



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en ADE

Análisis Estratégico de Cereales Abonos y Piensos Canseco

Presentado por:

Javier Canseco Lombraña

Tutelado por:

Víctor Hermano Rebolledo

Valladolid, 7 de marzo de 2019

RESUMEN

Mediante este estudio se trata de determinar cuales son las actuaciones que debe llevar a cabo la empresa CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO para el período 2018-2023. Para ello, se realiza el análisis del ámbito general en el que opera la empresa mediante un estudio de la evolución del entorno general, para posteriormente desagregar cada uno de los dos negocios.

Tanto la actividad de almacenamiento y distribución de cereal como la actividad de producción de piensos compuestos serán analizadas como unidades estratégicas de negocio independientes pero sinérgicas. Se llevará a cabo el análisis de cada uno de los dos sectores para determinar las condiciones competitivas en las que se encuentra la empresa en los mismos.

Además, se realizará un análisis interno de cada una de las actividades, con el objetivo de determinar las características económico-financieras, los posibles riesgos, y la posición corporativa de cada uno de los negocios.

Finalmente, se incluirá toda la información recopilada en un análisis DAFO que mostrará la situación actual de la empresa y permitirá determinar cuales son las estrategias más adecuadas a seguir por la empresa.

Código JEL (Journal of Economic Literature): Q12, Q13, Q18

Palabras clave: Unidad Estratégica de Negocio, Cereal, Pienso, Estrategia

ABSTRACT

The aim of this study is to determine which operations must the company CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO perform for the 2018-2023 period. For this purpose, a research is made to analyze the general field in which the company operates through a study of the evolution of the general environment, in order to make a later disaggregation of each one of the businesses.

Cereal storage and distribution as well as the compound feed production activities will be analyzed as independent but synergistic strategic business units. The analysis of each sector will be made to determine the competitive conditions in which the company finds itself.

Furthermore, an internal analysis of each one of the activities will be made with the purpose to establish the economic-financial characteristics, possible risks and corporative situation of each business.

Finally, all the collected information will be included in a DAFO analysis which will show the current situation of the company and will allow to determine the most adequate strategies for the company to follow.

JEL Codes (Journal of Economic Literature): Q12, Q13, Q18

Keywords: Strategic Business Unit, Cereal, Compound Feed, Strategy

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se analizará la situación en la que se encuentra la empresa CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO con la intención de realizar una caracterización de las posibles estrategias a llevar a cabo en el futuro. Por tanto, el objetivo principal es entender el funcionamiento de esta empresa, para posteriormente, poner solución a los posibles problemas que presente y explotar de manera más eficiente sus fortalezas y oportunidades.

Este documento se centrará, por tanto, en el desarrollo de un plan estratégico para los próximos cinco años que permita el desarrollo posterior de un análisis DAFO. Se estudiarán las posibles amenazas a las que se enfrenta la empresa con la intención de atenuar sus consecuencias, las oportunidades de las que dispone para poder asegurar un aprovechamiento óptimo de las mismas, las fortalezas que presenta la empresa con el propósito de explotarlas lo más eficientemente posible y, las posibles soluciones a las debilidades internas que presente la empresa.

El objetivo final de este documento es la realización de unas conclusiones que mejoren la administración y dirección de CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO, y favorezcan una mejor toma de decisiones.

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología utilizada para la realización del análisis se centrará en el desarrollo de un plan estratégico para el período de 2018-2023. Finalmente, la interpretación del análisis DAFO permitirá el desarrollo de las conclusiones finales del estudio.

Por tanto, el trabajo se desarrollará en cuatro epígrafes claramente diferenciados, desarrollando las técnicas de análisis estratégico en la siguiente distribución:

En primer lugar, se realizará un análisis de las variables más relevantes del entorno general para disponer de una visión global de la posible evolución de la empresa.

Posteriormente, el trabajo se centrará en el estudio y caracterización de los sectores donde la empresa desarrolla su actividad, con la intención de detectar posibles oportunidades y amenazas.

A continuación, se desarrollará el análisis interno de la empresa que se centrará en el estudio económico-financiero de la situación de la entidad, los posibles riesgos a los que se enfrenta y un análisis a nivel corporativo.

Para finalmente, con la información recogida, realizar un análisis DAFO que permita determinar unas conclusiones sobre las actuaciones más importantes que se deben llevar a cabo.

ÍNDICE

1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.1.	Misión, visión y valores.....	10
1.2.	Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución de cereales.....	10
1.3.	Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos.....	10
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PEST).....	12
2.1.	Análisis de las variables.....	13
2.2.	Escenario más probable.....	19
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERMEDIO (SECTOR).....	19
3.1.	Sector de almacenamiento y distribución de cereales.....	19
3.1.1.	Definición del sector (Método ABELL)	21
3.1.2.	Cinco fuerzas competitivas de PORTER.....	23
3.2.	Sector de producción de piensos compuestos.....	27
3.2.1.	Definición del sector (Método ABELL)	29
3.2.2.	Cinco fuerzas competitivas de PORTER	31
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	37
4.1.	Análisis de la cadena de valor	37
4.1.1.	Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y y distribución de cereales	37
4.1.2.	Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos	38
4.2.	Análisis económico-financiero	41
4.2.1.	Análisis general de la empresa	41
4.2.2.	Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y y distribución de cereales	43
4.2.3.	Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos	44
4.2.4.	Análisis de la rentabilidad económica	45
4.2.5.	Análisis de la rentabilidad financiera	47
4.3.	Análisis de riesgos	48
4.3.1.	Riesgo económico	48

4.3.2.	Riesgo financiero.....	50
4.3.3.	Riesgo de quiebra.....	51
4.3.4.	Riesgo operativo.....	52
4.3.4.1.	<i>Umbral de rentabilidad de la Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución de cereales.....</i>	<i>53</i>
4.3.4.2.	<i>Umbral de rentabilidad de la Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos.....</i>	<i>54</i>
4.3.4.3.	<i>Umbral de rentabilidad general de la empresa.....</i>	<i>55</i>
4.4.	Análisis corporativo.....	55
4.4.1.	Matriz BCG.....	55
4.4.1.1.	<i>Análisis de la Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución de cereales.....</i>	<i>55</i>
4.4.1.2.	<i>Análisis de la Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos.....</i>	<i>56</i>
4.4.1.3.	<i>Visión general de la empresa.....</i>	<i>57</i>
4.4.2.	Matriz de tres crecimientos.....	58
4.4.2.1	<i>Análisis de la Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución de cereales.....</i>	<i>59</i>
4.4.2.2	<i>Análisis de la Unidad Estratégica de negocio de producción de piensos compuestos.....</i>	<i>60</i>
4.4.2.3	<i>Visión general de la empresa.....</i>	<i>62</i>
5.	VENTAJA COMPETITIVA.....	64
6.	ANÁLISIS DAFO.....	66
6.1.	Amenazas y oportunidades.....	66
6.2.	Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución de cereales. Fortalezas y Debilidades.....	68
6.3.	Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos. Fortalezas y Debilidades.....	69
7.	CONCLUSIONES.....	70
8.	ANEXOS.....	73
8.1.	ANEXO 1. Análisis del entorno general.....	73
8.2.	ANEXO 2. Análisis del entorno intermedio.....	75

8.3.	ANEXO 3. Análisis del entorno específico.....	78
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	84
9.2.	Bibliografía del análisis del entorno general.....	84
9.2.	Bibliografía del análisis del entorno intermedio (sector).....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.1:	Evolución de las ayudas de la PAC.....	14
Tabla 2.1.2:	Evolución del PIB de Castilla y León.....	15
Gráfico 2.1.3:	Municipios en riesgo de despoblación rural.....	16
Tabla 2.1.4:	Evolución del porcentaje de municipios en riesgo de despoblación rural.....	16
Tabla 2.1.5:	Participación en porcentaje sobre el PIB del gasto en I+D+i.....	18
Tabla 2.2:	Escenario más probable.....	19
Tabla 3.1:	Producción de cereales por provincias de Castilla y León en 2017.....	20
Gráfico 3.1.1:	Método ABELL de definición del sector de almacenamiento y distribución de cereales.....	21
Gráfico 3.2.1:	Distribución porcentual de la producción de piensos compuestos por comunidades autónomas.....	29
Tabla 3.2.2:	Porcentaje de variación de las producciones de piensos compuestos por raza animal en el año 2017.....	29
Gráfico 3.2.3:	Método ABELL de definición del sector de producción de piensos compuestos.....	29
Gráfico 4.1.1:	Cadena de valor de la unidad estratégica de negocio de almacenamiento y distribución de cereales.....	38

Gráfico 4.1.2: Cadena de valor de la unidad estratégica de negocio de producción de piensos compuestos.....	41
Tabla 4.2.1: Balance de situación de la empresa en 2017.....	41
Tabla 4.2.2: Balance de situación de la UNE de almacenamiento y distribución de cereales en 2017.....	43
Tabla 4.2.3: Balance de situación de la UNE de producción de piensos compuestos en 2017.....	44
Tabla 4.3.4.1: Distribución de costes de la UNE de almacenamiento y distribución de cereales.....	53
Tabla 4.3.4.2: Distribución de costes de la UNE de producción de piensos compuestos.....	54
Tabla 4.3.4.3: Distribución de los costes totales de la empresa.....	55
Gráfico 4.4.1.3: Matriz BCG de la empresa.....	57
Tabla 4.4.2.1: Cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa en 2017.....	58
Tabla 4.4.2.2: Cuenta de pérdidas y ganancias de la UNE de almacenamiento y distribución de cereales en 2017.....	59
Tabla 4.4.2.3: Cuenta de pérdidas y ganancias de la UNE de producción de piensos compuestos en 2017.....	60
Gráfico 4.4.2.4: Matriz de tres crecimientos de la empresa.....	63

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO tiene la personalidad jurídica de persona física individual. El fundador de esta entidad es Francisco Javier Canseco Rodríguez que formalizó la constitución de esta empresa con el comienzo de su actividad en el 1990.

En sus inicios, la actividad se basaba en la compraventa de piensos para animales trabajando como distribuidor de PASCUAL en el norte de Palencia donde, en un primer momento, se centró toda su actividad.

Años después, Francisco Javier adquirió la experiencia y conocimientos necesarios para dejar de ser distribuidor y convertirse en productor propio de piensos para animales. Invirtió un gran capital en la construcción de una nueva nave y la infraestructura productiva necesaria para la fabricación de piensos. Este fue un momento de inflexión, además de convertirse en productor entró en el sector agrario como comprador de cereales que utilizaría en el proceso productivo como materia prima.

Su actividad también se diversificó hacia la compraventa de cereales en la zona del norte de Palencia. Centrándose sobre todo en la compraventa de trigo, cebada y centeno de secano en el municipio de Guardo, en el norte de Palencia. Esta actividad le permitió incluir en su cartera de productos la compraventa de abonos y nitratos, que eran demandados por los propios agricultores a los que adquiría los cereales. Aunque la venta de este tipo de fertilizantes químicos no es una de las actividades principales de la empresa, sí que se puede considerar que ha añadido valor, alcanzando cierta sinergia con las demás actividades.

En el 2010 la empresa realizó una inversión para la creación de una instalación de energía solar fotovoltaica de 50kw que le ha permitido eliminar el consumo energético de la planta industrial de fabricación de piensos. Así, se puede considerar que la empresa utiliza energía limpia y que sus productos son ecológicos ya que su fabricación no genera residuos contaminantes de efecto invernadero.

En el 2012 la empresa CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO comenzó la actividad de compraventa de cereales en la provincia de Valladolid mediante el alquiler de una nave. La actividad que desempeña en esta provincia

se basa en la compraventa de cereales básicamente. Compra los productos a los agricultores de la zona y luego vende a granel incluyendo el porte a las fábricas y harineras de la zona.

1.1. Misión, visión y valores

Esta empresa busca la creación de valor y que sus productos lleguen al mayor número de clientes interesados posible, a través de productos de calidad que mejoren la satisfacción de sus usuarios. Además, es una empresa que trata de fomentar el uso de energías limpias y la reducción de emisiones de efecto invernadero mediante la comercialización de productos respetuosos con el medio ambiente.

El negocio se divide por tanto en dos Unidades Estratégicas de Negocio (UNEs):

1.2. Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución de cereales.

- Función atendida: transporte y puesta a disposición de cereal en grano
- Tipos de clientes: fábricas de compuestos harineros y otros almacenistas
- Tecnología: por pedido
- Alcance geográfico: provincia de Palencia y Valladolid
- Posición en la cadena de valor: almacenamiento y distribución

1.3. Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos.

- Función atendida: fabricación y puesta a disposición de piensos compuestos para la alimentación animal
- Tipos de clientes: explotaciones ganaderas y particulares
- Tecnología: producción en masa
- Alcance geográfico: provincia de Palencia y Valladolid
- Posición en la cadena de valor: fabricación y comercialización

Considero la existencia de estas dos unidades estratégicas en la empresa como diferentes negocios debido a ciertas características que presentan. En primer lugar, la relación de volumen de cereal que se maneja en cada unidad es muy diferente. Para la unidad estratégica de almacenamiento de cereal se destina cerca del 90% del cereal adquirido. Durante el 2017 las ventas de cereales totales alcanzaron el montante de 2.850.730 kg que desglosadas suponen: unas ventas de 157.360 kg de centeno, 740.510 kg de cebada y 1.952.860 kg de trigo.

Para la UNE de producción de piensos compuestos se destinó un 10% del total de las compras de cereal suponiendo 257.000 kg. Estos se utilizaron en la producción de piensos compuestos mediante la siguiente distribución:

- Pienso de pollos: 44.000 kg de cereal
- Pienso de vacas: 38.000 kg de cereal
- Pienso de toros: 120.000 kg de cereal
- Pienso de gallinas: 55.000 kg de cereal

Además, en la distribución del inmovilizado, se puede observar que la UNE de almacenamiento de cereal supone el 53% del total del inmovilizado material de la empresa. El total del inmovilizado material de la empresa supone 187.430,94 euros de los cuales 99.338,4 euros se destinan a la unidad estratégica de almacenamiento de cereal.

Este inmovilizado se distribuye entre los elementos utilizados para llevar a cabo la actividad de la siguiente manera:

- Seleccionadora de grano: 9.000 euros
- Silos: 1.000 euros
- Elevadores: 3.338,4 euros
- Báscula de pesaje: 9.000 euros
- Nave grande: 77.000 euros

Mientras que, la unidad estratégica de producción de piensos utiliza el 47% restante. Suponiendo 88.092,54 euros del total del inmovilizado material de la empresa y distribuyéndose de la siguiente manera entre los elementos del proceso productivo:

- Instalación y molino: 17.000
- Generador: 8.000
- Carretilla elevadora: 14.092,54
- Nave pequeña: 49.000

Si nos fijamos en el beneficio de explotación de la empresa, el cuál ascendió a 30.874,30 euros durante el año 2017, podríamos decir que la UNE de almacenamiento de cereal supone alrededor del doble del beneficio de la UNE de producción de piensos. Así, por tanto, el beneficio de explotación del almacenamiento de cereal es de 20.400 euros, mientras que el de la producción de piensos supuso 10.474,30.

Tras analizar estos datos podemos comprobar que ambas actividades tienen un peso elevado en el desarrollo de la empresa. Donde existen más diferencias es en las toneladas vendidas de cereal, que son muy superiores, frente a las vendidas de pienso compuesto, aunque este hecho también queda reflejado en el peso de cada actividad en el reparto de los beneficios.

Por tanto, no considero que el almacenamiento de cereal sea una actividad de aprovisionamiento subordinada a la producción de pienso, sino que forman dos UNES diferentes.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PEST)

Para el análisis del entorno general de la empresa CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO centraremos el estudio en variables globales que tienen influencia en toda la comunidad autónoma de Castilla y León. Aunque también se tratarán ciertas decisiones cuya influencia está presente en todo el territorio nacional español. El período temporal de análisis se centrará en los próximos cinco años.

2.1. Análisis de las variables

- **VARIABLES POLÍTICO-LEGALES**

- La Política Agraria Común (PAC)

La PAC se centra en los pagos directos dirigidos a estabilizar la renta de agricultores y ganaderos, además se encarga de la financiación de proyectos para satisfacer las necesidades específicas de los países miembros a través de programas de desarrollo rural.

Para el período de 2014-2020, las ayudas que recibirán los países miembros supondrán un montante de 408.310 millones de euros. España, por su parte, tiene asignada una dotación de 34.580 millones de euros.

Se ha establecido además que el montante total de estas ayudas aumente en un primer momento debido a las graves consecuencias derivadas de las condiciones climatológicas adversas (sequía, heladas e inundaciones) acaecidas en la zona comunitaria durante el año 2017. La PAC ha marcado un objetivo de reestructuración de las ayudas para el periodo de 2020-2023. Esta nueva PAC se centrará en los siguientes temas:

- Garantizar una gestión más sostenible y aumentar la productividad mediante la simplificación de las ayudas.
- Reorientar las ayudas hacia las pequeñas explotaciones para alcanzar a los mercados locales y regionales más necesitados.
- Aumento de la implicación de las instituciones nacionales.
- Fomentar activamente la renovación generacional y la vitalidad de las zonas rurales.
- Construir un modelo de producción agrícola y alimentaria socialmente justo, sostenible y sano.

Se debe tener en cuenta para el análisis la salida del reino unido de la UE como un hecho que puede suponer la disminución de las ayudas de las que dispondrá la Política Agraria Común en los años venideros.

Este hecho es de vital importancia para la evolución de las ayudas de la UE ya que la economía británica supone el 15% del PIB europeo, siendo así la segunda economía más importante solo por detrás de Alemania. La aportación anual de Reino Unido a la PAC supone 3.900 millones anuales.

La primera ministra inglesa ha informado que el Reino Unido seguirá aportando fondos al presupuesto europeo hasta 2020. Se está estudiando la posibilidad de crear el llamado plan Chequers, por el cuál, el Reino Unido mantendría el mercado común de productos agrícolas y sus aportaciones al presupuesto europeo. Teniendo en cuenta este dato, creo que la UE dispondrá de un margen de tiempo para crear un plan de financiación de la PAC que no afecte a su desarrollo. Además, aún no está claro que la salida de Reino Unido se vaya a llevar a cabo ya que se está planteando realizar un nuevo referéndum que puede retrasar la salida de la UE o incluso evitarla.

