



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

*“Plan estratégico de
QUADRES DISSENY I.N.”*

MEMORIA PRESENTADA POR:

MIRIAM ALBORCH PRATS

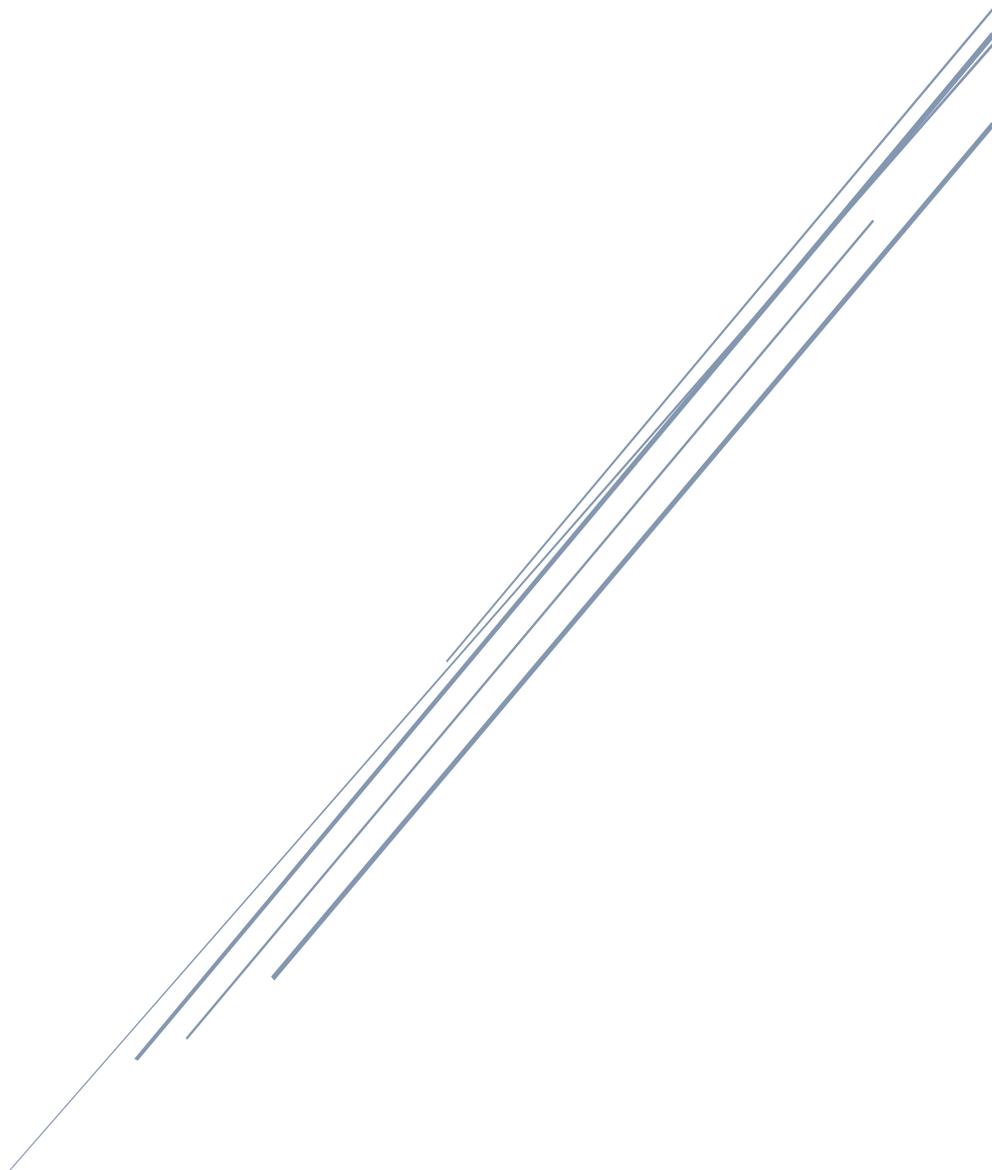
GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Junio 2020

PLAN ESTRATÉGICO

QUADRES DISSENY I.À.

Taller de Enmarcación



MIRIAM ALBORCH PRATS

TRABAJO FINAL DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento en primer lugar a la Universidad Politècnica de València especialmente al Campus de Alcoi, por darme la oportunidad de formarme como persona y permitirme conocer a grandes amigos.

En segundo lugar, agradecer a mi familia por ser mi pilar fundamental ya que sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

Finalmente, a los profesores por la ayuda que me han proporcionado, así como el tiempo que han dedicado en ayudarme, en especial a Josep Capó por darme la oportunidad de realizar este proyecto junto a él.

RESUMEN

Mi trabajo de final de grado va a consistir en un Plan Estratégico sobre la ampliación de una tienda que se dedica a la enmarcación de cuadros llamada Quadres Disseny.

Para poder realizar dicho trabajo hablaremos en primer lugar el motivo por el que he elegido este trabajo como final de grado. Seguidamente explicaré un poco de teoría haciendo hincapié en aquellos aspectos más importantes como pueden ser los objetivos a los que quiere llegar la empresa, la estrategia que sigue para poder llevar a cabo un correcto funcionamiento y su planificación estratégica.

En tercer lugar, explicaremos la historia de la empresa, como surgió y sus antecedentes, y además realizaremos un Canvas inicial sobre la empresa para saber los servicios que ofrece y poder mejorarla.

Seguidamente, realizaremos un análisis externo tanto del macro como del microentorno y un análisis interno en que realizaremos la Matriz DAFO para poder tener en cuenta todas las amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades de las que dispone la empresa. En este momento será cuando nos daremos cuenta si la empresa dispone de la suficiente capacidad para poder afrontar las fortalezas que le presenta la competencia. En caso contrario, estableceremos planes de acción para poder disminuir los errores que esta está realizando y poder mejorar su funcionamiento.

Cabe destacar que también haremos un estudio económico financiero sobre cómo se encuentra la empresa para saber si está estable económicamente o si tiene problemas económicos.

Por último, una vez realizado todo esto podríamos hacer un Canvas más elaborado y poder llegar mejor a unas conclusiones sobre cómo se encuentra la empresa. Si en este caso el Canvas final es igual el inicial es porque algo hemos hecho más y los tendremos que volver a mejorar.

PALABRAS CLAVE

- ❖ Taller de enmarcación
- ❖ Plan estratégico
- ❖ Análisis del entorno
- ❖ Canvas
- ❖ Análisis PEST

ABSTRACT

My final degree work Will consist of a Strategic Plan for the expansión of a shop dedicated to the framing of paintings called Quadres Disseny. In orde to curry out this work, we Will first talk about the reason why I have chosen this work as the final grade.

Then I Will explain a Little theory emphasizing those most important aspects such as the objectives that the company wants to achieve, the strategy it follows to carry out it is proper operation and it is strategic planning.

Thirdly, we will explain the history of the company, how it came about and it is background and we will also make an initial Canvas about the company to know the services it offers and to improve it. Next, we will carry out an external análisis of both the macro ans the microenvironment and an internal analysis in which we will carry out the SWOT in the order to take into account all the threats and opportunities, as well as the strengths and weaknesses of the company. At this momento it will be when will realice if the company has enough capacity to fase the strengths that the competition presents.

Otherwise, we will establish action plans to reduce the errors that it is making and to improve it is operation. It should be noted that we will also do a financial and economic study of how the company is doing to find out if it is economically stable ori f it has economic problems.

Finally, once all this is done,we could make a more elaborate Canvas and be able to better reach conclusions about how the company is doing. If in this case the final Canvas is the same, the initial one is because we have done something more and we will have to improve again.

KEYWORDS

- ❖ Framing workshop
- ❖ Strategic plan
- ❖ Analysis of the environment
- ❖ Canvas
- ❖ PEST analysis

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN, Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO.....	10
1.1. Objeto	10
1.2. Motivación	10
1.3. Justificación.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	13
2.1. Estrategia	13
2.2 Dirección estratégica.....	14
2.3 El proceso de Dirección Estratégica	16
2.4 Planificación estratégica	17
2.5. Objetivos y valores de la empresa	20
2.6. Responsabilidad social y ética empresarial.....	22
CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES.....	25
3.1. Historia de la empresa	25
3.2. Descripción de la empresa	26
3.3. Estrategias seguidas	26
3.4. Misión, Visión y Valores	26
3.5. Canvas	27
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EXTERNO.....	31
4.1. Análisis del Macroentorno o del Entorno General.	31
4.1.1. Análisis PEST.....	32
4.1.2. Perfil Estratégico del Entorno	44
4.1.2.1. Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno.	44
4.2. Análisis del Entorno Específico o Microentorno	46
4.2.1. La segmentación estratégica.....	46
4.2.1.1. Identificación de los grupos estratégicos.....	48
4.2.2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter	50
4.2.2.1. Principales oportunidades y amenazas derivadas de cada una de las 5 Fuerzas de Porter.	55
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO	58
5.1. Inventario de recursos.	58
5.2. Análisis funcional.	60
5.3. Perfil estratégico.....	61
5.3.1. Obtención de la matriz de fortalezas y debilidades.....	66
5.4. Análisis DAFO	67
CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA.....	71

6.1. Formulación	71
6.1.1. Matriz DAFO.....	72
6.2. Evaluación y Selección.	73
6.2.1. Ajuste de la Estrategia.....	74
6.2.2. Aceptabilidad de la Estrategia.	76
6.2.3. Factibilidad de la Estrategia.	77
CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN.....	80
7.1. Elaboración de los Planes de Acción.....	80
7.3. Beneficios esperados	88
7.3.1. Escenario realista	88
7.3.2. Escenario pesimista.....	89
7.3.1. Escenario optimista.....	90
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES.....	92
CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA	95

ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y IMÁGENES.

Índice de figuras

- Figura 2.1. Los niveles de la estrategia. (Página 14)
- Figura 2.2. Tipos de estrategia competitiva. (Página 15)
- Figura 2.3. Tipos de estrategia funcional. (Página 16)
- Figura 2.4. Las estepas de la Dirección Estratégica (Página 18)
- Figura 4.1. Variables características del análisis PEST. (Página 32)
- Figura 4.2. Impuesto sobre Sociedades en 2019. (Página 33)
- Figura 4.3. Salario Mínimo en España. (Página 34)
- Figura 4.4. Tasa de parados en España. (Página 36)
- Figura 4.5. Población activa en España. (Página 36)
- Figura 4.6. Tasa de desempleo en España. (Página 37)
- Figura 4.7. Evolución del IPC en España. (Página 38)
- Figura 4.8. Número de habitantes de 65 años o más en el país. (Página 39)
- Figura 4.9. Modelo de las 5 fuerzas de Porter. (Página 50)
- Figura 5.1. Los recursos de la empresa. (Página 59)
- Figura 5.2. Importancia estratégica de recursos y capacidades. (Página 62)
- Figura 5.3. Matriz fortalezas y debilidades. (Página 66)
- Figura 6.1. Matriz DAFO. (Página 71)
- Figura 6.2. Evaluación y Selección de estrategias. (Página 74)
- Figura 7.1. Priorización de los planes de acción. (Página 85)

Índice de cuadros

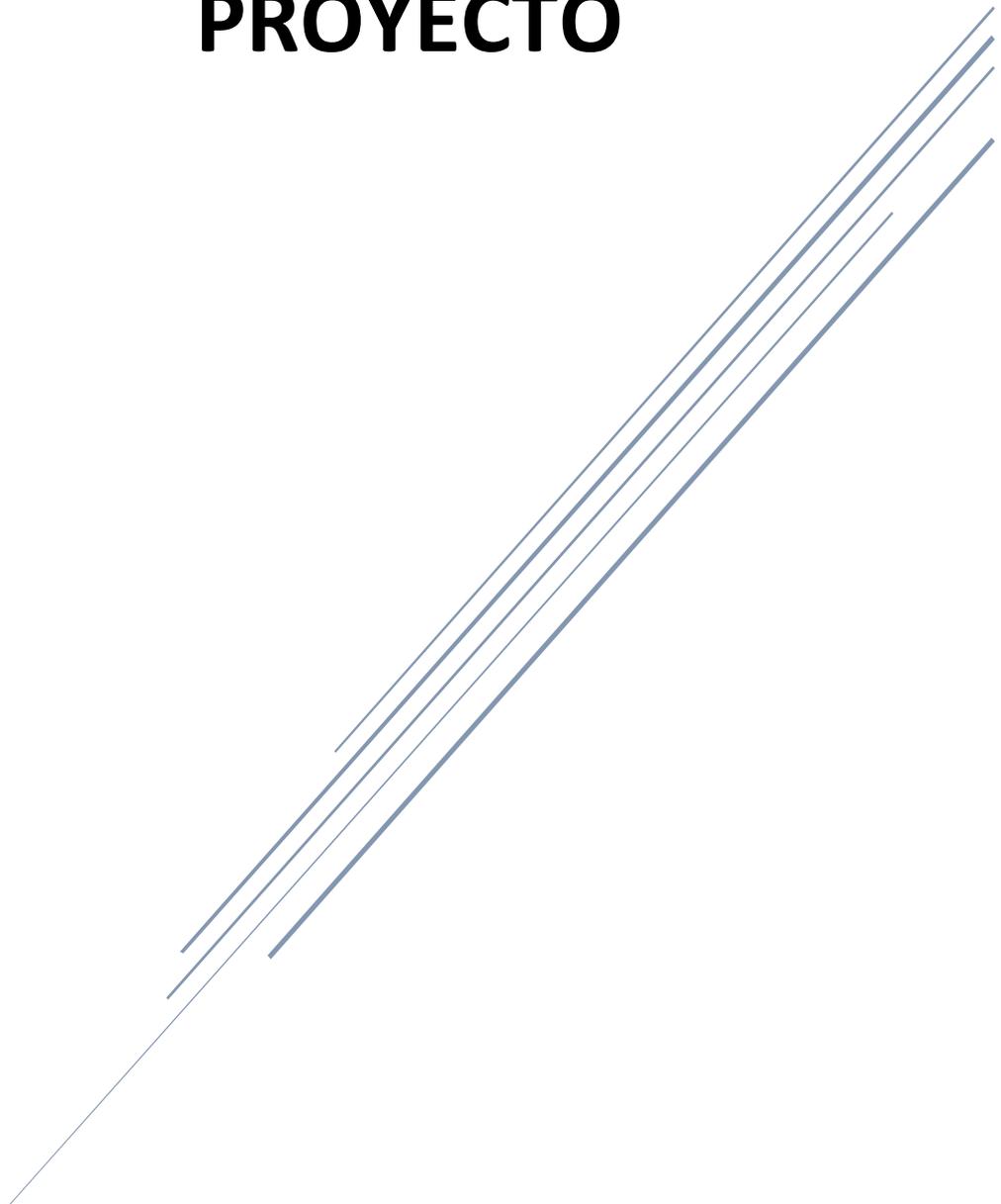
- Cuadro 4.1. Perfil estratégico del entorno. (Página 44)
- Cuadro 4.2. Amenazas y Oportunidades de las dimensiones del entorno. (Página 45)
- Cuadro 4.3. Mapa de grupos estratégicos. (Página 48)
- Cuadro 4.4. Grupos estratégicos. (Página 49)
- Cuadro 4.5. Amenazas y oportunidades de las 5 fuerzas de Porter. (Página 55)
- Cuadro 5.1. Listado de recursos. (Página 59)
- Cuadro 5.2. Listado de capacidades. (Página 61)
- Cuadro 5.3. Perfil estratégico de la empresa respecto al competidor actual. (Página 64)
- Cuadro 5.4. Matriz Fortalezas y Debilidades. (Página 67)
- Cuadro 5.5. Análisis DAFO. (Página 68)
- Cuadro 6.1. Matriz DAFO. (Página 72)
- Cuadro 6.2. Cuadro resumen ajuste de estrategias. (Página 75)
- Cuadro 6.3. Aceptación de los grupos de interés. (Página 77)
- Cuadro 7.1. Plan de acción estratégica “Adaptar las redes sociales para poder realizar ventas de manera online”. (Página 81)
- Cuadro 7.2. Plan de acción estratégica “Permitir la personalización de los productos a través de redes sociales”. (Página 82)

- Cuadro 7.3. Plan de acción estratégica “Realizar acuerdos con empresas de diseño de interiores para decorar las casas con nuestros productos”. (Página 83)
- Cuadro 7.4. Plan de acción estratégica “Mejorar los procesos de la empresa de manera online”. (Página 84)
- Cuadro 7.5. Cronograma implantación estrategias. (Página 86)
- Cuadro 7.6. Escenario realista. (Página 89)
- Cuadro 7.7. Escenario pesimista. (Página 89)
- Cuadro 7.8. Escenario optimista. (Página 90)

Índice de imágenes

- Imagen 1: Plantilla Canvas. (Página 27)
- Imagen 2: Pérdidas de empleo en España por la crisis del Coronavirus. (Página 35)
- Imagen 3: Pirámide de población en España. (Página 40)

CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN, Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO



CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN, Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

1.1. Objeto

El objeto principal de realizar el Trabajo Final de Grado sobre un **Plan Estratégico** de la empresa **Quadres Disseny I.N.** es conocer mejor la situación actual de la empresa y las estrategias llevadas a cabo en los últimos años, junto con un diagnóstico del análisis externo e interno de la misma, para poder plantear las estrategias a seguir en el futuro.

En las próximas páginas se compartirán un detalle completo de las variables y las dimensiones del entorno que afecta al sector de la enmarcación, junto con un análisis interno de la empresa. Por último, realizaremos la formulación, la evaluación y la selección de las estrategias que posteriormente implantaremos, junto con el Plan de acción correspondiente a cada una de ellas.

1.2. Motivación

La realización de este trabajo me ha permitido poner en práctica conocimientos adquiridos durante el Grado de Administración y Dirección de Empresas, principalmente los relacionados con el área de Dirección Estratégica que se incluye en el departamento de Organización de Empresas. Es un área de conocimiento que considero de gran importancia a la hora de afrontar la gestión y administración de una compañía, sin menospreciar otras, que son necesarias para el desarrollo de cualquier actividad empresarial.

El hecho de tener la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en esta titulación a un caso real aporta una perspectiva mucho más práctica de los estudios cursados a lo largo del Grado.

Además, cabe destacar que con este informe se finaliza una etapa, ya que supone la última actividad académica de la titulación y el requisito final para la expedición del título de Grado en Administración y Dirección de Empresas.

1.3. Justificación

Actualmente las empresas se encuentran ante un entorno cambiante, marcado por factores tanto tecnológicos, como sociopolíticos y empresariales. La Dirección Estratégica de la empresa se ha convertido en el modelo dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno difícil como el descrito anteriormente.

Es por ello que la elaboración de este Plan Estratégico nos ayudara a aprovechar mejor las oportunidades y afrontar mejor las amenazas que pueden surgir a lo largo de todo el proceso, consiguiendo con éxito los objetivos y las metas propuestas.

En el presente informe queda plasmado el resultado de toda labor realizada para su preparación. La información se ha dispuesto en ocho partes coincidentes con los apartados del índice:

En este **Capítulo I** se expone una declaración de intenciones. El **Capítulo II** presenta un cuerpo teórico que pretende servir de soporte básico para la mejor comprensión de la Dirección Estratégica, junto con los términos referentes al Plan Estratégico que es recomendable conocer antes de adentrarse en el informe.

El **Capítulo III** habla sobre los antecedentes de la empresa, donde se muestra toda la información concerniente a la empresa objeto de análisis, es decir, **Quadres Disseny I.N.**

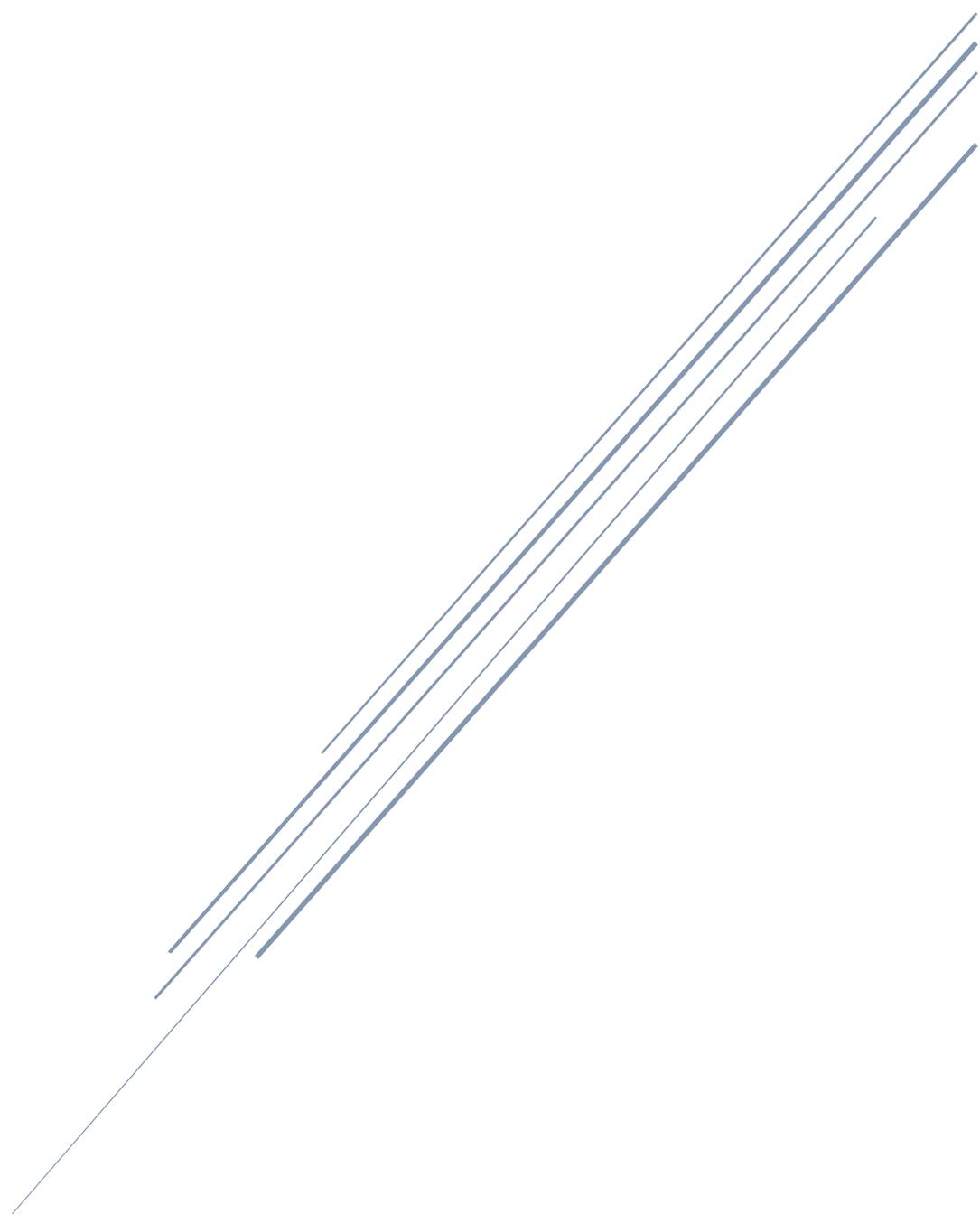
En los siguientes capítulos, (**Capítulos IV y V**), se realiza un análisis externo e interno de la empresa respectivamente. Se analizarán los principales factores del entorno, tanto general como específico, que afectan al sector permitiendo identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen estas variables sobre la empresa y decidir la respuesta más adecuada a las mismas. El análisis interno de la empresa determinará sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva.

En el **Capítulo VI** del informe se formularán estrategias a partir del análisis DAFO, que serán evaluadas para seleccionar las candidatas más firmes. Una vez seleccionadas las estrategias a implantar por la empresa, se realizará el plan de acción correspondiente a cada una de ellas, en el que se detallarán los pasos a seguir por la empresa para lograr sus objetivos (**Capítulo VII**).

Finalmente, en el **Capítulo VIII** se plantearán una serie de conclusiones obtenidas tras el estudio de la empresa.

Una vez terminados todos los capítulos se mostrará una breve reseña bibliográfica junto con el índice de figuras y cuadros.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este segundo capítulo define el concepto de estrategia, formado por diferentes términos que permiten el entendimiento de los procesos utilizados posteriormente.

Además, permite comprender el concepto de Dirección Estratégica a través de una breve definición, para poder vincularla directamente con la Planificación Estratégica. Esta definición está formada por los términos que complementan el Plan Estratégico, que se elaborará posteriormente.

2.1. Estrategia

El concepto de estrategia ha evolucionado significativamente desde su surgimiento en los años 60, junto con los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que se han enfrentado.

En este contexto, se encuentran diversas definiciones de estrategia que vienen presentadas por diversos autores, es por ello que no se ha llegado a un consenso claro sobre el significado del término. La aparición de nuevas definiciones condujo a una diversidad de términos utilizados y de ideas centrales pertenecientes a cada uno de los conceptos de estrategia, por ello se considera que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional puesto que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionando un sentido de unidad, dirección y propósito proporcionando los cambios necesarios incluidos por su entorno.

Muchos autores han definido la estrategia como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas o planes de negocio para lograrlos, establecidos de manera que definan en qué clase de negocio se encuentra la empresa y que clase de empresa es. Por tanto, se puede definir la estrategia como la forma de vincular la empresa con el entorno de esta.

El entorno influirá directamente en la empresa y condicionará las decisiones que esta tome, es por ello que cuando una empresa sigue una estrategia tiene que tener en cuenta las decisiones que tome además de intentar posicionar el entorno a su favor. Es por ello, que la empresa debe de tener en cuenta su entorno y el cambio constante que se produce en este. Este cambio provoca gran incertidumbre en la empresa y en las decisiones que se tienen que tomar, es por ello que la organización necesita modelar el entorno de manera que le favorezca en el cumplimiento de sus objetivos.

Por otra parte, las decisiones estratégicas intentar aumentar la competitividad de la empresa y para ello se debe tener capacidad de innovación y de adaptación al cambio de manera constante.

Por último, una buena estrategia tiene que cumplir una serie de características: debe ser capaz de alcanzar los objetivos deseados, además debe tener la capacidad para establecer una buena conexión entre el entorno y los recursos de los que dispone una organización y su competencia.

También debe tener la capacidad de proporcionar a la organización ventajas competitivas, las cuales tendrán que ser únicas y sostenibles en el tiempo. Por último, tiene que ser dinámica, flexible, capaz de adaptarse a situaciones cambiantes y debe de ser medible en términos de efectividad.

2.2 Dirección estratégica

Para entender la estrategia es necesario añadir conceptos adicionales que están relacionados con el termino, como es la dirección estratégica de la empresa.

La **dirección estratégica** no solo se basa en la creación de la empresa para tener éxito, sino que también se debe tener en cuenta la competencia, puesto que cada vez es mayor y más fuerte. Por tanto, cada vez es más necesario para los directivos el hecho de dedicar tiempo a la creación de estrategias para poder responder al entorno de la manera más rápida posible. Además, es la manera de entender la actividad empresarial que se desarrolla en un entorno complicado tal y como se ha descrito anteriormente.

Todas las empresas tienen la necesidad de pensar de manera estratégica, además de tomar decisiones de contenido estratégico para poder relacionarse con el entorno y poder alcanzar sus objetivos. Estas decisiones están relacionadas con las metas y los objetivos que se quieren conseguir a largo plazo.

