



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

“Plan estratégico de Bolquerets”

MEMORIA PRESENTADA POR:

ALBA BLANCH REIG

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Junio 2020

PLAN ESTRATÉGICO



ALBA
BLANCH
REIG

TRABAJO FINAL DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“La visión es el arte de ver las cosas invisibles”

Jonathan Swift

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a la Universitat Politècnica de València (Campus de Alcoy), por dejarme conocer a grandes personas y amigos, que siempre voy a tener.

También a los profesores por haberme ayudado en esta etapa de mi vida, en especial a mi tutor Josep Capó por guiarme en este último proyecto, por el tiempo dedicado a leer mi trabajo y por ayudarme a mejorarlo en todo momento.

A mi familia por ser mi apoyo incondicional y porque sin ellos mis logros no hubieran sido posibles.

RESUMEN

En este Trabajo Final de Grado que vamos a desarrollar realizaremos un plan estratégico sobre una PYME dentro del sector de la moda. La empresa elegida es Bolquerets, una tienda dedicada a la venta de moda desde bebés recién nacidos hasta niños/as de 16 años, en la localidad de Sueca.

El trabajo empezará con una investigación sobre los orígenes de la tienda, su historia y la evolución que ha presentado desde sus inicios hasta el día de hoy, profundizando en el estudio de la empresa. Hablaremos sobre la misión, visión y los objetivos principales que se han seguido desde la fundación de esta.

Otra de las cuestiones a estudiar será analizar el entorno general, como es el macroentorno y como le afectan los agentes a su alrededor, pudiendo ser de manera positiva como negativa.

Por otro lado, después de realizar el análisis a grandes rasgos pasaremos a hacerlo con más detalle, para ello analizaremos el microentorno. Este nos permitirá identificar cómo pueden afectarnos los agentes de nuestro entorno (proveedores, clientes, competidores, ...) y de ese modo también ayudarnos a identificar el atractivo de nuestra empresa y poder potenciarlo.

Cabe destacar y que es de importancia tener un análisis económico financiero que presenta la empresa, ya que si no sabemos en qué situación se encuentra la empresa no podremos decantarnos por unas u otras estrategias.

Después de realizar todo este análisis y conocer cuáles son nuestras fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades podremos empezar a corregir las debilidades, afrontar aquellas posibles amenazas que hemos encontrado, también mejorar o mantener las fortalezas que ya poseemos y bien intentar explotar las oportunidades.

Y finalmente se concluirá la investigación intentando encontrar las estrategias que mejor se adapten a la empresa y teniendo en cuenta las condiciones más realistas que se puedan dar en el mercado.

PALABRAS CLAVE

- Tienda de ropa
- Análisis Pest
- Microentorno
- Macroentorno
- Análisis estratégico

ABSTRACT

In this Grade's Final Project that we are going to develop we will carry out a strategic plan on an SME within the fashion sector. The company chosen is Bolquerets, a shop dedicated to the sale of fashion from newborn babies to 16 year-olds, in the town of Sueca.

The work will begin with an investigation into the origins of the store, its history and the evolution it has presented from its beginnings to the present day, deepening the study of the company. We will talk about the mission, vision and the main objectives that have been followed since the foundation of the store.

Another of the issues to study will be to analyze the general environment, such as the macroenvironment and how the agents around it affect it, being able to be positive as negative.

On the other hand, after performing the analysis broadly we will move on to do it in more detail, for this we will analyze the microenvironment. This will allow us to identify how the agents of our environment (suppliers, customers, competitors, ...) can affect us and thus also help us to identify the attractiveness of our company and be able to enhance it.

It is also important to have a financial analysis presented by the company, because if we do not know what situation the company is in we will not be able to opt for some or other strategies.

After performing all this analysis and knowing what our strengths, threats, opportunities and weaknesses are, we can start correcting weaknesses, addressing those possible threats we have encountered, also improving or maintaining the strengths we already possess, and trying to exploit opportunities.

And finally the research will be completed trying to find the strategies that best suit the company and taking into account the most realistic conditions that can be given in the market.

KEYWORDS

- Clothing Store
- Pest analysis
- Microenvironment
- Macroenvironment
- Strategic analysis

INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	2
1.1. Objetivo.....	2
1.2. Motivación.	2
1.3. Justificación.	2
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. El contexto actual y la dirección estratégica.....	5
2.2. La dirección estratégica de la empresa.....	5
2.2.1. Marco conceptual para el análisis estratégico.....	5
2.2.2. Concepto de estrategia.....	7
2.2.3. Niveles de estrategia.....	9
2.2.4. Los objetivos y los valores de la empresa.....	13
2.2.5. Responsabilidad social empresarial.....	16
2.2.6. La ética empresarial.....	19
2.2.7. La dirección estratégica.....	19
2.2.8. Evolución de la dirección estratégica.....	20
2.2.9. El Plan Estratégico.....	24
3. ANTECEDENTES	27
3.1. Descripción general de la empresa.....	27
3.2. Estrategias y prioridades competitivas.....	27
3.3. Misión, Visión y Valores.....	28
3.4. La historia.....	29
4. ANÁLISIS EXTERNO	35
4.1. Análisis del Entorno General o Macroentorno.....	36
4.1.1. Análisis Pest.....	36
4.1.2. Perfil Estratégico del Entorno.....	73
4.1.2.1. Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno.....	74
4.2. Análisis del Entorno Específico o Microentorno.....	75
4.2.1. El modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	75

4.2.1.1.	Principales amenazas y oportunidades derivadas de las 5 Fuerzas de Porter.	80
5.	ÁNÁLISIS INTERNO	82
5.1.	Inventario de recursos.	83
5.2.	Análisis funcional.....	85
5.3.	Perfil estratégico.	86
5.3.1.	Obtención de la matriz de fortalezas y debilidades	89
5.3.1.1.	Principales fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno.	91
5.4.	Análisis DAFO.	92
6.	FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.	95
6.1.	Formulación.....	95
6.1.1.	Matriz DAFO.	96
6.2.	Evaluación y Selección.....	97
6.2.1.	Ajuste de la Estrategia.....	98
6.2.2.	Aceptabilidad de la Estrategia.....	102
6.2.3.	Factibilidad de la Estrategia.	103
7.	PLANES DE ACCIÓN	106
7.1.	Elaboración de los Planes de Acción.	107
7.2.	Priorización de los Planes de Acción.	111
7.3.	Valoración Económico-Financiera de la empresa.	114
7.3.1.	Escenario realista.	114
7.3.2.	Escenario pesimista.....	116
7.3.3.	Escenario optimista.....	117
8.	CONCLUSIONES	119
	Bibliografía	121

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y IMÁGENES

Índice de figuras

Figura 1: Estrategia de una empresa.....	8
Figura 2: Los niveles de la Estrategia.....	10
Figura 3: Etapas de la Dirección Estratégica	22
Figura 4: Niveles del entorno	36
Figura 5: Evolución del Salario Mínimo Interprofesional en España (Mes/ Día)	39
Figura 6:Salario Mínimo Interprofesional Europeo (Mes)	39
Figura 7: Tasa de Desempleo (Primer Trimestre 2020).....	45
Figura 8: Tasa de Paro por CCAA.....	46
Figura 9: Evolución del poder adquisitivo de los funcionarios.....	47
Figura 10: Variación Salarial	48
Figura 11:Trabajadores afectados.....	48
Figura 12: IPC GENERAL (Mes de Febrero).....	49
Figura 13: IPC GENERAL (Mes de Abril).....	49
Figura 14: IPC GENERAL (Anual).....	50
Figura 15: Evolución del PIB (Anual)	50
Figura 16: Evolución del PIB per Cápita.....	51
Figura 17: Evolución de la productividad en las principales potencias de Europa (% de aumento o descenso interanual).....	53
Figura 18: Distribución de la Población por Sexo y Edades.....	56
Figura 19 Esperanza de vida (% población mayor de 64 años):	57
Figura 20: Evolución de la Natalidad en España	58
Figura 21: Evolución de la Mortalidad	58
Figura 22: Muertes registradas en el mes de marzo de los años 2019 y 2020	59
Figura 23: Renta media por hogar.....	59
Figura 24: Evolución Trimestral del Volumen de Negocio del comercio electrónico y variación interanual	66
Figura 25: Tipos de Productos y Servicios	67
Figura 26: Gastos internos CCAA (en miles de euros).....	69
Figura 27: Personal en equivalencia a jornada completa: Total personal (EJC).....	69
Figura 28: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	76
Figura 29: Los recursos de la empresa	83
Figura 30:Importancia Estratégica de Recursos y Capacidades	86
Figura 31: El Perfil estratégico.....	87
Figura 32: Perfil estratégico respecto al competidor actual (Kiddy's Class)	88
Figura 33: Perfil estratégico respecto al competidor actual (Babysel)	89
Figura 34: Matriz de Fortalezas/ Debilidades	89
Figura 35: Matriz de Fortalezas/ Debilidades	90
Figura 36: Evaluación y Selección de Estrategias	98
Figura 37: Criterios de Aceptabilidad	102
Figura 38: Elaboración de los Planes de Acción	106

