UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN ESTRATÉGICO SOLER DESIGN

AITOR MIRA SOLER

GRADO DE *ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS*

Diciembre del 2018

El objeto principal para realizar este trabajo de final de grado es elaborar un plan estratégico que nos pueda ayudar a conocer mejor la empresa Soler Design S.L.
Recopilaremos la información detallada de la situación actual de la empresa con una breve historia de ella, describiremos las estrategias seguidas, junto a un diagnóstico de la empresa con una análisis externo e interno de ella.
Más tarde formularemos, evaluaremos y seleccionaremos las diferentes estrategias que hayamos elegido con diferentes tipos de herramientas entre ellas la matriz DAFO.
Seguidamente con las estrategias seleccionadas, realizaremos el plan de acción, y para terminar elaboraremos un Business Model Canvas con una propuesto global al modelo de negocio de la empresa.
El hecho de realizar este trabajo es poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en los 4 años que he cursado el grado de administración y dirección de empresas, en especial en el último año que he podido especializarme en un itinerario, en particular, en el departamento de Organización de empresas.
Actualmente tengo la suerte de poder trabajar en esta empresa, esto me da un plus para poder ayudar en esta empresa, y poder demostrarles lo que he podido adquirir en estos años en la universidad.
Con este trabajo finalizaremos una etapa en el tiempo y podremos empezar una nueva.

PALABRAS CLAVE [Estrategia, Marketing, SolerDesign, ADE, Diseño gráfico]

The main objective to carry out this final project for my degree is develop a strategic plan which can help us to understand better the company Soler Design S.L.
We will compile the detailed information of the current situation of the company with a brief history of it, we will describe the strategies followed by, together with a diagnosis of the company with an external and internal analysis of it.
Later we will formulate, evaluate and select the different strategies that we have chosen with different types of tools, among them the SWOT matrix.
Then with the selected strategies, we will carry out the action plan, and finally we will elaborate a Business Model Canvas with a global proposal for the business model of the company.
The fact of carrying out this work is to put into practice all the knowledge acquired in the 4 years that I have completed the degree of administration and management of companies, especially in the last year that I was able to specialize in the planning of the sector for the organization of companies.
Currently I am lucky to be part of this company, this gives me a plus to be able to help in this company, and to be able to show them how much I learned these years at university.
With this project we will finish a stage in time and we can start a new one.

KEYWORDS [Strategic, Marketing, SolerDesign, Business Administration, Graphic design]

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO..... 6
1.1 Objeto 6
1.2 Motivación 6
1.3 Justificación del trabajo 6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 9
2.1 Estrategia 9
2.1.1 Visión, Misión y Valores de la empresa 10
2.1.2 Estrategia y ventaja competitiva 13
2.1.3 Estrategia corporativa 14
2.2 Dirección Estratégica 15
2.2.1 Análisis del entorno general 16
2.2.2 Análisis del entorno competitivo: El modelo de las 5 fuerzas de Porter 18
2.2.3 Análisis interno 19
2.2.4 Análisis funcional y perfil estratégico 20
2.2.5 El proceso de evaluación y selección de estrategias 21
2.3 Planificación Estratégica 23
2.4 Business Model Canvas 25
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL. 29
3.1 Breve historia de la empresa 29
3.2 Descripción de la situación actual de la empresa 30
3.2.1 Diseño: 30
3.2.2 Páginas Web: 33
3.2.3 Juegos y Aplicaciones móviles: 33
3.3 Misión y Visión de la empresa 35
3.4 Estrategias seguidas por la empresa 35
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO 38
4.1 Análisis del Entorno 38
4.1.1 Análisis del Macroentorno 39
4.1.2 Análisis del Microentorno 59
4.2 Análisis Interno 80

CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS 87
5.1 Formulación de estrategias 87
5.1.1 Matriz DAFO 88
5.2 Evaluación y selección de estrategias 90
5.2.1 Ajuste de la estrategia 91
5.2.2 Aceptabilidad de la estrategia 93
CAPÍTULO 6: PLAN DE ACCIÓN 98
6.1 Elaboración de los planes de acción 98
6.2 Priorización de los planes de acción 101
6.3 Modelo Business Canvas 101
CAPÍTULO 7: CONCLUSIÓN 104
BIBLIOGRAFÍA 106

OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

1.1 Objeto

El objeto principal de realizar este trabajo de final de grado es elaborar un plan estratégico que nos pueda ayudar a conocer mejor la empresa Soler Design S.L.
Recopilaremos la información detallada de la situación actual de la empresa con una breve historia de ella, describiremos las estrategias seguidas, junto a un diagnóstico de la empresa con un análisis externo e interno de la misma.

Más tarde formularemos, evaluaremos y seleccionaremos las diferentes estrategias que hayamos elegido con diferentes tipos de herramientas entre ellas la matriz DAFO.

Seguidamente con las estrategias seleccionadas, realizaremos el plan de acción, y para terminar elaboraremos un Business Model Canvas con una propuesta global de modelo de negocio de la empresa.

1.2 Motivación

El hecho de realizar este trabajo es poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en los 4 años que he cursado el grado de administración y dirección de empresas, en especial en el último año que he podido especializarme en un itinerario, en particular, en el de Organización de Empresas.

Actualmente tengo la suerte de poder trabajar en esta empresa, lo que me da un plus para poder ayudar en la misma, y poder demostrarles lo que he podido adquirir en estos años en la universidad.

Con este trabajo finalizaremos una etapa en el tiempo y podremos empezar una nueva.

1.3 Justificación del trabajo

Actualmente en las empresas cada vez es más complicado mejorar, el intentar captar nuevos clientes por el entorno cambiantes donde vivimos, como por ejemplo en los temas tecnológicos y económicos, entre otros.

Y por esta razón realizaré un plan estratégico y así podremos definir todo lo que la empresa busca y cómo lo vamos a conseguir. Con este plan estratégico podremos sacar el máximo

provecho de las oportunidades y fortalezas de la empresa, e intentar mejorar las debilidades y las amenazas.

El plan estratégico está definido en siete puntos:
En el **punto 1** definiríamos la finalidad del trabajo, las intenciones.

En el **punto 2** nos centraremos en la teoría, donde explicaremos el marco teórico para poder desarrollar este trabajo, definiremos la estrategia, la dirección estratégica y el plan estratégico más detallado, para así poder afrontar el plan estratégico.

En el **punto 3** analizaremos la situación actual de la empresa, centrándonos en ella, donde podremos hablar de cómo está la empresa en el sector y de las estrategias seguidas hasta ahora, entre otros puntos.

En el **punto 4** realizaremos un diagnóstico de la empresa, tanto a nivel externo como interno.
Analizaremos los diferentes factores del entorno relacionado con el mundo del diseño gráfico donde identificaremos las diferentes debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la empresa.

En el **punto 5** después del análisis DAFO, formularemos, evaluaremos, y seleccionaremos las diferentes estrategias seleccionadas y podremos ver si son factibles.

En el **punto 6** realizaremos el plan de acción de las estrategias seleccionadas con un modelo Business Canvas.

En el **punto 7** mostraremos las conclusiones del trabajo.

Y para terminar se mostrarán tanto las diferentes fuentes utilizadas en el trabajo como las distintas tablas.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo estableceremos el marco teórico en el que se basa el presente Trabajo Final de Grado, definiendo los principales conceptos teóricos utilizados en el mismo: la estrategia, la dirección estratégica y la planificación estratégica.

2.1 Estrategia

La palabra «estrategia» proviene de la palabra griega «strategos», que significa «general al mando de un ejército» (stratus: ejército; ag: líder). Aunque ya hubo una primera definición de estrategia aplicada al ámbito empresarial en los años 50 del siglo pasado (Peter Drucker, en su libro «The Practice of Management», 1954), el concepto de estrategia se desarrolla en los años 60 y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado. Ciertamente, son muy numerosas las **definiciones** de estrategia que se han presentado por parte de diversos autores sin que por ello se haya llegado a un consenso claro sobre el significado del término.

Una primera y clásica definición es la de Andrews (1965), para quien la estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Además de Andrews (1965), otros autores pioneros como Chandler (1962), Ansoff (1965) o Porter (1980) han propuesto definiciones propias.

La aparición de nuevas definiciones condujo a una gran diversidad tanto de los términos utilizados como de las ideas centrales que cada definición considera que debe incluir el concepto de estrategia. Así, algunos autores destacan la orientación hacia la selección de objetivos a largo plazo y la elección de programas o planes para conseguirlos mediante la adecuada asignación de recursos. Otros, sin embargo, priorizan la definición de acciones, planes, programas u orientaciones necesarias para conseguir los objetivos. También se destaca en muchas definiciones que la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno, la necesidad de centrar la atención en el logro de la ventaja competitiva y la mejora del rendimiento empresarial o la idea de cambio como consustancial con la estrategia, tanto como en el entorno como en el interior de la empresa. Algunos autores se fijan más en cuestiones procedimentales y consideran la estrategia como un proceso a través del cual la empresa toma decisiones estratégicas para conseguir determinados objetivos o como conjunto de técnicas para tomas mejores decisiones.

¿Por qué las empresas necesitan una estrategia? La estrategia ayuda a la dirección de las organizaciones, en primer lugar mediante la mejora de la calidad en la toma de decisiones, en segundo lugar facilitando la coordinación y en tercer y último lugar, enfocar las organizaciones hacia la consecución de objetivos a largo plazo.
La estrategia se puede utilizar como diferentes tipos, como soporte de las decisiones, como mecanismo de coordinación y como meta. Si hablamos como **soporte de las decisiones** diremos que la estrategia es un patrón o motivo que da cobertura a las decisiones de un individuo o de una organización. Después si hablamos como **mecanismo de coordinación**, diremos que el desafío primordial de la dirección es la coordinación de las acciones de los diferentes miembros de la organización. Y para terminar como **meta**, se ocupa no sólo por cómo competirá la empresa, sino por lo que será en un futuro.

2.1.1 Visión, Misión y Valores de la empresa

La **visión** refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la y a más largo empresa en el futuro. Es la herramienta para la orientación futura más genera]. plazo. Consiste, por tanto, en responder a las siguientes preguntas; **¿cómo seremos, ¿cómo deberíamos ser?, ¿qué queremos ser en el futuro?** Supone definir el propósito estratégico o proyecto básico de la empresa (Hamel y Prahalad, 1990).
Su definición debe ser uno de los papeles centrales del líder. Desde este punto de vista, la visión debe ser una referencia para todas las actuaciones de los individuos de forma que, ante las diversas alternativas que se les pudieran plantear sobre cómo realizar las tareas, todos los integrantes debieran optar por aquellas que más se ajusten a la visión elegida.
En consecuencia, la visión permitiría identificar las diferencias entre la situación actual y la deseada y, por consiguiente, marcaría la dirección a seguir por la empresa. Una visión bien diseñada prepara a la empresa para el futuro. Al estar en un plano superior, condiciona la definición de la misión y los objetivos estratégicos que deberán estar en sintonía con la visión. Para Hamel y Prahalad (1990), esta representación futura debe reunir tres características esenciales:
• Incorpora la idea profunda de triunfo: se plantea como el reto básico de la empresa formulado generalmente en términos muy ambiciosos y siempre con la vista puesta en el futuro deseado más que en el pasado vivido.
• Es estable a lo largo del tiempo: el reto es planteado a muy largo plazo. Su mantenimiento en el tiempo proporciona coherencia a las decisiones de la empresa, tanto estratégicas como a corto plazo, para alcanzarlo.
• Ha de merecer el esfuerzo y el compromiso del personal en su consecución: debe ser un reto del conjunto de la organización de tal forma que todos sus integrantes se sientan comprometidos con su consecución y estén dispuestos a aportar su esfuerzo para ello.
Sin embargo, aunque la visión recoge la situación deseada que puede tener la empresa en el futuro, no debe ser una ilusión o una fantasía irrealizables. Más bien debe ser un sueño posible que merece el esfuerzo colectivo. Ciertamente, la identificación de la visión necesita de la creatividad, el instinto y el sentido intuitivo de la alta dirección, pero debe ser una interpretación realista de cómo será la empresa en aquel momento. Ello implica tener en

cuenta tanto las condiciones de mercado, tecnológicas, económicas y sociales a las cuales habrá de enfrentarse en el futuro, como los recursos y capacidades disponibles o a los que debiera acceder. Con ello se conseguiría preparar a la organización para afrontar los distintos retos a los que se tiene que enfrentar.

La definición de la visión no se debe plantear en términos de beneficio o de creación de valor para los accionistas. Éstas son condiciones necesarias y generales para todas las empresas, que aseguran su propia supervivencia a largo plaza. La mayor parte de las empresas de éxito están imbuidas por el sentido de un propósito que va más allá del deseo de riqueza. Algunas características básicas que debe tener una visión para que sea eficaz son las siguientes:
• **Concisa**: breve, entre 11 y 22 palabras, fácil de comunicar y recordar
• **Clara**: apunta; directamente a un objetivo básico, que se pueda entender fácil-mente, sin explicaciones adicionales.
• **Orientada hacia el futuro**: útil para un largo período de tiempo.
• **Estable**: no puede cambiar continuamente ni afectarle los cambios tecnológicos o del entorno a corto plazo. • Desafiante: ha de motivar a las personas a esforzarse por conseguirla. • **Abstracta**: puede admitir diversas interpretaciones incluyendo así a todos las áreas y personas de la empresa.
• **Inspiradora**: debe ser deseable para los miembros de la organización.
Su diseño dependerá del tipo de empresa de que se trate y de la ambición con la que cada una quiera formularlo. Así, una gran empresa podrá intentar «ser el líder nacional o mundial en su industria», otra más pequeña optará por «dominar un nicho de mercado» u otra cualquiera querrá «ganar al principal competidor». Cada una de estas formulaciones puede ser adecuada en función de las características específicas de cada empresa.

La **misión** representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio queremos que sea? Aunque ésta puede parecer a primera vista una pregunta muy similar constituye una de las cuestiones más importantes que una empresa puede plantearse orientar, por un lado, y limitar, por otro, su actividad futura.

En este sentido, su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia, constituyendo algo así como una declaración de principios mediante la cual se presenta ante la sociedad. Proporciona a la empresa y a sus miembros una referencia válida en cuanto a su propia identidad. Por ello, es importante que sea conocida por los principales grupos de interés, ya que sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa y de cohesión entre todos los participantes. Sería el equivalente de lo que para una persona es su vocación y su proyecto vital.

En general, puede decirse que la misión tiende a ser estable en el tiempo. En cualquier caso, se debe entender como un concepto dinámico que evoluciona como el resto de los componentes de la organización. Efectivamente, la misión puede ser replanteada como

consecuencia de los cambios del entorno, de dificultades manifiestas para hacerla efectiva o de cambios en la más alta dirección.

A pesar de que la misión se refiere a aspectos muy generales, no siempre es fácil su definición. Dicha definición debe recoger la esencia de la empresa y, por tanto, es específica para cada una y determina su individualidad, por lo que es frecuente encontrarse con misiones distintas para empresas que se dedican a la misma actividad. Suele hacerse normalmente a partir de las siguientes variables.

- La definición del campo de actividad, es decir, de los distintos negocios en los que la empresa opera o puede operar en el futuro. En la práctica, esta definición tiene que ver con los productos o servicios ofrecidos, los mercados atendidos o el ámbito geográfico cubierto. Cada vez es más frecuente la definición de la misión a través de las necesidades genéricas que la empresa satisface al cliente con su actividad, por ejemplo, alimentación, salud, higiene, etc.
- La identificación de las capacidades esenciales que la empresa ha desarrollado o puede desarrollar en el futuro, que ponen de manifiesto su forma de competir en los mercados. Con base en ellas, la empresa consigue su ventaja competitiva sostenible.
- Los valores, las creencias y la filosofía. La misión puede recoger también el sistema de valores y creencias imperantes en la organización, la filosofía con la que aborda su actividad o los principios que rigen sus relaciones con los diversos grupos de interés.

Los **valores** de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión. Éstas reflejan el camino que se quiere seguir, mientras que los valores recogen la forma en que se quiere recorrer dicho camino.

La idea central es que el fin no justifica siempre los medios. Es decir, la visión, por muy atractiva que sea, no puede lograrse de cualquier manera. La forma de hacer negocios por parte de la empresa condiciona la validez de su visión y de su misión y hace más o menos atractiva su actividad ante los distintos grupos de interés con los que se relaciona. Por tanto, los valores tienen que ser congruentes con la visión y la misión porque son las guías generales de actuación para lograr ambas. De hecho, como hemos visto, los valores pueden ser incluidos como una parte de la misión.

La definición de los valores de la empresa incluye tres aspectos importantes a los que se debería atender (Grant, 2014):

• **Guías de actuación que tratan de influir en el comportamiento de los miembros de la organización en la forma de hacer negocios**. Pueden estar relacionados, por ejemplo, con el espíritu innovador, el trabajo en equipo, la orientación hacia la calidad o la atención al cliente.

• **Compromiso con un comportamiento ético**. La honradez, la integridad, el respeto a los principios de la ética empresarial constituyen elementos clave que pueden ser incluidos entre los valores de la empresa.

• **Relación con los grupos de interés**. La forma en que la empresa quiere relacionarse con los grupos de interés más relevantes y cómo va a tratar de atender sus objetivos e intereses tiene que ver con la responsabilidad social. Tal es el caso de la atención a criterios medioambientales o a la forma de tratar a proveedores y clientes, entre otros aspectos.

2.1.2 Estrategia y ventaja competitiva

La empresa deberá identificar la forma en la que lo va hacer para conseguir rentabilidades superiores a las de sus competidores. Estamos, por tanto, en la definición de estrategias al nivel de negocio o competitivo, en el que las empresas establecen cómo quieren competir.

Ventaja competitiva

De igual forma que el concepto de ventaja propiamente dicho, hace referencia a una situación de superioridad o condiciones favorables que una cosa tiene sobre otra, el concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir Por tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que la diferencian y que le permiten obtener un rendimiento superior en su actuación competitiva para que una característica empresarial pueda ser considerada como una ventaja competitiva debe reunir los tres siguientes requisitos:

1) Necesita estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado
2) Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia
3) Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia, aunque, a largo plazo, ninguna es inatacable.

Pero las anteriores características sólo constituyen una ventaja competitiva si se traducen en una mayor rentabilidad para la empresa de manera sostenida en el tiempo (Grant, 2014). Así, el concepto de ventaja competitiva nos remite necesariamente al concepto de rentabilidad o de creación de valor. De esta manera, ninguna característica diferenciadora de una empresa constituye una ventaja competitiva si no proporciona una rentabilidad adicional. La ventaja competitiva es un concepto relativo ya que tiene que ver con la posición de la empresa respecto de sus competidores, así como de su carácter temporal o sostenido. De acuerdo con Barney (2007), una empresa puede estar en una de las siguientes posiciones por orden decreciente de interés:

1) ventaja competitiva sostenida (rentabilidad superior durante un largo periodo de tiempo)
2) ventaja competitiva temporal (rentabilidad superior durante un corto periodo)
3) paridad competitiva (similar rentabilidad que los competidores)
4) desventaja competitiva temporal (menor rentabilidad de forma pasa-jera)
5) desventaja competitiva sostenida (menor rentabilidad de forma persistente)

Si bien en una industria podemos encontrar empresas en cada una de estas cinco posiciones, solamente la primera recoge las empresas que son realmente de éxito.

La rentabilidad económica de la empresa procede del margen que obtiene de su actividad básica. Dicho margen viene definido por la diferencia entre el precio que la empresa cobra a sus clientes al venderles su producto o servicio y el coste de producirlo. En general, cuando la empresa tiene una ventaja competitiva, su margen es mayor que el de sus competidores. También puede conseguir una mayor rentabilidad global mediante una mayor eficiencia en el uso de los activos a través de una mayor rotación de éstos. En cualquier caso, un margen bruto positivo es una condición necesaria, aunque no suficiente, para que la empresa sea rentable. Pero en el análisis de la ventaja competitiva no basta con fijarse en el margen. Es también importante tener en cuenta el valor creado por la empresa como diferencia entre el valor que los clientes asignan al producto o servicio -por tanto, lo máximo que estarían dispuestos a pagar- y el coste derivado de su obtención De esta manera, el valor creado se

divide en dos componentes: el margen y el excedente del consumidor. El primero, ya analizado, recoge la parte del valor creado que se apropia la empresa. El excedente del consumidor hace referencia a la diferencia entre el valor percibido por el cliente y el precio que éste paga para el producto o servicio ofertado por la empresa, por lo que representa la parte del valor creado que se transfiere al cliente.

Estrategia competitiva

La vía por la que una empresa alcanza una ventaja competitiva es la estrategia competitiva. Por tanto, la estrategia competitiva se entiende como la forma mediante 1; cual una empresa se enfrenta a sus competidores para 'intentar obtener un rendimiento superior al de ellos. Porter la define como emprender «acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa». En definitiva, la estrategia competitiva es la actuación que la empresa emprende para lograr una ventaja competitiva.

Aunque la ventaja competitiva puede provenir de numerosas variables, tanto internas como externas a la empresa, cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra, a una de las dos siguientes ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes y diferenciación de producto (Porter, 2009). Este margen puede aumentar incrementando el precio de los productos o reduciendo los costes. Si la empresa centra su atención en la reducción de costes para conseguir la ventaja, estamos ante el liderazgo en costes. Si la empresa busca aumentar el precio, estamos ante la diferenciación de producto.

Es decir, la estrategia competitiva trata de identificar la posición relativa de la empresa dentro de su industria para determinar su capacidad de obtener una rentabilidad superior a la media de la industria. La base fundamental para obtener esa rentabilidad superior es lograr una ventaja competitiva sostenida. Esta ventaja competitiva puede conseguirse en el ámbito de toda una industria o en una parte específica de la misma o segmento de mercado. La combinación de la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja, conduce a la definición de las tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado (Porter, 2009).

2.1.3 Estrategia corporativa

Una empresa que crece y se desarrolla puede entrar a realizar nuevas actividades. Estas nuevas actividades pueden dar lugar a nuevos negocios cuando la empresa, por ejemplo, entra en nuevos segmentos de un mismo mercado o nuevas áreas geográficas. Esta situación se da especialmente cuando la empresa elige una estrategia de diversificación, sea ésta relacionada, no relacionada o vertical. Cuando la empresa amplía su cartera de actividades entrando en varías negocios, necesita abordar de manera especial su estrategia corporativa. Dado que la gran mayoría de estos casos tienen que ver con la diversificación, hablaremos en este capítulo de empresa diversificada para referirnos a cualquier empresa que tenga actividades diferentes por razón de sus productos, de sus mercados o de ambos a la vez.

Tanto desde el punto de vista de la investigación como desde el de los accionistas e inversores se ha mostrado en numerosas ocasiones una preocupación sobre la creación de

valor en la empresa diversificada en el sentido de que, a veces, **la estrategia de diversificación no conduce necesariamente a la creación de más valor para la empresa**, sino que se constata que los negocios de una empresa diversificada valdrían más como empresas independientes o como Integrantes de otra cartera de negocios (Campbell a al., 1995), es decir, el valor del conjunto de la empresa es inferior a la suma de los valores de cada uno de los negocios.
Esta situación tiene que ver tanto con la propia estrategia de diversificación elegida como con la forma en que se dirija una empresa diversificada. Tal como vimos en el capítulo 9, éste puede ser un factor determinante en el éxito o fracaso de una estrategia de diversificación. Analizaremos la relación entre la estrategia de diversificación seguida y los resultados se empresariales. En los otros dos, veremos el papel de la oficina central en la creación de valor y las estrategias que ésta sigue para ello.

2.2 Dirección Estratégica

Según la Universidad de Barcelona en los apuntes que he podido encontrar por internet define dirección estratégica como a la dirección que se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular estrategias y ponerlas en práctica.

Se centra en cuatro pilares: El ámbito o campo de actividad, las capacidades o competencias distintivas, las ventajas competitivas y la sinergia.
Si hablamos del **ámbito o campo de actividad** se habla del campo de actuación de la empresa, donde está situada y en qué lugar describiremos la profundidad de la empresa con su productividad relacionada con el entorno socioeconómico. El campo de la actividad debe estar marcado y definido como una cartera de negocios, es importante una visión dinámica, ósea ver cómo van a ir las diferentes carteras de actividades de la empresa.
Otro pilar será **las capacidades o competencias distintiva**s de la empresa donde se incluyen los recursos y las habilidades de la empresa que tienen presentes en la empresa, las competencias de la empresa hechas con el tiempo de la empresa que son las que hacen a la empresa capaz de obtener los diferentes resultados a partir de sus activos materiales y financieros.
Seguidamente hablaremos de las **diferentes ventajas competitivas** de la empresa son las competencias que tiene y puede desarrollar para obtener una ventaja respecto a sus competidores, la empresa debe tener "algo diferente" que las empresas competentes en el sector para poder destacar respecto a ellas.
Y para terminar hablaremos de la **sinergia**, según la RAE define sinergia como acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.
Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

2.2.1 Análisis del entorno general

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores, que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa y evaluar el impacto que en ésta pueden tener. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa. El carácter dinámico del entorno hace conveniente estudiarlo no sólo en el momento presente sino también en el futuro, debido a que los factores varían a lo largo del tiempo y a que es principalmente a largo plazo cuando se hacen notar estas influencias en la empresa.