Para poder conseguir un mayor rendimiento en la empresa, la dirección estratégica pone en marcha una o varias estrategias en cada uno de sus niveles como son el corporativo, el competitivo y el funcional. Estas estrategias le permiten unificar a la empresa con su entorno permitiendo así entender y responder mejor a las oportunidades y amenazas que se le presentan por parte del exterior, además de utilizar sus recursos y capacidades para poder llevar a cabo su actividad principal.

Cada uno de los **tres niveles estratégicos** mencionados anteriormente tiene sus funciones:

FIGURA 2.1.: LOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA



Fuente: *Elaboración propia*

La **estrategia corporativa** tiene como función identificar las actividades o negocios que la empresa quiere llevar a cabo. Por ello, es importante tener definida la visión y la misión de la empresa puesto que se basa en las actividades que se van a desarrollar en el futuro. Es por ello que se puede definir como la guía general que sirve para tomar poder desarrollar acciones determinadas con el fin de alcanzar unos objetivos determinados.

Por otra parte, se puede definir como la búsqueda de un plan de acción, el cual desarrolle una ventaja competitiva en la empresa, mediante la diferenciación de las actividades que se realiza la empresa.

En segundo lugar, encontramos la **estrategia competitiva** que permite una mejor competitividad en cada uno de los negocios que desarrolla la empresa. Para ello se tienen que determinar los recursos y las capacidades de las que dispone la empresa para poder llevarse a cabo. Además, se tiene que formular el plan de empresa a largo plazo para poder exprimir al máximo las fortalezas de la empresa, así como desarrollar nuevas capacidades y aprovechar al máximo las oportunidades del entorno para poder crear una ventaja competitiva sostenible y poder enfrentar las amenazas y cubrir las debilidades de la empresa.

Se distinguen **tres grupos de estrategia competitiva** como son:

FIGURA 2.2.: TIPOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

Liderazgo en costes	Aumentar la cuota de mercado mediante la estabilización de precios bajos.
Diferenciación	Atraer consumidores ofreciendo un producto o servicio único, además de ofrecer una imagen de marca. Por otra parte, también se puede conseguir ofreciendo una alta calidad de servicio o de producto.
Enfoque	Se trata de centrarse en un nicho de mercado específico. La empresa debe fijar esta estrategia a largo plazo, además una vez fijado un nicho de mercado se debe decidir que estrategia competitiva se va a seguir.

Fuente: *Elaboración propia*

En el tercer nivel de cualquier estrategia empresarial encontramos la **estrategia funcional**, la cual consiste en definir las estrategias operativas de todo el proceso que lleva a cabo la empresa, es decir, se centra en la aplicación y utilización de los recursos y habilidades de cada área funcional, para poder maximizar la productividad de estos recursos.

Por tanto, es la estrategia que se aplica una vez determinado el objetivo que se quiere lograr. Además, se tiene en cuenta el cuidado y el desarrollo de la capacidad funcional y operativa de la empresa para poder llegar a alcanzar una ventaja competitiva en esta.

Diferentes **tipos de estrategias funcionales**:

FIGURA 2.3.: TIPOS DE ESTRATEGIA FUNCIONAL

Estrategia de producción	Determina los pasos a seguir durante el proceso de producción.
Estrategia comercial	Acciones que llevar a cabo para poder introducir los productos y servicios en el mercado.
Estrategia financiera	Fijar las fuentes de financiación necesarias para poder desarrollar proyectos de inversión.
Estrategia de desarrollo	Introducción de nuevas técnicas para mejorar la eficiencia productiva entre otras cosas.
Estrategia de recursos humanos	Estabilización de acciones para captar y seleccionar a los trabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

2.3 El proceso de Dirección Estratégica

La Dirección Estratégica no es distinta a la dirección de las empresas, además podemos definirla como aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica.

Encontramos dos opciones para adoptar las decisiones estratégicas:

La primera de ellas, definir las actividades que son necesarias para poder llevar a cabo con éxito una estrategia empresarial, lo cual se puede definir como << proceso de dirección estratégica>>.

La segunda hace referencia a identificar las personas clave responsables de dicho proceso y por tanto, del éxito de la estrategia.

Dentro de la dirección estratégica se tiene que definir los cuatro componentes básicos de toda estrategia, los cuales se pueden identificar con cuatro actividades básicas que son:

- **Ámbito o campo de actividad (Scope):** se utiliza para delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y algunas de las características de su relación productiva con el entorno socio-económico. Se trata de delimitar los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado.

Además, el ámbito de la actividad tiene que estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es importante tener una visión dinámica de este aspecto, es decir, ver cómo se piensa que va a evolucionar esta cartera y combinar la opción actual con la nueva.

Cabe destacar que encontramos tres opciones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

- **Las capacidades o competencias distintivas:** dentro de este componente encontramos los recursos y las habilidades presentes y potenciales que posee la empresa.

Algunas de las competencias de la empresa constituidas a largo plazo, se encuentran en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que se apliquen y por último, la organización y su sistema de valores. Estas competencias son la que hacen que la empresa sea capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros.

- **Las ventajas competitivas:** son aquellas características que la empresa debe tener y desarrollar para poder mantenerse en una posición de ventaja frente a los competidores. La empresa dentro de un entorno competitivo no solo debe de ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar estar por encima de las otras empresas que participan en esa misma actividad. Este potencial privilegiado de la empresa puede darse debido a la utilización de algunos recursos clave por parte de la empresa como pueden ser: el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicamente perfeccionados, una patente, etc.
- **La sinergia:** hace referencia a la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, etc. de la empresa para poder conseguir que el conjunto pueda crear mas valor del que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y el cual debe resultar del equilibrio entre el ámbito de actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas.

Evaluación de la Dirección Estratégica:

Cuando surgió el concepto de estrategia, también apareció el concepto de planificación estratégica que supuso un paso muy importante para el posterior surgimiento de la dirección estratégica.

2.4 Planificación estratégica

La **Planificación Estratégica** es necesaria para poder elaborar, desarrollar y poner en marcha distintos planes operativos por parte de las empresas y de las organizaciones, para poder llegar a alcanzar los objetivos y las metas impuestas por la empresa. Es por ello, que es de vital importancia para las organizaciones puesto que en sus objetivos y en sus propósitos se establecen los pasos a seguir por parte de la organización, para poder conseguir dichos objetivos finales. Estos propósitos y objetivos consisten en identificar como eliminar aquellas diferencias que aparecen en los procesos que lleva a cabo la organización.

Además, la **Planificación Estratégica** se puede definir como el proceso de formalización de la Dirección Estratégica de la Empresa. Es la principal herramienta de la dirección empresarial para poder establecer los objetivos futuros de la empresa, así como diseñar los medios y las alternativas para poder alcanzarlos. Para poder alcanzar dichos objetivos, la planificación es necesaria para poder realizar un análisis de la información más relevante tanto la pasada como la presente y la futura.

Los planes operativos dichos anteriormente, pueden ser a corto, medio o largo plazo. Por tanto, sirve para diseñar un plan estratégico de lo que deseamos alcanzar en un futuro y hasta donde queremos llegar. Para ello, es necesario recordar la definición de estrategia, la cual es el diseño

y la implantación de una o varias acciones para poder dar mayor ventaja en el cumplimiento de los objetivos.

Dentro de la planificación estratégica encontramos el sistema de planificación estratégica en el que se desarrolla el proceso que orienta a la empresa para poder mejorar y modificar su posición frente a la competencia.

Así mismo, permite potencializar el desarrollo de las estrategias frente al entorno, además de poder desarrollar estrategias competitivas, es decir, permitir a la empresa potencializar su posición frente a la competencia además de permitir una antelación ante los futuros cambios del entorno.

Por otra parte, está formada por factores internos como son la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos, etc., por tanto, este concepto aparece con el objetivo de poder solucionar los problemas estratégicos que surgen en la empresa.

Encontramos **distintas etapas de la dirección estratégica:**

FIGURA 2.4.: LAS ESTAPAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Análisis Estratégico	Análisis interno
	Análisis externo
Formulación de estrategias	Diseño de estrategias
Implantación de estrategias	Evaluación y selección
	Puesta en práctica
	Control

Fuente: Elaboración propia

La dirección estratégica consta de cuatro fases básicas: el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia.

En primer lugar, el **análisis estratégico** tiene como objetivo establecer un bien estar clave tanto presente como futuro sobre la organización y por tanto sobre la formulación de las estrategias. Por tanto, está basado en el planteamiento de la planificación estratégica teniendo en cuenta factores macroeconómicos.

Haciendo referencia al entorno, este es cambiante y complejo, es por ello por lo que se deben de tener en cuenta los impactos que puede causar en la organización.

Por otra parte, encontramos los recursos pertenecientes a la organización, es decir las influencias internas de la organización. Con estas influencias internas de la organización nos referimos a sus fortalezas y debilidades de dentro de la empresa.

En segundo lugar, encontramos la **formulación de la estrategia** que se basa en formular distintas alternativas para poder conseguir tanto a misión como los objetivos que se ha planteado la empresa.

En esta segunda etapa encontramos gran variedad de alternativas, pero podemos encontrar peligros puesto que los directivos pueden elegir únicamente aquellas alternativas más obvias, hecho que afectaría negativamente a la empresa.

Por último, encontramos la **implementación de la estrategia**. En esta última parte podemos diferenciar tres procesos: la evaluación de las estrategias, la selección de estas y su implementación y control.

La **evaluación de las estrategias** se basa en tener un control sobre las ventajas que pueden presentar dichas estrategias.

Selección de la estrategia es el proceso que debe seguir la empresa para poder elegir una de las alternativas. En este caso, se podrá elegir una única estrategia o varias, además dicha elección no puede ser errónea ya que depende del punto de vista de los directivos.

Implementación de la estrategia es básicamente la puesta en marcha de la estrategia elegida. Para ello se tienen que definir, en los planes de acción, las acciones que se llevaran a cabo.

Su **control** es importante ya que permite la retroalimentación del sistema.

Como conclusión al desarrollo de la dirección estratégica, debemos que tener en cuenta la correcta asignación de los recursos y de las tareas a los distintos miembros de la empresa. Otro elemento clave es el sistema de información que exista en la empresa para poder comunicarse entre los miembros de la organización. Estos factores internos son cada vez más importantes para el correcto funcionamiento de la organización.

El **Plan Estratégico** se define como un Plan maestro puesto que la dirección recolecta aquellas decisiones más interesantes que se hayan aportado, para poder ponerlas en práctica dentro de unos años y poder ganar ventaja competitiva.

Este plan estratégico está formado por distintos niveles como son el nivel corporativo, el de negocio y el funcional.

El nivel corporativo define la misión y la visión de la empresa, así como el análisis estratégico y la actividad a la que se dedica la empresa.

El nivel de negocio posiciona a la empresa, así como a su ventaja competitiva, la cual debe perdurar en el tiempo.

El nivel funcional expresa las necesidades de las distintas áreas de la empresa como son las estrategias corporativas y las de negocios.

Partiendo de otro enfoque la de la Planificación Estratégica, encontramos ventajas como pueden ser:

- El aumento del conocimiento de la empresa para poder llevar a cabo determinadas mejoras.
- El aumento del conocimiento de los grupos de interés.
- Aumentar el efecto de pertenecer a un grupo de interés dentro de la empresa para poder aumentar la motivación de los trabajadores.
- Detectar oportunidades.
- Permite que la organización esté alerta de los cambios producidos en el entorno para poder adaptarse mejor a dichos cambios.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Priorizar los problemas dependiendo de su importancia, así como del efecto que pueden causar en la empresa.

2.5. Objetivos y valores de la empresa

En todas las empresas se debe de plantear el problema de coordinar e incentivar las decisiones tomadas por cada grupo de participantes, con el fin de llegar a alcanzar unos objetivos comunes.

Para poder llevarse a cabo, se tiene que definir en primer lugar, la **misión, visión** y dichos **objetivos** a los que se quiere llegar.

La **misión** hace referencia a la identidad y la personalidad de la empresa, tanto en el presente como en el futuro, desde un punto de vista muy general. Además, se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea? Puede parecer que sea una pregunta muy simple, pero es una de las cuestiones más importantes que debe plantearse una empresa.

Su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa, constituyendo de algún modo una declaración de principios en la cual la empresa se presenta ante la sociedad.

Dicha misión es importante que sea conocida por todos los miembros de la empresa, además de ser estable en el tiempo, ya que se tiene que entender como un concepto dinámico que va a evolucionar dentro de la organización y podría ser replanteada debido a los cambios del entorno.

Siguiendo la teoría de *HAX Y MAJLUF (1997)* para poder definir el concepto de misión se deben tener en cuenta una serie de variables:

- **La definición del campo de actividad**, es decir, de los distintos negocios en los que opera la empresa o puede operar en un futuro.
- **La identificación de las capacidades esenciales** que la empresa ya ha desarrollado o puede desarrollar en un futuro, teniendo en cuenta la capacidad que presenta la empresa para competir en el mercado.
- **Los valores, las creencias y la filosofía.**

La misión cuesta más de identificar en aquellas empresas más diversificadas, sobre todo si se trata de diversificación no relacionada, puesto que los productos y los mercados, así como las habilidades y los conocimientos son muy distintos entre sí.

La **visión** refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, hace referencia a lo que será o debería ser la empresa en un futuro. Se podría entender, por tanto, como la respuesta a estas preguntas: ¿Como seremos? ¿Cómo deberíamos ser? ¿Qué queremos ser en el futuro? Supone definir el propósito estratégico de la empresa, el cual está formado por una serie de características esenciales, según *HAMEL Y PRAHALAD (1990)*:

- **Incorpora la idea profunda de triunfo**, que se basa en establecer un planteamiento como un objetivo ambicioso y siempre poniendo la vista en el futuro.
- **Es estable a largo plazo**, el reto es planteado para un largo periodo de tiempo y por tanto tiene que ser estable y coherente para poder ser alcanzado.
- **Ha de merecer el esfuerzo y el compromiso del personal en su consecución**, es decir, tiene que ser un reto conjunto de tal forma que todos los miembros de la empresa se sientan comprometidos y participativos en la definición de visión.

La definición de visión no debe ser planteada en términos de beneficio o de creación de valor para los accionistas. Esta es una de las condiciones necesarias para todas las empresas que aseguran su propia supervivencia a lo largo del tiempo.

Su diseño dependerá del tipo de empresa a la que vaya destinada y de la ambición con la que cada empresa quiera formularlo.

El gran desfase existente entre el futuro deseado y la realidad actual de una empresa hace que el esfuerzo necesario para conseguirlo pueda ser considerable. Para superar estos desfases y alcanzar en el sentido correcto, la empresa debe desagregar la visión en objetivos estratégicos. El hecho de diseñar los objetivos empresariales hace operativa la consecución de la visión además de proporcionar a la empresa señales orientativas del camino que se va a seguir. Para que el sistema de objetivos sea adecuado, estos tienen que cumplir una serie de criterios establecidos por *HAMEL Y PRAHALAD 1990, DESS Y LUMPKIM 2003*:

- **Medibles**, que exista algún indicador para comprobar su grado de cumplimiento.
- **Específicos**, que especifique de forma clara que es lo que se quiere alcanzar.
- **Adecuados** o consistentes en la misión y visión.
- **Sucesivos**, es decir, debe dar tiempo a la empresa para que pueda digerir un objetivo antes de alcanzar otro.
- **Realistas**, que sean alcanzables con las capacidades que dispone la empresa.
- **Desafiantes**, es decir, deben de suponer un desafío importante para la empresa.
- **Fijados en el tiempo**, que tengan un plazo temporal para su consecución.

El sistema de objetivos diseñado, fuerza a la empresa a mejorar y a dar los pasos necesarios para poder avanzar por la dirección correcta hacia la consecución de la visión. En medida que se van consiguiendo sirven para motivar y poder plantear nuevos retos. Además, pueden servir de referencia para el control estratégico, de manera que se corrijan y se identifiquen desviaciones respecto a lo previsto.

Los tipos de objetivos estratégicos más relevantes son los siguientes (*THOMPSON Y STRICKLAND 2004*):

- **Según la naturaleza de los objetivos**: se pueden diferenciar entre financieros y no financieros. Los primeros tienen relación con la rentabilidad y la creación de valor, mientras que los segundos tienen que ver con la forma de competir en los mercados.
- **Según el horizonte temporal**: podemos diferenciar a corto plazo y a largo plazo. Actualmente la dirección se ve sometida a la presentación de resultados a corto plazo, los cuales satisfagan los intereses de los accionistas. Pero esto no debe influir en el diseño de objetivos a medio plazo para poder asegurar una buena posición de la empresa.
- **Según su alcance**: distinguimos entre objetivos ambiciosos y objetivos imposibles. Los objetivos imposibles son aquellos que con el intento de conseguirlo liberan una creatividad y una energía adicional en la empresa, la cual no aparecería si los objetivos fueran simplemente alcanzables.
- **Según el grado de creación**: se pueden plantear objetivos abiertos y objetivos cerrados. Los objetivos abiertos mejoran día a día mientras que los objetivos cerrados crecen un 20% anualmente.

- **Según el nivel estratégico:** los objetivos son necesarios en todos los niveles de la empresa. Es por ello que tenemos que definir los objetivos corporativos, los objetivos competitivos y los funcionales de acuerdo a los distintos niveles de la estrategia. Esto tiene que representar un sistema jerárquico capaz de dar coherencia a los objetivos y a las estrategias de los distintos niveles y de unificar los esfuerzos internos para conseguir la visión.

2.6. Responsabilidad social y ética empresarial

La **responsabilidad social corporativa (RSC)** hace referencia a la forma de actuación que tienen las empresas a la hora de dirigir su actividad de manera sostenible y ética. Además, trata de disminuir el impacto negativo que las empresas tienen sobre sus grupos de interés, así como el medio ambiente y la sociedad en general.

También se puede definir como la medida en que las actividades de una organización protegen a la sociedad, además de intentar mejorarla para poder servir los intereses legales, económicos o técnicos que hacen referencia a la organización.

Cabe destacar tres aspectos relacionados con el concepto de la responsabilidad social según *NIETO (2005)*:

- La responsabilidad social **transforma la fórmula clásica del gobierno** de la empresa centrada en la relación bilateral entre accionistas y directivos, lo que incluye a accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas, inversiones y comunidad local.
- La responsabilidad social **modifica el proceso de toma de decisiones** al añadir a los criterios de eficiencia económica la consideración del impacto ambiental y social de las actividades de la empresa.
- La responsabilidad social es de **aplicación voluntaria**.

Siguiendo todos estos pasos la empresa puede llegar a conseguir legitimidad y credibilidad ante los diversos grupos de interés que la integran y ante la sociedad en su conjunto.

De manera tradicional se ha mantenido que la empresa no debería de asumir ningún tipo de responsabilidad social, puesto que es incompatible con el principio clásico de maximización del beneficio. Encontramos el planteamiento de *FRIEDMAN (1966)*, el cual afirma que la responsabilidad referente de la empresa radica de obtener mayores beneficios posibles para sus accionistas. Haciendo referencia a esta postura clásica, el papel de directivo se debe reducir a actuar lo más eficientemente posible en los mercados de forma que **consiga los mayores beneficios para sus empleados**.

Al llevar a cabo criterios de responsabilidad social, la empresa puede facilitar las relaciones con los distintos grupos de interés, reducir los conflictos y mejorar las condiciones del entorno. Todo ello podrá facilitar la solución de los problemas sociales y ayudar en la creación de una mayor reputación y un mayor valor para la empresa.

Por otra parte, haciendo hincapié en el **ámbito de la responsabilidad social**, podemos distinguir tres áreas que integran el contenido que se le suele asignar a dicha responsabilidad. El **área económico-funcional** hace referencia a la relación con la propia actividad normal que realiza la empresa en cuanto a la producción de bienes y servicios que necesita la sociedad.

El **área de calidad de vida** está relacionada con la forma en la que la empresa desarrolla el nivel de vida general de la sociedad. La gestión medioambiental y la idea de la sostenibilidad de la actividad empresarial se enmarcarían en este nivel.

El **área de inversión o acción social** está referida al grado en el que la empresa utiliza sus recursos financieros para poder resolver los problemas de la comunidad.

La extensión de estas áreas de la responsabilidad de la empresa necesita la reformulación de los principios que marcan su eficiencia hacia un nuevo sistema de valores, el cual actúe de modo de código ético para la empresa. En términos generales, puede considerarse que los **factores** que influyen en la decisión de la empresa acerca de la responsabilidad social son de cuatro tipos: legales, políticos, competitivos y éticos.

Los **factores legales**: vienen determinados por el reparto de las leyes y normas de la sociedad, a través de las instituciones elegidas. Existe un consenso generalizado sobre un umbral mínimo que las empresas están obligadas a respetar.

Los **factores políticos**: se derivan de la necesidad de atender a los grupos de interés con los que se relaciona, especialmente con aquellos más relevantes. Dentro de los grupos de interés, los trabajadores constituyen el principal objetivo de la responsabilidad social. Por otra parte, en los grupos externos cabe destacar la importancia de los consumidores.

Los **factores estratégicos o competitivos**: hacen referencia a la posibilidad de mejorar la posición competitiva y poder crear un mayor valor en las empresas a través de la responsabilidad social, todo esto utilizando los mecanismos como la legitimidad o la reputación empresarial.

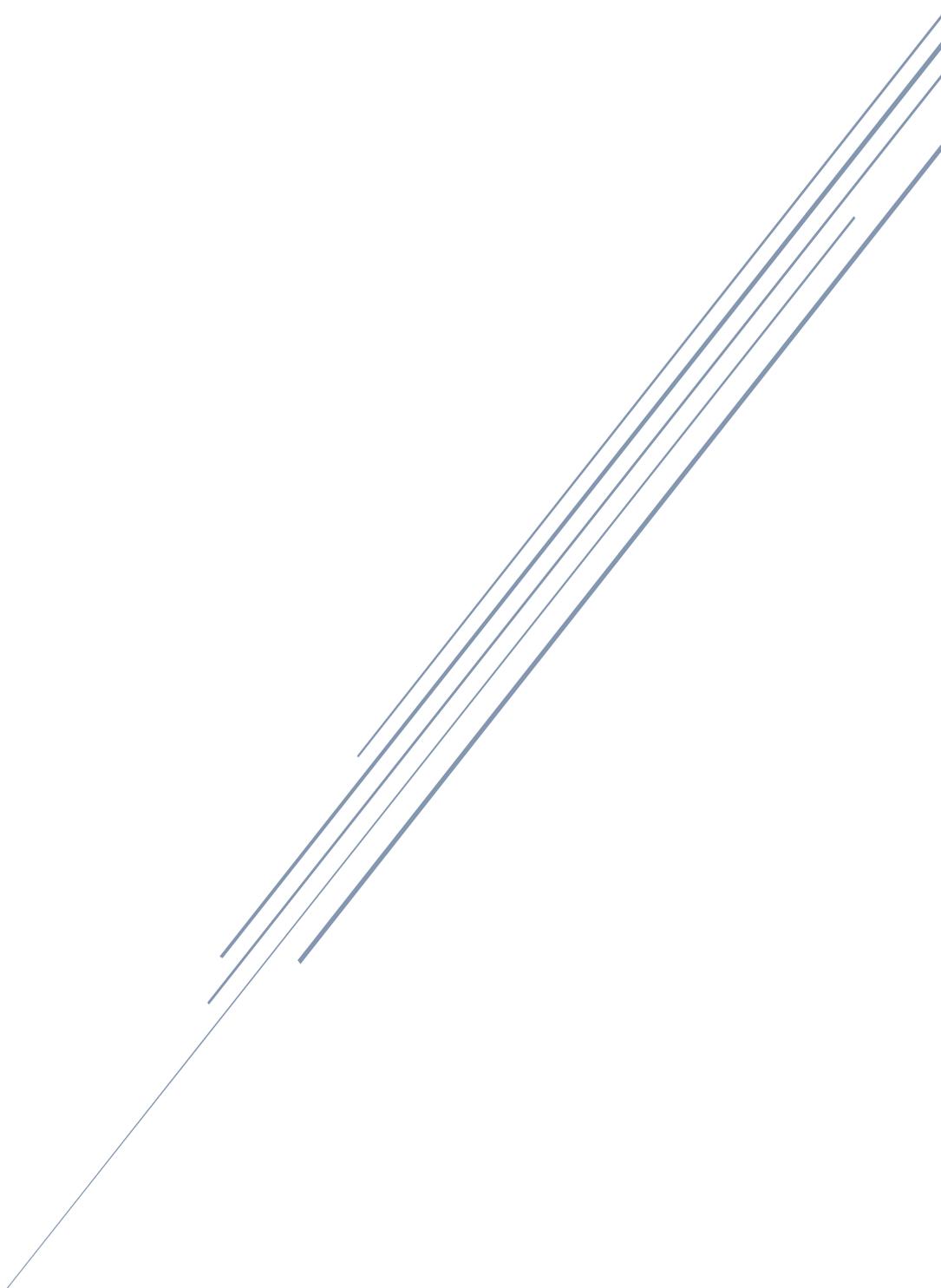
Los **factores éticos**: están vinculados junto con un comportamiento socialmente responsable, de este modo la empresa podrá adoptar dichos factores y su compromiso con la responsabilidad social en la misión, valores y cultura organizacional.

Como **conclusión** decir que existe una relación entre la responsabilidad social y los resultados, de esta manera aquellas empresas que invierten en responsabilidad social obtienen a largo plazo mejores resultados, además la obtención de estos les permite a las empresas reforzar su inversión en la responsabilidad social.

La ética empresarial se refiere a los fundamentos morales que caracterizan las relaciones que las empresas sostienen con los agentes sociales o grupos de interés como son los clientes, trabajadores, proveedores, competidores, etc. Más profundamente la ética de la empresa se refiere a cómo las normas morales de las personas se aplican a las actividades y a sus objetivos. En otras palabras, la ética de la empresa no es más que un caso complejo de la ética en general, la cual tiene que suministrar a los participantes internos de la empresa algunos criterios para poder identificar y analizar las implicaciones morales de las decisiones estratégicas.

Cabe destacar que el gobierno de la empresa, la responsabilidad social y la ética empresarial son cuestiones muy relacionadas entre sí. Es por ello, que el gobierno de la empresa está relacionado con el buen hacer de las personas para poder lograr los objetivos planteados y para ello es de vital importancia el comportamiento ético de los directivos.

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES



CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES

En el tercer capítulo se muestra la información concerniente a la empresa objeto de análisis, es decir, Quadres Disseny I.N. Primeramente, se definirá la historia de la organización desde su fundación a la actualidad junto con la estrategia de operaciones seguida por la misma. Así mismo, se incluirán diversos aspectos como las prioridades competitivas y estrategia de flujo seguida.

En segundo lugar, se definirán los principios y valores que guían la conducta de la empresa, concretamente la misión, la visión y los valores organizacionales. Debido a la importancia del producto se analizará la materia prima necesaria para su elaboración, diseño, gama de producto y ciclo de vida.

Para terminar con el capítulo, a través del análisis de la administración de procesos de la empresa, se ha elaborado un pequeño reporte a cerca de la configuración productiva y un desarrollo exhaustivo del proceso de fabricación del producto.

3.1. Historia de la empresa

Quadres Disseny I.N. se dedica a la enmarcación de cuadros.