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de Ansoff	11
Tabla 2: Variables Características del Análisis Pest.....	37
Tabla 3: Ejemplos de los Impuestos Directos e Indirectos.....	42
Tabla 4: Principales Magnitudes del Comercio Exterior (mensual)	43
Tabla 5: Exportaciones e Importaciones del mes de Enero y de Marzo	43
Tabla 6: Tasa de Desempleo (Cuarto Trimestre 2019).....	45
Tabla 7: Distribución de la Población por Sexo y Edades.....	56
Tabla 8: Cambio de las Unidades Familiares	57
Tabla 9: Principales Indicadores de Innovación Tecnológica (2017).....	70
Tabla 10: Perfil Estratégico del Entorno.....	73
Tabla 11: Amenazas y Oportunidades de las Dimensiones del Entorno.....	74
Tabla 12: Amenazas y Oportunidades 5 Fuerzas de Porter	80
Tabla 13: Listado de Recursos	84
Tabla 14: Listado de Capacidades	85
Tabla 15: Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno	91
Tabla 16: Análisis DAFO.....	92
Tabla 17: Matriz DAFO	95
Tabla 18: Matriz DAFO	96
Tabla 19: Filtro de Aceptabilidad de las Estrategias.....	99
Tabla 20: Tabla-Resumen Ajuste Estrategias	99
Tabla 21: Grupos de Interés	103
Tabla 22: PLAN DE ACCIÓN "Renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores actuales y futuros"	108
Tabla 23: PLAN DE ACCIÓN "Intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca"	109
Tabla 24: PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA "Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes"	110
Tabla 25: Priorización de los Planes de Acción	111
Tabla 26: Cronograma Implantación de las Estrategias.....	112
Tabla 27: Escenario Realista	115
Tabla 28: Escenario Pesimista	116
Tabla 29: Escenario Optimista.....	117

Índice de imágenes

Imagen 1: Gasto Medio por Hogar en Ropa de Mujeres	61
Imagen 2: Gasto Medio por Hogar en Ropa para Hombres.....	61
Imagen 3: Gasto Medio por Hogar en Ropa Infantil	62
Imagen 4: El Perfil del CTO de 2020	71

CAPÍTULO I

OBJETO, MOTIVACIÓN Y
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO



1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1.1. Objetivo.

El objetivo principal para hacer este estudio es realizar un Plan Estratégico que nos permita conocer la pequeña tienda de Bolquerets y proponer estrategias futuras de desarrollo para la misma.

Para ello, se recabará en primer lugar información sobre la situación en la que se encuentra actualmente la empresa y las estrategias que ha seguido durante sus años de funcionamiento.

Posteriormente se analizarán los efectos del entorno sobre la empresa, así como los principales agentes del entorno que le afectan, utilizando de ayuda la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

Para finalizar se obtendrá una evaluación de cómo se encuentra la empresa y se plantearán estrategias a implantar a medio y largo plazo, desarrolladas cada una de ellas con su correspondiente plan de acción.

1.2. Motivación.

Al realizar el informe podré poner en práctica conocimientos que he conseguido obtener a lo largo del grado de Administración y Dirección de Empresas. El área principal que voy a abarcar será la relacionada con la Dirección Estratégica, que está incluida en el departamento de Organización de Empresas.

La decisión para elegirla fue que, según mi opinión, considero que a priori no puede parecer un área que sea la más importante ya que es bastante desconocida, pero poco a poco cuando la vas descubriendo te das cuenta de que realmente sí que es importante. Ya que puede ayudarte a encontrar las fortalezas y debilidades de la empresa y también a conocer las oportunidades del mercado y las amenazas que puede haber en el mismo.

Al centrarme en hacer un caso real, es cuando verdaderamente te das cuenta de aquello que has aprendido y de que realmente sirve para poder ver en un futuro resultados dentro de una empresa, aplicando los conocimientos que hemos adquirido durante los cuatro años.

Y ya con este trabajo lo que pretendo afrontar es el último paso para cerrar la etapa en el grado de ADE, del que tanto hemos podido aprender.

1.3. Justificación.

En los tiempos que corren Bolquerets se encuentra en una situación con muchos proyectos diferentes, renovando cada poco tiempo lo que vende, ya sea porque ve posibles salidas en algunos aspectos o porque quita otros que no cree que vaya a poder explotar.

Por ello y para ayudar a esta empresa suecana, se elaborará su Plan estratégico, para poder aprovechar las oportunidades e intentar no sufrir tanto riesgo y así finalmente conseguir los objetivos que se proponen.

En el informe siguiente pretendemos elaborar un resultado de todo el esfuerzo realizado en la elaboración del plan estratégico. La información se dispondrá en 9 capítulos.

En el primer capítulo lo que vamos a hacer es la explicación de por qué hemos decidido hacer este trabajo, es decir la motivación de por qué hemos elegido el tema y la tienda.

En el capítulo 2 lo que haremos será desarrollar la teoría que servirá como base para la comprensión del trabajo y así tener unos conocimientos básicos del marco teórico.

En el tercer capítulo se pretende hablar de los antecedentes de la empresa elegida, Bolquerets, los cuales muestran toda la información desde los inicios hasta el día de ahora.

Por lo que respecta al cuarto y quinto capítulo analizaremos tanto internamente como externamente la empresa. Con este análisis lo que se pretende ver son los principales factores internos y del entorno que le afectan y cómo le afectan, pudiendo ser de forma positiva como negativa y decidir cómo actuar frente a estas variables.

En cuanto al capítulo seis se realizará la formulación de las estrategias a partir del análisis DAFO. Posteriormente se evaluarán y se seleccionarán aquellas consideradas más adecuadas. Después de haber elegido las estrategias se plantearán los planes de acción para llevar a cabo las mismas y alcanzar de ese modo los objetivos marcados.

Finalmente, en los dos últimos capítulos se desarrollarán las conclusiones y la bibliografía utilizada para la realización del trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO



2. MARCO TEÓRICO

En el segundo capítulo vamos a tratar de comprender en que consiste la Dirección Estratégica y el Plan Estratégico que será elaborado más adelante, acompañado de gráficos, figuras y cuadros de referencia.

En este apartado encontramos que hay una vinculación directa con el desarrollo del Plan Estratégico, ya que contiene una definición completa de los procesos y técnicas utilizados para su posterior ejecución y de ese modo poder llegar a entenderlo.

2.1. El contexto actual y la dirección estratégica.

Las empresas actualmente están en constante cambio, por lo que tienen que saber en qué posición se encuentran y qué deben hacer, no solo tienen que saber cómo vender, ya que así no se consigue el éxito.

Por el constante movimiento en que se encuentra el entorno cada vez es más necesario para las empresas dedicarle más tiempo a su análisis y de ese modo poder avanzar a aquello que ocurra en el mercado. Muchas veces no se plantean estrategias escritas, sino que los propios empresarios o directivos las tienen en mente, pero tenerlas escritas siempre es recomendable, ya que de ese modo no se olvidan y puede llegar a ser más fácil ver mejor los resultados.

