas.

## **FACTORES EXTERNOS.**

*Naturaleza del mercado y la demanda.* Es uno de los factores externos que afectan a las decisiones sobre la fijación de precios. Así como el coste determina el límite inferior de los precios, el mercado y la demanda determinan el superior. Antes de fijar los precios, el especialista de marketing debe conocer la relación existente entre el precio del producto y la demanda del mismo. La libertad a la hora de fijar un precio varía según los diferentes tipos de mercado.

En nuestro caso identificamos un mercado de competencia monopolística. Este tipo de mercado está compuesto por muchos compradores y vendedores que comercian con una amplia gama de precios y no con un único precio de mercado. Esta amplia gama de precios se da porque los vendedores pueden diferenciar sus ofertas según los compradores. La miel es un producto que puede variar en calidad, características, o incluso lo que puede variar son los servicios que acompañan al producto.

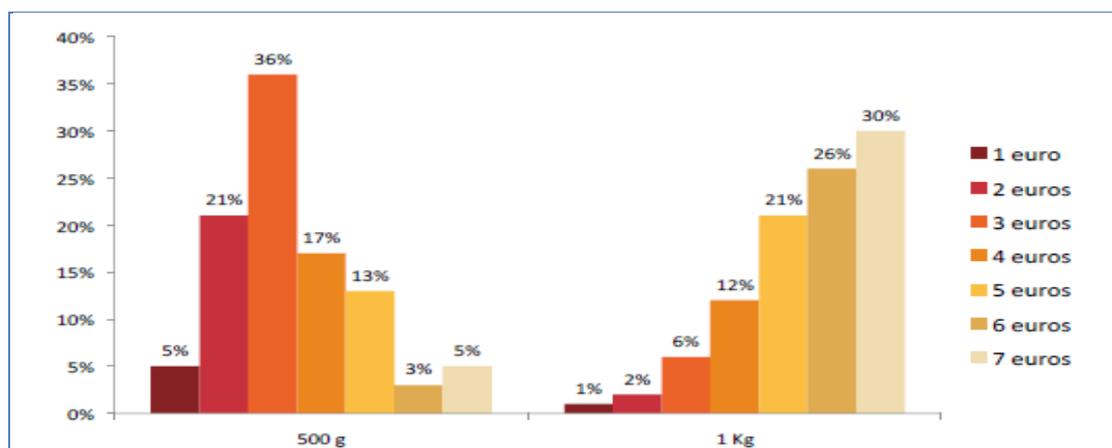
En el grupo estratégico en el que opera Buleo Miel existen competidores por precio y otros que no son de precio. Como existen muchos competidores, las empresas se ven menos

afectadas por las estrategias de marketing de la competencia que en otros mercados, como por ejemplo los oligopolísticos.

La percepción que el consumidor tiene del precio es algo a tener muy en cuenta por las empresas a la hora de fijar los precios. Cuando se fijan los precios, la empresa debe tener en cuenta cómo percibe el consumidor el precio, y cómo afecta a su decisión de compra. El consumidor, cuando compra un producto, intercambia algo de valor (el precio) para obtener otro valor (los beneficios de poseer o utilizar el producto). El precio, efectivo y orientado al comprador, conlleva advertir el gran valor que el consumidor atribuye a los beneficios que obtiene de los productos, con lo que ha de fijar un precio que se adecue a ese valor.

El 36% de los consumidores de miel pagaría un precio máximo de 3 euros por un envase de 500g, las otras opciones más votadas fueron 2,4 y 5 euros. Mientras que para el envase de 1 Kg el máximo sería de 7 euros (30%), seguido de 6 y 5 euros (Torrencinas G P F, S.L., 2011).

Gráfico 30: Disposición al consumo en función del precio.



Fuente: Torrencinas G P F, S.L., 2011.

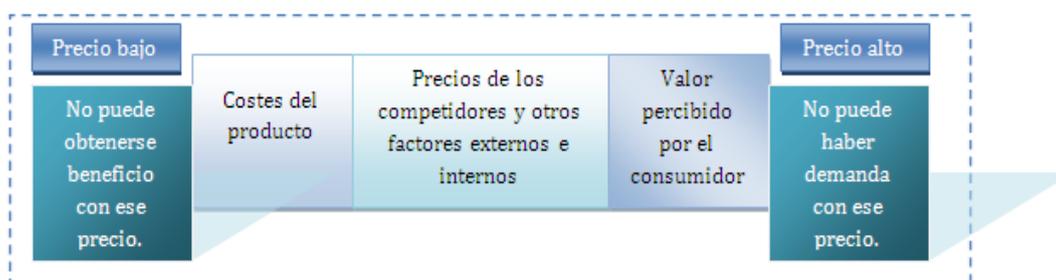
*Coste de la competencia, precios y ofertas.* Los costes y precios de la competencia, junto con la reacción de ésta cuando la propia empresa modifica sus precios, constituye otro de los factores externos que influye sobre una empresa a la hora de decidir los precios a fijar. La empresa necesita comparar sus costes con los de los competidores para saber si trabaja con ventaja o con desventaja de costes. También necesita conocer el precio y la calidad que cada competidor ofrece.

*Otros factores.* La empresa debe considerar también otros factores de su entorno externo. Los factores PESTEL estudiados en el Capítulo 3 ejercen una fuerte influencia en las empresas en lo que se refiere a las estrategias de fijación de precios.

### 7.2.2. TÉCNICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.

Como ya hemos comentado en el epígrafe anterior, el precio que una empresa fija puede estar entre un nivel demasiado bajo, que no produce beneficios, o un nivel demasiado alto, que no genera demanda. La Figura siguiente resume las consideraciones generales a la hora de fijar un precio.

Figura 20: Consideraciones principales en la fijación de precios.



Fuente: Kotler y otros, 2012.

Las empresas fijan los precios escogiendo una técnica de fijación que tenga en cuenta uno o varios de estos factores: los costes, el valor percibido y los precios de la competencia.

En este sentido Buleo Miel, S.L fija sus precios aplicando un margen de beneficio al coste total (costes variables más costes fijos) del producto, pues ya comentamos que la filosofía que prima es un enfoque de producto. Dicho coste total se obtiene utilizando un sistema tradicional de escandallos que da unos costes que no son plenamente representativos de la realidad, pues los costes indirectos están repercutidos atendiendo a criterios generales de participación de los productos en la cifra de ventas, y no por los costes realmente generados en las actividades realizadas para fabricarlos.

El margen obtenido por la empresa para la miel a granel es aproximadamente de un 3%; en el caso de miel envasada con marca privada el margen es de un 14%; para la miel envasada con marca propia a distribuidor el margen es de un 21% y finalmente, en el caso de la miel envasada con marca propia vendida en la tienda propia es de un 39%; el margen medio para el resto de productos es de un 25% cuando se vende a la distribución y de un 38% cuando se vende en la tienda propia. La empresa fija su margen y por tanto sus precios teniendo también en cuenta el valor percibido del producto y los precios de venta de sus competidores.

Dada la naturaleza agraria del producto, el precio de la materia prima puede presentar oscilaciones por las variaciones de producción y calidad de las cosechas, las cuales dependen fundamentalmente de los factores climatológicos, floración, etc. Si bien es cierto que las oscilaciones en los precios de la miel no han sido muy acusadas en los últimos años, las tarifas de precios son revisadas al menos una vez al año.

Los precios que establece la empresa son también acordes con la percepción que los clientes tienen de sus productos y con los precios fijados por la competencia. En el mercado en el que opera la organización, mercado de competencia monopolística, las empresas fijan normalmente precios similares.

### 7.2.3. PRECIOS DE LA EMPRESA.

A continuación se muestran las tarifas de precios de las líneas de producto que tiene la empresa. Se debe tener en cuenta que estas son tarifas básicas, a las que la empresa aplica descuentos por volumen y tipo de cliente.

#### TARIFA DE PRECIOS MIEL INDUSTRIAL.

Tabla 39: Precios de venta (euros/Kg.) de miel industrial de las diferentes variedades.

	Cubo de 25 Kg.	Bidón de 300 Kg.
Acacia	-	2,8
Aguacate	-	2,6
Almendro	-	2,6
Azahar	-	2,6
Bosque	-	2,6
Brezo	-	2,7
Cantueso	-	2,6
Castaño	-	2,6
Encina	-	2,7
Eucalipto	-	2,6
Lavanda	-	2,6
Limón	-	2,6
Miel Flores	2,7	2,1
Montaña	-	2,6
Romero	3,4	2,8
Tilo	-	2,8
Tomillo	-	2,6
Zarzamora	-	2,6

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

**TARIFA DE PRECIOS DE MIEL ENVASADA CON MARCA PROPIA A DISTRIBUIDOR.**

**Tabla 40: Precios de miel envasada con marca Las Obreras a distribuidor (euros).**

VARIEDAD	FORMATOS							
	TA 350 g.	TC 300 g.	TC 500 g.	TC 1 Kg.	TP 2 Kg.	TC 2,5 Kg.	TP 3 Kg.	TC 5 Kg.
Acacia	-	2,15	2,8	5,5	-	-	-	-
Aguacate	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Almendro	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Azahar	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Bosque	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Brezo	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Cantueso	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Castaño	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Encina	-	1,95	2,7	4,8	-	-	-	-
Eucalipto	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Lavanda	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Limón	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Miel Flores	2,4	1,65	2,3	3,9	7,3	9,9	10,7	19,5
Montaña	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Romero	2,7	1,95	2,7	4,8	8,9	11,5	13,2	21,25
Romero crema	-	-	2,8	5,1	-	12,5	-	22,75
Tilo	-	1,95	2,7	4,8	-	-	-	-
Tomillo	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-
Zarzamora	-	1,8	2,6	4,5	-	-	-	-

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

**TARIFA DE PRECIOS MIEL ENVASADA CON MARCA PRIVADA A DISTRIBUIDOR.**

**Tabla 41: Precios de miel envasada con marca privada a distribuidor (euros).**

VARIEDAD	FORMATOS							
	TA 350 g.	TC 300 g.	TC 500 g.	TC 1 Kg.	TP 2 Kg.	TC 2,5 Kg.	TP 3 Kg.	TC 5 Kg.
Acacia	-	1,9	2,5	5,0	-	-	-	-
Aguacate	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Almendro	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Azahar	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Bosque	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Brezo	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Cantueso	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Castaño	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Encina	-	1,8	2,4	4,3	-	-	-	-
Eucalipto	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Lavanda	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Limón	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Miel Flores	2,2	1,5	2,1	3,5	6,9	8,91	10,3	17,55
Montaña	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Romero	2,4	1,8	2,4	4,3	8,5	10,35	12,8	19,125
Romero crema	-	-	2,5	4,6	-	11,25	-	20,475
Tilo	-	1,8	2,4	4,3	-	-	-	-
Tomillo	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-
Zarzamora	-	1,6	2,3	4,1	-	-	-	-

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

*TARIFA DE PRECIOS MARCA PROPIA PARA TIENDA PARTICULAR.*

**Tabla 42: Tarifa de precios miel. Tienda propia (euros).**

VARIEDAD	FORMATOS							
	TA 350 g.	TC 300 g.	TC 500 g.	TC 1 Kg.	TP 2 Kg.	TC 2,5 Kg.	TP 3 Kg.	TC 5 Kg.
Acacia	-	3,0	3,9	7,3	-	-	-	-
Aguacate	-	2,8	3,7	6,8	-	-	-	-
Almendro	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Azahar	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Bosque	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Brezo	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Cantueso	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Castaño	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Encina	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Eucalipto	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Lavanda	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Limón	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Miel Flores	3,0	2,3	2,9	5,1	10,1	12,5	15	24
Montaña	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Romero	3,3	2,8	3,4	6,3	12,3	15,5	18,5	30
Romero crema	-	-	3,7	6,8	-	17	-	32,5
Tilo	-	3,0	3,9	7,3	-	-	-	-
Tomillo	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-
Zarzamora	-	2,6	3,2	5,8	-	-	-	-

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

**TARIFA DE PRECIOS RESTO DE PRODUCTOS A DISTRIBUIDOR Y TIENDA PROPIA.**

**Tabla 43: Tarifa de precios a distribuidor (euros). Línea de Otros productos directos apícolas.**

OTROS DERIVADOS	FORMATO	PRECIO DISTRIBUIDOR	PRECIO TIENDA PROPIA
Polen de flores	Tarro 225 grs.	3,4	5
Polen de flores	Tarro 450 grs.	6,4	9,25
Polen de flores	Bolsa 250 gris	3,75	4,5
Polen de flores	Bolsa 500 grs.	7,1	8,35
Polen de flores	Bolsa 1 Kg	14	18
Jalea Real Fresca	10 grs.	2,1	3
Jalea Real Fresca	20 grs.	4	5
Jalea Real Fresca	30 grs.	5,9	8
Jalea Real + Ginseng	10 Ampollas	4,8	6,6
Propóleo	Spray 15 ml	5,25	7

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

**Tabla 44: Tarifa de precios a distribuidor y tienda propia (euros). Línea de Otros productos. Cosméticos.**

COSMÉTICOS	PRECIO DISTRIBUIDOR	PRECIO TIENDA PROPIA
Crema antiarrugas con jalea real	6,5	8,5
Gel crema baba caracol y propóleos	13,5	18
Crema de manos con miel, crea y limón	2,4	3,5
Leche corporal a los propóleos	6,4	8
Champú de miel Herbomiel	3,25	4,5
Gel de jalea real	3,45	5
Lápiz protector propóleos	2,4	2,4
Crema de cera de abeja	5,5	7
Crema masaje apicéutica	7,5	12
Jabones hex. lavanda, miel, propóleo, jalea	6,8	8,5

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

**Tabla 45: Tarifa de precios a distribuidor y tienda propia (euros). Línea de Otros productos. Dulces.**

DULCES	PRECIO DISTRIBUIDOR	PRECIO TIENDA PROPIA
Mermeladas	3,2	3,9
Chocolates	1,95	2,5
Frutos secos con miel	3,9	4,5
Caramelos miel 100 g.	1	1,3
Caramelos miel -eucalipto bolsa 100 g	1	1,3
Caramelos miel-limón bolsa 100g.	1	1,3
Caramelos miel- jalea real 100 g.	1,1	1,5
Caramelos miel- propóleos 100 g.	1,5	2
Caramelos miel- almendras 100 g.	1,2	1,6
Caramelos miel 1 Kg.	5,25	6,75
Caramelos miel- eucalipto 1 Kg.	5,25	6,75
Caramelos miel- limón 1 Kg.	5,25	6,75
Caramelos miel- jalea real 1 Kg.	5,75	7,75
Caramelos miel- propóleos 1 Kg.	8,5	9,5
Caramelos miel- almendras 1 Kg.	6,25	8,25
Arrope	3,6	4,8
Panales de miel 200 g.	1,9	2,3
Panales de miel 700 g.	7	9
Turrón Blando y Duro	4,1	5
Torta Suprema	3,1	3,5

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

**Tabla 46: Tarifa de precios a distribuidor y tienda propia (euros). Línea de Otros productos. Licores.**

LICORES	PRECIO DISTRIBUIDOR	PRECIO TIENDA PROPIA
Limonetto	7,2	9
Licor hidromiel dulce	6,9	8,3
Licor hidromiel dulce	9,8	11,25
Ron con miel romero	6,6	8,5
Orujo finas hierbas	6,6	8,5
Aguardiente de orujo	7,5	10
Crema de orujo mini	2,4	2,7
Orujo con miel de romero	6,9	8,8
Orujo de café	6,9	8,5
Orujo de miel mini	2,4	2,7

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

El precio es solo una de las herramientas de que dispone el marketing mix y que la empresa ha de utilizar con el fin de conseguir sus objetivos. Las decisiones sobre la fijación de precios afectan y se ven afectadas por las decisiones sobre el producto, la distribución y la promoción.

En cuanto a la segunda herramienta de marketing estudiada, el precio, la técnica utilizada por la empresa sería una mezcla de tres factores: costes, valor percibido y precios de la competencia. En este sentido, podemos decir que los costes calculados por la empresa no son reflejo de la realidad, pues están basados en un sistema de costes tradicional.

Los precios serán distintos en función del tipo de producto y canal utilizado para su distribución al consumidor final.

El precio al que actualmente se venden los productos podemos decir que son competitivos y que se encuentran por debajo del precio máximo que estarían dispuestos a pagar finalmente los clientes.

### **7.3. DISTRIBUCIÓN.**

El acercamiento físico-distribución, otra de las herramientas del marketing, incluye las diversas actividades que las empresas desarrollan para hacer el producto accesible en tiempo y lugar al público objetivo.

La mayoría de los fabricantes trabajan con intermediarios para introducir sus productos en el mercado, constituyendo un canal de distribución. Estos canales de distribución pueden definirse como conjuntos de organizaciones independientes que intervienen en el proceso de lograr que un producto o servicio está disponible para el uso del consumidor o empresa. (Kotler, y otros, 2000). Por lo tanto, el canal de distribución se refiere a todas las organizaciones a través de las cuales un producto tiene que pasar desde el punto de origen o producción hasta el de consumo.

#### **7.3.1. COBERTURA GEOGRÁFICA.**

En la actualidad la empresa opera en los mercados de Catilla - La Mancha, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, y algunos clientes dispersos en Castilla - León y Cataluña.

También, y desde los últimos meses, mantiene contactos con potenciales clientes en Francia, Alemania, China, Japón y Corea del Sur, no habiendo materializado hasta la fecha estos contactos en relaciones comerciales consolidadas.

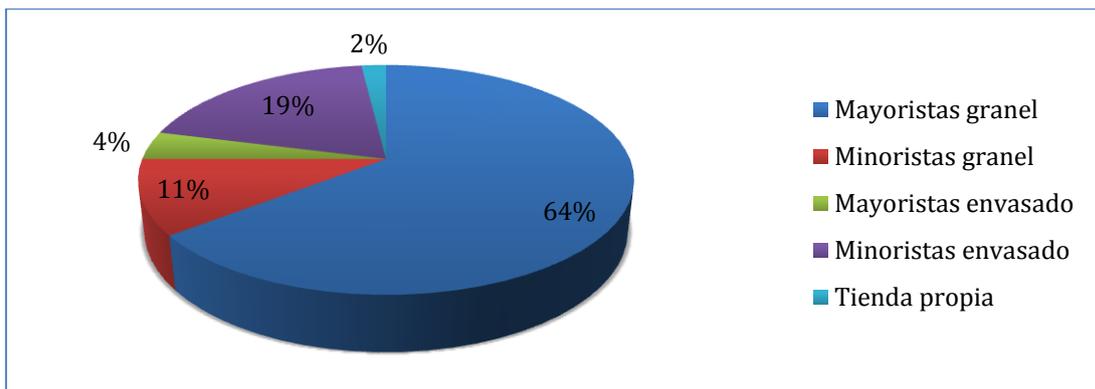
#### **7.3.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

Los canales de distribución pueden caracterizarse por el número de niveles que presentan. Cada intermediario constituye un nivel del canal, designándose la longitud del canal como el número de niveles de intermediarios que utilice la empresa para hacer llegar su producto al consumidor final.

En el estudio de la variable producto ya identificamos que la empresa tiene un mix de producto con cuatro líneas. El canal de distribución utilizado es distinto en función del producto.

Los canales de distribución, que constituyen los segmentos de mercado a los que se dirige actualmente Buleo Miel, S.L son: mayoristas, minoristas y tienda propia. En el siguiente gráfico vemos la distribución por segmentos de mercado para la empresa en el último año.

**Gráfico 31: Cartera de clientes de Buleo Miel, S.L. en 2011.**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

A continuación estudiaremos los diferentes canales de distribución identificados a través de los cuales Buleo Miel, S.L. comercializa cada una de las líneas de producto:

### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LA MIEL A GRANEL**

En el caso de la miel a granel, aparecen dos canales con diferentes niveles de intermediarios.

En la Figura 14 se muestra el primer canal que identificamos, el cual tiene 2 niveles de intermediarios, un mayorista y un minorista. Este canal representa mayor parte de la facturación de la empresa. En concreto son el 64,5% de la facturación, aunque el margen que la empresa obtiene de este canal son reducidos (entorno al 3%).

Los mayoristas adquieren miel a granel, almacenándola sin alteración o manipulación y con propósitos de comercializarla bien sea a granel o envasándola ellos mismos para otros minoristas (Apsol, S.A, Hispamiel, S.A., Michel Merlet, S.L). También se incluyen aquí las empresas que incorporan la miel como materia prima para la elaboración de sus productos (ej. Jijona, S.A., Coloma García, S.L.). Estos intermediarios se ahorran la parte de manipulación que realiza la empresa. El margen medio obtenido por Buleo Miel es del 2,5%.

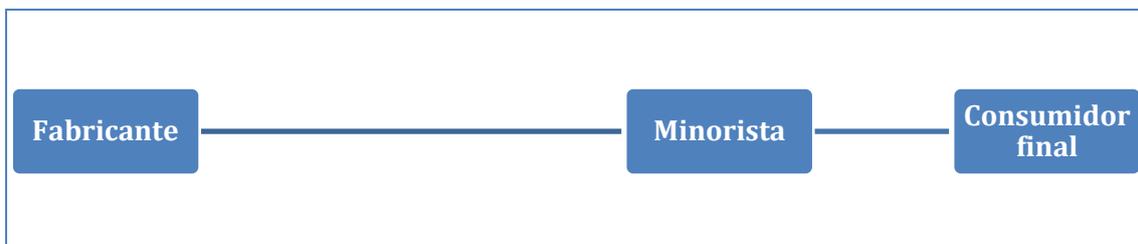
**Figura 21: Canal de distribución 1. Miel industrial.**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

El segundo canal de distribución es indirecto y tiene un nivel, el detallista, que compra miel a granel para venderla directamente al consumidor final. Normalmente se trata de tiendas tradicionales o especializadas. Este tipo de cliente representa el 10,5% de la facturación, y la mayoría son clientes fidelizados desde hace años. El margen medio que obtiene la empresa utilizando este canal es del 3,5% aproximadamente.