Todo empezó en 1984 cuando Nuria Prats se hizo socia de un empresario dedicado a esta actividad, en ese momento empezaron a trabajar juntos como sociedad donde se realizaba la enmarcación de cuadros además de su venta, es decir, la empresa se dedicaba exactamente a realizar dicha actividad, además de dedicarse al reparto de cuadros a cada uno de sus clientes o empresas asociadas.

Más adelante se cambiaron de localización, puesto que el taller se quedó pequeño ya que ampliaron sus redes de contacto. Pero aun así seguían ubicados en Gandía y seguían con la entrega a domicilio.

Unos años después de cambiar la ubicación se deshace la sociedad y en ese momento es cuando Nuria Prats decide crear una empresa como persona física (1988) formada por una tienda física donde se realiza la venta de los productos y un taller donde se realiza todo el proceso productivo.



3.2. Descripción de la empresa

La empresa está formada por una única persona, Nuria Prats Prats.

La misma dueña de la empresa es la encargada de realizar la enmarcación de los cuadros, así como realizar su venta, además si el cliente se lo pide es ella misma la encargada de colgar dicho cuadro.

En el lugar físico donde se realiza la actividad, la empresa está formada por el taller donde se realiza la preparación de la encuadernación y una oficina física donde se realiza la venta de los productos.

3.3. Estrategias seguidas

En este apartado vamos a comentar en que está basada principalmente la estrategia corporativa de la empresa, sus prioridades competitivas, así como los objetivos del departamento de producción.

La estrategia corporativa de refiere al alcance global de la empresa. Para poder definir la estrategia corporativa necesitamos tomar tres decisiones:

- Determinar la visión y la misión de la empresa.
- Vigilar los cambios en el entorno, en los competidores y adaptarse a ellos.
- Desarrollar las capacidades fundamentales de la empresa.

Sus principales prioridades están relacionadas con el costo, el tiempo y la calidad. Puesto que pretenden realizar las operaciones reduciendo al máximo los costes, así como ser capaz de poder entregar los productos de manera más rápida y durante en tiempo que se había acordado con el cliente. La calidad es lo más importante, es por ello que cada uno de los productos se realiza de manera manual e individual.

Generalmente, se puede afirmar que la empresa quiere ser conocida por su diferenciación en los productos y por la calidad de estos.

En cuanto a la producción es toda sobre pedido puesto que así se adapta mejor a las necesidades de los clientes y se evita tener productos en el almacén los cuales no les va a reportar beneficio alguno. Esta decisión de producir sobre pedido también se ha adaptado teniendo en cuenta las prioridades competitivas, para poder diferenciarse de la competencia.

3.4. Misión, Visión y Valores

La **Misión** de la empresa es utilizar la experiencia personal, así como el conocimiento y la capacidad para fabricar productos con un valor añadido, para poder obtener beneficios tanto la empresa como los clientes.

La **Visión** es conseguir ser una empresa diferenciada de la competencia por su valor aportado tanto en el producto como en el servicio que se presta.

Los **Valores de la Empresa** se centran en el interés que se pone a la hora de realizar el trabajo, el compromiso y sobre todo el ser sostenible puesto que en la empresa no se utilizan productos de plástico.

Al ser una única persona en la empresa, es ella misma la que tiene que ser capaz de realizar el trabajo de la mejor manera posible para poder seguir obteniendo los excelentes resultados que está teniendo.

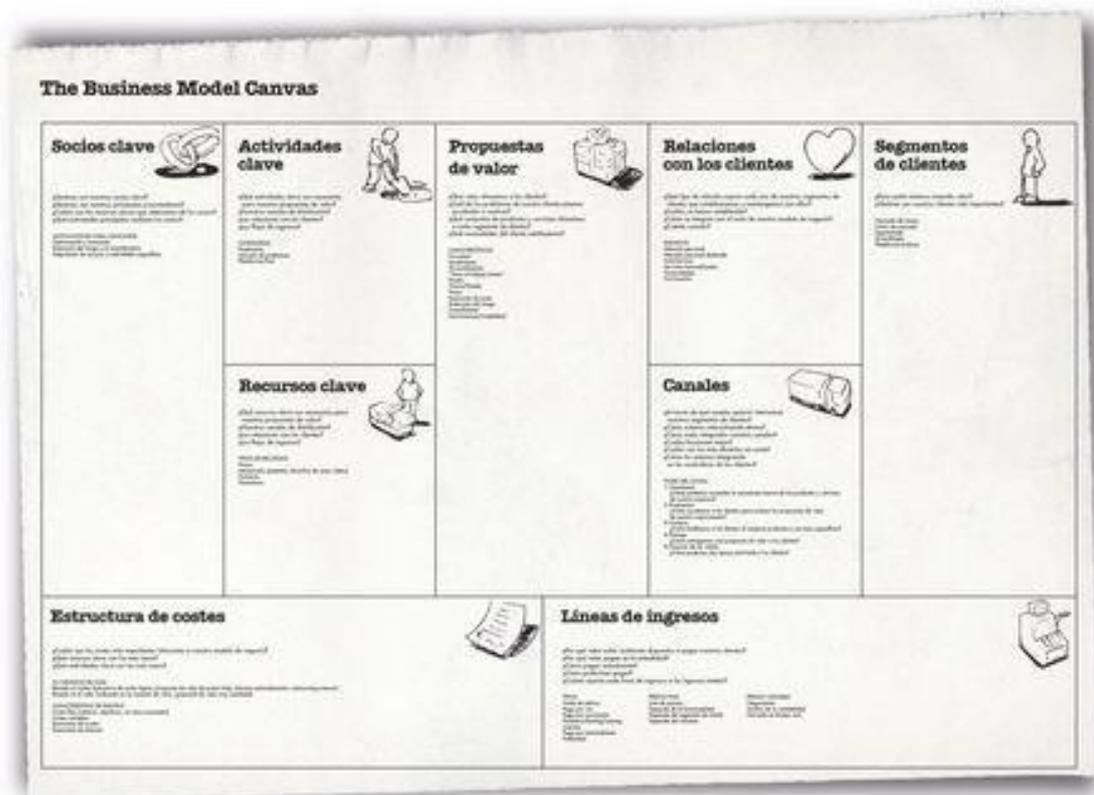
3.5. Canvas

El modelo Canvas sirve para comunicar de un modo más atractivo y visual la estrategia de una empresa, de manera que permite evaluar como de viable es una idea rápida y eficiente.

La estructura del modelo está formada por nueve bloques, los cuales irán evolucionando a medida que irá variando la estrategia competitiva de la empresa. Esta estructura está compuesta por dos partes: la parte derecha hace referencia a las actividades internas de la empresa y la parte izquierda hace referencia a como la empresa va a llevar a cabo sus operaciones.

A pesar de estar formado por dos partes, cualquier cambio en alguna de ellas afecta a todo el conjunto, por lo que se tiene que revisar de manera seguida la estructura de la empresa.

IMAGEN 1: PLANTILLA CANVAS



Propuesta de valor: hace referencia a que es lo que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades del mercado, en nuestro caso Quadres Disseny ofrece la enmarcación de cuadros de manera manual y personalizada.

Segmentos de Clientes: se basa en definir a los clientes que la empresa intenta atraer, siguiendo algunos criterios como son la edad, su lugar de residencia, etc. En nuestra empresa el segmento

de clientes sería gente mayor de a partir de 50 años o gente joven que empieza a emanciparse y necesita decorar su nueva casa.

Canales: es una de las decisiones más importantes que tiene que tomar la empresa, puesto que es una de las cosas que determina el beneficio. Es la estrategia que utiliza la empresa para hacer llegar su propuesta de valor al mercado.

Nuestros canales son principalmente la tienda física puesto que es donde se realizan todas las ventas, aunque la empresa también tiene el servicio a domicilio en el que se entrega el producto en la casa del cliente.

Relación con clientes: se basa en el modo en el que la empresa intenta fidelizar con los clientes, así como los sistemas de relación que hay entre ellos y la empresa. Quadres Disseny fideliza con los clientes mediante la aportación de un producto personalizado el cual satisface las necesidades de los clientes. Su principal medio de comunicación es mediante persona física puesto que los clientes acuden a la tienda para poder comunicarse con la empresa, aunque otras veces también se realiza la comunicación mediante teléfono móvil.

Fuentes de ingresos: es un elemento fundamental para poder asegurar la viabilidad económica de la empresa puesto que está basado principalmente en cómo la empresa pretende cobrar sus productos y servicios. En la empresa principalmente se utiliza el método de pago mediante efectivo, aunque en estos últimos años ha aumentado rápidamente el uso de tarjetas de crédito o débito. Por otro lado, para poder realizar el pago a los proveedores, también se ha utilizado la transferencia bancaria.

Recursos clave: hace referencia a todo aquello que la empresa utiliza para desarrollar su actividad, así como la puesta en el mercado de sus productos, la generación de ingresos o las relaciones que mantiene con clientes. En nuestro caso la empresa ya tiene fidelizados a sus clientes desde sus inicios, además no es una empresa que ponga a la venta sus productos, sino que se encarga de satisfacer las necesidades que los clientes tienen, es por ello que su principal fuente de ingresos es la correcta prestación de servicios que realiza la empresa, así como su personalización en los productos.

Actividades clave: son todas aquellas acciones necesarias para poder proporcionar valor a los productos y diferenciarse de la oferta que existe en ese momento en el mercado. Entre ellas destacan la asistencia post venta que es una de las actividades clave que tiene Quadres Disseny puesto que, en caso de vender un producto defectuoso, esta se encarga de remodelarlo o fabricarlo nuevamente.

Socios clave: son todos aquellos proveedores necesarios para poder realizar con éxito los procesos productivos. Nuestros proveedores serían:

Grupo Senis encargado de proveer materiales de montaje

Cristalería Beneyto encargada de proveer cristales y espejos

Inglet proveedor de paspartús

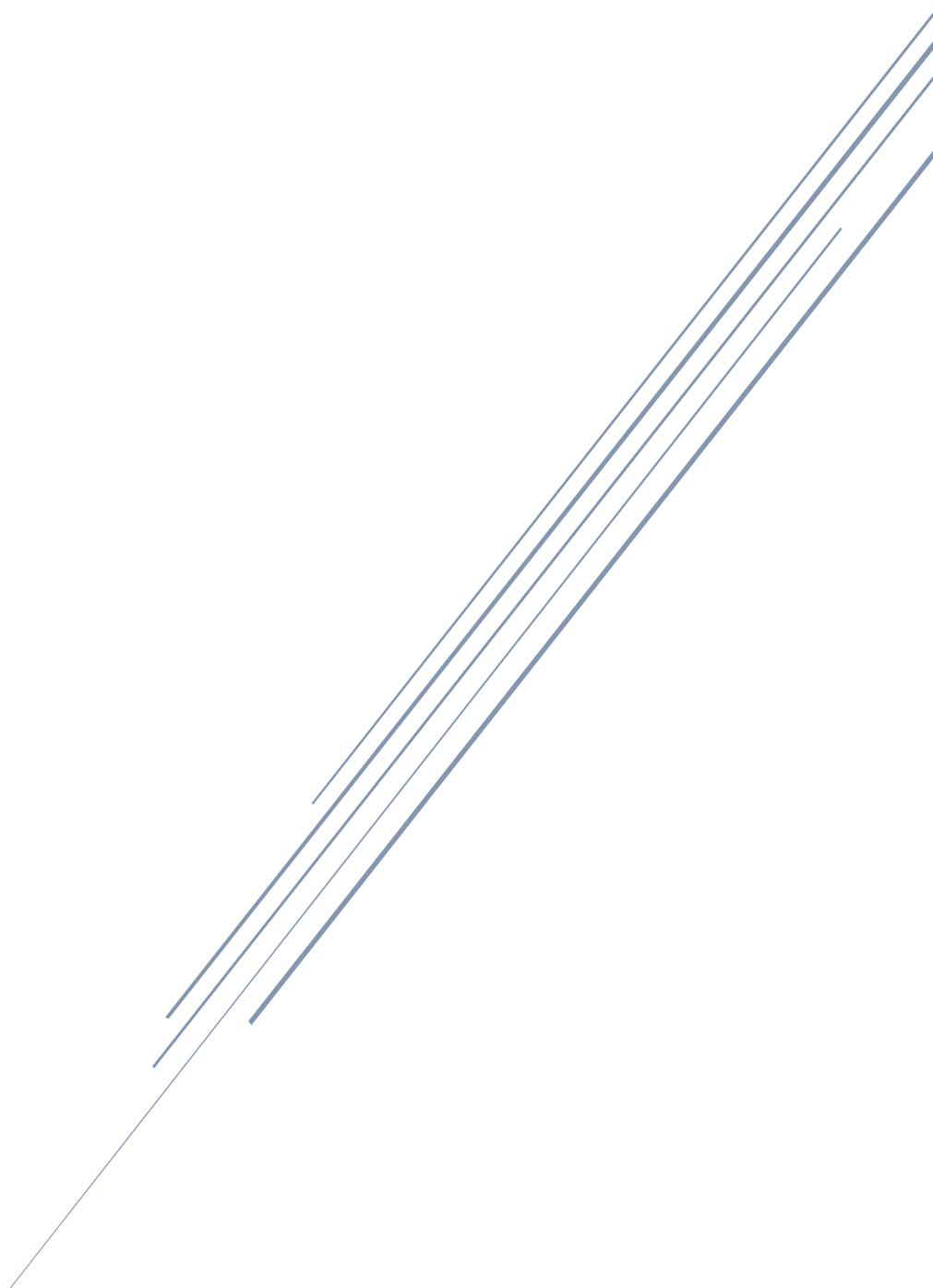
Proveedor de láminas, grabados, litografías y serigrafías: Cartel

Proveedores de molduras: Intermol, Molgra, Senis, Enrique Lopez, García, Montcho y Gaspar.

Estructura de costes: el principal objetivo de la entidad es garantizar su sostenibilidad, es por ello que es necesario evaluar sus costes fijos. En nuestro caso los principales costes fijos que tenemos son:

- La luz: supone un gasto de 70-75€ mensuales.
- El agua: 30-35€ mensuales.
- El wifi y el teléfono de la empresa: 60-65€ mensuales.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EXTERNO



CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se hace referencia al entorno, con el objetivo de poder entender los puntos clave y poder superar la complejidad con la ayuda de los modelos y de las herramientas que propondremos a continuación.

Para poder realizar un buen análisis se tienen que conseguir cinco etapas clave:

- 1. Comprender y valorar la naturaleza del entorno.**
- 2. El análisis del entorno general**, que debe identificar los principales factores clave para poder competir en el sector.
- 3. El análisis del entorno específico**, el cual pretende identificar los factores clave para competir en su sector.
- 4. Identificar la posición competitiva de la empresa.**
- 5. Identificar las oportunidades** sobre las que fundamentar la estrategia y las **amenazas** que se deben de superar.

En cuanto al Análisis Externo hace referencia a aquella parte del entorno que influye en la empresa de una manera u otra, pudiendo así ser relevante en la definición de la estrategia empresarial.

Este análisis permite tener en cuenta tanto las influencias positivas (oportunidades) como las negativas (amenazas), así como decidir la respuesta más adecuada a las mismas. En el entorno podemos distinguir dos niveles:

- **Entorno General o Macroentorno:** Medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva más general, influenciado por el sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad. En este punto se analizan los factores que afectan a la empresa desde un punto de vista más global, el cual no se relaciona con el sector.
- **Entorno Específico o Microentorno:** Parte del entorno que se encuentra más próximo a la actividad de la empresa, es decir el sector o la rama de la actividad económica al que pertenece la empresa. En este mismo entorno se analizan los factores del sector o de la industria. Además, podemos dividir el entorno en dos partes: Industria o sector el cual hace referencia a un grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios; y Competidores y mercados los cuales hacen referencia a la capa más inmediata del entorno.

4.1. Análisis del Macroentorno o del Entorno General.

Realizando el análisis del Macroentorno o del entorno general obtenemos la información que permite a la empresa identificar que variables pueden tener un impacto significativo en su estrategia y evaluar dicho impacto. Las **técnicas** que vamos a utilizar para su evaluación son:

- Análisis PEST
- Perfil Estratégico del Entorno

4.1.1. Análisis PEST

Para poder realizar el análisis PEST (entorno actual) de la compañía Quadres Disseny, estudiaremos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales influyen sobre la empresa. Por tanto, su objetivo es identificar aquellas variables que facetan a la estrategia seguida por la empresa, o que pueden afectar en un futuro.

Para ello, tenemos que definir los límites del análisis. En primer lugar, definiremos los límites de actuación, para ellos utilizaremos una aproximación geográfica, en función del ámbito territorial en que la empresa actúa (área económica, país, región, localidad). La empresa Quadres Disseny, es una compañía situada en la ciudad de Gandía (Valencia).

A continuación, podemos observar las variables más típicas a la hora de realizar un análisis PEST:

FIGURA 4.1.: VARIABLES CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS PEST

Dimensión Político-Legal: <ul style="list-style-type: none">- Estabilidad del gobierno- Política fiscal- Reglamentos sobre comercio exterior- Política de bien estar social- Legislación sobre la competencia- Legislación laboral- Salud y seguridad- Nivel de salarios mínimos- Política económica	Dimensión Tecnológica: <ul style="list-style-type: none">- Nivel de uso de internet- Nivel de conocimientos científicos y tecnológicos- Infraestructura científica y tecnológica- Capacidad de innovación tecnológica- Infraestructuras del país- Políticas de I+D- Disponibilidad de nuevas tecnologías, mayor facilidad de acceso
Dimensión Económica: <ul style="list-style-type: none">- Tasas de crecimiento (PIB)- Inflación (IPC)- Tipos de interés- Tasa de paro- Balanza de pagos- Nivel de productividad y desarrollo del país o región- Recursos disponibles en el país o en la región.	Dimensión Sociocultural: <ul style="list-style-type: none">- Edad de la población- Actitud hacia el trabajo- Disparidades en niveles de renta- Conflictividad social- Nivel educativo de la población- Poder de los grupos sociales- Distribución geográfica de la población

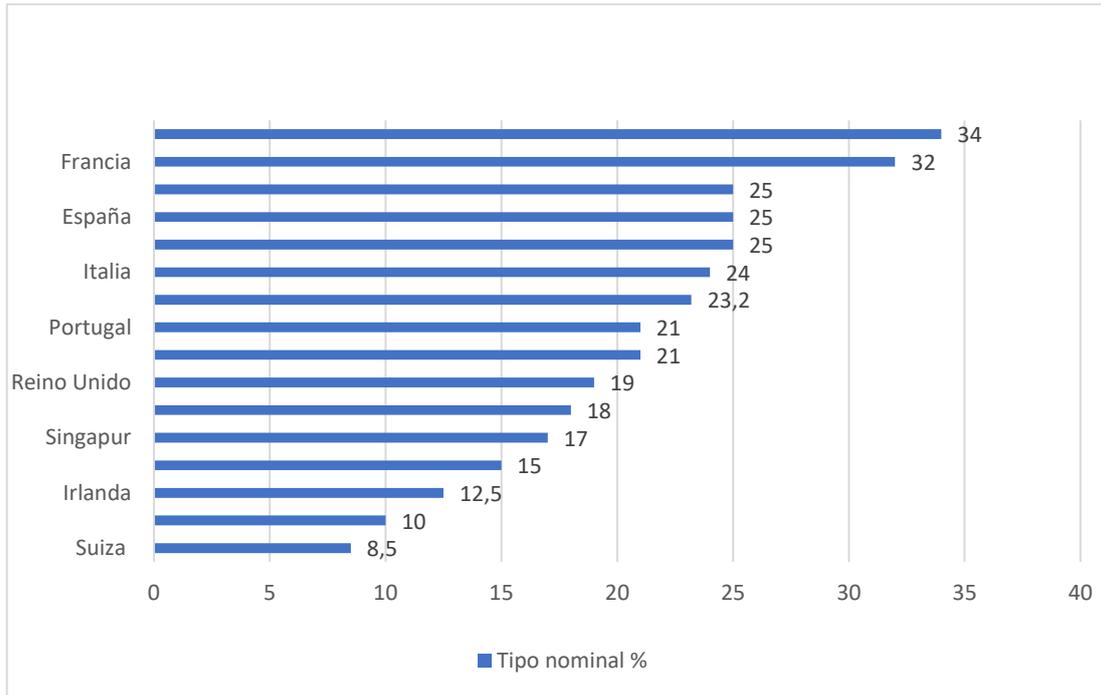
Fuente: *Elaboración propia*

DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL:

Subida de impuestos: la subida de los impuestos vendrá de la mano de un recorte de deducciones en el Impuesto de Sociedades, además estará relacionada con la subida del IRPF, esta de hasta cuatro puntos para las rentas más altas. Este hecho afectará principalmente a los autónomos, emprendedores además de pequeñas y medianas empresas.

Esta subida colocará a España en el tercer puesto de los países de la UE con mayor IS, detrás de Holanda y Francia.

FIGURA 4.2.: IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES EN 2019



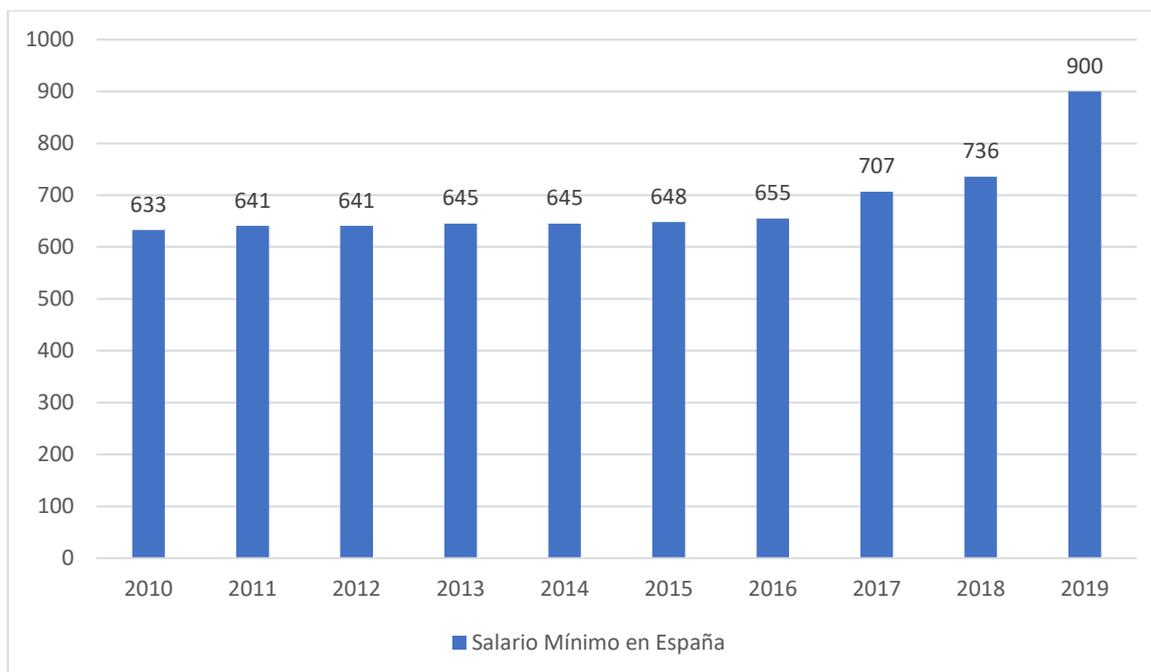
Fuente: *Elaboración propia apoyada de <https://www.agenciatributaria.es>*

Nivel de salarios mínimos: El Salario Mínimo Interprofesional (SMI) fija la cuantía retributiva mínima que tiene que percibir el trabajador haciendo referencia a la jornada legal de trabajo, sin distinguir el sexo ni la edad de los trabajadores, así sean fijos, eventuales o temporales.

El valor del SMI es fijado por el Gobierno cada año, además para determinar el mismo se tienen en cuenta algunos factores como son el IPC, la productividad media nacional alcanzada y el incremento de participación del trabajo en la renta nacional.

A continuación, podemos observar la evaluación del SMI desde 2002 hasta la actualidad:

FIGURA 4.3.: SALARIO MÍNIMO EN ESPAÑA



Fuente: Elaboración propia apoyada de www.salariominimo.es

Salud y seguridad: En las PYMEs, la seguridad y la salud en el trabajo (SST) se gestiona de una manera más eficiente. Esto es una prioridad en las estrategias nacionales en materia de SST, en el marco estratégico de la comisión europea y en el contexto del Pilar europeo de derechos sociales. Algunos estudios de la EU-OSHA, indican que cuanto más pequeña es la empresa, más importantes son los recursos en la gestión de la SST.

Paralización del trabajo: Debido al COVID19 se ha paralizado el trabajo en todo el país, puesto que el gobierno ha decretado el estado de alarma lo que influye negativamente para aquellas pequeñas y medianas empresas ya que tienen que cerrar sus negocios. Debido a esto, el gobierno ha tomado varias medidas que no favorecen a los autónomos, algunas de estas medidas son: la flexibilidad en el acceso a la prestación por cese de la actividad de los autónomos, pero no se suspenden las cotizaciones sociales a los afectados por el COVID19, otra de las medidas tomadas por el gobierno ha sido la exoneración de pagos a la seguridad social para aquellas empresas que apliquen el Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE).

Actualmente, el país está volviendo a retomar su actividad ya que los efectos del Coronavirus han provocado el comienzo de una crisis económica en el país.

IMAGEN 2: PÉRDIDAS DE EMPLEO EN ESPAÑA POR LA CRISIS DEL CORONAVIRUS

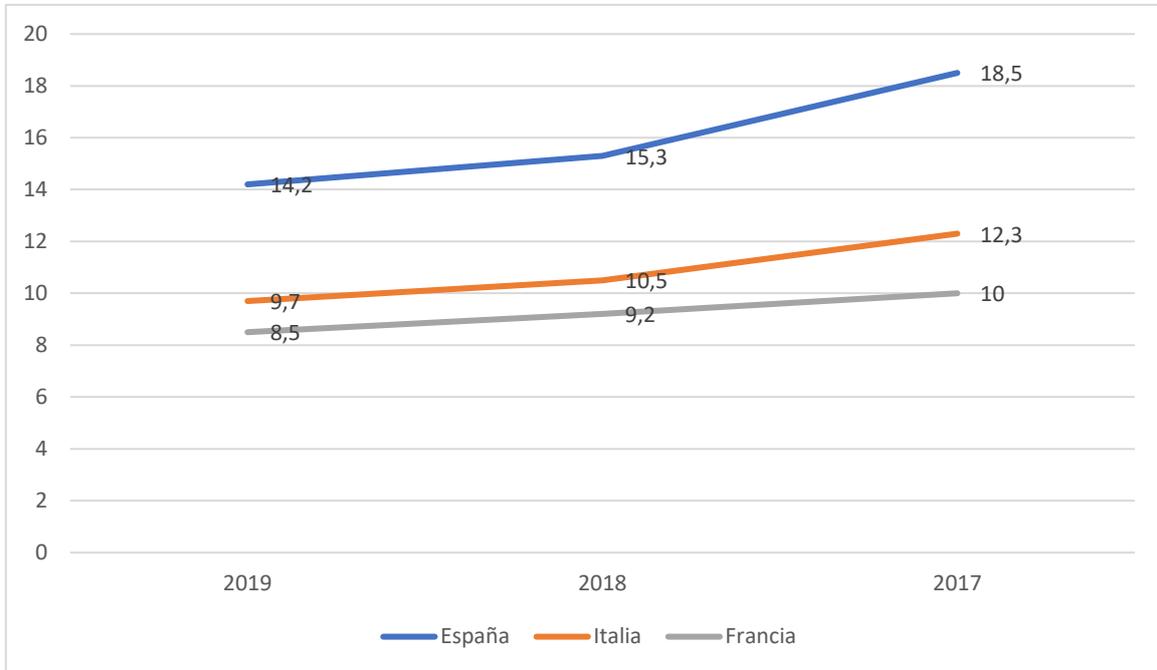


Fuente: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/02/economia/1585808404_052531.html

DIMENSIÓN ECONÓMICA:

Tasa de paro: Actualmente en España la tasa de paro es de 14.2%, cifra preocupante comparada con Italia y Francia que se encuentran muy por debajo con una tasa de paro de 9.7% y 8.5% respectivamente.