Hace ya tiempo que la dirección estratégica se ha convertido en una regla dominante respecto a cómo poder llegar a comprender el desarrollo de la actividad empresarial. En efecto, la dirección estratégica pretende insertar unas herramientas de forma que ayude para que la empresa sea más eficaz para poder determinar las oportunidades e intentar superar las adversidades todo ello sin perder la visión de los recursos que tienen, las capacidades y las fortalezas de la empresa.

El modelo de Plan estratégico comporta una visión global y a largo plazo de la empresa que implica una determinada forma de analizar la realidad y tomar las decisiones pertinentes. El modelo hace que vayamos desagregando los diferentes niveles y conociéndolos todos para de ese modo poder tomar las decisiones pertinentes.

2.2. La dirección estratégica de la empresa.

2.2.1. Marco conceptual para el análisis estratégico.

La estrategia empresarial tiene como objeto de estudio la forma en la que las empresas están en relación su entorno para alcanzar sus metas futuras. Estos tres elementos (empresa, entorno y objetivos) interactúan entre sí en un diálogo continuo, mediante el cual la empresa trata de interpretar el entorno y valora los recursos y capacidades y para ofrecer los bienes y servicios y recibir la respuesta del mercado y la respuesta la conseguiremos con resultados. Todo el proceso está presidido en primer lugar por la incertidumbre y le persigue la complejidad, razón por la cual las decisiones con contenido estratégico se alejan de otro tipo de decisiones con relaciones de causalidad bien establecidas, como son las decisiones tanto tácticas como operativas.

Cuando se compara la trayectoria de varias empresas se pueden constatar las diferencias de los resultados alcanzados en empresas del mismo sector.

La dirección estratégica como disciplina lo que busca es conocer las causas del éxito empresarial o las razones explicativas del fracaso. De ese modo lo que ocurre es que las empresas son capaces de relacionarse con su entorno y para ello ofrecen productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes e intentar ganar cuota de mercado.

Todas las empresas en algún momento de su existencia necesitan tomar decisiones relacionadas con contenido estratégico para interactuar con el entorno y para alcanzar los objetivos. Las decisiones abarcan cuestiones que tienen que ver con las metas y objetivos a largo plazo, la definición de los productos y los mercados en los que competirá, la intención de crear valor para los productos y crear u obtener ventajas competitivas sobre el resto de las empresas y los recursos y capacidades necesarias para implantar las estrategias elegidas.

La etapa comprendida entre finales del siglo XX y el inicio del siglo XXI se ha caracterizado por un desencadenado de sucesos que presentan un panorama empresarial el cual el entorno competitivo es cada vez más incierto y complejo, y por tanto las empresas han de competir en un mundo constantemente cambiante.

La internacionalización de la empresa y la globalización de la economía. La economía de principios del siglo XXI avanza hacia un mayor grado de globalización tanto de bienes, servicios, trabajadores, ideas y los capitales se desplazan cada vez con más libertad entre países. La apertura y la consolidación de espacios integrados económicamente han creado mercados de gran tamaño en los cuales las empresas pueden competir sin ningún obstáculo proteccionista. La ampliación de la UE (Unión Europea) a 27 estados miembros y la creación del euro como la moneda única han conformado un mercado formado por más de 500 millones de habitantes, con elevados niveles de vida y consumo. Además, cada vez son mayores los intentos por lograr una mayor liberalización de los mercados de bienes, servicios y capitales a través de negociaciones como el GATT (Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio), la OMC (Organización Mundial del Comercio) la OCDE (Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico) y el FMI (Fondo Monetario Internacional).

A los intentos y logros por avanzar en espacios económicos abiertos a la competencia y al comercio sin trabas, se añade un conjunto de mejoras en las infraestructuras que hacen posible dicha competencia. El abaratamiento del transporte y los progresos de logística de la información y la comunicación (TIC) han hecho posible el intercambio de información y el acceso a conocimientos codificados en tiempo real.

En segundo lugar, las diferencias en el coste los factores productivos y la mano de obra entre los diferentes países, está provocando procesos de deslocalización de las plantas de producción junto con el diseño de los procesos de producción, que comportan una nueva división del trabajo y de la especialización productiva a escala mundial. De otro modo también se constata el auge de las multinacionales, las cuales se fundamentan en la explotación de las economías de escala por el lado de la tecnología y por el crecimiento de la demanda de los productos a escala mundial, en un contexto de creciente convergencia en los gustos y necesidades de los clientes. Dentro de las empresas multinacionales encontramos una variedad de procesos y de la forma que podemos encontrar a PYMES que han realizado inversiones directas en algún país extranjero, junto con grandes empresas de carácter transnacional o global.

El dinamismo tecnológico es uno de los rasgos que es importante definir en los nuevos tiempos ya que se entiende como un proceso de innovaciones que se difunden entre empresas, provocando la sustitución de las viejas tecnologías por las nuevas. Como consecuencia, las empresas deben de invertir recursos y desarrollar las habilidades para así vigilar su entorno tecnológico y ser capaces de innovar o adoptar las nuevas tecnologías en el momento adecuado para poder mantener así su capacidad competitiva. Este tipo de decisiones va ligado a un riesgo elevado el cual se incrementará a medida que el dinamismo tecnológico de la industria o del sector en que se compita sea mayor. En respuesta a los problemas, las empresas se van especializando en las diferentes competencias sobre las que se fundamenta la capacidad competitiva y por otro lado subcontrataran las actividades que no se consideren esenciales. A raíz de esta situación, las alianzas estratégicas entre compañías se han desarrollado en gran medida, obligando a empresas a cooperar con otras para así disponer de ciertos recursos en el momento adecuado.

La importancia del conocimiento y el aprendizaje. La intensidad de los cambios descritos anteriormente conlleva grandes dosis de incertidumbre sobre el entorno al que se ha de enfrentar la empresa. El aprendizaje y la gestión del conocimiento son necesarios para poder dialogar con el entorno y obtener la información debidamente procesada que nos va a permitir responder a las exigencias del entorno. La etapa industrial, donde el activo más valioso de la empresa era el capital productivo y la mano de obra, ha dado paso a la etapa actual donde los activos basados en el conocimiento con la clave de la capacidad competitiva. El conocimiento de las personas que trabajan en la organización, sus habilidades, su identificación con la propia misión, visión y objetivos de la empresa, así como su capacidad para trabajar en equipo y aportar ideas valiosas, son cada vez más relevantes para poder tomar decisiones inteligentes y actuar con rapidez en el mundo cambiante en que nos encontramos. Para ello se requieren empresas con estructuras organizativas más planas, con sistemas de incentivos y culturas cooperativas que hagan factible el aprendizaje y la creación de valor mediante la interacción y el dialogo.

2.2.2. Concepto de estrategia.

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años 60 y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que estos se han enfrentado. (NAVAS LÓPEZ & GUERRAS MARTÍN, La Dirección Estratégica de la Empresa, 2015)

Son muy numerosas las definiciones que se han presentado de estrategia por parte de diversos autores sin que por ello se haya llegado a un consenso sobre el significado del término, si bien en la actualidad muchos elementos que conforman la estrategia están ampliamente aceptados y plenamente desarrollados.

Una de las definiciones clásicas es la del autor *ANDREWS (1965)* que la define como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Además de *ANDREW (1965)*, otros autores pioneros como *CHANDLER (1962)*, *ANSOFF (1965)* O *PORTER (1982)* han propuesto definiciones propias. La diversidad de definiciones que han ido apareciendo para el concepto de estrategia es consecuencia de la multiplicidad de enfoques que se le puede dar a este término. En el año 1997, *HAX Y MAJLUF* consideraron que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional

ya que abarca todas las actividades, críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósitos, así como facilitando los cambios necesarios incluidos por su entorno.

Después de esta definición la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante.