Tras analizar esta información, la evolución de las ayudas de Política Agraria Común en el período de 2018-2023 será favorable con un aumento del gasto destinado a este fin.

[ANEXO 1. Tabla 2.1.1](#) (Evolución de las ayudas de la PAC)

Por lo tanto, la situación climatológica adversa que ha sufrido Castilla y León durante este año ha provocado una reestructuración en las ayudas económicas de la PAC a los agricultores de la comunidad.

Las ayudas han comenzado a distribuirse antes debido a las necesidades de los agricultores de financiación para poder continuar la campaña. Estos adelantos han supuesto una ayuda de 790 millones de euros para la comunidad. En el caso de la provincia de Palencia ha recibido 88.596.346 euros, mientras que en la provincia de Valladolid estas ayudas han supuesto 101.216.915 euros.

La evolución de la PAC influye en la empresa de manera indirecta. Si se aumentan las ayudas a los agricultores, éstos pueden mantener precios bajos y competitivos facilitando así la actividad de la empresa a la hora de encontrar el producto a un buen precio.

También puede traducirse en una disminución de los productos disponibles debido a que a los agricultores no les sale rentable plantar determinados cultivos, ya que sin las ayudas no son capaces de cubrir los costes. Por tanto, a la empresa la afecta de manera indirecta, pero con gran intensidad, influyendo en sus márgenes y en las condiciones de adquisición de las materias primas y mercaderías en las que basa su actividad.

- **VARIABLES ECONÓMICAS**

- El producto interior bruto de Castilla y León

- El producto interior bruto es la medida de la producción de bienes y servicios finales en un país durante un período de tiempo.

- Durante el 2017, la comunidad autónoma presentó un crecimiento del 1,9% respecto al año anterior donde se alcanzó la cifra de 57.094,3 millones de euros según el Instituto Nacional de Estadística. Este dato ha supuesto la reducción de la participación de esta comunidad autónoma en el PIB nacional hasta el 4,9%.

- Los datos de demanda interna, creación de empleo e inversión para los próximos años indican que mejorará la creación de valor en esta comunidad.

- [ANEXO 1. Tabla 2.1.2](#) (Evolución del PIB de Castilla y León)

- Analizando la evolución del Producto Interior Bruto para los próximos 5 años se puede observar que la evolución de su porcentaje de variación se encontrará entre el 1,5% y el 2,5% de media.

- El PIB es una variable importante para el análisis de la empresa Cereales Abonos y Piensos Canseco debido a que su evolución marca las pautas de actuación a nivel de toma de decisiones. Afecta en general a la empresa vía poder adquisitivo de la demanda y nivel de precios. El PIB marca el ritmo de actividad de la comunidad autónoma que, si se reduce, afectará negativamente a las ventas de la empresa. Esta variable es de gran importancia debido a que en Castilla y León el sector primario tiene un peso del 4,1% del PIB total de la comunidad. Dato relevante ya que la media de este sector a nivel nacional se sitúa cerca del 1,86%.

- **VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y SOCIOCULTURALES**

La despoblación de las zonas rurales

La despoblación del ámbito rural ha sido catalogada como un problema de estado que seguirá creciendo exponencialmente frente a las grandes concentraciones urbanas.

Sus causas son básicamente culturales y de desarrollo, donde inciden fuertemente la disminución de la natalidad y el progresivo envejecimiento de la población, añadido todo esto a las mayores ofertas laborales de las grandes urbes. Todo ello provoca la tendencia al abandono de las actividades agrícolas, ganaderas y agroalimentarias.

El territorio nacional español se distribuye en 8.124 municipios de los que según los últimos datos unos 4.983 se encuentran en riesgo de despoblación ya que subsisten con menos de 1.000 habitantes. Esto supone que un 61% de los municipios españoles se encuentran en riesgo de despoblación.

El riesgo de despoblación se puede caracterizar como riesgo irreversible, espacios rurales de emigración y espacios rurales de resiliencia demográfica.

Como se representa en el siguiente gráfico, Castilla y León se caracteriza por presentar los tres tipos de riesgos de despoblación y en mayor medida que otras comunidades.

[ANEXO 1. Gráfico 2.1.3](#) (municipios en riesgo de despoblación)

[ANEXO 1. Tabla 2.1.4](#) (evolución del porcentaje de municipios en riesgo de despoblación)

Esta variable es relevante en este análisis debido a que está muy presente en Castilla y León, que tiene el índice de despoblación rural más elevado y es una de las principales causas de que se reduzca la actividad de la empresa. Si se reduce la población rural afecta negativamente a la empresa ya que se reducen sus proveedores potenciales y, por tanto, las posibilidades de la empresa de conseguir mejores condiciones en sus compras de materias primas y mercaderías.

Además, se reducen las actividades ganaderas por falta de población joven que emprenda este tipo de negocios, por lo que se reducen las ventas de productos de alimentación animal.

- **VARIABLES MEDIOAMBIENTALES Y TECNOLÓGICAS**

El gasto en I+D+i en España y su aplicación a la biotecnología.

La inversión en I+D+i es importante para el desarrollo de la economía española y, en particular, para mejorar la competitividad de nuestros productos frente al resto del mundo. Favorece la aparición de innovaciones que pueden mejorar las condiciones de vida de la población, como pueden ser medicamentos o alimentos más sanos.

Dentro del gasto en I+D+i, la biotecnología solo supone cerca del 12% de la cantidad total de recursos destinados a esta actividad.

La distribución del gasto en I+D+i en España es muy heterogénea. El principal sector receptor de fondos para la investigación es el sector de los servicios que recibe el 68% de la inversión en biotecnología. La industria supone el 27,5% del montante destinado a este tipo de investigación. Y para la aplicación de la biotecnología en la agricultura solo se destina un 4,5%.

Para el 2018, el montante total destinado a las actividades de I+D+i y ciencia supondrá cerca de los 7.000 millones de euros lo que significará más de un 8% del total. La asignación directa de fondos públicos supondrá un 2% para las actividades de I+D+i.

La evolución del gasto en I+D+i en España en los últimos años ha presentado un moderado incremento a partir de 2014, después de una gran reducción durante la crisis económica, lejos aún de los datos de los países comunitarios. El incremento ha sido de pequeña dimensión, de apenas unas décimas respecto al año anterior. Pero teniendo también en cuenta el aumento del PIB en este período, la partida de gasto en I+D+i sí que ha aumentado.

En el 2016, supuso el 1,19% del PIB español y en el 2017 esta cifra se elevó hasta el 1,22% del PIB. La media europea se sitúa en el 2,03% por lo que España tendrá que realizar un esfuerzo inversor en los próximos años para equipararse a los datos de los socios comunitarios.

[ANEXO 1. Tabla 2.1.5](#) (participación en porcentaje sobre el PIB del gasto en I+D+i)

Los avances en la aplicación de mejoras tecnológicas en el sector primario son cada vez mayores. Mediante la utilización de biotecnología se pretende aumentar la productividad de este sector e, incluso, mejorar la sostenibilidad de los recursos naturales y el medio ambiente. Además, puede suponer la mejora de la calidad de los productos

El aumento de la inversión en I+D+i favorece la aparición de nuevas técnicas de cultivo y la mejora de las características del producto en el ámbito de aplicación de la biotecnología a la agricultura. La investigación en la mejora de semillas y plaguicidas permite la obtención de productos más resistentes a las plagas.

Para la empresa, este hecho es muy relevante dada su actividad de almacenamiento de cereal. Permite la adquisición de productos con mejores características frente a las condiciones climatológicas o las plagas. Evitando así pérdidas en las mercaderías almacenadas y en las materias primas que utiliza en el proceso productivo de piensos, y mejorando la calidad de los productos que comercializa.

Mejora la calidad de los cereales adquiridos en cuanto a peso específico y humedad se refiere. Lo que se traduce en un aumento de la productividad para la empresa en general. Aumenta la productividad del almacenamiento de cereal ya que un mayor peso específico significa la optimización de la capacidad de almacenamiento de la empresa.

Además, la utilización de cereales con mejores características en cuanto a peso y humedad reduce los costes de producción de los piensos y favorece la fabricación de un producto de mayor calidad.

2.2. Escenario más probable

[ANEXO 1. Tabla 2.2](#) (escenario más probable)

El escenario más probable que se puede encontrar la empresa indica una evolución favorable para los intereses de la empresa. Las ayudas de la Política Agraria Común aumentarán favoreciendo directamente a los proveedores e indirectamente a la empresa mediante la obtención de mejores precios.

Además, el Producto Interior Bruto de Castilla y León mantendrá su tendencia creciente afectando de forma positiva al consumo en la comunidad. El aumento del PIB favorece un incremento directo de la actividad de compra-venta y, a su vez, indirectamente favorece la evolución de actividades relacionadas como harineras o fábricas.

Otro indicador es el aumento del gasto en I+D+i que aplicado a la biotecnología agraria puede evitar la aparición de plagas en las mercaderías almacenadas por la empresa y mejorar las condiciones de éstas, permitiendo así a la empresa ofrecer productos de mejor calidad.

La única variable que tiene una influencia negativa es la despoblación de las zonas rurales. Todo indica que va a seguir aumentando en los próximos años afectando directamente a las actividades primarias como la agricultura y la ganadería. Cada vez habrá menos gente que se dedique a estas actividades afectando directamente al negocio por la constante reducción de nuevos clientes y proveedores.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERMEDIO (SECTOR)

3.1. Sector de almacenamiento y distribución de cereales

En España, la superficie agraria útil supone más de 23 millones de hectáreas de los 50 millones de hectáreas que forman el territorio español. Las tierras de cultivo son cerca de 17 millones de hectáreas y del total de la superficie cultivada, el 76% de dicha superficie está dedicada al cultivo de secano y el 24% al cultivo de regadío.

En esta distribución, los cultivos herbáceos suponen la mayor parte de la superficie agraria, le siguen los cultivos leñosos siendo el olivar el que tiene mayor superficie cultivada dentro de este grupo.

En primer lugar, creo que es vital caracterizar el sector agrario español para poder entender el funcionamiento del subsector de almacenistas de cereal.

En España, este sector se caracteriza por estar muy atomizado con muchas explotaciones de reducidas dimensiones, hecho que repercute en su rentabilidad. En el 2016 se contabilizaron 945.024 explotaciones, dato que indica la presencia de una reestructuración con el fin de alcanzar explotaciones más eficientes de mayor tamaño.

El tamaño medio es de 23,6 hectáreas y la mayor parte de las explotaciones y de la superficie se concentra en Castilla y León (22,39% de las explotaciones totales y 32% de la superficie total), Castilla La Mancha (18,78% y 21,77%), Andalucía (13,44% y 11,78%) y Aragón (10,23% y 13,47%).

Los cultivos principales que se dan en las explotaciones y teniendo en cuenta la importancia en cuanto a la superficie que ocupa son la cebada, el trigo blando, el trigo duro y la avena.

El 83% de las explotaciones tienen una orientación de secano frente al 17% en regadío, con una dimensión media de 24 ha y 12,5 ha respectivamente.

[ANEXO 2. Tabla 3.1](#) (producción de cereales por provincias de Castilla y León en 2017)

Dentro del sector agrario podemos identificar el subsector de los almacenistas de cereal donde opera la empresa. Este colectivo se caracteriza por encargarse del almacenamiento y distribución del cereal que compran a los agricultores.

Los datos más relevantes que caracterizan el sector de almacenistas de cereales en España son los siguientes:

- Suelen distribuirse entre cooperativas agrónomas y pymes familiares que suponen la mayoría de este tipo de negocios.

- La localización de estos almacenistas sigue la siguiente distribución: Castilla y León aglutina el 27,5%, Castilla La Mancha el 22%, Aragón el 11,6%, Andalucía reúne el 8,6%, Cataluña el 6,3% y Extremadura el 5,1%.
- Entre el 25% y el 30% de los cereales y oleaginosas se comercializa por cooperativas frente al 70% o 75% que corresponden a los almacenistas de pequeña dimensión.
- La cifra media de compra de cereales es de 75.000 toneladas. Cerca de un 20% de las empresas trabajan con más de 100.000 toneladas y otro 20% por debajo de las 20.000 toneladas
- La capacidad de almacenamiento media es de 36.000 toneladas, lo que supone en torno al 45% del volumen anual medio adquirido.
- Los niveles de ocupación medios de la capacidad de almacenamiento suelen ser altos, superiores al 50% normalmente.
- En este sector, se trabaja con márgenes muy bajos y existe mucha volatilidad por lo que es muy fácil tomar decisiones erróneas.

3.1.1. Método ABELL de definición del sector:

- FUNCIÓN: aprovisionamiento de cereales en grano
- CLIENTES: fábricas de compuestos harineros y otros almacenes de mayores dimensiones
- TECNOLOGÍA: por pedido

[ANEXO 2. Gráfico 3.1.1](#) (Método ABELL de análisis del sector de almacenamiento y distribución de cereal)

Dentro del análisis sectorial de Abell, la actividad almacenista se caracteriza por cubrir la función de proveer de cereales a fábricas harineras y otros almacenistas de mayor tamaño. La función de distribución y transporte puede llevarse a cabo o no dependiendo del servicio demandado por el cliente. En la mayoría de los casos, la empresa almacenista cuenta con elementos de transporte con los que realizar el servicio de transporte del producto.

Tamaño e importancia del sector: durante el 2018, el volumen de cifra de negocio total generado de este subsector superará los 1.200 millones de euros en España. El sector del cereal en Castilla y León tiene una gran importancia a nivel nacional ya que la producción supone el 40% del total nacional. Por lo tanto, el volumen con el que operan las empresas almacenistas es el más elevado de todo el territorio nacional.

Concentración del sector: es un sector poco concentrado. Se caracteriza por presentar un gran número de pymes familiares que comercializan el 70%-75% de la producción total y un total de 443 cooperativas que comercializan el 25%-30% restante.

Grado de madurez del sector: se trata de un sector maduro que experimenta un crecimiento muy reducido basado sobre todo en aumentos de la productividad por el uso de mejores semillas, abonos y fertilizantes. Por lo tanto, basa su crecimiento en aumentos de la producción en el sector agrario.

Sector globalizado: se trata de un sector nada globalizado ya que la mayoría de las empresas dedicadas a esta actividad operan en un rango territorial reducido. La fijación de precios deriva de la relación oferta-demanda y no depende en gran medida de factores externos.

Unidad estratégica de negocio (UNE) de almacenamiento y distribución de cereal:

- Función atendida: transporte y puesta a disposición de cereal en grano
- Tipos de Clientes: fábricas de compuestos harineros y otros almacenistas
- Tecnología: por pedido
- Alcance geográfico: provincia de Palencia y Valladolid
- Posición en la cadena de valor: almacenamiento y distribución

3.1.2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter para el sector de almacenamiento y distribución de cereales.

1) Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Atractivo del sector

No se trata de un sector muy atractivo debido a que presenta un crecimiento moderado, muy condicionado por la climatología que afecta directamente a la agricultura, y la rentabilidad es baja debido al bajo valor generado en relación con las inversiones que requiere la actividad.

Crecimiento medio del sector

Durante el 2018 el sector agrario en Castilla y León presentará un crecimiento económico positivo debido al aumento de la producción. Este incremento podría superar el 25% más respecto al año 2017 llegando a una producción de 7 millones de toneladas de cereal. Durante el 2017, la producción agraria sufrió una gran caída en sus volúmenes totales debido a las condiciones meteorológicas adversas que se produjeron durante la campaña.

Esta situación condiciona las operaciones de las empresas almacenistas, ya que el aumento de la producción permite que haya mucho producto disponible y a unos precios muy competitivos. Además, beneficia al mercado interno ya que reduce la necesidad de importar producto.

El crecimiento del sector en los últimos años se mantiene con cierta estabilidad entre el 1% y el 1,5%. Aunque se suceden años de gran volumen de cosecha con otros años en los que las condiciones climatológicas limitan mucho la producción. El crecimiento pronosticado para el período de análisis del 2018-2023 es de un 6,5% acumulativo teniendo en cuenta la evolución en los últimos años. Con un crecimiento del 1,2% promedio anual para los años que integran el período de análisis.

Este hecho condiciona las operaciones de la empresa ya que una cosecha elevada permite mantener los precios de adquisición de los cereales bajos. Mejoran así las condiciones en las que se pueden comercializar aumentando las posibilidades de obtener un mayor beneficio.

Rentabilidad del sector

Además, la rentabilidad que presenta el sector es baja ya que la volatilidad con la que se opera en cuanto a precios y climatología no permite asegurar con certeza unos ingresos elevados. La rentabilidad se basa sobre todo en la capacidad de las empresas para conseguir adquirir el producto a los agricultores a un precio bajo para así aumentar su margen de beneficio.

Las explotaciones de mayores dimensiones, como cooperativas, pueden presentar rentabilidades del 3,5% debido a su mayor poder de negociación frente a los proveedores, mientras que los negocios más pequeños presentan rentabilidades cercanas al 2%.

Barreras de entrada

Las barreras de entrada al subsector de almacenistas de cereal no son elevadas, pueden existir ciertas dificultades impuestas por el acceso a los canales de distribución. En general, la inversión necesaria no es muy elevada y suelen existir muchas pequeñas empresas que se dedican a esta actividad.

Las empresas existentes en el sector pueden tener información de las cosechas y la evolución de los precios que favorecen una mejor toma de decisiones.

También es destacable la desventaja de los nuevos competidores para adaptarse a las condiciones y al gran poder de negociación que tienen los clientes. Pero en general, este subsector se caracteriza por presentar unas barreras de entrada bajas.

Inversión requerida

La inversión requerida para comenzar la actividad no es muy elevada y se centra en activos poco especializados. Se basa sobre todo en la construcción de las instalaciones de almacenamiento del cereal. También puede suponer la adquisición de elementos de transporte o de pesaje en el caso de que la empresa también se encargue del porte del producto.

Valor absoluto de los costes

En lo que se refiere al subsector de la compraventa de cereales, las empresas ya existentes han obtenido datos de las cosechas de años anteriores y cuál ha sido el comportamiento del subsector en cada caso. Por lo tanto, tienen información y conocimientos de los que una empresa nueva no dispone. La experiencia permite a las empresas ya existentes tomar mejores decisiones y operar de forma más eficiente por lo que puede suponer una barrera de entrada al sector, aunque de baja relevancia.