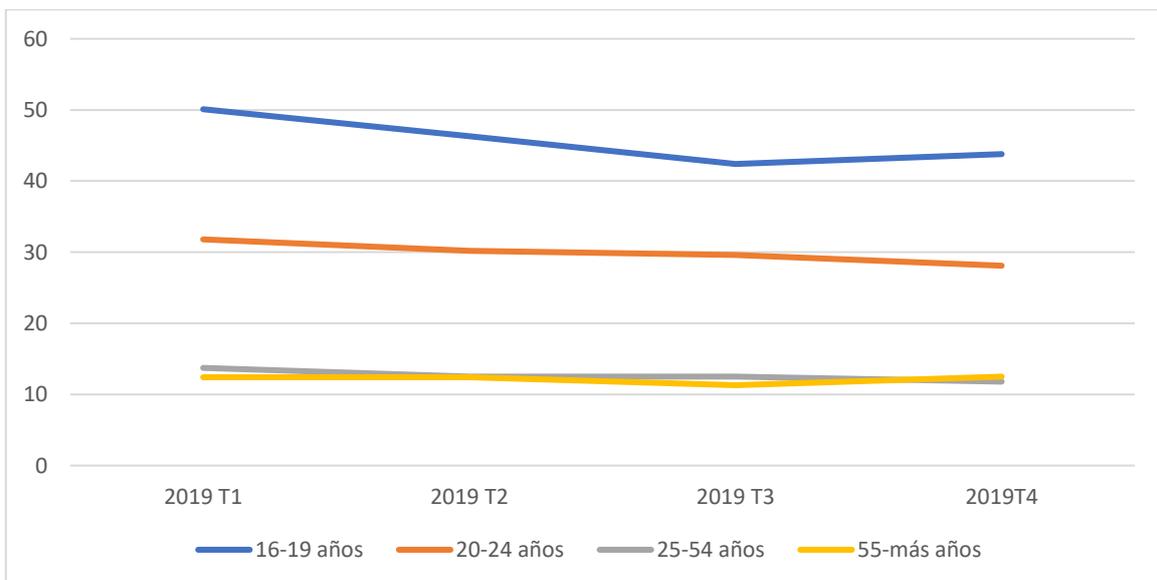
FIGURA 4.4.: TASA DE PARO EN ESPAÑA



Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/espana>

En el siguiente gráfico se analiza la tasa de paro por edades y por trimestres, lo cual muestra un porcentaje preocupante puesto que los menores de 25 años son los más afectados en este caso, además el trimestre con mayor tasa de paro en 2019 ha sido el primero con una cifra de parados de 34.97%.

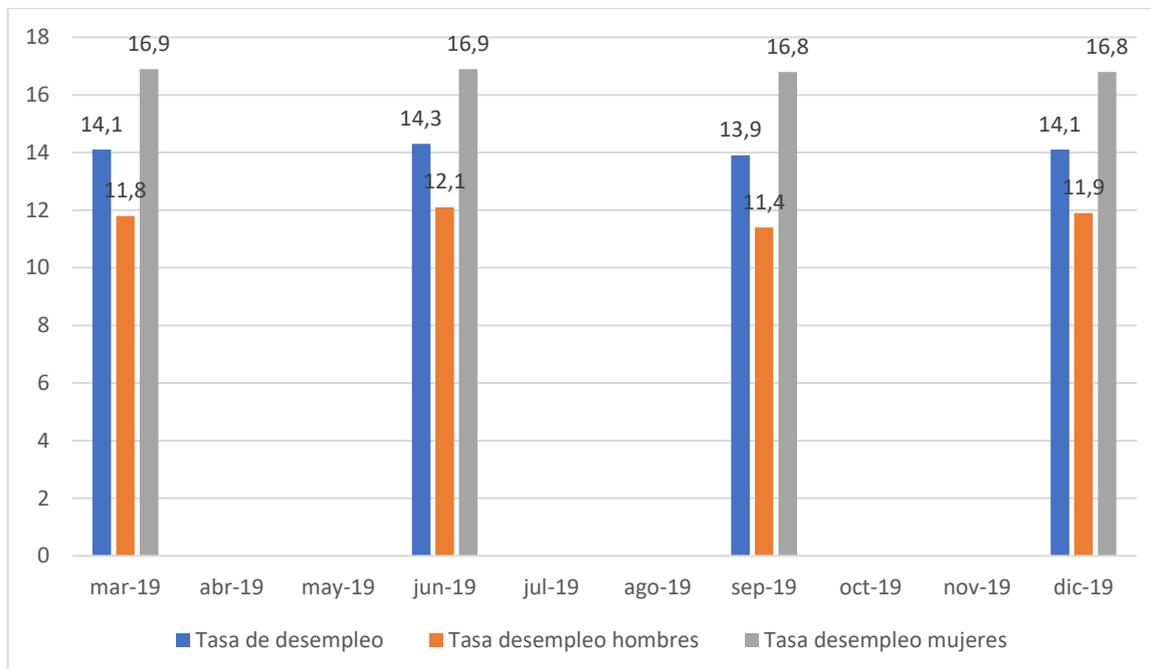
FIGURA 4.5.: POBLACIÓN ACTIVA EN ESPAÑA



Fuente: *Elaboración propia apoyada de EPA (Encuesta de Población Activa).*

En la Comunidad Valenciana específicamente, en el año 2019 la tasa de paro de los hombres era menor a la de las mujeres ya que la de los hombres se encontraba en un 11.9% en el último trimestre, mientras que la de las mujeres se encontraba en un 16.8%. Este hecho es debido a la desigualdad tanto salarial como de género que se presenta entre hombres y mujeres en España.

FIGURA 4.6.: TASA DE DESEMPLEO EN ESPAÑA



Fuente: Elaboración propia apoyada de EPA Comunidad Valenciana.

Caída de la economía: La economía española en este momento está tocando fondo debido a la Pandemia que está sufriendo el país. Este hecho ha provocado tales efectos que el presidente del gobierno Pedro Sánchez, ha pedido a los españoles que se preparen para una recesión, aunque esta se prevé que sea corta, los profesionales apuntan que será brusca y dura. Para poder evitarla se necesitará la vuelta a la actividad de las empresas, hecho que no se puede llevar a cabo puesto que se ha declarado un estado de alarma en el país, es por ello que se tiene la esperanza que el gobierno lance un Plan de Estímulo del Estado (PGE), para que la economía tenga una clara forma de V, para que los españoles puedan recuperar la riqueza que perderán en los próximos meses.

Desarrollo económico de la región: El programa de aplicación para la Comunidad Valenciana FEDER 2014-2020, persigue el impulso sobre el crecimiento económico en la región de Valencia, además de contribuir a lograr los objetivos de Europa 2020 para un crecimiento sostenible e integrador.

Además, cabe destacar que desarrolla una creación de puestos de trabajo, así como el impulso de la productividad sobre todo en la mediana y pequeña empresa.

El programa dará prioridad de financiación teniendo en cuenta cuatro aspectos principales, los cuales son:

- El conocimiento y la innovación (53%).
- Mejora de la competitividad de las pymes (19%).

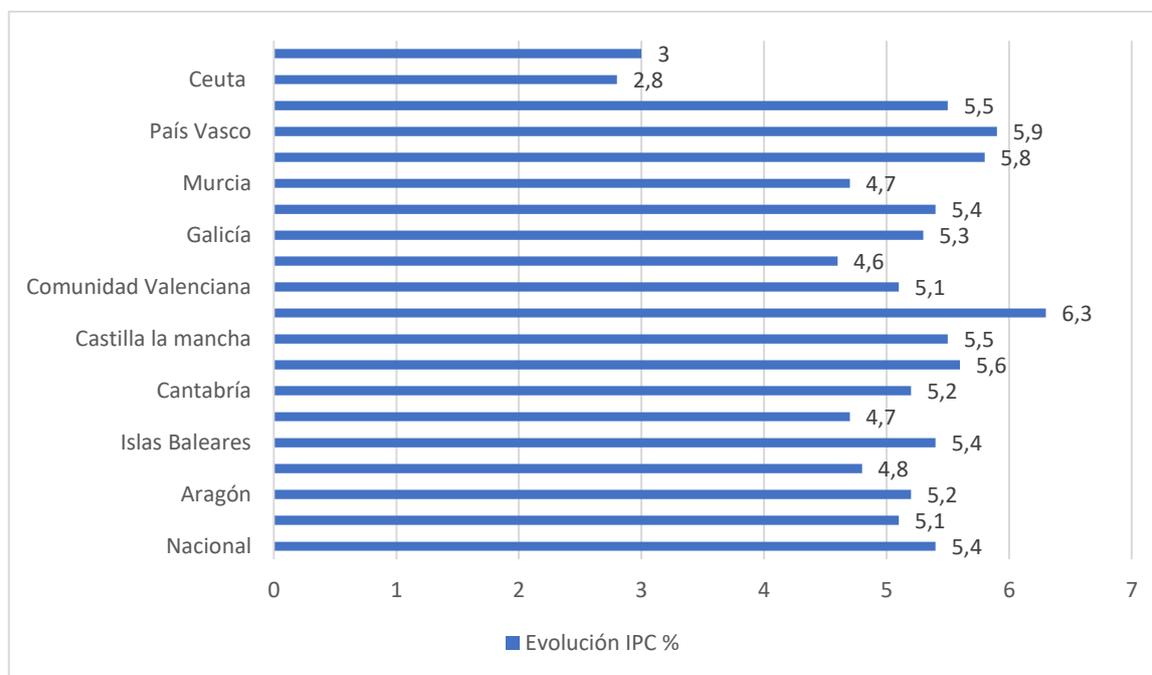
- Fomento del cambio hacia una economía de bajas emisiones de carbono en todos los sectores (12%).
- Conservación y proyección del medio ambiente y promoción del uso frecuente de los recursos (10%).

Haciendo referencia al desarrollo económico de la Comunidad Valenciana en 2019, encontramos que el PIB de la Comunidad Valenciana crece por encima de la media española, aunque se prevé una desaceleración de este, pero aun así se sigue manteniendo la capacidad para generar empleo. Estas previsiones aumentan la “ralentización” de la tasa de crecimiento del empleo (2.4%), hecho que dejará a la tasa de paro en un 14%, por lo que se podría decir que se seguirá generando empleo, pero a un menor ritmo que en 2018.

Evolución del IPC (índice de Precios al Consumo): Se puede comparar la evolución de los precios y de los salarios de los empleos públicos desde un año de referencia.

En el siguiente grafico se puede observar cómo ha evolucionado el IPC en las diferentes Comunidades Autónomas desde 2014 hasta la actualidad:

FIGURA 4.7.: EVOLUCIÓN DEL IPC



Fuente: *Elaboración propia apoyada en datos del INE (Instituto Nacional de Estadística).*

Nos encontramos en una fase de recuperación económica, después de cuatro años de intensa creación de empleo, esto se debe a que los salarios están empezando a aumentar, especialmente, en aquellos sectores donde el paro se ha reducido considerablemente, aunque los precios siguen creciendo a tasas bastante moderadas.

Las retribuciones de los trabajadores han aumentado entre un 2.2% y un 2.4%, según ha publicado el Ministerio de Trabajo. Esta cifra junto con la inflación ha generado que el poder adquisitivo de los asalariados aumente al menos un 1.4%.

Fuente: <https://www.expansion.com/economia/2019/06/14/5d0354f0468aeb142c8b46e1.html>

Poder adquisitivo: el poder de compra del salario medio en España se ha reducido un 0.7% en los dos últimos años, por lo que se podría decir que un asalariado medio tiene al cabo de un año, 133 euros menos de los que tenía hace dos años.

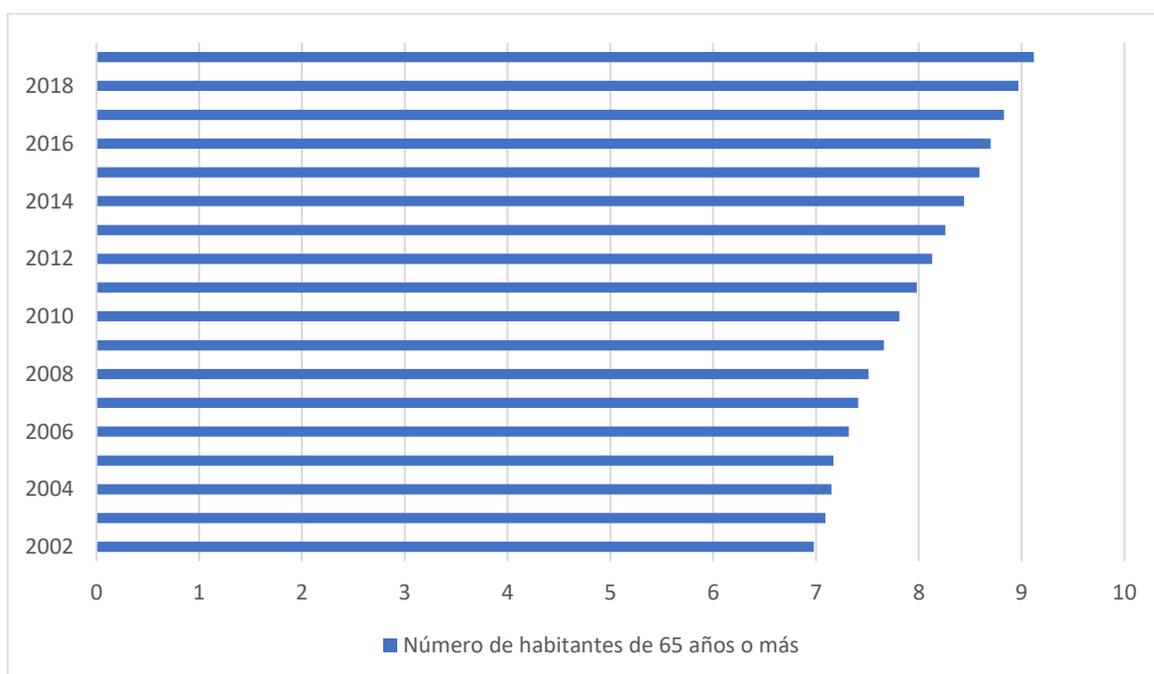
El salario medio nacional pierde poder adquisitivo, esta pérdida provoca que el poder de compra del salario medio presente la cifra más baja en dos años.

Fuente: <https://www.elmundo.es/economia/2019/08/28/5d6633d821efa095208b45dd.html>

DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL:

Edad de la población: En España la población ha sufrido un gran descenso en el periodo de edad de entre 15-39 años, por lo que la población está más envejecida. Es por ello que predominan los grupos de edad superiores a los 40 años.

FIGURA 4.8.: NÚMERO DE HABITANTES DE 65 AÑOS O MÁS EN ESPAÑA

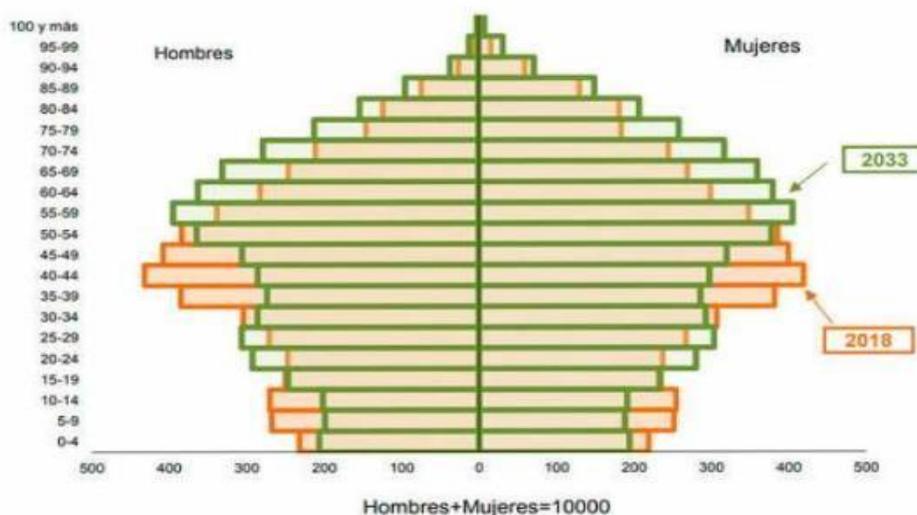


Fuente: Elaboración propia apoyada de <https://es.statista.com/estadisticas/630678/poblacion-de-espana-mayor-de-65-anos/>

El hecho de haber una gran cantidad de población envejecida favorece al sector del enmarcado de cuadros, puesto que la gente mayor es más propensa a enmarcar cuadros de diseño en comparación con la población joven.

IMAGEN 3: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN EN ESPAÑA

Pirámides de población de España (años 2018 y 2033)



Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística).

El instituto nacional de estadística realiza una simulación de la pirámide poblacional en 2033, en la que se revela las previsiones de evolución de la población española. Dicha simulación muestra el proceso de envejecimiento de la población residente en España, acelerando así el descenso de la natalidad y aumentando la población de a partir de los 60 años.

En caso de mantenerse la tendencia demográfica actual en la que la mayoría de la población está envejecida, la pérdida de la población se concentraría entre el tramo de edad de los 30 y los 49 años, lo cual supondría una reducción de la población en 2,7 millones de personas en los próximos 15 años.

Por otra parte, el descenso de la natalidad provocaría que en 2033 se redujera el número de niños menores de 15 años en un 17%.

Condiciones de vida: Las condiciones materiales de vida se dividen en dos subíndices. El primero de ellos es una encuesta sobre la satisfacción de los ciudadanos con su situación económica, puesto que España obtiene una nota de 5.8 sobre 10, mientras que el resto de la UE presenta una media de 6.0.



Fuente: <https://www.libremercado.com/2017-11-12/la-calidad-de-vida-en-espana-en-10indicadores-1276608594/>

El segundo subíndice hace referencia a la renta neta mediana anual equivalente, la cual se encuentra muy por debajo de la media de la UE (13.681 euros frente a 16.468 euros en la UE).

Además, en este apartado cabe destacar la vivienda en España, la cual también está compuesta por una encuesta a los ciudadanos españoles sobre su satisfacción haciendo referencia a la vivienda, los resultados obtenidos son de un 7'3 de media frente a la UE que obtiene una media de 7'5.

Efectos que provoca el COVID19 sobre la población: La pandemia actual en España ha provocado un gran número de muertos, así como gran número de infectados grave. Dicho virus llevado a la muerte a 27.940 personas en nuestro país, además de ser unas 124.521 personas las que se han infectado.

Debido a esta problemática el gobierno decretó el estado de alarma en el que los españoles no podían salir de sus casas a no ser que fuera un motivo justificado, es por ello que la sociedad estaba alarmada en sus casas y sin poder salir de ellas.

Actualmente, el país está volviendo a funcionar ya que se está llevando a cabo una desescalada compuesta por cuatro fases, las cuales tendrán que pasar cada una de las provincias por separado para poder llegar a la nueva normalidad.



Fuente: <https://elpais.com/sociedad/2020-03-20/ultima-hora-del-coronavirus-covid-19-endirecto.html>

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA:

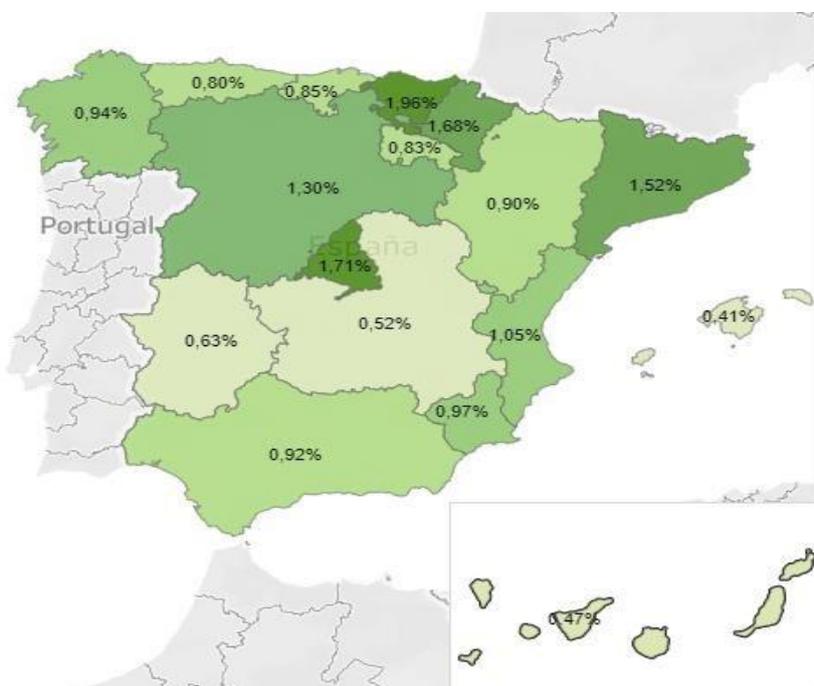
Uso de la tecnología en talleres de enmarcación: En los talleres de enmarcación se utiliza principalmente el factor humano, que es el encargado de diseñar y retocar los marcos, así como de tomar las medidas adecuadas para poder realizar adecuadamente el trabajo. En este tipo de talleres la tecnología que se utiliza es muy poca puesto que la mayoría del trabajo lo realiza el personal encargado.

Es poco el uso de las tecnologías, al menos en nuestro taller en concreto, puesto que únicamente se utilizan para cortar los materiales necesarios para el proceso de enmarcación.



Gastos en innovación tecnológica por comunidades autónomas: Aquellas comunidades autónomas que tuvieron mayor gasto en innovación tecnológica en 2019 fueron:

País Vasco con un 1,96%, seguido de Madrid con 1,71% y en tercer lugar encontramos a Navarra con 1,68%.



Fuente: <http://informecotec.es/metrica/gasto-en-id-en-las-comunidades-autonomas/>

Innovación en las empresas 2019: Las tecnologías avanzan y las empresas tienen que hacer lo mismo para no estancarse, es por ello que en España el 53% de las organizaciones ya está utilizando procesos automatizados para poder desarrollar su actividad.

En nuestro país encontramos cinco empresas que son las que más invierten en I+D: En primer lugar, encontramos Badi, seguida de Nanogap. En tercer lugar, encontramos Steamloots, después Leads Origins y por último Coverfy.

Venta de productos online: Muchas de las empresas españolas ya realizan sus ventas de manera online, puesto que las empresas españolas como son las PYMES ven en las redes sociales una oportunidad para poder vender los productos a los clientes. La red social más utilizada ha sido Facebook, ya que dispone de 2.000 millones de usuarios activos, lo cual facilita la venta a las empresas en la venta de sus productos.

La segunda red social más utilizada ha sido LinkedIn la cual hace posible la búsqueda de nuevos clientes y profesionales y además facilita las relaciones con marcas influyentes para la empresa.

Finalmente encontramos Google+ que funciona similar a Facebook ya que permite que las marcas interactúen dinámicamente con los usuarios, pero en este caso permite específicamente dirigir el contenido a los usuarios seleccionados, de manera de que se da mayor relevancia a los mensajes.



Fuente: <http://www.aldeonline.com/blog/las-6-redes-sociales-con-mayores-ventajas-paraempresas/>

Infraestructura del país y la región: El país se caracteriza por ser uno de los países con mejores infraestructuras, además de llevar a cabo un importante proceso de modernización en el que se ha realizado una profunda renovación de sus instalaciones.

Haciendo referencia a las infraestructuras de Gandía, lugar donde se encuentra la empresa, se puede decir que es una ciudad que se encuentra bien comunicada tanto de manera terrestre, como de manera marítima puesto que dispone tanto de una estación de tren como de un puerto, lo cual permite tener conexiones con otros territorios más fácilmente.



Fuente: <https://www.valenciaport.com/el-trafico-del-puerto-de-gandia-crece-un-1517-durante-el-primero-semester-del-ano/> https://cadenaser.com/emisora/2019/12/03/radio_gandia/1575377405_416223.html

4.1.2. Perfil Estratégico del Entorno

El Perfil Estratégico del Entorno es una herramienta de análisis realizado por una empresa, que permite valorar los factores, las oportunidades y amenazas que el entorno puede proporcionar a la organización.

El perfil estratégico del entorno está formado por dos fases:

La primera de ellas son los factores determinantes del entorno como es el análisis PEST (Político-Legal, Económica, Tecnológica, Socio-cultural).

En segundo lugar, dicha herramienta permite valorar el rendimiento de cada factor en función de su alcance, además de permitir que la empresa identifique los factores clave del entorno. El 1 indicará que es muy negativo mientras que el 5 indicará muy positivo (**Muy Negativo**, **Negativo**, **Indiferente**, **Positivo**, **Muy Positivo**). Esta valoración se hace de forma **subjectiva**, basada en el análisis a fondo de las diferentes variables.

Para poder representar el perfil estratégico, encontramos los picos hacia la derecha como **oportunidades** y los picos hacia la izquierda como **amenazas**.

CUADRO 4.1.: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.

		MN	N	I	P	MP
Dimensión Político- Legal	Subida de impuestos		X			
	Nivel de salario mínimo			X		
	Salud y seguridad					X
	Paralización del trabajo	X				
Dimensión Económica	Tasa de paro	X				
	Caída de la economía	X				
	Desarrollo económico de la región				X	
	Evaluación del IPC	X				
	Poder adquisitivo		X			
Dimensión Socio- cultural	Edad de la población					X
	Condiciones de vida				X	
	Efectos que provoca el COVID19 en la población	X				
	Gasto mensual en el sector				X	
Dimensión tecnológica	Uso de las tecnologías en el sector				X	
	Gasto de I+D por Comunidades Autónomas					X
	Innovación en las empresas en 2019					X
	Venta de productos online			X		
	Infraestructura del país y la región				X	

Fuente: *Elaboración propia*

4.1.2.1. Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno.

A continuación, resumiremos en un cuadro las amenazas y oportunidades de las distintas dimensiones (político-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas) que afectan a nuestro sector, las cuales han sido extraídas mediante las herramientas PEST y Perfil Estratégico.

CUADRO 4.2. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO.