Figura 22: Canal de distribución 2. Miel industrial.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

### CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LA MIEL ENVASADA.

En este caso identificamos cuatro canales de distribución, dos para la miel envasada con marca propia Las Obreras y otros dos para la miel envasada con marca privada o marca blanca de clientes. Juntas representan el 17,2% de la cifra de ventas de la empresa.

El canal directo al consumidor final lo constituye la tienda propia. Las personas particulares que acuden a la tienda que la empresa tiene ubicada en sus instalaciones. Representa al 2% del volumen total de facturación. Aquí es donde la empresa es capaz de obtener los mayores márgenes en cada producto, alrededor de un 38%.

Figura 23: Canal de distribución 3. Miel envasada. Marca Las Obreras.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

También se utiliza un canal de distribución indirecto que contiene un nivel, el detallista: principalmente tiendas tradicionales. Éste adquiere el producto para venderlo directamente al consumidor final. Representa el restante 5,2% de la facturación de la empresa y obteniendo unos márgenes de aproximadamente el 21%.

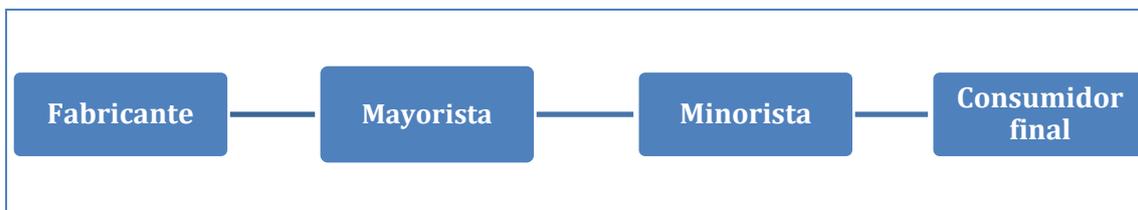
Figura 24: Canal de distribución 4. Miel envasada. Marca Las Obreras.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

En el caso de la miel con marca privada, la empresa utiliza dos canales. El primero, en el cual aparecen dos niveles de intermediarios, mayoristas de productos de alimentación (Ej. CONACO, S.A., El Granero Integral, S.L.) y minoristas de alimentación. Este canal de distribución representa el restante 4% de la cifra de ventas y permite obtener un margen del 12%

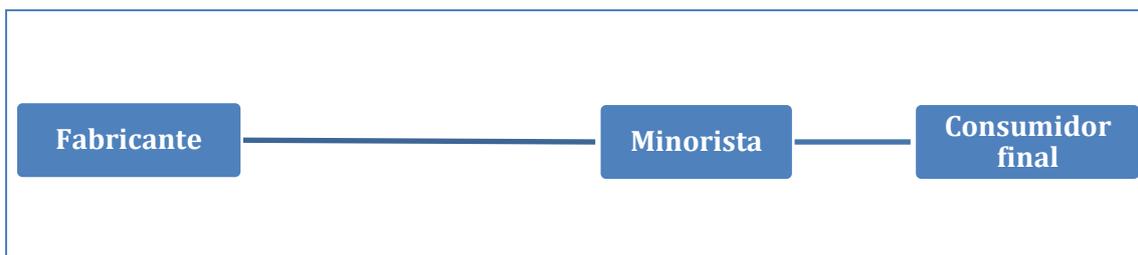
Figura 25: Canal de distribución 5. Miel envasada. Marcas privadas.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

El segundo representa el restante 6% de la cifra de ventas, y está constituido por un nivel, el detallista (Ej. Moderna Apicultura, Can Rot Xarda). Éstos adquieren el producto y lo venden directamente al consumidor final. Permite obtener a la empresa un margen del 16% aproximadamente.

Figura 26: Canal de distribución 6. Miel envasada. Marcas privadas.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

### CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LAS OTRAS LINEAS DE PRODUCTO.

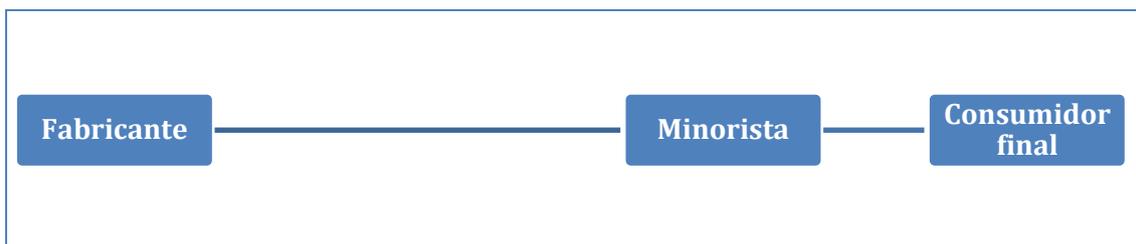
Para las otras dos líneas de producto que comprenden el resto de productos derivados directos de la apicultura y los otros productos (dulces, cosméticos y licores) se utilizan los mismos canales de distribución que la miel envasada con marca propia: un canal sin intermediarios (venta en tienda propia) y otro con un intermediario, el detallista. Dichos canales quedan representados en la siguiente figura. Los márgenes obtenidos son del 39% y del 25% respectivamente.

Figura 27: Canal de distribución 7. Otros productos. Tienda propia.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

Figura 28: Canal de distribución 8. Otros productos. Canal minorista.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

Los miembros del canal de distribución realizan una serie de funciones claves para realizar sus transacciones, como son:

- La información. Recogen información respecto a los clientes potenciales y actuales, de los competidores y de otros actores y fuerzas en el entorno del marketing.
- La promoción. Desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre los productos, con objeto de atraer clientes
- El contacto. Identifican posibles consumidores y se ponen en contacto con ellos.
- Ajuste. Ajustan y modifican la oferta según las necesidades del comprador.
- Negociación. Intentan conseguir un acuerdo final sobre el precio y otros aspectos, de forma que se pueda efectuar la transmisión de la propiedad.

La cuestión no reside en si se deben realizar estas funciones, sino en quién debe realizarlas. El fabricante puede eliminar o sustituir a determinados miembros que componen su canal de distribución, pero las funciones en sí no pueden ser eliminadas.

En lo que respecta a los canales de distribución, si bien la empresa no tiene definida de forma clara cuál es su estrategia de distribución, hemos identificado diferentes canales con diversos niveles de intermediarios en función de la línea de producto que se trate. Teniendo en cuenta que el producto “estrella” de la empresa es la miel a granel, el canal de distribución más utilizado es el canal largo: fabricante-mayorista-minorista-consumidor final.

## 7.4. PROMOCIÓN.

El acercamiento psicológico-comunicación, la cuarta herramienta del marketing mix engloba las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y para persuadir a su público objetivo para que compre.

Las empresas han de hacer algo más que ofrecer buenos productos o servicios, deben informar a los clientes sobre el producto y posicionarlos adecuadamente en la mente del consumidor. Para hacer esto, deben utilizar con habilidad las herramientas de promoción de masas, como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.

### 7.4.1. MIX PROMOCIONAL.

El mix promocional es la combinación específica de publicidad, venta persona, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo, con la que la empresa comunica su política de producto a su público objetivo.

La forma en que se combinarán los distintos instrumentos de comunicación dependerá de las características del producto, mercado y competencia y de la estrategia seguida por la empresa.

La persona encargada de configurar la estrategia de mix promocional en Buleo Miel, S.L. es el Responsable de Ventas.

#### **PUBLICIDAD.**

Definimos la publicidad como cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios a través de los medios de comunicación de masas, como periódicos, revistas, televisión o radio, que realiza un anunciante identificado. La empresa utiliza como herramientas de publicidad las revistas especializadas y la radio.

*Revistas especializadas.* Anuncios en la revista Vida Apícola. Es una publicación bimestral y la revista de apicultura más leída por los profesionales en España y América Latina. Los lectores son apicultores aficionados y grandes profesionales, envasadores de miel, fabricantes de materias primas, distribuidores, asociaciones, laboratorios, etc. Los objetivos aquí son informar al mercado de los productos en general, captación de nuevos proveedores, mantener los productos en la mente de los lectores y recordar a los compradores dónde pueden contactar.

**Ilustración 44: Anuncio Buleo Miel, S.L. en Vida Apícola. Publicidad.**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

*Radio.* Anuncios en varias emisoras de radio de Castilla La Mancha. Los objetivos aquí son informar sobre el mix de productos que tiene la empresa, a excepción de la miel a granel (producto que no se publicita en este medio), construir imagen de la empresa y preferencia de marca, mantener el recuerdo del producto y recordar a los compradores dónde se pueden adquirir los productos de la empresa. No obstante, podemos considerar que el alcance de dicha fusión es bastante reducido.

*Ferias y exposiciones.* Permiten establecer contacto con un gran número de clientes actuales y potenciales en un período de tiempo y espacio corto. La acción comercial difiere notablemente de la práctica habitual en la gestión normal de ventas. La forma de comunicar, concertar, abordar, atender, informar y hacer el seguimiento de los contactos tiene aquí connotaciones muy especiales.

La empresa ha participado en varias de las ediciones de la Feria Apícola de Pastrana (Guadalajara), Feria de la Naturaleza y Medio Ambiente NATURAMA (Cuenca). Son ferias principalmente dirigidas a los consumidores finales, teniendo un impacto reducido en el canal de distribución.

Sería aconsejable que la empresa asistiera también a otras ferias de ámbito nacional e internacional, donde poder establecer relaciones comerciales y acuerdos de colaboración más allá de los que se dispone en estos momentos. A nivel nacional sería interesante la asistencia a ferias como Alimentaria en Barcelona, Gourmet en Madrid, etc.

Para sus acciones en el exterior la empresa puede contar con la ayuda de organismos como el Instituto de Promoción de Comercio Exterior de Castilla La Mancha (IPEX), el ICEX, Cámara de Comercio u otros equivalentes, que ofrecen servicios tales como programación y organización de eventos y ferias, misiones comerciales directas e inversas, viajes de prospección, formación, apoyo de intérpretes, informes y estudios de mercado, registro de patentes y marcas, ayudas a la internacionalización y otros muchos más.

### **PROMOCIÓN DE VENTAS.**

Es una herramienta de comunicación que consiste en incentivos a corto plazo para incrementar la compra o venta de un producto o servicio. Puede dirigirse a través de tres niveles: al consumidor, al distribuidor y al detallista. Las promociones al consumidor incluyen descuentos, cupones, premios, concursos y otros. Las promociones al canal abarcan desde descuentos especiales, productos regalados y bonos por lealtad, hasta formación.

La promoción de ventas que realiza la empresa está dirigida normalmente a los tres niveles citados anteriormente. El vehículo utilizado normalmente para la promoción al mayorista y minorista son los *descuentos* por volumen de compra y las *muestras gratuitas*, mientras que para el consumidor final son las *demostraciones en el punto de venta*. Éstos últimos atraen la atención del consumidor y generalmente proporcionan información que puede conducirle a la compra del producto. Ésta herramienta es utilizada en la tienda propia y durante la asistencia de la empresa a ferias. El objetivo fundamental es estimular la prueba del producto y generar respuestas más intensas y rápidas. En cualquier caso consideramos que la promoción de ventas que realiza la empresa al canal distribución no es especialmente intensa.

## RELACIONES PÚBLICAS.

Con las relaciones públicas se intenta crear buenas relaciones con los diversos públicos con los que se relaciona la empresa, para conseguir publicidad favorable y crear una buena imagen corporativa. Se trata de actividades que la empresa desarrolla para comunicarse con su público objetivo, pero por las que no paga directamente y que poseen alta credibilidad.

Existen diversas herramientas de relaciones públicas: noticias, charlas y conferencias, acontecimientos especiales, material escrito, material audiovisual, material de identificación corporativa, servicios y actividades públicas, patrocinio, página web y publicity.

Las herramientas que la empresa utiliza se describen a continuación:

*Noticias.* El Responsable de ventas tiene puntualmente relaciones con la prensa, para promocionar los productos y la imagen de la empresa, que lanza información y noticias de interés. Surgen de manera natural, principalmente durante la participación en ferias apícolas y de alimentación.

*Material de identificación corporativa.* Logo, catálogos en papel, banners, cartas y facturas, edificios, uniformes, vehículos, etc. Seguidamente se muestran algunas ilustraciones que constituyen elementos de identificación corporativa:

**Ilustración 45: Logo marca Las Obreras.**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

*Página web.* Contiene una presentación de la empresa, de sus instalaciones, los productos que vende, los premios recibidos e información de contacto. Los consumidores y los miembros de otros públicos pueden visitar el lugar para informarse.

*Publicity.* Actividades de promoción de los productos con un alcance a nivel regional, a través de los gabinetes de prensa de algunas de las organizaciones a las que pertenece la empresa (CEOE CEPYME Cuenca, ASEMIEL). Se trata de comunicación no pagada a través de diversos medios de comunicación, básicamente televisión y reportajes en prensa.

## MARKETING DIRECTO.

El marketing directo se desarrolla a través de comunicaciones directas, realizadas a personas o empresas cuidadosamente seleccionadas y con el objeto de obtener una respuesta inmediata.

Los usuarios del marketing directo buscan interactividad en la comunicación. Es un sistema interactivo de marketing que usa uno o varios medios de comunicación para conseguir una respuesta medible (que normalmente es una compra por parte del cliente) y/o una transacción in situ.

Las ventas de los canales tradicionales del marketing directo han crecido rápidamente y su utilización en el mercado de consumo es una respuesta a la nueva realidad del mercado del siglo XXI. Los canales de comunicación más utilizados para llegar al mercado actual y potencial son: venta cara a cara (o venta personal) marketing directo a través del correo, marketing directo por catálogo, telemarketing, el marketing *on line* y el comercio electrónico.

*Venta personal.* La forma más antigua de practicar el marketing directo es la visita del vendedor. En la actualidad, la mayoría de las organizaciones que dirigen sus ofertas al mercado empresarial confían mucho en su equipo de ventas para localizar a su mercado potencial, convertirlo en clientes y hacer crecer la empresa; ocasionalmente contratan a representantes y/o agentes para llevar a cabo las tareas de venta.

Buleo Miel, S.L cuenta con un solo comercial, el Responsable de Ventas. Es la más efectiva en ciertas partes del proceso de compra, especialmente para crear preferencias, convicción y acción de los compradores, pero su reducido tamaño hace que la capacidad de venta se disminuya considerablemente.

*El marketing directo a través del correo.* Supone el envío de oferta, anuncios, recursos o cualquier otra comunicación a una dirección particular. Con el empleo de listados selectivos, los especialistas en marketing directo envían miles de cartas a consumidores actuales y potenciales. El marketing a través del correo es un medio que permite una alta selectividad en el público objetivo, se puede personalizar, es flexible y permite una rápida prueba y medición de respuesta. En el caso de la empresa, ésta no es una herramienta de promoción utilizada.

*Marketing directo por catálogo.* Se da cuando las empresas envían uno o más catálogos a una selección de direcciones que tienen una alta probabilidad de comprar. El éxito de la venta por catálogo depende en gran medida de la capacidad de la empresa para gestionar correctamente sus listados, de forma que no exista duplicación; de que gestione y controle sus almacenes cuidadosamente; de que ofrezca mercancía de calidad; de que no haya devoluciones y de que proyecte una imagen diferenciadora de su oferta. Ésta tampoco es una herramienta utilizada por la empresa.

*Telemarketing.* Se ha convertido en una importante herramienta que consiste en la utilización del teléfono para vender directamente al cliente. También ha experimentado un creciente uso, tanto en marketing industrial como de consumo. Su efectividad depende de una buena elección de los teleoperadores, de su entrenamiento y de su incentivación. Dados los costes por contacto del telemarketing, es muy importante contar con un buen listado inicial. Este tipo de herramienta no es utilizada por la empresa.

*El marketing on line y el comercio electrónico.* La última herramienta del marketing directo es el empleo del marketing *on line*. Se realiza a través del ordenador y gracias a los sistemas informáticos que permiten a individuos y/o empresas ponerse en contacto electrónicamente. Las empresas pueden utilizar el marketing *on line* de cuatro formas: creando una fachada electrónica de la empresa, participando en foros o grupos, colocando publicidad *on line* y utilizando los servicios de correo electrónico. Buleo Miel, S.L utiliza el marketing on line básicamente de dos formas:

Presentación electrónica de la empresa en Internet. En la siguiente ilustración aparece la pantalla de inicio de la página web de la empresa.

**Ilustración 46: Presentación electrónica de la empresa en Internet.**



**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

Se trata de una pantalla con un menú que ofrece información bastante resumida:

- **Presentación:** descripción de la empresa, tanto en forma de texto como gráfica. Si el visitante quiere obtener detalles, le basta con pulsar sobre la palabra correspondiente.
- **Instalaciones:** descripción de las instalaciones con las que cuenta la empresa.
- **Productos:** información técnica de los productos.
- **Premios:** aparecen todos los premios obtenidos por la marca Las Obreras.
- **Contacto.** Información de contacto de la empresa y posibilidad de realizar consultas a través de correo electrónico.

Servicios de correo electrónico. La empresa anima a sus clientes actuales y potenciales a que envíen preguntas, sugerencias o quejas utilizando su dirección de correo electrónico. El responsable del servicio a clientes, en este caso el Responsable de Administración, ha de responder a las consultas de clientes en un breve período de tiempo.

El comercio electrónico es el término con el que se conoce el proceso de compra/venta apoyado en medios electrónicos. Se trata de herramientas informativas patrocinadas que, describiendo los productos y servicios ofrecidos, permiten a los compradores buscar información, identificar lo que desean y realizar compras utilizando una tarjeta de crédito. Después el producto se entrega físicamente. Su uso ofrece importantes beneficios, tanto a los consumidores (conveniencia, información, menos presiones, etc.) como a los vendedores (rápido ajuste a las condiciones de mercado, costes más bajos, construcción de relaciones, análisis del tamaño de la audiencia).

Actualmente la empresa no utiliza el comercio electrónico como herramienta de venta, pues no ofrece en su página web la posibilidad de realizar una compra antes de abandonar la página. Tampoco lleva a cabo estrategias de marketing 2.0 (redes Facebook, Twitter y canal Youtube).

Si bien los esfuerzos en publicidad no son destacados, la empresa utiliza las revistas especializadas y radio para informar al mercado de sus productos en general, captar nuevos proveedores y clientes, proporcionando información general de la empresa. El impacto de dicha publicidad es más bien reducido.

Destacamos también la participación en ferias de ámbito local dirigidas al consumidor final, que abarcan una parte del público objetivo más bien reducido.

En cuanto a promoción de ventas, destacan los descuentos por volumen de compras y las muestras gratuitas al distribuidor, mientras que para el consumidor final son las demostraciones en el punto de venta.

Entre las diversas herramientas de relaciones públicas, podemos destacar las noticias en prensa con ámbito regional (Castilla La Mancha), el material de información corporativa y la página web.

Por último, y en lo que respecta al marketing directo, la empresa utiliza la venta personal, si bien el reducido tamaño de la fuerza de ventas hace que se reduzcan considerablemente las capacidades de venta de la organización. El marketing *on line* es utilizado de dos formas: presentación electrónica de la empresa y servicios de correo electrónico. Actualmente la empresa no lleva a cabo acciones 2.0.

## 7.5. EPÍLOGO.

El análisis del marketing mix nos permitirá determinar ciertas acciones a emprender con la intención de atraer al público objetivo al que se dirige la empresa, fundamentalmente mayoristas y minoristas de alimentación.

El enfoque de marketing que predomina en la empresa es un enfoque de producto, en el que la atención se centra en las características del producto, a la espera de que estas satisfagan a los clientes.

La calidad es la principal herramienta de posicionamiento que utiliza la empresa, compitiendo en el mercado a través de su diferenciación. Sin embargo, el grado de conocimiento de la marca propia (Las Obreras) por parte del consumidor final es todavía bajo, pues la mayor parte de la actividad se centra en miel a granel, la cual se comercializa sin marca. A pesar de ello, los clientes manifiestan un grado significativo de fidelidad hacia la marca.

Los diseños, presentaciones y envases cumplen básicamente sus funciones básicas, no siendo elementos altamente diferenciadores en la estrategia de producto.

La técnica utilizada para la herramienta de marketing precio es una mezcla de tres factores: costes, valor percibido y precios de la competencia. Puesto que Buleo Miel opera en un mercado de competencia monopolística en el que algunas empresas compiten por precio y otras por diferenciación, deberá tener muy en cuenta los precios fijados por los competidores. El margen obtenido es reducido, consecuencia fundamentalmente de la aportación que al mix de producto hace la miel a granel.

El grado de cobertura geográfica es todavía reducido, siendo el canal de distribución más utilizado el canal indirecto y largo, con lo que los márgenes obtenidos son menores.

La empresa utiliza algunas de las herramientas de promoción, como anuncios en revistas especializadas, radio, participación en ferias, material corporativo, página web, etc. No obstante, no existen unos objetivos promocionales claramente definidos por parte de la Dirección y los esfuerzos en publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing *on line* son bastante limitados. El potencial actual de la fuerza de ventas es bastante reducido.

# CAPÍTULO 8

## Análisis Económico- Financiero.

---



## 8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

La metodología utilizada en este apartado consiste básicamente en analizar los datos económicos y financieros contenidos en los estados contables de Buleo Miel, S.L. durante los años 2010 y 2011, para evaluar así la posición económico-financiera que ha mantenido en dichos ejercicios económicos. La finalidad es:

- Cuantificar con precisión los aspectos financieros de la empresa.
- Conocer los éxitos y problemas de la misma.
- Evaluar la gestión económico-financiera.
- Contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación.
- Ayudar a solucionar problemas presentes.
- Conocer la proyección de la empresa.
- Conocer la forma y modo de obtener y aplicar sus recursos.