Por tanto, con el análisis del entorno general se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa tanto en el momento actual como en el futuro. para el entorno actual se van a utilizar dos técnicas: el perfil estratégico y los distritos industriales Para el entorno futuro, se presentarán el método de los escenarios y el método Delphi.

El análisis sistemático del entorno general tiene una doble relevancia. En primer lugar, puede considerarse como un factor importante que influye en la competitividad general de las empresas de un determinado país o región. En segundo lugar, debe permitir la identificación de algunas de las variables más importantes que afecten a la empresa.
Efectivamente, el marco económico general constituye una de las bases que permiten impulsar o limitar la capacidad competitiva de las empresas, por lo que no todos los espacios económicos son igualmente atractivos para el desarrollo de la actividad empresarial. Entre los principales factores del entorno general que afectan a la competitividad de las empresas podemos mencionar los siguientes (Cuervo, 1993: 364-366):

• **Dotaciones del país**: existencia y calidad de infraestructuras adecuadas en ámbitos como el transporte, las telecomunicaciones o el nivel educativo del país, entre otros.
• **Marco regulador de los mercados**: normas que facilitan o dificultan el conecto funcionamiento de los mercados tanto de bienes y servicios como de trabajo o de otros factores de producción.
• **Políticas públicas**: dependen directamente de los gobiernos y se vinculan con aspectos tales como el nivel de gasto y déficit públicos, la política fiscal y monetaria o el nivel de cargas sociales asignadas a las empresas.
• **Cultura empresarial**: la valoración que la sociedad hace de la actividad empresa" Hal facilita o dificulta la tarea de los empresarios o la propensión a la creación de empresas competitivas.
• **Comportamiento de los agentes sociales:** el comportamiento de agentes tales como las organizaciones empresariales o los sindicatos promueve una cultura de cooperación o de conflicto en el seno de las empresas.
Pero, ¿cómo afectan éstos y otros factores tan generales a las empresas? El modelo conocido como el «diamante» de Porter (1990) sugiere que existen razones propias de cada país o nación para explicar por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas

industrias dentro de cada país son más competitivas que otras. Se trata por tanto de explicar **cómo influye la pertenencia a un país y a una determinada industria de ese país en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países.**

El «diamante» (Ilustración 1) consta de cuatro atributos interconectados o factores básicos que caracterizan la competitividad del país y en los que se basan las empresas para alcanzar su ventaja. Estos factores son los siguientes:

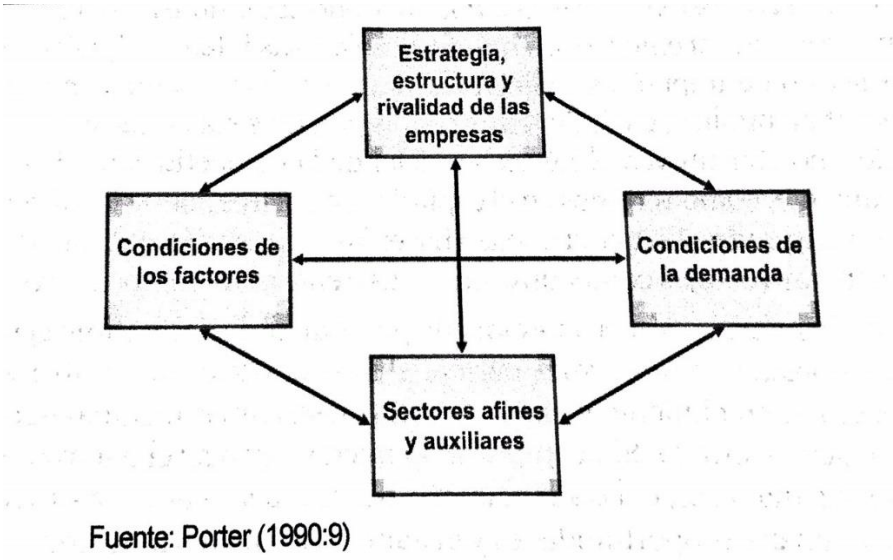


Ilustración 1 Diamante de Porter. Fuente: La dirección estratégica de la Empresa

1) **Condiciones de los factores**: Se refiere a la dotación que un país tiene de factores de producción relevantes y especializados mano de obra, infraestructura o base científica, entre otros- que son escasos y difíciles de imitar por los competidores extranjeros y que requieren una inversión sostenida para crearlos. En este sentido, es importante la rapidez y eficacia con las que se crean y se despliegan dichos factores.
2) **Condiciones de la demanda**: Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores. Si éstos están bien informados y son exigentes, presionan a las empresas para que se alcancen altos niveles de calidad en la industria y las estimulan a innovar y mejorar continuamente.
3) **Sectores afines y auxiliares**: la presencia en la nación de otros sectores que proveen, colaboran o prestan sus servicios al sector de referencia, que sean internacionalmente competitivos refuerza la capacidad competitiva de las empresas de dicho sector.
4) **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**: La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y persistencia de ventajas competitivas frente a empresas de otros países. La rivalidad interior es Posible, mente el factor más importante para crear competitividad a causa

del poderoso efecto estimulante que ejerce sobre las empresas ya que las obliga a reducir costes, a mejorar la calidad y el servicio y a ser más innovadoras.

2.2.2 Análisis del entorno competitivo: El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Una vez delimitado el entorno competitivo, es preciso analizar los principales que influyen y condicionan la competencia. Dadas las dificultades para establecer los límites de dicho entorno, suele tomarse como referencia el conjunto de competidores más directos y próximos para su análisis. Por ello, se suele utilizar el término «análisis de la industria» para referirse al entorno competitivo. Por este motivo, utilizaremos esta denominación con carácter general, entendiendo que nos referimos al entorno competitivo más próximo a la empresa.

El objetivo del análisis del entorno competitivo es poner de manifiesto las **oportunidades y amenazas** que el mismo ofrece a la empresa y que determinan su capacidad potencial para obtener beneficios, lo cual determina el atractivo de la industria. Este análisis responde a la pregunta, **¿cómo se compite en la industria?,** y es útil en varios sentidos. Primero, si la empresa ya compite en ese sector, para conocer en profundidad cómo funciona y elegir la estrategia competitiva más adecuada para tener éxito. Segundo, para elegir la industria más adecuada si la empresa quiere diversificar en nuevas actividades o decidir si es conveniente abandonar una de las industrias en las que actúa. Tercero, conocer a fondo cómo funciona la industria para aprovechar las oportunidades, sortear las amenazas e, incluso, tratar de modificar algunas de sus características a su favor.

El origen de este análisis se sitúa en distintos estudios llevados a cabo en los años treinta del siglo pasado en la Universidad de Harvard que trataban de relacionar la estructura de la industria, el comportamiento de la empresa y sus resultados y que condujo a la formulación del conocido **modelo Estructura-Conducta-Resultados**.
En este modelo teórico el término **estructura** hace referencia a las características de la industria, medida por factores como el número de vendedores y compradores, el grado de diferenciación de los productos, las barreras de entrada, la estructura de costes fijos y variables y el nivel de integración vertical. La **conducta** se refiere a las decisiones de la empresa, relativas a precios, productos, inversiones y prácticas legales. El **resultado** se refiere tanto a los resultados individuales de la empresa como de la industria en su conjunto.

En una industria en situación de competencia perfecta, las alternativas disponibles para la empresa son muy escasas, limitándose a aplicar el precio de mercado, sin capacidad de influir en la oferta o la demanda. **En las industrias en competencia imperfecta es donde surgen las posibilidades de obtener rentas superiores**, si se es capaz de aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas adecuadamente. El análisis que planteamos a continuación parte justamente de esta hipótesis de mercados imperfectos en los cuales es

posible obtener resultados superiores a los de los competidores. Desde este punto de vista, las oportunidades serán, por tanto, factores que reducen la competencia y posibilitan rentas superiores a las normales. Las amenazas, justamente lo contrario. Cuanto mayores sean las oportunidades y menores las amenazas, mayor será el atractivo de la industria, es decir, mayores serán las expectativas de rentabilidad. El modelo de Porter (2009), conocido como **el modelo de las cinco fuerzas**, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según Porter, **el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores**. Estas cinco fuerzas son las siguientes: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores (Ilustración 2)

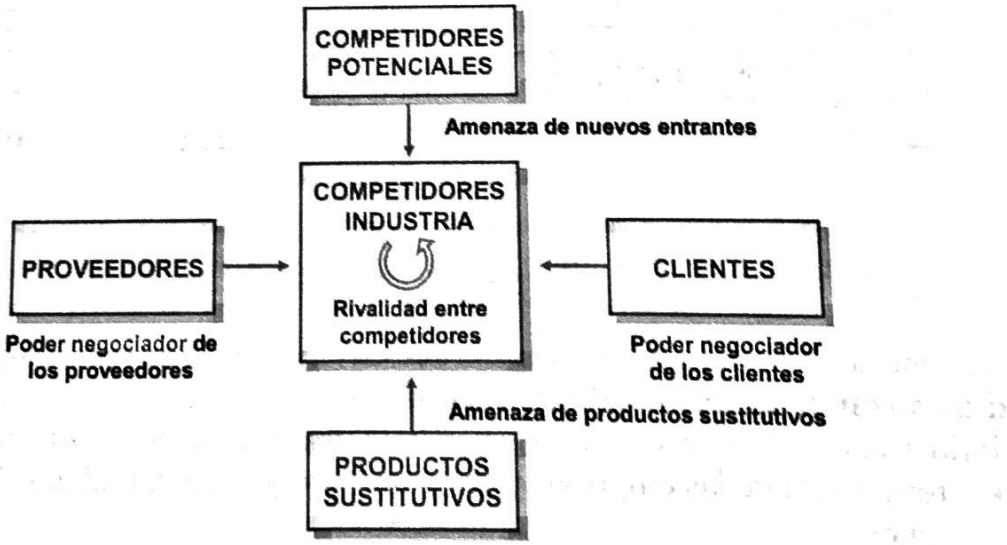


Ilustración 2 las 5 fuerzas de Porter Fuente: La dirección estratégica de la empresa

2.2.3 Análisis interno

En las limitaciones al modelo de las cinco fuerzas Porter (2009), si el grado de atractivo de la industria fuera el determinante principal de la rentabilidad de las empresas, la estrategia se limitaría a elegir la industria correcta y comprender las fuerzas competitivas mejor que los competidores para obtener así una ventaja competitiva.

Además, el entorno competitivo ofrece las mismas oportunidades y amenazas a todas las empresas de una industria, por lo que todas ellas tienen teóricamente las mismas oportunidades de rentabilidad. Sin embargo, numerosos estudios, como los de Hansen y Wertuerfelt (1989), Rumelt (1991), McGahan y Porter (1997) o Mauri y Michaels (1998), han demostrado empíricamente que las diferencias de rentabilidad entre empresas situadas en una misma industria son mayores que las que existen entre empresas situadas en industrias diferentes. Ello significa que el éxito de las empresas se debe en pequeña proporción a los efectos de la estructura competitiva de la industria (el llamado efecto

industria), teniendo más que ver con los aspectos internos propios de cada empresa (el llamado efecto empresa).

Efectivamente, la habilidad para competir en los mercados puede descansar mejor sobre aspectos internos de las empresas tales como la posesión de plantas de escala eficiente, mejores procesos tecnológicos, ventajas de localización, propiedad o control sobre marcas o patentes, amplias redes de distribución, reputación, etc., que sobre aspectos externos. Uno de los orígenes del análisis interno se puede situar en el trabajo de Penrose (1959) acerca del proceso de crecimiento de la empresa y sus límites. Para Penrose, éste dependía de la dotación de recursos de que disponía la empresa y de la habilidad de sus directivos para gestionarlos adecuadamente, por lo que incidía en aspectos meramente internos para justificar su crecimiento.
El análisis interno persigue **identificar las fortalezas y debilidades** que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva. A continuación, estudiaremos algunas de las principales técnicas de análisis, que han surgido tanto en la literatura especializada como en la práctica empresarial, que investigan desde distintas ópticas el diagnóstico interno de la empresa. Cada una de ellas recoge aspectos parciales del interior de la empresa y tiene sus ventajas e inconvenientes. Aunque no siempre es necesario, su consideración conjunta aporta mayor riqueza al análisis.

2.2.4 Análisis funcional y perfil estratégico

El planteamiento más clásico del análisis interno trata de buscar las fortalezas y debilidades de la empresa en las distintas áreas funcionales en las que tradicionalmente se divide. Las áreas funcionales son las distintas actividades especializadas que toda empresa desarrolla, tales como producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etcétera. A esta forma de realizar el análisis interno se la denomina como **análisis funcional** y puede materializarse a través del perfil estratégico de la empresa.

El **perfil estratégico de la empresa** es una técnica de análisis interno que trata de identificar sus puntos fuertes y débiles a través del **estudio y análisis de las áreas funcionales**. Desde un punto de vista formal, su elaboración es muy similar a la del perfil estratégico del entorno, aunque, evidentemente, con otro contenido y con otro objetivo. Mientras que el perfil del entorno busca identificar amenazas y oportunidades análisis de un conjunto de variables externas, el perfil de la empresa persigue identificar fortalezas y debilidades a partir de un conjunto de variables internas. Por tanto, la elaboración del perfil, consta de dos partes:

Lista de variables: son los factores o aspectos clave de cuyo correcto funcionamiento depende, en mayor o menor medida, la potencialidad de la empresa para "alcanzar sus objetivos. En definitiva, sobre dichas variables reposan los puntos alienes y débiles relevantes yes sobre ellas sobre las que se efectuará un diagnóstico más profundo Estas variables se agrupan por áreas funcionales. Las áreas funcionales a considerar, el número de variables a identificar y el contenido de estas variables dependen de cada empresa, ya que

un mismo aspecto puede tener un v ando de importancia muy diferente dependiendo del tipo de empresa de que se trate, el sector en el que opera, la forma en que se compite en el sector, etc.

Valoración de las variables: para ello normalmente se suele utilizar una escala Likert de 1 a 5, representativa de un comportamiento muy negativo (MN), negativo (N), neutro o indiferente (I), positivo (P) o muy positivo (MP) de cada variable, respectivamente. Esta valoración debe ser llevada a cabo por la alta dirección en función de la percepción que tiene de la situación de cada variable.

2.2.5 El proceso de evaluación y selección de estrategias

Siguiendo con el proceso de Dirección Estratégica, una vez fijados la misión y los objetivos, analizado el contexto externo e interno y planteadas las distintas opciones estratégicas disponibles, tanto en el ámbito corporativo como de negocio, la empresa se plantea en este punto la necesidad de elegir una de las opciones identificadas para su adopción y puesta en marcha.

Ciertamente, esta decisión es especialmente relevante, ya que implica optar por una estrategia y descartar, en la mayoría de los casos, otras alternativas. En general, podemos decir que a partir de este momento comenzaría la implantación o puesta en marcha de la estrategia, de modo que no es posible una vuelta atrás en las decisiones adoptadas. Por tanto, la empresa empieza a desarrollar el futuro y a tener éxito o fracaso en su actuación.

De todo lo anterior se deduce la importancia que debe darse al proceso de evaluación y selección de estrategias, constituyendo un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa (Rumelt, 1993: 61). El problema con el que nos encontramos es la dificultad para establecer un proceso racional para elegir la opción estratégica adecuada debido al marco de incertidumbre, complejidad y conflicto en el que se toman estas decisiones, así como a las razones expuestas en el capítulo 1 sobre los motivos que condicionan el proceso racional de toma de decisiones la racionalidad limitada del decisor, el aprendizaje en el proceso, los aspectos políticos y el papel que pueden tener la suerte, el azar o la intuición de una idea brillante.

El proceso de evaluación y selección que proponemos a continuación empieza con **la identificación de las distintas opciones estratégicas** que han surgido de la etapa previa de formulación para abordar una determinada situación -por ejemplo, desarrollo interno, fusión, adquisición o alianza. "(las opciones elegidas deben ser, en la medida de lo posible, mutuamente excluyentes de modo que no existan claros solapamientos entre ellas. Es importante señalar la conveniencia de incluir entre las opciones estratégicas la de «no hacer nada», es decir, no introducir ningún cambio estratégico. Esta no tiene por qué ser necesariamente una opción viable, pero ayuda a comparar las nuevas estrategias con la situación actual y poner así de manifiesto la necesidad de introducir un cambio estratégico, especialmente si «no hacer nada» conduce a mantener unos malos resultados o empeorar los ya existentes.

Una vez identificadas las distintas opciones estratégicas, el proceso consta de tres etapas en las que, sucesivamente, se van aplicando los criterios de evaluación elegidos y de cuyo

resultado dependerá la aceptación o rechazo de una alternativa. Los criterios que se deben utilizar pueden englobarse en tres categorías: **adecuación, factibilidad y aceptabilidad** (Faulkner y Bowman, 1995; Johnson et al., 2011).

Adecuación de las estrategias

La adecuación evalúa cómo cada opción aborda y resuelve la situación identificada en el análisis estratégico. Una primera condición para la adecuación es que cada opción esté definida de forma completa, es decir, tenga en cuenta todas las cuestiones clave de la situación que intenta resolver. Se trata, por tanto, de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno. Asimismo, se tratará de comprobar en qué medida las estrategias se aproximan o se alejan de la misión y los objetivos de la organización definidos previamente. Algunos autores llaman a estos criterios de consistencia o racionalidad de las estrategias, y están estrechamente relacionados con la evaluación del ajuste estratégico.

Factibilidad de las estrategias

Mientras que la adecuación trata de analizar el ajuste estratégico entre el contexto y la estrategia, el criterio de factibilidad hace referencia a su consistencia o ajuste con la organización en la que va a ser implantada, es decir, el ajuste organizativo, así como a la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para el éxito de la estrategia. La factibilidad, por tanto, trata de conocer las posibilidades reales de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. En definitiva, se trata de responder a las siguientes cuestiones ¿se puede emprender la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros que se dispone? y ¿existe ajuste o consistencia entre la estrategia y la organización en la que se va a implantar?

En cuanto a la disponibilidad de recursos y capacidades habría que tener en mente los siguientes aspectos:

• Factibilidad financiera: referida a la previsión de la disponibilidad de fondos financieros que necesite la estrategia en cuanto a su volumen, a las fuentes de donde procedan y a los plazos en los que deben estar disponibles. Si estos aspectos están resueltos, la estrategia será factible desde el punto de vista financiero.

• Disponibilidad de otros recursos y capacidades: hace referencia a la posesión de los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar la estrategia jun especial los recursos humanos.

Aceptabilidad de las estrategias

La aceptabilidad mide las consecuencias de adoptar una determinada estrategia, es decir, si los resultados esperados de la misma son aceptables o no para la empresa y para los distintos grupos de interés participantes (stakeholders). La aceptabilidad es algo muy subjetivo, ya que está fuertemente relacionada con las expectativas de los grupos de interés, por lo que es importante identificar «para quién» debe ser aceptable evidentemente, no

existe una estrategia que corresponda idealmente a las expectativas de todos los grupos, por lo que cobra especial importancia el análisis de la posición y comportamiento de los grupos de interés y la valoración de las relaciones de poder existentes entre ellos.
En general, podemos señalar que, desde una perspectiva económico-racional una estrategia es aceptable si permite hacer económicamente sostenible a largo plazo el proyecto empresarial y si atiende al cumplimiento de los objetivos de los accionistas o propietarios. Desde el punto de vista de cualquiera de los grupos de interés, una estrategia es aceptable cuando con ella espera mejorar su situación, en el sentido de que las expectativas de beneficios superan a los costes derivados de la implantación estratégica Los tres criterios más importantes para evaluar la aceptabilidad son la creación de valor/rentabilidad, el riesgo y la reacción de los grupos de interés.

2.3 Planificación Estratégica

El concepto de planificación empresarial ha ido íntimamente ligado al de dirección estratégica y dominó el pensamiento estratégico empresarial durante los años sesenta y setenta del siglo pasado, especialmente cuando el entorno todavía se mostraba relativamente estable. Sin embargo, la aparición de entornos dinámicos truncó la ilusión de controlar la estrategia empresarial desde una perspectiva de planificación exclusivamente.
Para Strategor (1995: 371), la planificación empresarial «**es un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad**». La función de planificación supone, por tanto, proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, mediante un proceso de formalización que, a partir del momento actual, trate de diseñar lo que va ser la actividad de la empresa en el futuro. Cuando la planificación empresarial es a largo plazo y de carácter integral, se denomina planificación estratégica.
Durante muchos años se han tomado como sinónimos los términos de «dirección estratégica» y «planificación estratégica». Si bien no existe acuerdo unánime sobre la definición de planificación estratégica y su contenido concreto, pensamos que no debe confundirse con el proceso completo de dirección estratégica-análisis, formulación e implantación- sino más bien considerar que es un instrumento o herramienta al servicio de ella en la fase de implantación.
En este sentido, es muy interesante la distinción que hacen Anthony y Govindarajan (2003) entre formulación de estrategias y planificación estratégica. Mientras que la primera se refiere al proceso de decisión sobre las nuevas estrategias, la segunda se ocupa de las decisiones necesarias para implantar las estrategias elegidas y hacer que funcionen. Podría decirse que la formulación es una actividad más creativa sobre lo que se quiere para el futuro de la empresa mientras que la planificación es una actividad más sistemática y formalizada para concretar la estrategia y hacerla viable en la práctica.
Así, **la planificación estratégica** puede ser definida como «**el proceso de decidir sobre los programas que la organización va a acometer y sobre la cantidad aproximada de recursos que se asignará a cada programa para los siguiente años**» (Anthony y Govindarajan, 2003: 271). Este proceso de decisión es esencialmente sistemático y formalizado por lo que se concreta en un documento que recibe el nombre de «plan

estratégico» y que describe cómo se va a implantar la decisión estratégica adoptada. La planificación estratégica constituye, por tanto, un proceso de decisión mediante el cual se establece **cómo se va a desarrollar la estrategia de la empresa** incluyendo aspectos tales como qué tipo de tareas han de ser realizadas, cuándo y quién las va a llevar a cabo o qué recursos se van a asignar a cada actividad o programa, entre otros. Además, permite comunicar a los miembros de la organización con algún tipo de responsabilidad, las decisiones tornadas.

A pesar de las anteriores definiciones, no cabe duda de que en la práctica, se puede producir un cierto solapamiento entre formulación y planificación estratégica (Anthony y Govindarajan, 2003). Mientras que en la etapa de formulación se puede entrar en detalle de los programas necesarios para lograr los objetivos de la estrategia, en la etapa "de planificación se pueden modificar los objetivos o determinados aspectos de la estrategia elegida como consecuencia de modificaciones en el entorno o limitaciones en la disponibilidad de recursos y capacidades por parte de la empresa. Además, el plan estratégico también suele recoger en la práctica la información obtenida del proceso de análisis y formulación estratégicos tales como objetivos, DAFO, estrategias adoptadas, etc.

La planificación estratégica puede ser una herramienta poderosa para facilitar el proceso de implantación de la estrategia de la empresa. Entre sus **ventajas** podemos destacar las siguientes:

• **Unifica la orientación de la empresa** a través del procedimiento formal y sistemático que significa la planificación, lo que permite una visión integral.

• **Proporciona un marco de referencia** que facilita la asignación óptima de recursos sin perder de vista los objetivos estratégicos establecidos y las estrategias adoptadas.

• Introduce una **disciplina en el pensamiento** a largo plazo de la empresa, obligan_ do a los directivos a evitar centrarse demasiado en el día a día.

• Es un medio para **alinear a los directivos con las estrategias corporativas y de negocio** al ayudarles a entenderlas y clarificarlas y a descubrir cuáles son las implicaciones para los responsables de las distintas unidades organizativas.

• El propio **proceso de su generación** obliga a los directivos a pensar, reflexionar, comprender y negociar entre ellos los principales problemas que afectan a la implantación estratégica, por lo que puede considerarse como una herramienta de desarrollo directivo que facilita su formación.

• **Facilita la comunicación de las decisiones tomadas** a toda la organización, especialmente a aquellos que tienen una mayor responsabilidad en la implantación de la estrategia.