Acceso a los canales de distribución

Los clientes de las empresas almacenistas de cereal suelen ser fábricas de productos agroalimentarios, harineras u otros almacenistas de mayor tamaño. Dadas las actividades a las que se dedican sus clientes, las empresas almacenistas suelen convertirse en proveedores habituales asegurando así una actividad constante. La entrada de nuevos almacenistas al mercado se limitará a que el volumen de cereal demandado por los clientes no pueda ser cubierto por las empresas ya existentes. Además, las condiciones con las que operan en cuanto a precios no son las mismas, ya que una empresa almacenista ya existente obtiene mejores condiciones a la hora de adquirir el producto por lo que dispondrá de un mayor margen competitivo.

2) Amenaza de productos sustitutivos

Los productos agrarios pueden ser sustitutivos unos de otros en ciertos procesos productivos. Para los procesos agroalimentarios es posible usar determinados cereales de manera que no se modifique sustancialmente las características del producto. Por lo tanto, podemos entender que los cereales son sustitutivos entre sí mismos. Pero dado que las empresas almacenistas solo pueden comercializar un número limitado de clases de cereales, no existe amenaza por productos sustitutivos.

3) Poder de negociación de clientes

Los principales clientes suelen ser fabricantes agroalimentarios, harineras y otros almacenistas. El poder de negociación de estos colectivos es elevado, aunque depende principalmente de la cantidad de producto ofertado que haya en el mercado. En condiciones de cosecha normales, los clientes de las empresas almacenistas poseen gran capacidad para fijar precios y cantidades.

4) Poder de negociación de proveedores

Las empresas ya existentes en el subsector de la compraventa del cereal suelen tener unos proveedores fieles, con los que operan cosecha tras cosecha.

Los proveedores, además, pueden contratar los servicios de las empresas almacenistas en otros supuestos como la compra de abonos y nitratos, o el alquiler de parte de la infraestructura para guardar grano seleccionado para la siguiente cosecha. Por lo tanto, las relaciones agricultor-almacenista ya existentes favorecen que las condiciones de adquisición del producto beneficien al almacenista.

El agricultor quiere vender su producto, pero los supuestos en los que se vende los marca el almacenista. Esto se debe a la existencia de muchos agricultores en relación con el número de empresas almacenistas siendo así la demanda limitada e incrementando el poder de negociación de los almacenistas.

5) Grado de rivalidad en el sector

El grado de rivalidad del subsector almacenista de cereal es elevado debido a que presenta una serie de características que aumentan la competencia.

- Existen muchas empresas almacenistas de pequeña dimensión y un grupo de pocas empresas cooperativas agrarias, pero ninguna de ellas presenta un tamaño muy superior a las demás. Por lo tanto, existe cierto equilibrio competitivo.
- El subsector de almacenamiento se encuentra en la etapa de madurez por lo que su crecimiento es reducido y se basa en el robo de cuota de mercado.

- Los altos costes fijos existentes para las empresas de este subsector obligan a aumentar la capacidad todo lo posible para mejorar el reparto de estos costes. Además, el tiempo en el que se amortiza la inversión inicial es muy elevado dado que es una actividad para el largo plazo, que genera un beneficio constante pero moderado, lo que supone una barrera de salida importante.
- La falta de diferenciación entre los cereales hace que aumente la rivalidad por conseguir ofrecer el mejor precio o el mejor servicio.

Por todo lo anterior, podría indicarse que el sector de almacenamiento se caracteriza por presentar unas barreras de entrada no muy elevadas, aunque combinado con un crecimiento bastante reducido. Hecho que se traduce en un bajo atractivo para la entrada de nuevos competidores y una dura competencia interna para las empresas que ya operan en el sector.

La situación de la empresa se caracteriza por tener una posición de estabilidad con unos proveedores fidelizados desde hace años y con una cartera de clientes que no presenta muchas variaciones. La zona del norte de Palencia no presenta muchas empresas almacenistas, hecho que permite operar con mayor margen en la compra del cereal ya que, en muchos casos, los agricultores no pueden dar salida al producto si no es mediante esta empresa.

3.2. Sector de la producción de piensos

El sector de la producción de piensos tiene una gran relevancia en España. Para entenderlo debemos caracterizar en primera instancia el sector ganadero español. La ganadería en España puede separarse en dos grupos: uno centrado en la producción extensiva de ganado bovino, ovino y caprino, y otro de producción intensiva avícola y porcina.

En los últimos años, la UE está llevando a cabo una estrategia para la reducción de la ganadería extensiva en España en favor de la producción intensiva. Así, se está tratando de conseguir una producción intensiva de cualquier tipo de ganado.

Por tanto, la ganadería intensiva gana peso frente a la extensiva, incluso en la tradicional área ganadera española, la zona norte donde se alimenta con pasto y rastrojos, va ganando cada vez más terreno la ganadería intensiva estabulada basada en la alimentación con piensos.

Además, los problemas que presenta el sector ganadero español son diversos:

- La escasez de alimento para el ganado genera una dependencia de forrajes y piensos.
- El tamaño de las explotaciones es inadecuado. Este hecho hace que la eficiencia sea muy baja en las explotaciones más pequeñas.
- La gran competencia existente con otros países productores de la UE.
- La sanidad animal, cada vez más mejorada, pero con brotes epidémicos agudos.

Por todo esto, la relevancia del sector de fabricación de piensos está más que justificada. El aumento de la producción intensiva de ganado ha provocado un aumento del consumo de piensos y, por ende, ha provocado el aumento de la producción de éstos.

Durante el 2017 la producción total de piensos en España alcanzó los 35.231.510 t, este hecho supuso un incremento del 3,5% respecto a la producción obtenida en el 2016 donde se alcanzaron los 34.029.299 t.

De las 35.231.510 t, el 97,4% se destinó a la alimentación de animales de abasto, unas 34.029.299 t. Se ha producido, por tanto, un incremento de la cantidad de piensos destinados a los animales de abasto respecto al mismo dato en 2016, en concreto un incremento del 4,2% del total fabricado.

El 2,4% representa la producción de pienso para animales de compañía, animales de peletería y otras especies. Este porcentaje se corresponde con una producción de 912.988 t en 2017 lo que supone una disminución del 15,6% respecto al dato declarado en el año 2016 que fue de 1.082.152 de toneladas.

Por tanto, la producción de pienso para animales de abasto, que supone la actividad productiva de la empresa, está creciendo a ritmo del 4% en los últimos años.

Creo que es de vital importancia explicar la distribución de la producción de piensos en España por comunidades autónomas para poder entender la relevancia de este sector en Castilla y León.

[ANEXO 2. Gráfico 3.2.1](#) (distribución porcentual de la producción de piensos compuestos por comunidades autónomas)

Como se puede observar Castilla y León representa el 14,9% de la producción total de piensos en España ocupando el segundo puesto sólo por detrás de Cataluña.

[ANEXO 2. Tabla 3.2.2](#) (porcentaje de variación de las producciones de piensos compuestos por raza animal en el año 2017)

3.2.1. Método ABELL de definición del sector:

- FUNCIÓN: fabricación y distribución de piensos compuestos para alimentación animal
- CLIENTES: explotaciones ganaderas y particulares
- TECNOLOGÍA: producción en masa

[ANEXO 2. Gráfica 3.2.3](#) (método ABELL de análisis del sector de producción de piensos compuestos)

Mediante el análisis del sector de Abell podríamos destacar dos mercados de referencia en los que operan las empresas productoras de piensos. En primer lugar, podríamos destacar el mercado de las grandes ganaderías intensivas, caracterizadas por demandar los servicios de fabricación y distribución del pienso a granel. Se caracterizan por adquirir unos volúmenes elevados de la producción y suelen exigir el transporte del producto hasta sus explotaciones ganaderas.

Por otro lado, se pueden diferenciar los clientes particulares que demandan un servicio de fabricación y envasado. Son los propios clientes los que vienen a adquirir el producto a la fábrica y aunque el volumen individual que adquieren no es muy elevado, en conjunto suponen un elevado porcentaje del volumen total producido.

Tamaño e importancia del sector: en lo que se refiere al tamaño del sector de la producción de pienso, se puede señalar que no hay datos cuantitativos que nos permitan medir su tamaño o importancia. Cualitativamente se puede señalar que España es el segundo productor de piensos en Europa solo por detrás de Alemania. En este aspecto, Castilla y León se sitúa como la segunda comunidad autónoma del país con mayor producción de piensos compuestos, solo por detrás de Cataluña.

Concentración del sector: el sector de la producción de piensos es un sector poco concentrado debido a la existencia de muchas empresas operando con cuotas de mercado reducidas o similares debido a la distribución geográfica de la demanda. Hay zonas más concentradas donde operan las empresas más grandes con mayores cuotas de mercado, son zonas de ganadería intensiva. En Castilla y León el sector está poco concentrado debido a la existencia de ganadería extensiva en la zona norte de la comunidad, lugar donde opera la empresa.

Grado de madurez del sector: el sector se encuentra en la etapa de madurez presentando un crecimiento moderado pero constante. La cuota de mercado está distribuida y los aumentos se basan en incrementos de la demanda y en el robo de clientes a la competencia.

Sector globalizado o no: no es un sector globalizado ya que está muy influenciado por la distribución espacial de los clientes. No depende de factores externos, depende en su mayor parte de las condiciones de unas zonas geográficas que son bastante reducidas.

Unidad estratégica de negocio (UNE) de producción de piensos compuestos:

- Función atendida: fabricación y puesta a disposición de piensos compuestos para la alimentación animal.
- Tipos de clientes: explotaciones ganaderas y particulares.
- Tecnología: producción en masa.
- Alcance geográfico: provincias de Palencia y Valladolid.
- Posición en la cadena de valor: fabricación y comercialización.

3.2.2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter para el sector de la fabricación de piensos compuestos

1. Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Atractivo del sector

El sector de la producción de piensos presenta un atractivo moderado. El crecimiento es moderado debido al aumento de la ganadería intensiva alimentada con piensos compuestos, aunque la rentabilidad de la actividad es baja y depende en gran medida de la evolución de los precios del cereal.

Crecimiento del sector de producción de piensos

El sector de producción de piensos en España presenta un crecimiento constante en los últimos años. Se basa en el crecimiento de la producción ganadera. En el año 2017 la producción de piensos en España presentó un aumento del 3,5% respecto al año anterior alcanzando las 35.231.510 toneladas.

Por lo tanto, el sector presenta un crecimiento constante, aunque muy condicionado por la producción ganadera.

En Castilla y León, durante el 2017 se produjeron 5.252.173 toneladas de piensos compuestos lo que supuso un 14,9% de la producción nacional y un incremento del 21,5% respecto a la producción del 2016 en esta comunidad. Para el período de análisis de 2018-2023 se estima que el sector crecerá un 8% acumulativo, presentando un crecimiento anual medio del 1,4%.

Rentabilidad del sector de producción de piensos

La rentabilidad de las empresas que conforman el sector está sometida a la influencia de las materias primas utilizadas en el proceso productivo. Los precios de los inputs utilizados marcan los precios de venta y por tanto los márgenes obtenidos respecto al capital invertido. Depende por tanto en gran medida de la evolución de los precios en el mercado de cereales. Aunque el valor de los productos fabricados es bajo limitando así la rentabilidad de la actividad.

El tamaño de las explotaciones influye mucho en la rentabilidad de la actividad. El valor añadido es bajo, por lo que la rentabilidad se basará en

alcanzar una buena relación de costes. Así, las empresas con mayores volúmenes de producción alcanzarán rentabilidades cercanas al 4%, mientras que las explotaciones de menor tamaño como es el caso de la empresa CEREALES ABONOS y PIENSOS CANSECO obtienen valores cercanos al 2,5% en rentabilidad.

Barreras de entrada

Los nuevos competidores que intentan acceder al sector se encuentran con una elevada inversión inicial para condicionar la actividad a las legislaciones en materia sanitaria animal, se deben adquirir unos bienes de equipo e instalaciones muy específicos para la producción. Además, son necesarios unos conocimientos en materia de tratamiento y composición de los piensos muy específicos. Por lo tanto, este subsector presenta unas barreras de entrada moderadas.

Inversión necesaria

La actividad de producción de pienso requiere unas instalaciones especializadas de tratamiento de cereales y compuestos alimenticios. Es necesaria por tanto maquinaria con un coste de adquisición elevada como molinos, silos o mezcladoras. Además, es necesario un sistema de almacenamiento adecuado acorde con la legislación sanitaria.

Economías de escala

En este sector se pueden alcanzar economías de escala en el largo plazo mediante la constante mejora del proceso productivo. Para ello, es necesario un período de tiempo elevado para que la demanda se estabilice y crezca comenzando a tener unos clientes fieles. Por lo que, en un corto período de tiempo, no es fácil conseguir economías de escala debido a que la cuota de mercado crece lentamente.

Las grandes empresas productoras de piensos compuestos que se concentran en las zonas caracterizadas por una ganadería más intensiva sí que alcanzan economías de escala, aunque este hecho depende directamente de la evolución positiva de estos núcleos ganaderos y del aumento del volumen de producto demandado.

Diferenciación del producto

La diferenciación en la producción de piensos existe, pero se basa sobre todo en las fórmulas de fabricación utilizadas por cada una de las empresas existentes. Aunque este hecho no supone un principio de diferenciación para el producto ya que las características generales de la producción no varían y las necesidades cubiertas son las mismas.

Acceso a los canales de distribución

El acceso a los canales de distribución de las empresas de este tipo de sector está muy condicionado por la localización de la demanda y de la distribución geográfica de productores de piensos. En el caso de las grandes zonas de producción ganadera, existen elevados problemas de acceso a los clientes como es el caso de Cataluña. Mientras que, en las zonas donde la producción ganadera es más extensiva y llevada a cabo por pequeños particulares, es más fácil llegar a los clientes debido a que la concentración de estas empresas productoras de piensos es menor.

Valor absoluto de los costes

Las empresas que entran en el sector de la producción de piensos tienen unos costes superiores a las que ya están dentro. Esto se debe al efecto experiencia adquirido por las empresas que ya integran el sector. Son necesarios conocimientos de los compuestos alimenticios y un estudio de las fórmulas de producción, conocimientos que se van adquiriendo con el paso de los años de actividad.

Además, los costes de aprovisionamiento se van reduciendo paulatinamente con el paso del tiempo al mejorar las condiciones de adquisición de la materia prima y la constante optimización del proceso productivo.

Barreras legales (tratamiento de los productos de alimentación animal)

Para realizar la actividad de producción de piensos es necesario tener en cuenta unos principios sanitarios que son controlados mediante la continua revisión de las producciones en laboratorios. Cada producción de estas empresas es analizada para controlar que cumple con las legislaciones sanitarias al respecto.

Por lo tanto, es necesario tener en consideración las restricciones sanitarias en cuanto a producción y almacenamiento de los productos establecidas en el Reglamento 178/2002.

2. Amenaza de productos sustitutivos

Uno de los productos sustitutivos de los piensos compuestos que podemos encontrar en la alimentación animal es el heno o hierba, que se desprende al cosechar el grano. La principal diferencia con los piensos compuestos es que el aporte alimenticio es menor. También se diferencia en cuanto al precio de adquisición, el cuál es mucho menor que el de los piensos compuestos. La alimentación mediante hierba suele llevarse a cabo en la ganadería extensiva, donde no es necesario que los animales crezcan a un ritmo tan elevado. Mientras que las grandes ganaderías intensivas centran su producción en el rápido crecimiento de los animales mediante la utilización de piensos.

3. Poder de negociación de los proveedores

La materia prima principal del pienso son diferentes combinaciones de cereales a los que posteriormente se les añaden complementos alimenticios como productos vitamínicos o proteicos. Los proveedores de los cereales pueden ser almacenistas de cereal o los propios agricultores, como es el caso de esta empresa. El poder de negociación de los proveedores de cereal es reducido debido a las condiciones del mercado, hay mucha oferta de cereal en condiciones normales, donde los agricultores en muchos casos quieren vender su producto a cualquier precio debido a la falta de espacio para almacenar.

Los proveedores de los complementos alimenticios sí que presentan un poder de negociación elevado pero, debido a su baja proporción de uso en los piensos respecto a los cereales, no creo que sea una variable relevante.

4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de las empresas de piensos para alimentación de animales de abasto pueden agruparse en ganaderías o en pequeños particulares con pocos animales para consumo particular.

En el caso de las ganaderías, éstas sí que presentan un elevado poder de negociación ya que sus compras suponen una elevada cuota en las ventas de las empresas productoras de piensos de tamaño medio. Además, suelen suponer clientes fieles que generan estabilidad a las empresas.

Por otro lado, están los pequeños clientes particulares, que no presentan casi ningún tipo de poder de negociación. Su participación individual no suele suponer un elevado peso en las ventas totales de pienso del sector. Aunque, para las empresas de mediano y pequeño tamaño, este colectivo sí que tiene gran influencia.

Por tanto, para empresas que centren su producción en grandes ganaderías, los clientes sí que van a presentar un elevado poder de negociación, mientras que, para empresas centradas en clientes particulares, éstos no presentarán ningún poder de negociación.

5. Grado de rivalidad

El grado de rivalidad en el sector de la producción de piensos puede ser elevado en las zonas más importantes de ganadería intensiva. En Castilla y León, la rivalidad existe y en algunas zonas es elevada debido a la acumulación en núcleos ganaderos. La zona de actuación de la empresa en el norte de Palencia presenta pocas empresas productoras de piensos compuestos y una ganadería extensiva por lo que el grado de rivalidad en esta zona es bajo.

Las características que determinan la rivalidad en el sector son las siguientes:

- La concentración de empresas en el sector no es muy elevada. La distribución espacial de estas empresas permite que la demanda se reparta mucho entre ellas, exceptuando las zonas de mayor concentración ganadera. En el caso de Castilla y León, existen solo 273 empresas dedicadas a la producción de piensos, que en comparación con el nivel de ganadería no es muy elevado.
- La inversión en activos especializados que requiere este tipo de industria puede generar cierta rivalidad si se entiende este hecho como una barrera de salida del sector.

- El sector se encuentra en la etapa de madurez, aunque presenta un crecimiento constante y continuado.
- El porcentaje de costes fijos es elevado en comparación a los costes totales de realización de la actividad. Esto es debido al elevado desembolso en infraestructura y maquinaria que requiere el proceso productivo.
- La diferenciación en la producción de piensos se basa en las diferentes combinaciones llevadas a cabo en la elaboración. Las diferencias entre los compuestos producidos por cada empresa son escasas en cuanto a características, por lo que la diferenciación es prácticamente inexistente y no genera rivalidad en el sector.