Las principales limitaciones al análisis de los estados financieros han sido:

- Basado en datos históricos incompletos: falta de perspectiva.
- Referidos a la fecha de cierre del ejercicio económico.
- Posibles omisiones en los datos contables de la empresa.
- La información contable no contempla los efectos de la inflación.
- Dificultad en la obtención ciertos datos sectoriales.
- Posible influencia de las condiciones exógenas.

Técnicas utilizadas en el análisis:

- Método de análisis vertical. Utilizamos los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados
- Método de análisis horizontal. Diferencias absolutas y relativas de masas de los estados financieros de los dos últimos periodos consecutivos.
- Ratios. Cocientes entre magnitudes que tienen cierta relación y por eso se comparan, y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria al de las anteriores.

La dimensión y características de la empresa determinan que el modelo utilizado para la presentación de cuentas anuales sea el de pymes:

**Tabla 47: Formulación de cuentas anuales pymes.**

<b>MODELO PYMES<sup>1</sup></b>	
Activo no superior a	2.850.000 euros
Importe neto de la cifra de negocio	5.700.000 euros
Número medio de trabajadores no superior a	50

Fuente: Francisco Monchón Morcillo, 2010.

<sup>1</sup> Dos de tres durante dos años consecutivos.

## 8.1. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.

Desde el punto de vista financiero, el balance de situación recoge las inversiones realizadas por Buleo Miel, S.L. hasta ese momento, y las fuentes con las que las ha financiado. Comprende, de forma separada, el Activo, en el cual quedan reflejadas las inversiones realizadas por la empresa, y el Patrimonio neto y el Pasivo, que reflejan los recursos disponibles en la fecha de elaboración de las cuentas anuales.

Tabla 48: Balance de Situación

BALANCE DE SITUACIÓN	2011	%	2010	%
ACTIVO NO CORRIENTE	524.539	41%	561.748	43%
Inmovilizado intangible	4.019		4.465	
Inmovilizado material	520.520		557.283	
Inmovilizado financiero				
ACTIVO CORRIENTE	762.391	59%	741.911	57%
Existencias	210.597		220.608	
Cientes por ventas y prestaciones de servicio	517.539		488.583	
Otros deudores	16.354		16.359	
Inversiones financieras a corto plazo	15.966		15.966	
Periodificaciones a corto plazo	880			
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.055		395	
TOTAL ACTIVO	1.286.930	100%	1.303.660	100%
PATRIMONIO NETO	184.736	14%	163.030	13%
Capital	50.020		50.020	
Reservas	21.491		15.605	
Resultados de ejercicios anteriores	26.504		26.504	
Resultado del ejercicio	29.810		6.747	
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	56.911		64.154	
PASIVO NO CORRIENTE	366.451	28%	410.975	32%
Deudas a l/p con entidades de crédito	369.706		412.419	
Pasivos por impuesto diferido	-3.255		-1.444	
PASIVO CORRIENTE	735.743	57%	729.656	56%
Deudas a c/p con entidades de crédito	86.387		125.610	
Otras deudas a c/p	87.115		87.104	
Proveedores a c/p	479.606		432.599	
Otros acreedores	82.635		84.343	
TOTAL PASIVO	1.286.930	100%	1.303.660	100%

Fuente: Elaboración propia, 2012.

### 8.1.1. ANÁLISIS SITUACIÓN PATRIMONIAL.

Se realizará un análisis vertical de 2010 y 2011, que nos permitirá determinar en qué situación económico financiera se encontraba la empresa en esos momentos, y que será la base para el análisis horizontal, donde comprobaremos la evolución de los diferentes grupos patrimoniales en dichos años.

Las masas patrimoniales que se desprenden de los balances a 31/12/2010, y a 31/12/2011, quedan resumidas en la siguiente tabla, donde aparece el porcentaje que representa cada grupo en relación al total del Activo para cada uno de los años, así como la variación experimentada por las diferentes partidas de un año a otro.

Tabla 49: Análisis vertical y horizontal del Activo (euros), 2010-2011.

ACTIVO					
	2011	%	2010	%	% Variación
<b>Activo No Corriente Neto</b>	524.539	40,76%	561.748	43,09%	-6,62%
<b>ANC Bruto</b>	709.055	55,10%	699.490	53,66%	1,37%
<b>Amortizaciones<sup>2</sup></b>	184.516	14,34%	137.742	10,57%	33,96%
<b>Activo Corriente</b>	762.391	59,24%	741.911	56,91%	2,76%
<b>Existencias</b>	210.597	16,36%	220.608	16,92%	-4,54%
<b>Realizable</b>	550.739	42,79%	520.908	39,96%	5,73%
<b>Efectivo</b>	1.055	0,08%	395	0,03%	166,93%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	1.286.930	100,00%	1.303.660	100,00%	-1,28%

Fuente: Elaboración propia, 2012

Vemos que se produce un ligero decrecimiento del volumen total de Activo en el período 2010 - 2011 y, por lo tanto, también del volumen total de financiación.

En la estructura económica de 2010 observamos que el Activo corriente fue levemente superior al activo no corriente. En el Activo no corriente la principal partida sería Construcciones, pues la empresa cuenta con una nave industrial cuyo precio de adquisición fue de 353.384 euros en el año 2007, cuya amortización acumulada a 31/12/2010 era de 17.888 euros. El precio de compra de los Terrenos en los que se está construida dicha nave fue de 26.902 euros.

También es de destacar los Elementos de transporte con un valor total de 107.531 euros, de los que en ese momento se habían amortizado 80.601 euros. En cuanto al Inmovilizado intangible, la empresa cuenta únicamente con unas Aplicaciones informáticas valoradas en 4.465 euros.

<sup>2</sup>Amortizaciones obtenidas a partir de las amortizaciones acumuladas de los balances de sumas y saldos correspondientes.

En 2011 el ANC disminuye ligeramente su peso dentro del activo total, y pasa a suponer un 40,76% del activo. También disminuye en valores relativos un 6,62 % con respecto a 2010, ya que las nuevas inversiones son mínimas y este ligero incremento se ve restado por las correcciones de valor de la depreciación de los inmovilizados, como las correspondientes a Construcciones, Elementos de transporte y resto de Inmovilizado material e intangible.

En el Activo corriente de ambos años, la principal partida la constituyen el Realizable, que en 2010 suponía el 39,96% del total del Activo, y donde Clientes por ventas y prestación de servicios fueron la principal partida. Los créditos con clientes, formalizados en efectos comerciales aceptados, nos indica que los Plazos de cobro, que analizaremos más en profundidad en el epígrafe 8.5.1. en la mayoría de los casos son demasiado amplios, aunque también veremos que el Plazo de pago a Proveedores es también elevado.

Para 2010 las Existencias representan el 16,92 %, mientras que el Efectivo es casi nulo (0,03%), por lo que la situación de liquidez parece ser muy ajustada y, en caso de que la empresa tuviera que hacer frente a sus deudas más inmediatas, dependerá de su capacidad de hacer líquido el realizable, es decir, de una adecuada gestión de cobros y pagos.

En 2011 aunque el Activo corriente disminuye, incrementa su peso dentro del Activo total, debido fundamentalmente a un aumento de los créditos con clientes, tanto en valores absolutos como relativos, lo que indica que empeora la situación de su tesorería y reafirma la necesidad de mejorar su política de cobros y pagos.

**Tabla 50: Análisis vertical y horizontal del Pn y P (euros), 2010-2011.**

PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
	2011	%	2010	%	% Variación
<b>PN</b>	184.736	14,35	163.030	12,51	13,31
<b>Capital</b>	50.020	3,89	50.020	3,84	0,00
<b>Reservas</b>	21.491	1,67	15.605	1,20	37,72
<b>Resultado ejercicios anteriores</b>	26.504	2,06	26.504	2,03	0,00
<b>Resultado del Ejercicio</b>	29.810	2,32	6.747	0,52	341,83
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	56.911	4,42	64.154	4,92	-11,29
<b>PNC</b>	366.451	28,47	410.974	31,52	-10,83
<b>PC</b>	735.743	57,17	729.656	55,97	0,83
<b>Deudas c/p</b>	173.502	13,48	212.714	16,32	-18,43
<b>Proveedores</b>	479.606	37,27	432.599	33,18	10,87
<b>Otros Acreedores</b>	82.635	6,42	84.343	6,47	-2,03
<b>PASIVO TOTAL</b>	1.286.930	100	1.303.660	100	-1,28

Fuente: Elaboración propia, 2012.

En cuanto a la composición de la estructura financiera, el Patrimonio neto supone en 2010 el 12,51% del total de la financiación (<50% del Patrimonio neto + Pasivo), es decir, la financiación propia tiene un peso bajo dentro de la financiación total de la empresa y podemos decir que ésta se encuentra bastante endeudada y/o descapitalizada.

En 2011 se incrementan ligeramente los Fondos propios debido fundamentalmente al Resultado del ejercicio y al incremento de Reservas voluntarias, por lo que el patrimonio neto pasa a suponer un 14,35% del total de la financiación. Las Subvenciones oficiales de capital recibidas por la Cámara de Comercio de Cuenca y la Junta de Comunidades de Castilla se imputan a la Cuenta de pérdidas y ganancias en su parte correspondiente.

Por otro lado, dentro de la financiación ajena, en 2010 tenemos un Pasivo no corriente que representa el 31,52 % del total de la financiación, constituido por un Préstamo a largo plazo, concedido por el BBVA, para la Construcción y la compra del Terreno de la nave industrial, cuyo Capital vivo a 31/12/2010 era de 377.506 euros, y otros dos préstamos con Cajamar y BBVA, cuyos Capitales pendientes de amortizar a dicha fecha eran de 18.903 y 16.008 euros respectivamente.

En 2011 también disminuye su peso y pasa a representar un 28,47 % del total por las amortizaciones correspondientes al préstamo de la nave, que dejan una Deuda con entidades de crédito a largo plazo de 359.181 euros a 31/12/2011, y por las correspondientes al préstamo a largo plazo con el BBVA, que dejan un saldo de 10.524 euros, habiéndose cancelado en dicho periodo la deuda que la empresa mantenía con Cajamar.

La principal fuente de financiación de la empresa es su Pasivo corriente, que supone en 2010 el restante 55,97% del total de financiación. La Deudas a c/p de ese año, que representa el 13,48% del total del Pasivo, está constituida por diferentes préstamos a corto plazo que la empresa mantiene con entidades financieras, Cajamar y BBVA, cuyos saldos eran de 109.160 euros y 16.450 euros respectivamente, arrojando por tanto unas Deudas a corto con entidades financieras de 125.610 euros, y por la Cuenta corriente de socios y administradores con un saldo de 87.115 euros.

El gran montante dentro de este PC lo constituye la cuenta de Proveedores, que supone el 33,18% del total, y que estaría constituida básicamente por apicultores y otras empresas comercializadores de miel y derivados.

En 2011 el PC se incrementa un 0,83% con respecto al año anterior, y pasa a suponer el 57,17% del total de la financiación. La participación significativa del Pasivo corriente, que coincide con la del Activo corriente, está financiando tanto el alargamiento de los plazos de cobro como el volumen de existencias.

Esto se debe a que, a pesar de que se cancela parte de la deuda que la empresa mantenía a corto plazo con las entidades bancarias, que dejan un capital vivo de 86.387 euros, y que se mantiene la cuenta corriente de socios y administradores, el crédito de proveedores se incrementa en un 10,87% con respecto al año anterior, por lo que éstos pasan a representar el 37,27% del total de la financiación. Podemos identificar de nuevo la necesidad e importancia de una correcta gestión de cobros y pagos.

El Fondo de maniobra, que se obtiene por diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, permite determinar fácilmente en qué situación patrimonial se encuentra la empresa.

$$FM (2010) = AC - PC = (Pn + PNC) - ANC = 741.911 - 729.656 = 12.255 \text{ euros.}$$

$$FM (2011) = 762.391 - 735.743 = 26.648 \text{ euros.}$$

El FM es positivo en 2010 por lo que en principio podríamos decir que partimos de un equilibrio económico-financiero, con una estructura patrimonial coherente y que Buleo Miel, S.L. tiene Activos corrientes suficientes para hacer frente a sus deudas más inmediatas (PC).

También podemos decir que la empresa posee recursos permanentes para financiar sus inversiones a largo plazo y, por tanto, también a corto plazo. Además en 2011 el FM aumenta, pues el incremento del AC (2,76%) es mayor que la del PC (0,83%) y por tanto mejora ligeramente la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas más inmediatas, pues mantiene activos corrientes, principalmente los efectos comerciales a cobrar, de mayor valor que sus pasivos corrientes.

### PRINCIPIOS DE CARÁCTER GENERAL.

Para finalizar el análisis patrimonial, a modo de conclusión y como una primera aproximación a la situación de liquidez y endeudamiento de la empresa, que se analizará más profundamente en los epígrafes 8.1.2. y 8.1.3., se presentan a continuación unas tablas que contienen las relaciones que existen entre las masas patrimoniales atendiendo a tres principios de carácter general.

#### 1. Principio Activo Corriente frente a Pasivo Corriente.

Tabla 51: Evolución Principio AC = 2 x PC, 2010-2011.

	2011		2010	
	euros	%	euros	%
<b>AC</b>	762.391	59,24%	672.391	56,91%
<b>2 x PC</b>	1.471.485	114,34%	1.291.485	111,94%
<b>Diferencia</b>	709.095	55,10%	619.094	55,03%

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Es aconsejable que el Activo corriente sea cercano al doble del Pasivo corriente, lo que aseguraría cierta comodidad para hacer frente a los pagos inmediatos con los activos fácilmente convertibles en dinero líquido. Vemos que este primer principio no se cumple, puesto que el AC dista mucho de los valores del doble del Pasivo en ambos años. Por tanto, podemos decir que la situación no es estable y existen problemas de liquidez, agravados en 2011 con respecto a 2010.

#### 2. Principio Realizable + Efectivo frente al Pasivo corriente.

Puesto que las existencias son la partida del AC menos líquidas, se pretende saber si la empresa hubiese tenido capacidad, en su situación actual, de hacer frente a las deudas a corto plazo con el realizable y efectivo únicamente.

En este caso, la situación correcta sería que el valor de la suma del realizable más el efectivo fuera aproximadamente igual al valor del pasivo corriente.

**Tabla 52: Evolución Principio 2: R+E = PC, 2010-2011.**

	2011		2010	
	euros	%	euros	%
<b>Realizable + Efectivo</b>	551.794	42,88%	521.303	39,99%
<b>Pasivo Corriente</b>	735.743	57,17%	729.656	55,97%
<b>Diferencia</b>	183.949	14,29%	208.353	15,98%

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Vemos que este segundo principio tampoco se cumpliría, ratificando así los problemas de liquidez. En 2010 el Pasivo corriente supone un 55,97% de la financiación total, y es por tanto un 15,98 % superior al valor del Realizable + Efectivo (39,99 %), por lo que la empresa no podría haber hecho frente a dicha deuda por sus problemas de liquidez. El incremento que se produce en el Pasivo corriente y en el Realizable, junto con el incremento del Efectivo durante 2011 hace que la empresa reduzca la distancia existente entre dichas partidas, mejorando ligeramente su capacidad de hacer frente a tal situación.

### 3. Patrimonio Neto frente a Pasivo+Patrimonio Neto.

**Tabla 53: Principio 3: Pn≈ 40%-50%(Pn + P), 2010-2011.**

	2011		2010	
	euros	%	euros	%
<b>Patrimonio Neto</b>	184.736	14,35	163.030	12,51
<b>40% Pasivo + Patrimonio Neto</b>	514.772	40,00	521.464	40,00
<b>Diferencia</b>	330.036	25,65	358.434	27,49

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Según el tercer principio, la situación correcta sería que el Patrimonio Neto se situara entorno al 40%-50% del Pasivo+Patrimonio neto. Del cuadro anterior se desprende que los niveles de financiación propia con respecto al total de la financiación son muy bajos, por lo que la empresa se encuentra excesivamente descapitalizada. En 2011 la situación mejora con respecto a 2010, puesto como dijimos, el Resultado del Ejercicio y las Reservas voluntarias aumentan y disminuyen las deudas a largo plazo, teniendo como resultado final una reducción de la diferencia.

### 8.1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ.

Aunque con el Análisis de la situación patrimonial realizado anteriormente, ya hemos detectado que existen en la empresa problemas de liquidez, pasamos a realizar un análisis más profundo de su capacidad para hacer frente a sus pagos a corto plazo con los activos corrientes. Para ello, se han calculado los ratios de liquidez, que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 54: Ratios de liquidez.

	2011	2010	Referencia
<b>Ratio de Liquidez = AC / PC</b>	1,036	1,017	1,500
<b>Ratio de Tesorería = (R+D)/PC</b>	0,750	0,714	1,000
<b>Ratio de Disponibilidad = D/PC</b>	0,001	0,001	0,300
<b>Días de Disponible = (E /Pagos anuales) x 365</b>	0,432	0,187	-
<b>FM/ Activo</b>	0,021	0,009	-
<b>FM/ PC</b>	0,0362	0,0168	0,5-1
<b>FM/AC</b>	0,0350	0,0165	0,5-1

Fuente: Elaboración propia, 2012.

**Liquidez general.** Este ratio nos compara la riqueza disponible y las deudas que deberemos atender en el corto plazo, por lo que, en parte, dependerá del grado de realización de los elementos del activo corriente la capacidad de atender los vencimientos más cercanos.

El ratio de liquidez es ligeramente superior a 1 en ambos años, lo que nos confirma que el activo corriente sería suficiente para atender el pago de las deudas que venzan a corto plazo, pero al ser tan ajustado es posible que existan problemas de liquidez y que la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto dependerá de cómo cobre de clientes y cómo pague a proveedores.

En 2011, el incremento que se produce en las deudas que la empresa tiene contraídas a corto plazo es inferior que la que se produce en el Activo corriente, por lo que la situación de liquidez mejora, pero de forma muy poco significativa.

**Liquidez inmediata.** El ratio de tesorería es inferior a un valor correcto (<1) para ambos años, por lo que si eliminamos la incertidumbre asociada a las existencias, que son las menos líquidas, vemos que la situación no mejora. En 2011 el ratio es algo superior, pues el incremento que se produce en el AC, como consecuencia del mayor Realizable y un mayor Efectivo, es superior al que se produce en su PC.

Relacionado con el ratio de liquidez, podríamos decir que sí posee liquidez, pero depende de su capacidad de hacer líquido ese Realizable (gestión del cobro de clientes), es decir, con las partidas más líquidas no se pueden atender los compromisos, por lo que se deberá recurrir a la realización de existencias para el pago de los vencimientos.

**Disponibilidad.** Como ya hemos visto en la evolución del Balance de situación de los dos últimos ejercicios, la partida de Efectivo toma valores muy bajos, por lo que el ratio de

disponibilidad nos confirma que la empresa podría tener problemas para atender sus pagos.

Derivado del ratio anterior, obtenemos los Días de disponible para hacer frente a los pagos, que representa el número de días en que se podrán atender los pagos con el efectivo existente. En 2010 la situación es muy complicada, y la empresa no podría hacer frente a los pagos derivados de sus actividades normales de explotación con el efectivo. Consideramos que la situación que se refleja en el Balance a esta fecha es una situación estática, que con el cobro de uno o varios clientes se vería modificada, no permitiendo por tanto hacer una mejor valoración de la misma.

**Fondo de Maniobra.** Los ratios de Fondo de Maniobra nos informan sobre el peso que representa el FM en relación al activo y a las deudas a corto plazo, es decir sobre la holgura del fondo de maniobra en relación con la estructura patrimonial de la empresa.

El FM en 2010 representa un 0,9% del Activo. Como no existe un intervalo que pueda ser considerado como ideal, pues depende enormemente del sector en el que opere la empresa, se han analizado los ratios que se desprenden del estudio de otros competidores, y hemos visto que se encuentran entorno al 7%, por lo que consideramos que en el caso de Buleo Miel, S.L., sería un ratio bastante ajustado.

La situación mejora en 2011, pues el incremento del FM, motivado por un incremento del AC superior al del PC, y junto con la ligera disminución del total del Activo, hace que el porcentaje que representa el FM sobre éste último aumente.

En cuanto al ratio de FM sobre PC toma un valor de 0.017 en 2010. Éste informa sobre el peso que representa el Fondo de maniobra respecto al Pasivo corriente, es decir, el “colchón” con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos. Observamos valores positivos muy inferiores a la unidad, como consecuencia de un Fondo de Maniobra positivo pero muy inferior al Pasivo Corriente, lo que confirma el escaso margen de maniobra que tiene la empresa para hacer frente a sus pagos.

Observamos un incremento del ratio en el ejercicio 2011, puesto que el incremento del FM es superior al observado en el PC, motivado principalmente por la reducción de la partida de deudas a corto plazo con entidades de crédito.

En la relación del FM con respecto a AC observamos unos valores muy bajos, lo que pone de manifiesto que cualquier dificultad a la hora de transformar en Efectivo parte del Realizable previsto, podría generar alguna tensión de liquidez en la empresa. En 2011 mejora hasta un 3,5 %, pero sigue siendo un valor relativamente bajo.

### 8.1.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO.

A través del estudio del endeudamiento de Buleo Miel, S.L podremos determinar si la estructura financiera de la empresa es o no adecuada, en el sentido de si permite a los responsables de la empresa cierta independencia en la toma de decisiones, o se verán influenciados debido a las deudas a las que están sometidos. Se analizará la cantidad y calidad de deuda que posee la empresa, y veremos si el beneficio que genera es suficiente para soportar la carga financiera que se asocia a esa deuda.