Sin embargo, la planificación estratégica también presenta ciertas limitaciones que es preciso tener en cuenta y que, en ocasiones, han hecho reducir considerablemente la eficacia del proceso. Entre ellas encontramos las siguientes:

• **La excesiva burocratización** que puede implicar el proceso de planificación pue-de acabar anulando la parte creativa del proceso de pensamiento estratégico. Los directivos acaban estando más preocupados de cómo rellenar los documentos que les solicitan que en buscar soluciones a los problemas reales que tienen planteados.

•**La dificultad de hacer predicciones** sobre el entorno y el comportamiento de los competidores y, en último extremo, de elaborar escenarios puede provocar que la empresa se encuentre sin capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas, imposibles de prevenir en los planes.
• Puede provocar la **separación entre los planificadores y quienes ejecutan la estrategia** si el departamento de planificación estratégica asume todas las funciones de elaboración del plan estratégico. En ese caso, la empresa puede perder tanto las aportaciones de los directivos de línea como los beneficios formativos del proceso.
• El diseño de grandes propuestas incorporadas en los planes estratégicos puede chocar con el proceso informal de **cambio, aprendizaje y mejora continua** derivado de la propia experiencia y acción cotidiana de los directivos.
• **La planificación estratégica es cara**, especialmente por el tiempo y el esfuerzo que tienen que dedicarle la alta dirección y otros directivos de la empresa.
Conviene destacar, finalmente, que cualquier sistema de planificación estratégica debe ser diseñado teniendo muy en cuenta el propósito fundamental que la dirección de la empresa persigue con su implantación. Un sistema que trate de estimular la creatividad de una organización, ha de ser sustancialmente distinto de otro que persiga introducir un mayor orden y rigor en el proceso de asignación de recursos entre proyectos con implica-ciones estratégicas Este dilema entre estímulo a la creatividad, por un lado, y la necesi-dad de una mayor coordinación, por otro, aparece siempre en la discusión de los distintos sistemas alternativos de planificación estratégica.

¿Por qué realizar un plan estratégico?
El plan estratégico, realizado de forma sistemática, proporciona ventajas notables. Obtendremos una serie de beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa
- Mejora la comunicación
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión

2.4 Business Model Canvas

Business Model Canvas, traducido como lienzo de modelo de negocio, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya

existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

El modelo de negocio del lienzo fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder1 sobre la base de su trabajo anterior sobre la ontología de los modelos de negocio. Desde la publicación de la obra de Osterwalderen 2009, han aparecido nuevos lienzos para nichos específicos, como el Lienzo Lean.
El Business Model Canvas está compuesto por 4 áreas y 9 bloques:

1. **Segmento de clientes:**

Son uno o varios grupos de personas o entidades con necesidades homogéneas, que se pueden satisfacer de una determinada forma.

2. **Propuesta de valor:**

Son productos y servicios que crean valor para cada segmento de clientes, es lo que te diferencia de la competencia.

3. **Canales de comunicación y ventas:**

Los canales de comunicación, sirven para dar a conocer que la empresa existe.
Canales de distribución y venta, sirve para materializar la entrega de productos y servicios.

4. **Relaciones con clientes:**

Se basa principalmente en captar clientes, mantener o fidelizar a los que ya son clientes de la empresa y aumentar o estimular las ventas.

5. **Flujo de ingreso:**

Sirve para saber cuánto está dispuesto a pagar cada segmento del mercado por la propuesta de valor y la forma en la que prefieren pagarlo.

6. **Recursos clave:**

Son los activos necesarios que te ayudan a hacer diferente la propuesta de valor.

7. **Actividades clave:**

Son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor a través de una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.

8. **Socios clave:**

Son las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, complementan nuestras capacidades y potencia nuestra propuesta de valor.

9. **Estructura de costes:**

Consiste en conocer y optimizar los costes fijos y variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable.

Ventajas del modelo Business Canvas:

- Fomenta la innovación
- Facilita la creatividad y análisis
- Ofrece visión integral de la empresa
- Muestra información de manera sencilla
- Promueve el trabajo en equipo

Para finalizar con el marco teórico les mostraremos la plantilla del modelo Business Canvas.

Ilustración 3 Plantilla del Business Model Canvas

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

En el tercer capítulo vamos a hablar de la empresa Soler Design S.L.
Empezaremos hablando de la historia de la empresa mostrando el organigrama y algunos datos. Más tarde, a que se dedica dicha empresa con los diferentes campos que abarca, y mostrando el proceso de trabajo de la empresa. También mostraremos la visión y misión de la empresa y para terminar, mostrar las estrategias que ha seguido la empresa durante este tiempo.

3.1 Breve historia de la empresa

Soler Design S.L. es una empresa que fue fundada a principios del año 2002. Está situada en la localidad de Ibi, en la provincia de Alicante. Se centra principalmente en el diseño gráfico, diseño de páginas web y en el desarrollo de aplicaciones y juegos móviles.
Está situada en Ibi (03440) en la Glorieta de España, en el número 21. La empresa fue fundada en 2002 por José Luis Soler el cual tenía mucha experiencia en el sector de diseño gráfico.

Ilustración 4 Empresa SolerDesign S.L.

La principal línea de negocios de la empresa es el diseño gráfico de catálogos de juguetes. Se encargan de la recepción de imágenes de los proveedores que más tarde introducirlas en el catálogo de juguetes. Actualmente ha abierto una nueva línea de negocio; en vista de las nuevas tecnologías están realizando juegos y aplicaciones móviles.
A continuación, mostraremos el organigrama de la empresa.

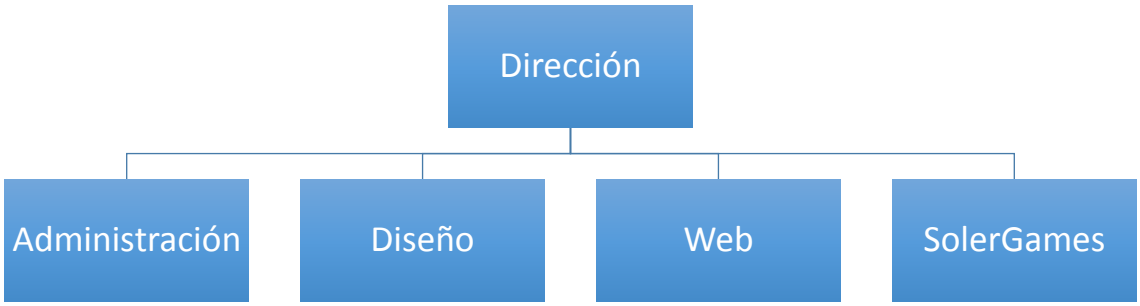
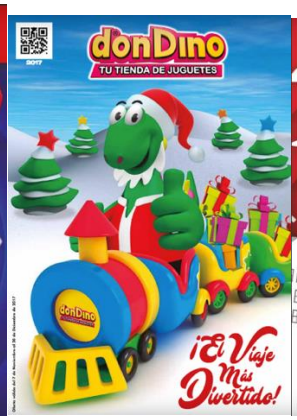


Ilustración 5 Organigrama Soler Design S.L.

3.2 Descripción de la situación actual de la empresa

Actualmente la empresa Soler Design presta varios servicios, *diseño gráfico* donde se maquetan distintos tipos de catálogos, generalmente de juguetes, otro servicio que desempeña la empresa es el *diseño, creación y mantenimiento de páginas web*, también *realizan identidades corporativas*, ya que la marca no es un logo solamente, la marca es algo importante, otro servicio es el *packaging* ya que la primera impresión es la que más cuenta a la hora de comprar un servicio, y para terminar, la creación de una empresa como es SolerGames S.L. que se encarga de la introducción de *realidad aumentada y virtual* con diferentes catálogos de productos en 3D, probadores de ropa virtual, videojuegos y mucho más.
Los servicios que presta Soler Design van dirigidos principalmente a cualquier empresa, grupo o cooperativa que quieran mejorar su marca y las ventas.
A continuación, les mostraremos tanto los diferentes servicios que tiene Soler Design que son el diseño y la creación de páginas web como los diferentes procesos. Para finalizar hablaremos de Soler Games, enseñando los diferentes trabajos realizados hasta el momento.

3.2.1 Diseño:

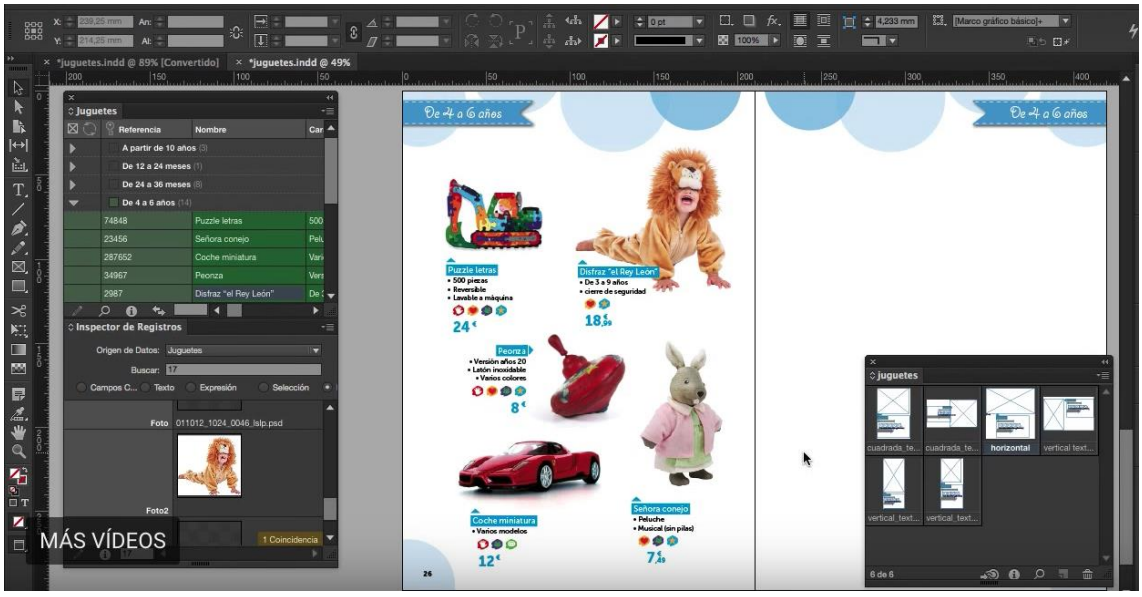


- Toysmaniatic Don Dino Panre

- **PROCESO**:

Silueteado:
El primer paso para realizar un catálogo es el silueteado. El proceso de silueteado consiste en quitar o eliminar el fondo de la imagen para centrarnos en el producto que más tarde lo introduciremos en el catálogo. Este proceso es muy laborioso y en el que se emplean muchas horas ya que un catálogo de navidad podemos hablar de unas 1800-1900 imágenes.
Aquí os muestro un ejemplo.

Montaje:
Después de tener todas las imágenes se organizan por el tipo de imagen y por la distribución del catálogo el programa que utilizan es el Adobe Indesign que sirve para maquetar el catálogo.



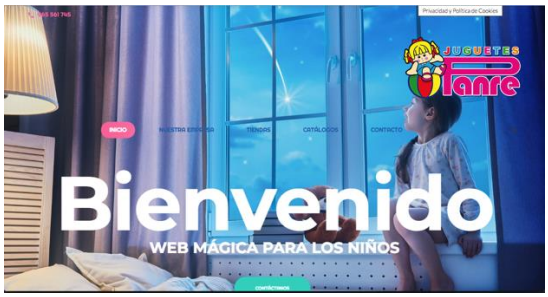
Picado:
Es el sistema en el cual introducimos todas las descripciones, referencias, precios, iconos y logos de los proveedores, este proceso es el más complicado porque debes estar muy atento ya que un mínimo fallo puede acarrear problemas con el cliente.
Este proceso equivale a muchas horas de trabajo ya que un catálogo de navidad puede tener entre 150-300 páginas, depende del cliente.

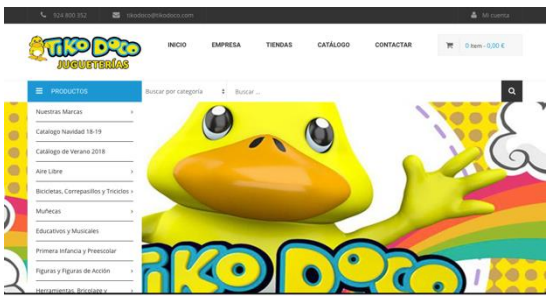
Arreglo:
Cuando tenemos todas las imágenes con sus respectivos precios, referencias, descripción, logos e iconos se arregla el catálogo, dicho de otra manera, se ordenan los productos para que quede de manera más visual. Se introducen los diferentes fondos, se arregla el índice, se realiza la portada y la contraportada.

Revisión:
Para terminar, se revisa una por una las diferentes imágenes para que no haya ningún tipo de fallo y así no tener problemas con los clientes.

3.2.2 Páginas Web:

Les mostraré diferentes tipos de creaciones de páginas web



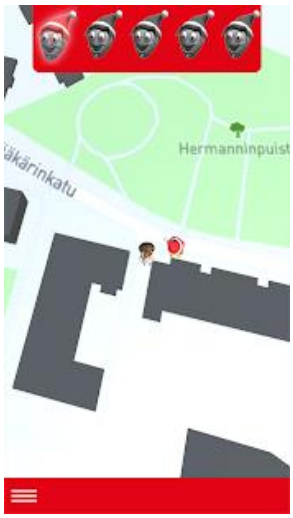


[Página Web Panre]

[Página Web Tiko Doco]

3.2.3 Juegos y Aplicaciones móviles:

Juegos: Para hacer más atractivo el catálogo se crean juegos para incentivar las compras y tener una buena relación con el cliente.
A continuación, les mostrare diferentes juegos para algunos clientes.



Este juego fue diseñado por Soler Games y trata de ir cazando la mascota de uno de nuestros clientes por donde están los diferentes lugares del pueblo con el objetivo principal de que la última mascota este en la tienda de la ciudad.

Este juego de realidad aumentada se realizó con el objetivo de no tirar el catálogo y así poder jugar a una especie de laberinto.

Esta aplicación también es en realidad aumentada y consiste en colorear en el catálogo la mascota y tu poder verlo en 3D y tener la oportunidad de verlo en 360º y así hacer del catálogo un catálogo interactivo donde pueda jugar con él.

Para terminar, otro cliente que tiene la empresa es el museo valencià del joguet donde le han realizado la aplicación móvil, indispensable para la visita al museo donde se pueden observar los juguetes más antiguos en 3 dimensiones y un audio-guía.

3.3 Misión y Visión de la empresa

Cuando hablamos de la misión diremos que es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Por lo cual la misión de Soler Design es ofrecer cada día a los clientes la solución más creativa a sus necesidades de comunicación. Pero siempre teniendo en cuenta el público a que se ha de dirigir y buscando la manera más adecuada de llegar a él.

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

Por lo tanto, la visión de Soler Design es ser una empresa reconocida en el sector a nivel nacional como internacional por parte de todos los grupos de interés de la empresa, tanto como clientes como proveedores.

3.4 Estrategias seguidas por la empresa

Si hablamos de los diferentes tipos de estrategias se puede diferenciar por estrategias competitivas y estrategias corporativas.

La matriz Ansoff es una herramienta de marketing muy usada para identificar la estrategia de crecimiento más apropiada a cada circunstancia.

Según esta matriz se pueden establecer cuatro estrategias básicas:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de productos
- Diversificación

La estrategia de **penetración de mercado** consiste en incrementar las ventas de la compañía con los mercados y productos actuales.
Para poder realizar la estrategia de **desarrollo de mercado** es necesario abrir el abanico de clientes. Esta estrategia tiene dos variantes, o amplias por zona geográfica o buscas nuevos segmentos dentro de tu zona de influencia.
En cambio, en la **estrategia de desarrollo** de productos se trata de seguir trabajando con el segmento de clientes actuales, pero mejorando tu producto con cosas diferentes todo ello con los diferentes cambios en la sociedad.

Y para terminar, la estrategia de **diversificación** consiste en lanzar un nuevo producto para un nuevo mercado.

Soler Design realiza en la actualidad la **estrategia de desarrollo de productos**, ya que su principal producto es el diseño gráfico de catálogos, pero esta vez a desarrollado una nueva característica para esos catálogos, la realidad aumentada junto con la aplicación móvil.

Ha desarrollado esta nueva herramienta por los diferentes cambios que hay hoy en día en nuestra sociedad. Actualmente el 90% de personas de entre 16-60 años tiene teléfono móvil inteligente o Smartphone y eso hace más atractivo los diferentes catálogos.

Por otra parte, las estrategias competitivas las podríamos definir como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de competidores y así poder obtener un ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo.

Según Porter puede haber tres tipos de estrategias competitivas básicas:

- Diferenciación
- Liderazgo en costes
- Estrategia de enfoque

La estrategia de **liderazgo en costes** consiste en vender los servicios a un precio inferior a la de la competencia, otra característica es que se dirige a los consumidores orientados por el precio y para terminar el servicio no necesita ser el mejor simplemente tener una calidad aceptable.
En cambio, la estrategia de **diferenciación** se basa en dar al servicio una cualidad única que es valorada de manera positiva por parte del consumidor y permite aumentar el precio, también se puede apoyar por diferentes tipos de características, por ejemplo, diseño, la atención al cliente, la puntualidad…
Para terminar la **estrategia de enfoque** se basa en centrarse en un segmento específico, creando servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias.
Con esta estrategia se dirige a un mercado más pequeño pero permite incrementar su eficiencia.

Soler Design actualmente realiza la **estrategia de diferenciación** ya que sus catálogos tienen el plus de la creación de los diferentes juegos y aplicaciones móviles.
Esta estrategia ha hecho que la empresa sea más vistosa e incremente el número de clientes en los últimos años.

DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO

En este capítulo hablaremos de los diferentes tipos de análisis, análisis externo y análisis interno.
El **análisis externo** supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Así serán factores significativos de estudio los competidores actuales, su cuota de mercado, los posibles competidores futuros, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y comunicación, productos sustitutivos, etc.
Utilizaremos la herramienta *PEST* que identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. El término PEST proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico.

El **análisis interno** trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de la misma en el caso de que la formulación estratégica falle.
Realizaremos el análisis de las *cinco fuerzas de Porter*, este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

4.1 Análisis del Entorno

En este punto analizaremos todo lo relacionado con la empresa a nivel general. Realizaremos el macroentorno que se utiliza para definir las diferentes variables externas que van a tener un impacto indirecto sobre la empresa. Hay que tener en cuenta que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno.

4.1.1 Análisis del Macroentorno

Análisis PEST:

El análisis PEST es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

POLÍTICO Y LEGAL - Legislación fiscal - Salario Mínimo Interprofesional - Situación Política - Inestabilidad Política	**ECONÓMICO** - Evolución del PIB - Evolución de la inversión - Evolución de las tasas de interés - Evolución de la inflación - Evolución de las exportaciones - Evolución del consumo
SOCIAL - Cambios en el comportamiento de - los ciudadanos - Nuevas actitudes socio-culturales - Evolución demográfica - Nuevos hábitos y estilos de vida - Nuevas tendencias	**TECNOLÓGICO** - Nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores - Aparición de productos sustitutivos - Nuevas tecnologías genéricas

- **ENTORNO POLÍTICO-LEGAL**

SITUACIÓN POLÍTICA EN ESPAÑA

Para empezar, si hablamos del entorno político-legal, hablaremos del clima político de España, España tiene una monarquía constitucional basada en una democracia. Actualmente gobierna el Partido Socialista Obrero Español pero sin mayoría absoluta. Anteriormente gobernaba el Partido Popular pero hicieron una moción de censura.

Ilustración 6 Principales partidos políticos en España

INESTABILIDAD POLÍTICA

Otro aspecto que llama la atención en España, es el nacionalismo catalán, hay un conflicto con el gobierno central por el hecho de que el pueblo catalán quiere independizarse del gobierno central y formar su propio país. Según el diario Eleconomista, España perdería 7,5 millones de contribuyentes y 212.000 millones de PIB y esto nos afectaría, si pasara, negativamente.

Ilustración 7 Independentismo. Fuente: Eleconomista

LEGISLACIÓN QUE AFECTA AL DISEÑO GRÁFICO y WEB

Ley de protección de datos:

Artículo 1. Objeto.

La presente Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

Artículo 2. Ámbito de aplicación.

1. La presente Ley Orgánica será de aplicación a los datos de carácter personal registrados en soporte físico, que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los sectores público y privado.

Se regirá por la presente Ley Orgánica todo tratamiento de datos de carácter personal:

a) Cuando el tratamiento sea efectuado en territorio español en el marco de las actividades de un establecimiento del responsable del tratamiento.

b) Cuando al responsable del tratamiento no establecido en territorio español, le sea de aplicación la legislación española en aplicación de normas de Derecho Internacional público.

c) Cuando el responsable del tratamiento no esté establecido en territorio de la Unión Europea y utilice en el tratamiento de datos medios situados en territorio español, salvo que tales medios se utilicen únicamente con fines de tránsito.

2. El régimen de protección de los datos de carácter personal que se establece en la presente Ley Orgánica no será de aplicación:
a) A los ficheros mantenidos por personas físicas en el ejercicio de actividades exclusivamente personales o domésticas.
b) A los ficheros sometidos a la normativa sobre protección de materias clasificadas.
c) A los ficheros establecidos para la investigación del terrorismo y de formas graves de delincuencia organizada. No obstante, en estos supuestos el responsable del fichero comunicará previamente la existencia del mismo, sus características generales y su finalidad a la Agencia de Protección de Datos.
3. Se regirán por sus disposiciones específicas, y por lo especialmente previsto, en su caso, por esta Ley Orgánica los siguientes tratamientos de datos personales:
a) Los ficheros regulados por la legislación de régimen electoral.
b) Los que sirvan a fines exclusivamente estadísticos, y estén amparados por la legislación estatal o autonómica sobre la función estadística pública.
c) Los que tengan por objeto el almacenamiento de los datos contenidos en los informes personales de calificación a que se refiere la legislación del régimen del personal de las Fuerzas Armadas.
d) Los derivados del Registro Civil y del Registro Central de penados y rebeldes.
e) Los procedentes de imágenes y sonidos obtenidos mediante la utilización de videocámaras por las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, de conformidad con la legislación sobre la materia.

Artículo 3. Definiciones.

A los efectos de la presente Ley Orgánica se entenderá por:
a) Datos de carácter personal: cualquier información concerniente a personas físicas identificadas o identificables.
b) Fichero: todo conjunto organizado de datos de carácter personal, cualquiera que fuere la forma o modalidad de su creación, almacenamiento, organización y acceso.
c) Tratamiento de datos: operaciones y procedimientos técnicos de carácter automatizado o no, que permitan la recogida, grabación, conservación, elaboración, modificación, bloqueo y cancelación, así como las cesiones de datos que resulten de comunicaciones, consultas, interconexiones y transferencias.
d) Responsable del fichero o tratamiento: persona física o jurídica, de naturaleza pública o privada, u órgano administrativo, que decida sobre la finalidad, contenido y uso del tratamiento.
e) Afectado o interesado: persona física titular de los datos que sean objeto del tratamiento a que se refiere el apartado c) del presente artículo.
f) Procedimiento de disociación: todo tratamiento de datos personales de modo que la información que se obtenga no pueda asociarse a persona identificada o identificable.
g) Encargado del tratamiento: la persona física o jurídica, autoridad pública, servicio o cualquier otro organismo que, sólo o conjuntamente con otros, trate datos personales por cuenta del responsable del tratamiento.

h) Consentimiento del interesado: toda manifestación de voluntad, libre, inequívoca, específica e informada, mediante la que el interesado consienta el tratamiento de datos personales que le conciernen.
i) Cesión o comunicación de datos: toda revelación de datos realizada a una persona distinta del interesado.
j) Fuentes accesibles al público: aquellos ficheros cuya consulta puede ser realizada, por cualquier persona, no impedida por una norma limitativa o sin más exigencia que, en su caso, el abono de una contraprestación.
Tienen la consideración de fuentes de acceso público, exclusivamente, el censo promocional, los repertorios telefónicos en los términos previstos por su normativa específica y las listas de personas pertenecientes a grupos de profesionales que contengan únicamente los datos de nombre, título, profesión, actividad, grado académico, dirección e indicación de su pertenencia al grupo. Asimismo, tienen el carácter de fuentes de acceso público los diarios y boletines oficiales y los medios de comunicación.
Fuente: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750

Ley de propiedad intelectual:

Artículo 1. Hecho generador.

La propiedad intelectual de una obra literaria, artística o científica corresponde al autor por el solo hecho de su creación.

Artículo 2. Contenido.

La propiedad intelectual está integrada por derechos de carácter personal y patrimonial, que atribuyen al autor la plena disposición y el derecho exclusivo a la explotación de la obra, sin más limitaciones que las establecidas en la Ley.