Del sector de producción de piensos podríamos indicar por tanto que presenta un atractivo moderado. Se caracteriza por tener una baja rentabilidad, sin embargo, su crecimiento es moderado y constante en los últimos años. Las barreras de entrada son moderadas por lo que el sector está protegido de la amenaza de entrada de nuevos competidores.

La empresa se encuentra en una posición ventajosa en el norte de Palencia donde opera y tiene unos proveedores de cereales habituales en la zona. Además, en este ámbito geográfico no existen muchas más empresas productoras de piensos por lo que los clientes suelen aceptar las condiciones de venta que impone, sobre todo los clientes particulares. Las grandes ganaderías presentan un mayor poder de negociación frente a la empresa por la posibilidad de conseguir otros proveedores con mejores precios, debido al mayor volumen que adquieren. Por lo tanto, la empresa se encuentra en una buena posición competitiva en el norte de Palencia donde la rivalidad es casi inexistente.

En la zona de Valladolid, la empresa tiene como clientes alguna ganadería a la que aprovisiona, aunque se trata más de una actividad aislada. En esta zona, la empresa se dedica casi íntegramente a la actividad de provisión de cereales a las fábricas y harineras.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

4.1. Análisis de la cadena de valor

4.1.1. Unidad estratégica de negocio de almacenamiento y distribución de cereales

La unidad estratégica de almacenamiento de cereal no presenta actividad productiva o de transformación por lo que las actividades primarias se basan en la recepción y puesta a disposición del producto.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Logística interna: recepción y almacenamiento del cereal. El almacenamiento de cereal debe realizarse de manera adecuada para evitar plagas y mezclas entre los diferentes cereales almacenados, para ello se utilizan separadores de hormigón.
- Logística externa: pesajes y control de las salidas. Se debe contabilizar la mercancía que sale de la zona de almacenamiento mediante el pesaje en báscula, manteniendo así un control sobre las existencias.
- Marketing y ventas: contacto y relación con los clientes vía telefónica o personal. La distribución del cereal se lleva a cabo mediante los elementos de transporte propiedad de la empresa o en algunos casos el porte lo lleva a cabo el cliente. En cualquier caso, es necesario un contacto previo para establecer las condiciones de la venta.

ACTIVIDADES DE APOYO

- Aprovisionamiento: Utilización de los elementos de transporte, propiedad de la empresa, para transportar el cereal desde las zonas de cosecha hasta la infraestructura de almacenamiento.
- Infraestructura de la organización: planificación de la capacidad de almacenaje y coordinación con los proveedores. Además, la empresa se debe organizar financieramente cada año para cumplir las formas de pago establecidas con los proveedores al terminar la campaña de cosecha.

ACTIVIDADES NUCLEARES

Dentro de esta unidad estratégica de almacenamiento de cereal es de vital relevancia la actividad primaria de la logística interna. La materia prima debe presentar unas características de humedad y peso específico concretas para que la empresa disponga de un producto de calidad. Es en la actividad de logística interna donde se determinan estas características y, en consecuencia con ellas, se adquiere la materia prima o no. Así, la empresa puede optimizar la capacidad de almacenamiento total.

Además, en esta fase se determinan las condiciones en las que se va a almacenar en función del tipo de producto y las características que éste presente. Por ejemplo, determinados cereales son almacenados primero en sacas debido a su elevada humedad en las primeras semanas tras ser cosechados. Mediante esta técnica, se consigue mantener el producto en las condiciones sanitarias adecuadas.

La actividad de apoyo de aprovisionamiento también se considera actividad nuclear para la empresa, ya que permite mejorar las condiciones de adquisición del cereal al realizar la propia empresa el transporte desde el punto de compra hasta la zona de almacenamiento. Este hecho se traduce en una reducción del precio de compra del cereal, permitiendo a la empresa disponer de un mayor margen.

[ANEXO 3. Gráfico 4.1.1](#) (cadena de valor de la UNE de almacenamiento y distribución de cereal)

4.1.2. Unidad estratégica de negocio de producción de piensos compuestos.

La cadena de valor de la unidad estratégica de producción de piensos compuestos presenta todas las fases de un proceso productivo, desde el aprovisionamiento hasta la puesta a disposición del producto a los clientes.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Logística interna: recepción, almacenamiento y traslado de las materias primas hasta la zona de elaboración. Aunque la recepción y el almacenamiento de cereal podríamos considerarlo como

actividades de la UNE de almacenamiento y distribución, en este negocio tiene relevancia en la contabilización de la materia prima utilizada en el proceso productivo. Así, se asegura una buena estimación de los gastos incurridos.

Además, también se incluye en esta actividad primaria la recepción y almacenamiento en buen estado de otros elementos utilizados en el proceso de fabricación de piensos, como aditivos proteicos o aceites de colza y de melaza.

- Operaciones: actividad productiva de transformación del cereal y los aditivos en pienso compuesto. En primer lugar, se lleva el cereal desde la zona de almacenamiento hasta la zona de transformación mediante elevadores. Luego se introduce el cereal en el molino dándole el grado de triturado necesario en función del pienso que se quiera producir. Seguidamente, el grano triturado pasa a la mezcladora donde se añaden los aditivos consiguiendo el producto que posteriormente pasará a envasado o se recogerá a granel en silos.
- Logística externa: almacenamiento del producto terminado. El almacenamiento del producto se realiza en función de si ha sido envasado o se va a vender a granel. En el caso del envasado, se lleva a cabo de manera manual y se almacenan en palés. Mientras que, si se encuentra a granel, se introduce en silos para su posterior carga en el elemento de transporte.
- Marketing y ventas: esta actividad se realiza de diferente forma en función del estado de almacenamiento del producto.
Si el producto se encuentra envasado, esta actividad se centra en la puesta a disposición del producto y su venta en el mismo lugar de producción. En este caso, como norma general no suele realizarse el transporte del producto ya que es el propio cliente quien viene a comprar el producto a la fábrica. Aunque la empresa dispone del servicio de transporte del producto añadiendo un sobreprecio que un moderado porcentaje de clientes está dispuestos a pagar.

En el caso de que el producto se encuentre a granel, se carga en el elemento de transporte y se distribuye añadiendo el transporte al precio final del producto.

ACTIVIDADES DE APOYO

- **Aprovisionamiento:** es una actividad de apoyo que comparten las dos unidades estratégicas de negocio y con gran relevancia en ambas. Para la producción de piensos es necesario llevar a cabo esta actividad de manera correcta para que la materia prima cumpla los requisitos impuestos en materia sanitaria. Debe llegar en las condiciones sanitarias óptimas a la cadena de producción para asegurar la mayor calidad del producto. Para esta UNE, el aprovisionamiento presenta un volumen de cereal mucho menor y además opera con otros productos a mayores como maíz o soja, que no se comercializan en la UNE de almacenamiento y distribución de cereal.
- **Infraestructura de la empresa:** planificación de las producciones semanalmente, control del mantenimiento de un stock de producto terminado y control de las existencias de materia prima. Esta actividad se encarga del buen funcionamiento de la empresa apoyando las actividades de operaciones y logística.
- **Desarrollo de tecnología:** basado en la creación de nuevas fórmulas de piensos compuestos y la mejora de las ya existentes. La empresa tiene un servicio personalizado para las producciones a granel en las que el cliente puede elegir las características que debe tener el producto en función del tipo de animal a el que vaya destinado y la edad de este.

ACTIVIDADES NUCLEARES

Como actividades nucleares de la empresa se pueden destacar la logística interna y el aprovisionamiento. Es de vital importancia para la empresa el correcto tratamiento de las materias primas y llevar a cabo adecuadamente el proceso productivo, para así evitar posibles contaminaciones que afecten a las características del producto terminado. En este aspecto, de cada remesa de

producto terminado se toma una muestra que es enviada a laboratorios que determinan el cumplimiento de la legislación sanitaria animal.

Además, la empresa basa su ventaja competitiva en liderazgo en costes en la sinergia creada gracias a la combinación del almacenamiento de cereal y la producción de piensos. Por lo tanto, la actividad de aprovisionamiento de cereal también forma parte de las actividades nucleares de la unidad estratégica de negocio de producción de piensos, por lo que no podría externalizarse ya que esto supondría perder la ventaja competitiva de liderazgo en costes.

[ANEXO 3. Gráfico 4.1.2](#) (cadena de valor de la UNE producción de piensos compuestos)

4.2. Análisis económico-financiero

Para realizar la distribución de las masas patrimoniales se ha tenido en cuenta:

- La utilización de la infraestructura y maquinaria en cada unidad estratégica de negocio para el activo no corriente, como ya se explicó anteriormente. Así como los recibos contabilizados en forma de factura en el caso del activo y pasivo corrientes.
- Para la distribución de los fondos propios hay que tener en cuenta que esta empresa casi no distribuye beneficios, sino que reinvierte las ganancias del ejercicio el año siguiente para poder afrontar la compra de la siguiente cosecha de cereal. Por tanto, se ha tenido en cuenta el porcentaje que representa cada UNE en los beneficios anuales para así conocer la cuantía del capital social y del beneficio no distribuido para cada negocio.

4.2.1. Visión general de la empresa

Balance de situación de la empresa 2017

[ANEXO 3. Tabla 4.2.1](#) (Balance de situación de la empresa en 2017)

$$RENTABILIDAD ECONOMICA = \frac{BAIT}{ACTIVO TOTAL} = \frac{30.874,3}{1.449.838,59} = 0,0213$$

La rentabilidad económica general de la empresa no es muy elevada, esto se debe al mayor peso de la UNE de almacenamiento de cereal. La mejor estrategia para aumentar la rentabilidad general consistiría en aumentar la rotación de los productos de alimentación animal, ya que esta UNE presenta una mayor rentabilidad económica.

El aumento de la capacidad de almacenamiento no sería una solución ya que aumentaría el peso de esta UNE en la empresa reduciendo la rentabilidad. Otra solución sería aumentar el precio de venta de los productos, aunque en el caso del cereal sería muy complicado dado el gran poder de negociación del que disponen los clientes.

$$LEVERAGE = \frac{FONDOS AJENOS}{FONDOS PROPIOS} = \frac{559.266,32}{890.575,27} = 0,6279$$

La empresa presenta una buena relación de financiación. La deuda supone algo más de la mitad de los fondos propios por lo que el pago a sus acreedores está más que garantizado. Además, dispone de un valor de activo líquido en tesorería muy cercano al montante total de sus deudas.

En este caso, la empresa deberá seguir financiándose mediante recursos propios para mantener el riesgo financiero en niveles bajos. Un leverage de 0,6279 indica que la empresa mantiene una política de endeudamiento bastante conservadora, suponiendo la autofinanciación con fondos propios la principal forma de pago de sus inversiones en activos. El pasivo está formado únicamente por obligaciones comerciales con sus proveedores de cereal, que no generan gastos financieros por intereses.

$$LIQUIDEZ GENERAL = \frac{ACTIVO CIRCULANTE}{PASIVO CIRCULANTE} = \frac{264.353,8 + 383.006,85 + 465.067}{559.266,32} = \frac{1.112.427,65}{559.266,32} = 1,99$$

$$SOLVENCIA = \frac{ACTIVO TOTAL}{PASIVO TOTAL} = \frac{1.449.838,59}{559.266,32} = 2,5923$$

En este caso, tanto el ratio de liquidez como el de solvencia presentan unos valores muy positivos. La liquidez general toma un valor de 1,99, lo que indica que las deudas a corto plazo de la empresa están protegidas en caso de impago, ya que el activo circulante o convertible en líquido en el corto plazo es dos veces mayor al valor de las deudas exigibles en el corto plazo.

Un valor de solvencia de 2,5923 indica que la empresa tiene una gran capacidad de pago de sus obligaciones y, además, indica que tiene buena capacidad de maniobra ya que el ratio de solvencia a corto o liquidez es de 1,9.

4.2.2. Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución y distribución de cereales.

Balance de situación de la UNE de almacenamiento de cereal 2017

[ANEXO 3. Tabla 4.2.2](#) (Balance de situación de la UNE de almacenamiento y distribución de cereal en 2017)

$$RENTABILIDAD ECONOMICA: \frac{BAIT}{ACTIVO TOTAL} = \frac{20.400}{1.060.954,52} = 0,01922$$

La rentabilidad de la UNE de almacenamiento de cereal no es muy elevada, tan solo de un 1,922%, lo que hace que baje la rentabilidad general de la empresa debido a la mayor importancia de esta UNE, en cuanto a beneficio y volumen, respecto a la de producción de piensos. La actividad de almacenamiento de cereal no genera mucho valor añadido al producto, por lo que esta UNE tiene una baja rentabilidad económica.

$$LEVERAGE = \frac{FONDOS AJENOS}{FONDOS PROPIOS} = \frac{500.000}{560.954,52} = 0,8913$$

Esta UNE es la principal fuente de apalancamiento financiero de la empresa debido a que la actividad requiere de un período de tiempo desde que se compra el cereal tras la cosecha hasta que se vende. En este período los proveedores poseen un derecho de cobro sobre el producto que supone una gran cantidad de pasivo comercial a corto plazo para la empresa. Es la principal fuente de riesgo financiero.

$$LIQUIDEZ GENERAL = \frac{ACTIVO CIRCULANTE}{PASIVO CIRCULANTE} =$$

$$= \frac{260.000 + 273.006,85 + 308.609,27}{500.000} = \frac{841.616,12}{500.000} = 1,6832$$

$$SOLVENCIA = \frac{ACTIVO\ TOTAL}{PASIVO\ TOTAL} = \frac{1.060.954,52}{500.000} = 2,1219$$

La UNE de almacenamiento de cereal no presenta problemas de liquidez a corto plazo ni de solvencia. El activo que forma este negocio asegura la supervivencia de la actividad ya que es mayor que el pasivo dedicado para la misma. La empresa está financiada en mayor medida por fondos propios, siendo éstos superiores a los fondos ajenos.

Este negocio presenta una relación de financiación muy pareja en volumen de fondos propios y fondos ajenos. Esto se traduce en un Leverage muy cercano a 1, de 0,8913, lo que indica que la empresa, para esta unidad estratégica de negocio, necesita utilizar una estrategia más agresiva en sus decisiones de endeudamiento dadas las características del negocio.

4.2.3. Unidad estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos.

Balance de situación de la UNE de producción de piensos 2017

ANEXO 3. Tabla 4.2.3 (Balance de situación de la UNE de producción de piensos compuestos en 2017)

$$RENTABILIDAD\ ECONOMICA = \frac{BAIT}{ACTIVO\ TOTAL} = \frac{10.474,30}{388.884,07} = 0,02693$$

La UNE de producción de piensos tampoco presenta una elevada rentabilidad económica dado el bajo beneficio que genera respecto al global, aunque sí que es superior a la UNE de almacenamiento de cereal, por lo que supone una fuente de aumento de la rentabilidad económica general de la empresa. Esto se debe sobre todo al mayor valor añadido generado por esta actividad respecto a los fondos utilizados para llevarla a cabo.

En este caso, un aumento del valor de las ventas o una disminución de los costes serían las estrategias óptimas para aumentar la rentabilidad económica.

$$\text{LEVERAGE} = \frac{\text{FONDOS AJENOS}}{\text{FONDOS PROPIOS}} = \frac{59.266,32}{329.617,751} = 0,1798$$

Presenta una relación de fondos ajenos y propios muy buena. La actividad está financiada en su mayoría con fondos propios por lo que reduce el riesgo financiero de la empresa generado por la UNE de almacenamiento de cereal.

$$\begin{aligned} \text{LIQUIDEZ GENERAL} &= \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \\ &= \frac{4.353,80 + 110.000 + 156.437,729}{59.266,32} = \frac{270.791,53}{59.266,32} = 4,5690 \end{aligned}$$

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}} = \frac{388.884,07}{59.266,32} = 6,5616$$

La producción de piensos es una actividad que crea pocas obligaciones frente a los proveedores. El peso de la actividad es muy inferior respecto al de la unidad estratégica de almacenamiento de cereal en cuanto a volumen se refiere, por lo que el consumo de cereales para llevarla a cabo también es muy inferior.

Todo ello se traduce en unos ratios de liquidez y solvencia muy positivos, que mejoran la posición de la empresa en estos aspectos. El pasivo circulante y el pasivo total coinciden en esta actividad y se caracterizan por ser muy reducidos en comparación con el activo.

El ratio de liquidez toma el valor de 4,5690, lo que implica que la empresa tiene suficiente activo convertible en líquido para cubrir sus obligaciones a corto plazo y aporta a la empresa una gran capacidad de maniobra.

Mientras que el ratio de solvencia presenta un valor de 6,5616, lo que significa que la continuación de la actividad y el pago de las deudas están más que garantizados por el activo.

4.2.4. Análisis de la rentabilidad económica

$$\text{RENTABILIDAD ECONOMICA} = \frac{\text{BAIT}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{30.874,3}{1.449.838,59} = 0,0213$$

$$\begin{aligned}
 RE = MARGEN \times ROTACION &= \frac{BAIT}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL} \\
 &= \frac{30.874,3}{968.633,64} \times \frac{968.633,64}{1.449.838,59} = 0,031874 \times 0,668097
 \end{aligned}$$

La rentabilidad económica de la empresa es combinación de un margen sobre ventas moderado y una buena rotación de activos. El margen sobre ventas es la magnitud que mide el grado de beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, mientras que la rotación de activos mide el número de veces que se recupera el activo vía valor de ventas comercializadas.

Para cada unidad estratégica de negocio, la rentabilidad económica se representa mediante las siguientes expresiones:

- **Rentabilidad económica de la UNE de almacenamiento y distribución de cereal:**

$$\begin{aligned}
 RE = MARGEN \times ROTACION &= \frac{BAIT}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL} \\
 &= \frac{20.400}{860.633,64} \times \frac{860.633,64}{1.060.954,52} = 0,023703 \times 0,811188
 \end{aligned}$$

- **Rentabilidad económica de la UNE de producción de piensos compuestos:**

$$\begin{aligned}
 RE = MARGEN \times ROTACION &= \frac{BAIT}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL} \\
 &= \frac{10.474,3}{108.000} \times \frac{108.000}{388.884,07} = 0,096984 \times 0,277717
 \end{aligned}$$

Si nos fijamos en la aportación de cada UNE a esta rentabilidad, se puede observar que la producción de piensos compuestos genera un mayor margen sobre ventas que la actividad de almacenamiento y distribución de cereal. Sin embargo, fijándonos en la rotación de activos, la UNE de cereal presenta un dato de rotación muy bueno.