Los ratios calculados para analizar el endeudamiento son los que se reflejan a continuación en la tabla.

Tabla 55: Principales Ratios de Endeudamiento, 2010-2011.

	2011	2010	Referencia
<b>Endeudamiento = <math>P / (P+PN)</math></b>	0,86	0,87	0,4-0,6
<b>Autonomía = <math>PN/P</math></b>	0,17	0,14	0,7-1,5
<b>Solvencia o garantía = <math>A/P</math></b>	1,17	1,14	>1
<b>Calidad de la deuda = <math>PC / P</math></b>	0,67	0,64	-
<b>Gastos financieros sobre ventas = <math>G^{\circ} F^{\circ} / Ventas</math></b>	0,0142	0,0259	0,04-0,05
<b>Coste de la deuda<sup>3</sup>= <math>G^{\circ} F^{\circ} / P</math> con coste</b>	0,0215	0,0341	-
<b>Cobertura de gastos financieros = <math>BAll / G^{\circ} F^{\circ}</math></b>	3,36	1,29	>1

Fuente: Elaboración propia, 2012.

#### Cantidad de Deuda.

En ambos años el ratio del Endeudamiento, que nos indica la proporción que representa la financiación ajena con relación a toda la financiación de la empresa, vemos que es elevado, con valores superiores al 0,6, que indican una pérdida de autonomía financiera o descapitalización, y que revela una situación económico-financiera un tanto complicada en cuanto a endeudamiento para la empresa.

Como vemos, el ratio de Autonomía, que nos indica la independencia de la empresa respecto a la financiación externa, en ambos años era demasiado bajo, pues su financiación propia era bastante menor que su financiación ajena y la empresa estaba excesivamente endeudada, como ya hemos comentado. En 2011, el ratio se incrementa, ya que se produce un incremento de los Fondos Propios, con un mayor Resultado del Ejercicio y mayores Reservas, pero sigue siendo bajo, condicionando las decisiones financieras de la empresa a terceros ajenos.

De esta forma la “distancia a la quiebra” mejora sensiblemente, pues el ratio de Solvencia, que mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas, pasa del 1,14 a 1,17 en 2011, es decir, por cada euro que la empresa debe pagar, posee activos por un valor de 1,17 euros. Por tanto, aunque con una situación muy ajustada, la empresa es capaz de hacer frente a la totalidad de sus deudas. La disminución que se produce en el Activo, junto con una mayor disminución en la financiación ajena, hacen que la “distancia”

<sup>3</sup> Hemos considerado deuda con coste todo el PNC, “Deudas con entidades de crédito a corto plazo” y “Otras deudas a corto plazo”.

amente. Habría que tener en cuenta que el valor que aparece de los activos en el Balance es su valor contable, mientras que si la empresa vendiera hoy parte de esos activos, lo haría al precio de mercado actual, y dada la naturaleza del inmovilizado, seguramente éste valor será menor, por lo que aunque la empresa se encuentra en una situación de solvencia adecuada, debería lograr incrementar esta holgura, y de este modo mejoraría su situación económico-financiera.

### **Calidad de la deuda.**

El ratio de Calidad de la deuda es de 0,63 en 2010, mejorando muy ligeramente este valor en 2011. Este ratio, se encuentra en un valor intermedio, aunque con tendencia a aproximarse a 1, que nos indica que hay una mayor parte de deuda a corto plazo que a largo plazo. Desde el punto de vista de la exigibilidad, la deuda a corto plazo es considerada de peor calidad, puesto que son más exigibles.

Dado el valor obtenido vemos que, a pesar de no ser una situación alarmante, Buleo Miel, S.L., tiene un fuerte peso de la deuda a corto plazo, superando el 50% del exigible total, por lo que si su generación de fondos sigue deteriorándose, puede que tenga dificultades para hacer frente a sus compromisos financieros a corto plazo. No obstante, y como comentamos en el análisis de la situación patrimonial, se observaba un mayor peso de los activos corrientes que de los no corrientes, por lo que es justificable la existencia de una mayor parte de deuda a corto plazo.

### **Carga financiera.**

En cuanto al ratio de gastos financieros sobre ventas, que nos informa del peso de la carga financiera frente a las ventas, se encuentra en valores adecuados, que mejoran en 2011 con respecto a 2010. Podemos decir que aunque la empresa financia parte de sus necesidades mediante deuda con coste, no está siendo excesivamente cara, debido a la fuerte bajada que han experimentado los tipos de interés en este último año.

Se produce una disminución de los gastos financieros, pues las deudas tanto a corto como a largo plazo con entidades de crédito se reducen, frente a un aumento de las ventas (14,77%), por lo que los menores gastos financieros se reparten entre unas mayores ventas y hace disminuir el ratio.

El ratio del Coste de la deuda hace referencia a la gestión que hace la empresa con su financiación, y representa el tipo de interés medio al que se está financiando, por lo que a menor ratio, deuda más barata. Vemos que el valor del ratio pasa del 3,4% en 2010 a un 2,1 % en 2011, debido a una disminución de los Gastos financieros en mayor proporción que la disminución de su Pasivo con coste. Por tanto, la gestión de la deuda sería adecuada.

Por último la Cobertura de los gastos financieros nos indica si la empresa tiene o no la capacidad para asumir el coste de la deuda. Este ratio debe de ser mayor que 1; si fuese igual a 1, estaríamos ante una situación límite (significaría que el BAII=gastos financieros). El ratio presenta un valor de 1,29 para el año 2010, incrementándose en el período de 2011 hasta un 3,36, como resultado del incremento del Resultado de Explotación y de la disminución de los Gastos Financieros. Por tanto, la capacidad de la empresa para asumir el coste de su deuda mejora.

#### 8.1.4. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN.

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos (E.O.A.F.) informa de las inversiones que ha efectuado la empresa y de dónde ha obtenido la financiación. Por tanto, permite evaluar el nivel de equilibrio de la política de inversión y de financiación.

En general suele decirse que el crecimiento de una empresa es equilibrado cuando los incrementos de activos circulantes y deudas a corto plazo son similares, incluso con tendencia a ser mayores los primeros, o cuando aumentos del pasivo fijo se corresponden con aumentos similares de los activos fijos, con tendencia a ser mayores los primeros. De esta forma, no se desvirtúan las relaciones del fondo de maniobra y éste puede ser positivo.

Cuando se cumplen las condiciones anteriores, se dice que, en términos generales, la empresa tiene un E.O.A.F. adecuadamente proporcionado.

Partimos de los balances de situación de 2010 Y 2011, donde tenemos las seis masas patrimoniales, desagregando el beneficio y amortizaciones del ejercicio 2010 (que juntos constituyen la autofinanciación de la empresa). Hemos calculado los incrementos y disminuciones producidos entre las masas dos los balances, y los resultados se muestran en la siguiente tabla, a partir de cual se elabora el Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos.

Tabla 56: Cálculo variaciones de los Balances (euros), 2010-2011.

	2011	2010	Variación
<b>ANC</b>	709.055	699.490	9.565
<b>Existencias</b>	210.597	220.608	-10.011
<b>Realizable</b>	550.739	520.908	29.831
<b>Efectivo</b>	1.055	395	660
		<b>Variación</b>	<b>30.044</b>
<b>PN</b>	154.926	163.030	-8.103
<b>PNC</b>	366.451	410.974	-44.523
<b>PC</b>	735.743	729.656	6.087
<b>Amortización</b>	184.516	137.742	46.774
<b>Resultado</b>	29.810		29.810
		<b>Variación</b>	<b>30.044</b>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

La tabla siguiente muestra las variaciones experimentadas en el balance de situación de Buleo Miel, S.L. en el ejercicio 2011, respecto al ejercicio 2010.

**Tabla 57: Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos (E.O.A.F.), 2010-2011.**

APLICACIONES		ORÍGENES	
<b>ANC</b>	9.565	<b>Amortización</b>	46.774
<b>PN</b>	8.103	<b>Resultado</b>	29.810
<b>PNC</b>	44.523		
		<b>Variación FM</b>	14.393
<b>Realizable</b>	29.831	<b>Existencias</b>	10.011
<b>Efectivo</b>	660	<b>PC</b>	6.087
		<b>Variación FM</b>	14.393

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Para realizar un comentario completo acerca de la política de inversión-financiación de la empresa deberemos responder a tres preguntas:

- ¿Cuál ha sido la política de la empresa?
- ¿Ha sido dicha política equilibrada?
- ¿Cómo afecta a la situación de la empresa?

Para responder a la primera pregunta, nos remitimos a la tabla 57. Vemos que la empresa lleva a cabo unas inversiones muy reducidas en inmovilizado material. La autofinanciación originada le permite cancelar parte de la deuda a largo plazo, en concreto amortiza capital del préstamo hipotecario que mantenía con el BBVA. La variación negativa del Patrimonio neto se debe a la imputación a resultados de la parte correspondiente de las subvenciones de capital.

Los orígenes de fondos a corto plazo están constituidos por una disminución de los activos menos líquidos y un incremento de la deuda a corto. En concreto, el mayor montante dentro de esa deuda son proveedores. Además de que es deuda sin coste, la financiación obtenida de proveedores como consecuencia de unos plazos de pago más amplios, le permite dar crédito a clientes. Aunque sobre esto profundizaremos más en el cálculo de ciclos de maduración y caja, podemos decir que la empresa está realizando una gestión del crédito a clientes y de proveedores que le permite cobrar mejor que pagar.

En cuanto a si la política llevada a cabo por la empresa ha sido equilibrada o no, como ya dijimos en el análisis de la situación patrimonial, la empresa partía en 2010 con un FM positivo, en una situación de equilibrio económico-financiero, y con una estructura patrimonial coherente. En 2011 el FM es mayor, con una variación de 14.393 euros.

La política de inversión financiación será por tanto equilibrada, pues los orígenes a largo plazo financian las aplicaciones a largo, y los orígenes a corto financian las aplicaciones a corto, y le asegura el mantenimiento del FM positivo, afectando favorablemente, pues lleva a la empresa a una situación de equilibrio económico-financiero no tan ajustada como la que tenía en 2010.

## 8.2. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

El objetivo en este punto es determinar cómo genera resultados la empresa y si, a día de hoy, está optimizando su generación de resultados o no. Este análisis nos permite evaluar la evolución de la cifra de ventas, del margen bruto, de los gastos de estructura y financiación y la capacidad de generación de resultados que tiene la empresa.

### 8.2.1. EVOLUCIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA.

La Cuenta de pérdidas y ganancias nos proporciona información sobre la gestión económica que hace Buleo Miel, S.L. del resultado económico, si éste es positivo o negativo, y en qué medida este resultado es consecuencia de las actividades de explotación que lleva a cabo, de sus actividades financieras, y/o sucesos excepcionales que se produzcan.

A continuación se realizará un análisis estático (vertical) de 2010 y 2011, con el fin de conocer la estructura económica y ver cómo genera resultados la empresa, y después se llevará a cabo un análisis dinámico, observando así cómo ha variado la situación a lo largo del tiempo.

Tabla 58: Cuenta de Pérdidas y Ganancias, 2010-2011.

	2011	2010
	euros	euros
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	1.072.078	934.084
<b>Aprovisionamientos<sup>4</sup></b>	-858.363	-728.668
<b>Otros ingresos de explotación</b>	420	-
<b>Gastos de personal</b>	-47.195	-52.027
<b>Otros gastos de explotación</b>	-82.116	-103.936
<b>Amortización del inmovilizado</b>	-46.774	-29.390
<b>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	9.054	7.221
<b>Otros resultados</b>	3.963	3.964
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	51.066	31.246
<b>Ingresos financieros</b>	1.385	989
<b>Gastos financieros</b>	-15.202	-24.148
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	-13.816	-23.159
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	37.250	8.087
<b>Impuesto sobre beneficios</b>	-7439	-1.339
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	29.810	6.748

Fuente: Elaboración propia, 2012.

<sup>4</sup> Aprovisionamiento de la empresa de bienes incluidos en los subgrupos 30, 31 y 32. Comprende también los trabajos que, formando parte del proceso de producción propia, se encargan a otras empresas.

En la siguiente tabla se muestran los ingresos generados con los gastos incurridos, así como los márgenes y los porcentajes que representan en valores absolutos sobre las ventas en sus respectivos periodos, y cuál ha sido la variación en términos relativos.

**Tabla 59: Detalle Cuenta de Resultado de Explotación, 2010-2011.**

	2011		2010		Expansión
	euros	%	euros	%	%
<b>Ventas</b>	1.072.078	100,00	934.085	100,0	14,77
<b>- Coste de ventas</b>	-858.364	-80,07	-728.670	-78,01	17,80
<b>Margen bruto</b>	213.714	19,93	205.415	21,99	4,04
<b>- Otros gastos de explotación</b>	-82116,27	-7,66	-103936,87	-11,13	-20,99
<b>+/- Otros ingresos de explotación</b>	13.438	1,25	11.186	1,20	20,13
<b>Valor añadido bruto (VAB)</b>	145.036	13,53	112.664	12,06	28,73
<b>- Gastos de personal</b>	-47.196	-4,40	-52.028	-5,57	-9,29
<b>EBITDA</b>	97.840	9,13	60.636	6,49	61,36
<b>Amortizaciones</b>	-46.774	-4,36	-29.391	-3,15	59,15
<b>BAII</b>	51.066	4,76	31.246	3,35	63,43
<b>+ Ingresos financieros</b>	1.386	0,13	990	0,11	40,03
<b>- Gastos financieros</b>	-15.202	-1,42	-24.149	-2,59	-37,05
<b>+/- Otros ingresos y gastos financieros</b>					
<b>BAI</b>	37.250	3,47	8.086	0,87	360,64
<b>- Impuesto sobre beneficios</b>	-7.440	-0,69	-1.339	-0,14	455,41
<b>Beneficio Neto Op. Continuas</b>	29.810	2,78	6.747	0,72	341,83
<b>+/- Rdo. Opr. Interrumpidas</b>	0		0	0,00	
<b>Resultado del ejercicio</b>	29.810	2,78	6.747	0,72	341,83

Fuente: Elaboración propia, 2012.

### ANÁLISIS VERTICAL 2010.

La empresa parte de una cifra de ventas de 934.085 euros, con un coste de ventas que supone el 78,01% de éstas, con lo que el Margen bruto o Resultado bruto de explotación es del 21,99 % de las ventas, un margen no elevado pero similar al obtenido por otras empresas del sector, las cuales arrojan unos márgenes brutos entre el 12% y el 30% de la cifra de ventas. Para poder mejorar este margen, la empresa debería revisar su política de aprovisionamientos.

Los otros gastos derivados de su actividad de explotación suponen un 11,3% de la cifra de ventas, importe que parece elevado. Los ingresos de explotación provienen de la imputación de las subvenciones al resultado así como de unos ingresos extraordinarios, muy inferiores a los gastos, que hacen que el Valor añadido bruto sea de un 12,06%.

Los Gastos de personal vemos que tienen un peso muy bajo, tan sólo suponen el 5,57%, pasando a representar el EBITDA un 6,49%. Una vez deducida la amortización correspondiente al inmovilizado (no hay deterioro) por su depreciación a lo largo del ejercicio, el BAI o Resultado de Explotación es de 31.246 euros (3,35 % de la cifra de ventas).

Vemos así que la empresa generó en 2010 un resultado positivo con sus actividades ordinarias, aunque un tanto bajo si lo comparamos con otras empresas competidoras, que arrojan unos Resultados de Explotación superiores al 7%.

En cuanto al Resultado Financiero, existen unos ingresos muy bajos, provenientes de valores negociables y otros instrumentos financieros de terceros, pero los gastos financieros por deudas con terceros son de 24.149 euros. Dichos gastos proceden de los intereses por deudas a corto y largo plazo con entidades de crédito e intereses por descuento de efectos comerciales.

De este modo el Resultado Financiero es de -23.159,13 euros, siendo el BAI o Resultado antes de impuestos de 8.086 euros, lo que supone un 0,87 % de la cifra de ventas. Si comparamos este porcentaje con los resultados obtenidos por otras empresas del sector, es bajo, ya que la mayoría presentan resultados superiores al 3.7%.

Tras el pago del Impuesto sobre beneficios, el Resultado Ordinario de las Operaciones Continuadas es de 6.747 euros, y al no existir Operaciones Interrumpidas, el Resultado Neto del Ejercicio de Buleo Miel, S.L. en 2010 fue de 6.747 euros, lo que supone sólo un 2.47% de la cifra de ventas. Es decir, por cada 100 u.m que la empresa vende, obtiene un Beneficio de 0,72 u.m.

#### **ANÁLISIS VERTICAL 2011 Y HORIZONTAL 2010-2011.**

La cifra de ventas en 2011 fue de 1.072.078 euros, lo que supone un crecimiento de estas de un 14,77% con respecto al año anterior. El incremento de la facturación se debe tanto a un incremento de kilos de miel vendidos por la empresa como un ligero crecimiento de los precios de venta.

El coste de las compras aumenta en mayor proporción que las ventas, debido a que el precio de compra de las materias primas, materiales o envases aumentó en mayor proporción que el precio de venta comentado. El coste de ventas se aumenta un 17,8%, lo que hace que aunque el Margen bruto aumente en términos absolutos, pierda peso en relación a las ventas (19,93%)

No obstante, la reducción en Otros gastos de explotación con respecto al año anterior y la imputación de subvenciones correspondientes al ejercicio, hace que el Valor Añadido Neto de la empresa para 2011 evolucione de manera favorable. Todo ello junto con una ligera disminución en la ya reducida cuenta de Gastos de personal, hacen que el EBITDA sea del 9,3% de la cifra de ventas.

Una vez deducida la amortización correspondiente al inmovilizado (no hay deterioro) por su depreciación a lo largo del ejercicio, el BAI o Resultado de Explotación es de 51.066 euros (4,76 % de la cifra de ventas). Vemos así que la empresa vuelve a generar en 2011 un resultado positivo con sus actividades ordinarias, aunque sigue siendo bajo.

El Resultado Financiero en este ejercicio mejora con respecto al anterior, como consecuencia de unos mayores ingresos que provienen de valores negociables y otros instrumentos financieros de terceros, y unos menores gastos financieros por cancelación de parte de las deudas que la empresa mantiene a corto y largo plazo con entidades de crédito, como nos indicaba el ratio de gastos financieros sobre ventas analizado anteriormente.

De este modo el BAI que se desprende de la Cuenta de resultados es de 37.250 euros, lo que supone un 3,47% de la cifra de ventas, porcentaje superior al obtenido en el año anterior.

Tras el pago del Impuesto sobre beneficios, el Resultado Ordinario de las Operaciones Continuadas es de 29.810 euros, y al no existir Operaciones Interrumpidas, el Resultado Neto del Ejercicio de Buleo Miel, S.L. en 2011 fue de 29.810 euros, lo que supone un 2,78% de la cifra de ventas.

Vemos que aunque la empresa mejora su capacidad de generar resultados, puesto que su Resultado neto es mayor, esta situación no se deriva de una mejor gestión de los aprovisionamientos, pues el Margen bruto es menor, a pesar de que se incrementan las ventas y se reducen los Otros gastos de explotación y Gastos de personal.

### 8.3. ROTACIÓN DE ACTIVOS.

El análisis de la rotación de activos nos proporciona información sobre el rendimiento o productividad que obtiene Buleo Miel, S.L de la gestión de sus activos.

Como término general, el objetivo de la empresa debe ser maximizar las ventas utilizando el mínimo activo, por lo que mientras mayores sean estos ratios mejor será la productividad de los activos, ya que nos muestra la rotación del dinero invertido en ellos. Los ratios obtenidos para la empresa se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 60: Rotación de Activos

	2011	2010
<b>Ratio de de Rotación del Activo = Ventas/A</b>	0,83	0,72
<b>Ratio de de Rotación del Activo no corriente = Ventas /ANC</b>	2,04	1,66
<b>Ratio de de Rotación del Activo corriente = Ventas / AC</b>	1,41	1,26
<b>Ratio de Rotación de existencias = Ventas (precio coste)/ Existencias</b>	4,08	3,30
<b>Ratio de Clientes = Ventas/ Clientes</b>	2,07	1,91

Fuente: Elaboración propia, 2012.

El *ratio de Rotación del Activo* refleja las veces que se ha utilizado el total de activo en la obtención de las ventas. Toma un valor bajo, por debajo de la unidad, lo que nos indica un mal aprovechamiento de los recursos disponibles para la generación de ventas.

No obstante, en 2011 el ratio mejora, pues con un nivel menor de activo es capaz de generar mayores ventas. Las unidades monetarias generadas en el 2011 en ventas por cada unidad invertida en el activo han aumentado un 16,3%. Además vemos que se produce una mejora tanto en la gestión de los activos fijos como en los activos corrientes,

pues ambos ratios se incrementan de un año para otro, cerca de un 23% y un 12% respectivamente.

El *ratio de Rotación de Existencias* en 2010 era de 0,98, lo que nos está diciendo que el saldo medio de mercaderías se vende 3,3 veces en un año, o lo que es lo mismo, que el stock que ese valor representa se vende 3,3 veces al año. Bajo hipótesis de no estacionalidad, el almacén de la empresa se vaciaría cada cuatrimestre, exactamente cada  $365/3,3 = 110$  días aproximadamente. En 2011 el coste de ventas aumenta en un 17,81%, mientras que las existencias disminuyen, por lo que el ratio pasa a ser del 4,08, y por tanto decimos que las existencias son más productivas pues, pese a su reducción, se materializan en unas mayores ventas.

El *ratio de Rotación de Clientes* toma valores muy bajos, con una rotación de 1,91 veces en el período de 2010. Esto supone que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobro en  $365/1,91 = 191$  días. La rotación de la cartera un bajo número de veces nos indica una desacertada política de crédito, que lleva a la inmovilización de parte de sus fondos en cuentas por cobrar, como ya veíamos en el análisis patrimonial.