Artículo 3. Características.

Los derechos de autor son independientes, compatibles y acumulables con:
1.o La propiedad y otros derechos que tengan por objeto la cosa material a la que está incorporada la creación intelectual.
2.o Los derechos de propiedad industrial que puedan existir sobre la obra.
3.o Los otros derechos de propiedad intelectual reconocidos en el Libro II de la presente Ley.

Artículo 4. *Divulgación y publicación.*

A efectos de lo dispuesto en la presente Ley, se entiende por divulgación de una obra toda expresión de la misma que, con el consentimiento del autor, la haga accesible por primera vez al público en cualquier forma; y por publicación, la divulgación que se realice mediante la puesta a disposición del público de un número de ejemplares de la

obra que satisfaga razonablemente sus necesidades estimadas de acuerdo con la naturaleza y finalidad de la misma.

Artículo 5. Autores y otros beneficiarios.

1. Se considera autor a la persona natural que crea alguna obra literaria, artística o científica.
2. No obstante, de la protección que esta Ley concede al autor se podrán beneficiar personas jurídicas en los casos expresamente previstos en ella.

Artículo 6. Presunción de autoría, obras anónimas o seudónimas.

1. Se presumirá autor, salvo prueba en contrario, a quien aparezca como tal en la obra, mediante su nombre, firma o signo que lo identifique.
2. Cuando la obra se divulgue en forma anónima o bajo seudónimo o signo, el ejercicio de los derechos de propiedad intelectual corresponderá a la persona natural o jurídica que la saque a la luz con el consentimiento del autor, mientras éste no revele su identidad.

Fuente:
https://www.boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=087_Codigo_de__Propiedad_Intelectual_&modo=1

Ley de marcas:

Artículo 1. Ámbito de aplicación.

1. Para la protección de los signos distintivos se concederán, de acuerdo con la presente Ley, los siguientes derechos de propiedad industrial:

a) Las marcas.

b) Los nombres comerciales.

2. La solicitud, la concesión y los demás actos o negocios jurídicos que afecten a los derechos señalados en el apartado anterior se inscribirán en el Registro de Marcas, según lo previsto en esta Ley y en su Reglamento.
3. El Registro de Marcas tendrá carácter único en todo el territorio nacional y su llevanza corresponderá a la Oficina Española de Patentes y Marcas, sin perjuicio de las competencias que en materia de ejecución de la legislación de propiedad industrial corresponden a las Comunidades Autónomas, según se desarrolla en esta Ley.

Artículo 2. Adquisición del derecho.

1. El derecho de propiedad sobre la marca y el nombre comercial se adquiere por el registro válidamente efectuado de conformidad con las disposiciones de la presente Ley.
2. Cuando el registro de una marca hubiera sido solicitado con fraude de los derechos de un tercero o con violación de una obligación legal o contractual, la persona perjudicada podrá reivindicar ante los tribunales la propiedad de la marca, si ejercita la oportuna acción reivindicatoria con anterioridad a la fecha de registro o en el plazo de cinco años a contar desde la publicación de éste o desde el momento en que la marca registrada hubiera comenzado a ser utilizada conforme a lo previsto en el artículo 39. Presentada la

demanda reivindicatoria, el Tribunal notificará la presentación de la misma a la Oficina Española de Patentes y Marcas para su anotación en el Registro de Marcas y decretará, si procediera, la suspensión del procedimiento de registro de la marca.
3. Si como consecuencia de la sentencia que resuelva la acción reivindicatoria se produjera un cambio en la titularidad de la marca, las licencias y demás derechos de terceros sobre la misma se extinguirán por la inscripción del nuevo titular en el Registro de Marcas, sin perjuicio del derecho que les asista a reclamar de su transmitente.

Artículo 3. Legitimación.

1. Podrán obtener el registro de marcas o nombres comerciales las personas naturales o jurídicas de nacionalidad española y las personas naturales o jurídicas extranjeras que residan habitualmente o tengan un establecimiento industrial o comercial efectivo y serio en territorio español o que gocen de los beneficios del Convenio de la Unión de París para la Protección de la Propiedad Industrial de 20 de marzo de 1883, de conformidad con lo establecido en el Acta vigente en España de este Convenio, denominado en lo sucesivo "Convenio de París", así como los nacionales de los miembros de la Organización Mundial del Comercio.
2. También podrán obtener el registro de marcas o nombres comerciales, con arreglo a lo dispuesto en la presente Ley, las personas naturales o jurídicas extranjeras no comprendidas en el apartado anterior, siempre que la legislación del Estado del que sean nacionales permita a las personas naturales o jurídicas de nacionalidad española el registro de estos signos.
3. Las personas mencionadas en el apartado 1 podrán invocar la aplicación en su beneficio de las disposiciones del Convenio de París y las de cualquier otro Tratado Internacional ratificado por España, en cuanto les fuere de aplicación directa, en todo lo que les sea más favorable respecto de lo dispuesto en la presente Ley.
Principio del formulario
Final del formulario

Artículo 4. Concepto de marca.

1. Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.
2. Tales signos podrán, en particular, ser:
a) Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas.
b) Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos.
c) Las letras, las cifras y sus combinaciones.
d) Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación.
e) Los sonoros.
f) Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.
Fuente: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-23093

SALARIO MINIMO INTERPROFESIONAL

El salario mínimo se ha definido como la cuantía mínima de remuneración que un empleador está obligado a pagar a sus asalariados por el trabajo que éstos hayan efectuado durante un período determinado, cuantía que no puede ser rebajada ni en virtud de un convenio colectivo ni de un acuerdo individual.
Actualmente España tiene 858,6€ de salario mínimo interprofesional el más alto de la historia del país.

Ilustración 8 SMI en España. Fuente: Datosmacro

A nivel mundial, podemos observar que el SMI más alto del mundo se sitúa en 1998,6€ en Luxemburgo seguido por Australia con 2€ menos.
España se sitúa por la mitad de la tabla a nivel mundial, más que Eslovenia y menos que Chipre.

Luxemburgo [+]	2018	1.998,6	€	1.998,6 €	0
Australia [+]	2018	3.063,9	$	1.996,6 €	-1,65%
Irlanda [+]	2018	1.614,0	€	1.614,0 €	3,24%
Holanda [+]	2018	1.594,2	€	1.594,2 €	1,03%
Bélgica [+]	2018	1.562,6	€	1.562,6 €	0
Nueva Zelanda [+]	2018	2.632,5	$	1.562,3 €	-12,56%
Francia [+]	2018	1.498,5	€	1.498,5 €	1,23%
Alemania [+]	2018	1.498,0	€	1.498,0 €	0
Reino Unido [+]	2018	1.297,0	£	1.463,8 €	4,48%
Canadá [+]	2017	1.970,8	$	1.389,1 €	10,12%
Israel [+]	2018	5.300,0	₪	1.273,0 €	3,05%
Corea del Sur [+]	2018	1.573.770,0	₩	1.229,9 €	15,45%
Japón [+]	2016	143.736,7	¥	1.096,6 €	14,25%
Estados Unidos [+]	2018	1.256,7	$	1.047,8 €	-12,11%
Andorra [+]	2015	975,9	€	975,9 €	
Chipre [+]	2017	870,0	€	870,0 €	0
España [+]	2018	858,6	€	858,6 €	3,98%
Eslovenia [+]	2018	842,8	€	842,8 €	4,70%
Malta [+]	2018	747,5	€	747,5 €	1,62%
Grecia [+]	2018	683,8	€	683,8 €	0
Portugal [+]	2018	676,7	€	676,7 €	4,13%

Ilustración 9 SMI a nivel mundial. Fuente: Datosmacro

- **ENTORNO ECONÓMICO**

PREVISIÓN DEL PIB

Según la Organización para la organización y desarrollo económico (OCDE) dice que las previsiones del PIB y el déficit de España empeorará.

La economía española crecerá un 2,6% este año y un 2,2 % el siguiente, mientras el déficit será del 2,7% y 1,8% sucesivamente.

Según OCDE bajara 2 décimas respecto al anterior pronóstico. De este modo las nuevas previsiones coinciden con las del gobierno en 2018 aunque se muestran menos optimista respecto al 2019.

Por otro lado, las proyecciones del déficit han empeorado del 2,7% a 2,4% en 2018 y para el 2019 1,8% a 1,5%.

La OCDE dice " *El Gobierno debería atenerse a los objetivos de consolidación fiscal a medio plazo para garantizar una reducción duradera de la ratio de deuda pública, y cualquier sorpresa positiva del crecimiento debería usarse para reducir más la deuda", expone la organización*".

CONSUMO EN ESPAÑA

El consumo crecerá en España un 2,3% este 2018, gracias a las buenas perspectivas para el mercado laboral, que se prevé que cree 450.000 empleos este ejercicio.

De este modo para el 2021 España alcanzará los niveles de empleo pre-crisis siendo este el principal factor del crecimiento del consumo.

Todo este crecimiento ha sido motivado por el crecimiento económico global que ha tenido varias causas:

- Condiciones financieras favorables
- El motor del turismo
- La reactivación de la construcción
- Mercado de la vivienda
- Aumento de las exportaciones

Todas estas causas han impulsado la producción industrial y la inversión.

Sin embargo, el consumo de los hogares todavía necesitará dos años para recuperase, pese a recuperar niveles de pre-crisis, el consumo de las familias continua 4,6 puntos por debajo de los niveles del 2008 según el Instituto Nacional de Estadística (INE).

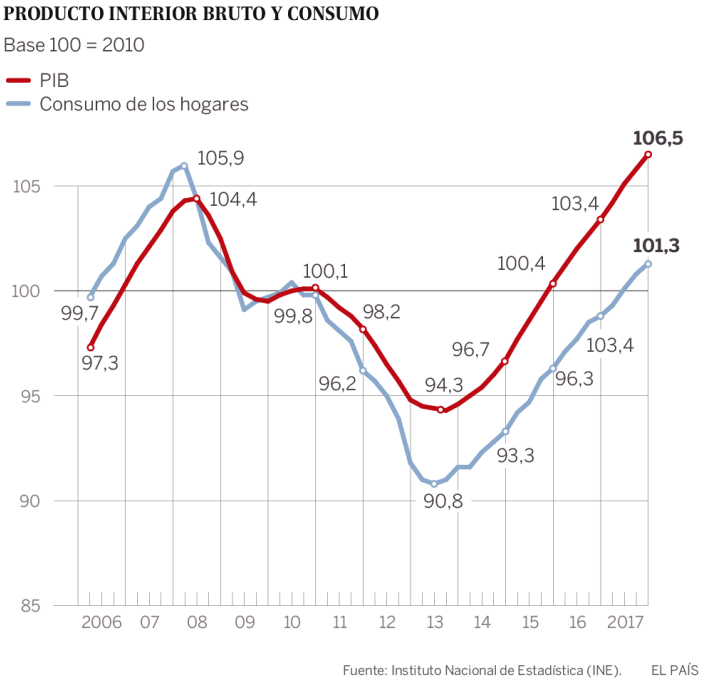


Ilustración 10 Comparación PIB con Consumo. Fuente: INE

IPC

El IPC mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.
La tasa del Índice de precios al consumidor sube en España, ha aumentado en octubre en 1 décima respecto al mes anterior, actualmente en octubre la tasa del IPC esta en 2,3%.
Destacamos la subida del 11,1% respecto a los precios de vestido y calzado y el descenso de los precios de las comunicaciones en un -0,7%.

Por otra parte, comparando con las diferentes comunidades autónomas que hay en España podemos observar donde más alto esta es en Castilla La Mancha más que a nivel nacional, el que más bajo es en la comunidad autónoma de Ceuta.
Con lo que respecta a la Comunitat Valenciana estamos muy igual nivel nacional.

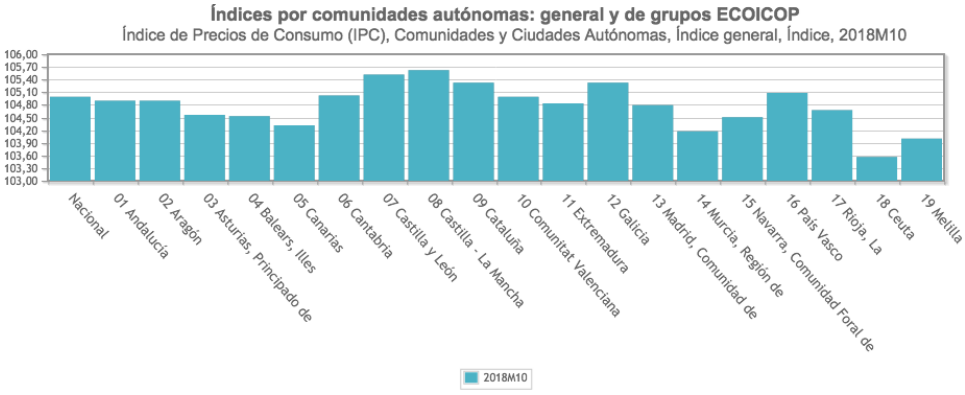


Ilustración 11 IPC por comunidades Autónomas. Fuente: INE

TASA DE DESEMPLEO

Actualmente la tasa de desempleo en España se sitúa en 14,9% en septiembre del 2018.
Es una de las más altas de Europa por detrás de Grecia que tiene un 18,9% de desempleo.
La zona Euro tiene una tasa de desempleo del 8,1% y la tasa más baja de Europa está en Republica Checa que tiene un 2,3% de desempleo.

De todas formas, el desempleo en España sigue bajando desde la crisis económica como podemos observar en el gráfico.
La mayor tasa de desempleo que tuvimos en España fue en el 2012 con aproximadamente un 27%.

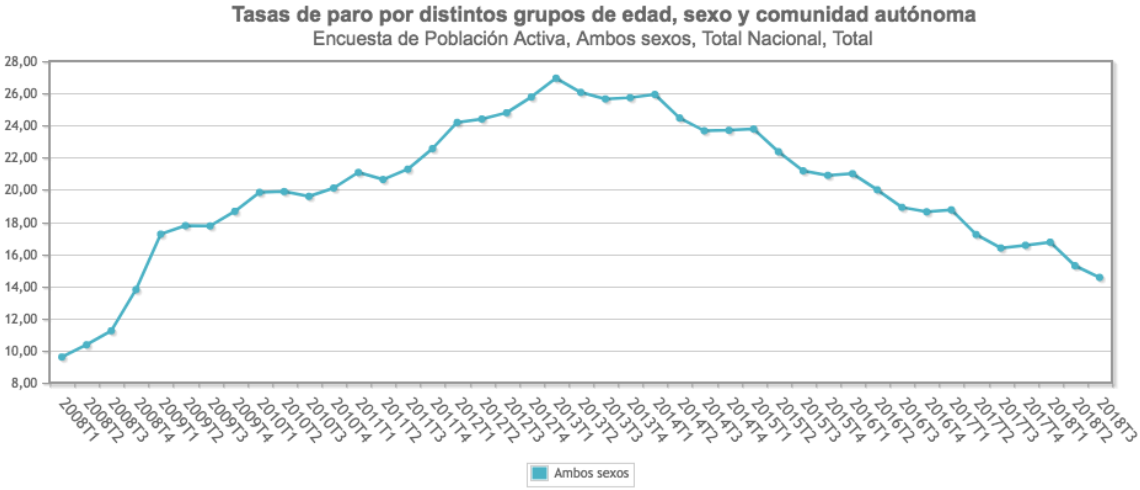


Ilustración 12 Tasa de desempleo desde 2008. Fuente:INE

Si hablamos de las comunidades autónomas de España podemos ver que Ceuta tiene una gran tasa de desempleo con un 30,79% y la menor tasa es la de les Illes Balears con un 7,16%.
En la Comunitat Valenciana tenemos un 15,29%, 0,39 puntos porcentuales más que el desempleo nacional.

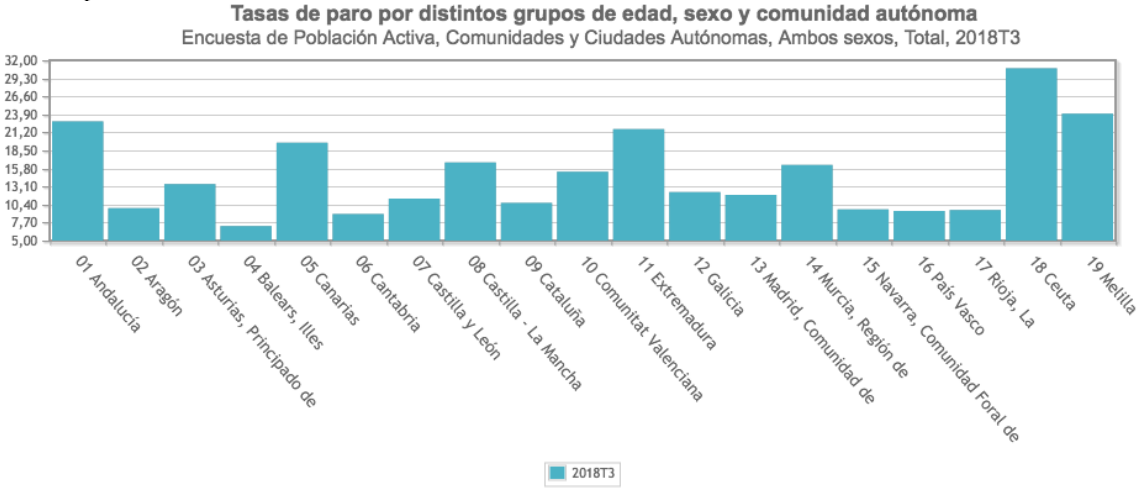


Ilustración 13 Tasa de desempleo por C.Autónomas. Fuente:INE

Pero hay que destacar que en octubre, con lo que respecta a la Comunitat Valenciana el paro baja en 2900 personas, el mayor descenso de España.
Por provincias, Valencia destaca en la reducción del desempleo en 4300 personas aproximadamente, pero en Alicante han aumentado los parados en 2130 personas, un 1,44%.

Fuente: https://elpais.com/ccaa/2018/11/05/valencia/1541435744_863094.html

- **ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO**

EDAD DE LA POBLACIÓN

Si se mantuvieran las tendencias demográficas actuales, el país perdería medio millón de habitantes en los próximos 15 años. España es cada vez más vieja y lo seguirá siendo en las próximas décadas. Cada vez hay menos nacimientos y más personas mayores. Eso, sumado a que los jóvenes siguen emigrando a otros países en busca de las oportunidades laborales. Esta tendencia puede observarse en la población de Alicante y España en los siguientes gráficos:

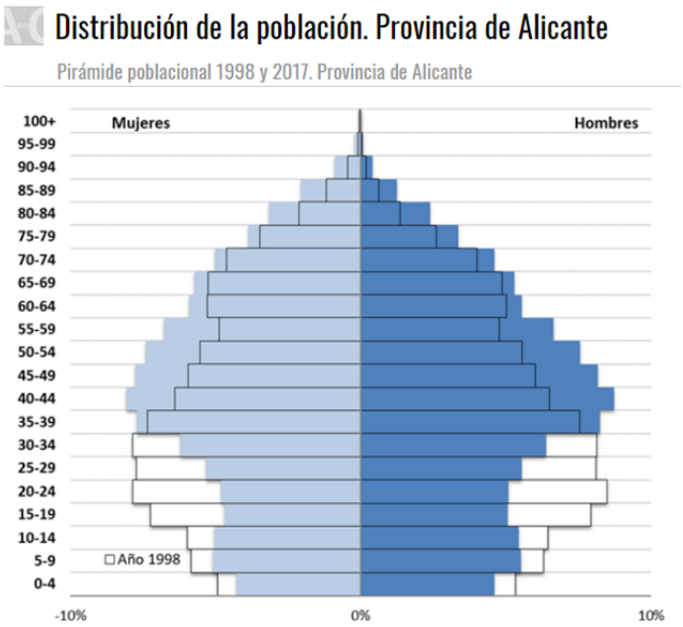


Ilustración 14 Distribución de la población(Alicante). Fuente: Alicante en cifras(2017)

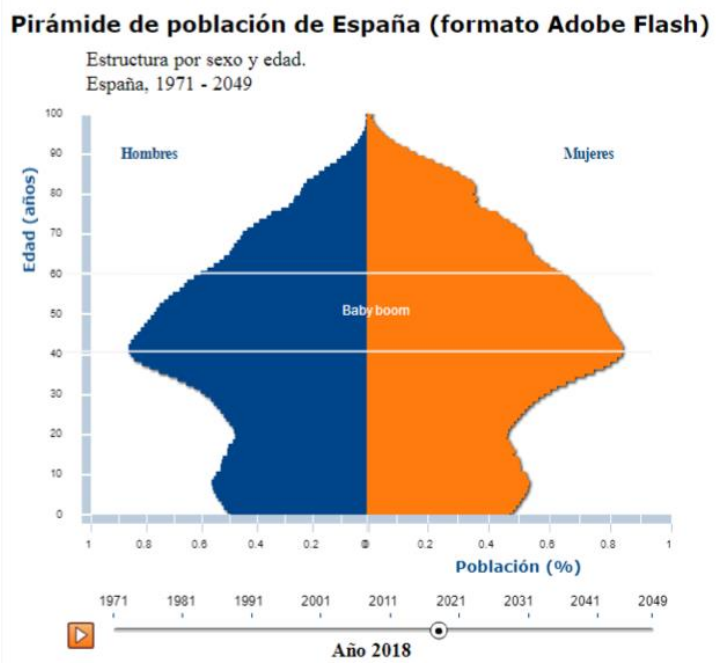


Ilustración 15 Pirámide de población España. Fuente: INE

Después de analizar la demografía en general de España, nos enfocaremos en estudiar cual es la demografía que afecta directamente a la empresa Soler Design. De esta manera conoceremos las características de la población existentes en el mercado donde actúa la empresa. Soler Design se dedica a al marketing digital, diseño web y creación de aplicaciones móviles, pero su principal "motor" es el diseño de catálogos de juguetes, ofrece productos para empresas jugueteras, pero su principal receptor son los niños y niñas. Con lo cual podemos definir que la edad de los clientes del segmento está comprendida entre los 2 y 10 años , puesto que sus productos tienen características para los más jóvenes.

TASA DE NATALIDAD

La tasa de natalidad es una medida de cuantificación de la fecundidad, que refiere a la relación que existe entre el número de nacimientos ocurridos en un cierto periodo y la cantidad total de efectivos del mismo periodo.

Según un artículo de la página web www.datosmacro.com España tiene una tasa de natalidad muy baja, de tan solo el 8,8%. Su saldo vegetativo es negativo, ya que actualmente en España se producen 28 muertes más que nacimientos cada año, lo que significa que la población se contrae y está sufriendo un proceso de envejecimiento. Este factor afecta negativamente a la empresa ya que por el momento sus clientes potenciales son jugueterías dedicadas a los niños.