Las principales ideas se pueden reflejar en el siguiente gráfico:

Figura 1: Estrategia de una empresa



Fuente: Elaboración Propia

Como muchos autores han señalado, la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno. El entorno afecta en la empresa y la condiciona en sus decisiones. De ese modo, cuando una empresa escoge una estrategia no solo intentara dar respuestas a su entorno, sino que también tratara de moldear el entorno a su favor. *PORTER (1987)*. También cuando hablamos de estrategia debemos tener en cuenta que habrá otras empresas o agentes que competirán con la empresa por los recursos, por los clientes o, en última instancia por la rentabilidad y el éxito a través de sus propias estrategias *RUMELT y otros (1994)*

Las decisiones estratégicas intentan hacer que la empresa sea más competitiva. El modo en que cada empresa consigue ser más competitiva refleja el contenido de la estrategia seguida. Un ejemplo sería que una empresa puede ser más competitiva mejorando la calidad de sus productos, siendo muy eficiente en la utilización de sus activos o tratando de innovar constantemente gracias a una fuerte inversión en investigación. Pero, en todos los casos, el indicador de que una empresa está teniendo éxito con su estrategia es que obtienen una rentabilidad superior a la de sus competidores.

Por lo que hace al contenido de la estrategia, tendríamos que destacar que la estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo de una empresa u organización. Asimismo, la estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste mutuo entre la empresa y el entorno. También esta, se orienta hacia la creación de oportunidades mediante la generación, mejora y explotación de los recursos y capacidades organizativas que la empresa posee. Como aspecto fundamental se incluye la definición del campo de actividad, es decir, la identificación de los negocios en los que la empresa va a competir. La decisión seguramente va a condicionar el resto de las actuaciones. Las decisiones estratégicas tratan de hacer que la empresa sea más competitiva, logrando una ventaja competitiva respecto de sus competidores e intentando conseguir una mayor rentabilidad.

También deberemos tener en cuenta a los beneficiarios de dicha rentabilidad que serían los propietarios de la empresa, así como otros grupos de interés que participan directa o indirectamente en ella.

Con respecto a las características de la estrategia cabe destacar su naturaleza que es compleja en especial con empresas grandes, diversificadas o con ámbitos de gran actuación de mercados globales. Además, es adoptado en condiciones de alta incertidumbre, dado el carácter dinámico y complejo del entorno. Afectando la estrategia a las decisiones de la empresa a todos los niveles, sobre todo afectará a los niveles operativos por su preponderancia sobre el resto de las decisiones empresariales. Se requiere de un planteamiento integrado de la organización. Ya que la empresa es la referencia básica, así como la generación de sinergias entre las distintas partes de la organización. Otra de las características que debemos tener en cuenta es la de relaciones exteriores que la empresa cree y mantenga que es un elemento fundamental para el éxito de la estrategia que se emplee.

Y por último encontramos que se requieren cambios en las organizaciones que no siempre son fáciles de gestionar debido a la herencia de recursos y cultura que la propia historia de la empresa genera y a las consecuencias que los cambios puedan tener en los intereses de los distintos grupos que se relacionan en la empresa.

2.2.3. Niveles de estrategia.

Se consideran en el pensamiento estratégico tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Estos tres niveles son: estrategias corporativas o de empresa, estrategias competitivas o de negocio y estrategias funcionales.

Los tres niveles mencionados anteriormente aparecerán diferenciados en empresas diversificadas que actúan con distintos productos o mercados, en las cuales es posible distinguir la actuación global de la empresa, entendida como un conjunto de actividades o negocios, respecto de sus comportamientos específicos en cada una de las actividades.

En la siguiente figura se pueden comprobar los niveles de la estrategia y la jerarquía organizativa:

Figura 2: Los niveles de la Estrategia



Fuente: Elaboración Propia

La primera estrategia de la que hablaremos será **la estrategia Corporativa o de empresa**, se refiere al alcance de una organización a nivel global y a como se añadirá valor a sus diferentes áreas (unidades de negocio). Puede incluir algunos aspectos relacionados con la cobertura geográfica, diversificación de productos/ servicios, asignación de recursos entre las diferentes partes de la organización.

Esta estrategia puede también ocuparse de las expectativas de los accionistas o mercados de capitales. También puede estar incluida una declaración de la misión que refleje las expectativas.

Se tiene de tener en cuenta que se ha de ser claro, para determinar el rango de negocios a incluir, ya que puede ser la base de otras decisiones estratégicas.

Según (JOHNSON, SCHOLLES, & WHITTINGTON, Fundamentos de Estrategia, 2010) el primer objetivo de este tipo de estrategia consiste en determinar en qué actividad compite o competirá, es decir definir su campo de actividad, que es el conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir.

Esta decisión es una de las más importantes que se plantean a nivel estratégico, ya que afecta al conjunto de la empresa y al desarrollo futuro de esta.

La identificación de las posibles direcciones de desarrollo viene de comprender la posición estratégica de la organización. Las direcciones de desarrollo son definidas como las opciones estratégicas que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura del mercado, a partir de su capacidad estratégica y de las expectativas de las partes interesadas.

En la práctica las empresas aplican combinaciones de las direcciones de desarrollo posibles, basadas en la Matriz de Ansoff que se puede observar a continuación:

Tabla 1: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Proteger/Construir	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la matriz de Ansoff, explicaremos cada uno de los cuadrantes.

El primer cuadrante será el de **Proteger/Construir** (Mercados: Existentes / Productos: Existentes). Esta opción se da cuando las organizaciones protegen o consolidan su posición en los mercados actuales con productos actuales. La consolidación no significa quedarse donde se está, puesto que la situación del mercado cambia continuamente, de este modo pueden exigirse cambios e innovaciones considerables para de ese modo mejorar el valor de los productos y servicios. Esto requiere prestar mucha atención a como adaptarse y desarrollarse los recursos y capacidades de la organización para mantener su posición competitiva.

Por otro lado, hablaríamos de construir cuando la empresa trata de ganar cuota de mercado (penetración en el mercado), aumentando sus ventas de productos actuales en los mercados actuales mediante dos tipos el primero sería los incrementos en su participación de mercados y el segundo sería desarrollando la demanda global.

Ahora hablamos de **Desarrollo de productos** (Mercados: Existentes/ Productos: Nuevos). Consiste en que la empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos con nuevas características nuevas y diferentes. Las modificaciones pueden ser: accesorias, es decir, mejoran los productos o sustanciales, que suponen la sustitución de los tradicionales. También se pueden ampliar las líneas de productos de la empresa y ofrecer una imagen de la empresa innovadora.

Pero también puede ocurrir que al crear una nueva gama de productos puede ser costoso y no conducir necesariamente al éxito, por lo que debería adoptarse con precaución.

Ahora se explicará el **Desarrollo de Mercados** (Mercados: Nuevos / Productos: Existentes). La empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. De esta forma la empresa aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes. Los nuevos mercados pueden ser: nuevas áreas geográficas, nuevas funciones y nuevos segmentos o grupos de clientes. Algunos de los motivos para elegir esta opción sería porque aparecen nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y de costes no excesivamente elevados, otra opción sería que la empresa ha alcanzado altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales, pretendiendo introducirse en otros nuevos que están saturados, las instalaciones productivas se encuentran infrautilizadas o bien la empresa dispone de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo operaciones de expansión.

Y por último se encuentra la **Diversificación** consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y mercados a los ya existentes. Esto hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito diferentes. La diversificación puede implicar novedades en los acontecimientos, técnicas e instalaciones necesarios, así como cambios en la estructura organizativa, en los procesos de dirección y en los sistemas de gestión. La diversificación es la estrategia de desarrollo más drástica y arriesgada. Las empresas diversifican tanto por razones proactivas como defensivas.

La diversificación se divide por **relacionada** y **no relacionada**.

En la **relacionada** encontramos que existe relación entre las actividades existentes y las nuevas. Dentro de esta se encuentra la **integración vertical y la horizontal**. La **vertical** consiste en la entrada de la empresa en actividades relacionadas con el ciclo de la producción completo de un producto o servicio, convirtiéndose en su propio proveedor o cliente. Es un movimiento estratégico, puede ser **hacia atrás** integrando de ese modo la actividad de alguno de sus proveedores y después **hacia delante** integrando la actividad de alguno de sus clientes. La **integración horizontal**, es el desarrollo en actividades complementarias a las actuales, consistiendo en la entrada de nuevos productos en nuevos mercados en los que el tipo de cliente es muy similar al de los mercados tradicionales de la empresa. La razón básica de adoptar estas estrategias es la explotación de sinergias: Compartiendo recursos tangibles o intangibles para generar economías de alcance o bien transfiriendo conocimientos y/o habilidades.