Podemos decir por tanto que el plazo de cobro está siendo demasiado elevado, y está mermando la liquidez de la empresa. El nivel óptimo de rotación de cartera se encontraría en cifras de 6 a 12 veces al año, lo que supondría unos períodos de cobro de 60 a 30 días. En 2011, el ratio mejora ligeramente, debido a que el incremento de las ventas supera ligeramente el incremento las cuentas por cobrar de cliente. Disminuye su período de cobro a  $365/2,07 = 176$  días, por lo que mejora su política de crédito, aunque sigue siendo no adecuada.

#### **8.4. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.**

El estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

*Rentabilidad económica o del activo*, en el que se relaciona el resultado antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento y productividad de la inversión de la empresa.

*Rentabilidad financiera*, en el que se relaciona un resultado después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad.

##### **8.4.1. RENTABILIDAD ECONÓMICA O RENDIMIENTO.**

No existe un valor considerado como óptimo de la rentabilidad económica, ya que éste variará según la actividad de la empresa. Sin embargo, el valor obtenido puede compararse con el coste medio de la financiación (la rentabilidad económica de la empresa debería ser superior a lo que cuesta financiar el activo).

Tabla 61: Rentabilidad económica, 2010-2011.

	2011	2010
<b>Rentabilidad Económica = BAI/ Activo</b>	<b>3,97%</b>	<b>2,40%</b>
<b>Rotación del Activo = Ventas / Activo</b>	0,83	0,72
<b>Margen de ventas = BAI / ventas</b>	0,05	0,03

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Considerando el ratio sin desglosar, vemos que pasa de una Rentabilidad Económica del 2,40% en 2010 a un 3,97% en 2011. El BAI se incrementa tanto en términos absolutos como relativos, mientras que el total del Activo disminuye de un año para otro. De este modo, aunque la rentabilidad sigue siendo baja, consigue mejorarse.

Desagregando las rentabilidades:

- La Rotación del activo nos indica que la empresa en 2010 vende el 82,59% de cada unidad invertida, incrementándose esta cifra en 2011, cuando la rotación del activo pasa a ser del 98,72%. Las mayores ventas se acompañan de una disminución del Activo, lo que hace aumentar la rotación y de ese modo, la productividad de las ventas.
- El Margen, que mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, toma valores muy bajos ambos años. En 2011 mejora en valores absolutos con respecto al año anterior, motivado por una reducción de Otros gastos de explotación, que llevan a un mejor resultado del Valor añadido neto, y por una ligera disminución de los Gastos de personal, que provocan un incremento del EBITDA y del Resultado de Explotación, a pesar de la mayor amortización acumulada en el ejercicio. El incremento que se produce en el BAI es superior al que se produce en las ventas, por lo que el margen mejora ligeramente.

Desde el punto de vista de la Rentabilidad, predomina una elevada rotación con un bajo margen, es decir, la empresa ajusta el precio de sus productos con el fin de vender el máximo número de los mismos.

Aun así, vemos que la Rentabilidad es baja, lo que puede indicar un exceso de inversiones en relación con la cifra de negocio, ineficiencia en el desarrollo de las funciones de aprovisionamiento, producción y distribución, o un inadecuado estilo de dirección.

Por otro lado, si comparamos la Rentabilidad económica con el coste medio de la financiación, que nos indica lo que está costando financiar esos activos, vemos que:

- El Coste de la deuda (2010) = 3,41%. Por tanto el beneficio generado por la empresa en 2010 (2,41%) es inferior al coste de la deuda, por lo que el coste de financiar sus activos es superior que el resultado generado por éstos.
- El Coste de la deuda (2011) = 2,15 %. Vemos que el beneficio generado por la empresa en 2011 (3,97%) es superior al coste de la deuda, y por tanto suficiente para atender el coste de la financiación.

### 8.4.2. RENTABILIDAD FINANCIERA.

Cuando se compara el Resultado neto del ejercicio (después de pagar los intereses de la deuda) con los recursos propios o recursos invertidos, obtendremos la rentabilidad financiera o rentabilidad del accionista. De este modo, se mide el beneficio generado por la empresa respecto a la inversión realizada por los accionistas.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos para dicha rentabilidad.

Tabla 62: Rentabilidad financiera, 2010-2011.

	2011	2010
<b>Rentabilidad Financiera = Resultado / Patrimonio neto</b>	<b>16,14%</b>	<b>4,14%</b>
Rentabilidad económica=	0,04	0,03
Apalancamiento financiero = $A/Pn * BAI/BAII$	5,08	2,07
A / Pn	6,97	8,00
BAI / BAII	0,73	0,26
Efecto fiscal = Resultado /BAI	0,8	0,8

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Si consideramos el ratio sin desglosar, vemos que se produce un incremento de esta, coincidiendo con un ligero proceso de capitalización (incremento del PN) que se produce en 2011.

Desglosando, observamos que la Rentabilidad Económica aumentaba de un año para otro, lo que repercute favorablemente al incremento de ésta. Puesto que los factores que la determinan ya han sido comentados, pasamos directamente al estudio del apalancamiento financiero y el efecto fiscal. Cuanto mayor sea el ratio, mejor será la rentabilidad, la cual debe ser al menos positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas.

El Apalancamiento estudia el efecto combinado de la relación de la deuda con los gastos financieros que ocasiona y, a su vez, el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. Para que la proporción entre la deuda y los gastos financieros sea favorable, el producto de los dos ratios debe ser superior a 1, favoreciendo así la rentabilidad financiera en último término.

Como se puede observar en la tabla, el valor que presenta de apalancamiento financiero es superior a la unidad en ambos ejercicios, por lo que el uso de deuda es beneficioso para la empresa, pues el rendimiento que obtiene de ese endeudamiento es superior a su coste. Ya habíamos analizado que el coste de la deuda de la empresa en ese ejercicio era adecuado. No obstante, debería vigilarse el tipo de deuda, pues el crecimiento de deudas a corto plazo, pese a un adecuado rendimiento de ésta, puede significar problemas para hacer frente a los pagos futuros que supondrá.

En cuanto a la evolución de este ratio, vemos que es favorable, debido a la disminución que se produce en el activo, que junto con el incremento del PN hacen que dicho cociente disminuya de 8 al 6,97. También el incremento que se produce en el BAI es superior al que se produce en el Resultado de Explotación, ya que los gastos financieros son bastante menores, por lo que este cociente pasa del 0,26 al 0,73.

Vemos así que una mejor gestión de la deuda favorece el apalancamiento, y por tanto a la empresa le resulta beneficioso contraer deuda de cara a su Rentabilidad Financiera.

El efecto fiscal, que mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera, es próximo a 1, lo que nos indica una presión fiscal adecuada.

## 8.5. ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA.

En el epígrafe 8.1.1., ya calculamos el denominado Fondo de Maniobra Aparente. En este punto afinaremos algo más determinando el Fondo de Maniobra Necesario, que lo definimos como los recursos financieros que necesita la empresa para afrontar los pagos que vencerán durante el Ciclo de Maduración, y que por tanto, representa las verdaderas necesidades de financiación que tiene la empresa. Para ello, llevaremos a cabo un estudio de los denominados Ciclo de Maduración y Ciclo de Caja.

### 8.5.1. CICLO DE MADURACIÓN Y CICLO DE CAJA.

El Ciclo de Maduración determina el período de tiempo que transcurre desde que se compran las materias primas y demás componentes implicados y consumidos en el proceso productivo hasta que se cobra a los clientes, dando por tanto una idea de las necesidades, en días, de financiación de la empresa.

Hemos de tener en cuenta que las empresas cuentan con fuentes de financiación espontáneas derivadas fundamentalmente del crédito concedido por sus proveedores, y que evidentemente cubren una parte del período a financiar por la empresa. Ello nos lleva a obtener el Ciclo de Caja, definido pues como el tiempo que transcurre desde que sale una unidad monetaria de caja por el pago a proveedores hasta que se recupera esa primera unidad monetaria en caja por el cobro a clientes.

En los documentos contables disponibles, dadas las particularidades del proceso productivo de la empresa, sólo se refleja el conjunto del consumo de mercaderías, por lo que para el cálculo de los ciclos sólo se considerarán los plazos de mercaderías, cobro y pago. En la siguiente tabla pasaremos a detallar los ciclos de caja y maduración que componen parte del fondo de maniobra.

**Tabla 63: Análisis del Fondo de Maniobra (días), 2010-2011.**

	2011	2010
Plazo de rotación de existencias = Stock Existencias/Compras anuales <sup>5</sup> *365	97,86	105,58
Plazo de cobro= Saldo medio clientes/Ventas totales a crédito <sup>6</sup> *365	184,97	182,42
<b>Ciclo de Maduración</b>	282,83	288,00
Plazo de pago = Saldo medio proveedores/Compras totales a crédito*365	211,93	199,92
<b>Ciclo de Caja</b>	70,90	88,08

Fuente: Elaboración propia, 2012.

<sup>5</sup> IVA 8%

<sup>6</sup> IVA 8%

El ratio de existencias se reduce en 2011, ya que el stock disminuye de un año a otro al mismo tiempo que se incrementan las compras, es decir, la empresa está mejorando sensiblemente su política de aprovisionamiento con proveedores, incrementando la frecuencia de renovación de stocks y evitando de este modo tener almacenadas las existencias durante tanto tiempo. Por otro lado, a pesar del incremento de ventas, el saldo medio de los créditos a clientes se incrementa en menor proporción, por lo que el Plazo de cobro aumenta en 2 días.

Observamos de este modo unos amplios ciclos de maduración ambos años, ya que tanto el Plazo de renovación de las existencias como el Plazo de cobro son largos, lo que nos indica que las necesidades de financiación son elevadas. En 2011 el Ciclo de maduración disminuye, y el número de días que transcurren desde que se invierte la primera u.m hasta que se recupera con el cobro a clientes se reduce en 5 días de un año a otro.

El período de cobro es muy amplio, pues dadas las características del producto y la empresa, el nivel óptimo de rotación de cartera se encontraría en cifras de 6 a 12 veces al año, lo que supondría unos períodos de cobro de 60 a 30 días. No obstante puede mantener dichos plazos de cobro gracias a que mantiene también amplios plazos de pago a proveedores. El aumento del plazo de pago en 12 días hace disminuir el ciclo de caja.

A pesar de esta disminución, la empresa tiene necesidades reales de financiación, ya que su Ciclo de caja es positivo, lo que implica que necesitaría un FM positivo para no tener problemas de liquidez, si bien el hecho de que se incremente el plazo de pago a proveedores permite a la empresa disponer de más días de financiación espontánea, y por tanto las necesidades reales de financiación se reducen respecto al año anterior.

### **8.5.2. FONDO DE MANIOBRA NECESARIO Y APARENTE.**

Seguidamente compararemos el fondo de maniobra necesario con el aparente. En este sentido, el fondo de maniobra aparente es una mera relación contable, mientras que el fondo de maniobra necesario representa las verdaderas necesidades de financiación que tiene la empresa.

Puesto que Buleo Miel, S.L. lleva a cabo una actividad básicamente comercializadora y de proceso productivo simple, tendrá unas menores necesidades de FM, si bien dependen del crédito concedido a clientes, crédito concedido por proveedores y del grado de liquidez de las existencias.

Para conseguir una adecuada gestión financiera se deben fijar unos plazos objetivos relativos a cada periodo del Ciclo de Maduración. Así se determinará la estructura corriente que se derivaría de mantener unos plazos previamente definidos (FM necesario).

#### *Plazos Objetivo:*

P1: Plazo de almacenamiento de existencias: 90 días. Se persigue una mejora en la gestión del aprovisionamiento de las existencias que permita reducir el plazo de permanencia de estas en el almacén de la empresa. No obstante, se debe tener en cuenta el carácter estacional de la producción apícola, que fuerza a la empresa a realizar compra de materia prima tras la recolección por parte del apicultor. De no hacerse así se podrían generar situaciones de desabastecimiento a la hora de realizar las ventas, ya que todas las

empresas de la competencia pugnan por adquirir el producto en el momento en el que los apicultores lo ponen a disposición en el mercado.

P2: Plazo de cobro de clientes: 90 días. Como se ha comentado anteriormente, es fundamental una mejora en la gestión del cobro para hacer frente a la reducida liquidez y poder atender sus exigibles a corto plazo. Permitirá mejorar la posición de liquidez y tesorería.

P3: Plazo de pago a proveedores: 180 días. A pesar de que la disminución en el plazo de pago a proveedores originará un incremento de los fondos necesarios para hacer frente a las obligaciones contraídas con los mismos en el corto plazo, con dicha reducción la empresa conseguirá mejorar su poder de negociación con proveedores. Esto afianzará la relación con los mismos y se conseguirá una mejor posición en la adquisición de materias primas, tanto en plazos de entrega como en calidad del producto por parte del apicultor.

Disponible mín.: cantidad mínima de garantía equivalente al 10% de las deudas con proveedores.

Veamos a continuación el cálculo del FM Necesario (objetivo o ideal) a través de los plazos objetivos del Ciclo de Maduración.

**Tabla 64: Fondo de Maniobra Necesario (euros), 2010-2011.**

	2011	2010
Saldo de Existencias	209.182	203.101
+ Saldo de Clientes	285.495	248.748
- Saldo de Proveedores	451.835	438.699
+ Disponible mínimo	45.183	43.869
<b>FM Necesario</b>	<b>88.027</b>	<b>57.020</b>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Vemos que el FM necesario aumenta de un año a otro, puesto que realmente la empresa ha aumentado su nivel de AC, en concreto la partida Clientes, y por tanto sus necesidades para financiar su explotación.

En la siguiente tabla comparamos el FM aparente con el FM necesario:

**Tabla 65: FM Aparente y FM Necesario (euros), 2010-2011.**

	2011	2010
<b>FM Aparente</b>	<b>26.648</b>	<b>12.255</b>
<b>FM Necesario</b>	<b>88.027</b>	<b>57.020</b>
<b>Diferencia</b>	<b>-61.379</b>	<b>-44.765</b>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Vemos que el FM aparente es inferior al necesario, por lo que existe un déficit de FM ambos años y la empresa no tiene cubiertas las necesidades de financiación de su ciclo de maduración, por lo que ha de buscarse financiación adicional o disminuir sus necesidades de financiación.

## 8.6. EPÍLOGO.

Las principales conclusiones obtenidas con el análisis de la situación económico-financiero de la empresa se citan a continuación.

Excesivo endeudamiento, provocado por una falta de capitalización de la empresa.

Insuficiente liquidez, motivada principalmente por largos plazos de cobro.

Elevado nivel de endeudamiento a corto plazo, si bien una gran parte es financiación espontánea, es decir, deuda sin coste.

Política de Inversión-Financiación que parece equilibrada.

Evolución Económica favorable en los dos últimos años analizados, si bien podemos decir que aunque los márgenes y resultados han sido positivos, se consideran reducidos.

La Rotación de los activos se mejora ligeramente en 2011 con respecto a 2010, aunque sigue siendo una rotación baja.

La Rentabilidad económica es positiva aunque debería mejorarse, pues sigue siendo baja, sobretodo en el componente "margen".

La Rentabilidad financiera es positiva, ya que el rendimiento que obtiene del apalancamiento financiero es superior al coste.

Ciclo de Maduración y Ciclo de Caja elevados debido a plazos de cobro altos, que implican necesidades de financiación elevadas, aunque mejoran gracias al incremento del plazo de pago. Estas necesidades de financiación superan a la financiación real de la que dispone la empresa.

# CAPÍTULO 9

## Análisis DAFO/CAME.

---



## 9. ANÁLISIS DAFO/CAME.

### 9.1. ANÁLISIS DAFO.

El Análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, por tanto resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización.

El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de la organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios, tanto en términos de oportunidades como de amenazas, que se están produciendo en el entorno.

A continuación, se explica brevemente el significado de los conceptos estudiados:

Figura 29: Conceptos Análisis DAFO.

<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Valores negativos que están presentes dentro de la organización y que son en realidad un obstáculo para el progreso de la misma y para alcanzar sus objetivos.</li></ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Riesgos o hechos, situaciones que están presentes en el exterior de la organización de forma muy poco explícita y definida, pero que pueden tener un fuerte impacto negativo en el proceso de desarrollo de la organización.</li></ul>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Valores que están presentes dentro de la organización y que pueden ser utilizados en su estado actual o bien potenciados para conseguir progreso y desarrollo.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Hechos, situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización, y que pueden generar alternativas que favorezcan el desarrollo de la misma si se determina aprovecharlas desde dentro de la organización.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Habiéndose realizado estos dos tipos de análisis (externo e interno) a lo largo del trabajo, tenemos a nuestra disposición todos los datos necesarios para realizar el Análisis DAFO, que se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 66: Análisis DAFO. Debilidades de la empresa y Amenazas del entorno.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Estrategia y planificación corporativa no definida.	Crisis económica y financiera. Caída del consumo de hogares.
Escasa utilización de nuevas tecnologías en los procesos.	Pérdida del impulso del comercio mundial.
No existe actividad de I+D+i.	Bajas tasas de crecimiento del sector.
Capacidad de producción limitada por el bajo nivel de automatización.	Incremento de la mortalidad de la cabaña apícola.
No existen manuales ni de calidad ni de procedimientos.	Importancia creciente de China en la exportación de miel.
Poca captura de información sobre el mercado y otros elementos del entorno, que lleva a un desconocimiento de las verdaderas necesidades del mismo.	Amplia variedad de productos sustitutivos para uso edulcorante.
Exceso de flujos de información informales.	Desconocimiento por parte de los consumidores sobre las cualidades, variedades y usos de la miel.
Sistema de información deficiente para la toma de decisiones.	Elevado poder de negociación de supermercados e hipermercados.
No existe un sistema fiable para la determinación del coste del producto ni de las rentabilidades de clientes ni mercados.	Expansión en el mercado de las marcas de distribuidor en detrimento de las marcas de fabricante.
Insuficiente adecuación de las personas a los puestos de trabajo.	Concentración del consumo final en el canal supermercados.
Escasa formación del recurso humano. Perfil poco profesionalizado del empleado.	Intensa rivalidad competitiva por baja diferenciación y competencia en precios.
Enfoque de producto desde el punto de vista del marketing.	Fuerte posicionamiento por precio de marcas de competidores.
Cobertura de mercado reducida. Pocos mercados y baja penetración.	Tendencia a la desaparición de segmentos en precios de gama media. Incremento de las compras tanto en el segmento de precios altos como bajos. Amenaza para las empresas con tendencia a quedarse en el punto medio.
Deficiencias comerciales en el desarrollo de marca.	Difícil acceso a fuentes externas de financiación.
Inexistencia de estrategia de promoción claramente definida.	Disminución de créditos.
Reducido potencial de la fuerza de ventas.	
Reducido margen bruto, principalmente en la línea de producto “estrella” para la empresa.	
Alto nivel de endeudamiento.	
Insuficiente liquidez.	
Márgenes y resultados reducidos.	
Elevados ciclos de maduración y caja.	

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Tabla 67: Análisis DAFO. Fortalezas de la empresa y Oportunidades del entorno.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Red de suministradores consolidada a nivel nacional.	Modernización y profesionalización del sector apícola.
Proveedores apícolas profesionalizados que utilizan colmenares de mayor productividad.	Posibilidades de producción de gran variedad de monoflorales.
<i>Know how</i> importante. Gran tradición apícola. Profundo conocimiento de la materia prima y de su proceso de transformación.	Accesibilidad a los mercados geográficos de aprovisionamiento.
Proceso productivo flexible por su escasa complejidad.	Producción agraria ecológica en crecimiento.
Estructura organizativa simple.	Ayudas económicas de la PAC al sector apícola.
Producto diferenciado, de alta calidad, amplia variedad y buena imagen entre los consumidores.	Políticas de consolidación en la UE. Mercados exteriores más abiertos.
Relativa fidelización de los clientes hacia la marca.	Marco legislativo adecuado para el reconocimiento de productos apícolas de calidad.
Evolución favorable de la cifra de negocio en los últimos años.	Mayor reconocimiento, tanto en el mercado interno como en el exterior, de los productos de consumo alimentarios españoles de alta calidad. Especialmente en los mercados europeos y asiáticos.
Contactos establecidos en Francia, Alemania, China, Japón y Corea del Sur.	Exigencia por parte de los clientes mercados de ajustar el producto a las necesidades y expectativas razonables de los clientes/mercados.
Política de inversión-financiación equilibrada.	Disminución del tamaño de los hogares españoles. Aumento de la esperanza de vida.
Apalancamiento financiero superior al coste de la deuda.	Pocos productos sustitutivos edulcorantes para la salud.
	Mayor tendencia de consumo de productos naturales que mejoran la salud.
	Uso de la miel con fines medicinales.
	Nuevas aplicaciones de la miel como producto de alimentación.
	Tendencias de consumo productos ecológicos.
	Posibilidades de diferenciación a través del diseño, envases y etiquetas.
	Tiendas tradicionales que evolucionan hacia mayor variedad de productos, más marca de fabricante y entornos atractivos.
	Desarrollo del mercado a través del comercio electrónico y de acciones 2.0.
	Existencia de ferias especializadas a nivel nacional e internacional donde realizar actividades de network.

Fuente: Elaboración propia, 2012.

## 9.2. ANÁLISIS CAME.

Tras haber identificado, mediante un Análisis DAFO, los aspectos clave de la empresa desde la perspectiva del entorno, de donde se extraen las amenazas y oportunidades, e interna, que informa de las debilidades y fortalezas, pasamos a realizar el Análisis CAME, con el que identificaremos qué tipo de acciones debe seguir la empresa, y que constituyen la base para determinar las Propuestas de Mejora que plantharemos a la Dirección, para:

- Corregir sus Debilidades.
- Afrontar las Amenazas.
- Mantener/Mejorar sus Fortalezas.
- Explotar las Oportunidades.