Por tanto, la actividad de almacenamiento de cereal centra su rentabilidad en la realización de muchas transacciones económicas, mientras que la actividad de producción de piensos se basa en un mayor margen sobre ventas con un bajo valor de las ventas totales.

Teniendo todo esto en cuenta, para la actividad de almacenamiento y distribución de cereal se deberían llevar a cabo actuaciones que mejoren el margen sobre ventas. Estas actuaciones podrían centrarse en la utilización de instrumentos financieros de apoyo como futuros o derivados financieros que afecten positivamente al margen.

En lo que respecta a la actividad de producción de piensos, ésta presenta un buen margen sobre ventas. Sin embargo, la rotación de los activos es baja, el volumen de valor de ventas generado por la actividad es bajo en comparación con el nivel de recursos utilizados para llevarla a cabo. La estructura productiva de la actividad presenta, por tanto, un sobredimensionamiento con capacidad ociosa en el aprovechamiento de las inversiones realizadas. Las actuaciones para mejorar esta situación deberían ir encaminadas hacia el aumento del valor de las ventas mediante un incremento del número de transacciones comerciales. Sería interesante para esta actividad la búsqueda de nuevos segmentos de clientes o la integración mediante la creación de una granja que aumente la producción de piensos compuestos.

4.2.5. Análisis de la rentabilidad financiera

Creo que la rentabilidad financiera es un buen indicador de la capacidad de remuneración de la empresa para sus propietarios ya que tiene en cuenta los fondos propios en vez del activo total.

Siendo esta empresa una pyme, la rentabilidad financiera indica el verdadero rendimiento del capital invertido por los propietarios. Al tratarse de una pequeña empresa, no tributa por el impuesto de sociedades y no presenta gastos por intereses por lo que el beneficio antes de intereses e impuestos coincide con el beneficio neto de explotación.

- Rentabilidad financiera general de toda la empresa

$$RENTABILIDAD\ FINANCIERA = \frac{BENEFICIO\ NETO}{FONDOS\ PROPIOS} = \frac{30.874,3}{890.575,2} = 0,034667$$

- Rentabilidad financiera de la UNE de almacenamiento de cereal.

$$RENTABILIDAD\ FINANCIERA = \frac{BENEFICIO\ NETO}{FONDOS\ PROPIOS} = \frac{20.400}{560.954,5} = 0,036366$$

- Rentabilidad financiera de la UNE de producción de piensos

$$RENTABILIDAD\ FINANCIERA = \frac{BENEFICIO\ NETO}{FONDOS\ PROPIOS} = \frac{10.474,3}{329.617,7} = 0,031777$$

En este caso, la UNE de almacenamiento de cereal presenta una mayor rentabilidad financiera en la remuneración de los fondos propios, esto se debe a que también presenta un mayor riesgo financiero. La proporción de obligaciones que genera esta UNE es muy superior a la generada por la actividad de producción de piensos. Este hecho hace que la rentabilidad financiera del almacenamiento de cereal sea superior, aunque esta UNE presente una menor rentabilidad económica que la actividad de producción de piensos compuestos.

Por tanto, la empresa presenta un apalancamiento financiero que se traduce en un aumento de la rentabilidad financiera mediante la utilización de deuda para la financiación del activo de la empresa, en este caso activo comercial sin intereses, basado en la adquisición de mercaderías y materias primas a crédito.

4.3. Análisis de riesgos

4.3.1. Riesgo económico

El riesgo económico se refiere a la incertidumbre producida en los rendimientos de la inversión debida a cambios en la situación económica del sector en el que opera la empresa. Provocan la imposibilidad de garantizar el nivel de resultado de explotación marcado por una empresa y vienen dados por distintos factores, derivados del mercado, que pueden condicionar los resultados independientemente de su situación financiera.

El sector de almacenamiento de cereal está muy influenciado por las condiciones meteorológicas que afectan al sector agrario. El volumen de cereal cosechado marca la oferta y determina los precios nacionales. La demanda nacional es estable en lo que se refiere a la cantidad total de cereal que se consume cada año, se comercializan las producciones nacionales y luego se importa producto extranjero. Sin embargo, el sector es muy variable en cuanto a precios y producciones, y el gran poder de negociación de los clientes hace que en muchos casos el precio de venta esté por debajo del coste de adquisición del cereal.

La actividad de almacenamiento de cereal presenta riesgo económico moderado debido a la presencia de mucha especulación. Se refiere sobre todo a la dificultad de dar salida al producto debido a una evolución a la baja de los precios que no permita a la empresa cubrir los costes de adquisición. Además, es un sector muy influenciado por las condiciones climatológicas, a lo que se añade la gran volatilidad en cuanto a producciones y precios.

Depende mucho de la actividad especulativa de las grandes cooperativas agrarias a la hora de fijar los precios de venta. El poder de negociación de los clientes incrementa este riesgo económico por las dificultades que crean para dar salida al producto, lo normal es que harineras y fábricas busquen al proveedor de cereal que ofrezca un mejor precio. Por tanto, esta UNE es fuente de riesgo económico por la variabilidad de los precios del mercado y, como consecuencia de esto, por la incertidumbre de si se va a poder dar salida al producto.

La actividad de fabricación de piensos depende directamente de los precios de los cereales ya que éstos son la principal materia prima en el proceso productivo. La demanda de piensos compuestos es estable y no presenta grandes variaciones, aunque la constante despoblación de las zonas rurales hace que decrezca la actividad ganadera progresivamente. Cada vez existen más ganaderías intensivas en detrimento de los pequeños ganaderos extensivos. Siendo ésta la principal fuente de riesgo económico para la unidad estratégica de negocio de la producción de piensos compuestos, aunque para el análisis estratégico este riesgo no es relevante dado el corto período de tiempo analizado.

Por tanto, la empresa sí que presenta riesgo económico, aunque moderado. En el corto plazo, la UNE de almacenamiento de cereal es la actividad que mayor riesgo económico genera debido a la incertidumbre existente en este sector. Mientras que, en el largo plazo, el riesgo económico es generado por la unidad estratégica de negocio de producción de piensos que, aunque presenta una demanda estable, se encuentra en un proceso de reducción de actividad muy difícil de revertir.

4.3.2. Riesgo financiero

El riesgo financiero tiene su origen en la capacidad de obtener beneficios de los activos de la empresa y de la forma en que éstos se financian. Para su análisis hay que tener en cuenta la rentabilidad económica que recibe la empresa y el tipo de interés a el que financia las inversiones. En este caso, el tipo de interés de la deuda es cercano a 0, esto se debe a la política de la empresa por la que realiza la financiación de las inversiones mediante fondos propios. Así, el pasivo de la empresa está formado por créditos comerciales que no presentan intereses.

Teniendo en cuenta que el tipo de interés se calcula como los gastos financieros de la empresa entre el volumen total de deuda, obtenemos la siguiente expresión:

$$\textit{Tipo de interés: } \frac{\textit{Gastos financieros}}{\textit{Volumen de capitales ajenos}} = \frac{18}{559.266,32} \cong 0$$

La empresa no tiene gastos financieros gracias a su política de no financiarse mediante deuda bancaria. Tan solo presenta unos gastos financieros de 18 euros que pertenecen a una tarjeta de crédito. Así, aunque la empresa presente unas rentabilidades económicas bajas, sigue manteniendo un apalancamiento financiero positivo debido a que el tipo de interés es cercano a 0.

- Rentabilidad económica general > tipo de interés
Rentabilidad económica general = 2,13% > tipo de interés = 0%

La unidad estratégica de negocio de almacenamiento de cereal genera cierto riesgo financiero debido a la forma en que se procede en la actividad. En primer lugar, cuando se cosecha, se genera una obligación de pago frente a los agricultores. Estas obligaciones se van saldando cuando se da salida al producto por lo que pueden tardar en saldarse varios meses. Esta incertidumbre se debe a que el pago de las obligaciones depende de la evolución del mercado y de las condiciones de venta del producto.

- Rentabilidad económica > tipo de interés
Rentabilidad económica = 1,92% > tipo de interés \cong 0%

La actividad presenta apalancamiento financiero positivo, sin embargo, la forma de actuación que requiere este tipo de negocio sí que genera un riesgo financiero bajo, marcado por la relación de fondos o Leverage. Un Leverage de 0,8913 indica que la empresa presenta un volumen de obligaciones comerciales con los proveedores de cierta relevancia. Las deudas contraídas con los proveedores no presentan intereses y suelen ser obligaciones a 6 meses.

Mientras que la unidad estratégica de negocio de producción de piensos compuestos presenta un riesgo financiero muy bajo. La rentabilidad económica de esta actividad es mayor que el tipo de interés de mercado al que se financian las inversiones, por lo que presenta apalancamiento financiero positivo. En este negocio, el volumen de obligaciones comerciales frente a los proveedores es muy reducido, por lo que esta unidad estratégica de negocio no es fuente de riesgo financiero, sino que reduce el riesgo global de la empresa y el generado por la UNE de almacenamiento y distribución de cereales.

- Rentabilidad económica > tipo de interés
Rentabilidad económica= 2,69% > tipo de interés \cong 0%

En definitiva, la fuente de riesgo financiero para la empresa es la UNE de almacenamiento de cereal y la relación de obligaciones que genera con los proveedores. Sin embargo, fijándonos en el montante de tesorería y derechos de cobro a corto plazo que suponen 848.053,85 frente a unas obligaciones comerciales por valor de 559.266,32, podemos determinar que no existe riesgo financiero por impago de la deuda. Por tanto, se podrían financiar nuevas inversiones mediante créditos, aunque la política de la empresa es la utilización de fondos propios.

4.3.3. Riesgo de quiebra

La empresa no presenta riesgo de quiebra ya que el ratio de solvencia general toma el valor de 2,5923, muy alejado de 1, lo que significa que el activo de la empresa es capaz de cubrir en dos veces y media las deudas de la empresa.

Si nos fijamos en cada UNE, la de producción de piensos compuestos es la que aporta mayor seguridad a la empresa frente a la quiebra con un ratio de solvencia de 6,5616.

Por tanto, la empresa es segura y está lejos de la quiebra manteniendo además un buen ratio de liquidez a corto plazo que asegura el pago a los acreedores. La evolución de la deuda es decreciente y el nivel de endeudamiento no es muy elevado, aunque los activos son muy específicos están prácticamente amortizados y el nivel de riesgo económico es moderado, pero en el corto plazo la empresa es solvente y sólida.

4.3.4. Riesgo operativo

La empresa, en rasgos generales, presenta un riesgo operativo bajo, debido sobre todo a la unidad estratégica de almacenamiento de cereal. Esta UNE se caracteriza por presentar una gran incertidumbre, por lo que los eventos externos como climatología o evolución del mercado la afectan en mayor medida. Además, en esta actividad también se pueden producir fallos en el tratamiento de la información que pueden provocar la toma de malas decisiones sobre el momento más adecuado de venta. Esta unidad estratégica no presenta riesgo operativo por dependencia de los proveedores ya que éstos son muchos y presentan un poder de negociación bajo. Sí que puede generar riesgo operativo el elevado poder de negociación de los clientes, unido a la incierta evolución de los precios del cereal. Por tanto, la UNE de almacenamiento y distribución de cereal es fuente de un riesgo operativo moderado para la empresa.

Respecto a la UNE de producción de piensos, ésta presenta un riesgo operativo muy bajo. No hay mucha probabilidad de fallos humanos debido a que la actividad no requiere de ninguna preparación previa y está muy automatizada. Tampoco existe riesgo operativo por procesos internos ya que no existen insuficiencias de recursos nunca y el proceso y plazos están muy estudiados y estandarizados. Los sistemas de información y tecnologías no son fuente de riesgo operativo dada su baja relevancia en la actividad, y respecto a los eventos externos, éstos afectan más directamente a la UNE de almacenamiento de cereal y a la fijación de los precios.

Esta actividad no presenta unos proveedores con gran poder de negociación ya que es la propia empresa la que se provee del cereal, que es la principal materia prima del proceso productivo, además de que los proveedores de cereal presentan un poder de negociación bajo. Y respecto a los clientes, no existe gran dependencia de ningún cliente, ya que existen muchos y ninguno presenta un volumen de compra muy relevante. En la comercialización del producto envasado los clientes son precio-aceptantes por lo que no negocian las condiciones de adquisición. Mientras que, en la comercialización a granel, los principales clientes pueden tener cierto poder de negociación en el precio o en las condiciones de pago. Dado que el principal volumen de ventas son productos envasados, se puede determinar que la UNE de producción de piensos no presenta riesgo operativo.

En definitiva, el riesgo operativo de la empresa es bajo, y es generado por la unidad estratégica de almacenamiento y distribución de cereal, basado sobre todo en la incierta evolución de mercado por falta de información, en el poder de negociación de los clientes y en un umbral de rentabilidad alto.

4.3.4.1 *Umbral de rentabilidad de la Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución de cereales.*

[ANEXO 3. Tabla 4.3.4.1](#) (distribución de costes UNE de almacenamiento y distribución de cereal)

La distribución de costes fijos incluye los gastos incurridos en mantenimiento y reparación, facturas de teléfono y luz, compra de cereal a un proveedor muy fidelizado, gastos de gestoría, seguros y cuotas, gastos de personal y amortizaciones.

Mientras que la parte de costes variables engloba la compra de la materia prima y el consumo de combustible por parte de los elementos de almacenaje y de transporte.

Así, el punto muerto de la UNE de almacenamiento y distribución de cereal se representa por la siguiente expresión:

$$PM = \frac{(C.F + C.Financieros)}{(VENTAS - C.V)} = \frac{90.526,158}{860.633,64 - 749.713,47} = 0,8161$$

Por tanto, el umbral de rentabilidad de la UNE de almacenamiento y distribución de cereal nos indica que este negocio comienza a tener beneficios a partir del 81,61% del valor de las ventas. Lo que supone que las ventas deben alcanzar los 702.363,11€ para que se generen beneficios.

4.3.4.2. *Umbral de rentabilidad de la Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos.*

ANEXO 3. Tabla 4.3.4.2 (distribución de costes UNE de producción de piensos compuestos)

La distribución de los costes fijos incluye la compra de un porcentaje de la materia prima, ya que considero que es un gasto en el que la empresa va a incurrir en el momento de la cosecha para mantener un stock de materia prima que le permita llevar a cabo la actividad de producción de piensos de manera continuada. Además, dentro de los costes fijos se incluye el mantenimiento y reparación de la maquinaria necesaria en el proceso productivo, los gastos de gestión, seguros, facturas de teléfono, gastos de personal y amortizaciones.

Mientras que la distribución de los costes variables está formada básicamente por el gasto en electricidad necesaria para el proceso productivo, la parte de gasto en la compra de materia prima que dependerá de la demanda de pienso de cada año y el gasto en carburantes para los elementos de transporte.

Por tanto, la UNE de producción de piensos compuestos presentará el siguiente punto muerto:

$$PM = \frac{(C.F + C.Financiero)}{(VENTAS - C.V)} = \frac{33.569,532}{108.000 - 63.956,167} = 0,762185$$

Para la UNE de producción de piensos compuestos es necesario vender el 76,2185% del valor de las ventas en este negocio para comenzar a tener beneficios, es decir, este negocio debe alcanzar un valor de ventas de 82.315,98 para comenzar a tener beneficios.

4.3.4.3. *Umbral de rentabilidad general de la empresa*

ANEXO 3. Tabla 4.3.4.3 (distribución de costes totales de la empresa)

$$PM = \frac{(C.F + C.Financieros)}{(VENTAS - C.V)} = \frac{124.095,69}{968.633,64 - 813.669,389} = 0,800080$$

El umbral de rentabilidad general de la empresa es de un 80,0080% del valor de las ventas por lo que, en términos monetarios, el valor de las ventas debe alcanzar los 774.984,027€ para comenzar a producir beneficios.

La empresa presenta por tanto un umbral de rentabilidad alto. Si desagregamos el análisis por unidades estratégicas de negocio, para la actividad de almacenamiento de cereal el valor de las ventas debe alcanzar un volumen muy elevado hasta los 702.363,11€. Por este motivo, el umbral de rentabilidad es fuente de riesgo operativo moderado para esta unidad estratégica de negocio, ya que se caracteriza por presentar un bajo valor añadido y el margen sobre ventas es reducido. Esta actividad requiere llevar a cabo un gran volumen de transacciones comerciales hasta poder tener beneficios.

En lo que se refiere a la producción de pienso compuestos, el umbral de rentabilidad se alcanza con un valor de ventas de 82.315,98€. Dado el mayor margen sobre ventas y el mayor valor añadido generado por esta actividad, esta unidad estratégica no presenta problemas para alcanzar el umbral de rentabilidad que está fijado en los 82.315,98€. Por tanto, esta actividad no presenta riesgo operativo y reduce el de la empresa en general, así, podemos señalar que la empresa presenta un riesgo operativo bajo.

4.4. Análisis corporativo

4.4.1. Matriz BCG

4.4.1.1. *Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución de cereales.*

Para llevar a cabo el análisis corporativo analizaremos la matriz BCG para la UNE de almacenamiento de cereal. Es necesario por tanto tomar en consideración los datos del líder del sector, que en este caso es AGROPAL.

Se trata de una cooperativa agraria que comercializa 450.000 toneladas de cereal anualmente. Centra su actividad en la comercialización de cereal y su zona geográfica de acción está en el sur de Palencia, aunque tiene influencia en toda la provincia y en las adyacentes.

La importancia de CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO en el sector se refleja en su participación relativa medida mediante el volumen de producto comercializado en toneladas, ya que no dispongo del valor monetario de las ventas. Esto se traduce en la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} \textit{Participación relativa del negocio} &= \frac{\textit{Ventas de la empresa}}{\textit{Ventas del líder}} = \\ &= \frac{2.850,73}{450.000} = 0,00633 \end{aligned}$$

Dada la elevada variabilidad del PIB del sector agrario creo que es más orientativo utilizar el PIB de la comunidad como variable para el análisis del crecimiento. La variación que experimentará la economía de Castilla y León en promedio durante el período de análisis será de un 1,8% anual.

$$\textit{Crecimiento del sector: PIB de Castilla y Leon} = 1,8\%$$

En lo que respecta al crecimiento del sector en los próximos cinco años podemos señalar la dificultad para establecer esta magnitud dada la aleatoriedad de la climatología y su influencia en el sector agrario. El crecimiento del mercado en el año 2018 y durante los años de análisis posteriores presentará un valor cercano al 1,2% anual.