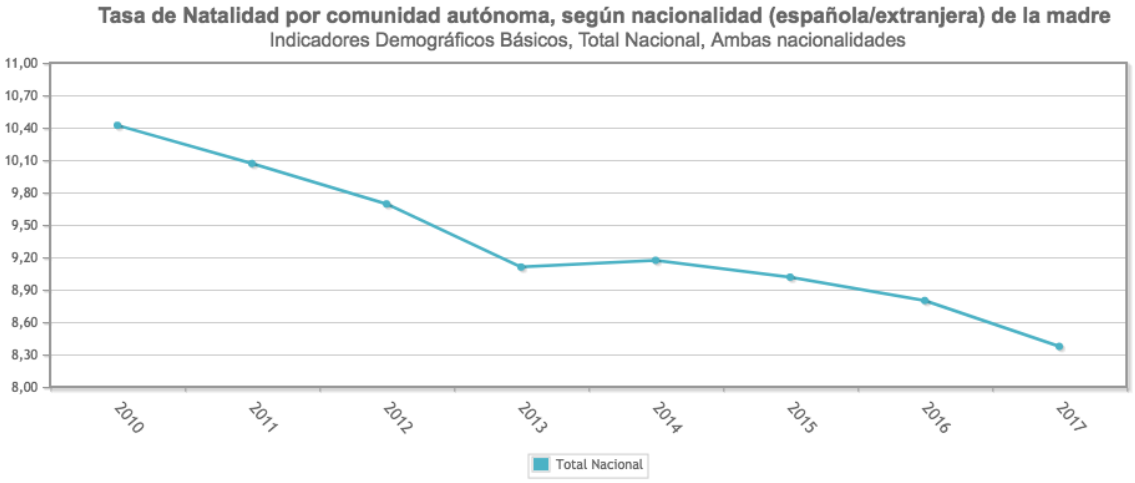
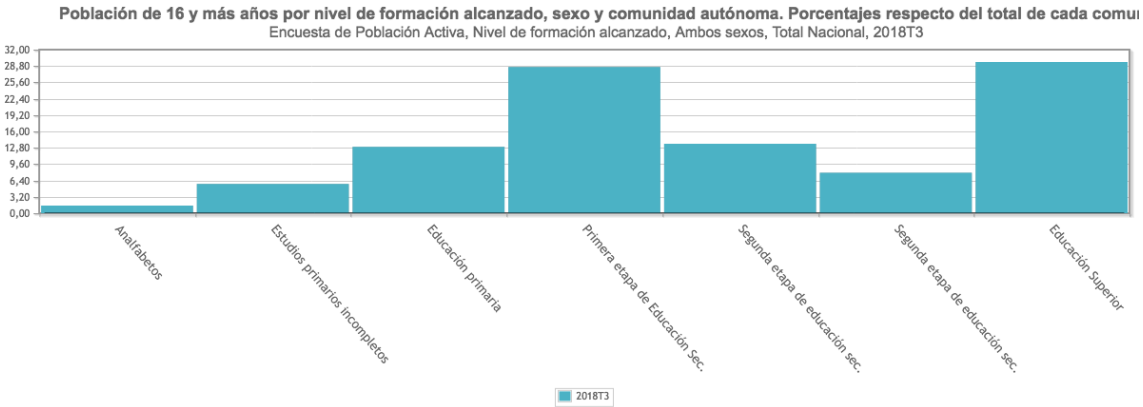


Ilustración 16 Tasa de natalidad desde 2010. Fuente:INE

NIVEL DE EDUCACIÓN DE LA POBLACIÓN

El nivel de educación se distribuye según el INE en 7 tipos, los nombraremos de menos a más. **Analfabetos** donde es el nivel más pequeño del histograma con un 1,5%, Estudios primarios incompletos le sigue con un 5,7%, el siguiente que le sigue es la segunda etapa de **educación secundaria con orientación profesional** con un 7,9%, seguidamente le sigue la **educación primaria** con un 13%, la segunda etapa de **educación secundaria a nivel general** le precede con un 13,6%, la primera etapa de **educación secundaria** sería la segunda más alta con un 28,6% y para terminar, el nivel de formación alcanzado de una población de 16 años y más son los **estudios superiores** con un 29,6%.

Todo ha supuesto un gran cambio respecto años anteriores, y todo influenciado por la gran tasa de paro que hay en España actualmente. Antiguamente en España había una alta oferta y demanda de trabajo con lo que era más difícil estudiar ya que la mayoría de la gente se dejaba de ello con la finalidad de ganar dinero, con lo que poca gente estudiaba niveles superiores en España.



NUEVA ERA, LA ERA DE INTERNET

Según la web Statista que ha realizado un infográfico para explicar lo que pasa en la red en un minuto, podemos observar que cada 60 segundos se subieron a **Facebook** 243.000 fotos, o 65.000 a **Instagram**. Un total de 156 millones de **correos electrónicos** fueron enviados cada minuto por los usuarios, y en **Netflix** se acumularon 87.000 horas de vídeos vistos cada minuto. ¿Y cuántas canciones se escucharon en **Spotify**? 1,5 millones cada 60 segundos.

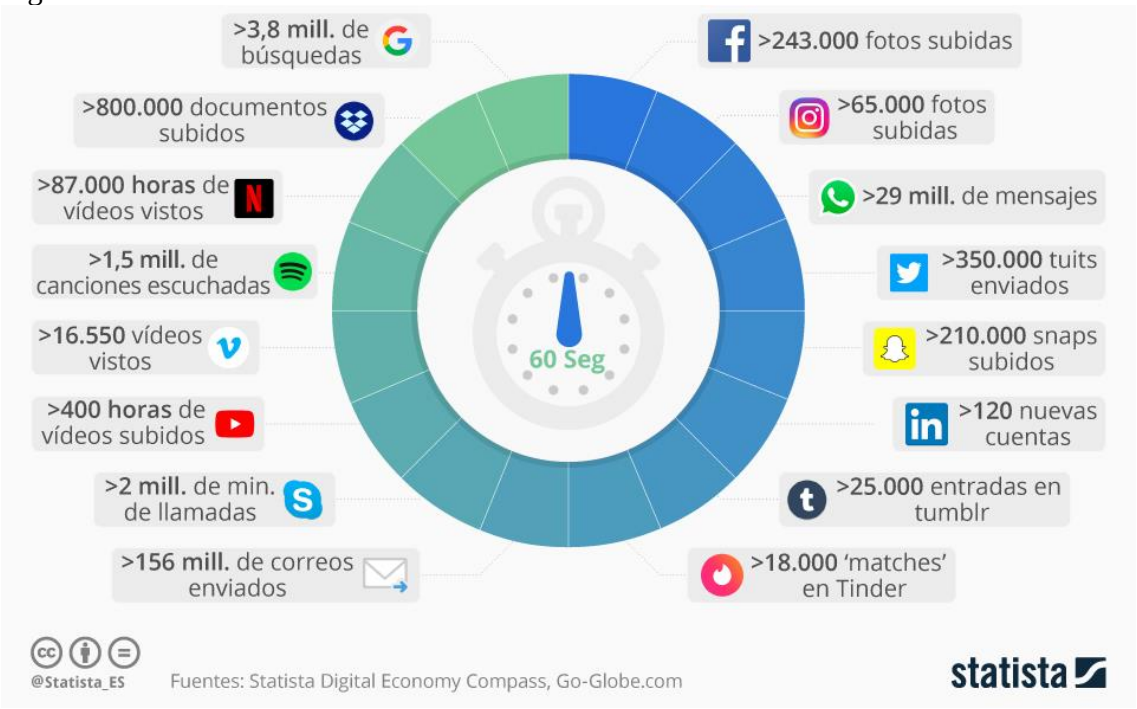


Ilustración 17 60 segundos en internet. Fuente:Statista

Podemos ver la gran importancia de las redes sociales, 243.000 fotos subidas a Facebook, 65.000 a Instagram, 350.000 tuits enviados.
También podemos destacar la gran cantidad de correos electrónicos enviados, 156 millones y la subida de documentos a Dropbox 800.000.

COMPRAS POR INTERNET

El consumidor online cambia rápido gracias a las mejoras de internet, a las nuevas tendencias, a la forma de comunicarse…
Una de las mejores formas de hacerlo es con las redes sociales, ya que permiten a los usuarios comunicarse con la tienda directamente mediante una simple pantalla.

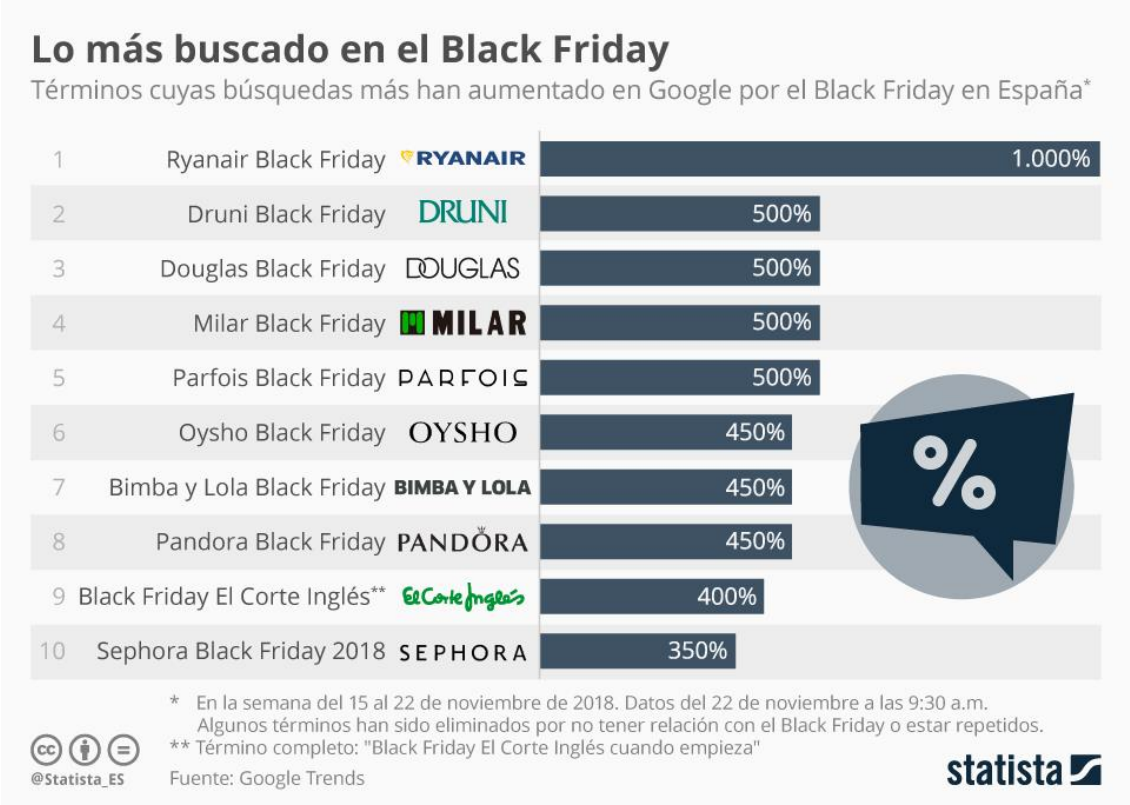
Actualmente el consumidor no se limita a comprar, sino que produce información sobre él, se crea un nuevo tipo de consumidor llamado **Prosumer** (productor y consumidor) ya que va creando una huella de opiniones sobre la marca.

Las características del nuevo consumidor son las siguientes:

- Busca varios canales de comunicación y que sean simples
- Es local
- Busca atención al cliente las 24 horas al día
- Espera experiencias de compra completas

- Quiere ofertas exclusivas

Ahora les mostraremos un gráfico del Black Friday donde se ven los términos más buscados durante los días 15-22 de noviembre.



El Black Friday es el día que inaugura la temporada de compras navideñas con significativas rebajas en muchas tiendas minoristas y grandes almacenes. Es un día después del Día de Acción de Gracias en Estados Unidos, es decir, se celebra el día siguiente al cuarto jueves del mes de noviembre.

En España el 56% de los participará en la fiesta de compras y el 88% de los compradores confían en la veracidad de las rebajas.

Respecto al año anterior la gente de entre 55-64 año registro un aumento del 1603% siendo el aumento más significativo. Las personas de 45-54 años también aumentaron en un 1038% mientras que las personas mayores de 65 años un 1456%.
Podemos ver la adaptación de las personas a las nuevas tecnologías.

Según la encuesta las mujeres gastarán 34 € más que los hombres con una media de 188€ en total.

Fuente: https://www.puromarketing.com/76/31220/black-friday-espana-datos-mas-importantes.html

- **ENTORNO TECNOLÓGICO**

INVESTIGACION + DESARROLLO + INNOVACIÓN

Según Elconfidencial dice que "*El alto índice de pymes, la tardía industrialización y la falta de atención a la I+D+i son algunas de las causas por las que nuestro país no cuenta con los niveles de innovación que se merece*". Según el economista Molero, nos dice que "Nuestra economía de hoy es la herencia de lo que hemos sido en el pasado", todo esto está relacionado con los altos niveles de proteccionismo y nacionalismo económico del pasado que hicieron que el desarrollo de la capacidad tecnológica fuera insuficiente. Según los últimos datos, España sigue sin recuperar los niveles de inversión en Investigación y Desarrollo anteriores a la crisis económica (9,1% por debajo) como nos muestra el gráfico.

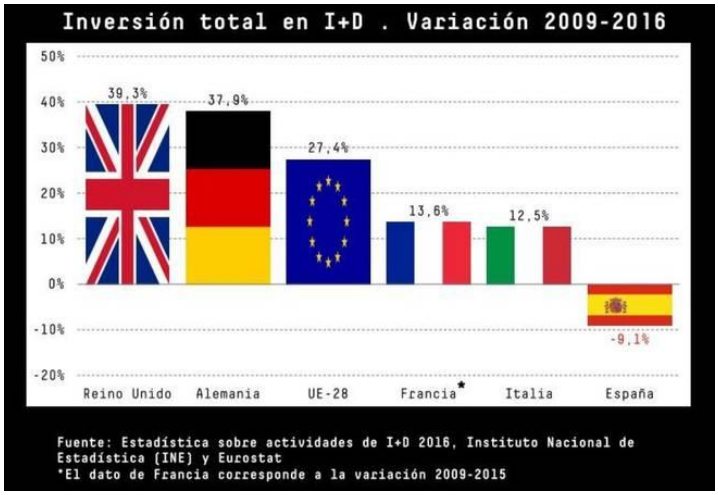


Ilustración 18 Inversión total en I+D. Fuente: INE y Eurostat

PÁGINAS WEB

Otro de los aspectos a recalcar en la tecnología, es el mero hecho de internet, actualmente el 90% de las empresas tienen páginas web, tener una página web tiene muchas ventajas, por ejemplo, el poder comprar desde casa, el poder ver los artículos o servicios que tiene la tienda, obtiene credibilidad la empresa, mejora la calidad del servicio al cliente, y sobre todo el poder llegar a todo el mundo.

Ilustración 19 Alcance con o sin marketing digital. Fuente: Todomarketing

¿FIN DE LA ERA DEL PAPEL?

Desde la nueva era tecnológica ha habido un conflicto sobre el catalogo digital o impreso, cabe destacar que el catalogo impreso tiene un mayor impacto, pero no resta importancia a lo digital.

Uno de los principales argumentos que se recalcan en contra de los catálogos impresos es el cambio climático ya que se están talando muchos árboles y así si recurrimos a la digital podremos salvarlos, pero luego están quienes dicen que lo digital necesita electricidad, y el consumo de combustibles fósiles realizan daños gracias a la radioactividad.

En 2009 se realiza un estudio de neuromarketing sobre la respuesta emocional de cada uno de los catálogos, y la respuesta emocional ante un estímulo impreso superaba a la de un estímulo digital. Según Millward Brown los resultados del estudio se apuntó a que los medios impresos dejaron una "huella más profunda" en el cerebro.

Sin embargo, Roger Dooley dijo que "*esto no era motivo suficiente para perder la confianza en el marketing digital*.

En 2015 se volvió a realizar el estudio y se volvió a obtener que el cerebro todavía prefiere el papel sobre el digital. En los resultados encontraron que los participantes procesaron el contenido de los anuncios digitales con mayor rapidez, sin embargo, el tiempo que pasaron con los anuncios físicos fue mayor.

En conclusión, muchas personas primero lo visualizan en un catálogo impreso para más tarde "irse" al mundo digital y realizar la compra desde allí.

Fuente: https://neuromarketing.la/2017/03/digital-o-impreso-estudios-neuromarketing/

NUEVAS TENDENCIAS DE COMPRA

En esta nueva era, la era de la tecnología podemos ver las 6 tendencias que hay en el eCommerce para el 2018.

1. **Llega el voice shopping**

Siri, Cortana, Alexa y Google Home empezarán a proponernos comprar cosas en primer lugar, y posteriormente serán capaces de ejecutar la compra o hacer una reserva en un restaurante, pedirnos un taxi….

2. **La compra automática de suministros esenciales aterrizará definitivamente**

Podremos tener una cesta básica de la compra semanal o mensual con los productos que usamos habitualmente, y esa compra se ejecutará sola en un día y hora predeterminado y nos llegará a casa sin tener que molestarnos en hacer un pedido.

3. **Más flexibilidad en las entregas**

Los operadores logísticos empezarán a acordar entregas en horas determinadas (muchos ya ofrecen un rango horario) y se extenderá la entrega en fines de semana y festivos si el cliente así lo pide.

4. **Las tiendas inteligentes asomarán la patita**

La integración de las tiendas físicas con las online es imparable, y la implantación de tiendas físicas inteligentes será una de las tendencias en eCommerce para 2018 más evidentes, principalmente en las grandes cadenas.

5. **Los supermercados online despiertan**

Mercadona se ha metido en ello. De momento ha actualizado su web y está preparándose para sacar a su tienda online. A pesar de que Juan Roig siempre ha dicho que no le gustaba el eCommerce y que no era rentable.

6. **Pedidos y atención al cliente por Whatsapp**

En 2018 traerá una nueva forma de relacionarnos con las tiendas online. Veremos cómo Whatsapp se integra en muchas aplicaciones como canal de atención al cliente y de recepción de pedidos.

- **PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

El perfil estratégico del entorno es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general. La elaboración de este perfil consta de 2 fases.
En la primera se elabora una serie de variables que se suelen agrupar en dimensiones y la segunda, se trata de valorar el impacto que dichas variables tienen la actuación de la empresa de manera que se puedan identificar las principales oportunidades y amenazas.
Las dimensiones son las siguientes:

- **Dimensión Político-Legal**: recoge las actuaciones de los gobiernos tanto en cuanto a sus decisiones políticas como en lo que se refiere a las normas que regulan un país y afectan a la actividad política.
- **Dimensión Económica**: afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos.
- **Dimensión Social-Demográfica**: recoge los principales cambios en la estructura de población y recogen variables tales como la pirámide de la población, aparte recoge las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad.
- **Dimensión Tecnológica**: Aquí se suele incluir la inversión pública en I+D+i, el esfuerzo tecnológico del país, la infraestructura tecnológica…

Dimensiones	Variables	MN	N	I	P	MP
Político Legal	Situación política		**X**			
	Inestabilidad política		**X**			
	Legislación que afecta al diseño			**X**		
	Salario mínimo interprofesional				**X**	
Económico	Previsión del PIB				**X**	
	Consumo				**X**	
	IPC		**X**			
	Tasa de desempleo	**X**				
Social demográfico	Edad		**X**			
	Tasa de natalidad		**X**			
	Educación				**X**	
	Nueva era				**X**	
	Compras internet					**X**
Tecnológico	I+D+i		**X**			
	Páginas web				**X**	
	Fin de la era del papel			**X**		
	Tendencias de compra					**X**

- **PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO**

Ahora les mostraremos una tabla donde están las principales amenazas y oportunidades sacadas de las dimensiones del Entorno.

	AMENAZAS
Político-Legal	- La inestabilidad política en España, hacen que no inviertan desde el extranjero.
Económico	- Alto nivel de tasa de paro, aunque haya bajado en los últimos años, la tasa actual de desempleo es bastante alta. - El IPC sigue aumentando
Sociodemográficos	- España viven muchas personas mayores ya que los jóvenes emigran otros en busca de nuevas oportunidades. - España tiene una de las tasas de natalidad más bajas de Europa, 8,8%.
Tecnológicos	- Baja inversión con respecto al I+D
	OPORTUNIDADES
Político-Legal	- Gran legislación para proteger al diseño gráfico y páginas web
Económico	- Previsión de crecimiento del PIB en un 2,8 %. - El consumo crecerá en un 2,3% y se prevé que creará unos 450.000 empleados.
Sociodemográficos	- Casi un 30% de las personas mayores de 16 años tienen estudios universitarios. - Nueva era donde las personas adultas-mayores se están adaptando a este cambio.
Tecnológicos	- La creación de páginas web hace atractiva a la empresa. - El buen manejo de las redes sociales hace más competente la empresa.

Como podemos observar, predominan las oportunidades ante las amenazas, pero hay aspectos negativos muy importantes, por lo tanto hay que tener cuidado con algunas amenazas.

4.1.2 Análisis del Microentorno

El análisis del entorno general se complementa con el del microentorno o entorno específico en el que opera la empresa. Se busca poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el microentorno ofrece a la empresa y que determinan su capacidad de obtener beneficios, en cada una de sus unidades estratégicas de negocio. Las oportunidades serán factores que reducen la competencia y posibilitan rentas superiores a las normales. Las amenazas son justamente lo contrario.
La finalidad del análisis es ver las oportunidades y amenazas que el propio microentorno de la empresa le brinda a la empresa y que será condicionante en cuanto a la obtención de ingresos para la empresa para cada unidad de la empresa.

Utilizaremos distintas herramientas, analizaremos el sector, identificaremos los distintos grupos estratégicos, y realizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter, donde veremos los clientes, los proveedores, los competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutivos.
Finalmente haremos una tabla con la que mostraremos las conclusiones de los ambos análisis.

- **ANALISIS DEL SECTOR**

Soler Design es una empresa que se dedica, como he dicho anteriormente, al diseño gráfico la podríamos catalogar como que está dentro de sector servicios, y según el diario Expansión el día 5 de Junio de 2018 dijo que *"El sector servicios español creció a su ritmo más fuerte en tres meses en mayo…"* . También leí, esta vez, en el diario El País que "*El sector servicios acapara casi ocho de cada 10 trabajadores en España*", aquí muestro el gráfico donde compara los diferentes sectores entre el año 2008 y 2017.

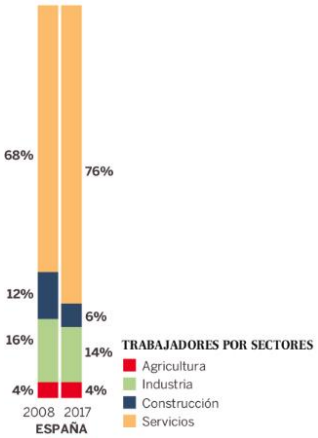


Ilustración 20 Trabajadores por sectores en España. Fuente El país

- **IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS**

Dentro del sector servicios, tendríamos el sector de agencias de publicidad, en España en 2017 había 37.900 empresas veremos en cuantas empresas cierra en 2018 pero viendo los indicios que tenemos, es un sector que está en auge, desde 2013 son aproximadamente un 10.000 empresas más, y se espera un crecimiento en 2018.
Dicho esto, en nuestro mapa tendremos dos referencias, una para el eje X y otra para el eje Y. En el eje X colocaremos facturación que irá desde pequeña pasando por mediana y finalizando por grande. En el eje Y colocaremos la zona geográfica de dichas empresas, tendremos el sur, centro y norte dentro del territorio nacional.

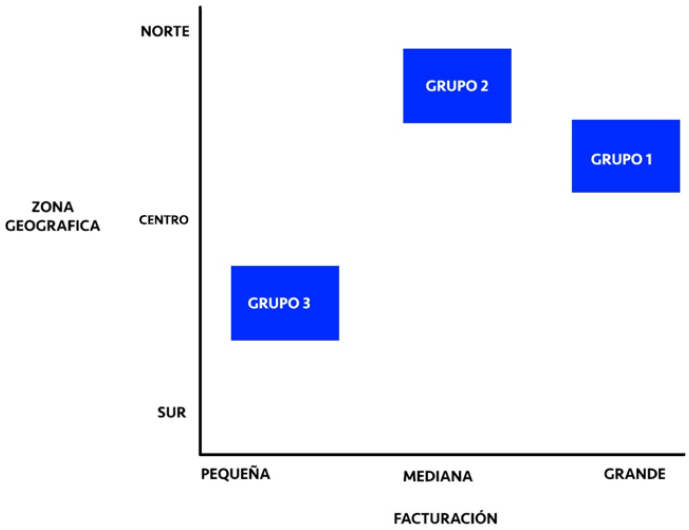


Ilustración 21 Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración Propia

En el **grupo 1**, como indica el gráfico, son todas aquellas agencias de publicidad de facturación grande y situadas en el medio de España, tenemos que decir que la gran mayoría de agencias de publicidad que mayor facturan están en Madrid.

Empresa	Localización	Servicios	Facturación
Criteo España SL	Madrid	Publicidad y tecnología digital	Grande
Publiespaña SAU	Madrid	Prestación de servicios de publicidad a los canales del grupo Mediaset	Grande
Publicis Media Spain SL	Madrid	Agencia de publicidad	Grande
IKI Media Communications SL	Barcelona	Planificación de medios a agencias de publicidad	Grande
The Continuity Company	Madrid	Servicios de publicidad y marketing	Grande

En el **grupo 2**, serán las empresas de facturación mediana y situados por el centro-norte de España.

Empresa	Localización	Servicios	Facturación
Mig Advertisin España SA	Cantabria	Confección de anuncios, Carteles, folletos, a través de prensa, radio	Mediana
Carrots Comunicación SL	Coruña	Servicios de publicidad	Mediana
Main Imagen Global Corporativa SA	Barcelona	Agencia de publicidad	Mediana
Unisono SL	Guipúzcoa	Agencia de publicidad	Mediana
Pixel & Pixel Marketing and Design Solutions SL	Madrid	Agencia de publicidad	Mediana
Soler Design SL	Alicante	Agencia de publicidad y diseño gráfico	Mediana

En el **grupo 3** son de facturación pequeña y situados entre el centro y el sur de España.