Dimensiones	Amenazas	Oportunidades
Dimensión Político-Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Subida de impuestos (menor poder adquisitivo) • Paralización del trabajo por el COVID19 (menores ingresos durante ese periodo de tiempo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud y seguridad (mayor nivel de seguridad en el trabajo) • Incremento del Salario Mínimo Interprofesional (SMI)
Dimensión Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de paro (muy elevada en la Comunidad Valenciana) • Caída de la economía (durante el periodo de Pandemia) • Poder adquisitivo bajo en la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo económico de la región (favorece al sector) • Evaluación del IPC
Dimensión Socio-Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos que provoca el COVID19 en la población (muertes en la población envejecida, disminución del consumo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la población (población envejecida que es la que más consume en el sector) • Intensidad en el proceso de envejecimiento de la población en España • Buenas condiciones de vida
Dimensión Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos online (mejorable en nuestra empresa) • Innovación en las empresas en 2019 • Uso elevado de las tecnologías en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura del país y la región (bien comunicadas) • Gasto de I+D por Comunidades Autónomas

Fuente: *Elaboración propia*

Tal y como se puede observar en el cuadro resumen hecho anteriormente, existe un equilibrio entre amenazas y oportunidades. Dentro de las amenazas más importantes cabe destacar la Pandemia que está sufriendo actualmente el país puesto que está provocando una gran caída de la economía, además de una gran paralización del país y por tanto una disminución en los ingresos medios de las familias.

Por otra parte, encontramos que las oportunidades más importantes son la buena comunicación que tiene la Comunidad Valenciana con el resto del mundo, además del gasto en I+D que tiene nuestra Comunidad Autónoma, lo cual nos favorece considerablemente.

Cabe destacar que teniendo en cuenta la legislación vigente, aquellas empresas que cumplan con los marcos legislativos y otras normas específicas del sector, tendrán ventajas competitivas sobre el resto.

4.2. Análisis del Entorno Específico o Microentorno

Para tener un completo análisis necesitamos el análisis del entorno general junto con el análisis del entorno específico o Microentorno. Es por ello que la rentabilidad de una empresa puede depender en parte de lo que ocurra en su entorno específico, es decir, en su sector.

El principal objetivo del microentorno es determinar las amenazas y oportunidades de la empresa y del potencial que tiene esta para obtener beneficios. Además, tiene que determinar el atractivo del sector, así como identificar sus principales factores de éxito.

4.2.1. La segmentación estratégica

La segmentación estratégica se encarga de analizar el mercado con el objetivo de dividirlo o segmentarlo en diferentes submercados para que la empresa pueda decidir en cuales de los segmentos le interesa operar y mantenerse y en cuales le interesa salir o directamente no entrar, es decir consiste en dividir un mercado en partes dependiendo de las necesidades de los clientes.

En nuestro caso, en el sector de la enmarcación en España no existen muchas empresas que se dedican a dicha actividad, por lo que realizaremos una segmentación geográfica en la que únicamente se tendrán en cuenta las empresas de la zona de Gandía.

Por otra parte, realizaremos el **Mapa de Grupos Estratégicos** en el que se representará la posición de la empresa teniendo en cuenta dos dimensiones estratégicas (precio y calidad del servicio), las cuales sufrirán dependiendo de la temática seleccionada, es decir consiste en posicionar, dentro del mapa, a aquellas empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado.

Los tipos de temática a seleccionar son:

- Línea de producto / servicio
- Alcance geográfico
- Canales de distribución
- Calidad de los productos / servicios.

Cuando más cerca se posicionen los grupos estratégicos, mayor será la rivalidad entre las empresas que lo forman.

Para poder elaborar el mapa tendremos que seguir los siguientes pasos:

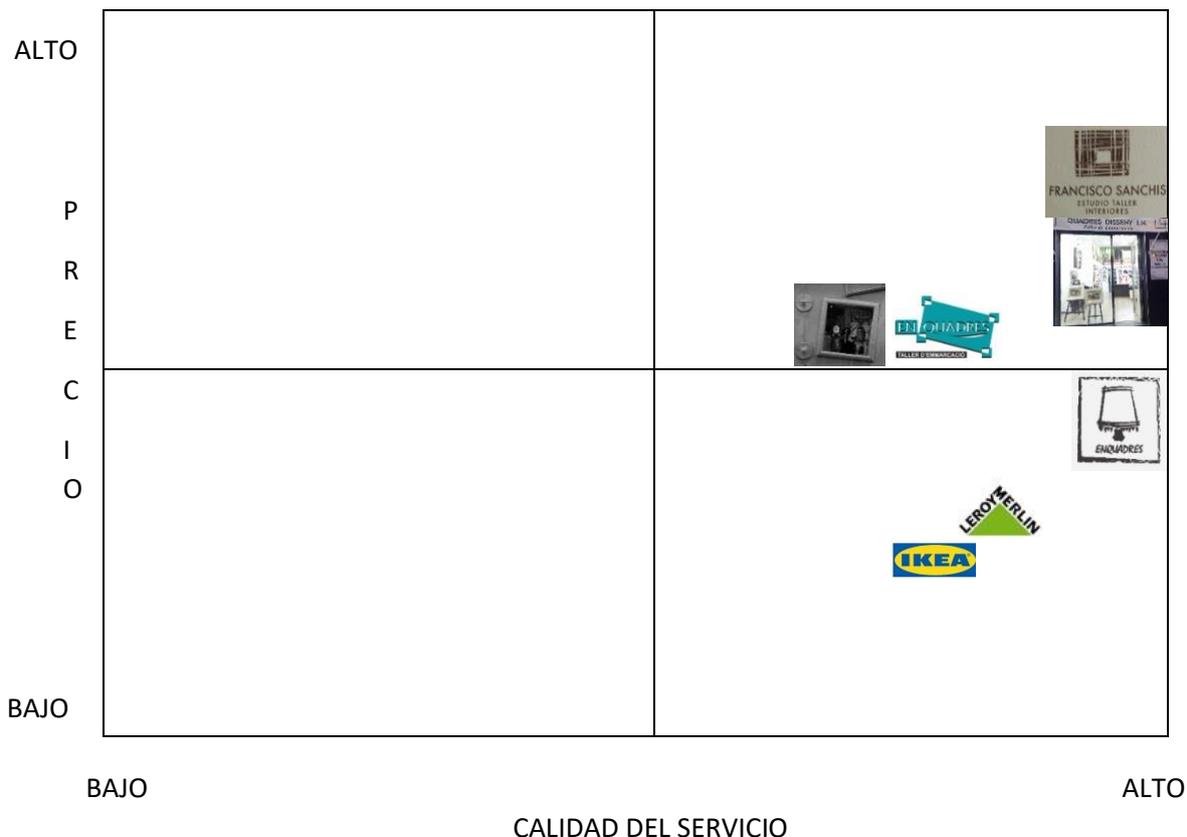
- Seleccionar las dimensiones estratégicas más importantes
- Localizar a todas las empresas que pertenezcan al mismo sector
- Identificar grupos de empresas con similares comportamientos competitivos dentro del sector.

Seguidamente realizaremos el análisis de la competencia del sector, el cual se puede realizar desde dos perspectivas:

- Competencia que se desarrolla entre empresas que están situadas en un mismo grupo estratégico
- Competencia que se desarrolla entre empresas pertenecientes a grupos estratégicos diferentes

A continuación, en el siguiente cuadro mostraremos el *“Mapa de grupos estratégicos en el sector de la enmarcación”*.

CUADRO 4.3.: MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS



Fuente: *Elaboración propia*

Observando la matriz realizada, encontramos un fuerte competidor ya que se encuentra dentro de nuestro campo de acción, puesto que muestra la misma calidad del servicio, así como los mismos precios o similares. Esto lo analizaremos más adelante, mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, para así poder comprobar si son relevantes en la actividad realizada por la empresa.

Las dimensiones estratégicas que tendremos en cuenta serán los productos que fabrican cada una de las empresas ya que nos interesa saber el precio que ofrecen teniendo como referencia un producto básico con las mismas características de 40 x 50cm. La segunda variable que tendremos en cuenta será el servicio prestado por la empresa para poder comprobar que la valoración realizada por los consumidores es la correcta.

4.2.1.1. Identificación de los grupos estratégicos.

A continuación, realizaremos una comparación de los grupos estratégicos elegidos y de las dimensiones estratégicas mencionadas anteriormente.

CUADRO 4.4.: GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Empresas de enmarcación	Localización	Precio	Calidad del servicio
Quadres Disseny 	Gandía	18-20€	5
Galería Casa del Pintor 	Gandía	18-20€	4.9
Sanchís 	Gandía	20-25€	5
Amadeu Boscà Enquadres 	La pobla del Duc	18-20€	5
En Quadres 	Pego	15-18€	4.9
Ikea 	Valencia	13€	3.6
Leroy Merlin 	Gandía	17€	4.0

Fuente: *Elaboración propia*

La información anterior ha sido extraída de la propia página web de las empresas en las que se puede obtener la información del precio de un marco básico de 40 x 50cm además de poder obtener la valoración por parte de sus clientes.

4.2.2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter

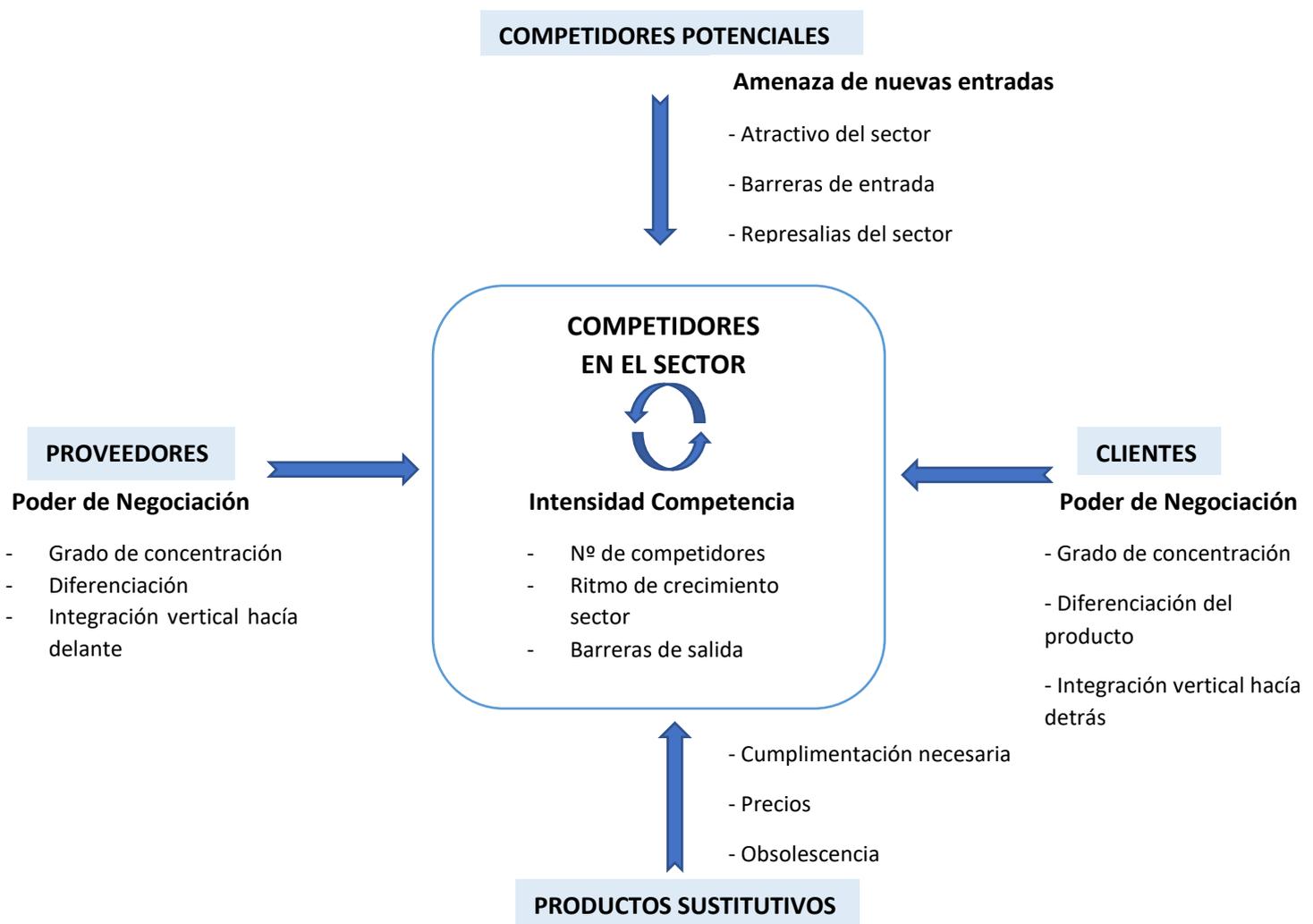
El modelo indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de presión competitiva las cuales son:

- Horizontales: competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos.
- Verticales: proveedores y clientes.

Por tanto, podemos definir el modelo como una metodología de análisis que nos permite determinar las oportunidades y amenazas en el sector.

Para Porter el éxito de una empresa consiste en aprovechar mejor que los competidores los factores externos favorables, es decir, las oportunidades y además, tener la capacidad para poder afrontarse a aquellos factores desfavorables como son las amenazas.

FIGURA 4.9.: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: *Elaboración propia*

Competidores actuales: Hace referencia a la intensidad de la competencia, a mayor número de competidores, la competencia será mayor. Además, si los competidores son distintos a la hora de dirigir el negocio, esto también hará que aumente la competencia (diversidad de competidores).

En cuanto al ritmo de crecimiento del sector, si aumenta el ritmo aumentará al mismo tiempo la competencia.

Las barreras de movilidad serán baja si la empresa es capaz de moverse de una actividad a otra dentro del sector, pero en cambio las barreras de salida serán altas puesto que si la empresa abandona el sector tendrá altos costes.

Competidores potenciales: Son aquellas empresas interesadas en entrar en el sector. Por tanto, este tipo de empresas son nuevos competidores, lo cual supone una amenaza para el sector ya que podría reducir su atractivo.

Las barreras de entrada al sector son altas puesto que tienen un alto coste, además si los competidores actuales tienen mucha diferenciación y buena marca, va a ser más complicado entrar.

En cuanto a las represalias del sector, dependerá de las acciones defensivas que realizaran los competidores que se encuentran dentro del sector en ese momento.

Productos sustitutivos: Son aquellos que cubren las mismas necesidades y realizan las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes.

Se compararán los precios y los costes de cambio, así como también se comparará si ambos productos cubren las necesidades de los clientes, además de comprobar la obsolescencia que puede provocar el producto sustitutivo al nuestro.

Proveedores: Hace referencia al poder de negociación que tienen los proveedores, del número de proveedores que se tiene, de la diferenciación de estos y de la integración vertical hacia delante que estos pueden tener. Esto sucede cuando los propios proveedores son capaces de acceder al cliente final de manera que eliminan a los intermediarios.

Clientes: El poder de negociación que tienen los clientes, el número de clientes que tenemos ya que cuantos más tengamos mejor. Además, se hablará de la diferenciación del producto y de integración hacia atrás que pueden tener los clientes, lo cual supone que los propios clientes tienen suficiente capacidad para hacer el trabajo de los proveedores por ellos mismos.

Una vez hemos definidos los grupos estratégicos, situados en la matriz y explicadas cada una de las fuerzas de Porter, pasaremos a completar cada una de las fuerzas.

COMPETIDORES ACTUALES

Encontramos a dos competidores actuales mediante la realización el mapa de grupos estratégicos. En relación con los principales competidores encontramos a Galería Casa del Pintor y a Sanchis, los cuales compiten directamente con Quadres Disseny, es por ello que a continuación vamos a anotar los diferentes puntos en los que compiten:

Galería Casa del Pintor:

Gandía

Precios estables

Calidad del servicio mejorable (4.9)

Venta de productos de enmarcación únicamente: personalizados y cuadros preparados para la venta.



Sanchis:

Gandía

Precios elevados

Buena calidad del servicio (5)

Mayor variedad en la venta de productos: productos de enmarcación entre muchos otros



Quadres Disseny:

Gandía

Precios estables

Buena calidad del servicio (5)



Venta de productos de enmarcación: personalizados y cuadros preparados para la venta

Por tanto, una vez comparadas las empresas llegamos a la conclusión que presentan una amenaza para Quadres Disseny puesto que ofrecen productos muy similares, aunque cada uno con su modelo y su personalización. Sanchis ofrece mayor variación de productos además de ofrecer otra línea de productos totalmente diferente a la enmarcación. Cabe destacar que Sanchis también ofrece sus productos a un precio más elevado que el resto.

En cuanto al ritmo de crecimiento del sector, al no ser un sector muy atractivo su ritmo de crecimiento no es muy elevado, lo que supone una oportunidad para la empresa así no tendrá más competencia.

Por último, en cuanto a las barreras de movilidad podrían ser accesibles ya que con la maquinaria y la estructura que tiene la empresa, se podría dedicar a otra línea de actividad sin suponer un elevado coste.

En cuanto a las barreras de salida serían elevadas puesto que supondrían un elevado coste ya que, si la empresa se quisiera dedicar a otra actividad, toda la estructura y maquinaria que tiene se tendría que cambiar, lo cual implica un elevado coste.

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son las empresas del sector que en un futuro próximo pueden competir con nosotros, es por ello que es muy importante tenerlos identificados para poder prevenir a las posibles amenazas y aprovechar las oportunidades que se nos pueden presentar.

Estos competidores potenciales pueden ser Ikea dedicada principalmente al sector mobiliario, pero también ofrece productos de enmarcación como son cuadros ya finalizados, lo cual supone

una amenaza para la empresa puesto que puede tener la capacidad de poder personalizar la enmarcación de los cuadros y convertirse en un competidor para nuestra empresa.

Por otra parte, encontramos a Leroy Merlin dedicado al sector del bricolaje y situado en Gandía, lo cual supone una amenaza aun mayor que Ikea ya que se encuentra en la misma zona que nuestra empresa y también presenta la capacidad de poder ampliar su gama de productos y vender cuadros personalizados o cuadros finalizados y preparados para la venta.

En cuanto al atractivo del sector, nos encontramos que es un sector que cada vez está disminuyendo más puesto que las grandes internacionales ya ofrecen variedad de cuadros ya finalizados y a precios más bajos.

En el caso de las barreras de entrada son altas ya que suponen un alto coste, además como nuestros competidores tienen mucha diferenciación y se dan a conocer por su marca, aun será más complicado entrar en dicho sector.

Por último, las represalias del sector serian altas puesto que todas las empresas que actualmente se encuentran en este sector, se pondrían de acuerdo para evitar la entrada de nuevas empresas.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Haciendo referencia a los productos sustitutivos de nuestro grupo estratégico podríamos encontrar **marcos de plástico** que realizan la misma función y podrían ser vendidos por empresas dedicadas a la fabricación de plástico. A continuación, realizaremos una comparativa de los materiales utilizados actualmente por la empresa y el plástico, para poder comparar las ventajas que presentan cada uno de ellos.

MADERA/ACERO:

La madera o el acero son materiales cotidianos y los que más se utilizan para la enmarcación de los cuadros. Cabe destacar que son materiales respetuosos con el medio ambiente y que son completamente reutilizables. Las materias primas con las que se fabrican son abundantes en la naturaleza y además poco contaminantes.

PLÁSTICO:

El plástico por su parte es modelable ya que se puede ablandar con el calor, pero su principal problema es que no se puede reciclar lo que supone una alta contaminación y poco respeto hacia el medio ambiente.

Una vez se han comparado los materiales utilizados, hemos apreciado que los materiales que se utilizan actualmente son mucho mejores que el plástico. Es por ello que nuestra empresa, así como la mayoría de las empresas del sector trabajan con materiales como la madera o el acero.

Por tanto, el plástico podría ser un producto sustitutivo, pero no presentaría gran riesgo hacia la empresa ya que la mayoría de la sociedad está concienciada con el medio ambiente, por lo que preferiría una enmarcación de madera antes que una de plástico.

PROVEEDORES

Analizando a los proveedores de Quadres Disseny, podemos encontrar dos tipos de proveedores: proveedores específicos y proveedores generalistas.

Los **proveedores específicos** son aquellos que nos aprovisionan de cada una de las materias primas que la empresa necesita para realizar su actividad. La empresa cuenta con varios proveedores, los cuales tienen un papel fundamental en la empresa ya que sin su suministro la empresa no podría realizar su actividad.

Uno de los proveedores es la empresa Senis encargada de proveer los materiales de montaje para poder enmarcar los cuadros y obtener el producto final.



También tenemos como proveedor a Critaleria Beneyto la cual aporta a la empresa cristales y espejos.

Inglet es otro proveedor esencial en la empresa, ya que le aporta los paspartús necesarios para poder finalizar el cuadro como tal.

Por último, tenemos a Cartel el cual aprovisiona a la empresa de láminas, grabados, litografías y serigrafías.

En cuanto a la diferenciación de los proveedores, la empresa no cambiaría de proveedores puesto que llevan trabajando junto a la empresa desde sus inicios.

Haciendo referencia a la integración vertical, sería complicado ya que este tipo de empresas únicamente abastece al resto de empresas de materias primas y no dispone de la maquinaria suficiente para poder realizar el producto final.

Por otra parte, los proveedores generalistas son los que aportan a la empresa el servicio de electricidad, papelería, material de oficina, informática, etc.

Este tipo de proveedores tienen poder de negociación bajo con la empresa ya que la empresa dispone del poder de contratarlos a ellos o a otros que ofrezcan los mismos servicios, por lo que esto supone una oportunidad para la empresa ya que puede tener la capacidad de imponerle condiciones o no.

En cuanto a la integración vertical hacia delante por parte de las empresas generalistas, es muy complicado ya que estas prestan un tipo de servicio totalmente diferente y además supondría un elevado coste para ellas.

CLIENTES

La empresa dispone de una amplia cartera de clientes entre los que encontramos clientes fieles que compran los productos a la empresa desde sus inicios y clientes nuevos que compran a la empresa de manera esporádica.

La empresa trabaja únicamente de manera presencial, es decir, los clientes acuden a la tienda física para pedir su enmarcación, aunque algunas veces también se puede realizar de manera telefónica si los clientes han visto el producto en la tienda y les ha gustado.

Haciendo referencia al poder de negociación de los clientes, pueden tener un alto poder de negociación puesto que la empresa le gusta tener fidelidad con ellos.

Respecto a las posibilidades de integración vertical hacia detrás por parte de los clientes es bastante imposible ya que supondría un elevado coste para ellos, además de no tener experiencia en el sector.

4.2.2.1. Principales oportunidades y amenazas derivadas de cada una de las 5 Fuerzas de Porter.

A continuación, resumiremos las oportunidades y amenazas más importantes de las distintas Fuerzas de Porter (Competidores actuales, Competidores potenciales, Productos sustitutos, Proveedores y Clientes).

CUADRO 4.5.: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES 5 FUERZAS DE PORTER.

5 FUERZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	Empresas que producen materiales de plástico.	Productos de plástico poco demandados y poco respetables con el medio ambiente.
COMPETIDORES POTENCIALES	Grandes empresas con maquinarias suficientes para producir los mismos productos.	Materiales con elevado coste.
COMPETIDORES EN EL SECTOR	Alta competencia en la misma zona.	Fidelidad de los clientes.
PROVEEDORES	Pocas empresas de este tipo de materia prima.	Bajo poder de negociación por parte de los proveedores generalistas.
CLIENTES	Poder de negociación alto.	No tienen posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes.

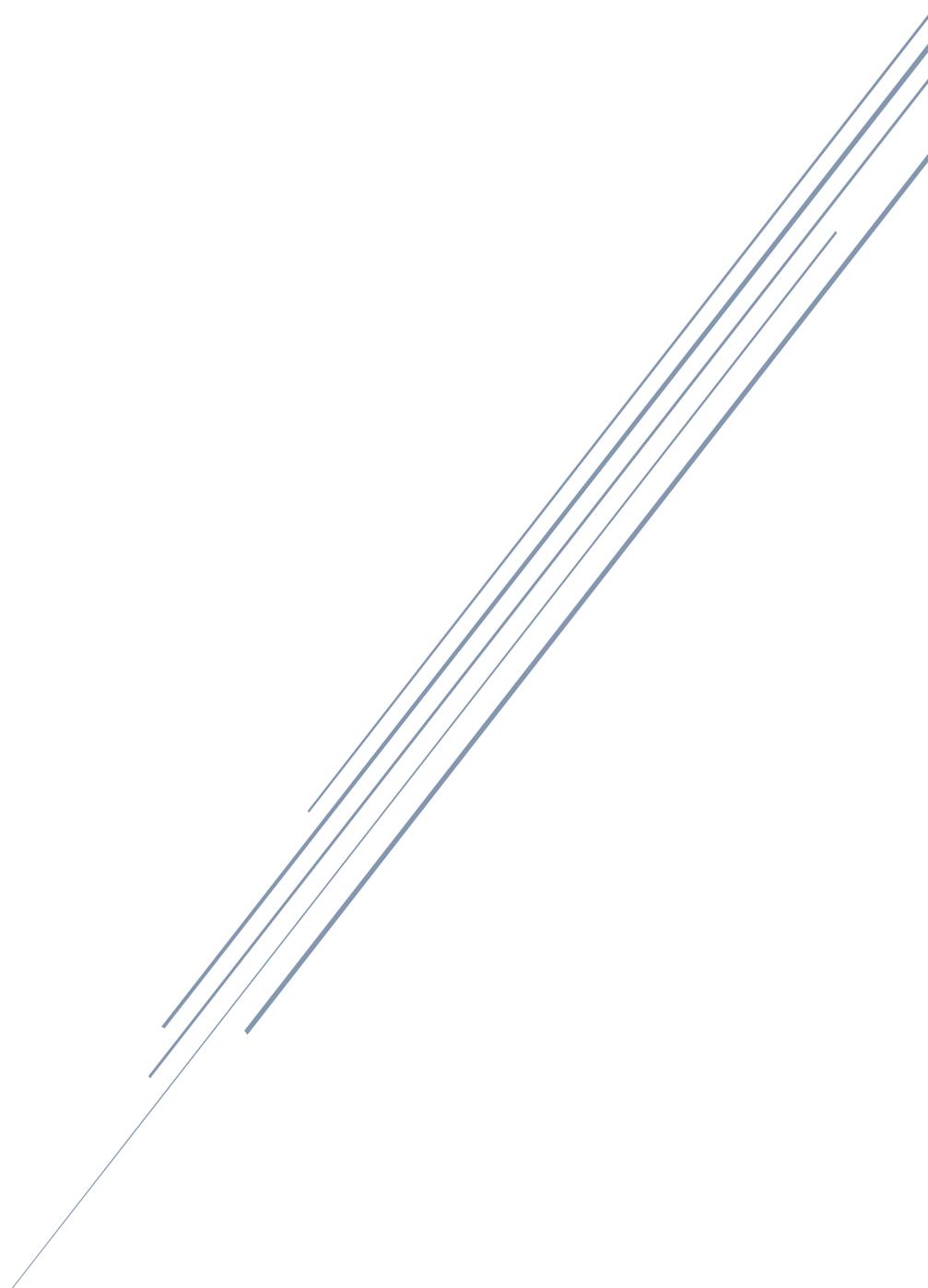
Fuente: *Elaboración propia*

Como conclusión, cabe destacar que existen varias oportunidades y amenazas que podemos destacar en el sector, pero únicamente se han recalado aquellas más importantes. Además, el sector presenta elevadas barreras de salida y de entrada, aunque no sería tan complicado movernos hacia otro sector puesto que la empresa dispone de diversas maquinarias que podrían ser útiles para otras actividades.