Por lo que hace a la **diversificación no relacionada** supone el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales o de la red de valor. Es una forma drástica de crecimiento ya que no existe relación alguna entre la actividad y los nuevos negocios. Lo que se busca es reducir el riesgo global mediante la entrada en diferentes sectores. Normalmente se lleva a cabo mediante adquisiciones y fusiones de empresas.

La **estrategia competitiva o de negocio** se trata de determinar cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio. La cuestión principal será como construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar los recursos y capacidades organizativas que la sustenten. La creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva y la creación, mejora y explotación de recursos y capacidades valiosos son los elementos clave de este nivel. En una empresa diversificada aparece la necesidad de definir unidades de análisis específicas distintas de la empresa en su conjunto y de los tradicionales subsistemas funcionales. Éstas son las llamadas unidades estratégicas de negocio (UEN) son un conjunto de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas *MENGUZZATO Y RENAU (1991)*.

Dos partes de una organización se consideran como distintas UEN cuando ofrecen productos/servicios diferentes, se dirigen a diferentes tipos de clientes, y tienen competidores diferentes. La estrategia competitiva en una organización se crea en sus unidades de negocio independientes. La empresa debe definir su estrategia al nivel de las unidades de negocio que la lleve a conseguir una situación de superioridad respecto de sus competidores, y que le garantice éxito en cada una de ellas. Estas estrategias deben permitir la consecución de ventajas competitivas.

Una ventaja competitiva consiste en cualquier característica de una empresa que la diferencie de otra, colocándola en una posición relativa superior para competir. La empresa normalmente posee ciertas características que no tienen los competidores o que estos tienen a niveles inferiores, lo cual le permite obtener un rendimiento superior. Para ello debemos hablar de Porter y las ventajas competitivas genéricas, encontramos:

Una ventaja competitiva en costes, se producen cuando se disponen de ventajas en los procesos de adquisición de materias primas, fabricación, gestión o distribución. Esto permite ofrecer el producto o servicio a un precio unitario inferior al de los competidores más directos.

Otra ventaja competitiva que hablaremos será la de diferenciación en la cual se producen por las existencias de una cualidad propia del producto o servicio que lo hace diferente de la competencia y que el consumidor es capaz de identificar y valorar como una ventaja para él. Los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior, puesto que les aporta más valor que la competencia.

Y por último hablaremos de la **estrategia de Enfoque o Nicho** que consiste en centrarse en un segmento (ámbito limitado) y perseguir liderazgo en costes o diferenciación. En este caso nos podemos centrar en un tipo de producto, un cliente o una zona geográfica concreta.

Y ya por último hablaremos de **las estrategias funcionales u operativas** que se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas. Deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, ya que son esenciales para que las estrategias a niveles superiores tengan el máximo impacto. Normalmente se les denomina políticas. Por tanto, las decisiones operativas y estratégicas son de gran importancia para la empresa.

2.2.4. [Los objetivos y los valores de la empresa.](#)

Las empresas, deben tener una coordinación y deben incentivar a los grupos de interés para de ese modo alcanzar los objetivos comunes que tengan.

La estrategia, bien como ya hemos dicho anteriormente, es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos. Con esto dicho cabe destacar que cada decisor debe conocer con que ayudara para alcanzar los objetivos comunes.

También es importante definir tres conceptos básicos que, desde un punto de vista genérico, deben servir de guía de actuación de la empresa en el futuro: misión, visión y los objetivos estratégicos. Para ello ahora profundizaremos más en cada uno de los conceptos.

En primer lugar, hablaremos de la **misión** representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista general.

Su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa y por la cual se justifica su existencia también constituyen una declaración de principios mediante la cual la empresa se presenta a los públicos. Es importante que la conozcan todos los miembros de la organización. También se puede decir que la misión tiende a ser estable en el tiempo.

En cualquier caso, debe de entenderse como un concepto dinámico y que evoluciona como el resto de los componentes de la organización. Cabe destacar que la misión puede ser replanteada como consecuencia de los cambios del entorno, de dificultades manifiestas para hacerla efectiva o de cambios en la más alta dirección de la empresa. Según HAX Y MAJLUF (1997) se tenía que partir de las variables siguientes:

La definición del campo de actividad de la empresa, es decir de los distintos negocios en los que la empresa opera o puede operar en el futuro.

La identificación de las capacidades esenciales que la empresa ha desarrollado o puede desarrollar en el futuro, que ponen de manifiesto su forma de competir en los mercados.

Los valores, creencias y filosofía y elementos de la cultura de la empresa.

Un problema que solemos encontrar con la identificación de la misión se plantea en las empresas diversificadas, sobre todo con diversificación no relacionada en la que tanto productos como en los mercados en los que se compete como las habilidades y conocimientos disponibles son muy distintos entre sí. En este caso se debería de encontrar una relación que diera sentido al conjunto de la empresa, lo cual siempre suele resultar complicado.

Si no se pudiera definir una razón de ser que integre todos los negocios de la empresa diversificada, será necesario establecer distintas misiones para los diferentes negocios o unidades de negocio en los que la empresa actúa. En tal caso, cada una de estas áreas de actividad justificarían su propia identidad, a su vez diferente de la de otras áreas.

Ahora vamos a centrarnos en la visión.

Que según *JHONATHAN SWIFT* "La visión es el arte de ver las cosas invisibles".

La **visión** refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir. Su definición debe ser uno de los papeles centrales del líder *DESS Y LUMPKIM (2003)*

La visión identificaría las diferencias en su caso entre la situación actual y la deseada y también marcaría la dirección a seguir por la empresa. Una visión bien diseñada prepara la empresa para el futuro (*THOMPSON Y STRICKLAND, 2004:41*). La visión podría inducir cambios en la definición de la misión si la situación deseable futura implica un nuevo espíritu o razón de ser de la empresa. Para *HAMEL y PRAHALAD (1990)* esta representación futura debe reunir tres características esenciales:

Incorpora la idea profunda de triunfo: se plantea como el objetivo básico de la empresa formulado generalmente en términos muy ambiciosos y siempre con la vista puesta en el futuro deseado más que en el pasado.

Es estable a lo largo del tiempo: el reto es planteado a largo plazo y el mantenimiento en el tiempo proporciona coherencia a las decisiones de la empresa, tanto estratégicas como a corto plazo, para alcanzarlo.

Debe merecer el esfuerzo y el compromiso del personal en su consecución. Debe de ser un reto conjunto de tal forma que todos los integrantes de la empresa se sientan comprometidos y participativos en la definición de la visión.

Aunque la **visión** recoge la situación que esperan obtener, no debe de ser una ilusión o una fantasía. La identificación de la visión necesita ser creativa, el instinto y el sentido intuitivo de la alta dirección, pero no deber ser el resultado de una iluminación o representación idílica en la que se recojan supuestos muy alejados de una realidad.

La interpretación debe de ser realista, para ello implica una consideración adecuada tanto de las condiciones de mercado, tecnológicas, económicas y sociales a las cuales habrá de enfrentarse en el futuro, como de los recursos y capacidades disponibles o a los que debiera acceder. Con ello se conseguiría preparar a la organización para enfrentarse a las amenazas y oportunidades externas que se le presenten, así como saber manejar las fortalezas o debilidades internas de la empresa.

El gran desajuste viene entre el futuro deseado y la realidad actual de una empresa, hace el esfuerzo necesario para conseguirlo y pueda ser considerable. Para superar estos desfases y avanzar en el sentido correcto, la organización debe desagregar la visión en objetivos estratégicos (o reto empresarial).