### Análisis CAME. Cómo “Corregir” las Debilidades.

#### CORREGIR

Diseñar y formalizar la estrategia de la organización, contando con el apoyo externo de una consultora especializada en planificación y gestión estratégica.

Incrementar el esfuerzo en innovación, incorporando nuevas tecnologías de materiales, de productos y de procesos.

Ampliación y automatización de parte del proceso productivo. En concreto, ampliación de la capacidad de homogenizado y automatización de la línea de envasado, con el objetivo de incrementar la capacidad productiva para poder atender nuevos clientes tanto en el mercado nacional como internacional.

Establecer un sistema de aseguramiento de la calidad (tipo ISO 9000), que asegure que el número de defectos e ineficiencias que se generen en el proceso productivo se ajuste a los estándares establecidos, consiguiendo así un adecuado nivel de satisfacción de los clientes, utilizando la calidad como herramienta estratégica. Ello sin llegar a alcanzar el escalón más alto que representan los sistemas de gestión de la calidad total con sus correspondientes círculos de mejora y otras herramientas, pues entendemos que la cultura de la organización no está lo suficientemente desarrollada como para aplicar sistema de gestión de la calidad total (tipo E.F.Q.M. o equivalentes).

Implantar sistemas que permitan obtener información fiable del mercado, identificando adecuadamente sus necesidades a través de la utilización de bases de datos, anuarios, estudios, informes, etc.

Establecer un MIS (*Management Information Systems*) para la gestión, que facilite el proceso de toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.

Implementar un Sistema de Costes ABC/ABM (Sistema Costo y Gestión basado en Actividades) que permita un conocimiento de los costes reales de cara a identificar los productos/clientes/mercados/canales de distribución que generan una mayor rentabilidad, reduciendo las ineficiencias allá donde se produzcan, haciendo a la empresa mucho más competitiva en el mercado.

Desarrollo de un plan de formación que elimine los desajustes entre los perfiles requeridos en los puestos de trabajo y los perfiles de las personas que los ocupan, mejorando su nivel de profesionalización.

Realizar análisis ABC de la cartera de clientes y gestionarla mediante un CRM (*Customer Relationship Management*) adecuado, que permite identificar y focalizar los esfuerzos en aquellos clientes y segmentos de mercado que son mucho más eficientes para la empresa, consiguiendo encontrar, atraer y ganar nuevos clientes, retener a los clientes actuales, atraer

a antiguos clientes, reducir los costes de marketing y servicio al cliente.

Crear una Task Force de venta que permita una penetración en segmentos de mercado de gama alta, sin incurrir en los elevados costes que representaría a la empresa la creación de un equipo tradicional de vendedores. Para ello podría solicitar el apoyo externo de una empresa especializada en la creación y gestión de redes alternativas de ventas.

Evolucionar hacia un enfoque de marketing, abandonando el enfoque de producto, con el que la empresa se centre en identificar las necesidades del mercado, atendiéndolas adecuadamente y mejorando, por tanto, su competitividad.

Diseñar una campaña de comunicación para posicionar la marca en los segmentos deseados, que sea coherente con una estrategia claramente definida de distribución.

Reducir los plazos de cobro a clientes así como el plazo de almacenamiento de existencias para la mejora de la liquidez. Por otro lado, reducir el plazo de pago a proveedores, que permite conseguir unas mejores condiciones de compra, reduciendo su precio y mejorando así el margen. Con el conjunto de estas medidas se conseguirá un menor ciclo de maduración y caja.

#### Análisis CAME. Cómo “Afrontar” las Amenazas.

##### AFRONTAR

Adaptar los productos y servicios a las necesidades de los clientes, centrándose en segmentos de mercado de gama alta y alto poder adquisitivo, que están notando de una forma mucho más reducida el impacto de la crisis económica, permitiendo mantener unos buenos niveles de consumo.

Ampliar su cobertura geográfica dirigiéndose a países favorables desde el punto de vista de las exportaciones, que crecen en consumo de miel española durante los últimos años.

Competir con una estrategia de diferenciación por calidad y enfocada al cliente. Penetración de mercado al ritmo de crecimiento del sector. Incrementar su cuota de mercado dentro del sector.

Expandir su negocio. Alargar la línea de producto miel envasada hacia arriba, incorporando productos con valor añadido (miel con propóleo, con jalea real, con polen, etc.). Incrementar la profundidad en su mix de producto (propóleo, jalea real, etc. en más formatos).

Difundir la marca de calidad “made in Spain”, resaltando los valores y el origen español de los productos.

Realizar campañas de comunicación y sensibilización a los consumidores. Estrategia de divulgación, que aporta criterio a la notoriedad y credibilidad de los mensajes, promocionar el producto transmitiendo sus bondades, variedades y usos con respecto a otros sustitutos. En concreto, el valor añadido en lo relativo a los beneficios que su consumo produce para la salud humana (beneficios conocidos a través de la apiterapia). Organización de jornadas gastronómicas: cata de mieles.

Desarrollar la marca de una manera importante, que sea reconocida y valorada fuertemente por el consumidor final, lo que se traducirá en un interés por parte de los distribuidores en incorporar/mantener dicha marca en sus lineales de venta. Ello representa continuas inversiones en I+D+i, para asegurar un constante flujo de productos mejorados e innovadores que satisfagan los cambios de las necesidades de los clientes; en publicidad adecuada y en una excelente comercialización y servicio.

Aprovechar el apoyo a la inversión que puedan ofrecer entidades financieras como el Instituto de Crédito Oficial u otras de similares características.

Análisis CAME. Cómo “Mantener/Mejorar” las Fortalezas.

MANTENER/MEJORAR

Explotar las relaciones con proveedores actuales, asegurando la adquisición de la primera materia en las cantidades y calidades deseadas. Por otro lado, identificar nuevos potenciales proveedores que cumplan con los estándares exigidos. Todo ello a través de un sistema SRM (*Supplier Relationship Management*). Conseguir una mayor fidelización de los proveedores a través de una reducción del plazo de pago a los mismos.

Transmitir adecuadamente la gran “tradicición”, el profundo “conocimiento” de la materia prima y la “calidad” como valores de la marca.

Desarrollo del actual sistema de seguridad alimentaria con el que cuenta la empresa (APPCC) transformándolo en un sistema integral de aseguramiento de la calidad.

Aumentar la calidad del producto a través de incrementar las exigencias de calidad en los estándares de primeras materias, en los procesos de producción y en los de servicio y atención al cliente, consiguiendo mejores parámetros para la diferenciación del producto (tales como durabilidad, uniformidad, fiabilidad, credibilidad, confianza, responsabilidad, comunicación, etc.)

Esfuerzos en fidelización de clientes. Para fidelizar clientes la empresa deberá incrementar sus esfuerzos en investigación comercial, de modo que obtenga información que le permita adaptar el producto y servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción y cumplimiento de sus expectativas.

Elevar el grado de formalización en la comunicación en la empresa y descentralizar la toma de decisiones desarrollando el concepto del *empowerment*. Todo ello redundará en un mayor nivel de comunicación, motivación y trabajo en equipo, que a la larga ayudarán a la mejora de la productividad.

Transformar los contactos comerciales establecidos en Francia, Alemania, China, Japón y Corea del Sur en clientes que permitan incrementar de una forma significativa la cifra de ventas de la empresa.

La empresa debe mantener la política de inversión-financiación llevada hasta el momento para las inversiones empresariales que decida acometer, es decir, que los orígenes a largo financien las aplicaciones a largo y los orígenes a corto financien las aplicaciones a corto.

Así mismo debe mantener el apalancamiento financiero conseguido hasta la fecha.

Análisis CAME. Cómo “Mantener/Mejorar” las Fortalezas.

EXPLOTAR

Consolidar la red de suministradores a nivel nacional. Identificar e incorporar a su cartera nuevos proveedores apícolas profesionalizados, tanto nacionales como internacionales, con mayor productividad, mayor calidad, menor coste y mayor variedad de productos, incluidos productos de origen ecológico.

Aprovechar la disposición de las autoridades comunitarias para las campañas de promoción y comunicación de los productos apícolas europeos, utilizando los recursos que se ponen a disposición del sector.

Utilizar la mayor predisposición al consumo de miel española en países europeos y asiáticos para la identificación de nuevas oportunidades de negocio, estableciendo vínculos comerciales con potenciales clientes.

Aprovechar la implantación que en los mercados internacionales tienen los productos de alimentación “made in Spain”, utilizando el diseño del envase y etiquetado para proyectar el valor de la marca de la empresa.

Adaptar el proceso de producción para atender nuevos clientes y mercados, satisfaciendo sus necesidades y exigencias en cuanto a calidad, flexibilidad, plazos de entrega y precio. En este sentido, la modernización y automatización de los procesos se hace fundamental.

Dirigirse a un segmento de mercado de mayor edad, que presenta un consumo de miel superior, con preferencia hacia mieles más cremosas y con envases tradicionales.

Comunicar y promocionar adecuadamente al consumidor los beneficios que sobre la salud produce el uso de la miel, a diferencia de lo que ocurre con algunos de sus principales edulcorantes sustitutivos, y de sus múltiples aplicaciones de carácter medicinal, generando confianza, incentivando e influyendo en las decisiones de compra. El objetivo debería ser el de generar notoriedad social respaldada por motores de prescripción que se consideran de utilidad.

Incorporar en los productos información para usos y aplicaciones, tales como recetas o sugerencias de consumo, así como promover la utilización de la miel en la elaboración de otros productos alimentarios, tales como platos elaborados, bollería y pastelería, lácteos, etc.

Utilizar nuevos diseños (los que evocan “lo natural” y “de toda la vida”) y presentaciones de los productos (monodosis, antigoteo, etc.), que le permitirían dirigirse a otros nichos de mercado, como un público de mayor edad y como la restauración.

Diseñar una clara estrategia de diferenciación, con un fuerte desarrollo de marca, adaptando el producto al segmento de mercado de gama alta al que se dirige, utilizando como canal la tienda tradicional, de especialidad o gourmet, que le permitirá conseguir un buen reconocimiento del mercado y un adecuado posicionamiento en el mismo.

Incorporar línea de producto de miel ecológica aprovechando las preferencias del mercado hacia este tipo de productos. Posibilidades de diferenciación.

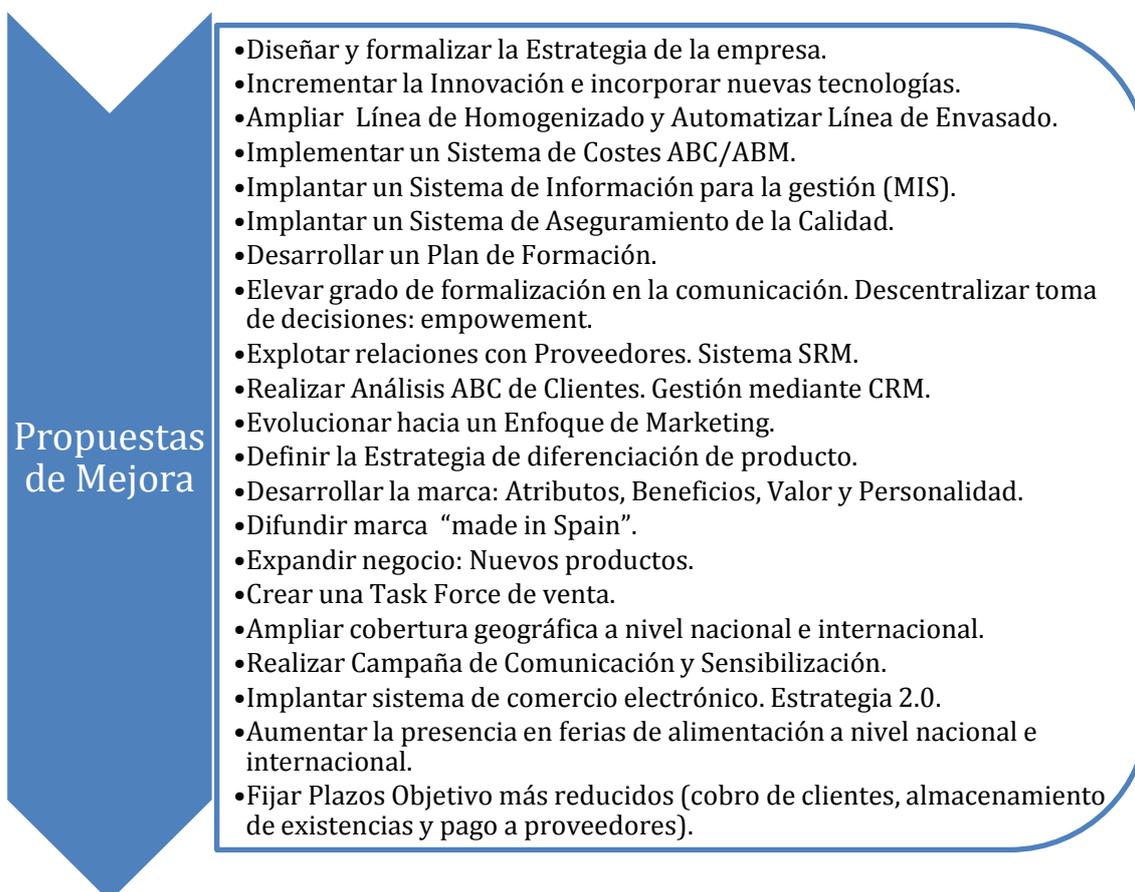
Implantar un sistema de comercio electrónico a través de la página web de la empresa, centrando los esfuerzos en este método de venta, que tiene un alcance amplio y costes de gestión bajos. Uso de las nuevas tecnologías de la comunicación para captar nuevos clientes y fidelizar los actuales. Definir e implementar estrategias de promoción en Facebook, Twitter. Generación y viralización de videos en Youtube. Generar masa crítica en redes sociales.

Aumentar la presencia en ferias de alimentación a nivel nacional e internacional, con el objetivo de promocionar y presentar productos de la empresa, establecer contactos y relaciones comerciales con clientes, proveedores, asociaciones, organizaciones y otros.

### 9.3. PROPUESTAS DE MEJORA.

A continuación hacemos una descripción sintética de las propuestas planteadas en base al Análisis CAME, que la empresa deberá afrontar en los próximos años para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Figura 30: Propuestas de Mejora realizadas a la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

# CAPÍTULO 10

## Identificación y Evaluación de la Propuesta de Mejora.

---



## 10. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.

Una vez realizado el Análisis CAME y descritas las Propuestas de Mejora que se plantean a la empresa, éstas han sido valoradas por la Dirección de la misma, considerando que la Propuesta de Ampliación de Homogenizado y Automatización de la Línea de Envasado tiene un carácter prioritario, dado su componente estratégico, que permite la internacionalización de la empresa, habida cuenta del proceso de consolidación que se viene produciendo en las últimas semanas de las relaciones comerciales con algunos clientes en Asia.

Es por ello que es esta la propuesta que se va a abordar de forma inmediata y, por eso, es la que pasamos a valorar.

### 10.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

Los contactos y las expectativas comerciales en el exterior fuerzan a la empresa a ajustar sus capacidades productivas a una demanda mucho más exigente en cuanto a la calidad del producto, los plazos de entrega y flexibilidad en los volúmenes de producción. Dichos contactos se ubican en países asiáticos emergentes (China, Japón y Corea del Sur) pero también en economías más maduras (Alemania y Francia).

La posibilidades comerciales que ofrecen dichas economías por su tamaño potencial de mercado, los niveles de producto interior bruto, con un crecimiento rápido de una clase media de alto consumo y alto poder adquisitivo, etc., hacen que Buleo Miel, S.L. decida dirigirse a estos nuevos mercados con sus productos actuales y con productos nuevos, adaptándolos a las características particulares de dichos mercados.

Dadas las características actuales de la línea de envasado, existen importantes limitaciones en la capacidad de producción de la empresa, por lo que es necesario llevar a cabo nuevas inversiones que permitan una modernización y completa automatización de dicha línea, así como mejoras en las actuales instalaciones. De este modo se verá incrementada su capacidad productiva, su operatividad y gestión de la trazabilidad, para lograr satisfacer la demanda previsible de los próximos años, así como una mejora en las condiciones del entorno de trabajo.

En cuanto a la ampliación de la línea de mezclado y automatización de la línea de envasado, los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son:

- Reducción de los tiempos de ciclo e incremento de la capacidad de producción.
- Flexibilidad productiva, acopando las líneas de producción en función de los diferentes pedidos que se tengan, aumentando o disminuyendo la capacidad en cada una de las líneas de producción. Con esta flexibilidad productiva no se generan cuellos de botella, y se puede dar una respuesta más ágil a los pedidos de los clientes y con un menor coste de producción, reduciendo los plazos de entrega.
- Mejora de la productividad como consecuencia de la reducción de los tiempos de ciclo.
- Reducción de los defectos en la dosificación, cerrado y etiquetado de los productos.

- Reducción de roturas y mermas en el proceso de envasado.
- Reducción de otras ineficiencias en el proceso productivo.
- Mejora en el proceso de homogenización, que lleva a una mejora de las características organolépticas de la miel y de los parámetros de calidad de la misma.
- Permitir diversificar la gama de productos, incorporando la producción de nuevos formatos de envasado (tales como monodosis, antigoteo, etc.)
- Permitir acceder a mercados nacionales e internacionales, como consecuencia de la mayor flexibilidad en la producción, ajustándose a las demandas que se producen en dichos mercados.

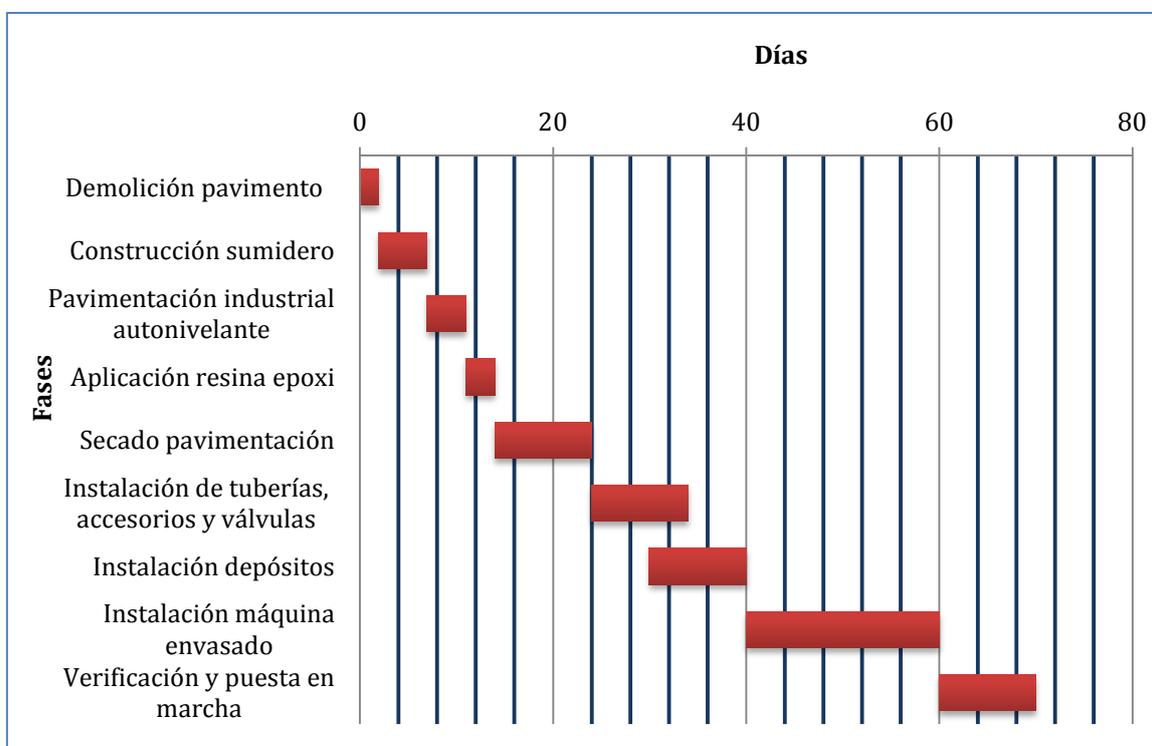
Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la mejora en el acondicionamiento en la sala de envasado son:

- Disminuir el riesgo de contaminación del producto por superficie.
- Mejora del entorno de trabajo, con unas óptimas condiciones higiénicas, al permitir una fácil limpieza, desinfección y mantenimiento de la sala de envasado.
- Reducción de los tiempos de limpieza.

## 10.2. CALENDARIO DE EJECUCIÓN. CRONOGRAMA.

En el siguiente gráfico se muestra la distribución en el tiempo de las fases que componen la inversión que decide acometer la empresa.

Gráfico 31: Calendario de Ejecución para el proyecto de inversión.



Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

### 10.3. VALORACIÓN ECONÓMICA Y VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN.

Todas las cifras que se utilizan en el presente apartado relativas a ingresos y gastos añadidos consecuencia de la inversión han sido facilitadas por la empresa.

#### 10.3.1. DETALLE DE LA INVERSIÓN.

Tabla 68: Detalle de la inversión. Pavimentación sala de envasado.