4.4.1.2. *Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos.*

Dentro de la UNE de producción de piensos, tendremos en consideración como líder del sector a la empresa AGROPECUARIA SALDAÑESA TECNIPEC S.A para llevar a cabo el análisis de la matriz BCG. Se trata de una entidad dedicada a la producción y comercialización de productos de alimentación animal principalmente, aunque también comercializa semillas y productos veterinarios.

Se elige esta empresa para el análisis debido a que es el principal competidor y líder del sector de producción de piensos en la zona geográfica de actuación de nuestra empresa. Esta entidad presentó un valor en sus ventas de 18.085.642 de € durante el 2017, de los que 15.500.000 corresponde a la producción de piensos y que se corresponden a un total de unas 35.000 toneladas comercializadas.

La empresa de CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO presenta una producción de 269,9 toneladas de piensos que se corresponde con un valor de ventas de piensos de 108.000€.

$$\begin{aligned} \textit{Participación relativa del negocio} &= \frac{\textit{Ventas de la empresa}}{\textit{Ventas del líder}} = \frac{108.000}{15.500.000} \\ &= 0,00697 \end{aligned}$$

Para medir el crecimiento del sector de la producción de piensos tendremos en cuenta la evolución del PIB de Castilla y León, que es la zona de influencia para la empresa. Teniendo en cuenta esto, el crecimiento medio del sector medido como la evolución de la economía de Castilla y León presentará un crecimiento anual del 1,8% para el 2018 y durante los años de análisis.

$$\textit{Crecimiento del sector} = \textit{PIB de Castilla y León} = 1,8\%$$

El crecimiento del sector de producción de piensos durante el 2018 será de un 1,4% y durante los años de análisis posteriores este valor se mantendrá en porcentajes de crecimiento cercanos.

4.4.1.3. Visión general de la empresa

[ANEXO 3. Gráfico 4.4.1.3](#) (Matriz BCG de la empresa)

Por todo lo anterior, la visión global la caracteriza como una empresa perro o desastre. La UNE de fabricación de piensos compuestos presenta una situación más favorable ya que el crecimiento esperado para el sector es superior y además tiene una mayor participación relativa en el mercado. Sin embargo, el peso de esta UNE en valor de ventas es muy inferior, aunque el mayor valor añadido generado permite que suponga más del 30% del resultado de explotación de la empresa.

Por tanto, la empresa debería centrarse en mejorar la actividad de fabricación de piensos compuestos ya que presenta mejores características que aseguren una evolución favorable. Además, el valor añadido que genera esta actividad es superior por lo que cualquier pequeña mejora afectará en mayor medida al resultado de explotación de la empresa. La estrategia óptima para la empresa sería continuar con la actividad de almacenamiento y distribución de cereales para mantener la sinergia creada con las dos UNEs, y centrar los esfuerzos de mejora en el negocio de producción de piensos compuestos para intentar aumentar su participación relativa en el mercado.

4.4.2. Matriz de tres crecimientos

[ANEXO 3. Tabla 4.4.2.1](#) (cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa 2017)

Durante el año 2016, el valor de las ventas generales de la empresa supuso 1.150.195,81€, mientras que el resultado del ejercicio presentó un valor de 28.751,53€. La distribución del valor de las ventas por unidades estratégicas de negocio en el 2016 se tradujo en las siguientes cifras:

- Unidad estratégica de almacenamiento y distribución de cereal: presentó un valor de ventas en 2016 de 1.038.671,65€
- Unidad estratégica de negocio de producción de piensos compuestos: presentó un valor de ventas en 2016 de 111.524,16€.

Por tanto, como se puede observar, el peso de la unidad estratégica de almacenamiento y distribución de cereales en cuanto a valor de ventas es muy superior a la de producción de piensos. Esto se debe a que esta actividad genera muchas más transacciones con escaso valor añadido, debido a que no experimenta ningún proceso productivo de transformación, generando un margen inferior que la actividad de producción de piensos compuestos.

4.4.2.1. *Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución de cereales.*

ANEXO 3. Tabla 4.4.2.2 (cuenta de pérdidas y ganancias de la UNE de almacenamiento y distribución de cereal)

- Crecimiento real (tr): la empresa presentó un crecimiento negativo del valor de sus ventas durante el 2017 de un -17,14%. Pasó de tener un valor de las ventas de cereal de 1.038.671,65€ a 860.633,64€ en 2017.

$$\begin{aligned} \text{Crecimiento real (tr)} &= \frac{\text{ventas(2017)} - \text{ventas(2016)}}{\text{ventas(2016)}} \\ &= \frac{860.633,64 - 1.038.671,65}{1.038.671,65} = -0,1714 \end{aligned}$$

- Crecimiento del mercado (tm): el crecimiento del mercado presentará un aumento del 1,2% para el año 2018.
- Crecimiento internamente sostenible (te):

$$\begin{aligned} g = te &= \frac{p(1-d)(1+L)}{t - (p(1-d)(1+L))} = \frac{0,0237(1-0)(1+0,8913)}{0,6518 - (0,0237(1-0)(1+0,8913))} \\ &= \frac{0,044824}{0,606976} = 0,07384 \end{aligned}$$

$$p = \text{margen sobre ventas} = \frac{\text{BAII}}{\text{VENTAS}} = \frac{20.400}{860.633,64} = 0,0237$$

$$d = \text{tasa de dividendos repartida} = 0 \text{ (no reparte dividendos)}$$

$$L(\text{LEVERAGE}) = \frac{\text{FONDOS AJENOS}}{\text{FONDOS PROPIOS}} = \frac{500.000}{560.954,52} = 0,8913$$

$$t = \frac{\text{ACTIVO TOTAL} - \text{PASIVO CIRCULANTE}}{\text{VENTAS}} = \frac{1.060.954,52 - 500.000}{860.633,64} = 0,6518$$

La matriz de tres crecimientos para la UNE de almacenamiento de cereal indica la presencia de un negocio implosivo ya que se da la siguiente condición:

$$\text{te} > \text{tm} > \text{tr}: 7,384\% > 1,2\% > -17,14\%$$

- **te > tr:** crecimiento internamente sostenible > crecimiento real de la actividad. Indica que la empresa crece menos que el crecimiento internamente sostenible, por lo que reduce el poco riesgo financiero que presenta. No necesita endeudarse ya que no utiliza la capacidad máxima de crecimiento ni sus posibilidades de financiación mediante fondos propios.
- **tm > tr:** crecimiento del mercado > crecimiento real de la empresa. Como la empresa crece menos que el mercado se está reduciendo su posición competitiva por lo que cada vez es menor su cuota de mercado.

La actividad de almacenamiento y distribución de cereal se centra en la búsqueda de las mejores condiciones de venta y, por tanto, es una actividad basada en la especulación. Sus resultados son muy variables y dependen en gran medida de la producción agrícola. En este caso, la empresa cada vez tiene más dificultades para dar salida al producto debido al aumento del control sobre los precios por parte de las grandes cooperativas y empresas de venta de cereales.

4.4.2.2. *Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos.*

ANEXO 3. Tabla 4.4.2.3 (cuenta de pérdidas y ganancias de la UNE de producción de piensos compuestos)

- Crecimiento real (tr): el crecimiento real de la UNE de producción de piensos ha sido negativo durante el 2017 con una reducción del valor de las ventas de -3,16%. Durante el 2016, esta actividad presentó un valor de las ventas de 111.524,16, mientras que en el 2017 esta cifra se redujo hasta los 108.000€.

$$\begin{aligned} \text{Crecimiento real}(tr) &= \frac{\text{ventas}(2017) - \text{ventas}(2016)}{\text{ventas}(2016)} \\ &= \frac{108.000 - 111.524,16}{111.524,16} = -0,0316 \end{aligned}$$

- Crecimiento del mercado (tm): el mercado de la producción de piensos compuestos presentará un crecimiento medio anual del 1,4%.
- Crecimiento internamente sostenible (te):

$$g = te = \frac{p(1-d)(1+L)}{t - (p(1-d)(1+L))} = \frac{0,09698(1-0)(1+0,1798)}{3,052016 - (0,9698(1-0)(1+0,1798))}$$

$$= \frac{0,114417}{2,937599} = 0,038949$$

$$p = \text{margen sobre ventas} = \frac{BAII}{VENTAS} = \frac{10.474,3}{108.000} = 0,09698$$

$$d = \text{tasa de dividendos repartida} = 0 \text{ (no reparte dividendos)}$$

$$L(\text{LEVERAGE}) = \frac{\text{FONDOS AJENOS}}{\text{FONDOS PROPIOS}} = \frac{59.266,32}{329.617,751} = 0,1798$$

$$t = \frac{\text{ACTIVO TOTAL} - \text{PASIVO CIRCULANTE}}{\text{VENTAS}} = \frac{388.884,07 - 59.266,32}{108.000}$$

$$= 3,052016$$

Según la matriz de tres crecimientos, la UNE de producción de piensos presenta un negocio implosivo que se traduce en la siguiente situación:

$$te > tm > tr: 3,895\% > 1,4\% > -3,16\%$$

- **te > tr:** crecimiento internamente sostenible > crecimiento real. La empresa está creciendo por debajo del límite sostenible, que no implica endeudamiento. Por lo que se reduce cada vez más el poco riesgo financiero que presenta.
- **tm > tr:** crecimiento del mercado en el que opera > crecimiento real. La empresa pierde cada vez más cuota de mercado y su participación en el mercado es cada vez menos relevante. Presenta por tanto problemas en el área de operaciones y marketing.

4.4.2.3. *Visión general de la empresa*

Para obtener la visión general del análisis corporativo de la empresa se deben ponderar adecuadamente los resultados obtenidos en la matriz de tres crecimientos para cada una de las UNEs analizadas. Para ello, tendremos en cuenta la distribución del valor de las ventas para cada uno de los negocios de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{UNE almacenamiento y distribución del cereal} &= \\ &= \frac{\text{Valor de las ventas de cereal}}{\text{Valor total de las ventas}} = \frac{868.633,63}{968.633,64} = 0,8885 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{UNE producción de piensos compuestos} &= \frac{\text{Valor de las ventas de piensos}}{\text{Valor total de las ventas}} \\ &= \frac{108.000}{968.633,64} = 0,1115 \end{aligned}$$

Si realizamos el análisis de la matriz de tres crecimientos mediante el análisis del valor de las ventas en global para la empresa, se obtienen los siguientes resultados:

- **Crecimiento real (tr):**

$$tr = 0,8885 \times (-17,14\%) + 0,1115 \times (-3,16\%) = -15,58\%$$

- **Crecimiento del mercado (tm):**

$$tm = 0,8885 \times 1,2\% + 0,1115 \times 1,4\% = 1,223\%$$

- **Crecimiento internamente sostenible:**

$$te = 0,8885 \times 7,384\% + 0,1115 \times 3,895\% = 6,995\%$$

Por tanto, la visión global de la empresa como combinación de los dos negocios según la matriz de tres crecimientos indica la caracterización de la empresa como implosiva, y se representa por la siguiente expresión:

$$te > tm > tr: 6,995\% > 1,223\% > -15,58\%$$

- **te > tr:** crecimiento internamente sostenible > crecimiento real. La empresa crece menos que su crecimiento internamente sostenible. Por lo tanto, está mejorando cada vez más su situación financiera y reduciendo el bajo riesgo financiero que presenta.

- **tm > tr:** crecimiento del mercado > crecimiento real. Como la empresa crece menos que el mercado en el que opera está empeorando su posición competitiva. Cada vez se reduce más su cuota de mercado debido a problemas en el ámbito comercial y de marketing.

ANEXO 3. Gráfico 4.4.2.4 (matriz de tres crecimientos de la empresa)

En términos generales, la empresa presenta una estructura financiera muy sólida con muy pocos problemas financieros. Mientras que cada vez pierde más cuota de mercado empeorando progresivamente su situación comercial.

Dentro del negocio de almacenamiento y distribución, las dificultades para dar salida al producto cada vez son mayores. Esto se debe a que las grandes cooperativas cada vez tienen mayor influencia en el sector, controlan la evolución de los precios y cada vez manejan un mayor volumen de cereal condicionando y dificultando la actividad para las pequeñas empresas almacenistas y distribuidoras de cereal.

En la actividad de producción de piensos compuestos, se reduce la actividad para los pequeños productores de la zona debido a la reducción de la ganadería extensiva en favor de ganaderías intensivas donde la fabricación de piensos está integrada. Además de la constante despoblación rural, que impide el emprendimiento de nuevas explotaciones extensivas.

Teniendo en cuenta el análisis de la matriz BCG y de la matriz de tres crecimientos se llega a la conclusión de que la empresa se encuentra en una posición comercial que empeora cada vez más. Cada vez pierde más cuota de mercado en unos productos perros, por lo que debe llevar a cabo actuaciones de inmediato para intentar mejorar la posición de sus productos. Estas actuaciones deben ir encaminadas a mejorar la cuota de mercado y, por tanto, la posición relativa en el mercado de estos negocios.

5. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva que presenta la empresa CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO se basa en la especialización o segmentación en la unidad estratégica de producción de piensos compuestos. Podríamos distinguir dos segmentos claramente diferenciados, uno sería el conjunto de clientes que adquieren pequeños volúmenes de producto envasado, y otro sería el grupo de clientes más reducido que adquiere mayor volumen de producto a granel.

Es muy importante para llegar a estos segmentos la disposición geográfica de la empresa. En la zona de actuación de la empresa no operan muchos fabricantes de productos de alimentación animal, y los que operan no cubren el segmento de pequeños clientes. Existen grandes fabricantes más al sur de la provincia que venden a granel en grandes volúmenes, aunque en este caso entra en juego el sobrecoste generado por el transporte.

Por lo tanto, la empresa ha encontrado un conjunto de clientes que adquieren el producto por el servicio de puesta a disposición y la escasez de otras alternativas que ofrezcan este servicio, en el caso de los clientes que adquieren pequeños volúmenes de producto. Y, por otro lado, los clientes de mayor dimensión, que consiguen un mejor precio, con el porte incluido, debido a que la distancia geográfica hace que los competidores no consigan ofrecer un precio inferior al ofrecido por la empresa CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO para este colectivo.

La empresa se ha orientado a cubrir las necesidades de muchos clientes que compran pequeños volúmenes de producto a través de un servicio personalizado de porte. Además, en algún caso de clientes más importantes en cuanto a volúmenes de producto adquirido, se han llevado a cabo nuevas fórmulas de producto personalizadas para las necesidades de este tipo de clientes.

Así podríamos decir que la empresa obtiene una ventaja competitiva en diferenciación gracias al servicio de transporte del producto en el segmento formado por un gran número de clientes que adquiere un pequeño volumen de producto. Otras empresas productoras de piensos compuestos no ofrecen este servicio y los clientes tienen que desplazarse hasta la fábrica para adquirir el

producto, haciendo que éstos estén dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio de transporte que exclusivamente ofrece la empresa CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO.

Por otro lado, la empresa obtiene una ventaja competitiva de liderazgo en costes basada en la mejor localización geográfica de la empresa para determinados clientes. Así consigue fabricar un producto con un menor coste de transporte y acaba ofreciendo un mejor precio al cliente.

A lo largo de los años, la empresa ha mejorado las relaciones con sus proveedores consiguiendo así adquirir materias primas a mejores precios. En la mayoría de los casos, los proveedores suelen ser agricultores, y éstos no pueden dar salida a sus productos debido a las pocas empresas almacenistas de la zona en relación con el volumen de cereal producido, por lo que en muchas ocasiones se convierten en precio-aceptantes ofreciendo el producto al precio que marca el almacenista.

Un hecho de gran relevancia que le ha permitido adquirir esta ventaja ha sido la disposición geográfica de los competidores. En la zona norte de Palencia, donde la empresa opera, hay pocas empresas dedicadas a la producción de piensos, por lo que el producto llega a los clientes en mejores condiciones económicas debido a la reducción de los costes de transporte que se refleja en el precio final.

Por tanto, la empresa lleva a cabo una estrategia de segmentación para poder conseguir una ventaja competitiva en la UNE de producción de piensos. Mientras que en la unidad estratégica de negocio de almacenamiento y distribución de cereal no presenta ninguna ventaja competitiva como tal. En este negocio podríamos hablar de una sinergia operativa que le permite mejorar su margen de beneficios en la compra del cereal, basándose esta estrategia en la venta de abonos y nitratos a los agricultores y, por tanto, a sus propios proveedores de cereal.

6. ANÁLISIS DAFO Y ANÁLISIS CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

El análisis DAFO permite diseñar la estrategia que llevará a cabo la empresa en el futuro. Se trata, por tanto, de un mapa a través del cual se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la entidad o negocio. Se realiza a través de un análisis interno y externo de la situación y el entorno en el que se desarrolla la actividad para mejorar la rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado.

6.1. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

Recurrentes

- **DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA:** construcción de una fábrica de malta. Supondría la utilización de una parte de la estructura y conocimientos adquiridos en la UNE de almacenamiento de cereal para el tratamiento de cebada.
- **DIVERSIFICACIÓN MEDIANTE UNA INTEGRACIÓN VERTICAL AGUAS ABAJO:** construcción de una granja de pollos. Así, se podría aprovechar al máximo la capacidad productiva de la UNE de fabricación de piensos compuestos.
- **INTEGRACIÓN COMO PROVEEDORA** de granjas porcinas de la zona norte de Palencia. Convertirse en proveedor principal ofreciendo un precio menor, pero aumentando el volumen de ventas.

AMENAZAS

Defendibles

- Bajo crecimiento del subsector de almacenamiento de cereal. Se podría intentar mejorar el margen que genera este negocio mediante la utilización de derivados financieros como futuros o CFDs sobre los cereales, buscando así paliar el bajo crecimiento de este sector y aumentando las transacciones comerciales.

De esta forma, se podría obtener un mayor margen de maniobra en las operaciones y la empresa se podría defender del poder que tienen las grandes empresas almacenistas para especular con los precios de estas commodities.