Según *HAMEL Y PRAHALAD (1990)* y *DESS Y LUMPKIM (2003)* para que el sistema de objetivos sea adecuado, estos deberían cumplir los siguientes criterios:

- **Medibles**, es decir que existe algún tipo de indicador para comprobar su grado de cumplimiento.
- **Específicos** que pongan de manifiesto de forma clara que es lo que se necesita llevar cabo
- **Adecuados o consistentes** con la misión y la visión
- **Sucesivos**, es decir debe dar a la organización tiempo para digerir un objetivo antes de lanzar otro, ya que la sobrecarga de objetivos simultáneos puede dificultar su logro.
- **Realistas** que sean alcanzables dadas las capacidades de la organización y las condiciones del entorno.
- **Desafiantes** a pesar del criterio anterior deben suponer un desafío importante para la empresa y crear una sensación de urgencia que movilice a la organización.

Fijados en el tiempo, que tengan un plazo temporal para su consecución.

El sistema de objetivos así diseñados fuerza a la organización a mejorar y a dar los pasos necesarios para avanzar hacia la dirección correcta y hacia la consecución de la visión establecida. En la medida que se consiguen sirven de estímulo y motivación para que la organización se plantee nuevos retos progresivamente ambiciosos. Por otro lado, este sistema puede servir de referencia para establecer un sistema de recompensas adecuado que motive a todos los miembros de la organización a realizar el esfuerzo necesario.

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

Según la naturaleza de los objetivos: hace referencia a la disyuntiva entre la fijación de objetivos financieros y objetivos estratégicos, en función de si se persiguen objetivos relacionados con la rentabilidad u objetivos relacionados con la forma de competir en los mercados.

En el primer problema se refiere a conseguir el equilibrio necesario entre lo que son objetivos básicos de la empresa, referidos a la rentabilidad y la creación de valor para el accionista y los objetivos relacionados con el proceso estratégico, referido al éxito competitivo.

Según el horizonte temporal se refiere a la preferencia entre **objetivos a corto plazo** y **objetivos a largo plazo**. Normalmente, la dirección de la empresa se suele ver sometida a la presentación de resultados a corto plazo que satisfagan los intereses de los accionistas, pero ello no debería interferir en el diseño de objetivos a más largo plazo que aseguran una buena posición de la empresa en el futuro y, en su caso, la posibilidad de obtener nuevas rentas.

Según el grado de concentración se pueden plantear **objetivos abiertos u objetivos cerrados**. Aunque son manifiestas las ventajas de la segunda formulación, no deben menospreciarse la utilidad de un planteamiento abierto que, si bien nunca llegará a cumplirse, precisamente por ello supone un continuo esfuerzo de superación.

Según su alcance se distingue entre **objetivos ambiciosos y objetivos imposibles**. Como se ha expuesto con anterioridad, los objetivos deben suponer un desafío para la empresa, sin embargo, la discusión se centre en el nivel que debe alcanzar ese desafío.

Según el nivel de implantación los objetivos son necesarios en todos los niveles de la organización. Así, es necesario definir los **objetivos corporativos o de la empresa**, referidos a la organización en su conjunto, **los objetivos competitivos o de las unidades de negocio**, referidos al negocio o conjunto de negocios que la integren y los **objetivos funcionales**, referidos a las distintas áreas funcionales. Ello debe representar un sistema integrado capaz de dar coherencia a los objetivos y las estrategias de las distintas partes de la empresa y de unificar los esfuerzos internos para conseguir el propósito estratégico elegido.

Como se exponía anteriormente, todo este sistema de objetivos estratégicos o retos empresariales, para que sea efectivo, es indispensable que implique a todos los miembros de la organización.

2.2.5. Responsabilidad social empresarial.

El concepto de **responsabilidad social corporativa o responsabilidad social** de la empresa hace referencia a la actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y a la ampliación del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar. *CERTO Y PETER (1996)* la definen como la medida en que las actividades de una organización protegen a la sociedad y la mejoran más allá de la requerida para servir los intereses legales, económicos o técnicos de la organización.

Del concepto de responsabilidad social cabe destacar tres aspectos claves según *NIETO (2005)*:

La responsabilidad social transforma la formula clásica de gobierno de la empresa centrada en la relación bilateral entre accionistas y directivos en otra multilateral en que participan los grupos de interés.

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.

Con todo ello, la empresa conseguirá legitimidad y credibilidad ante los diversos grupos de interés (Stakeholders) que la integran y ante la sociedad en su conjunto. Una cuestión ampliamente debatida se refiere a la aceptación o no por la empresa de obligaciones para con el resto de los Stakeholders, además de con los accionistas, dado que el modelo económico de mercado afirma que trabajando con la primacía del interés de los accionistas se asegura el óptimo uso de los recursos de la sociedad.

Tradicionalmente se ha mantenido que la empresa no debería asumir ningún tipo de responsabilidad social ya que ello es incompatible con el principio clásico de maximización del beneficio o creación de valor. En esta línea encontramos el planteamiento de *FRIEDMAN (1966)*, afirma que la responsabilidad preferente de la empresa radica en obtener mayores beneficios posibles para sus accionistas y, por lo tanto, cualquier tendencia que propugne responsabilidad social de la empresa es una doctrina sustancialmente subversiva capaz de minar los fundamentos de la sociedad libre. De acuerdo con esta postura clásica, el papel del directivo, como empleado de los accionistas, se debe reducir a actuar lo más eficientemente posible en los mercados de forma que consiga los mayores beneficios para sus empleados. Frente a este planteamiento se considera a la empresa como una institución social, no ajena a los impactos políticos y sociales de su entorno (*STONER Y FREEMAN 1994*). En este sentido al adoptar criterios de responsabilidad social, la empresa facilita las relaciones con los distintos grupos de interés, puede reducir los conflictos y mejorar las condiciones del entorno. Todo ello facilitará la solución de los problemas sociales y creará una mayor reputación y valor para la empresa (*NIETO Y FERNANDÉZ, 2004*).

Por lo que hace al ámbito de la responsabilidad social, podemos considerar que existen al menos tres áreas que, en su conjunto, integran el contenido que se le suele asignar a dicha responsabilidad. Estas áreas son (*CERTO Y PETER 1996*)

Área económico-funcional relacionada con la propia actividad normal de la empresa en cuanto a la producción de bienes y servicios que necesita la sociedad. En definitiva, la actividad económica de la empresa es útil para la sociedad, de manera que no existe contradicción entre responsabilidad económica y social ya que aquella puede considerarse una parte imprescindible y básica de esta (*NAVAS LÓPEZ & GUERRAS MARTÍN, La Dirección Estratégica de la Empresa, 2015*)

Área de calidad de vida: relacionada con cómo la empresa está desarrollando o degradando el nivel de vida general de la sociedad y que hace para paliar las externalidades negativas generadas con su actividad. La gestión medio ambiental y la idea de sostenibilidad de la actividad empresarial se enmarcaría en este nivel.

El área de inversión o acción social: esta área está referida al grado en el cual la empresa utiliza tanto sus recursos financieros como humanos para resolver los problemas de la comunidad. A este nivel, la empresa trascendería de su función de fabricación de productos o prestación de servicios para pasar a colaborar en la resolución de problemas del conjunto de la sociedad.

La extensión a estas áreas de la responsabilidad de la empresa requiere la reformulación de los principios que marcan su eficiencia hacia un nuevo sistema de

valores que actúe a modo de código ético para la empresa. Esta reformulación nos enfrenta con la necesidad de ampliar el árbol de objetivos, apareciendo la necesidad de crear valor, no sólo para los propietarios de la empresa, sino para el resto de los grupos sociales participantes en la misma.

En general 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 *CERTO Y PETER (1996)*. Los principales factores en cada una de las categorías *GUERRAS Y LÓPEZ-HERMOSO (2002)*:

Factores legales: vienen determinados por el respeto a las leyes y normas que la sociedad, a través de las instituciones elegidas al efecto.

Factores políticos: se derivan de la necesidad por parte de las empresas, de atender a los grupos de interés con lo que se relaciona especialmente con aquellos que han sido valorados como más relevantes. Se puede considerar que atender un nivel aceptable de los objetivos de los grupos de interés implica el grado mínimo de responsabilidad social que la empresa debe atender desde un punto de vista estratégico.