Ud.	Concepto	Precio/Ud. (euros)	Total (euros)
96 M2	Pavimento industrial autonivelante MONOTOP (1) a base de cemento modificado con polímeros para pavimentos de hormigón y recrecidos de 5 a 10 cm. Limpieza del soporte, quedando el pavimento preparado para aplicación de pintura decorativa.	22,50	2.160,00
96 M2	Pavimento de pintura epoxi SIKAGUARD-62 (2) en base acuosa, consistente en dos capas de pintura (rendimiento 0.900 kg/m <sup>2</sup> ), sobre superficies de hormigón o mortero, sin incluir la preparación del soporte. Colores estándar, s/NTE-RSC, medido en superficie realmente ejecutada	26,68	2.580,00
11.65 MI	Canaleta de drenaje superficial para zonas de carga ligera y pesada, formado por piezas prefabricadas de PVC de 520 x170 mm. De medidas exteriores, sin pendiente incorporada y con rejilla de PVC gris, colocadas sobre cama de arena de río compactada, con p.p. de piezas especiales y pequeño material, montado, nivelado y con p.p. de medios auxiliares, s/CTE-HS-5.	31,25	364,06
1	Arqueta registrable de hormigón en masa con refuerzo de zuncho perimetral en la parte superior de 30x30x30 cm, medidas interiores, competa: con tapa y marca de hormigón y formación de agujeros para conexiones de tubos. Colocada sobre solera de hormigón en masa HM-20/P/40/l de 10 cm, de espesor y p.p. de medios auxiliares, sin incluir la excavación ni el relleno perimetral posterior, s/CTE-HS-5.	150,00	150,00
22 MI	Corte, demolición y retirada de sobrantes del pavimento existente en la zona de colocación del sumidero y en la zona donde hay que meter el tubo de desagüe, i.i. parte proporcional de medios auxiliares.	37,50	825,00
15	Colector de saneamiento enterrado de PVC liso multicapa con un diámetro 90 mm. Junta elástica, Colocado en zanja, Con p.p de medios auxiliares y sin incluir la excavación, e incluyendo relleno de la misma con hormigón H-150/B/150, s/CTE-HS-5.	12,50	187,50
<b>TOTAL IMPORTE</b>			<b>6.266,56</b>

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

Tabla 69: Detalle de la Inversión. Maquinaria y equipos en sala de envasado.

Cantidad	Concepto	Precio/Ud. (Euros)	Importe total (Euros)
1	Línea de envasado de miel (1) : Envasado de miel con dos dosificadores y cerradora twist-off	38.400,00	38.400,00
1	Kit para dosificado y cerrado de antigoteo.	9.500,00	9.500,00
1	Conjunto completo de etiquetado con dos etiquetadoras y enfajado de envases. Las etiquetadoras son de 100mm de ancho de etiqueta	9.600,00	9.600,00
1	Cerrado de cubos de plástico	2.100,00	2.100,00
1	Transporte y puesta en marcha máquina	1.300,00	1.300,00
1	Kit para hacer el envase pequeño de 30gr	1.800,00	1.800,00
1	Depósito para mezclar miel de una capacidad de 6Tn construido en acero inoxidable con 4 patas al suelo. Tapas abatibles en parte superior con puente central donde se agarrará el agitador central de gran dimensión.  Boca de salida inferior de diámetro 65 con válvula de mariposa. Con transporte incluido.	9.400,00	9.400,00
1	Instalación de tuberías en fábrica, accesorios y válvulas necesarios. Cartucho de filtro de 200 micras para intercambiar con el de 500 mm que tienen en su instalación. Instalación de bomba de trasiego existente en su fábrica. Hacer todas las entradas de miel de los depósitos por la parte inferior. Trabajo dietas y desplazamiento y material necesario.	3.800,00	3.800,00
2	Depósito para stockage de miel de una capacidad de 5.500 kg. Construido en acero inoxidable AISI 304. Boca de entrada y salida inferior de diámetro 50 mm, con válvula de mariposa colocada en salida, con fondo plano para colocar en plataforma elevada. Dos tapas abatibles con puente central para ver el interior. Termómetro analógico de diámetro de 100mm, para conocer la temperatura de la miel	5.500,00	11.000,00
<b>TOTAL IMPORTE</b>			<b>86.900,00</b>

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

## **(1) LINEA DE ENVASADO DE MIEL.**

### Especificaciones técnicas.

- Enteramente construida en acero inoxidable.
- Producción máxima: 30 tarros minuto
- Dimensiones de las tapas: desde 20 mm hasta 110 mm
- Diámetros de los tarros: desde 40 mm hasta 120 mm.
- Potencia eléctrica: 1.500 W
- Suministro neumático: 5 bar
- Consumo de aire: 30 litros/ciclo.

### Especificaciones de Seguridad.

- Cuadro eléctrico de control con PLC para la sincronización de movimientos y detecciones.
- Pantalla táctil con sistema de ayuda que facilita el funcionamiento de toda la máquina.
- Se incorpora un detector de ausencia de tapas.

### Especificaciones de Funcionamiento.

Una mesa de alimentación de envases, en el inicio de línea, con velocidad de 3.5 vueltas por minuto, que permite alimentar de tarros vacíos a la línea de cerrado. A la salida de este alimentador, están colocados los dosificadores que previa detección de envases dosificarán la cantidad preseleccionada en la pantalla táctil. A continuación se pasa a la cerradora donde se hace un cerrado gradual y controlando la presión de cerrado de cada bote.

De esta sección pasa a la etiquetadora, que se compone de dos cabezales: uno para poner la etiqueta en la banda horizontal y el otro para el precinto de garantía de forma vertical. Equipo versátil para dispensar etiquetas tanto en la parte superior, como lateral o inferior. La fecha de caducidad estará impresa mediante el marcador de termo impresión, que puede imprimir en cualquier parte de la etiqueta, es regulable en todos los sentidos, y que puede llevar 2 filas de números.

A la salida de la etiquetadora tendremos una mesa de espera, con un empujado neumático que colocará cada línea de envases para meter a continuación en cajas.

Esta máquina cumple la normativa de la CEE en cuanto a normas de seguridad e higiene.

## **10.3.2. PROCESO PRODUCTIVO TRAS LA INVERSIÓN.**

En cuanto al proceso productivo, las inversiones realizadas en la ampliación de los equipos de mezclado (homogenizado) y trasvase y automatización de la línea de envasado, tienen una influencia directa en los volúmenes de fabricación que puede alcanzar la empresa.

Al incorporar un depósito mezclador de 6 toneladas de capacidad, los dos turnos necesarios para llevar a cabo esta operación se reducen a uno, se mejora la calidad de la homogenización y los tiempos del proceso, redundando en una mejora de la capacidad productiva y calidad del producto final.

Los cambios efectuados en los conductos instalados en la sala de envasado en la parte baja de la sala permiten reducir los tiempos necesarios en el proceso de decantado antes de su envasado. Con la inversión realizada se dispondrá de 2 depósitos de 6 toneladas (utilizado para las variedades de mayor rotación en el mercado) 3 depósitos de 3 toneladas (utilizado para las variedades de rotación media), 4 depósitos de 1 tonelada y 6 depósitos de 300 kg. (para las variedades de menor rotación). Una vez la miel esté en su depósito y transcurridas 12 horas desde su transvase, se podrá proceder a la retirada de la capa superficial de espuma y micro partículas de la miel, producidas por la decantación de dicha miel.

Para llevar a cabo el envasado se dispondrá de un monobloque de envasado con un sistema de dosificación con precisión, cerrado garantizado, y etiquetado simple o doble, en función del formato a producir. En el inicio de la línea habrá una mesa de alimentación de envases, con velocidad de 3,5 vueltas por minuto, que permitirá alimentar de tarros vacíos a la línea de cerrado.

A la salida de este alimentador, estarán colocados los dosificadores que previa detección de envases dosificarán la cantidad preseleccionada en la pantalla táctil. A continuación pasarán a la cerradora donde se hará un cerrado gradual y controlando la presión de cerrado de cada bote. De ahí se pasará a la etiquetadora, compuesta de dos cabezales: uno para poner la etiqueta en la banda horizontal y el otro en la parte superior, lateral o inferior. A la salida de la etiquetadora tendremos una mesa de espera, con un empujado neumático que colocará cada línea de envases para meter a continuación en cajas.

La capacidad máxima de producción de dicha máquina es de 1.600 tarros a la hora, con lo que se puede conseguir una reducción de los tiempos para la dosificación, cierre y etiquetado de entre 2 y 10 segundos en función del formato.

Por otro lado, la obra a realizar en el suelo de la sala envasadora trata de sustituir el pavimento existente, para dar una planimetría en pendiente hacia un sumidero línea que atravesará la sala para la recogida de aguas producida en la limpieza de la sala. El acabado superficial se realizará mediante la aplicación de resina epoxi.

La actuación que se quiere llevar a cabo consiste en la aplicación de un mortero autonivelante que le confiera a la sala pendientes más pronunciadas dirigidas hacia un sumidero lineal que se colocará de forma longitudinal en la longitud más larga de la sala. Esto conferirá un nuevo sistema de pendientes, además se pretende aplicar una resina epoxi sobre la nueva superficie a instalar suponiendo un conjunto de ventajas para la sala de envasado.

La construcción del sumidero y el nuevo sistema de pendientes facilitarán la limpieza de dicha sala, ya que dicha limpieza se efectúa mediante agua caliente a presión, lo que ocasionaba un problema para la evacuación del agua. Con la creación del nuevo sistema de saneamiento se da solución a este problema.

Por otra parte se pretende dar un acabado superficial mediante la aplicación de una resina epoxi que selle todas las porosidades que pudiesen quedar en el mortero y le confiera una mayor dureza a la superficie de trabajo, así como una mejor limpieza, lo que en este tipo de procesos productivos es primordial.

### 10.3.3. RESUMEN DEL PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN.

La inversión total que deseamos poner en marcha estará constituida por los siguientes elementos:

- Adquisición de una línea completa de envasado automático, un depósito mezclador homogenizador de miel con una capacidad de 6 Tn y dos depósitos de para stockage de miel de 6 Tn de capacidad.
- Pavimentación sala de envasado.

El valor de la inversión a realizar es de 93.166,56 euros, que queda desglosado de la siguiente forma:

**Tabla 70: Detalle de la inversión total (euros).**

CONCEPTO	Ud.	Precio/Ud.	TOTAL
<b>Pavimentación sala de envasado</b>	1	6.266,56	6.266,56
<b>Línea automática de envasado.</b>	1	66.500,00	66.500,00
<b>Depósito homogenizador 6 Tn</b>	1	9.400	9.400,00
<b>Depósitos stockage miel 6 Tn</b>	2	5.500,00	11.000,00
<b>Importe total</b>			<b>93.166,56</b>

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

El total de la inversión asciende a 93.166,56 euros. Financiamos 90.000 euros mediante un PRÉSTAMO ICO INVERSIÓN, y el resto será aportado por la empresa de sus fondos propios.

La empresa ha optado por seleccionar a Cajamar como entidad financiadora, ya que es cliente habitual de la misma y esto le permitirá tener un menor coste. Las condiciones o características del Préstamo ICO Inversión para la financiación de la inversión son:

**Tabla 71: Condiciones Préstamo ICO Inversión. Cajamar, febrero 2012.**

Capital prestado	-90.000,00 €
TAE	6,7703 %
Plazo de la operación	8 años
Plazo de carencia	2 años
Periodicidad de Amortización y Liquidación	Mensual
Sistema de amortización	Cuota constante (Sistema Francés)

Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.

El sistema de amortización utilizado es el sistema francés. Como se puede observar en la siguiente tabla, la cuota permanece constante durante toda la vida del préstamo, mientras

que el capital se amortiza de forma creciente y los intereses se calculan sobre el saldo pendiente, por eso son decrecientes.

Las cuotas serán mensuales, por lo que si la duración del préstamo es de 10 años, habrá 120 cuotas. A continuación se muestra el resumen de las condiciones del Cuadro de Amortización de dicho préstamo.

**Ilustración 47: Detalle de las condiciones económicas para la financiación de la inversión.**

<b>cajamar</b>	
03/02/2012 MINGLANILLA PZ DEL SALERO,0007 16260 MINGLANILLA	
<b>DATOS PERSONALES</b>	
Ciente .....	- BULBO MIEL S L
Identificación .....	- B16205668
<b>CONDICIONES ECONÓMICAS</b>	
Importe de la Operación .....	90.000,00 EUR
Plazo de la Operación .....	8 AÑOS
Carencia de la Operación .....	2 AÑOS
Periodicidad de Liquidación .....	MENSUAL
Periodicidad de Amortización .....	MENSUAL
Tipo de Interés .....	6,472 %
Comisión de Apertura .....	0,500 %
% de Progresión .....	0,000 %
Capital Aplazado .....	0,00 EUR
TAE .....	6,7703 %
Cuota Inicial .....	1.203,52 EUR
Tipo de Cuota .....	11-FRANCES, CUOTA CONSTANTE

Fuente: Cajamar, 2012.

Al constituir la inversión un activo fijo nuevo para la empresa, se decide financiar dicho elemento con financiación de terceros a largo plazo. De este modo, aún poniéndonos en el escenario más pesimista, la financiación no supondría una carga financiera a la que no pudiera hacer frente la estructura económica de la empresa.

### 10.3.4. VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN.

Para comprobar si la inversión que se quiere acometer es viable, hemos realizado de forma previa:

- Un análisis de viabilidad técnica: desde el punto de vista técnico es un proyecto viable, ya que la línea de automatización de envasado y las mejoras de las instalaciones cumplen con los requerimientos que desde un punto de vista técnico la empresa necesita.
- Un análisis de viabilidad operativa: desde el punto de vista operativo, la línea de automatización se pueden incorporar sin ningún tipo de distorsión al proceso productivo.

Ahora realizaremos un estudio de la viabilidad económico-financiera y rentabilidad de la inversión, justificando la medida en el que el proyecto es viable y rentable para Buleo Miel, S.L.

Para saber si es rentable se pueden utilizar tanto criterios dinámicos como estáticos. En nuestro caso realizaremos un análisis de la inversión mediante dos criterios estáticos y dos criterios dinámicos que incluyen:

1. Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida.
2. Plazo de recuperación o "Pay-back".
3. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de la inversión.
4. Cálculo de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) de la inversión.

Pasamos a explicar los parámetros considerados en los criterios de decisión utilizados en el análisis de dicha inversión. Todos los cálculos utilizados en las previsiones (ingresos, gastos, beneficios esperados, etc.) han sido facilitados por la empresa.

### PARÁMETROS DE LA INVERSIÓN.

#### A) *Coste de adquisición o pago de la inversión.*

El pago a efectuar por la adquisición de la totalidad de activos que constituyen la inversión es de 93.166, euros.

#### B) *Vida útil y amortización.*

Utilizando las tablas de amortización fiscal vigentes, el coeficiente de amortización<sup>7</sup> para el pavimento de la sala de envasado es del 3%, por lo que su vida útil es de 33,33 años. No se considera valor residual al final de su vida útil ya que, en cualquier caso, carece de materialidad. La dotación a la amortización que se realizará cada año será de:

**Tabla 72: Dotación a la amortización. Pavimento sala de envasado.**

DOTACIÓN A LA AMORTIZACIÓN	Valores
Precio adquisición (euros)	6.266,56
Valor Residual (euros)	0,00
n (años)	33,33
Amortización técnica(euros)	<b>188,01</b>

Fuente: *Elaboración propia, 2012.*

Según las tablas de amortización fiscal, el coeficiente de amortización para la línea de envasado es del 10%, por lo que ésta tiene una vida útil de 10 años. Estimamos que al final de su vida útil su valor residual será de 3.000 euros, por lo que la dotación a la amortización a efectuar cada año será de:

<sup>7</sup> Los coeficientes de amortización utilizados se corresponden con los máximos permitidos en las tablas oficiales del Ministerio de Hacienda.

Tabla 73: Dotación a la amortización. Línea automática de envasado.

DOTACIÓN A LA AMORTIZACIÓN	Valores
Precio adquisición máquina (euros)	66.500,00
Valor Residual (euros)	3000
n (años)	10
Amortización técnica (euros)	<b>6.350,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Por último, la vida útil de los depósitos será de 14,28 años, puesto que el coeficiente de amortización utilizado es del 7%. Estimando que al final de su vida útil su valor residual será es 1.000 euros, la dotación a la amortización efectuar cada año será de:

Tabla 74: Dotación a la amortización. Depósitos homogenización y almacenamiento.

DOTACIÓN A LA AMORTIZACIÓN	Valores
Precio adquisición depósitos (euros)	20.400,00
Valor Residual (euros)	1.000,00
n (años)	14,28
Amortización técnica (euros)	<b>1.358,54</b>

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Puesto que el activo que supone el mayor montante de la totalidad de la inversión es la línea de automatización, consideramos su vida útil (10 años) como la vida económica o duración temporal de la inversión así como el período de tiempo durante el cual se van a estar produciendo en la empresa movimientos de fondos como consecuencia de la realización del proyecto de inversión.

### C) Flujos de caja

Los Flujos de Caja son la expresión financiera de la ganancia obtenida por Buleo Miel, S.L. como consecuencia de la inversión. (FC = cobros - pagos)

Los cobros y pagos considerados serán los relacionados con la inversión y financiación del proyecto de inversión. Para determinarlos nos apoyaremos en la previsión de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, teniendo en cuenta que las amortizaciones técnicas, descritas en el apartado anterior, no son pagos, pero sí se han tenido en cuenta para el cálculo del beneficio como un gasto deducible, y por lo tanto se han considerado para el cálculo del impuesto sobre sociedades.

### **CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DERIVADA DE LA INVERSIÓN.**

En la Tabla 75 aparece la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional a 10 años (la razón de utilizar previsiones tan a largo plazo se deriva de la concordancia con la duración temporal de la inversión), con un pronóstico de los ingresos y gastos derivados únicamente de las operaciones de exportación que la empresa ha planeado realizar en los próximos diez años.

**Tabla 75: Cuenta de P y G derivada de la inversión (euros), 2013-2022.**

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DERIVADA DE LA INVERSIÓN</b>										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS	530.000	671.058	880.803	1.022.898	1.064.223	1.107.218	1.151.950	1.198.488	1.246.907	1.297.282
GASTOS EXPLOTACIÓN	450.500	570.399	748.682	869.464	904.590	941.135	979.157	1.018.715	1.059.871	1.102.690
AMORTIZACIONES	7.897	7.897	7.897	7.897	7.897	7.897	7.897	7.897	7.897	7.897
BAII	71.603	92.762	124.224	145.538	151.737	158.186	164.896	171.877	179.140	186.696
GASTOS FINANCIEROS	5.825	5.825	14.442	14.442	14.442	14.442	14.442	14.442	14.442	14.442
BAI	65.779	86.937	109.782	131.096	137.295	143.744	150.454	157.434	164.697	172.254
LS	16.445	21.734	27.445	32.774	34.324	35.936	37.613	39.359	41.174	43.063
B.D.I	49.334	65.203	82.336	98.322	102.971	107.808	112.840	118.076	123.523	129.190

**Fuente: Elaboración propia, 2012.**

El importe neto de la cifra de negocio estimado por la empresa incluye únicamente las previsiones de las ventas por su actividad en mercados exteriores (China, Corea del Sur, Francia y Alemania). Se espera que en el año 2013 la inversión esté funcionando a pleno rendimiento, y siguiendo con el plan de ventas internacional para dicho año, la empresa estima un incremento de las cantidades a procesar después de la inversión, tanto de miel envasada como a granel, que se resumen en la siguiente tabla.

**Tabla 76: Previsiones de ventas en mercados exteriores, 2013-2016.**

<b>Años</b>	<b>Miel envasada (Kg)</b>	<b>Miel a granel (Kg)</b>	<b>Importe (euros)</b>
<b>2013</b>	100.000	25.000	530.000
<b>2014</b>	125.000	25.000	671.058
<b>2015</b>	150.000	50.000	880.803
<b>2016</b>	175.000	50.000	1.022.898

**Fuente: Buleo Miel, S.L., 2012.**

Los gastos de explotación incluyen todas las compras de aprovisionamientos así como otros gastos de la actividad que se generarían a lo largo del ejercicio económico como consecuencia de la inversión realizada.

La amortización calculada es la correspondiente únicamente a los activos fijos que se derivan de la inversión, que ascienden a 7.896,55 euros cada año. Dichas amortizaciones no se incluirán en la determinación de los flujos de caja, salvo por lo que se refiere al pago del impuesto sobre el beneficio.

El Beneficio antes de impuestos (BAI) será el resultado de restarle al total de los ingresos los gastos generados por la actividad de la empresa, así como la amortización producida cada año y los gastos financieros derivados de la financiación de la inversión, los cuales minoran el BAI.

Puesto que las amortizaciones del activo generan, a lo largo del período de amortización, ahorros anuales en el pago del impuesto sobre el beneficio (iguales al producto de la amortización anual por el tipo del impuesto), dicho impuesto debería integrarse como pago en el flujo neto de caja del período en el que efectivamente se liquide. Para simplificar los cálculos hemos supuesto que el impuesto se liquidará en el mismo periodo en el que se devenga.

De acuerdo con la legislación, debemos de aplicar el tipo de gravamen del 25% sobre la Base Imponible (BAI), por lo que el Beneficio Después de Impuestos quedará reducido en tal proporción.

#### **FLUJOS DE CAJA DERIVADOS DE LA INVERSIÓN.**

De este modo los Flujos de Caja derivados de la inversión quedan resumidos en la siguiente tabla, donde se recogen todos los cobros o entradas de dinero que la empresa estima que se produzcan a lo largo de cada uno de los años en los que se encuentra dividido el horizonte temporal del proyecto, y todos los pagos o salidas de caja que la empresa soportará como consecuencia de la gestión y desarrollo del proyecto de inversión.