- Crecimiento moderado de la demanda de pienso compuesto. Una estrategia para paliar la saturación del mercado de piensos compuestos podría ser una integración propia creando una granja de pollos. Así, podría dar salida al producto de forma integrada para hacer frente a las dificultades creadas por el crecimiento moderado y lento de la demanda de piensos compuestos.
- Despoblación rural y cambio hacia una ganadería más intensiva e integrada. Negociación con las ganaderías porcinas de la zona para la puesta a disposición de un producto personalizado que cubra las necesidades específicas de estos clientes. Por tanto, se trataría de una integración como proveedor principal para un conjunto de granjas porcinas a las que por localización geográfica se les pueda ofrecer un mejor precio que su proveedor actual.

No defendibles

- Gran poder de negociación de los demandantes de cereal. Las grandes harineras y fábricas son los principales demandantes de cereal, pero debido a la gran cantidad de empresas almacenistas, su poder de negociación es muy elevado y tienen una gran capacidad para establecer sus condiciones en cuanto al precio.
- Demanda variable y con gran poder de negociación. Los clientes que adquieren cereal son fábricas y harineras que adquieren el producto que ofrezca un mejor precio, ya que las calidades suelen ser similares y poco significativas. Por tanto, tienen un gran poder de negociación que dificulta las operaciones de los almacenistas y distribuidores de cereales que presentan un tamaño pequeño-medio.
- Mucha dependencia de las grandes cooperativas en la fijación de los precios del grano. El gran volumen de cereal que manejan estas empresas hace que tengan una gran influencia especulativa y afectan

mucho a los precios aumentando o disminuyendo la cantidad de cereal en el mercado.

- Gran dependencia de factores externos (climatología). La climatología es el mayor factor condicionante de la evolución del mercado de cereales e influye también en el mercado de producción de piensos compuestos afectando directamente a los costes de producción.

6.2. Unidad Estratégica de Negocio de almacenamiento y distribución de cereales. Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS

- Buena relación con los proveedores de cereales año tras año, lo que permite mejorar las condiciones de aprovisionamiento de la empresa.
- Infraestructura productiva muy amortizada.
- Apalancamiento financiero positivo.
- Buena rentabilidad financiera (3,6366%).
- Riesgo financiero bajo.
- Buen ratio de liquidez general (1,6832).
- Buen ratio de solvencia (2,1219).
- No presenta riesgo de quiebra.
- Sinergia en las operaciones con proveedores mediante la venta de abonos y nitratos y la compra de cereales. Además de los servicios de selección de grano.
- Integración vertical con la UNE de producción de piensos compuestos.

DEBILIDADES

- Capacidad de almacenamiento limitada.
- Problemas comerciales por reducción de cuota de mercado y un crecimiento real del valor de las ventas negativo (-17,14%).
- Cartera de productos perros-desastres en un mercado maduro.
- Presenta riesgo económico moderado por la volatilidad de la demanda y de los precios.

- Presenta riesgo operativo moderado por la incertidumbre de los eventos externos como la climatología, por la alta posibilidad de fallos en el tratamiento de la información y por el poder de negociación de los clientes, además de presentar un umbral de rentabilidad elevado.

6.3. Unidad Estratégica de Negocio de producción de piensos compuestos. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS

- Ventaja competitiva en liderazgo en costes.
- Ventaja competitiva en diferenciación por el servicio de transporte para los pequeños clientes y la oferta de servicios personalizados de producción de piensos compuestos que hacen que los clientes estén dispuestos a pagar un sobreprecio.
- Integración vertical con la UNE de almacenamiento de cereal.
- Buena situación geográfica.
- Buena rentabilidad económica (2,6931%).
- Buena rentabilidad financiera (3,1777%).
- Buen margen sobre ventas (9,6982%).
- Excelente ratio de liquidez general (4,5690).
- Excelente ratio de solvencia (6,5616).
- Buena relación de financiación con un Leverage muy bajo (0,1798).
- No presenta riesgo económico relevante en el corto plazo.
- No presenta riesgo de quiebra.
- Presenta apalancamiento financiero positivo.
- No presenta riesgo operativo.

DEBILIDADES

- No utiliza toda la capacidad productiva.
- Baja participación relativa en el mercado (0,6973).
- Crecimiento real del valor de las ventas negativo (-3,16%).
- Cartera de productos perros-desastres en un mercado maduro.

7. CONCLUSIONES

En una visión general de los datos recogidos en este informe, las previsiones macroeconómicas que se han analizado en el escenario más probable indican una influencia positiva para los intereses de la empresa CEREALES ABONOS Y PIENSOS CANSECO. Las variables seleccionadas presentan una evolución favorable para la actividad de la empresa durante el período de análisis de 2018-2023. La única variable que supone una influencia negativa es la despoblación rural, aunque hay que añadir que la incidencia de esta variable puede tener mayor intensidad en un período de análisis más largo. Por tanto, la situación que se presenta para la empresa es de un entorno general favorable para el desarrollo de sus actividades.

A lo largo de este trabajo se ha profundizado en las características que presentan cada uno de los sectores en los que opera la empresa, para así conocer la situación competitiva en la que se encuentra cada unidad estratégica de negocio.

En lo que se refiere al sector de almacenamiento y distribución de cereal, el análisis sectorial lo ha caracterizado como un sector maduro y poco atractivo, que presenta un crecimiento moderado y una baja rentabilidad. Las barreras de entrada son bajas, aunque una vez dentro del sector el grado de rivalidad interno es elevado dada la importancia de este sector en Castilla y León. Teniendo en cuenta que la producción de cereal de esta comunidad autónoma supone el 40% de toda la producción nacional, es coherente que también presente el mayor porcentaje nacional de empresas almacenistas y distribuidoras de cereal concentrando un 27,5% del total nacional. Se trata de un sector poco concentrado pero que cada vez está más influenciado por las grandes empresas y cooperativas que se dedican a la especulación, con aumentos o disminución en el volumen ofertado en el mercado incidiendo en el precio según sus intereses.

Por tanto, la estrategia de la empresa en el sector de almacenamiento de cereal tendría que centrarse en conservar la sinergia operativa alcanzada con los proveedores de cereal. Intentar mantener su posición en el mercado y tratar

de mejorar la integración con la unidad estratégica de negocio de producción de piensos compuestos.

Si nos centramos en el sector de producción de piensos compuestos, el análisis sectorial indica la existencia de un sector de gran relevancia a nivel nacional y europeo, siendo España el segundo país con mayor producción en la UE y Castilla y León la segunda comunidad que mayor producción lleva a cabo. Presenta un crecimiento moderado y una rentabilidad media-baja, en función del tamaño de la infraestructura productiva, por lo que aun siendo un sector maduro, sí que se caracteriza como un mercado con un atractivo moderado. En lo que se refiere a las barreras de entrada, estas son moderadas debido sobre todo al cumplimiento de la legislación sanitaria, a la inversión necesaria y al acceso al canal de distribución según la zona geográfica de actuación.

En la zona de actuación de la empresa, al norte de Palencia, el sector está poco concentrado ya que la ganadería se caracteriza por ser extensiva. Así, el grado de rivalidad es bajo, ya que no es un núcleo de ganadería intensiva importante, y la cuota de mercado está repartida entre las pocas empresas que compiten en esta área geográfica.

Es en la unidad estratégica de negocio de la producción de piensos donde la empresa presenta la ventaja competitiva de diferenciación en el segmento de mercado de pequeños compradores, y de liderazgo en costes en la fabricación con porte a granel. Por lo tanto, la empresa debería centrar sus esfuerzos en mejorar la situación de este negocio para seguir aprovechando estas ventajas competitivas que no están presentes en la unidad estratégica de almacenamiento y distribución de cereales.

En el análisis económico-financiero, la empresa presenta muy buenos datos en cuanto a solvencia y liquidez general por lo que no existe riesgo de quiebra. El apalancamiento financiero positivo hace que la rentabilidad financiera general de la empresa alcance el 3,5%. El ratio de deuda es bajo en ambos negocios por lo que el riesgo financiero de la entidad es mínimo. En el ámbito comercial, las rentabilidades económicas de ambas unidades estratégicas de negocio son bajas traduciéndose este hecho en una rentabilidad económica general del 2,13%.

Es en el ámbito comercial es donde la empresa presenta los problemas más relevantes. La unidad estratégica de negocio de almacenamiento y distribución de cereales es fuente de riesgo económico moderado y riesgo operativo bajo para los intereses de la empresa debido sobre todo a la variabilidad de los precios, las dificultades para competir con las grandes empresas almacenistas y cooperativas, y el elevado poder de negociación de los clientes.

La cartera de producto se caracteriza como perros-desastres por presentar una baja participación relativa en un mercado que crece moderadamente. Por lo que las actuaciones deberían ir encaminadas a mejorar la posición competitiva de la unidad estratégica de negocio de fabricación de piensos compuestos, dado que el crecimiento esperado para este sector es superior y este negocio presenta una mayor participación relativa en el mercado.

Mientras que, los resultados obtenidos en el análisis corporativo de la matriz de tres crecimientos caracterizan a la empresa como implosiva, con una estructura financiera sólida pero que cada vez pierde más cuota de mercado presentando un crecimiento negativo en el valor de las ventas real. Por tanto, todos los esfuerzos de la empresa deben centrarse en paliar la pérdida de cuota de mercado.

En definitiva, creo que la mejor estrategia sería centrarse en la mejora de la comercialización de piensos compuestos ya que es el producto que mayor valor añadido genera. Una posibilidad sería la creación de nuevas líneas de productos con una mayor variedad de piensos que llegase a nuevos clientes como sería la creación de una línea de piensos compuestos orientada al ganado porcino en todas sus variantes, desde las crías hasta los animales adultos.

Siguiendo la estrategia de centrarse en la unidad estratégica de negocio de producción de piensos compuestos, la empresa podría realizar una inversión en la creación de una granja de pollos. Así, podría aprovechar más eficientemente la capacidad productiva de la fábrica de piensos compuestos.

Otra posibilidad, en la estrategia de aumento de las ventas de productos de alimentación animal, podría ser la negociación con las granjas porcinas de la zona para integrarse como su proveedor habitual. Esto puede traducirse en un aumento de la producción de la planta, aunque el poder de negociación de la empresa para fijar el precio se reduciría. La empresa podría dar salida a un mayor volumen de producto, sin embargo, las condiciones de venta empeorarían.

8. ANEXO

8.1. ANEXO 1. Análisis del entorno general

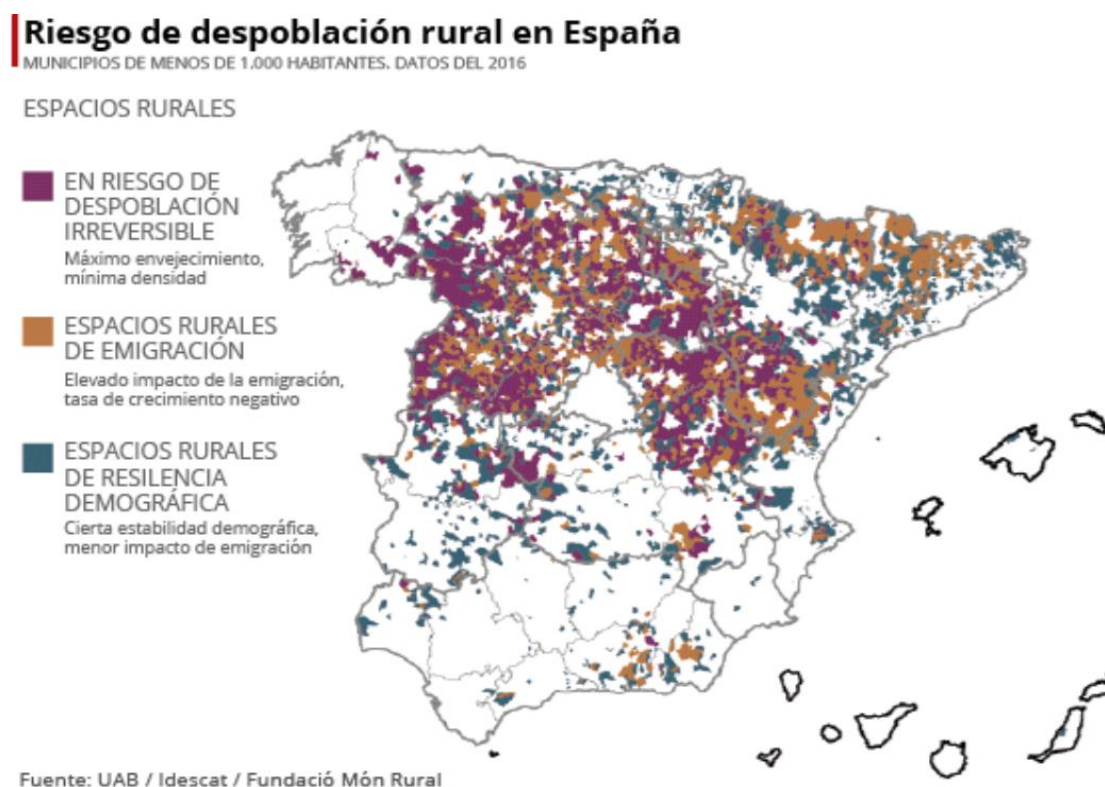
ANEXO 1. Tabla 2.1.1 (Evolución de las ayudas de la PAC)

Ayudas de la PAC en 2018-2023 (%)	PROBABILIDAD
Aumento de >3%	5%
Aumento de 0%-3%	40%
Aumento de 0%	30%
Disminución de 0%-3%	25%

ANEXO 1. Tabla 2.1.2 (Evolución del PIB de Castilla y León)

PIB de Castilla y León (% de variación medio)	PROBABILIDAD
>2,5%	20%
1,5% - 2,5%	40%
0,5% - 1,5%	30%
<0,5%	10%

ANEXO 1. Gráfico 2.1.3 (Municipios en riesgo de despoblación)



Fuente: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20170902/espana-tiene-1840-municipios-rurales-en-riesgo-de-desaparicion-6260430>

ANEXO 1. Tabla 2.1.4 (Evolución del porcentaje de municipios en riesgo de despoblación)

% de municipios en riesgo de despoblación	PROBABILIDAD
>65%	30%
61% - 65%	40%
61%	20%
<61%	10%

ANEXO 1. Tabla 2.1.5 (Participación en porcentaje sobre el PIB del gasto en I+D+i)

Gasto en I+D+i (% sobre el PIB)	PROBABILIDAD
>1,3%	20%
1,22%-1,3%	45%
1,22%	20%
<1,22%	15%

ANEXO 1. Tabla 2.2 (Escenario más probable)

VARIABLE	VALOR	PROBABILIDAD
Ayudas de la PAC (% de variación)	0%-3%	40%
PIB Castilla y León (% de variación)	1,5%-2,5%	40%
% de municipios en riesgo de despoblación en España	61%-65%	40%
Gasto en I+D+i (% sobre el PIB)	1,22%-1,3%	45%

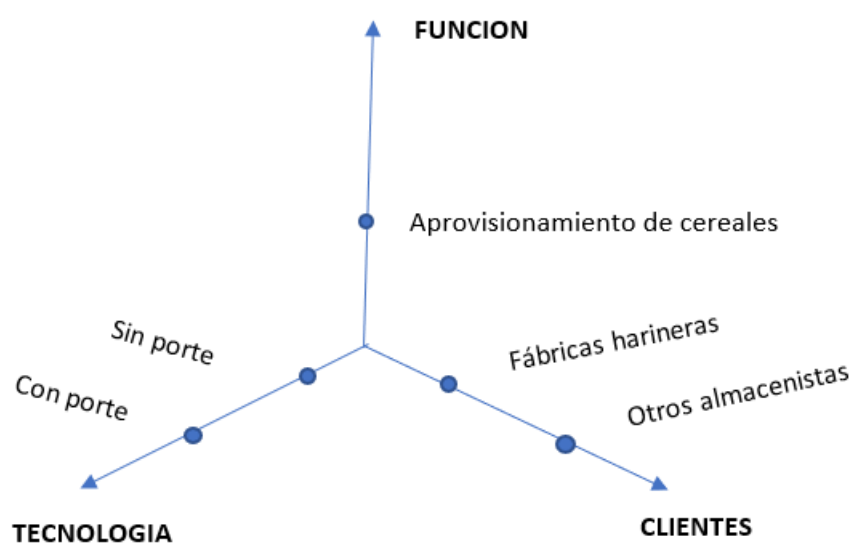
8.2. ANEXO 2. Análisis del entorno intermedio

ANEXO 2. Tabla 3.1 (Producción de cereales por provincias de Castilla y León en 2017)

	Superficie (ha)			Rendimiento (Kg/ha)		Producción (toneladas)		
	Secano	Regadío	Total	Secano	Regadío	Grano	Biocombustible	Paja cosechada
Ávila	35.135	3.786	38.921	3.146	4.317	126.872	-	63.410
Burgos	225.294	7.020	232.314	4.707	5.561	1.099.548	-	769.682
León	36.517	22.248	58.765	3.860	6.809	292.423	29.057	146.211
Palencia	109.210	23.486	132.696	4.461	5.819	623.832	-	311.752
Salamanca	67.984	7.398	75.382	3.916	5.140	304.261	-	182.556
Segovia	70.087	4.540	74.627	3.263	4.000	246.854	-	123.425
Soria	104.446	3.878	108.324	3.839	4.795	419.606	-	209.803
Valladolid	91.981	19.083	111.064	4.762	5.959	551.756	-	330.900
Zamora	64.318	8.492	72.810	4.245	4.962	315.150	-	157.575
CASTILLA Y LEÓN	804.972	99.931	904.903	4.231	5.746	3.980.303	29.057	2.295.314