Entre los grupos de interés internos, los trabajadores constituyen el principal objetivo de la responsabilidad social. Entre los grupos externos destacamos la importancia de los consumidores, estos utilizan criterios sociales, medioambientales o de tipo ético en las decisiones de compra a las empresas. En la medida en que esta actitud se vaya extendiendo, las empresas intentarán adoptar medidas de responsabilidad social para transmitir una imagen positiva hacia el exterior.

Factores estratégicos o competitivos: la responsabilidad social también puede permitir a la empresa mejorar su posición competitiva y valor, en contra de una idea más tradicional de que la responsabilidad social solamente genera costes innecesarios para la empresa. Cuando una empresa adopta la responsabilidad social invierte en dos activos de especial valor: legitimidad y reputación. Tres son los mecanismos básicos a través de los cuales la empresa puede generar valor:

La legitimidad hace que la actuación de la empresa sea socialmente aceptable a los ojos de los grupos de interés con los que se relaciona y evita o minimiza el riesgo de un posible conflicto con ellos y los costes que de él derivarían.

La reputación o prestigio de la empresa es uno de los activos intangibles más valorados por la empresa, el cual se obtiene entre otras cosas mediante una actuación socialmente responsable.

La inversión en responsabilidad social mejora el contexto competitivo, lo cual acaba redundando en la propia competitividad de la empresa ya que mejora la oferta de inputs, especializados de alta calidad, potencia una demanda sofisticada y exigente, crea un entorno más productivo y transparente y mejora los sectores relacionados y complementarios (*PORTER Y KRAMER, 2002*)

Los factores ético-morales la responsabilidad social también está vinculada con los valores de la empresa y de sus propietarios y directivos, así como los de la sociedad en la que se desenvuelve. En este sentido, los criterios éticos de la sociedad tienden a ser más fácilmente asumidos por la empresa y sirven de presión para un comportamiento socialmente responsable. Así la empresa puede incorporar dichos criterios ético-morales y su compromiso con la responsabilidad social en la misión, los valores y la cultura de la organización.

2.2.6. La ética empresarial.

De igual forma que la moral individual hace referencia al conjunto de valores que determinan las relaciones entre los individuos, a partir de los cuales surgen las apreciaciones personales internas acerca del bien y del mal como fundamento de su conducta, la ética empresarial o de los negocios hace referencia a los comportamientos profesionales o públicos que llevan a identificar lo que se considera aceptable o no por la sociedad (incluyendo la ley) y por la conciencia y los valores de las personas que forman parte de una organización.

Una primera aproximación, 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. Más concretamente, la ética de la empresa se refiere a como las normas morales de las personas se aplican a las actividades y objetivos de la empresa.

La ética de la empresa no es más que un caso complejo de la ética en general, que debe suministrar a los integrantes de la empresa criterios para identificar y analizar las implicaciones morales de las decisiones estratégicas. Así la ética no solo influye en la gestión ordinaria, sino que puede llevar a modificar la estrategia.

Finalmente cabe señalar que el gobierno de la empresa, la responsabilidad social y la ética empresarial son cuestiones muy relacionadas entre sí.

El gobierno de la empresa está relacionado con el buen hacer de las personas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y, para ello, es imprescindible un comportamiento ético de los directivos. Así, muchos códigos de conducta tratan de regular el comportamiento ético de los directivos hacia los intereses generales de la empresa. Por otra parte, mientras que la responsabilidad social trata de atender las demandas de objetivos de los grupos de interés, el gobierno de la empresa centra su atención en la relación entre los intereses de los accionistas y de los directivos. Finalmente, los informes de responsabilidad social de la empresa suelen incluir aspectos de buen gobierno, así como información sobre valores éticos o códigos de conducta implantados en la empresa.

2.2.7. La dirección estratégica.

La dirección Estratégica no es algo diferente de la dirección de empresas. Es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica. La adopción de decisiones estratégicas plantea dos cuestiones:

La primera es definir las actividades que son necesarias para llevar a cabo con éxito una estrategia empresarial, lo que podemos denominar el proceso de dirección estratégica.

En segundo lugar, identificaríamos a las personas clave que son responsables de dicho proceso y en consecuencia del éxito de la estrategia.

En la dirección estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas:

El ámbito o campo de actividad con el que se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cual o cuales son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y de mercado. El ámbito de actividad ha de ser definido como una cartera de negocios de actividades formadas por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es importante tener una visión dinámica de este aspecto, ver como se piensa va a evolucionar esta cartera de actividades combinando la opción actual y la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

Las capacidades o competencias distintivas. Se incluyen en este componente los recursos tanto físicos, técnicos, financieros, humanos... y las habilidades tecnológicas, organizativas, directivas... presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores. Estas competencias o capacidades son las que hacen a la empresa capaz de obtener determinados resultados a partir de los activos materiales y financieros. Se trata de determinar el nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y habilidades) cuya utilización adecuada nos puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo la empresa más competitiva en sus actividades.

Las ventajas competitivas son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no solo trabaja en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que sus competidores. Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias clave.

La sinergia implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas... de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que deben resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas.

Sería un error estudiar los tres elementos anteriores de forma independiente, se deben de buscar complementariedades distintivas positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

2.2.8. Evolución 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 surgimiento de la dirección estratégica.

La planificación es el análisis de la información relevante pasada y presente, junto con una previsión de la probable evolución futura, en base a los cuales puede ser establecido un curso de acción o plan que conduzca a la empresa a lograr sus objetivos. Con la planificación se consigue analizar y preparar las decisiones que van a ser ejecutadas y diseñadas al marco operativo dentro de lo cual la empresa se va a situar en el futuro.

La planificación estratégica es el proceso de formalización de la Dirección Estratégica de la Empresa. Supone la plasmación en planes de todos los supuestos y decisiones que se integran en el proceso de Dirección Estratégica. Es la principal herramienta de la dirección empresarial para concebir un futuro deseable para la empresa y diseñar los medios y alternativas adecuados para llegar hasta él. La planificación estratégica no es una suma continuada de planes estratégicos, sino un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y continuar con un estilo de la dirección que permita a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno cambiante.

Un sistema de planificación estratégica se puede entender como el proceso que fija las grandes orientaciones y permite a la empresa modificar, mejorar o acomodar su posición frente a la competencia.

Respecto a la planificación estratégica, a parte de los resultados que pueda generar acerca de su utilidad, apareció un cierto desencanto debido a que presenta una serie de deficiencias que algunos autores atribuyen a la mayor complejidad de la empresa y su entorno, a una falta de comprensión de lo que son las estrategias, a una implantación descuidada de la estrategia formulada y a una subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas.

Así la planificación aparece como un ataque parcial al problema estratégico en cuanto a que el análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psico sociopolíticas, ya que tanto la dinámica social y política se consideran irrelevantes y sin ser afectadas, cuando resulta que estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor, se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios, en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios. Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá, despreocupándose pues de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

La planificación estratégica ha potenciado el desarrollo de estrategias en relación y frente al entorno y básicamente de estrategias competitivas, es decir, que permiten a la empresa mantener y mejorar de forma duradera su posición frente a los competidores.