**Tabla 77: Flujos de caja netos derivados de la inversión, 2012-2022.**

<b>Años</b>	<b>COBROS</b>	<b>PAGOS</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>BAI</b>	<b>IS</b>	<b>FC final</b>
<b>2012</b>						-93.167
<b>2013</b>	265.000	225.250	7.897	31.853	7.963	31.787
<b>2014</b>	600.529	510.450	7.897	82.183	20.546	69.534
<b>2015</b>	775.930	659.541	7.897	108.493	27.123	89.266
<b>2016</b>	951.851	809.073	7.897	134.881	33.720	109.057
<b>2017</b>	1.043.561	887.027	7.897	148.638	37.159	119.375
<b>2018</b>	1.085.721	922.863	7.897	154.962	38.740	124.118
<b>2019</b>	1.129.584	960.146	7.897	161.541	40.385	129.052
<b>2020</b>	1.175.219	998.936	7.897	168.386	42.097	134.186
<b>2021</b>	1.222.698	1.039.293	7.897	175.508	43.877	139.528
<b>2022</b>	1.272.095	1.081.281	7.897	182.918	45.729	145.085

Fuente: Elaboración propia, 2012.

### 10.3.4.1. CRITERIOS ESTÁTICOS

Para determinar si nuestra inversión es viable, existen cuatro criterios estáticos que podemos utilizar:

1. Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida
2. Flujo neto de caja medio anual por unidad monetaria comprometida
3. Plazo de recuperación (Pay-back)
4. Tasa de rendimiento contable

El inconveniente de los criterios estáticos es que no tienen en cuenta la cronología de los flujos de caja y operan con ellos como si se tratase de cantidades percibidas en el mismo momento de tiempo.

En nuestro caso no aplicaremos el criterio dos, ya que no nos sirve para analizar una inversión independiente, sino que sólo sirve para comparar entre dos inversiones. Tampoco calcularemos el cuarto criterio ya que tampoco sirve para analizar proyectos aisladamente, sino para comparar entre varios proyectos.

#### *Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida.*

Mediante este criterio se compara el importe total generado por el proyecto con el desembolso necesario para acometer el mismo.

Para aceptar la inversión  $r \geq 1$ . A partir de nuestros flujos de caja de la inversión calculamos r:

**Tabla 78: Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida.**

K	FC final (euros)	r
<b>93.167</b>	0	11,71
	31.787	
	69.534	
	89.266	
	109.057	
	119.375	
	124.118	
	129.052	
	134.186	
	139.528	
	145.085	

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Vemos que  $r = 11,71$  por lo que estamos por encima de la zona de aceptación ( $>1$ ), por lo que aceptaremos el proyecto de inversión

### *Plazo de recuperación (Pay-back).*

El plazo de recuperación es el periodo de tiempo que tarda en recuperarse la inversión realizada. En este caso prima la liquidez sobre la rentabilidad y sólo se consideran los flujos de caja que se generan hasta el momento de la recuperación del desembolso inicial.

$$t \rightarrow K = \sum_{j=1}^t F_j$$

En nuestro caso el desembolso inicial es de 93.167 euros. En el primer año, la recuperación de la inversión es de 31.787 euros, alcanzándose la totalidad de la misma a los 317,8 días del ejercicio 2014. Esto es así ya que quedaban por recuperar 61.380 euros.

De ello se desprende que la recuperación de la inversión se produce en un período de tiempo muy corto, puesto que el plazo de recuperación es inferior a 2 años.

### *10.3.4.2. CRITERIOS DINÁMICOS*

#### *Valor Actual Neto (VAN) de la inversión.*

El cálculo del VAN consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés denominado “tasa de descuento”, y compararlos con el importe inicial de la inversión.

Como tasa de descuento se utilizará el coste medio ponderado de los recursos propios y ajenos utilizados para la financiación de la inversión, habiéndose tenido en cuenta el efecto fiscal.

Para calcular el Van se utilizará la fórmula siguiente:

$$VAN = -K + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+r)^i}$$

Teniendo en cuenta que;

- K = importe de la inversión que se va a realizar = 93.167 €
- F<sub>1</sub>= 31.787€ a F<sub>10</sub>= 145.085 €
- r = 5,43 %

Sustituyendo en la fórmula anterior se obtiene un VAN de 695.014,99 €.

De este modo podemos decir que la inversión es rentable ya que el VAN, es decir, con una inversión de 93.167 euros, el proyecto en valores actuales se transforma en un importe muy superior al invertido.

### Tasa Interna de Rendimiento (TIR) de la inversión

La TIR es la tasa de descuento o tipo de interés que hace que el VAN de nuestra inversión sea cero. Su fórmula es la siguiente:

$$K = \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1 + \lambda)^i}$$

Con nuestros datos:

- K = importe de la inversión que se va a realizar = 93.167 €
- F<sub>1</sub>= 31.787€ a F<sub>10</sub>= 145.085 €

Sustituyendo en la fórmula se obtiene una TIR del 70,76%, que es el valor que haría que el VAN fuese 0. Obviamente es mucho mayor que la tasa de descuento del 5,43 %, por tanto es aceptable la inversión planteada. Vemos que a pesar de que la inversión no es muy alta, la rentabilidad obtenida por la empresa derivada de dicha inversión sí lo es. Esto es debido fundamentalmente a la cifra de negocio que permitirá alcanzar.

De este modo se puede observar cómo la inversión para la automatización de la línea de mezclado, almacenado y envasado es altamente rentable, lo que hemos demostrado mediante el cálculo del VAN y la TIR. Además, si se observan los flujos de caja se puede ver como en el año 2014 se recupera la inversión realizada en el año 2012, por lo que el tiempo de recuperación es muy corto, lo cual es muy favorable para la empresa, esperando que se cumplan todas las previsiones efectuadas.

### Rentabilidad Neta.

Una vez calculada la TIR, podemos restarle el coste del capital obteniendo la Rentabilidad Neta de la Inversión.

$$R_n = R - k = 70,76 - 5,43 = 65,33\%$$

Siendo su regla de decisión:

Tabla 79: Rentabilidad Neta obtenida con la inversión.

RESULTADO	DECISIÓN
$r > k \rightarrow R_n = r - k > 0$	Proyecto rentable
$r = k \rightarrow R_n = r - k = 0$	Proyecto no rentable
$r < k \rightarrow R_n = r - k < 0$	Proyecto no rentable

Fuente: Elaboración propia, 2012.

Al ser un valor positivo, decimos que el proyecto de inversión es rentable.

#### 10.4. EPÍLOGO.

Dada la necesidad de incrementar su capacidad y eficiencia productiva para atender los nuevos mercados a los que se dirige, la Dirección de Buleo Miel decide acometer a corto plazo la propuesta de mejora Ampliación de la Línea de Homogenizado y Automatización de la Línea de Envasado.

Una vez valorada esta inversión de expansión podemos decir que es claramente viable para la empresa, y por tanto, debería llevarlo a cabo, ya que todos sus indicadores, tanto estáticos (Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida y Pay-back) como dinámicos (VAN y TIR), son muy superiores a los habitualmente esperados.

INDICADOR	VALOR ACEPTABLE	VALOR DEL PROYECTO
<b>Flujo neto de caja por unidad monetaria comprometida.</b>	$\geq 1$	11,71
<b>Pay-back</b>	<4 años. Según criterio interno de la empresa.	1 año y 317,8 días
<b>VAN</b>	>0	695.014,99 euros
<b>TIR</b>	> 5,43 %	70,76%
<b>Rentabilidad Neta</b>	>0	65,33%

# CAPÍTULO 11

## Conclusiones.

---



## 11. CONCLUSIONES.

**Primera.- Existen buenas expectativas en el sector.** La empresa se encuentra en un sector en fase de crecimiento a nivel mundial, a pesar de las circunstancias en las que se encuentra la situación económica en general, tal y como lo manifiestan los diversos informes y estadísticas consultados.

**Segunda.- Hay un buen nivel de profesionalización en el sector.** El nivel de profesionalización dentro del sector está aumentando en los últimos años de forma significativa, si bien es cierto que no alcanza todavía los niveles deseables. En este sentido, España se sitúa a la cabeza de Europa en lo que respecta a los niveles de profesionalización de la producción apícola.

**Tercera.- La empresa es de carácter familiar y con una larga tradición apícola.** La empresa objeto de estudio es una empresa familiar, con gran tradición apícola que viene de varias generaciones, dedicada a la comercialización de miel y otros productos apícolas, y que utiliza la calidad de su producto como su principal herramienta para competir en el mercado.

**Cuarta.- El macroentorno nos es favorable excepto la situación económica y financiera.** Habiéndose realizado un Análisis del Macroentorno con el modelo PESTEL, podemos decir que no se pone de manifiesto ninguna circunstancia que pueda hacer peligrar el proyecto empresarial, si bien la situación económica y financiera no se constituye como el marco de referencia ideal.

**Quinta.- La rivalidad en el sector es media.** Del mismo modo podemos ver que la rivalidad en el sector, estudiada a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, es de una intensidad media, no manifestando ninguna de las fuerzas una intensidad ni especialmente baja ni alta.

**Sexta.- Nuestro grupo estratégico no tiene una excesiva rivalidad.** En cuanto al Análisis de la Competencia, hemos identificado que el grupo estratégico en el que compete la empresa se caracteriza por la existencia de unos sistemas de gestión y producción tradicionales, con un ámbito de actuación reducido, bajos gastos en marketing y escaso número de empleados.

**Séptima.- Nuestro cliente estratégico va a ser la distribución minorista.** Se han identificado diferentes segmentos de mercado, habiendo concluido que el cliente estratégico es la distribución minorista. Al mismo tiempo, se han identificado los factores clave para poder acceder a dicho cliente estratégico, poniéndose de manifiesto que en estos momentos la empresa no está atendiendo la mayoría de ellos.

**Octava.- La estrategia no está bien definida.** Desde el punto de vista estratégico, la empresa no posee una estrategia claramente definida. No obstante, se pueden identificar a través de los principios y valores de la empresa, cuáles son las líneas maestras sobre las que se podría hacer una definición de la misma.

**Novena.- En nuestra empresa el esfuerzo en I+D+i es escaso.** Estudiado el nivel de uso de nuevas tecnologías en el proceso de producción, se desprende que el mismo es bajo, por lo que su capacidad y eficiencia productiva se encuentra bastante limitada. Esto

evidencia la necesidad de incorporar dichas tecnologías a los procesos productivos, así como incrementar el esfuerzo en I+D+i.

**Décima.- El Sistema de información es anticuado.** La empresa no dispone de un sistema de información en fase avanzada, sino en una fase inicial de su desarrollo. Los flujos de información son básicamente de carácter informal, lo que hace que la toma de decisiones deba realizarse en numerosas ocasiones de manera intuitiva.

**Undécima.- El Sistema de costes no es muy elaborado.** Tampoco existe un sistema suficientemente fiable de determinación de los costes que permita identificar las actividades que generen valor y no valor, para así poder mejorarlas reduciendo las ineficiencias e incrementando la productividad.

**Duodécima.- No existe un sistema de calidad.** Por otro lado, el sistema de seguridad alimentaria que tiene implantado la empresa le permite un control de la trazabilidad del producto, siendo necesario implantar un sistema de aseguramiento de la calidad que permita una mejora permanente de la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.

**Décimo tercera.- La estructura organizativa está excesivamente centralizada.** En cuanto a la estructura organizativa de la empresa, hemos comprobado que, dado su reducido tamaño, se trata de una estructura simple, en la que existe un grado de formalización bajo, con un proceso centralizado de toma de decisiones en el que la delegación y el *empowerment* no están suficientemente desarrollados.

**Décimo cuarta.- El personal está insuficientemente capacitado.** Además, se han puesto de manifiesto los desajustes existentes entre los perfiles de los puestos y las personas que los ocupan, lo que obligará a la empresa a capacitar adecuadamente a sus empleados.

**Décimo quinta.- No existe una estrategia ni de producto ni de marketing definida.** Se han analizado las acciones de marketing mix que lleva a cabo la empresa para dirigirse a su público objetivo, y hemos identificado que la empresa sigue un enfoque de producto y consigue la diferenciación a través de la calidad del producto, sin tener una estrategia claramente definida. El grado de conocimiento de la marca es más bien bajo y el diseño no parece significativo de cara a la diferenciación, si bien es cierto que existe una relativa fidelidad a la marca por parte de los clientes actuales.

**Décimo sexta.- Los precios no están bien definidos.** La política de fijación de precios de la empresa se basa en el coste, el margen y los precios de la competencia. Hemos identificado que la empresa compite con unos precios que son competitivos en un mercado de competencia monopolística.

**Décimo séptima.- La empresa debería reflexionar sobre cómo mejorar sus canales de distribución.** Para la distribución física de sus productos la empresa utiliza principalmente un canal largo e indirecto, con un grado de cobertura reducido y donde los márgenes obtenidos no son elevados.

**Décimo octava.- Falta de una estrategia de promoción.** Los esfuerzos en promoción son limitados y resultan insuficientes como para que el producto y la marca, bajo la cual comercializa la empresa sus productos, estén posicionados en la mente de sus clientes actuales y potenciales. Por ello, la empresa debería incrementar estos esfuerzos.

**Décimo novena.- La situación económica-financiera es estable aunque con escasa liquidez.** En cuanto a la situación económico- financiera, podemos decir que es buena, tal y como lo ponen de manifiesto los distintos indicadores utilizados para su estudio, aunque debería mejorarse, sobre todo en lo relativo a la liquidez a través de la reducción del ciclo de maduración, el nivel de endeudamiento y el incremento del margen, con la consiguiente mejora de rentabilidades.

**Vigésima.- Identificación de Propuestas de Mejora y Selección.** Realizado el Análisis DAFO/CAME para la empresa, en el que se ha puesto de manifiesto la necesidad de corregir sus debilidades, afrontar las amenazas, mejorar sus fortalezas y explotar sus oportunidades, hemos identificado 21 propuestas que se trasladan a la Dirección de Buleo Miel. La empresa ha priorizado y determinado que la propuesta que a corto plazo decide acometer es la Ampliación de Homogenizado y Automatización de la Línea de Envasado.

**Vigésima primera.- Propuesta de Mejora viable.** Se ha analizado la viabilidad de la propuesta, y ésta ha resultado favorable, ya que tanto los valores estáticos (Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida y Pay back) como los valores dinámicos (VAN, TIR, Rentabilidad neta) son valores aceptables desde el punto de vista del análisis de la inversión.

**Vigésima segunda.-** La Propuesta de Mejora “Ampliación de Homogenizado y Automatización de la Línea de Envasado” seleccionada por la Dirección de Buleo Miel, S.L., contribuirá al desarrollo de la empresa a través del incremento de su capacidad productiva, lo que le va permitir atender de una forma eficaz y eficiente las nuevas oportunidades de negocio que se le plantean en los mercados, cumpliendo de forma clara con los cuatro parámetros de la competitividad, a saber, calidad, precio, flexibilidad y plazo.

**Este proyecto es una apuesta clara hacia la modernización de la empresa y la mejora de rentabilidad.**



# Bibliografía.

---



## 12. BIBLIOGRAFÍA.

### MONOGRAFÍAS

**Canales Tatay, C., y otros. 2002.** *Apuntes de economía de la empresa.* Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2002. 2002.376.

*Evolución y situación actual del Síndrome de Despoblamiento de Colmenas.* **Burgett, M., Bruneau, E. y Ruíz, J.M. 2010.** 162, Barcelona : Montagud Editores, Enero-Febrero de 2010, Vida Apícola, págs. 18-21. 0213-1005.

**Fernandez, E. de Miguel. 2005.** *Introducción a la gestión (Management).* Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2005. 2005.632.

**Fernández Ríos, M. 1994.** *Análisis y descripción de los puestos de trabajo.* Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1994. 84-7978-229-3.

**Gómez Pajuelo, A. 2004.** *Mieles de España y Portugal: conocimiento y cata.* Barcelona : Montagud Editores SA, 2004. 9788472121096 .

**Guadalajara Olmeda, N., Bartual Sanfeliu, I. y Blasco Ruiz, A. 2006.** *La Inversión y Financiación en la Empresa.* Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2006. 2006.291.

**Hervás Oliver, J.L. y Serent i Moreno, J.J. 2008.** *Economía de la empresa para la pyme.* Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2008. 2008.452.

*Importancia de la abeja como agente polinizador sobre el medio ambiente.* **García Samanes, A. 2008.** 152, Barcelona : Montagud Editores, Noviembre-Diciembre de 2008, Vida Apícola, pág. 48. 0213-2005.

**Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. 2010.** *Fundamentos de estrategia.* Madrid : Pearson Educación, S.A, 2010. 978-84-8322-645-2.

**Jordá Rodríguez, A., y otros. 2009.** *La economía de la información para la administración de empresas.* Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2009. 2009.078.

**Kotler, P., y otros. 2000.** *Introducción al Marketing.* Madrid : Prentice Hall, 2000. 84-8322-178-0.

*Las diez tendencias que definirán los envases del futuro.* **Enguix, C. 2011.** 159, Barcelona : AECOC, Diciembre de 2011, Código84, págs. 68-74. 19967/87.

**Monchón Morcillo, F., y otros. 2010.** *Empresa y Economía Industrial.* Madrid : McGraw Hill, 2010. 978-84-481-7799-7.

**Oltra Climent, F. 2008.** *Dirección de Recusos Humanos*. Valencia : Universidad Politécnica de Valencia., 2008. 2008.362.

**Orduña Moreno, F.J., y otros. 2004.** *Curso de derecho privado*. Valencia : Tirant lo Blanch, 2004. 8484561054.

*Radiografía censal y macroeconómica del sector apícola en España.* **Gómez Pajuelo, A. 2009.** 157, Barcelona : Montagud editores, Septiembre-Octubre de 2009, Vida Apícola, págs. 51-55. 0213-1005.

**Robbins, Stephen P. 1999.** *Comportamiento organizacional, 8ª.ed.* Mexico : Prentice Jall, 1999. 970-17-0236-0.

**Sangüesa Sánchez, M., Mateo Dueñas, R. y Ilzarbe Izquierdo, L. 2006.** *Teoría y práctica de la Calidad*. Madrid : Thomson, 2006. 978-84-973240-6-9.

**Torrencinas G P F, S.L. 2011.** *Estudio de Mercado "Conocimiento de la miel española, el nivel de aceptación y las preferencias del consumidor"*. Madrid : s.n., 2011.

**Whitten, J. L., y otros. 2008.** *Análisis de sistemas: diseño y métodos*. México : McGraw-Hill, 2008. 970-10-6614-6.

## DOCUMENTOS EN LÍNEA.

**Alviz Martín, V. 2009.** Visión actual de la apicultura en España. [En línea] RCCV VOL. 3 (2)., 2009. [Citado el: 22 de octubre de 2011.] <http://biblioteca.unicafam.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=40764>. 1998 2688.

**Banco de España. 2012.** Boletín Estadístico. Estadísticas de la Unión Económica y Monetaria. Estadísticas Españolas. [En línea] 2012. [Citado el: 13 de 02 de 2012.] <http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/bolest.html>.

**Cámara de Comercio de Valencia. 2012.** Manual del emprendedor. Formas jurídicas de la empresa. [En línea] 2012. [Citado el: 19 de 02 de 2012.] [http://www.camaravalencia.com/es-ES/cempresas/manualemprendedor/5formas\\_juridicas.pdf](http://www.camaravalencia.com/es-ES/cempresas/manualemprendedor/5formas_juridicas.pdf).

**Comisión Nacional de Competencia. 2012.** Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario. [En línea] 2012. [Citado el: 29 de abril de 2012.] [www.cncompetencia.es/Inicio/.../tabid/76/Default.aspx](http://www.cncompetencia.es/Inicio/.../tabid/76/Default.aspx).

**INE. 2011.** Anuario Estadístico de España 2011. Demografía. [En línea] 2011. [Citado el: 27 de noviembre de 2011.] [http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario11/anu11\\_02demog.pdf](http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario11/anu11_02demog.pdf).

—. **2011.** Indicadores demográficos básicos. [En línea] 7 de julio de 2011. [Citado el: 26 de noviembre de 2011.]

—. **2010.** Proyección de la población española 2009-2049. [En línea] 28 de enero de 2010. [Citado el: 29 de noviembre de 2011.]

**Infoagro. 2011.** Definición, Historia E Importancia De La Apicultura. *sitio web Infoagro.* [En línea] 2011. [Citado el: 18 de octubre de 2011.] [http://www.infoagro.com/agricultura\\_ecologica/apicultura.htm](http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/apicultura.htm).

**MERCASA. 2011.** Producción, Industria, Distribución y Consumo de Alimentación en España. [En línea] 2011. [Citado el: 25 de marzo de 2012.] [http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion\\_2011/5\\_index\\_anuncios.html](http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion_2011/5_index_anuncios.html).

**Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 2002.** BOE. [En línea] 62, 13 de marzo de 2002. [Citado el: 19 de noviembre de 2011.] <http://www.boe.es/boe/dias/2002/03/13/pdfs/A10366-10371.pdf>.

**Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.** Guía del Nuevo Plan Contable. [En línea] [Citado el: 20 de abril de 2012.] <http://www.ipyme.org/Publicaciones/PlanContable.pdf>.

**Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino. 2010.** Programa Nacional de Medidas de ayuda a la Apicultura 2011-2013. [En línea] 2010. [Citado el: 20 de diciembre de 2011.] [http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/planes-y-estrategias/pna\\_2011-2013\\_espa%C3%B1a\\_tcm7-113504.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/planes-y-estrategias/pna_2011-2013_espa%C3%B1a_tcm7-113504.pdf).

**Subdirección General de Productos Agroganaderos. 2011.** El sector de la miel en cifras. Principales indicadores económicos 2010. [En línea] Mayo de 2011. [Citado el: 5 de Noviembre de 2011.] [http://www.magrama.gob.es/app/vocwai/documentos/Adjuntos\\_AreaPublica/INDICADORES%20ECON%3%93MICOS%20SECTOR%20DE%20LA%20MIEL%202010.pdf](http://www.magrama.gob.es/app/vocwai/documentos/Adjuntos_AreaPublica/INDICADORES%20ECON%3%93MICOS%20SECTOR%20DE%20LA%20MIEL%202010.pdf).