Empresa	Localización	Servicios	Facturación
Nodo Publicidad y Comunicación SL	Sevilla	Publicidad mediante anuncios, carteles, folletos	Pequeña
360 Grados Activa SL	Madrid	Marketing para empresas	Pequeña
Mediaevent Marketing Services SL	Madrid	Agencia de publicidad	Pequeña
DMA Partners Design Consultancy SL	Madrid	Publicidad y marketing	Pequeña
Ramblas Catiregal SL	Alicante	Impresión de textos e imágenes y compraventa de artículos publicitarios	Pequeña

La empresa SolerDesign estaría situada en el grupo estratégico número 2 ya que tiene una facturación mediana y situada entre el norte y el centro.

Todos estos datos fueron sacados de Eleconomista donde con una serie de filtros, separo las agencias de publicidad según su facturación y se puede ver de donde es dicha empresa.

Análisis del grupo estratégico al que pertenece la empresa a partir de la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter

En este punto vamos a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de un mercado o segmento de éste y poder desarrollar una estrategia de negocio. Según Porter la rivalidad de los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

COMPETIDORES ACTUALES:

Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en el sector en un determinado momento.

A mayor intensidad de la competencia menor posibilidad de obtención de rentas superiores y menor atractivo del sector (más amenazas).

A menor intensidad de la competencia más atractivo es el sector y más oportunidades presenta.

Principales condicionantes de la intensidad de la competencia:

- Número de competidores y equilibrio entre ellos: A mayor número y mayor equilibrio, mayor intensidad.
- Ritmo de crecimiento del sector: A menor ritmo de crecimiento, mayor intensidad.
- Barreras de salida: A mayores barreras de salida, mayor intensidad.

COMPETIDORES POTENCIALES:

Hace referencia a las nuevas empresas que pueden entrar a competir en un sector.

Es una amenaza para el sector, ya que intensificará la competencia actual y reducirá el atractivo del mismo

La presencia de nuevos competidores dependerá de:

- El atractivo que ofrezca el sector (niveles de rentabilidad)
- La existencia de dos tipos de factores:
  - Barreras de entrada al sector
  - Reacción de los competidores establecidos
  -

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:

Hace referencia a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto que ofrece el sector.

Si en un sector aparecen productos sustitutivos, su atractivo empezará a decrecer (amenaza).

La importancia del efecto de los productos sustitutivos depende de:

- La cumplimentación de las necesidades de los consumidores
- Sus precios en relación con los del sector
- La obsolescencia que incorporen en los productos del sector
- Los costes de cambio por consumirlos o utilizarlos

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Y CLIENTES:

Hacen referencia al poder negociador de los proveedores y clientes
Determina la capacidad de las empresas de un sector para influir de manera decisiva en los sectores que le preceden o siguen en el proceso de producción.
A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye (amenaza), ya que son ellos los que imponen sus condiciones.

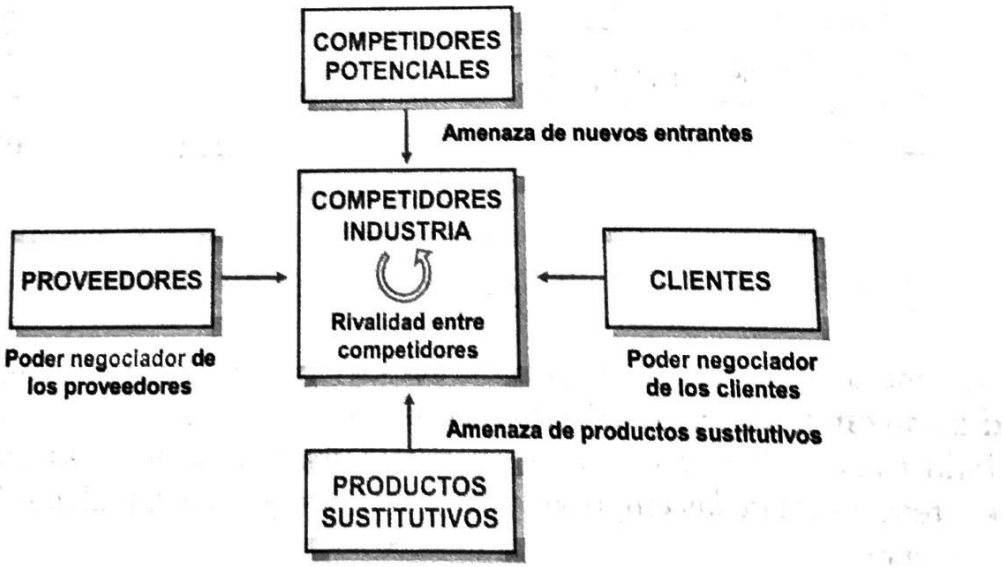


Ilustración 22 Modelo las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: La dirección estratégica de la empresa

A continuación, una vez explicados los diferentes grupos estratégicos pasaremos a realizar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

1- CLIENTES:

La cartera de clientes que tiene la empresa es bastante extensa en el tema del diseño gráfico, con lo que respecta al diseño y creación de páginas web y aplicaciones y juegos móviles es menos extensa ya que este producto tiene poco tiempo en el mercado.

El perfil de los clientes de Soler Design es aquel que quiera o deseo tener un catálogo. El poder negociador de la empresa debe ser “normal” para que pueda haber un equilibrio entre la oferta y la demanda, eso sí, si existe un diseño grande, o varias campañas publicitarias, se puede hacer un descuento por el hecho de realizar un número de páginas alto.
Los principales clientes que tiene la empresa son los siguientes.

- **TOYSMANIATIC**

Actualmente le realizan todo tipo de catálogos de juguetes en diferentes campañas, por ejemplo, catálogos de navidad, de verano, de carnaval, Halloween… también se le realizan diseños para las diferentes campañas publicitarias.
A este cliente también se le realizan diferentes juegos móviles y realidad aumentada.

- **GRUPO JUPESA Y CLADELLAS**

El grupo Jupesa y Cladellas es prácticamente la misma marca Don Dino, la única diferencia que hay que Jupesa se realiza a nivel nacional y Cladellas se centra en Cataluña.
También se le realiza diferentes diseños para catálogos al igual que los demás clientes, también se le diseña los diferentes rótulos de las tiendas.
A este cliente también se le realizan diferentes juegos móviles y realidad aumentada.

- **PANRE**

Otro de los principales clientes que tiene la empresa, se realizan diferentes catálogos de juguetes para diferentes campañas.
A este cliente se le realiza la página web de su empresa, donde se diseña y se programa.

- **TIKO DOKO**

Este es uno de los diferentes clientes que tiene fuera de la Comunitat Valenciana, este cliente es de Extremadura y se le realiza diferentes catálogos, página web y también aplicación y juego móvil.

- **TOYSUR**

Para terminar de hablar de los principales clientes de la empresa, hablaremos de Juguetes Toysur, una empresa juguetera andaluza que se le realizan catálogos y aplicación móvil.

Actualmente observamos una **oportunidad** el hecho de realizarle una aplicación o juego móvil para incentivar el catalogo y no el simple hecho de observarlo y tirarlo.

2- PROVEEDORES:

Un **proveedor** es la figura que abastece de determinados productos o servicios a empresas para que bien las utilicen ellos, bien para que las pongan a la venta.
La empresa tiene dos tipos de proveedores, proveedores de productos y proveedores de servicios.
Los **proveedores de productos** proporcionan un artículo que tiene un valor monetario y satisfacen una necesidad tangible del mercado. Y los **proveedores de servicios** que el bien es intangible, pero se necesita la confluencia de otros tangibles para producirlo.

El principal **proveedor de productos** que tiene la empresa es una empresa papelera que a la vez imprimen los catálogos allí.
Los proveedores de papel son Rotocobrhi y Rotocayfo.

- **ROTOCOBRHI SA**

Es una empresa que está situada en Tres Cantos, Madrid. Su objeto social es la impresión de libros, revistas y folletos, así como la realización de todo tipo de actividades y operaciones relacionadas con la industria editorial y gráfica.
La empresa tiene 249 empleados y una facturación de más de 50 millones de euros según los datos de infoempresa.

- **ROTOCAYFO SL**

Es una empresa situada en Barcelona, su objeto social es la prestación de servicios en materia de imprenta y heliograbado y en general en materia de artes gráficas. También la encuadernación y edición para cualquier soporte gráfico, mecánico, electrónico o de cualquier otro género.
Tiene 135 empleados y un capital social de 7.138.000 €.

El poder de negociación que tenemos respecto a los proveedores depende del diseño de páginas que los clientes nos soliciten, al igual que nosotros podemos realizarle un descuento a los clientes por el número de páginas que realicemos, el papelero puede realizar el mismo descuento por comprar más o menos papel.

Por otro lado, los diferentes **proveedores de servicios** son los principales programas informáticos que se utilizan para el diseño gráfico, páginas web y creación de aplicaciones.

- **ADOBE SYSTEMS INCORPORATED**

Adobe Systems Incorporated es una empresa de software estadounidense con sede en San José (California, EE.UU.) fundada el 28 de febrero de 1982 por John Warnock y Charles Geschke.
Destaca en el mundo del software por sus programas de edición de páginas web, vídeo e imagen digital hoy presentes en una integración conocida como Adobe Creative Suite.

Los principales programas que utilizamos para el diseño gráfico son:

Photoshop **Illustrator** **Indesign**

- **UNITY**

Unity es un motor de videojuego multiplataforma creado por Unity Technologies. Unity está disponible como plataforma de desarrollo para Microsoft Windows, OS X, Linux.
La plataforma de desarrollo tiene soporte de compilación con diferentes tipos de plataformas (Véase la sección Plataformas objetivo).

3- COMPETIDORES

Visto el mapa estratégico, la empresa Soler Design estaría situada en el grupo 2, con facturación mediana y situada entre el centro y el norte de España. El grupo 2 tiene 5 empresas seleccionadas que cada una de ellas 5 tienen más o menos las mismas características.
Todas estas empresas, están situadas entre el centro y el norte de la península ibérica. La situación geográfica de las empresas del grupo 2 está dispersa. Cantabria, Madrid, Barcelona, Guipúzcoa, Coruña y Alicante.
Analizaremos las empresas del grupo estratégico 2 en la que se encuentran:

- Mig Advertisin España S.A.
- Carrots Comunicación S.L.
- Main Imagen Global Corporativa S.A.
- Unisono S.L.
- Pixel & Pixel Marketing and Design Solutions S.L.

Mig Advertisin España S.A.

La primera empresa que vamos a analizar es Mig Advertisin España S.A. empresa ubicada en Santander (Cantabria) fue fundada el 30/11/200, tiene un capital social de 60.200€ y su CNAE es el 7311 Agencias de publicidad. La empresa se creó con el objetivo de la prestación de servicios de publicidad, mediante la confección de anuncios, carteles, folletos, películas publicitarias, a través de prensa, radio, etc.

Según vemos en su página web www.iprisma.es trabajan con marcas españolas e internacionales, una agencia de publicidad enfocada al resultado, poniendo al servicio del mismo el talento creativo, la acción transdisciplinar y la visión integradora de un amplio equipo de profesionales que aúnan diferentes perspectivas al proceso de comunicación comercial: creatividad, diseño, tecnología, experiencia de usuario, innovación, contenidos y medios.

Mig Advertisin España ha trabajado con marcas conocidas como, por ejemplo:

Seguros Santa Lucia

Mahou San Miguel

ESIC Business & Marketing School

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan en el sector de juguetes**
- **No tienen el servicio de realidad aumentada, ni aplicaciones móviles**
- **No realizan catálogos de compra**
- **Su mercado es más amplio que el nuestro**
- **Trabajan con marcas de nivel tanto nacional como internacional**

Carrots Comunicación S.L.

carrots.

La siguiente empresa, Carrots Comunicación S.L. es una empresa situada en Miño (Coruña) fue fundada el 09/02/1999 tiene un capital social de 103.200 € y su CNAE es el 7311 (Agencia de publicidad). El principal objeto social de la empresa es el asesoramiento y realización de proyectos de ingeniería. La comercialización, distribución. Importación y exportación de servicios y productos tecnológicos, electrónicos e informáticos etc., pero más tarde se amplió el servicio a la prestación de servicios de consultoría y ejecución de estrategias de comunicación, mediante anuncios, carteles, folletos, películas publicitarias, eventos, convenciones, etc., a través de prensa, radio, teléfono…

Según vemos en sus redes sociales realizan packaging, y estantes de publicidad.
Les han contratado por marcas como Correos, Dr Franklin y el Movistar Team, Das WeltAuto España, entre otras.
Además, ganaron el premio en la modalidad packaging en los premios Best Awards 2018, un packaging realizado para la empresa Nomen.

Ilustración 23 Premio Best Awards

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan en el sector de juguetes**
- **No tienen el servicio de realidad aumentada, ni aplicaciones móviles**
- **No realizan páginas web para otros usuarios**
- **Trabajan con el packaging y han obtenido premios**
- **Realizan estantes y promociones de publicidad**

Main Imagen Global Corporativa S.A.

La siguiente empresa que analizaremos es Main Imagen Global Corporativa S.A. ubicada en Barcelona (Cataluña) fue fundada el 17/07/1995, tiene un capital social de 89.052 € y su CNAE es el 7331 (Agencias de publicidad).
Su principal objeto empresarial es la prestación de servicios de imagen y comunicación, pero con el tiempo se incrementaron los servicios con la explotación y comercialización de medios publicitarios.
Según su página web www.grupomain.net podemos ver que tiene otra sucursal en Madrid y se encargan de hacer publicidad en metro, aeropuertos, edificios…
En Barcelona comercializamos, en el sector de los transportes, el TRAM y Ferrocarrils de la Generalitat, cuyo target es el mejor valorado y en el sector de los centros comerciales L'Illa Diagonal y Gran Vía 2, que son los de mayor afluencia y prestigio de Barcelona.
En Madrid comercializamos la estación de la terminal T4 en el aeropuerto de Madrid Barajas, primer aeropuerto español por tráfico de pasajeros y el Tranvía de Parla.

Aquí os muestro alguno de sus trabajos:

Sorli Virtual

BiblioTren

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan en el sector de juguetes**
- **No tienen el servicio de realidad aumentada, ni aplicaciones móviles**
- **No realizan páginas web para otros usuarios**
- **El sector que ellos trabajan no es lo que busca la empresa**
- **Sus diseños son muy vistosos en comparación con los nuestros**
- **Trabajan en Madrid y Barcelona y en los mejores sitios**

Unisono S.L.

Esta empresa está ubicada en San Sebastián (Guipúzcoa) fue fundada el 26/11/1996 tiene un alto capital social en comparación con las demás empresas, tiene 383.740 €. Su CNAE es el 7311 (Agencias de publicidad) y se dedican a la investigación científica y técnica de las nuevas tecnologías, servicios marketing y publicidad etc.

Los servicios que tiene la empresa son los siguientes:

- Venta telefónica y apoyo a la venta
- Campañas publicitarias
- Concertación de comerciales
- Generación y gestión de leads
- Campañas de respuesta online y offline
- Realización de encuestas de satisfacción

Trabajan para empresas grandes a nivel nacional como internacional como es el caso de Virgin Mobile, Iberdrola, Autopistas an Abertis Company.
Para **Iberdrola** han transformado el centro de contactos a clientes: Nuevo mercado, nuevo target, nuevo enfoque.
Para **Virgin Mobile** han creado dos contacts center interconectados para tener una máxima calidad de atención.
En el caso de **Autopistas an Abertis Company** implantaron Twitter y chat desde la web de AUTOPISTAS para la relación con los clientes.
En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan en el sector de juguetes**
- **No tienen el servicio de realidad aumentada, ni aplicaciones móviles**
- **El sector que ellos trabajan no es lo que busca la empresa**
- **Son referentes en el mercado**
- **Trabajan para las mejores empresas del mundo**
- **Tienen un capital social muy grande en comparación con nosotros**
- **Dan otro servicio al que nosotros tenemos**

Pixel & Pixel Marketing and Design Solutions S.L.

Para terminar con la competencia directa, hablaremos de Pixel & Pixel Marketing and Design Solutions SL una empresa que fue creada en Las Rozas (Madrid), fue fundada el 4/6/2002, su CNAE es el 7311 (Agencias de publicidad) y la empresa se dedica al Servicios de publicidad, comunicación, tecnologías de la información, diseño y producción artística.

Trabajan con marcas como:

- Pepsi Max
- Red Bull Pro Legend Center
- Evo Banca Inteligente https://elfuturoeslavoz.evobanco.es
- Netflix Narcos Special Dooh
- Campofrio Campaña de Web Fantasmas https://www.fantasmasdelmasaca.com
- Mercedes AMG Realidad Virtual Experience http://www.experienciasmercedes.com/amg-vrace/

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan en el sector de juguetes**
- **Su mercado es más amplio que el nuestro**
- **Trabajan con marcas de nivel nacional a gran nivel**
- **Realizan páginas web para empresas**
- **Realizan Realidad Virtual**

4- COMPETIDORES POTENCIALES

Estas empresas son las que no están definidas como competencia directa, pero si algún cambiamos de grupo estratégico, podría ser competencia directa.
Los competidores potenciales son compañías que puede llegar a ser competencia de otra, aunque en el momento del análisis no lo sea. Puede ser competencia toda empresa con capacidad de satisfacer las mismas necesidades que satisfacen los productos de la ya existente en el mercado.
Analizaremos las empresas del grupo estratégico 3 en la que se encuentran:

- Nodo Publicidad y Comunicación S.L.
- 360 Grados Activa S.L.
- Mediaevent Marketing Services S.L.
- DMA Partners Design Consultancy S.L.
- Ramblas Catiregal S.L.

Nodo Publicidad y Comunicación S.L.

Esta empresa está ubicada en Sevilla (Andalucía) fue creada el 20/04/2009 su CNAE es el 7311 (Agencias de publicidad), su capital social es de 3.100 € y la empresa se dedica a dar servicio de publicidad, relaciones públicas y similares.
Los servicios que podemos ver en su página web son los siguientes:

- Servicios generales de publicidad: Diseño y planificación de campañas
- Estudios de mercado
- Seguimiento del cliente
- Diseño gráfico
- Imagen corporativa
- Imprenta-papelería y publicaciones
- Packaging y merchandising

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan con la realidad aumentada ni aplicaciones móviles**
- **No realizan páginas web para otros usuarios**
- **Trabajan en muchos aspectos parecidos a nuestra empresa**

360 Grados Activa S.L.

Esta empresa está ubicada en Alcobendas (Madrid) fue creada el 11/03/2003, su CNAE 7311(Agencia de publicidad), su capital social es de 3.100€ y se dedica a la realización de actividades publicitarias y de marketing incluyendo la adquisición, venta, administración, promoción, intermediación y explotación de toda clase de productos.

Según he visto en su página web, no tiene mucho movimiento, algo interesante es que trabajan para Cortefiel realizando tarjetas de clientes.

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan con la realidad aumentada ni aplicaciones móviles**
- **No realizan páginas web para otros usuarios**
- **No trabajan en diseños de juguetes**
- **Poca variedad de clientes**
- **Realizan aplicaciones móviles**

Mediaevent Marketing Services S.L.

Esta empresa esta ubicada en Madrid y fue creada el 28/11/2012, su CNAE es el 7311 (Agencias de publicidad), su capital social es de 3.000€ y su objeto social es el desarrollo de actividades de consultoría de marketing.
Esta empresa no dispone de página web por lo tanto no podré comparar la empresa con la nuestra.

DMA Partners Design Consultancy S.L.

Esta empresa está ubicada en Madrid y fue creada el 1/1/2014, su CNAE es el 7311(Agencias de publicidad), el capital social que tiene la empresa es de 3.010 € y se dedica a la realización de trabajos de promoción de todo tipo de productos y servicios de asesoramiento en creatividad, diseño y desarrollo de ideas publicitarias, de marketing y promoción.

Estos son los servicios que tiene la empresa:

- Marca y identidad visual
- Redacción y contenido
- Publicidad digital
- Estrategia y comunicación de eventos
- Cine y video y post producción
- Diseño gráfico e ilustración
- Espacios físicos

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan con la realidad aumentada ni aplicaciones móviles**
- **No realizan páginas web para otros usuarios**
- **No trabajan en diseños de juguetes**
- **Su abanico de productos es más amplio que el nuestro**

Ramblas Catiregal S.L.

Esta empresa está situada en Petrer (Alicante) fue creada el 31/07/2009, su CNAE es el 7311 (Agencias de publicidad), el capital social de esta empresa es de 3.100€ y su objeto social es la impresión de textos e imágenes y compra-venta de todo tipo de artículos publicitarios.

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan con la realidad aumentada ni aplicaciones móviles**
- **No realizan páginas web para otros usuarios**
- **No trabajan en diseños de catálogos**
- **No es un sector que queremos entrar**

5- PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos son aquellos bienes que pueden ser consumidos en el lugar de otros. Su característica principal es que tienen demandas relacionadas entre sí, es decir, que el consumidor sabe que puede sustituir uno por otro cuando lo crea oportuno.
En el sector de la publicidad no hay ningún producto sustitutivo, a diferencia de un hotel si porque por ejemplo puedes ir a un camping, también en el automovilismo, puedes comprarte un coche o una moto. Pero en la agencia de publicidad, marketing y diseño no. La diferencia de que vayan a tu empresa o a la otra es, una por la madurez de la empresa, por la responsabilidad de terminar los trabajos o algún plus que hagan que vuelvan o que se queden contigo.
Cuando no tenemos productos sustitutivos segmentamos el mercado y vemos que los nuevos productos sustitutivos son los demás grupos estratégicos, ya que es más fácil que puedan necesitar servicios de marketing y se vayan a otras empresas. Por lo tanto como los grupos estratégicos 2 y 3 ya están analizados, analizaremos el grupo 1.

Criteo España SL

Esta empresa está situada en Madrid, fue creada el 29/09/2014, su CNAE es 7311 (Agencias de publicidad), la empresa de dedica a la prestación de servicios relacionados con las tecnologías de la información, servicios online, marketing y publicidad, incluidas actividades de agencia y consultoría en el ámbito de la comunicación comercial e institucional, los servicios promocionales y programas de incentivos de ventas.

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan en el sector de juguetes**
- **No trabajan en diseños de catálogos**
- **Se centran en multinacionales y empresas grandes**
- **Trabajan a nivel internacional**
- **Tienen un gran abanico de servicios**

Publiespaña SAU

Esta empresa está situada en Madrid, fue creada el 3/11/1988, si CNAE es el 7311 (Agencias de publicidad) y su objeto social es la realización y ejecución de proyectos publicitarios y las tareas relacionadas con la contratación intermediación y difusión de mensajes publicitarios en cualquiera de sus modalidades posibles.

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **Sólo se limitan a trabajar para la TV**
- **Tienen grandes ventas**
- **Son mucho más vistosos que nuestra empresa**
- **Trabajan a nivel internacional y nacional**

Publicis Media Spain SL

Esta empresa está ubicada en Madrid, fue creada el 11/11/1997, su CNAE es el 7311 (Agencia de publicidad). La empresa se dedica a la adquisición y disfrute de acciones o participaciones en sociedades y otras personas jurídicas nacionales y extranjeras cualquiera que sea el porcentaje de su participación respecto de los capitales sociales.

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **Sólo se limitan a trabajar con acciones**
- **Tienen grandes ventas**
- **Tienen mucho activo**
- **Trabajan a nivel internacional y nacional**

IKI Media Communications SL

Esta empresa esta ubicada en Barcelona, fue fundada el 15/07/2015. Su CNAE es el 7311 (Agencia de publicidad) y se dedica a estrategia, planificación, compra de medios, investigación, análisis de campaña, asesoramiento estratégico en comunicación, servicios de planificación de medios a agencias de publicidad, estrategias para grandes concursos…

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan en diseño grafico ni en páginas web**
- **No trabajan la creación de videojuegos ni aplicaciones móviles**
- **Tienen grandes ventas**
- **Trabajan a nivel internacional y nacional**
- **Se encargan a gestionar campañas y nosotros las hacemos**

The Continuity Company

Esta empresa está ubicada en Madrid y fue creada el 2/10/1991, su CNAE es el 7311 (Agencia de publicidad) y su objeto social es el desarrollo de promociones encaminadas al incremento de ventas en todos sus sectores.

En comparación con nuestra empresa podremos decir varias cosas:

- **No trabajan en diseño grafico ni en páginas web**
- **No trabajan la creación de videojuegos ni aplicaciones móviles**
- **Tienen grandes ventas**
- **Trabajan a nivel internacional y nacional**
- **Trabajan para incrementar las ventas del cliente**

Como conclusión decir que estas empresas tienen un gran capital social en comparación con nuestra empresa por lo que es mucho más fácil crecer.