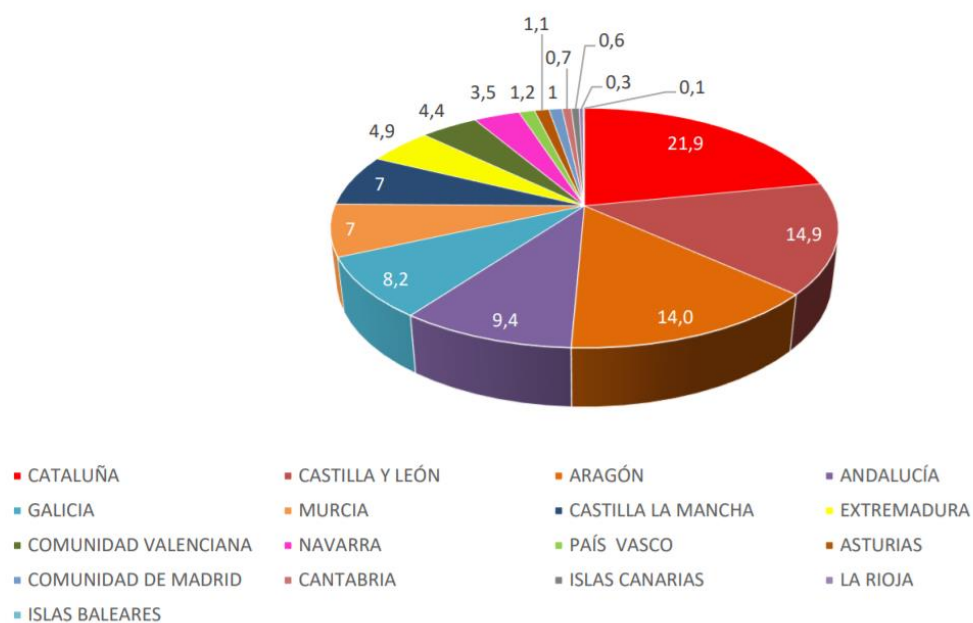
Fuente: MAPAMA- superficies y producción 2017

ANEXO 2. Gráfico 3.1.1 (Método ABELL de análisis del sector de almacenamiento y distribución de cereal)



ANEXO 2. Gráfico 3.2.1 (Distribución porcentual de la producción de piensos compuestos por comunidades autónomas)

Distribución porcentual de la producción nacional de piensos por CCAA. 2017



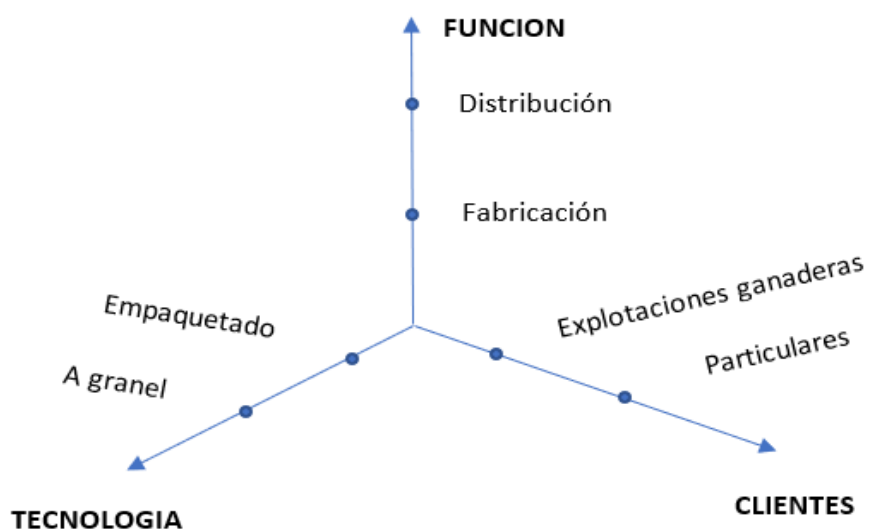
Fuente: MAPAMA- Distribución ganadera

ANEXO 2. Tabla 3.2.2 (Porcentaje de variación de las producciones de piensos compuestos por raza animal en el año 2017)

Especie	Tm pienso producido 2017	% de producción sobre el total	Tm pienso producido 2016	Diferencia datos sobre 2016 (%)
Porcino	16.760.707	47,6	15.221.927	10,1
Bovino	7.655.935	21,7	7.021.315	9,0
Avicultura	6.653.684	18,9	7.231.542	-8,0
Ovino/caprino	2.042.139	5,8	2.073.199	-1,5
Animales de compañía	890.250	2,5	1.009.267	-11,8
Conejos	411.784	1,2	464.610	-11,4
Multiespecie	373.992	1,1	492.146	-24,0
Equino	235.782	0,7	291.411	-19,1
Peces	162.418	0,5	150.965	7,6
Otras especies	29.403	0,1	37.986	-22,6
Animales de peletería	15.417	0,0	34.899	-55,8
TOTAL	35.231.510		34.029.299	3,5

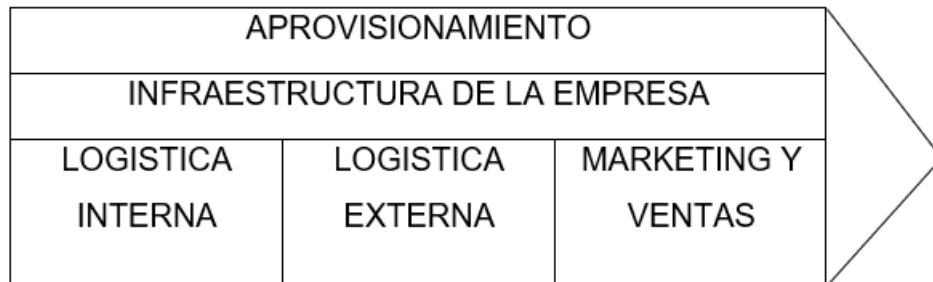
Fuente: MAPAMA- Alimentación animal

ANEXO 2. Gráfico 3.2.3 (Método ABELL de análisis del sector de producción de piensos compuestos)

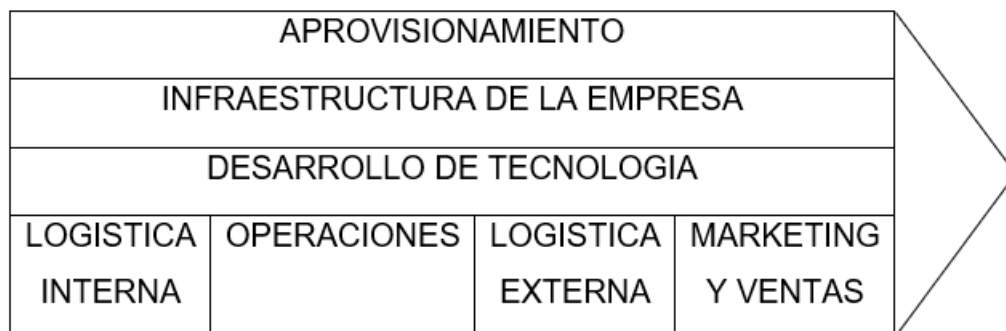


8.3. ANEXO 3. Análisis del entorno específico

ANEXO 3. Gráfico 4.1.1 (Cadena de valor de la UNE de almacenamiento y distribución de cereal)



ANEXO 3. Gráfico 4.1.2 (Cadena de valor de la UNE producción de piensos compuestos)



ANEXO 3. Tabla 4.2.1 (Balance de situación de la empresa en 2017)

ACTIVO	
INMOVILIZADO MATERIAL	187.430,94
INMOVILIZADO FINANCIERO	150.000
EXISTENCIAS	264.353,80
DEUDORES	383.006,85
TESORERIA	465.047
ACTIVO TOTAL	1.449.838,59

PATRIMONIO NETO	
CAPITAL SOCIAL	538.249,02
RESULTADO PENDIENTE DE APLICACIÓN	321.448,95
GANANCIAS DEL EJERCICIO	30.874,30
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	890.575,27
PASIVO	
ACREEDORES	559.266,32
TOTAL DE PASIVO	559.266,32
TOTAL DE PATRIMONIO NETO+PASIVO	1.449.838,59

ANEXO 3. Tabla 4.2.2 (Balance de situación de la UNE de almacenamiento y distribución de cereal en 2017)

ACTIVO	
INMOVILIZADO MATERIAL	99.338,4
INMOVILIZADO FINANCIERO	120.000
EXISTENCIAS	260.000
DEUDORES	273.006,85
TESORERIA	308.609,271
ACTIVO TOTAL	1.060.954,5192

PATRIMONIO NETO	
CAPITAL SOCIAL	328.291,9192
RESULTADO PENDIENTE DE APLICACIÓN	212.262,6
GANANCIAS DEL EJERCICIO	20.400
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	560.954,5192
PASIVO	
ACREEDORES	500.000
TOTAL DE PASIVO	500.000
TOTAL DE PATRIMONIO NETO + PASIVO	1.060.954,5192

ANEXO 3. Tabla 4.2.3 (Balance de situación de la UNE de producción de piensos compuestos en 2017)

ACTIVO	
INMOVILIZADO MATERIAL	88.092,54
INMOVILIZADO FINANCIERO	30.000
EXISTENCIAS	4.353,80
DEUDORES	110.000
TESORERIA	156.437,729
ACTIVO TOTAL	388.884,07

PATRIMONIO NETO	
CAPITAL SOCIAL	209.957,101
RESULTADO PENDIENTE DE APLICACIÓN	109.186,35
GANANCIAS DEL EJERCICIO	10.474,30
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	329.617,75
PASIVO	
ACREEDORES	59.266,32
TOTAL DE PASIVO	59.266,32
TOTAL DE PATRIMONIO NETO + PASIVO	388.884,07

ANEXO 3. Tabla 4.3.4.1 (Distribución de costes UNE de almacenamiento y distribución de cereal)

DISTRIBUCIÓN DE COSTES	FIJOS	VARIABLES
Gastos de explotación (832.818,58)	83.281,858 (10%)	749.536,722 (90%)
Gastos de personal (3.401,05)	3.244,3	176,75
Amortizaciones (4.000)	4.000	0
Gastos financieros (0)	0	0
TOTAL	90.526,158	749.713,472

ANEXO 3. Tabla 4.3.4.2 (Distribución de costes UNE de producción de piensos compuestos)

DISTRIBUCIÓN DE COSTES	FIJOS	VARIABLES
Gastos de explotación (75.242,55)	11.286,382(15%)	63.956,167(85%)
Gastos de personal (12.000)	12.000	0
Amortizaciones (10.265,15)	10.265,15	0
Gastos financieros (18)	18	0
TOTAL	33.569,532	63.956,167

ANEXO 3. Tabla 4.3.4.3 (Distribución de costes totales de la empresa)

DISTRIBUCIÓN DE COSTES	FIJOS	VARIABLES
Gastos de explotación (908.061,13)	94.568,24	813.492,889
Gastos de personal (15.420,8)	15.244,3	176,5
Amortizaciones (14.265,15)	14.265,15	0
Gastos financieros (18)	18	0
TOTAL	124.095,69	813.669,389

ANEXO 3. Gráfico 4.4.1.3 (Matriz BCG de la empresa)



ANEXO 3. Tabla 4.4.2.1 (Cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa en 2017)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS GENERAL (2017)	
Valor de la producción (ventas)	968.633,64
Gastos de explotación	908.061,13
Gastos de personal	15.415,06
Resultado bruto de explotación	45.157,45
Amortizaciones	14.265,15
Resultado neto de explotación	30.892,3
Gastos financieros	18
Resultado de actividades ordinarias	30.874,3
Resultado después de intereses e impuestos	30.874,3

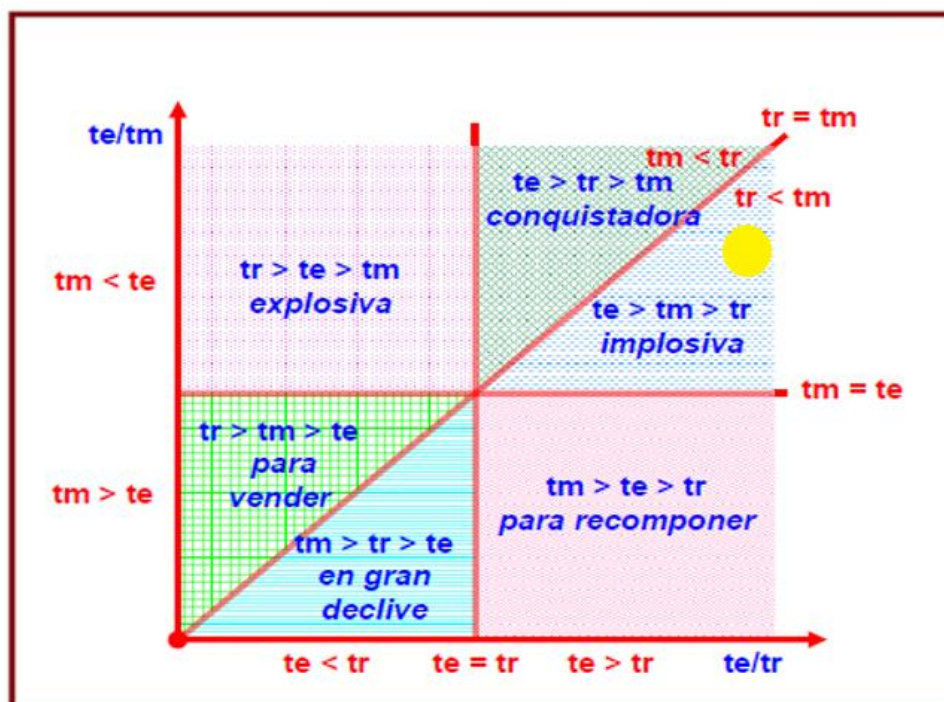
ANEXO 3. Tabla 4.4.2.2 (Cuenta de pérdidas y ganancias de la UNE de almacenamiento y distribución de cereal)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Cereales 2017)	
Valor de la producción (ventas)	860.633,64
Gastos de explotación	832.818,58
Gastos de personal	3.415,06
Resultado bruto de explotación	20.400
Amortizaciones	4.000
Resultado neto de explotación	20.400
Gastos financieros	0
Resultado de actividades ordinarias	20.400
Resultado después de intereses e impuestos	20.400

ANEXO 3. Tabla 4.4.2.3 (Cuenta de pérdidas y ganancias de la UNE de producción de piensos compuestos)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Producción de pienso 2017)	
Valor de la producción (ventas)	108.000
Gastos de explotación	75.242,55
Gastos de personal	12.000
Resultado bruto de explotación	20.757,45
Amortizaciones	10.265,15
Resultado neto de explotación	10.492,3
Gastos financieros	18
Resultado de actividades ordinarias	10.474,3
Resultado después de intereses e impuestos	10.474,3

ANEXO 3. Gráfico 4.4.2.4 (Matriz de tres crecimientos de la empresa)



8. BIBLIOGRAFÍA

9.1 Bibliografía del análisis del entorno general

La Política Agraria Común : “ La Política Agraria Común en España”, disponible en: https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-in-your-country/pdf/es_es.pdf

Evolución del PIB castilla y león: “LA VANGUARDIA, PIB de Castilla y León en el primer trimestre de 2018”, disponible en: <https://www.lavanguardia.com/politica/20180606/444150041266/la-economia-de-castilla-y-leon-crece-un-29-en-primer-trimestre-2018.html>

Análisis de la situación económica en Castilla y León: “Informe BBVA (2018), situación Castilla y León”, disponible en: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/04/Situacion_Castilla_y_Leon_2018.pdf

La inversión en I+D+i: “ EAE Business School: la inversión en I+D+i, 2018, análisis de la situación a nivel internacional, nacional y autonómico”, disponible en: http://marketing.eae.es/prensa/SRC_I+D+i.pdf

Inversión en I+D+i en 2018: “EL MUNDO, evolución de las subvenciones para investigación y ciencia en los presupuestos generales del 2018”, disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2018/04/03/5ac3453d22601de3478b462e.html>

El desarrollo rural: “ UPA, Unión de Pequeños Agricultores y Ganaderos: La innovación en el sector agrario” disponible en: <https://www.upa.es/upa/uControlador/index.php?nodo=1021&item=2527&hmv=2527&sub=50&page=>

9.2. Bibliografía del análisis del entorno intermedio

9.2.1. Sector de almacenamiento y distribución de cereales.

Campaña de cereales 2018: “JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN, campaña de cereal en Castilla y León 2018”, disponible en:

<https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1281372057130/ /1284816684350/Comunicacion>

Forma y caracterización de las explotaciones agrarias de Castilla y León, “Junta de Castilla y León, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, registro de explotaciones agrarias de Castilla y León”, disponible en:

<https://www.elpesario.com/noticias/economia/2018/03/12/radiografia-del-sector-agricultura-espana-79962-1098.html>

Perfil y caracterización de las empresas almacenistas de cereal en Castilla y León: “DIARIO DE VALLADOLID, el mundo rural: los guardianes del cereal”, disponible en:

<http://www.diariodevalladolid.es/noticias/mundo-agrario/guardianes-cereal-99409.html>

Cosecha de cereal 2018, “EL ECONOMISTA, cosecha de cereal en Castilla y León 2018”, disponible en:

http://www.eleconomista.es/castilla_y_leon/noticias/9293375/07/18/La-cosecha-de-cereal-en-Castilla-y-Leon-sera-la-segunda-mejor-de-los-ultimos-cinco-anos-y-alcanzara-los-siete-millones-de-toneladas.html

Líder del sector de almacenamiento y distribución de cereales: Castilla y León económica. “AGROPAL, en el Top 10 de las cooperativas españolas”, disponible en:

<http://www.castillayleoneconomica.es/noticia/agropal-en-el-top-10-de-las-cooperativas-espa%C3%B1olas>

Sector de la producción de piensos compuestos

“Datos de producción de piensos, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, CNAA- Informe Interno”, disponible en:

https://www.mapama.gob.es/es/ganaderia/temas/alimentacion-animales/informadosdeproducciondepiensosenespana2017_tcm30-459584.pdf

Datos del sector ganadero español, “el sector ganadero en España, EUROGANADERÍA”, disponible en:

http://www.euroganaderia.eu/balance/reportajes/el-sector-ganadero-en-espana_40_11_54_0_1_in.html

Crecimiento del sector agroalimentario y aportación al PIB en 2017, “IVIE, observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo”, disponible en: http://www.ivie.es/es_ES/sector-agroalimentario-crece-35-2017-aportacion-al-pib-alcanza-una-cifra-record-casi-62-000-millones/

Alimentación ganadera

Sector agroalimentario español, “Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Diagnóstico y Análisis Estratégico del sector agroalimentario español”, disponible en:

https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_piensos_tcm30-89495.pdf

Ranking de empresas, “EL ECONOMISTA, EMPRESA AGROPECUARIA TECNIPEC”, disponible en:

<http://ranking-empresas.eleconomista.es/AGROPECUARIA-SALDANESA-TECNIPEC.html>