También cabe recalcar que es un sector que no está creciendo demasiado en España, por lo que supone una oportunidad para la empresa puesto que a mayor crecimiento del sector mayor competencia tendría la empresa.

Por último, cabe destacar que las fuerzas con más poder son los clientes y los proveedores ya que sin ellos la empresa no podría seguir con su actividad.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar sus factores internos (conjunto de recursos y capacidades actuales y potenciales), además de diferenciar entre sus fortalezas (factores que influyen positivamente en la empresa) y debilidades (factores que influyen negativamente).

El diagnóstico estratégico de la empresa está compuesto por el análisis externo, el cual hemos realizado anteriormente, y por el análisis interno que lo realizaremos a continuación. A través del análisis interno podremos determinar aquello que la empresa puede hacer.

Este análisis destaca que la rentabilidad de la empresa no se basa en hacer lo mismo que el resto de las empresas, sino en explotar las diferencias. Además, establecer ventajas competitivas supone establecer una estrategia, la cual **explote los recursos y las capacidades** de la empresa para poder tener una mayor diferenciación de la competencia. diferenciarse de la competencia.

Los **recursos** son aquellos activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo una estrategia competitiva. Estos recursos pueden ser tangibles o intangibles. Estos recursos presentan un carácter individual, es decir no hace falta coordinación por parte de las personas para realizar la actividad.

Las **capacidades** son aquellas habilidades o competencias organizativas que permiten a la empresa desarrollar sus actividades a partir de recursos disponibles, es decir, permiten realizar la actividad de la empresa a partir de los recursos de los que dispone. Las capacidades por su parte tienen un carácter colectivo en el que solo existen si las personas se coordinan y colaboran entre ellas para poder realizar la actividad de la empresa.

Para el correcto funcionamiento es necesario que la empresa tenga conocimiento de sus recursos y capacidades para poder: seleccionar una estrategia a través de la cual poder explotar sus fortalezas y poder desarrollar recursos y capacidades con el objetivo de poder derrotar aquellas debilidades y crear nuevas capacidades para el futuro.

Para que esto pueda ocurrir, la empresa tiene que realizar dos actividades fundamentales:

- Identificar sus recursos y capacidades, para poder conocer su potencial de partida y poder definir la estrategia.
- Evaluar sus recursos y capacidades para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

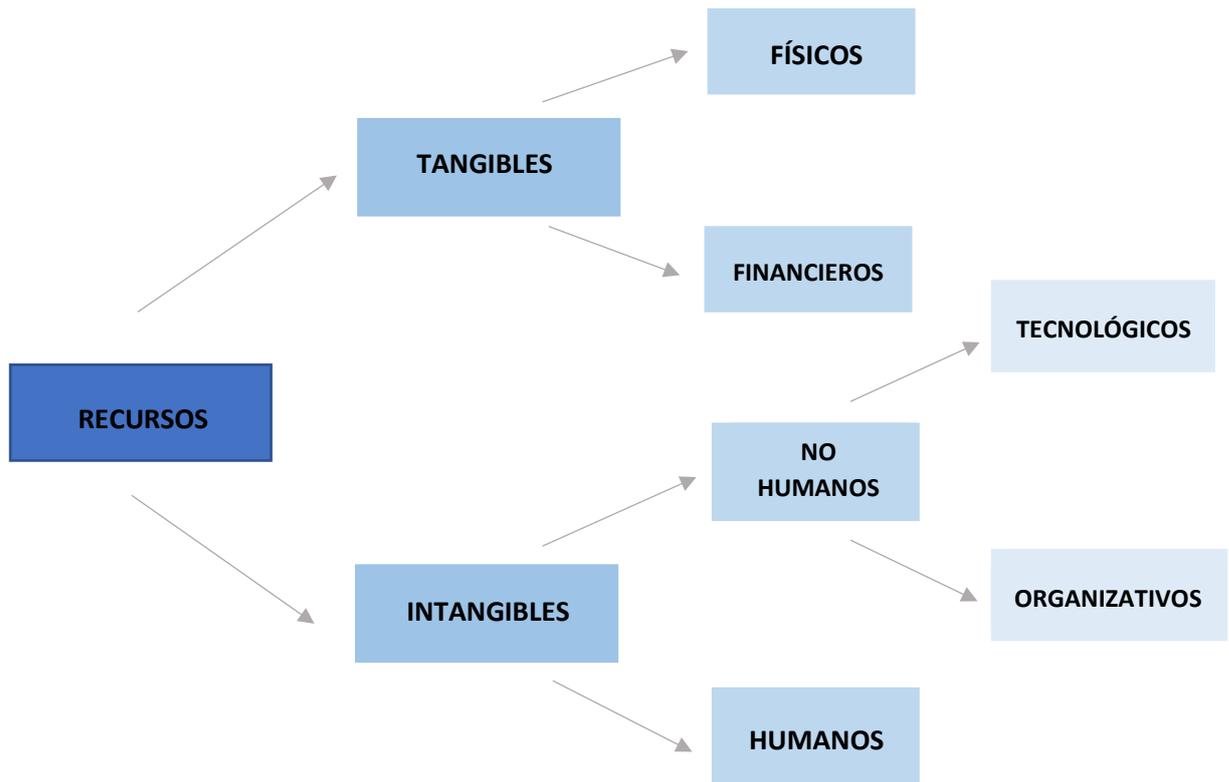
5.1. Inventario de recursos.

El primer paso del análisis es realizar un **inventario de los recursos** de los que dispone la empresa.

Los recursos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Tangibles (físicos, financieros)
- Intangibles (no humanos, humanos)

FIGURA 5.1.: LOS RECURSOS DE LA EMPRESA



Fuente: *Elaboración propia*

A continuación, realizaremos un listado con los recursos que cuenta la empresa:

CUADRO 5.1.: LISTADO DE RECURSOS.

LISTADO DE RECURSOS
TANGIBLES
Físicos
R1. 1 teléfono fijo. R2. Impresora. R3. Taller. R4. Tienda física. R5. Uniformes. R6. Guillotina R7. Maquina circular industrial. R8. 1 despacho R9. Más de 200 molduras. R10. Más de 100 cuadros de exposición. R11. Productos de limpieza. R12. Mesa para cortar el vidrio. R13. Mesa para cortar el paspartú. R14. Mesa para enmarcar el cuadro. R15. Maquina Ingletadora. R16. Grapas. R17. Baños. R18. Sillas.

R19. 1 grapadora grande. R20. Tubos de cola. R21. 2 cúters. R22. Varias herramientas manuales. R23. 1 aire acondicionado. R24. Varios espejos. R25. Varias estanterías.
Financieros
R26. Capital social (24.000€) R27. Ventas (2900/mes)
INTANGIBLES
No Humanos
R28. No existe la posibilidad de venta online. R29. Redes sociales de la empresa. R30. Productos personalizados. R31. Buena reputación a nivel regional.
Humanos
R32. Gran experiencia en el sector (32 años). R33. Motivación de la directiva, ya que es su empresa.

Fuente: *Elaboración propia*

5.2. Análisis funcional.

A continuación, vamos a analizar las capacidades mediante la técnica del **análisis funcional**, en la que identificaremos las capacidades que tiene la empresa en relación con cada una de las áreas funcionales por las que está formada la organización.

El análisis funcional es aquella metodología para identificar las variables clave de una empresa a través de sus áreas funcionales.

Su principal objetivo es valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave, es decir, en cada una de sus áreas funcionales, es por ello que cada empresa debe de elaborar una lista de variables clave significativas.

Para cada empresa dependerá:

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

A continuación, realizaremos el análisis funcional, en el que se especificarán las capacidades desarrolladas en la empresa en cada una de sus áreas funcionales.

CUADRO 5.2. LISTADO DE CAPACIDADES.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
ÁREA COMERCIAL	C1. Poca capacidad para vender online (R28, R29). C2. Imagen de marca (R31, R32, R33).
ÁREA DE PRODUCCIÓN	C3. Capacidad de ofrecer una amplia gama de productos (R30, R32). C4. Capacidad para fabricar los productos (R33, R15, R7). C5. Capacidad de almacenar el producto (R25, R3). C6. Capacidad de mantener la higiene (R11, R31). C7. Capacidad de realizar todo el proceso productivo para obtener el producto final (R33, R15).
ÁREA FINANCIERA	C8. Capacidad de generar beneficios (R32, R27, R31). C9. Capacidad de mantener el capital social de la empresa (R32, R26).
ÁREA DE DIRECCIÓN	C10. Capacidad de tener una buena reputación (R31, R30, R32, R33). C11. Capacidad de tener una buena organización en la empresa (R33, R32). C12. Capacidad para realizar acuerdos tanto en clientes como en proveedores (R31, R32). C13. Capacidad de gestionar procesos (R32, R33). C14. Capacidad de gestionar con los clientes (R31, R32).
ÁREA DE DISEÑO	C15. Capacidad de diseñar y personalizar los productos (R30, R32).

Fuente: *Elaboración propia*

5.3. Perfil estratégico.

Seguidamente, vamos a analizar los recursos y las capacidades (Perfil Estratégico) para poder conseguir una ventaja competitiva sostenible.

En una empresa no basta con tener recursos y capacidades para poder obtener ventajas competitivas, sino que además estos les tienen que permitir a la empresa explotar al máximo las oportunidades y poder reducir las amenazas.

Los recursos y las capacidades estratégicas o distintivas son aquellas fuentes potenciales para obtener ventaja competitiva.

Los recursos y las capacidades de una empresa deben valorarse respecto a dos criterios clave:

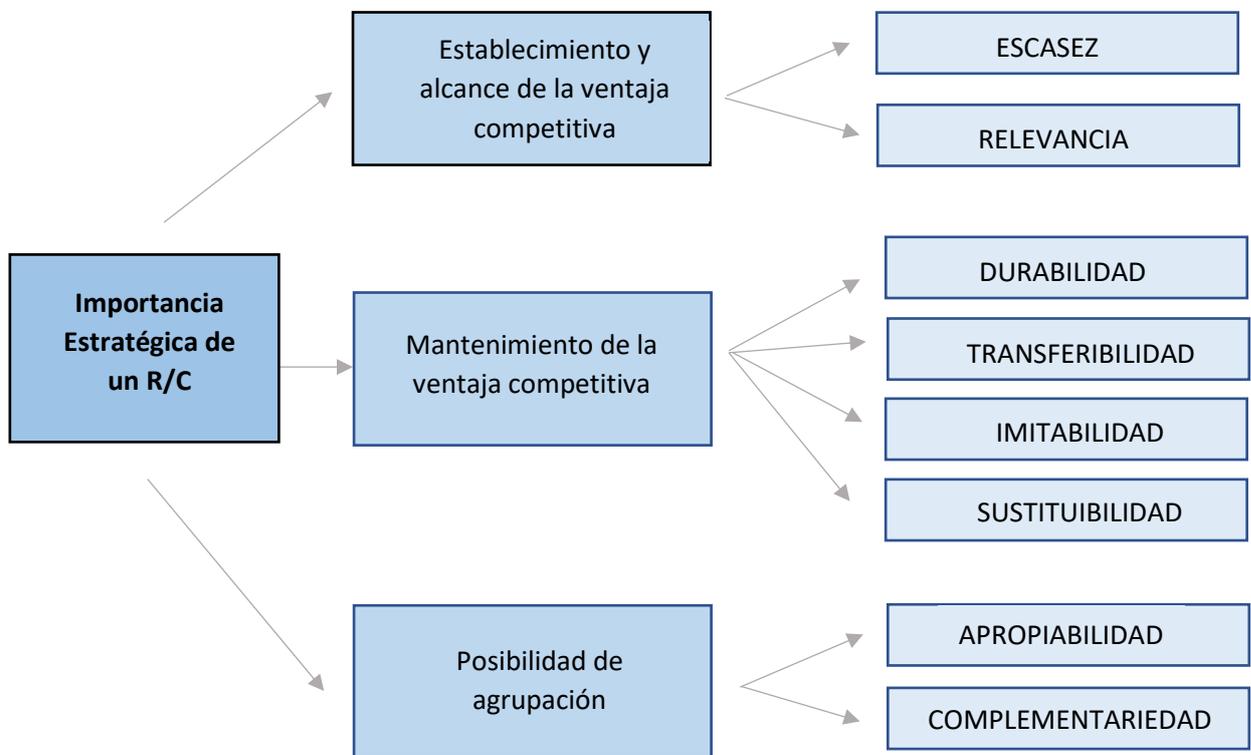
- **Importancia Estratégica** para poder establecer y mantener ventajas competitivas.
- **Fortaleza Relativa** frente a los competidores de los recursos y las capacidades clave de la empresa.

La **importancia estratégica** de los recursos y capacidades depende de la forma en que la empresa los emplee para **obtener y sostener una ventaja competitiva**.

Más concretamente, la importancia estratégica de la empresa en cuanto a sus recursos y capacidades dependen de sus habilidades para:

- Establecer una ventaja competitiva.
- Mantenerla.
- Apropiarse de los rendimientos de la misma.

FIGURA 5.2.: IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE RECURSOS Y CAPACIDADES



Fuente: *Elaboración propia*

Existen una serie de opciones para poder realizar un análisis comparativo de los Recursos y Capacidades de una organización:

- **Análisis histórico:** se encarga de analizar la utilización de los Recursos y las Capacidades, así como sus rendimientos, comparándolos con los años anteriores para identificar los cambios que se han realizado mediante el estudio de ratios o utilizando el Perfil Estratégico.
- **Comparación con estándares del sector (Perfil Estratégico):** compara los rendimientos relativos de organizaciones de la misma industria o sector.

- **Análisis de las mejores prácticas (Benchmarking)**: se trata de determinar las competencias de una organización en función del “mejor de la clase”, es decir, las mejores prácticas.

El perfil estratégico de la empresa complementa al análisis funcional de la misma. Además, valora el potencial de la empresa teniendo en cuenta sus recursos y capacidades estratégicas de su marco competitivo. El perfil estratégico se compara con otro de referencia, para poder detectar aquellos puntos fuertes y débiles que tiene la empresa y además poder identificar posibles ventajas competitivas.

cabe destacar, que el perfil estratégico es un instrumento intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar, ya que sirve como soporte sistemático para el diagnóstico de la situación de la empresa.

Para poder elaborarlo se tienen que seguir dos fases:

- Elaborar una lista de los Recursos y las Capacidades clave a analizar.
- Valorar los Recursos y las Capacidades en una escala del 1 al 5 (**Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo**) de la empresa.

La valoración de importancia estratégica se refiere a la valoración general que tendremos en cuenta para el sector de la enmarcación de cuadros. Haciendo referencia a la fortaleza relativa, nos comparamos con nuestro mayor competidor.

A continuación, vamos a comparar el perfil estratégico de la empresa con el perfil estratégico de la empresa líder en el sector, que en este caso es Galería Casa del Pintor.

La línea naranja hace referencia a Quadres Disseny, y la azul a la empresa líder en el sector, Galería Casa del Pintor.

CUADRO 5.3. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RESPECTO AL COMPETIDOR ACTUAL.

		MN	M	I	P	MP		
		I.E.	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	F.R.
ÁREA COMERCIAL	C1. Capacidad para vender online	9					X	3
	C2. Imagen de marca	8				X		7,5
ÁREA DE PRODUCCIÓN	C3. Ofrecer amplia gama de productos	9					X	9,5
	C4. Fabricación	8				X		7,5
	C5. Almacenar productos	10					X	9,5
	C6. Mantener la higiene	10					X	9,5
	C7. Realizar todo el proceso productivo para obtener producto final	8					X	7,5
ÁREA FINANCIERA	C8. Generar beneficios	9					X	9,5
	C9. Mantener el capital social de la empresa	8				X		7,5
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	C10. Tener buena reputación	10					X	9,5
	C11. Tener una buena organización en la empresa	10					X	9,5
	C12. Realizar acuerdos con proveedores y clientes	9					X	9,5
	C13. Gestionar los procesos de la empresa vía online	9					X	1
	C14. Gestionar a los clientes	9					X	9,5
ÁREA DE DISEÑO	C15. Diseñar y personalizar productos	9					X	9,5

Fuente: *Elaboración propia*

Interpretación:

- Picos hacia la derecha: puntos fuertes.
- Picos hacia la izquierda: puntos débiles.

Una vez hemos realizado la comparación entre Quadres Disseny y la empresa líder en el sector (Galería Casa del Pintor), la cual habíamos analizado anteriormente en el subapartado de “Competidores actuales” (4.2.2. El Modelo de las 5 fuerzas de Porter), realizaremos una breve referencia de los aspectos más significativos de dicha empresa.

Galería Casa del Pintor es una empresa dedicada al sector de la enmarcación, pero también dispone de una multitud de obras de arte para ser vendidas.

Se encuentra ubicada en Gandía, en la misma zona donde se encuentra Quadres Disseny. En la misma tienda física es donde se realiza la enmarcación de los cuadros, la exposición de estos y su venta. Cuenta con una amplia gama de productos, pero a diferencia de nuestra empresa, esta expone a la venta obras de arte ya terminadas, por lo que no les da la posibilidad a los clientes de personalizar el producto, a no ser que sea el mismo cliente el que le traiga el producto para ser enmarcado.



5.3.1. Obtención de la matriz de fortalezas y debilidades.

Una vez hemos realizado el perfil estratégico, seguiremos con la integración de los datos obtenidos en la **Matriz F/D**.

Para ello compararemos la importancia estratégica con las fortalezas relativas, tal y como vemos en la siguiente figura. Esto se realizará en función de la ponderación asignada en el perfil estratégico.

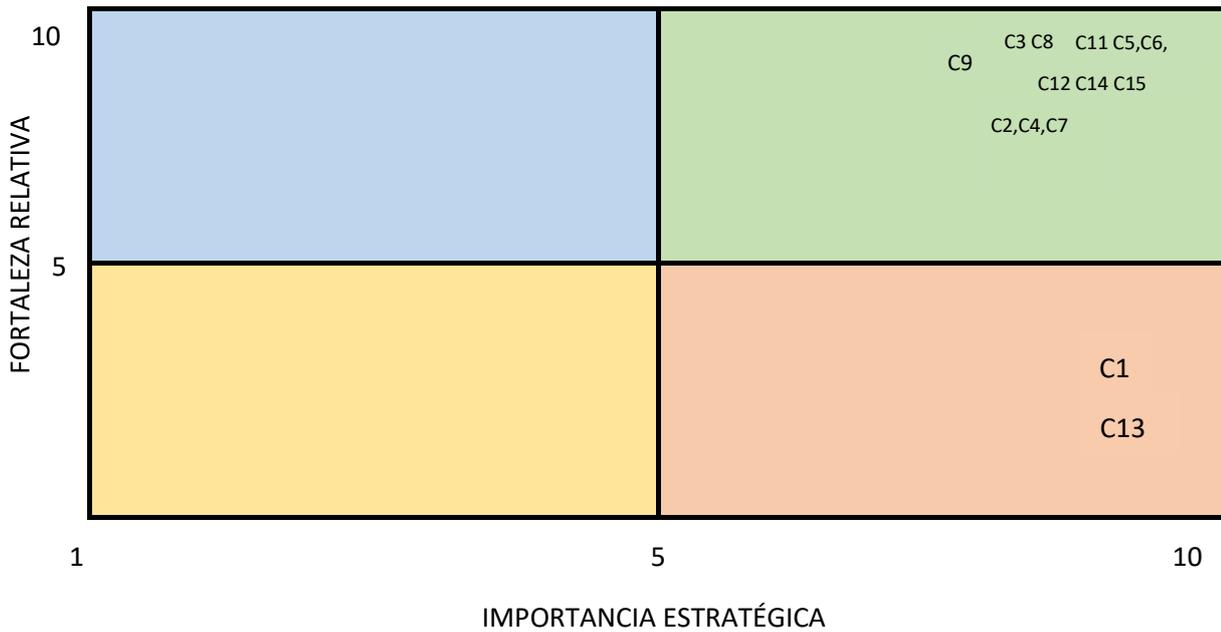
FIGURA 5.3.: MATRIZ FORTALEZAS Y DEBILIDADES



Fuente: *Elaboración propia*

Seguidamente, realizaremos la matriz de fortalezas y debilidades, donde localizaremos las capacidades que hemos estudiado en función de su ponderación. Estas capacidades las localizaremos comparando la fortaleza relativa frente a la importancia estratégica.

CUADRO 5.4. MATRIZ DE FORTALEZAS/DEBILIDADES.



Fuente: *Elaboración propia*



Tal y como podemos observar en el perfil estratégico y en la matriz de fortalezas y debilidades, la empresa está formada por un gran número de fortalezas clave frente a dos debilidades clave. Esto es debido a que Quadres Disseny es una empresa que ya está consolidada en el sector y además ha conseguido un buen posicionamiento en el mercado, pero que aún no ha implementado el método online para poder gestionar sus procesos y realizar sus ventas mediante una página web, hecho que es imprescindible en estos momentos puesto que debido al COVID19 no se pueden realizar ventas de manera física y por tanto la empresa podría seguir su actividad de manera online.

5.4. Análisis DAFO

Para poder dar como finalizado el Análisis Estratégico, pasaremos a realizar el **análisis DAFO**, el cual se compone de un resumen breve sobre todo el análisis estratégico que se ha realizado anteriormente tanto de manera interna como externa.

El análisis DAFO, es un análisis cualitativo en el que se expresa en cada cuadrante de la matriz los aspectos más relevantes de cada sector, es decir, se ha generado para poder tomar decisiones de manera más sencilla.

La Matriz de Ansoff sirve para poder generar opciones sobre la dirección de desarrollo de la estrategia corporativa, por otra parte, el Reloj Estratégico sirve para poder generar estrategias competitivas. Para poder complementar estos dos análisis realizaremos la Matriz DAFO, la cual parte de la información obtenida en el análisis estratégico (Análisis DAFO).

En la matriz se representarán aquellos puntos más fuertes y débiles de la empresa (análisis interno), así como aquellas amenazas u oportunidades que la empresa se puede encontrar en el entorno (análisis externo).

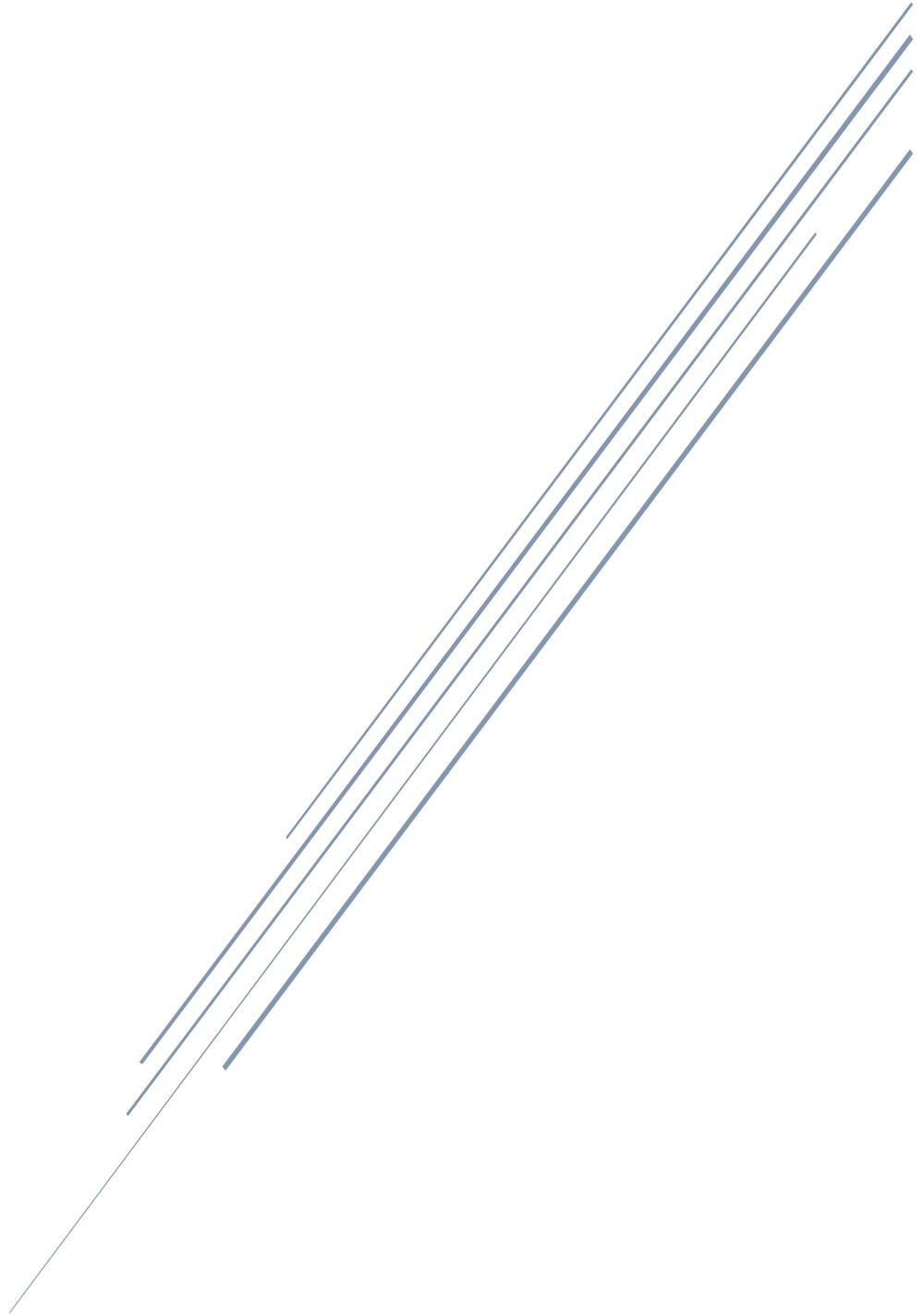
CUADRO 5.5. ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Venta online. • Gestionar los procesos de la empresa de manera online. 	<ul style="list-style-type: none"> • COVID19. • Elevado número de ERTES. • Elevada tasa de paro. • Recesión económica: disminución de la producción. • Menor poder adquisitivo de la población. • Pérdida de la población en el tramo de edad 60-80 años. • Disminución de los ingresos medios por hogar. • Disminución del gasto en innovación. • Cierre temporal de empresas que no se dediquen al sector alimentario o sanitario. • Paralización de las importaciones/exportaciones al país. • Empresas multinacionales como IKEA y LEROY MERLIN presentan gran competitividad.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena reputación de la empresa. • Buena reputación de los productos y del servicio. • Gran variedad de productos. • Alta capacidad para ofrecer productos. • Alta capacidad en la personalización de los productos. • Buena higiene. • Buena gestión de los procesos. • Alta generación de beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada tasa de paro (mayor oferta de trabajadores a la hora de contratar). • Poca presencia de competencia a nivel regional. • Población envejecida en la zona. • Use de Facebook para darse a conocer. • Aumento de unidades familiares. • Barreras de entrada altas. • Difícil integración vertical tanto hacia delante como hacia atrás. • Fidelidad con los clientes.

<ul style="list-style-type: none">• Buen reconocimiento de la empresa.• Muchos años de experiencia en el sector.• Alta motivación por parte de la directiva.	<ul style="list-style-type: none">• Acuerdo con los proveedores en cuanto al precio.• Bajo poder de negociación por parte de los proveedores generalistas.
--	---

Fuente: *Elaboración propia*

CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN



CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se estudiará la metodología para formular estrategias en base al análisis estratégico de la empresa, así como se analizará el proceso de evaluación y selección de las estrategias formuladas. Además, se conocerán tanto los criterios para la evaluación de las estrategias como la adopción de las decisiones estratégicas en la organización y los factores que influyen en ese proceso.