- **PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Ahora les mostraremos una tabla donde están las principales amenazas y oportunidades sacadas del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

	AMENAZAS
Clientes	- No tener trabajo continuo, el trabajo va por temporadas o campañas. - No todas las empresas pueden permitirse una agencia de diseño.
Proveedores	- A la hora, de imprimir el catálogo si la imprenta no tiene papel, no puede terminarse el trabajo. - No hay muchos papeleros
Competidores	- Su abanico de productos es más grande que el nuestro
Competidores Potenciales	- La creación de una empresa de diseño, el hecho de tener una facturación baja puede suponer una amenaza.
Productos Sustitutivos	- Al no tener productos sustitutivos tenemos una mayor amenaza, ya que los clientes pueden irse a la competencia con mayor facilidad.
	OPORTUNIDADES
Clientes	- Incentivar al cliente con diferentes incentivos hechos por la empresa como, por ejemplo, aplicaciones móviles. - Campañas de juguetes y de moda tienen una gran tirada.
Proveedores	- Si no disponemos de papel, se puede realizar digital.
Competidores	- No hay casi equilibrio entre los competidores
Competidores Potenciales	- El 90% de los competidores no realiza nada tecnológico - Los competidores al tener tanta variedad no se centran en una y no se especializan, Soler Design sí.
Productos Sustitutivos	-

Podemos resumir con que la empresa tiene una gran oportunidad respecto a los competidores en nuevas tendencias o tecnologías, pero como principal amenazas es que ellos, los competidores tienen un mercado más abierto

4.2 Análisis Interno

Mientras que el análisis de la situación externa trata de descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno en el que nos desenvolvemos, el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones.
El análisis de la situación interna contemplará aspectos tan diversos como:

- Una autoevaluación de la estrategia seguida por nuestra empresa en los últimos años.
- Definición del negocio de la empresa para identificar, para cada una de las actividades o unidades de negocio, la función que desempeña dicha actividad …
- Debe concentrarse en las diferentes áreas de la empresa que aportan valor a los productos y servicios comercializados.

- **<u>IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.</u>**

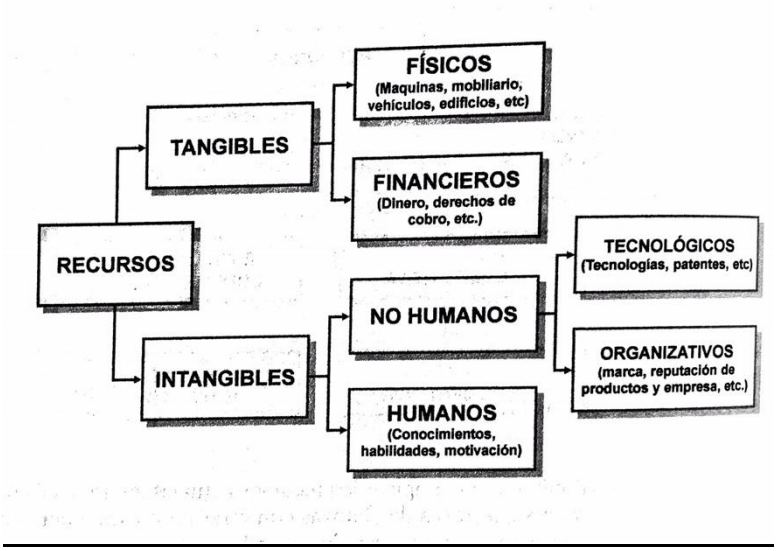


Ilustración 24 Identificación de los Recursos. Fuente: EPSA

Los recursos tangibles son los que tienen una existencia física y normalmente son más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables. De forma específica, se encuentran identificados en el balance de situación, en el activo de la empresa y medidos con criterios contables. Dentro de los recursos tangibles podemos distinguir entre los activos **físicos** (edificios, maquinaria, mobiliario…) y **financieros**(derechos de cobro, capacidad de endeudamiento…)

Los **recursos intangibles** están basados en la información y el conocimiento y, por tanto, no tienen existencia física. Por este motivo, suelen permanecer invisibles a la información contable, por lo que su identificación y medición es bastante más complicada. Además tienen un comportamiento muy diferente de los tangibles debido a que son activos de lenta

y costosa acumulación, sus derechos de propiedad suelen estar mal definidos, son de difícil venta en el mercado y susceptibles de usos múltiples.
Dentro de los recursos intangibles, podemos identificar entre **activos humanos y no humanos**, en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. Los recursos intangibles no humanos, pueden clasificarse a su vez en **tecnológico y organizativos**. Los primeros incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos o prestar los servicios del empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos… Entre los segundos, se pueden citar las marcas, los logotipos, la reputación, la cartera de clientes…
En cuanto a los recursos aportados por los seres humanos a la empresa, lo que se conoce en terminología económica como "**capital humano**", hacen referencia no tanto a las personas como tales cuanto a sus conocimientos, entrenamientos, experiencia, motivación, compromiso con la empresa…

En la imagen se muestran ejemplos de cada tipo de recursos que pueden haber en la empresa.

TANGIBLES

FÍSICOS	**FINANCIEROS**
R1 - Estudio de diseño **R2** - Comedor de la empresa **R3** – Despacho de Reuniones **R4** – Gafas de realidad Aumentada **R5** – Ordenadores **R6** – Empleados	**R7** – Ventas *(600.000€ - 1.500.000€)* **R8** – Resultado de los ejercicios **R9** – Activo Total **R10** – Fondos Propios *(3.000 €)* **R11** –R. Financiera **R12** – R. Económica **R13** – Endeudamiento

INTANGIBLES

NO HUMANOS		**HUMANOS**
Tecnológicos	**Organizativos**	
R14 – Distintas Redes Sociales **R15** – Página Web **R16** – Aplicaciones y Juegos Móviles	**R17** – Estructura organizativa	**R18** – Experiencia en el sector **R19** – Motivación de los empleados

- **PRINCIPALES CAPACIDADES DE LA EMPRESA.**

Para realizar las principales capacidades de la empresa realizaremos el análisis funcional.
El análisis funcional es la metodología para identificar las capacidades clave de una empresa a través de sus áreas funcionales.
Para cada empresa dependerá:

- Las áreas funcionales a considerar
- El número de capacidades a identificar
- El contenido de dichas capacidades

Cada empresa debe elaborar su propia lista de capacidades clave significativas.

ÁREAS	CAPACIDADES
Promoción	**C1** – Capacidad de promocionarse para que toda la gente pueda ver los servicios que realiza la empresa [R14 – R15]. **C2** – Capacidad de poder analizar las diferentes opiniones tanto positivas como negativas en las redes sociales y en la página web. [R14 - R15]. **C3** – Capacidad de saber moverse por las redes sociales. [R14]
Financiera	**C4** – Capacidad para poder sacar el máximo rendimiento a nuestros recursos. [R7 – R8 – R9 – R10 – R11 – R12 – R13]
Recursos Humanos	**C5 –** Capacidad de gestionar a nuestros empleados [R6] **C6** – Poca capacidad de motivación de nuestros empleados [R6 – R19] **C7** – Poca capacidad de enseñar nuevas técnicas y cursos a los empleados [R6 – R18]
Organización y Dirección	**C8** – Capacidad de gestionar la empresa [R17 – R7 – R8 – R9 – R10 – R11 – R12 – R13] **C9** – Capacidad de gestionar las distintas áreas de la empresa (Diseño, Web, Tecnológica) [R17 – R7 – R8 – R9 – R10 – R11 – R12 – R13]
Tecnológica	**C10 –** Capacidad para realizar aplicaciones y juegos móviles [R6 – R16 - R18]
Diseño	**C11** – Capacidad para realizar los diferentes diseños [R6 – R18] **C12** – Capacidad y seriedad para entregar los catálogos a tiempo [R6 – R18]

- **EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.**

Para realizar la evaluación de los recursos y capacidades de la empresa realizaremos el perfil estratégico.
El perfil estratégico es un instrumento intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar, que sirve de soporte sistemático para el diagnóstico de la situación de la empresa.
El perfil estratégico se compara:
– Con otro de referencia, para detectar puntos fuertes y débiles relativos e identificar posibles ventajas competitivas

- Perfil de la empresa líder del sector
- Perfil medio del sector

– Con el correspondiente a la propia empresa en otro momento, para identificar la evolución de las variables clave (análisis histórico).

Vamos a hablar en este punto de uno de los principales competidores de Soler Design, vamos a hablar de Pixel & Pixel Marketing and Design Solutions SL, una empresa situada en Las Rozas (Madrid).
En comparación con nuestra empresa como puntos positivos podemos recalcar que no trabajan en el sector de juguetes, pero hay varias amenazas que puntuar, el mercado de Pixel & Pixel es mucho más amplio que el nuestro, además con las marcas que trabajan están muy bien situadas en el mercado. También realizan páginas web y realidad virtual.
En la tabla que se mostrará a continuación en el apartado IE, se mostrará lo importante que es la estrategia en los recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.
También en la columna FR mostraremos la fortaleza relativa de Soler Design respecto a su principal competidor.

ÁREAS	CAPACIDADES	IE	MN(1-2)	N(3-4)	I(5-6)	P(7-8)	MP(9-10)	FR
Área de Promoción	C1	8				X X		7,5
	C2	9				X X		7,5
	C3	9				X X		7,5
Área Financiera	C4	8				X	X	9
Área Recursos Humanos	C5	8			X	X		6
	C6	8		X		X		3
	C7	8		X		X		3
Área de Organización y Dirección	C8	9					X	9,5
	C9	8				X	X	10
Área Tecnológica	C10	8				X X		7,5
Área de Diseño	C11	7				X	X	9
	C12	10					X X	9,5

La línea de seguimiento azul es la empresa **Soler Design** y la roja es la empresa de la competencia de **Pixel & Pixel Marketing and Design Solutions SL.**

- **MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

En el punto de matriz de fortalezas y debilidades podemos observar las capacidades de la empresa. Hay 4 zonas en esta matriz, fortalezas superfluas, fortalezas clave, debilidades clave y zona irrelevante. En esta matriz hay dos tipos de variables las fortalezas relativas y la importancia estratégica.
Podremos compararnos con nuestro principal competidor según nuestras capacidades y así poder verlo de manera más visual el que tenga mejores o peores capacidades.

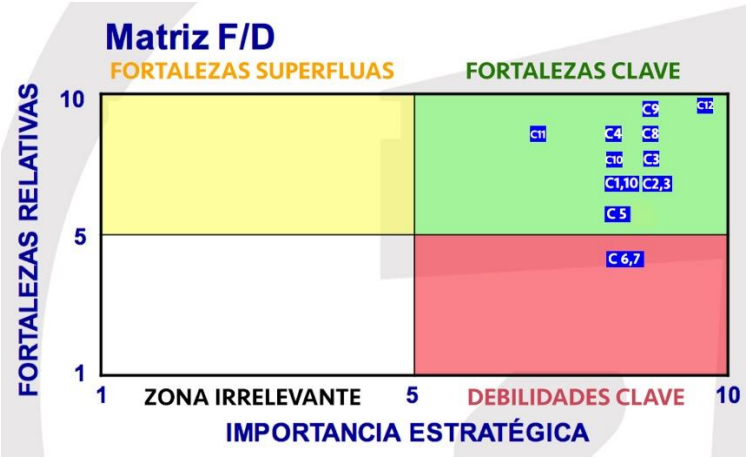


Ilustración 25 Matriz F/D. Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en esta matriz, vemos que gran parte de capacidades que tiene la empresa están situadas en fortalezas clave.
Son estas las capacidades:

- **C1** – Capacidad de promocionarse para que toda la gente pueda ver los servicios que realiza la empresa
- **C2** – Capacidad de poder analizar las diferentes opiniones tanto positivas como negativas en las redes sociales y en la página web.
- **C3** – Capacidad de saber moverse por las redes sociales.
- **C4** – Capacidad para poder sacar el máximo rendimiento a nuestros recursos.
- **C5 –** Capacidad de gestionar a nuestros empleados
- **C8** – Capacidad de gestionar la empresa
- **C9** – Capacidad de gestionar las distintas áreas de la empresa (Diseño, Web, Tecnológica)
- **C10 –** Capacidad para realizar aplicaciones y juegos móviles
- **C11** – Capacidad para realizar los diferentes diseños
- **C12** – Capacidad y seriedad para entregar los catálogos a tiempo

Para terminar vemos que las capacidades 6 y 7 son debilidades clave.
Son las siguientes:

- **C6** – Poca capacidad de motivación de nuestros empleados
- **C7** – Poca capacidad de enseñar nuevas técnicas y cursos a los empleados

- **TABLA RESUMEN (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

En este punto podremos resumir las diferentes fortalezas y debilidades de la empresa Soler Design de las distintas áreas de la empresa. Con esta tabla completaremos junto con las amenazas y oportunidades realizadas anteriormente y así realizar un análisis DAFO de la empresa.

	FORTALEZAS
Promoción	- Buena promoción por las diferentes redes sociales
Financiera	- No puedo determinar si es una debilidad o una amenaza
Organización y Dirección	- Buena cooperación entre los empleados - Gestión óptima del tiempo de trabajo
Tecnológico	- Estar al día en las nuevas tecnologías
Diseño	- Buen gusto para diseñar los diferentes catálogos y páginas web - Éxito absoluto en la entrega de los trabajos a tiempo

	DEBILIDADES
Recursos Humanos	- No hay motivación en la empresa ya que el trabajo es muy monótono - La empresa no gestiona cursos para los empleados y así poder tener más capacidades.

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En este punto hablaremos de la formulación, evaluación y selección de las diferentes estrategias que vamos a realizar. Los principales objetivos de este punto son:

- Estudiar una metodología para formular estrategias en base al análisis estratégico de la empresa.
- Conocer los criterios disponibles para la evaluación de las estrategias.
- Analizar el proceso de evaluación y selección de las estrategias formuladas.
- Conocer cómo se adoptan en la organización las diferentes estrategias y los factores que influyen en el proceso.

5.1 Formulación de estrategias

En este apartado, se formularán las distintas estrategias. Para ello tendremos la Matriz de Ansoff que nos servirá como marco para generar opciones sobre la dirección de desarrollo de la estrategia corporativa, también tendremos la posibilidad de realizar el Reloj estratégico ya que nos sirve para poder generar estrategias competitivas.
Otras de las metodologías es la matriz DAFO que la hemos ido desarrollando durante el trabajo y es una forma complementaria de generar opciones estratégicas a partir de la posición estratégica de una empresa. Cada cuadrado de la matriz DAFO se utilizan para poder identificar las diferentes opciones que nos ofrecen la combinación de factores internos y externos.
Más tarde al realizar la matriz DAFO podremos observar las diferentes situaciones posibles:
• Estrategia de supervivencia
• Estrategia de reorientación
• Estrategia defensiva
• Estrategia ofensiva

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	**Estrategias de supervivencia (DA)** Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	**Estrategias de reorientación (DO)** Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Fortalezas	**Estrategias defensivas (FA)** Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	**Estrategias ofensivas (FO)** Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Ilustración 26 Matriz DAFO. Fuente: EPSA

5.1.1 Matriz DAFO

La **matriz DAFO** (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta muy útil que permite al responsable analizar la realidad de su empresa para en un futuro tomar una decisión respecto a las diferentes estrategias planteadas.
Una de las principales razones de realizar un análisis DAFO en una empresa ya en uso, es para ver cómo está la situación de la empresa en ese momento.
El análisis DAFO se puede dividir en dos partes. El análisis interno donde podremos ver las fortalezas y debilidades de la empresa y el análisis externo donde podremos ver las diferentes amenazas y oportunidades de la empresa.
Al realizar esta herramienta tendremos un resumen de nuestra empresa donde observaremos los puntos fuertes y menos fuertes de la empresa así como las oportunidades de mercado y las diferentes amenazas del entorno.

AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
• **A1** Limitación de trabajo (Temporadas) • **A2** Baja inversión en la creación de empresa • **A3** Dependencia del proveedor • **A4** Población envejecida • **A5** Baja inversión en I+D • **A6** Trabajo por campañas • **A7** El abanico de servicios de la competencia es mayor que el nuestros	• **O1** Creación de Páginas Web hace atractiva a la empresa • **O2** Campañas de Juguetes y Moda • **O3** Pioneros en el diseño • **O4** Incentivar al cliente con Aplicación • **O5** Previsión de Crecimiento PIB • **O6** Incentivar al cliente con aplicaciones móviles
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• **F1** Satisfacción de los clientes • **F2** Variedad de productos • **F3** Mejores máquinas del mercado (Instalaciones) • **F4** Experiencia cualificados • **F5** Gestión optima del tiempo	• **D1** No hay motivación en la empresa • **D2** No ayuda a progresar a los trabajadores • **D3** Sin adaptación a cambios de mercado • **D4** Poca variedad de sectores

A partir de este análisis DAFO de la empresa Soler Design realizaremos diferentes tipos de estrategias vistas anteriormente en la introducción del punto:

- **Estrategia de supervivencia**: adecuadas para empresas que están sometidas a una fuerte presión, por parte del entorno o por las propias debilidades de la empresa. Se intenta encontrar una salida a un grave problema. Una alternativa drástica es el abandono de la actividad.
- **Estrategia de reorientación**: tienen el objetivo de aprovechar los cambios y oportunidades qué se presentan en la empresa. Persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad.
- **Estrategia defensiva**: tienen el objetivo de enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.
- **Estrategia ofensiva**: tienen el objetivo de maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa. Están orientadas a la innovación y estrechamente ligadas al lanzamiento de nuevos productos.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVIENCIA (DA)	**ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)**
• **E1** En periodos donde no haya mucho trabajo formar a los trabajadores mediante cursos. **(A1 +D2)** • **E2** Realizar cursos gratuitos para clientes sobre toda la gestión en internet. **(A2 +D3)**	• **E3** Cambiar el sistema de trabajo de la empresa **(D1 + O1)** • **E4** Abrir el mercado a otros países y plantear diferentes productos **(D3 + O2)** • **E5** Ampliar la línea de servicios de la empresa y no limitarse al diseño de catálogos **(D4 + O2)**
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	**ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)**
• **E6** Compra de papel con anterioridad para no depender del papelero (**A3 +F1**) • **E7** Tener un plus con los trabajadores por entregar el trabajo más pronto (**A2 +F4**)	• **E8** Mejorar la promoción en internet para que puedan ver todos nuestros servicios **(O1 +F2)** • **E9** En periodos de trabajo elevado contratar a más gente y aprovechar las diferentes temporadas **(O2 +F4)**

Para finalizar este punto nos centraremos en desarrollar las diferentes estrategias planteadas todas ellas elaboradas desde los puntos fuertes y débiles de la empresa y así poder aprovechar al 100% la empresa.

Como la empresa Soler Design no requiere ningún cambio brusco o radical en la empresa hemos creado una serie de estrategias creemos que son las más apropiadas para tener una ventaja competitiva respecto a sus competidores a medio y largo plazo. Las estrategias son las siguientes:

- **Estrategia 1**: Formación de personal
- **Estrategia 2**: Promoción hacia los clientes
- **Estrategia 3**: Sistema de trabajo
- **Estrategia 4**: Apertura de mercado
- **Estrategia 5**: Apertura de servicios
- **Estrategia 6**: Compra de materias primas
- **Estrategia 7**: Incentivar a los empleados
- **Estrategia 8**: Promoción
- **Estrategia 9**: Contratación de personal en temporadas de trabajo

5.2 Evaluación y selección de estrategias

Una vez tengamos fijados la misión y visión de la empresa, analizados el contexto interno y externo y planteadas las diferentes opciones estratégicas, la empresa debe plantearse la elección de una de las opciones que podrían ser:

- Relevantes que es importante para la empresa
- Irrelevante que es muy difícil volver atrás
- Excluyente que elimina a otras

Para terminar Johnson, Scholes y Whittington proponen 3 diferentes criterios de éxito que permiten evaluar las opciones estratégicas:

- El ajuste de la estrategia
- La aceptabilidad
- La factibilidad

Ilustración 27 Evaluación de Estrategias. Fuente: EPSA

5.2.1 Ajuste de la estrategia

El primer filtro que vamos a utilizar para evaluar las distintas estrategias es el ajuste.
El ajuste es la adaptación de las estrategias al análisis estratégicos (DAFO), a través de este ajuste vamos a conocer como las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico.
El ajuste representa una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según los diferentes criterios de racionalidad.
Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias tratan de:

- Comparar las distintas opciones estratégicas.
- Establecer un orden de preferencia de cada estrategia.

Cuando realizamos el ajuste es difícil valorar de manera cuantitativa cada estrategia, por lo tanto, la dificultad principal estriba en el propio establecimiento de una base para la comparación.
Entre los métodos de valoración destacan 3:

- Métodos de puntuación, clasificación o jerarquización
- Árboles de decisión
- Escenarios

Nosotros hemos utilizado para realizar el ajuste el método de puntuación. El método trata de identificar opciones estratégicas directamente del análisis DAFO.
Se ponderan cada uno de los factores clave obtenidos en el análisis DAFO más la misión y la visión y después se valoran las opciones estratégicas disponibles en función del grado en que se ajustan al análisis estratégico eligiendo de mayor a menor puntuación.

		ABSOLUTAS									RELATIVAS								
PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	ESTRA 1	ESTRA 2	ESTRA 3	ESTRA 4	ESTRA 5	ESTRA 6	ESTRA 7	ESTRA 8	ESTRA 9	ESTRA 1	ESTRA 2	ESTRA 3	ESTRA 4	ESTRA 5	ESTRA 6	ESTRA 7	ESTRA 8	ESTRA 9
8	4,30%	8	8	5	9	10	2	3	9	8	0,344	0,344	0,215	0,387	0,430	0,086	0,129	0,387	0,344
8	4,30%	3	5	6	6	6	4	5	8	8	0,129	0,215	0,258	0,258	0,258	0,172	0,215	0,344	0,344
6	3,23%	5	5	3	5	5	9	6	2	1	0,161	0,161	0,097	0,161	0,161	0,290	0,194	0,065	0,032
5	2,69%	2	2	2	6	7	3	2	0	0	0,054	0,054	0,054	0,161	0,188	0,081	0,054	0,000	0,000
6	3,23%	6	6	7	5	6	4	2	6	6	0,194	0,194	0,226	0,161	0,194	0,129	0,065	0,194	0,194
9	4,84%	6	4	5	6	4	6	5	6	6	0,290	0,194	0,242	0,290	0,194	0,290	0,242	0,290	0,290
8	4,30%	7	8	7	8	5	6	9	7	6	0,301	0,344	0,301	0,344	0,215	0,258	0,387	0,301	0,258
7	3,76%	7	7	7	7	7	7	7	9	7	0,263	0,263	0,263	0,263	0,263	0,263	0,263	0,339	0,263
8	4,30%	8	9	6	6	8	6	5	4	3	0,344	0,387	0,258	0,258	0,344	0,258	0,215	0,172	0,129
9	4,84%	6	7	6	8	8	6	6	6	5	0,290	0,339	0,290	0,387	0,387	0,290	0,290	0,290	0,242
9	4,84%	3	6	3	3	3	3	3	6	2	0,145	0,290	0,145	0,145	0,145	0,145	0,145	0,290	0,097
6	3,23%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,161	0,161	0,161	0,161	0,161	0,161	0,161	0,161	0,161
7	3,76%	6	6	7	6	6	7	6	7	6	0,226	0,226	0,263	0,226	0,226	0,263	0,226	0,263	
8	4,30%	7	8	9	8	9	5	6	5	5	0,301	0,344	0,387	0,344	0,387	0,215	0,258	0,215	0,215
6	3,23%	6	8	9	7	10	7	5	5	8	0,194	0,258	0,290	0,226	0,323	0,226	0,161	0,161	0,258
7	3,76%	9	5	8	7	8	2	6	6	7	0,339	0,188	0,301	0,263	0,301	0,075	0,226	0,226	0,263
10	5,38%	10	7	6	8	9	9	8	8	9	0,538	0,376	0,323	0,430	0,484	0,484	0,430	0,430	0,484
10	5,38%	4	5	8	7	8	2	6	6	7	0,215	0,269	0,430	0,376	0,430	0,108	0,323	0,323	0,376
8	4,30%	7	7	8	9	9	4	5	4	5	0,301	0,301	0,344	0,387	0,387	0,172	0,215	0,172	0,215
7	3,76%	6	5	4	6	7	4	8	7	4	0,226	0,188	0,151	0,226	0,263	0,151	0,301	0,263	0,151
9	4,84%	7	7	6	7	9	6	8	7	6	0,339	0,339	0,290	0,339	0,435	0,290	0,387	0,339	0,290
9	4,84%	6	6	7	7	8	3	4	5	6	0,290	0,290	0,339	0,339	0,387	0,145	0,194	0,242	0,290
8	4,30%	8	9	8	8	8	7	7	7	8	0,344	0,387	0,344	0,344	0,344	0,301	0,301	0,301	0,344
8	4,30%	8	9	7	7	8	6	8	8	7	0,344	0,387	0,301	0,301	0,344	0,258	0,344	0,344	0,301
186	100,00%	150	154	149	161	173	123	135	143	135	6,333	6,500	6,274	6,780	7,253	5,113	5,726	6,113	5,543

Ilustración 28 Ajuste de estrategias. Fuente: Elaboración Propia

	Estrategia 2	Estrategia 4	Estrategia 5
TOTAL	6,5	6,78	7,25

Ilustración 29 Puntuación final del ajuste de la estrategia

Tras realizar el ajuste podemos observar que las estrategias seleccionadas han sido la **estrategia 2, la estrategia 4** y la **estrategia 5** con diferentes resultados siendo la mayor la estrategia 5 con 7,25, seguida de la estrategia 4 con 6,78 y para terminar la estrategia 2 con 6,5.