6.1. Formulación.

La Matriz de Ansoff sirve como marco para poder generar opciones sobre las direcciones de desarrollo de la energía corporativa, mientras que con el Reloj Estratégico se pueden generar estrategias competitivas.

La matriz DAFO permite obtener al mismo tiempo estrategias corporativas y competitivas a partir del análisis DAFO de la empresa. Esta matriz está formada por cuatro cuadrantes, cada uno de ellos se utiliza para identificar las opciones que ofrecen, las cuales son una combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades).

FIGURA 6.1.: MATRIZ DAFO

		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 fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Fuente: *Elaboración propia*

A continuación, explicaremos cada uno de los cuadrantes:

- **Estrategias de supervivencia:** adecuadas para empresas que están sometidas a una fuente de presión, por parte del entorno o por las propias debilidades de la empresa. Se intentará encontrar una salida a un grave problema.
- **Estrategias de reorientación:** se tiene como objetivo aprovechar los cambios y las oportunidades que se presenten en la empresa. Persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad.
- **Estrategias defensivas:** tienen como objetivo enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.

- **Estrategias ofensivas:** tienen como objetivo maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa. Están orientadas a la innovación y ligadas al lanzamiento de nuevos productos.

6.1.1. Matriz DAFO

Seguidamente, pasaremos a combinar los puntos fuertes y los débiles de la empresa junto con las oportunidades y las amenazas que presenta el entorno para poder formular las estrategias pertinentes que podremos llevar a cabo.

CUADRO 6.1. MATRIZ DAFO

Oportunidades (O) 1-10	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1-11	1-4
	Estrategias FO	Estrategias DO
	1. Incrementar la presencia a nivel nacional. (F1,F2,F11,O1)	4. Realizar acuerdos con empresas de diseño de interiores para decorar las casas con nuestros productos. (D1,O2,O9)
	2. Adaptar las redes sociales para poder realizar ventas de manera online. (F4,O4).	5. Mejorar los procesos de la empresa de manera online. (D1,O2)
	3. Permitir la personalización de los productos a través de las redes sociales. (F5, O4)	6. Crear página web para darse a conocer vía online. (D2,O2,O4).
Amenazas (A) 1-11	Estrategias FA	Estrategias DA
	7. Fabricación de cuadros más infantiles para la población más joven. (A6,F5)	8. Realizar negociaciones con empresas de innovación para reducir tiempos en la producción. (A8,D2)

Fuente: *Elaboración propia*

6.2. Evaluación y Selección.

A continuación, como ya tenemos fijadas tanto la misión como la visión de la empresa, así como analizado el contexto tanto interno como externo y planteadas las distintas opciones estratégicas pasaremos a elegir una de las opciones y ponerla en funcionamiento.

Esta decisión será clave para la organización de la empresa ya que es relevante (es importante para la empresa), irreversible (es muy difícil volver atrás) y excluyente (elimina a otras).

Las decisiones adoptadas obedecen a:

- **Criterios de racionalidad** económica y estratégica.
- **Factores no racionales:** como son las creencias subjetivas o intuición del empresario, los interés y motivaciones implícitos de los directivos, las relaciones de poder de los distintos grupos de la organización y la moda de la estrategia del momento.

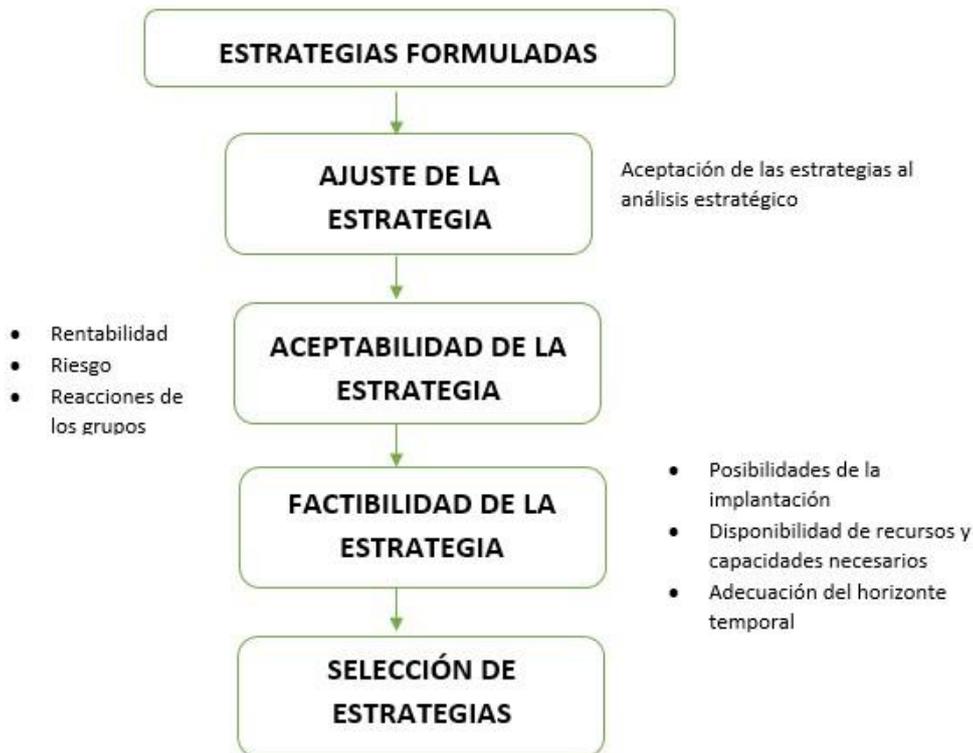
Por todo lo dicho anteriormente, la evaluación de estrategias no puede ser un proceso totalmente formal y racionalizable debido a: que es prácticamente imposible demostrar *a priori* que una estrategia tendrá éxito o será un fracaso y a que sólo será posible evaluar las posibilidades o defectos de cada opción estratégica.

Johson, Scholes y Whittington (2006) proponen **tres criterios de éxito** que permiten evaluar las opciones estratégicas:

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

En el esquema siguiente, se puede observar el proceso que tienen que seguir las estrategias desde s formación hasta la selección final de las mismas, pasando por distintos filtros que nos servirán de ayuda para la elección más idónea.

FIGURA 6.2.: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS



Fuente: *Elaboración propia*

6.2.1. Ajuste de la Estrategia.

Mediante el ajuste se intenta conocer cómo **las estrategias se adaptan** al marco generado en el **análisis estratégico**. Además, representa una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según criterios de racionalidad.

Se trata por tanto de comprobar en qué medida las estrategias se aproximan o se alejan de los objetivos de la organización definidos previamente. La primera selección de las diferentes opciones estratégicas según 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.

Se ponderarán cada uno de los factores clave obtenidos en el **análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), como también la misión y la visión.

Además, se valora cada una de las opciones estratégicas disponibles, en función del grado en que se ajustan al análisis estratégico, de manera que se elige la mayor puntuación relativa.

Definiremos a continuación la misión y la visión de Quadres Disseny, las cuales se habían comentado anteriormente en el *capítulo III "Antecedentes" (3.4. Misión, Visión y valores)*.

La **Misión** de la empresa es utilizar la experiencia personal, así como el conocimiento y la capacidad para fabricar productos con un valor añadido, para poder obtener beneficios tanto la empresa como los clientes.

Su **Visión** es conseguir ser una empresa diferenciada de la competencia por su valor aportado tanto en el producto como en el servicio que se presta.

Una vez se ha realizado el **ajuste** y se ha valorado cada una de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas junto con la misión y la visión de la empresa respecto a las estrategias definidas, se ha obtenido por una parte las puntuaciones absolutas y por otra las puntuaciones relativas.

Para realizar esta valoración, se ha tenido en cuenta la forma en la que afecta cada factor a la estrategia concreta que estamos utilizando. Además, cabe destacar que aquellos factores que se han combinado anteriormente en la matriz DAFO para elaborar las estrategias tendrán una valoración de 10 en aquellas que los incluyan, debido a que han sido factores clave que han dado lugar a las estrategias definidas en el apartado anterior (6.1. Formulación; 6.1.1. Matriz DAFO).

A la hora de elegir las estrategias que pasaran este **primer filtro** tenemos que fijar un valor a partir del cual se descartaran aquellas estrategias que queden por debajo de este, y se aceptaran aquellas que igualen o superen el mismo. En este caso el valor en puntuación relativa será de 400 puntos, por lo que las estrategias que pasar el primer filtro serán las cinco primeras.

A continuación, observamos la tabla resumen sobre el ajuste de las estrategias, la cual nos indicara aquellas estrategias que tenemos que seleccionar en este primer filtro.

CUADRO 6.2.: TABLA RESUMEN AJUSTE ESTRATEGIAS

Estrategias		Puntuación Absoluta	Puntuación Relativa
Estrategia 1	Incrementar la presencia a nivel nacional.	273	597,222
Estrategia 2	Adaptar las redes sociales para poder realizar ventas de manera online.	298	623,737
Estrategia 3	Permitir la personalización de los productos a través de las redes sociales.	244	495,96
Estrategia 4	Realizar acuerdos con empresas de diseño de interiores para decorar las casas con nuestros productos.	203	466,414
Estrategia 5	Mejorar los procesos de la empresa de manera online.	215	441,162

Estrategia 6	Crear página web para darse a conocer vía online.	170	362,374
Estrategia 7	Fabricación de cuadros más infantiles para la población más joven.	147	336,111
Estrategia 8	Realizar negociaciones con empresas de innovación para reducir tiempos en la producción.	140	313,131

Fuente: Elaboración propia apoyada de <https://drive.google.com/drive/u/0/my-drive>

Una vez realizada la tabla, vemos que las estrategias que pasan este primer filtro son las cinco primeras, por tanto, descartamos el resto.

6.2.2. Aceptabilidad de la Estrategia.

Después de haber realizado el ajuste y eliminado aquellas estrategias que no concuerdan con el análisis estratégico, procederemos a estudiar la aceptabilidad.

La aceptabilidad trata de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos de interés de la empresa. Para cualquier grupo, una estrategia aceptable será cuando con ella se espera mejorar su situación, es decir, los beneficios esperados superan los costes derivados de la implantación estratégica. Por ello, se dice que la aceptabilidad es algo muy subjetivo puesto que está relacionada con las expectativas de los grupos de interés, por lo que es importante identificar, “para quien” debe ser aceptable.

Desde una perspectiva económico-racional, la aceptabilidad debe medirse de forma preferente en relación con los objetivos de los accionistas o propietarios de la empresa, es por ello que 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 o stakeholders.

Nos vamos a centrar en los grupos de interés, este análisis es básicamente cualitativo y debe tener en cuenta a los grupos de poder interno y a los grupos de poder externo. A continuación, en la tabla tenemos los grupos de interés que afectan a la empresa Quadres Disseny, siendo SI (cuando sí se acepta la estrategia), INDIFERENTE (Cuando no le afecta la estrategia) y NO (cuando no se acepta) en función de la relación que existe entre el grupo de interés y la estrategia analizada.

CUADRO 6.3.: ACEPTACIÓN GRUPO DE INTERÉS

GRUPO DE INTERÉS	E1	E2	E3	E4	E5
Propietaria	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Clientes	INDIFERENTE	SÍ	SÍ	INDIFERENTE	INDIFERENTE
Proveedor de material	SÍ	SÍ	INDIFERENTE	SÍ	INDIFERENTE
Personal de limpieza	INDIFERENTE	INDIFERENTE	INDIFERENTE	INDIFERENTE	INDIFERENTE
Trabajadores	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Administraciones publicas	INDIFERENTE	INDIFERENTE	INDIFERENTE	INDIFERENTE	INDIFERENTE
Personal de mantenimiento	SÍ	INDIFERENTE	INDIFERENTE	INDIFERENTE	SÍ
Entidades financieras	SÍ	INDIFERENTE	INDIFERENTE	INDIFERENTE	INDIFERENTE
Comunidad local	NO	INDIFERENTE	INDIFERENTE	SÍ	INDIFERENTE

Fuente: *Elaboración propia*

Una vez realizada la tabla, observamos que hay un grupo de interés que no está de acuerdo con la primera estrategia. En este caso la comunidad local no acepta el llevar a cabo la estrategia uno la cual se basa en llevar a cabo la presencia a nivel nacional. Es por ello tenemos que descartarla.

Por tanto, las estrategias que han superado este segundo filtro han sido las cuatro restantes y son las que llevaremos a cabo.

6.2.3. Factibilidad de la Estrategia.

La factibilidad de la estrategia hace referencia a la consistencia o el ajuste que tendrá la estrategia dentro de aquella organización en la que se implante, es decir, el ajuste organizativo, así como la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para el éxito de la estrategia.

Por tanto, la factibilidad analiza el funcionamiento de la estrategia en la práctica. Además, trata de conocer:

- Las posibilidades de implantación
- La disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios
- La actuación del horizonte temporal de los cambios previstos

Respecto a la disponibilidad de recursos y capacidades habrá que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Factibilidad financiera:** se refiere a la previsión de la disponibilidad de fondos financieros que necesite la estrategia haciendo referencia al 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 posición de los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar la estrategia.

A continuación, vamos a analizar las cuatro estrategias que han pasado el segundo filtro para comprobar si se puede llevar a cabo su implantación.

Respecto a la primera estrategia de **“Adaptar las redes sociales para poder realizar ventas de manera online”**, se cree factible el llevarla a cabo puesto que sus costes son mínimos y contamos con gran cantidad de recursos y capacidades para llevarlo a cabo. El único inconveniente sería el tiempo, pero debido a la situación que se está viviendo actualmente en España, al no poder trabajar se tiene tiempo suficiente para llevar la a cabo.

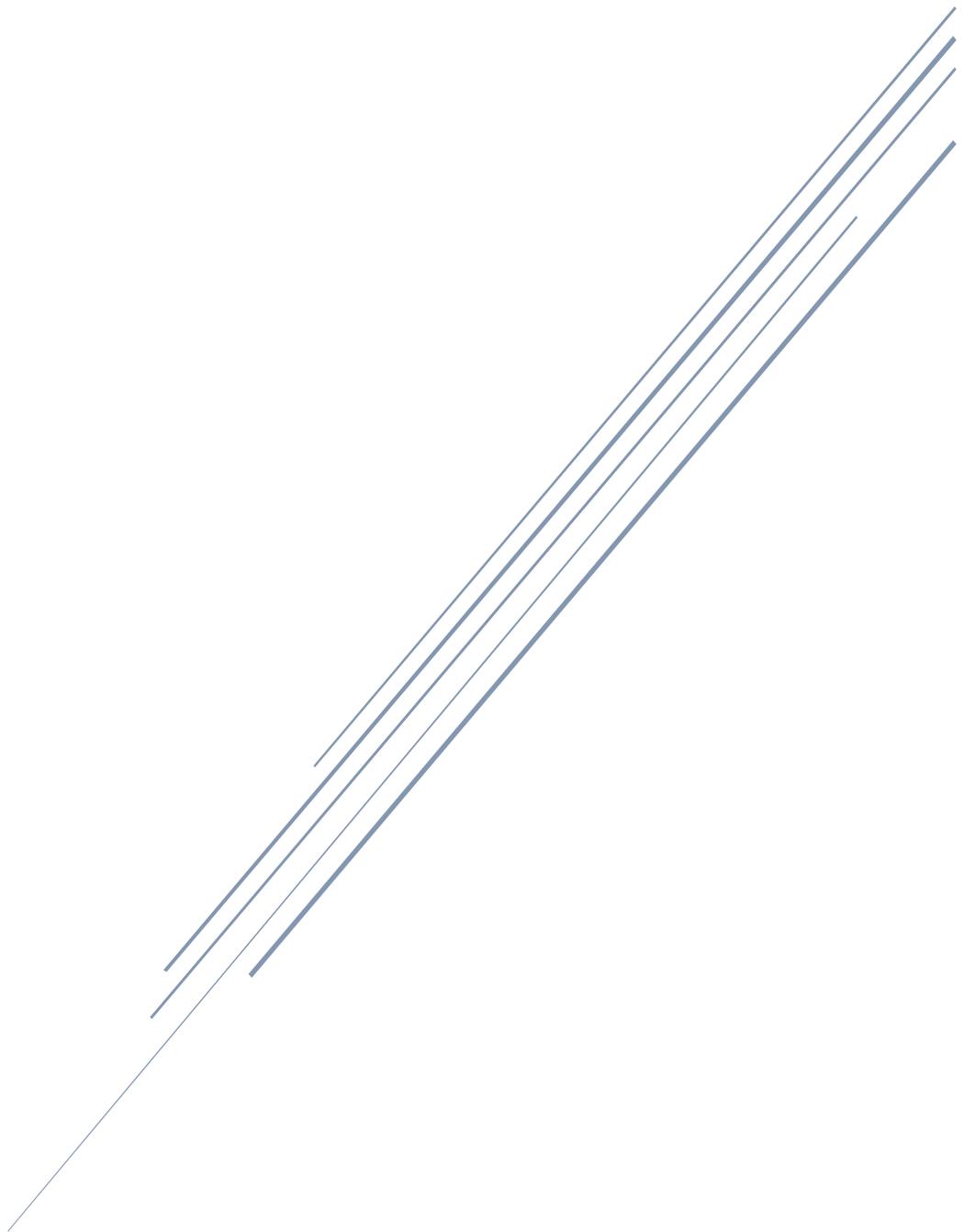
En cuanto a la segunda estrategia **“Permitir la personalización de los productos a través de las redes sociales”**, esta estrategia se podría llevar a cabo si se aplicara la primera, ya que se sería necesario tener redes sociales para llevarla a cabo, puesto que la empresa ya cuenta con los recursos y las capacidades necesarias para realizarlo ya que actualmente ya se personalizan algunos productos. Haciendo referencia a los costes, no supondría un elevado coste ya que se realizarían todos los pedidos de manera online.

Haciendo referencia a la tercera estrategia **“Realizar acuerdos con empresas de diseño de interiores para decorar las casas con nuestros productos”**, podría ser factible ya que no supone un elevado coste y la empresa cuenta con capacidades y recursos necesarios para implantarla. Por tanto, sí que sería conveniente implantarla para poder incrementar los beneficios de la empresa.

Por último, la cuarta estrategia trata de **“Mejorar los procesos de la empresa de manera online”**, lo cual supondría un coste ya que se tendría que contratar a un especialista para que se pudiera llevar a cabo, puesto que la propietaria de la empresa no cuenta con suficientes recursos para realizarlo. Al no ser un elevado coste, sí que se podría llevar a cabo puesto que la empresa cuenta con recursos financieros suficientes para poder implantarla.

Finalmente, para concluir el capítulo, cabe destacar que después de la definición de estrategia y análisis de las mismas en cuanto a su relación con los factores DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), la aceptabilidad y factibilidad de las mismas, escogeremos cuatro estrategias para llevar a cabo en la empresa: **Adaptar las redes sociales para poder realizar ventas de manera online, permitir la personalización de los productos a través de las redes sociales, realizar acuerdos con empresas de diseño de interiores para decorar las casas con nuestros productos y mejorar los procesos de la empresa de manera online.**

CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN



CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN

La implantación de la estrategia hace referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de manera en que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

El primer paso para implantar una estrategia es la Elaboración y Priorización de los Planes de Acción. La definición y ejecución de los planes de acción o programas es la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico. La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva y por tanto debe realizarse lo siguiente:

- Asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción en los plazos previstos.
- Asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.
- Evaluar los costes previstos.
- Jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de su urgencia e importancia.

Los planes deben hacer operativa la estrategia diseñada, definiendo objetivos y los medios para conseguirlos. Esto implica determinar:

- **QUÉ** desea hacer
- **CÓMO** puede alcanzarse el propósito (acciones)
- **CUÁNDO** van a alcanzarse las acciones
- **QUIÉN** va a desempeñarlas
- **QUÉ** recursos se utilizan

Es conveniente que sea un sistema funcional vinculado con un sistema de control.

7.1. Elaboración de los Planes de Acción.

En el anterior capítulo (*Capítulo VI “Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias”*) elegimos las estrategias más convenientes para la empresa Quadres Disseny I.N., después de ser evaluadas por los diferentes filtros (Ajuste, Aceptabilidad y Factibilidad), se han elegido un total de cuatro estrategias para implantarlas en la empresa.

Las estrategias elegidas son las siguientes:

- **“Adaptar las redes sociales para poder realizar ventas de manera online”.**
- **“Permitir la personalización de los productos a través de las redes sociales”.**
- **“Realizar acuerdos con empresas de diseño de interiores para decorar las casas con nuestros productos”.**
- **“Mejorar los procesos de la empresa de manera online”.**

Una vez definidas las estrategias, pasaremos a desglosar el detalle de actividades necesarias para poder llevar a cabo cada una de las estrategias anteriores, así como el horizonte temporal de su implantación y el personal que estará implicado en la propia estrategia junto con los recursos económicos requeridos para su puesta en marcha.

Para la primera estrategia “**Adaptar las redes sociales para poder realizar ventas de manera online**” estableceremos una serie de objetivos para poder alcanzarla:

- Comunicar a los clientes del nuevo método de venta para promocionarse.
- Decidir en qué redes sociales vamos a estar presentes.
- Creación de la cuenta en redes sociales.
- Diseño de las redes sociales.
- Contratar a un informático.
- Subir productos disponibles para la venta.

El **Plan de Acción** a seguir se muestra a continuación:

CUADRO 7.1. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICA “Adaptar las redes sociales para poder realizar ventas de manera online”.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
Comparar empresas para la elaboración de la página web.	Dirección	1 mes	No supone ningún coste adicional.
Pedir presupuesto a las empresas de creación de páginas web.	Dirección	1 mes	No supone ningún coste adicional.
Contratar a la empresa elegida para la creación de la página web.	Dirección	1 mes	Los recursos económicos oscilan a 1000€
Creación de la página web.	Empresa contratada	4 meses	No supone ningún coste adicional.
Decidir en qué redes sociales vamos a estar presentes.	Dirección	1 mes	No supone ningún coste adicional.
Comunicar a los clientes el nuevo método de venta.	Dirección	5 meses	La directora es responsable de comunicarlo sin ningún coste adicional.
Creación de la cuenta en las redes sociales.	Dirección	2 meses	No supone ningún coste adicional.
Diseñar las redes sociales.	Informático	2 meses	No supone ningún coste adicional.
Subir los productos disponibles a la venta.	Informático	3 meses	No supone ningún coste adicional.
Inversión total		20 meses	1.000€

Fuente: *Elaboración propia*

Para la segunda estrategia “Permitir la personalización de los productos a través de las redes sociales” se establecen una serie de objetivos:

- Actualizar las redes sociales constantemente, en caso de haber nuevos modelos de personalización de productos.
- Comunicar a los clientes en nuevo método de venta, tanto de manera presencial como por redes sociales.
- Aumentar la competitividad con otras empresas.
- Aumentar las ventas.
- Ofrecer la opción de personalización de productos en las diferentes redes sociales.
- Permitir que los clientes realicen sus pedidos a través de las redes sociales.

El **Plan de Acción** a seguir se muestra a continuación:

CUADRO 7.2. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICA “Permitir la personalización de los productos a través de las redes sociales”.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
Ofrecer la opción que los clientes se pueden poner en contacto con la empresa a través de redes sociales.	Informático	1 mes	El informático se encargará de poner a disposición del cliente un correo para que se pongan en contacto con la empresa.
Comunicar a los clientes el nuevo método de venta que tiene la empresa.	Dirección	5 meses	La dirección se encargará de comunicarlo, por tanto, no supone ningún coste adicional.
Realizar un acuerdo con el informático para que se haga responsable de las redes sociales.	Dirección	1 mes	Los recursos económicos para la contratación del informático oscilan a 500€.
Analizar las mejoras conseguidas respecto a los competidores.	Dirección	3 meses	La dirección se encargará de realizar en análisis, por tanto, no supone ningún coste adicional.
Ofrecer la opción de personalización de los productos.	Informático	1 mes	No supone ningún coste adicional.
Inversión total		11 meses	500€

Fuente: *Elaboración propia*

En cuanto a la tercera estrategia “Realizar acuerdos con empresas de diseño de interiores para decorar las casas con nuestros productos”, se establecen una serie de objetivos:

- Potenciar las ventas.
- Aumentar la presencia a nivel provincial.
- Potenciar los beneficios y las ventajas del acuerdo.
- Aumento de la competitividad con otras empresas.

El **Plan de Acción** a seguir se muestra a continuación:

CUADRO 7.3. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICA “Realizar acuerdos con empresas de diseño de interiores para decorar las casas con nuestros productos”.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
Escoger la empresa con la que vamos a llevar a cabo el acuerdo.	Dirección	2 meses	La dirección se encarga de buscar empresas y compararlas, para escoger una.
Realizar una reunión para llegar al acuerdo.	Dirección	2 meses	La dirección se encargará de realizar la reunión, por tanto, no supone ningún coste adicional.
Contratación de agencia publicitaria para darse a conocer.	Dirección	4 meses	Los recursos económicos necesarios oscilan a 2.000€.
Analizar las mejoras conseguidas con el acuerdo.	Dirección	2 meses	La dirección se encargará de realizar en análisis, por tanto, no supone ningún coste adicional.
Inversión total		10 meses	1.500€

Fuente: *Elaboración propia*

En cuanto a la tercera estrategia “Mejorar los procesos de la empresa de manera online”, se establecen una serie de objetivos:

- Facilitar la organización de la empresa.
- Facilitar la búsqueda de información.
- No perder la información en caso de perder los documentos.
- Realizar copia de seguridad de la información.

El **Plan de Acción** a seguir se muestra a continuación:

CUADRO 7.4. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICA “Mejorar los procesos de la empresa de manera online”.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
Decidir a qué programa se va a trasladar la información.	Dirección	1 mes	No supone ningún coste adicional.
Trasladar toda la información de la empresa a formato online.	Informático	5 meses	Los recursos económicos necesarios oscilan entre 500€.
Realizar copia de seguridad de toda la información.	Informático	3 meses	Los recursos económicos necesarios serian el sueldo del informático.
Analizar las mejoras conseguidas con los procesos online.	Dirección	2 meses	La dirección se encargará de realizar en análisis, por tanto, no supone ningún coste adicional.
Inversión total		11 meses	500€

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizadas las tablas para cada una de las estrategias, se puede observar las acciones, la fecha objetivo, los responsables de cada acción y los recursos que se van a emplear para cada una de las estrategias a seguir.

Haciendo referencia al informático, este sería contratado para realizar las estrategias y el coste que supone sería el sueldo a cobrar cada mes.

7.2. Priorización de los Planes de Acción.

El resultado obtenido en la etapa anterior es un amplio número de planes de acción además de un importante número de acciones para cada uno de ellos. Es por ello, que es conveniente someter estas acciones a un mecanismo de priorización.

Generalmente, se suele utilizar la siguiente tabla para priorizar los planes de acción:

FIGURA 7.1.: PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN



Fuente: *Elaboración propia*

Haciendo referencia a la **priorización de las estrategias**, comenzaríamos por abrir una página web de la empresa y su posterior venta online, ya que es un aspecto muy importante hoy en día puesto que existe un amplio mercado en internet y nuestros competidores están aprovechando dicho recurso para poder darse a conocer y realizar sus ventas de manera online. Se define por tanto como una estrategia de alta importancia y alta urgencia.

La siguiente estrategia a seguir, sería realizar un acuerdo con empresas de interiores para poder aumentar nuestro volumen de ventas. Por tanto, esta estrategia se realizaría en segundo lugar ya que tiene una importancia alta y una urgencia media, puesto que a la empresa le interesa aumentar volumen de ventas para poder aumentar sus beneficios.

En tercer lugar, llevaríamos a cabo la estrategia de realizar los procesos de la empresa de manera online, para tener una buena organización de la empresa, así como hacer más eficiente el proceso productivo. Esta estrategia es de importancia media y de urgencia media, ya que hasta el momento la empresa ha llevado a cabo todos sus procesos de manera manual.

Por último, llevaríamos a cabo la estrategia de personalizar los productos ya que es una estrategia de importancia media y urgencia baja, puesto que los clientes pueden personalizar sus productos de todos modos, aunque no se presente la opción en la página web.

Para tener más clara la implantación de las estrategias, se realizará un **Cronograma** con las distintas acciones estratégicas en el horizonte temporal y coste total.

CUADRO 7.5. CRONOGRAMA IMPLANTACIÓN ESTRATEGIAS.

Acciones Estratégicas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Tiempo (Meses)	Coste
ESTRATEGIA 1 “Adaptar las redes sociales para poder realizar ventas de manera online”.						20 meses	1.000€
Comparar empresas para la creación de la página web.	1 mes						
Pedir presupuesto a las empresas de creación de páginas web.	1 mes						
Contratar a la empresa elegida para crear la página web.	1 mes						
Crear la página web.	4 meses						
Comunicar a los clientes el nuevo método de venta.	5 meses						
Creación de la cuenta en redes sociales.	2 meses						
Decidir en qué redes sociales vamos a estar presentes.	1 mes						
Diseñar las redes sociales.	2 meses						
Subir los productos disponibles a la venta.	3 meses						

ESTRATEGIA 2 “Realizar acuerdos con empresas de diseño de interiores para decorar las casas con nuestros productos.			10 meses	1.500€
Realizar una reunión para llegar a un acuerdo.	2 meses			
Escoger la empresa con la que vamos a llevar a cabo el acuerdo.	2 meses			
Contratación de agencia publicitaria para darse a conocer.	4 meses			
Analizar las mejoras conseguidas en el acuerdo.	2 meses			
ESTRATEGIA 3 “Mejorar los procesos de la empresa de manera online”.			11 meses	500€
Decidir a qué programa se va a trasladar toda la información.	1 mes			
Trasladar toda la información de la empresa a formato online.	5 meses			
Realizar copia de seguridad de toda la información.	3 meses			
Analizar las mejoras				
conseguidas con los procesos online.	2 meses			
ESTRATEGIA 4 “Permitir la personalización de los productos a través de redes sociales”.			11 meses	500€

Ofrecer la opción que los clientes se pueden poner en contacto con la empresa a través de redes sociales.	1 mes			
Comunicar a los nuevos clientes el nuevo método de venta.	5 meses			
Realizar acuerdo con el informático para que se haga responsable de las redes sociales.	1 mes			
Analizar las mejoras conseguidas en comparación con los competidores.	3 meses			
Ofrecer la opción de personalización de productos.	1 mes			

Fuente: *Elaboración propia*

7.3. Beneficios esperados

En esta parte vamos a recopilar los datos sobre ingresos y gastos de la empresa, para poder hacer una estimación financiera de cuando se recuperaría la inversión y se obtendrían beneficios.

7.3.1. Escenario realista

En el escenario realista se estiman unos ingresos de un 5% todos los meses excepto los meses de mayor demanda los cuales son diciembre y enero para los que se estima un aumento del 7%. Los costes de producción se incrementan el mismo porcentaje respectivamente.

Los costes de promoción también se incrementarán pasando de 100 euros a 200 euros, los meses de mayor demanda, en este caso el mes de noviembre.

Hay que indicar que para el mes de agosto la empresa estará cerrada por vacaciones, pero se mantendrán los costes fijos y los costes variables serán mínimos. Es por ello que la empresa debe provisionar mensualmente estos rubros, mitigando los beneficios acumulados.

El empresario es consciente de la situación en la que no se generan ganancias actuales en la empresa, por lo que desde el inicio y hasta el primer mes de puesta en marcha del presente plan estratégico la propietaria de la empresa no percibe un sueldo propiamente dicho.

La siguiente tabla refleja los valores correspondientes al escenario realista:

CUADRO 7.6.: Escenario Realista

Ventas Esperadas													
Escenario Realista													
Mes del año	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21
Ingresos totales	2.952,71 €	3.100,34 €	3.255,36 €	- €	3.418,13 €	3.589,03 €	3.768,48 €	4.032,28 €	4.314,54 €	4.530,26 €	4.756,78 €	4.994,61 €	5.244,35 €
Gastos iniciales	3.500,00 €												
Coste total de ventas	2.156,44 €	2.256,77 €	2.431,85 €	- €	2.476,95 €	2.617,29 €	2.703,16 €	2.703,48 €	2.842,72 €	3.235,01 €	3.396,26 €	3.474,82 €	3.586,06 €
Coste de producción	1.906,44 €	2.001,77 €	2.101,85 €	- €	2.206,95 €	2.317,29 €	2.433,16 €	2.603,48 €	2.785,72 €	2.925,01 €	3.071,26 €	3.224,82 €	3.386,06 €
Merma de producto	250,00 €	255,00 €	330,00 €	- €	270,00 €	300,00 €	270,00 €	100,00 €	57,00 €	310,00 €	325,00 €	250,00 €	200,00 €
Costes indirectos	162,89 €	169,89 €	146,99 €	46,99 €	157,89 €	176,89 €	189,99 €	208,99 €	191,99 €	192,89 €	169,19 €	168,49 €	162,89 €
Asesoría	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €
Coste de personal	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €
Servicios básicos	132,89 €	139,89 €	116,99 €	46,99 €	127,89 €	146,89 €	159,99 €	178,99 €	161,99 €	162,89 €	139,19 €	138,49 €	132,89 €
Mantenimiento	30,00 €	30,00 €	30,00 €		30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Costes de promoción		25,00 €	30,00 €	30,00 €		25,00 €	200,00 €	50,00 €		50,00 €	50,00 €	30,00 €	50,00 €
Gastos totales	6.392,24 €	2.999,57 €	3.176,75 €	649,90 €	3.207,75 €	3.392,09 €	3.666,06 €	3.535,38 €	3.607,62 €	4.050,81 €	4.188,36 €	4.246,22 €	4.371,86 €
Beneficio mensual	- 3.439,54 €	100,78 €	78,60 €	- 649,90 €	210,38 €	196,94 €	102,42 €	496,90 €	706,91 €	479,45 €	568,42 €	748,39 €	872,48 €
Beneficio acumulado	- 3.439,54 €	- 3.338,76 €	179,38 €	- 571,30 €	- 439,52 €	407,32 €	299,36 €	599,32 €	1.203,81 €	1.186,37 €	1.047,87 €	1.316,81 €	1.620,88 €

Fuente: Elaboración propia

En este escenario el incremento beneficioso y alcanzable para la empresa es del 5 y 10% en los ingresos dependiendo de la temporalidad.

El Retorno sobre la Inversión ROI en este enfoque es del 1%, con un beneficio acumulado de 872,48 euros.

7.3.2. Escenario pesimista

En este escenario se proyecta un aumento de los ingresos de un 2% para todos los meses excepto los meses de mayor demanda los cuales son diciembre y enero en los que se proyecta un aumento del 4%. Estos porcentajes se proyectarán también en los costes de producción.

Se conserva el mes de agosto sin ingresos, además los costes de mantenimiento de ese mes serán cero.

La siguiente tabla refleja los valores correspondientes al escenario pesimista:

Cuadro 7.7.: Escenario Pesimista

Ventas Esperadas													
Escenario Pesimista													
Mes del año	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21
Ingresos totales	2.868,34 €	2.925,71 €	2.984,22 €	- €	3.043,91 €	3.104,79 €	3.166,88 €	3.293,56 €	3.425,30 €	3.493,80 €	3.563,68 €	3.634,95 €	3.707,65 €
Gastos iniciales	3.500,00 €												
Coste total de ventas	2.101,97 €	2.144,01 €	2.256,79 €	- €	2.235,33 €	2.304,64 €	2.314,73 €	2.226,52 €	2.268,58 €	2.565,81 €	2.625,93 €	2.596,94 €	2.593,88 €
Coste de producción	1.851,97 €	1.889,01 €	1.926,79 €	- €	1.965,33 €	2.004,64 €	2.044,73 €	2.126,52 €	2.211,58 €	2.255,81 €	2.300,93 €	2.346,94 €	2.393,88 €
Merma de producto	250,00 €	255,00 €	330,00 €	- €	270,00 €	300,00 €	270,00 €	100,00 €	57,00 €	310,00 €	325,00 €	250,00 €	200,00 €
Costes indirectos	162,89 €	169,89 €	146,99 €	46,99 €	157,89 €	176,89 €	189,99 €	208,99 €	191,99 €	192,89 €	169,19 €	168,49 €	162,89 €
Asesoría	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €
Coste de personal	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €
Servicios básicos	132,89 €	139,89 €	116,99 €	46,99 €	127,89 €	146,89 €	159,99 €	178,99 €	161,99 €	162,89 €	139,19 €	138,49 €	132,89 €
Mantenimiento	30,00 €	30,00 €	30,00 €		30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Costes de promoción		25,00 €	30,00 €	30,00 €		25,00 €	200,00 €	50,00 €		50,00 €	50,00 €	30,00 €	50,00 €
Gastos totales	6.337,77 €	2.886,81 €	3.001,69 €	649,90 €	2.966,13 €	3.079,44 €	3.277,63 €	3.058,42 €	3.033,48 €	3.381,61 €	3.418,03 €	3.368,34 €	3.379,68 €
Beneficio mensual	- 3.469,43 €	38,90 €	- 17,47 €	- 649,90 €	77,78 €	25,35 €	- 110,75 €	235,14 €	391,82 €	112,20 €	145,66 €	266,61 €	327,97 €
Beneficio acumulado	- 3.469,43 €	- 3.430,54 €	21,43 €	- 667,37 €	- 572,12 €	103,13 €	- 85,40 €	124,39 €	626,96 €	504,02 €	257,85 €	412,27 €	594,58 €

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, si la empresa aumenta únicamente un 2% sus ingresos, se tendrán algunas deficiencias, es decir se tendrán pérdidas a partir del mes de agosto, que es el mes en el que la empresa permanecerá cerrada por vacaciones. Al finalizar el año tendrá un beneficio de 327,97 euros y un ROI de -11%.

7.3.1. Escenario optimista

En este escenario los ingresos para todos los meses aumentarán un 12%, excepto los meses de mayor demanda que aumentarán un 14%. Los costes de producción también aumentarán el mismo porcentaje los mismos meses. Así como se conserva el mes de agosto sin ingresos, además los costes de mantenimiento de ese mes serán cero. Los costes de promoción no varían.

La siguiente tabla refleja los valores correspondientes al escenario optimista:

Cuadro 7.8.: Escenario Optimista

Ventas Esperadas													
Escenario Optimista													
Mes del año	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21
Ingresos totales	3.149,55 €	3.527,50 €	3.950,80 €	- €	4.424,89 €	4.955,88 €	5.550,59 €	6.327,67 €	7.213,54 €	8.079,17 €	9.048,67 €	10.134,51 €	11.350,65 €
Gastos iniciales	3.500,00 €												
Coste total de ventas	2.283,54 €	2.532,56 €	2.880,87 €	- €	3.126,98 €	3.499,81 €	3.853,79 €	4.185,52 €	4.714,49 €	5.526,39 €	6.167,36 €	6.793,44 €	7.528,66 €
Coste de producción	2.033,54 €	2.277,56 €	2.550,87 €	- €	2.856,98 €	3.199,81 €	3.583,79 €	4.085,52 €	4.657,49 €	5.216,39 €	5.842,36 €	6.543,44 €	7.328,66 €
Merma de producto	250,00 €	255,00 €	330,00 €	- €	270,00 €	300,00 €	270,00 €	100,00 €	57,00 €	310,00 €	325,00 €	250,00 €	200,00 €
Costes indirectos	162,89 €	169,89 €	146,99 €	46,99 €	157,89 €	176,89 €	189,99 €	208,99 €	191,99 €	192,89 €	169,19 €	168,49 €	162,89 €
Asesoría	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €	160,00 €
Coste de personal	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €	412,91 €
Servicios básicos	132,89 €	139,89 €	116,99 €	46,99 €	127,89 €	146,89 €	159,99 €	178,99 €	161,99 €	162,89 €	139,19 €	138,49 €	132,89 €
Mantenimiento	30,00 €	30,00 €	30,00 €		30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Costes de promoción			25,00 €	30,00 €		25,00 €	200,00 €	50,00 €		50,00 €	50,00 €	30,00 €	50,00 €
Gastos totales	6.519,34 €	3.275,36 €	3.625,77 €	649,90 €	3.857,78 €	4.274,61 €	4.816,69 €	5.017,42 €	5.479,39 €	6.342,19 €	6.959,46 €	7.564,84 €	8.314,46 €
Beneficio mensual	- 3.369,79 €	252,13 €	325,03 €	- 649,90 €	567,12 €	681,27 €	733,90 €	1.310,25 €	1.734,15 €	1.736,97 €	2.089,21 €	2.569,66 €	3.036,19 €
Beneficio acumulado	- 3.369,79 €	- 3.117,65 €	577,16 €	- 324,87 €	- 82,78 €	1.248,39 €	1.415,16 €	2.044,14 €	3.044,40 €	3.471,12 €	3.826,18 €	4.658,87 €	5.605,85 €

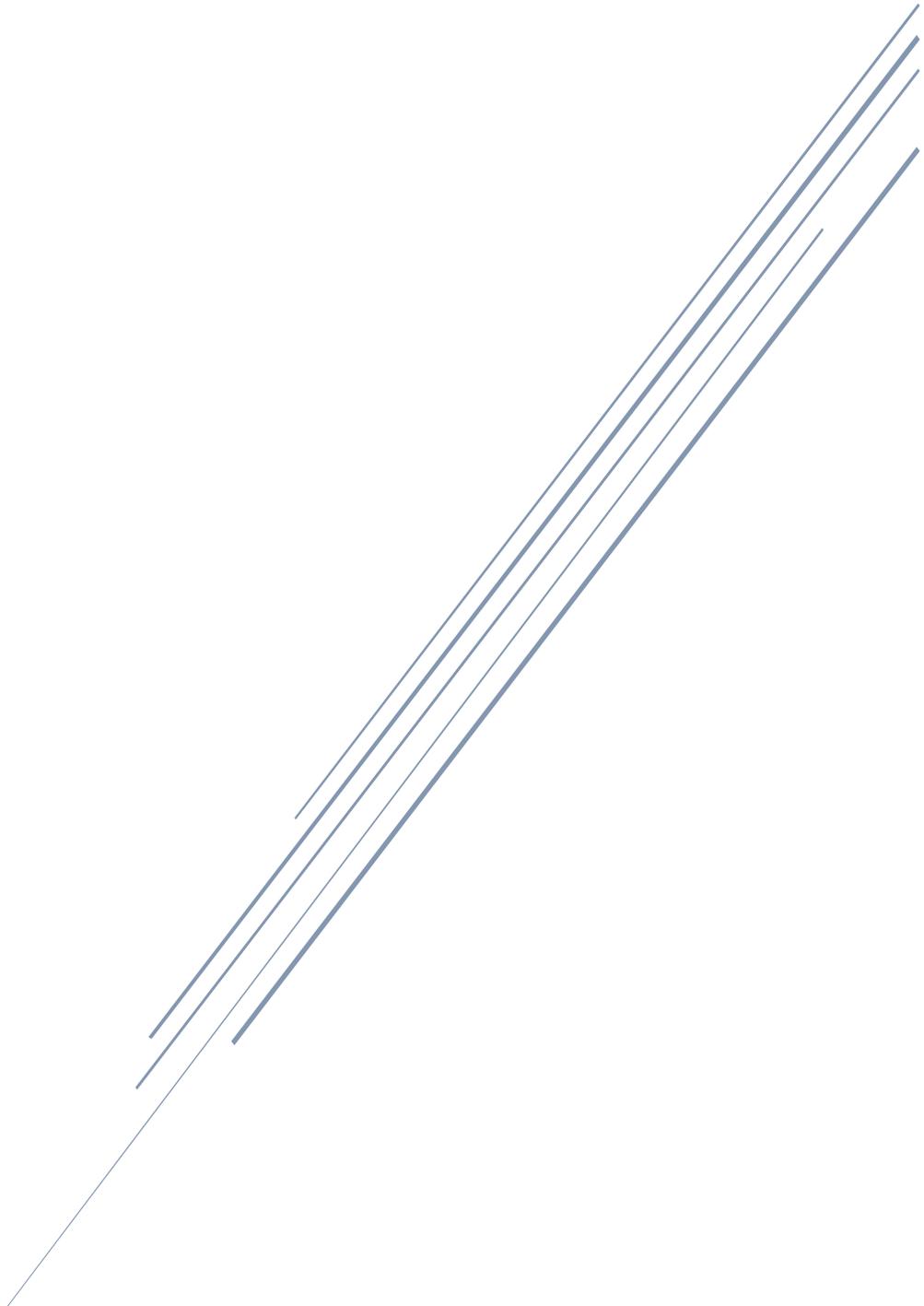
Fuente: *Elaboración propia*

En este escenario los beneficios acumulados serán de 5.913,85 euros. El ROI, Retorno sobre la Inversión sería de 18%. Siendo este el enfoque más rentable para la empresa, pero menos alcanzable a corto y medio plazo.

Para concluir los tres escenarios, cabe destacar que cada uno de ellos aporta sus ventajas y sus desventajas, puesto que en el escenario realista observamos la situación actual de la empresa con unos beneficios acumulados de 1.928,88 euros. Pero en cambio sí nos enfocamos en el escenario optimista, los beneficios acumulados aumentarían a 5.913,85 euros, lo cual supone un alto nivel de ingresos que nos permitiría implantar alguna de las estrategias que se quieren llevar a cabo.

Por otra parte, analizando el escenario pesimista se observa que los beneficios acumulados son de 3.036,19 euros. Esto supone un problema para la empresa puesto que su nivel de ingresos sería muy bajo y únicamente obtendría recursos para mantener la empresa.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES



CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

Una vez elaborada la memoria sobre Quadres Disseny I.N., en primer lugar, cabe destacar que es necesario realizar un plan estratégico empresarial debido a la situación en la que nos encontramos actualmente. Este hecho provoca que el entorno sea constantemente cambiante, turbulento y la competencia entre las empresas sea cada vez más fuerte y más elevada.

Debido a la situación actual, es cada vez más necesario para los empresarios dedicar un mayor esfuerzo a la elaboración y elección de las estrategias más idóneas para poder hacer frente a los cambios del entorno y así poder hacer la empresa más competitiva.

Haciendo referencia a la empresa, cabe destacar que durante su trayectoria ha intentado posicionarse como uno de los referentes del mercado en cuanto a la enmarcación de cuadros. Su principal objetivo es ofrecer a los clientes productos de buena calidad y a un precio asequible.

Su **Visión** es conseguir ser una empresa diferenciada de la competencia por su valor aportado tanto en el producto como en el servicio que se presta.

En estos últimos años, la empresa ha conseguido ser reconocida por el valor generado y proporcionado hacia el servicio prestado a los clientes.

En cuanto al **Plan Estratégico**, destacan los siguientes aspectos:

- **Análisis Externo:** dentro del análisis se encuentra en primer lugar el **Entorno General** en el que se encuentran amenazas y oportunidades. Destacamos dentro de las amenazas más importantes la paralización del trabajo por el COVID-19, tanto a nivel nacional, como internacional. Además, cabe destacar la cantidad de muertes que ha provocado, mayoritariamente entre las personas mayores, lo cual supone una grande amenaza ya que son los principales consumidores en el sector de enmarcación de cuadros. Por otra parte, una de las mayores oportunidades es la buena infraestructura que tiene el país ya que permite una mayor comunicación con el resto de los países, lo cual es favorable para las empresas.

En segundo lugar, encontramos el **Entorno Específico** formado por diversas amenazas y oportunidades, entre ellas podemos destacar la alta competencia que presentan las grandes empresas como es LEROY MERLIN y el alto poder de negociación que tienen los clientes. Aunque también cabe destacar la fidelidad de nuestros clientes, así como el bajo poder de negociación que tienen los proveedores generalistas.

- **Análisis Interno:** formado por un gran número de fortalezas frente a las escasas debilidades, esto es debido a que Quadres Disseny I.N. es una empresa ya consolidada en el sector, la cual ha conseguido un buen posicionamiento, así como una alta reputación. También cabe destacar la alta motivación que tiene la directiva, así como la alta capacidad que tiene para personalizar los productos.
Como debilidades cabe destacar su falta de presencia online, ya que la empresa carece de página web, así como de redes sociales y venta online.

Una vez analizados los puntos fuertes y débiles de la empresa, se han formulado las posibles estrategias a seguir, de las cuales cuatro se han considerado más importantes tras haber pasado los filtros pertenecientes:

- “Adaptar las redes sociales para poder realizar ventas de manera online”.
- “Realizar acuerdos con empresas de diseño de interiores para decorar las casas con nuestros productos”.
- “Mejorar los procesos de la empresa de manera online”.
- “Permitir la personalización de los productos a través de las redes sociales”.

Haciendo referencia a la primera estrategia de adaptar las redes sociales para poder realizar la venta de productos online, se pondría en funcionamiento en un plazo de 14 meses, con un coste estimado de unos 1.000- 1.500€.

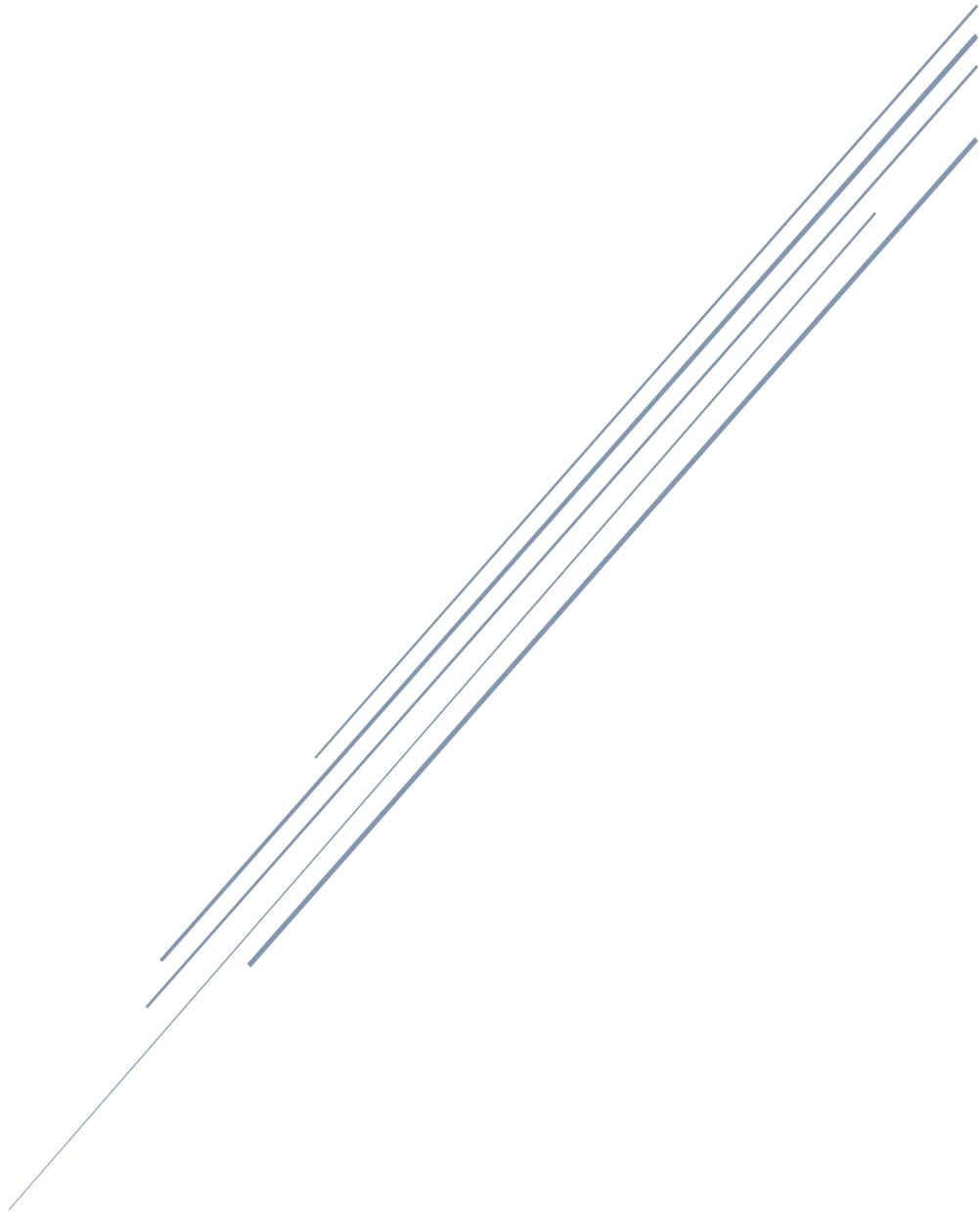
En cuanto a la estrategia de realizar acuerdos con empresas de interiores, se pondría en funcionamiento en un plazo de 10 meses y supondría un coste de unos 3.000€.

La tercera estrategia, sobre mejorar los procesos de la empresa de manera online, se pondría en funcionamiento en un plazo de 11 meses con un coste aproximado de unos 1.000€- 1.500€.

Por último, la estrategia de permitir la personalización de los productos de manera online se implantaría en un plazo de 11 meses con un coste aproximado de 1.000€- 1.500€.

Para finalizar el capítulo, se espera que se haya aportado toda la información necesaria tanto del sector como de la empresa **Quadres Disseny I.N.**, sirviéndoles de ayuda para la toma de decisiones futuras, así como se espera que haya sido de su interés y utilidad.

CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA



CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA

Para la realización del marco teórico se han consultado los siguientes libros de texto:

NAVAS LÓPEZ J.E. y GUERRAS MARTIÍN, L.A (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid

CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2012): *Estrategia y Diseño de la Organización*. UPV, 1ª Edición.

VENTURA VICTORIA, JUAN. (2008): *Análisis Estratégico de la Empresa*. PARANINFO, Madrid

Referente a la información recopilada sobre la empresa objeto de estudio, Quadres Disseny I.N., sea realizado una visita a la empresa para obtener el conocimiento de los procesos y el funcionamiento de la misma a través de la misma Directora.

Respecto a la información extraída para poder elaborar el macroentorno, destaca el Instituto Nacional de Estadística (INE). El resto de los enlaces visitados para su elaboración han sido especificados en cada uno de los subapartados del 4.1. análisis del entorno general o Macroentorno (Capítulo IV: “Análisis Externo”).