- **Estrategia 2: Promoción hacia los clientes**

Esta estrategia es una estrategia de supervivencia y trata de que la empresa Soler Design realice cursos y presentaciones de cómo poder incrementar las ventas de sus productos, de cómo ser más vistosos en la red para ampliar.

Todo gestionado por ellos mismos y así poder aumentar la relación con ellos para un futuro.

- **Estrategia 4: Apertura de Mercado**

Esta estrategia es una estrategia de reorientación y trata de ampliar el mercado ya que el sector donde más factura la empresa, el sector de diseño gráfico, se centra mayoritariamente al sector del juguete.

Con esta estrategia se busca poder realizar otro tipo de diseño gráfico, otro "tema". Por ejemplo al sector de moda, a productos de comida, supermercados…

- **Estrategia 5: Apertura de Servicios**

Esta estrategia es una estrategia de reorientación y trata de ampliar los servicios de la empresa. Analizando la competencia directa en el microentorno podemos ver que todos las empresas del sector tienen distintos servicios. La empresa Soler Design es verdad que tiene distintos servicios pero parece que solamente se centre en el diseño gráfico.

5.2.2 Aceptabilidad de la estrategia

Los criterios de aceptabilidad tratan de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos en la empresa.
Para cualquier grupo una estrategia será aceptable cuando con ella espera mejorar su situación.
La aceptabilidad debe medirse según los criterios de:

- **Para los accionistas o propietarios**:
  - Rentabilidad y creación de valor
  - Riesgo
- **Para el resto**:
  - Reacciones de los grupos de interés

Hablando de la **rentabilidad y creación de valor** podremos decir que el análisis de los beneficios obtenidos por cada opción estratégica es una buena medida de su aceptabilidad. En determinados caso no es fácil medir la creación de valor. A menudo se recurre a estimaciones de indicadores como la rentabilidad financiera o de proyectos de inversión.
Otro de los criterios de los accionistas es el riesgo de la estrategia ya que es importante conocer el **riesgo** que tenemos al implantar la estrategia. Para poder medir el riesgo se pueden utilizar distintas formas, por ejemplo mediante ratios financieros, análisis de sensibilidad, modelos de simulación… Todos estos ejemplos son difíciles de construir.
Para terminar los diferentes criterios, hablaremos de la **reacción de los grupos de interés** diremos que existe un riesgo derivado de las reacciones de las diferentes personas de la empresa frente a la implantación de una nueva estrategia.

Este análisis es cualitativo y se debe tener en cuenta tanto a los grupos de poder interno (Accionistas, trabajadores…) como a los grupos externos (Proveedores, consumidores…)
A continuación realizaremos los diferentes beneficios que tendría la empresa con las estrategias seleccionadas. Se realizarán Ventas – Costes fijos y variables con una estimación sobre las futuras ventas.
Según un informe de la página web www.einforma.com hemos podido obtener el volumen de ventas del año 2017, al ser los únicos datos que he podido recopilar la estimación de los costes son 600.000 € anuales.
La estimación del beneficio anual es de 500.000€ -> 1.100.000 € - 600.000 €

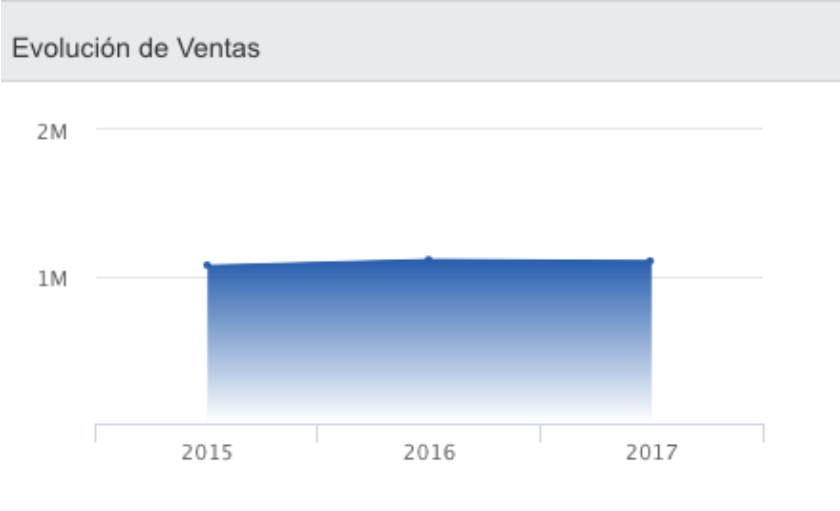


Ilustración 30 Evolución de Ventas SolerDesign. Fuente:Einforma

- **Estrategia 2: Promoción hacia los clientes**

ESTRATEGIA 2	COSTE	TOTAL
COSTES GENERALES	-	600.000,00 €
COSTES ESPECÍFICOS	-	20.000,00 €
Empleado de Marketing	17.000,00 €	
Material	3.000,00 €	
COSTES TOTALES ESTRATEGIA (2)	-	620.000,00 €
VENTAS GENERALES		1.100.000,00 €
INCREMENTOS VENTA	2%	1.122.000,00 €
BENEFICIOS		502.000,00 €

En esta estrategia tendríamos un coste bajo relacionado con las demás estrategias pero al ser una estrategia supervivencia hace que no incrementen demasiado las ventas, ya que como mucho el cliente al estar contento por el trato realizado aumente un poco el tamaño del pedido.
El coste que tenemos es de contratar a un empleado de marketing y el material que utilizará.

- **Estrategia 4: Apertura de Mercado**

ESTRATEGIA 4	COSTE	TOTAL
COSTES GENERALES	-	600.000,00 €
COSTES ESPECÍFICOS	-	78.000,00 €
Comercial x2	30.000,00 €	
Plus comerciales	12.000,00 €	
Automoviles	6.000,00 €	
Diseñadores x2	30.000,00 €	
COSTES TOTALES ESTRATEGIA (2)	-	678.000,00 €
VENTAS GENERALES		1.100.000,00 €
INCREMENTOS VENTA	8%	1.188.000,00 €
BENEFICIOS		510.000,00 €

El gasto de esta estrategia es de 78.000€. Todo este gasto viene dado por la apertura del mercado ampliando a nuevos clientes. El principal gasto de esta estrategia es la contratación de 2 comerciales para abrir contacto con nuevos clientes, todo ellos relacionado con los pluses de ventas y el renting de los automóviles. También al incrementar el trabajo, realizaremos la contratación de 2 nuevos diseñadores.
Esto incrementará las ventas en un 8%, haciendo un beneficio neto de 510.000€.

- **Estrategia 5: Apertura de Servicios**

ESTRATEGIA 5	COSTE	TOTAL
COSTES GENERALES	-	600.000,00 €
COSTES ESPECÍFICOS	-	115.500,00 €
Diseñadores x3	45.000,00 €	
Informático	18.000,00 €	
Maquinaria	4.500,00 €	
Comercial x2	30.000,00 €	
Plus de ventas	12.000,00 €	
Automóviles	6.000,00 €	
COSTES TOTALES ESTRATEGIA (2)	-	715.500,00 €
VENTAS GENERALES		1.100.000,00 €
INCREMENTOS VENTA	12%	1.232.000,00 €
BENEFICIOS		516.500,00 €

Esta estrategia es la que supone un mayor gasto en comparación con las demás. Todo viene dado por el incremento de trabajo y la contratación de personal. Empezando por contratar 3 diseñadores, un informático y 2 comerciales.
Gracias a la apertura de nuevos servicios en la empresa. Las ventas aumentarían en un 12% y obtendríamos un beneficio de 516.500 €.

En resumen os mostraremos los diferentes beneficios netos al año de cada estrategia:

- **Estrategia 2** -> 502.000 €
- **Estrategia 4** -> 510.000 €
- **Estrategia 5** -> 516.500 €

Por lo tanto, eliminaremos la estrategia 2 ya que es la estrategia que menos dinero gana.

En estas estrategias no podemos hablar del riesgo ya que no conocemos las diferentes herramientas como puede ser el análisis de ratios o el de sensibilidad.

Y para terminar, nos centramos en los diferentes grupos de interés. En esta tabla podemos ver los diferentes grupos de interés que afectan a la empresa. Se mostrará **SI** cuando aceptan la estrategia seleccionada y **NO** cuando no lo aceptan.

GRUPOS DE INTERÉS	ESTRATEGIA 4	ESTRATEGIA 5
EMPLEADOS	SI	SI
DIRECCIÓN	SI	SI
PROVEEDORES	SI	SI
CLIENTES	SI	SI
ENTIDADES FINANCIERAS	SI	SI

Todos los grupos de interés están de acuerdo en las estrategias 4 y 5 por lo tanto se realizarán.

5.2.3 Factibilidad de la estrategia

Para terminar la evaluación de las estrategias hablaremos de la factibilidad que es básicamente analizar el funcionamiento de la estrategia selecciona en la práctica.
Este análisis trata de conocer las posibilidades de implantación de la estrategia, la disponibilidad de los diferentes recursos y capacidades necesarias y la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

Respecto a la estrategia de **apertura de mercado**, se piensa que es factible ya que la empresa, supuestamente, incrementaría en un 8% las ventas al realizar diseños de otro tipo y para nuevos clientes, conservando los que tiene.

Por último, la estrategia de **apertura de servicios**, se cree factible ya que que empresa aumentará las ventas en un 12%, ya que abrirían las puertas de la empresa con nuevos servicios. Además la motivación es totalmente diferente al realizar otro tipo de trabajo y con unos objetivos distintos.

PLAN DE ACCIÓN

CAPÍTULO 6: PLAN DE ACCIÓN

En el penúltimo capítulo del trabajo final de grado realizaremos un plan de acción, elaboraremos una tabla para cada una de las estrategias donde se mostrará lo que se va a realizar, la fecha, quien es el responsable, el precio y el tiempo.

Después realizaremos la priorización de los planes de acción, valoraremos la viabilidad económica de él y para terminar realizaremos el Modelo de negocios Business Canvas.

Los principales objetivos de este punto son: identificar el papel de implantación de las estrategias en la dirección estratégica de la empresa, conocer la importancia de la formulación de la dirección estratégica, estudiar la metodología de priorización de los planes y aplicar técnicas complementarias.

6.1 Elaboración de los planes de acción

En el anterior capítulo, después de formular y evaluar las estrategias nos quedamos con estas estrategias:

- **Estrategia 4: Apertura de Mercado**
- **Estrategia 5: Apertura de Servicios**

En este apartado se intenta desglosar la estrategia partiendo por tiempo las acciones que se van a realizar y la determinada inversión ya implantada de dicha estrategia.

Para la estrategia 4, la apertura de mercado se marcan unos objetivos generales:

- **Aumentar los clientes en otro sector (Moda, Comida, Electrodomesticos…)**
- **Potenciar las ventas de la empresa y realizando solamente el diseño gráfico.**
- **Aumentar la marca de SolerDesign S.L.**

A continuación les mostraremos el plan de acción de la e**strategia 4:**

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO	INVERSIÓN
1- Reunión con todos los departamentos para analizar la estrategia	Director general	7 de Enero	7 días	-
2- Realización del estudio de mercado	Administración Encargado de marketing	14 de Enero	7 días	1.500 €
3- Contratación del nuevo personal	Administración Encargado de Recursos Humanos	21 de Enero	14 días	500 €
4- Reunión sobre los nuevos objetivos de venta	Director general	4 de Febrero	2 días	-
5- Analizar el incremento de las ventas desde la nueva puesta en marcha	Director general	6 de Febrero	3 meses	-
TOTAL			**4 Meses**	**2.000 €**

Para la estrategia 5, la apertura de servicios se marcan unos objetivos generales:

- **Incrementar los clientes en las áreas donde no hay casi trabajo (Marcas, páginas web, comunity manager…)**
- **Potenciar las ventas de la empresa con nuevos servicios**
- **Explotar los servicios que la empresa tiene.**
- **Aumentar la marca de SolerDesign S.L.**

A continuación les mostraremos el plan de acción de la **estrategia 5:**

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO	INVERSIÓN
1- Realizar una reunión para presentar la nueva estrategia	Director General	7 de enero	7 días	-
2- Realización del estudio de mercado	Administración Encargado de marketing	14 de enero	7 días	1.500 €
3- Contratación de personal	Administración Encargado de Recursos humanos	21 de enero	7 días	750 €
4- Reunión sobre los diferentes sectores donde se va a introducir la empresa	Director General	28 de enero	4 días	-
5- Reorganización de la empresa con la creación de un nuevo organigrama	Director General	1 de febrero	7 días	-
6- Crear una campaña de publicidad para dar a conocer a los clientes los nuevos servicios	Administración encargado de marketing Informático	8 de febrero	15 días	500€
7- Analizar el incremento de las ventas desde la nueva puesta en marcha	Director General	24 de febrero	3 Meses	-
TOTAL			**4 Meses y 15 días**	**2.750 €**

6.2 Priorización de los planes de acción

El resultado de la etapa anterior es un amplio número de planes de acción y un importante número de acciones para cada uno de ellos. La dirección de la empresa puede encontrarse desbordada. Es conveniente someter dichas acciones a un mecanismo de priorización.

En cuanto a la **priorización de la estrategia**, empezaríamos con la de apertura de servicios, ya que actualmente con el diseño de catálogos le va muy bien, pero existe un miedo, el miedo a estancarse. Así, si el servicio de diseño falla, tendremos otras alternativas, **por lo tanto es de urgencia alta y con una importancia alta también.**

La siguiente estrategia, la de apertura de mercado, ya que con el diseño de juguete solo se trabaja en temporadas, por que realmente la empresa trabaja durante 8 meses al año a pleno rendimiento, deberían cubrir ese espacio-tiempo de 4 meses, por lo tanto la **urgencia es baja pero tiene una alta importancia.**

6.3 Modelo Business Canvas

La sencillez y formato visual de esta propuesta ha facilitado que haya sido universal y rápidamente adoptado como modelo de referencia para tratar sobre modelos de negocio. El diseño del modelo de negocio se convierte en una herramienta extraordinariamente útil, puesto que permite visualizar las hipótesis a validar, los "stakeholders" involucrados y facilita el diseño de "experimentos" a realizar para la validación del modelo. Esta herramienta puede ayudar a la empresa a salir de ideas y conceptos preconcebidos, generando nuevas opciones.

Permite **representar de manera visual las opciones estratégicas del mismo**. **Cada plan de acción** puede **verse reflejado en un Canvas**, de tal manera que le podamos presentar atodos los **grupos de interés** de manera visual cada una de las propuestas que hacemos en el Plan Estratégico.

The Business Model Canvas

8 Alianzas clave

Diseñadores independientes, otras empresas digitales, informáticos.
Se trabaja con el equipo de Adobe para hacer los diseños, tambien se trabaja con Unity, para realizar los juegos y aplicaciones móviles

6 Actividades clave

Ser diferente con un diseño exclusivo.
Al realizar un catálogo interactivo, hacen que ese catálogo tome valor.
Hay que tener en cuenta los nuevos tiempos en los que vivimos, por lo tanto es muy importante lo tecnológico.

7 Recursos clave

Tener las mejores profesionales en el diseño gráfico, a los mejores informáticos y a un gran equipo de gestión.
Aparte, las mejores máquinas del mercado para realizar el trabajo.

2 Propuestas de valor

Los mejores diseños gráficos haciendo la empresa más atractiva y más vistosa gracias a la creación de páginas web, además podemos realizar su marca más recreativa con la creación de juegos.
Al llegar a todo el mundo y querer vender te lo hacemos fácil con la creación de aplicaciones móviles.

4 Relación con clientes

Se mantiene el contacto directo con el cliente, mediante redes sociales y correo electrónico.

3 Canales

Como empresa de diseño se centralizarán la mayor parte por medios tecnológicos,pero aveces el contacto directo con el cliente, ya que es muy importante

1 Segmentos de mercado

Todo tipo de empresa que quiera crecer, ser más vistosa, ser más atractiva, ser más recreativa y sobretodo aumentar las ventas y tener más clientes.

9 Estructura de costes

Actualmente sus costes se distribuyen en 3 frentes:
Salarios de los empresarios.
Mantenimiento del software y hardware.
Innovación en nuevos sistema de trabajo.

5 Fuentes de ingresos

Creación de catálogos
Creación de páginas web
Creación de logos
Creación de aplicaciones móviles
Creación de juegos para el teléfono móvil.

El modelo Canvas primero debemos fijarnos en la parte derecha: el mercado, analizaremos el segmento de mercado, las propuestas de valor, los canales, la relación con los clientes. Y la fuente de ingresos y para terminar analizaremos nuestros propios recursos.

Primero, en el **segmento de mercado** diremos a quienes va dirigido la empresa y determinar nuestro nicho de mercado. Después realizaremos la **propuesta de valor**, donde expondremos las soluciones a los problemas que existen y como poder solucionarlo. Seguidamente describiremos los **canales** de la empresa donde mostraremos nuestro medio para llegar al cliente. A continuación mostraremos la **relación con el cliente** donde diremos dónde empieza y donde termina nuestra relación con el cliente y cuáles son los medios que utilizaremos y para terminar con la segmentación de mercado diremos nuestra **fuentes de ingresos** que describiremos cuales son los servicios que tiene la empresa para producir dinero.

Finalizando, analizaremos nuestro propios recursos empezando por las **actividades clave** de la empresa, donde explicaremos las actividades cruciales que tiene la empresa. Más tarde, analizaremos nuestros **recursos clave** que tiene la empresa que diremos que necesita la empresa para poder trabajar, diremos los recursos físicos, humanos, económicos… En el octavo segmento, las **alianzas clave** diremos los determinados agentes que tiene la empresa para poder trabajar. Y para terminar, analizaremos la **estructura de costes** de la empresa y reflexionaremos sobre los diferentes costes que tiene la empresa.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIÓN

En este último capítulo del trabajo hablaremos de la conclusión, decidiremos las estrategias finales que hemos seleccionado para un mejor funcionamiento o rendimiento de la empresa Soler Design.

En primer lugar, el análisis del entorno de la empresa nos ha dado una vista más detallada de cómo está la situación actualmente, hemos podido observar que hay niveles de desempleo muy altos, que España tiene un salario mínimo interprofesional más o menos como la media de la Unión Europea, hemos visto que la previsión del PIB y del consumo crecerá.
España tiene una población envejecida y una de las tasas de natalidad más bajas de Europa, también podemos observar que hay una nueva tendencia en la compra-venta de productos o servicios como es el nuevo movimiento de internet. Vemos que en España no invierte en investigación, desarrollo e innovación.

En segundo lugar analizando el microentorno hemos podido ver que la mayoría de nuestros competidores tienen varios servicios que ofrecer, también trabajan para grandes marcas nacionales e internacionales y no se centran solamente en un producto o servicio como es el caso de Soler Design, que su gran oferta de trabajo es el diseño gráfico de catálogos de juguetes, eso sí innovando en cada uno de ellos, con la introducción de realidad aumentada, juegos móviles y aplicaciones en ellos.

En cuanto al análisis interno hemos podido ver que hay una gran promoción en las distintas redes sociales, que hay muy buena comunicación entre los empleados y que la gestión del tiempo es óptima, también que la empresa está al día en las nuevas tecnologías y que el diseño que realiza es de los mejores del mercado.
Como parte negativa es que el trabajo llega a ser muy monótono y no hay motivación, además la empresa no regala cursos para que sus empleados puedan mejorar y ser más competentes de lo que ya son.

A partir de estos análisis se formularon una serie de estrategias de las cuales se seleccionaron tres. La primera fue la **promoción hacia los clientes**, o sea realizar cursos y presentaciones para poder sacar el máximo provecho a la empresa y sobre todo a las ventas. La segunda fue la **apertura de mercado**, el hecho de realizar siempre el mismo tipo de catálogo es un problema, ya que si alguna vez se pierden esos clientes la empresa deja de trabajar, en el tiempo de la empresa no ha pasado nada raro y han podido realizar los trabajos pero hay que tener un plan B. Y la última estrategia seleccionada es la **apertura de servicios**, ya que analizando la competencia, hemos podido ver que al abanico de servicios que tienen es bastante más grande que el nuestro.

La estrategia de promoción hacia los clientes fue excluida ya que era la que menos beneficios anuales ganaba.
Por tanto las estrategias seleccionadas fueron la apertura de mercado y la de servicios.
Por último se han elaborado los determinados planes de acción para cada estrategia y hemos visto que la inversión para la estrategia de apertura de mercado es de 2.000€ y un tiempo estimado de 4 meses, en cambio, la otra estrategia, la estrategia de apertura de servicio tiene una inversión de 2.750€ y un tiempo estimado de 4 meses y medio.

Al realizar la priorización, hemos visto que es más importante realizar la estrategia de apertura de mercado, ya que necesitan expandirse y captar nuevos clientes en diferentes servicios porque las empresas competidoras tienen más servicios. La empresa de Soler Design actualmente va muy bien, pero podría ir mejor si explota los diferentes servicios. Esta estrategia es de importancia y urgencia alta.
En cambio la otra estrategia seleccionada tiene una importancia alta pero la urgencia es baja, también necesitan tener más alternativas al juguete, pero no es tan importante como la de los servicios.

Para finalizar, decir que he realizado este plan estratégico para que le sea de utilidad en un futuro, además de comunicárselo a la empresa Soler Design para poder ayudar con una serie de estrategias diferentes sirviéndoles de ayuda en las decisiones venideras.

BIBLIOGRAFÍA

- ***Libro***

Robert M. Grant (2014). Dirección Estratégica <Conceptos, Técnicas y Aplicaciones>.
Madrid: S.L. Civitas Ediciones
José María Sainz de Vicuña Ancín. (*2014*) ***El Plan Estratégico en la práctica***.
Madrid: ESIC editorial

Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2015). ***La dirección estratégica de la empresa <Teoría y aplicaciones>***
Navarra: Editorial Aranzadi S.A.

Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López. ***Casos de Dirección Estratégica de la empresa.***
Navarra: Editorial Aranzadi S.A.

- ***Apuntes de Clase de la asignatura***:

Planificación Estratégica en la empresa

- ***Internet***:

El sector publicitario (2018)
https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/el-sector-publicitario-espanol-cierra-el-ano-en-positivo-2017-12-17
Competidores Potenciales (2018)
https://diseñowebpamplona.net/que-son-los-competidores-potenciales/
El sector publicitario (2018)
http://ranking-empresas.eleconomista.es/ranking_empresas_nacional.html?qSectorNorm=7311
Las 5 fuerzas de Porter (2018)
http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/03/las-5-fuerzas-de-m-porter.html
Productos sustitutivos (2018)
https://www.foromarketing.com/diccionario/productos-sustitutivos/
EXPASION(2018). El sector servicios en España
http://www.expansion.com/economia/2018/06/05/5b1641f6e2704ed6278b45c4.html
El PAIS.(2018) El peso del sector servicios en España
https://elpais.com/elpais/2018/04/27/media/1524848983_267284.html
Análisis Interno (2018)
http://www.eoi.es/wiki/index.php/Análisis_interno_en_Proyectos_de_negocio
Perfil PEST (2018)
https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el
DATOS MACRO. (2018) *Estructura de la población española*
https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana
EL CONFIDENCIAL (2018). *Innovación y investigación y desarrollo en España*
https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-03-23/innovacion-investigacion-desarrollo-espana-cotec-i-d-i_1539592/
EL ECONOMISTA (2018). *Inestabilidad política en España*

https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/8637808/09/17/Asi-seria-Espana-sin-Cataluna-.html
Las 5 fuerzas de Porter (2018)
https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
Análisis PEST (2018)
https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_PEST
Análisis interno y externo de la empresa (2018)
http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_331/web/main/m1/v1_3_1d.html
EXPANSION (2018). *Previsiones de España*
http://www.expansion.com/economia/2018/11/21/5bf52f1622601d5a2f8b459f.html

- ***Legislación***:

España. Ley 17/2001 de 7 de diciembre, de **Marcas**.
BOE núm. 294, de 08/12/2001

España. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de **Protección de Datos de Carácter Personal.** *BOE* núm. 298, de 14/12/1999

España. Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, de la Ley de **Propiedad Intelectual.** *BOE núm. 97, de 22 de abril de 1996*