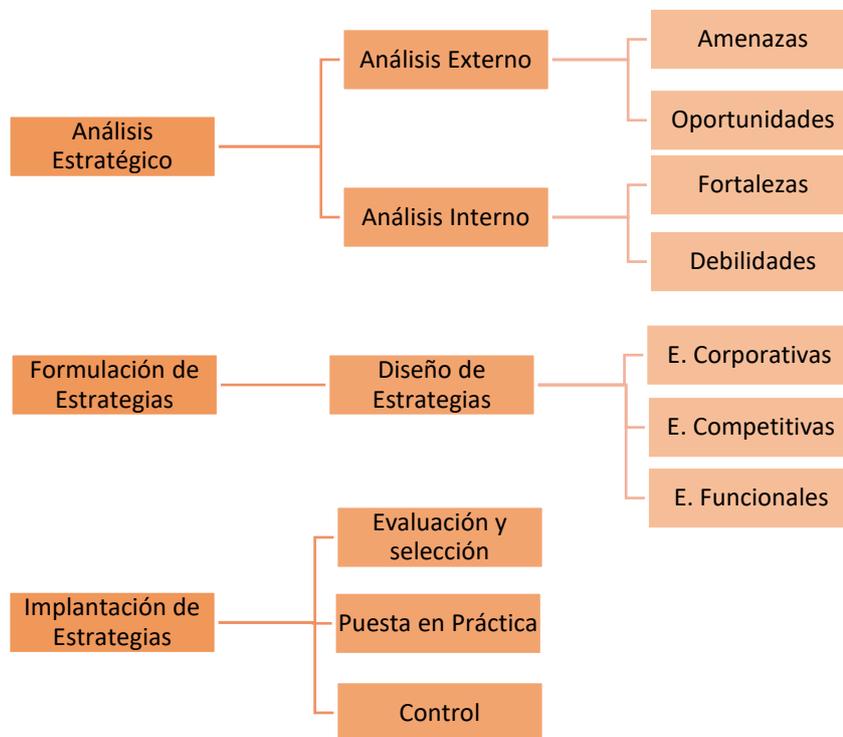
Podríamos afirmar que se ha pasado de un extremo a otro, en ausencia de una preocupación suficiente por el entorno, cuando este se vuelve turbulento, surge la necesidad de un planteamiento más adecuado y que da lugar a la llamada actitud estratégica, se excedió en cuanto a la importancia relativa del entorno, pues no se trataba de sustituir el ámbito interno de la empresa, como centro de atención, por el entorno, sino que se trataba de complementar y de ampliar el objeto de la atención de la dirección.

Hoy en día, la dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología...

Por tanto, la dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas hasta las variables socio-político-culturales.

La complejidad del problema que se plantea con la adopción de una decisión estratégica y su puesta en marcha que tiene la suficiente magnitud como para demandar la utilización de una metodología apropiada. Podemos considerar que el proceso global de la dirección estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias. Si bien existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas, el proceso se concibe de forma más realista a partir de la interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada una de las partes, por lo que hace necesaria una realimentación de información constante a lo largo del proceso. En la figura siguiente se puede ver de forma esquemática las etapas de la dirección estratégica:

Figura 3: Etapas de la Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

La **dirección estratégica** consta de cuatro fases básicas e interrelacionadas entre sí. Estas direcciones estratégicas son:

El análisis estratégico que trata de comprender la posición estratégica de la empresa y su objetivo es configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y por tanto sobre la formulación de las estrategias. Como ya hemos dicho, recoge el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliamos el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas, hasta las sociopolítico-culturales.

La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: el entorno, los recursos de la organización y las expectativas de los diferentes individuos u organizaciones involucradas con la empresa (stakeholders). En cuanto al entorno, está en constante cambio y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Pero los dos principales problemas que se han de afrontar son, en primer lugar, extraer una visión de los principales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica. En segundo lugar, el hecho de que la gama de variables pueda ser tan grande que puede que sea imposible identificar y analizar cada una.

En lo referente a los recursos de la organización, nos estamos refiriendo a las influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estrategia de una empresa es considerar los puntos débiles y fuertes que pueden identificarse a través del estudio de las áreas de recursos de la empresa. El principal objetivo es configurar una visión de las influencias internas.

Por último, las expectativas de los diferentes Stakeholders son importantes ya que influirán en lo que se considera aceptable en términos de las estrategias anticipadas por la dirección. No obstante, las creencias y supuestos que constituyen la cultura de la organización y también tienen una importante influencia.

La segunda parte importante de la dirección estratégica corresponde a lo que se denomina formulación de las estrategias. A partir del análisis y según la metodología, la empresa trataría de diseñar o formular las posibles alternativas que hay para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis tanto interno como externo. En el proceso tratamos de generar distintas opciones estratégicas. Hay varias alternativas de acción y uno de los peligros potenciales que se puede presentar es que los directivos no consideren solo la estrategia fundamental sino aquella más idónea.

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia que hemos elegido y el nombre sería Implantación estratégica. Esta parte está formada por tres procesos: la evaluación de estrategias, la selección de las mismas y por último su implantación y el control.

En primer lugar, explicaremos la evaluación de estrategias. Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas.

Por otro lado, la selección de las estrategias es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Se podrá escoger una estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea la acertada o la errónea, ya que todas las estrategias pueden tener ventajas o desventajas, por tanto, la elección puede basarse en el criterio de los directivos.

La implantación de la estrategia le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especifican las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa.

Por último, tenemos que saber que el control se fundamenta en la retroalimentación del sistema de la empresa. Es importante aplicar el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas.

Para resumir el desarrollo de la dirección estratégica, no tenemos que olvidar aspectos importantes que hay que tener en cuenta como son la asignación de las distintas tareas y las responsabilidades correspondientes a los miembros de la empresa. La existencia de un sistema de información y comunicación puede ser un elemento clave, que junto a todo lo otro, como son la estructura organizativa, el estilo de dirección, el liderazgo y la cultura organizacional, constituirán la estructura de la dirección estratégica. Estos factores internos, junto con los recursos humanos, son cada vez más importantes, siendo casi al mismo nivel que los factores externos.

2.2.9. El Plan Estratégico.

El plan estratégico es un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el presente, para poner en práctica en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de los grupos de interés. A nivel corporativo se debe definir la misión y la visión de la empresa, el análisis estratégico general y el campo de actividad de la empresa, a través de las decisiones de expansión, diversificación, crecimiento tanto interno como externo, etc.

Por lo que hace al nivel de negocio define el posicionamiento competitivo de cada uno de los negocios que permita conseguir una ventaja competitiva que dure en el tiempo y en el análisis estratégico a nivel negocio para que pueda formular la estrategia competitiva que sea más adecuada para la empresa.

En momentos que actualmente vivimos, en continuo y veloz cambio se puede pensar que hacer un análisis a medio/largo plazo no tiene sentido, dado los diferentes factores que crean incertidumbre. Sin embargo, la Planificación Estratégica debe abordarse como un plan vivo, adaptable y permeable continuamente a nuevas informaciones provenientes del entorno y de los grupos de interés. Por lo tanto, es importante emplear metodologías participativas en todo el proceso, si una organización aborda la planificación estratégica desde este enfoque puede encontrar otras ventajas a esta herramienta como:

- Aumentar el conocimiento de la propia entidad, lo que podrán detectar las áreas de mejora.
- Aumento del conocimiento de los grupos de interés de forma que pueda darse una mejor respuesta a sus expectativas.
- Aumento del sentido de pertenencia de las personas hacia la organización (teniendo efectos directos sobre la motivación y la productividad).
- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- Preparar a la organización para estar en constante alerta para los cambios y las prepara para gestionar mejor aquellos que le son adversos.
- Permite mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Disminuir la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.

- Fomentar el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización.
- Unifica la orientación de la empresa a través de un procedimiento formal y sistemático.
- Obliga a llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno.
- Supone una visión integral de la empresa que incorpora los problemas del análisis, la formulación y la implantación de las estrategias.
- Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la organización, al obligar a una reflexión lógica sobre la orientación estratégica de los distintos negocios.
- Obliga a los directivos a pensar, reflexionar, comprender y negociar entre ellos los principales problemas que les afectan.

La Planificación Estratégica es el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban por definir: qué es una organización y que hace y por qué lo hace. Ayuda a formular su misión y partiendo de ella a proyectarse hacia el futuro a medio plazo y visualizando como desea ser dentro de unos años, visión.

Respecto a la realización del plan estratégico hay que decir que la idea del plan estratégico debe surgir de la alta dirección de la empresa. La participación de un experto es imprescindible para elaborar un plan estratégico útil, creíble y coherente.

La visión empresarial y la capacidad de generar nuevas ideas por parte del empresario (Estrategia como ideas) deben ir acompañadas de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio (Estrategia como diseño).

Si se da una correcta planificación y coordinación entre la dirección de la empresa y el experto las posibilidades de éxito serán mucho mayores. En la ejecución del plan estratégico es imprescindible la participación de toda la organización.

Para concluir, podemos decir que el objetivo principal es proporcionar una visión del marco teórico para elaborar el Plan Estratégico. Y que nos sirva para la consulta de conceptos teóricos que tengan que ver con la Dirección Estratégica en la Empresa y aportar contenidos necesarios para la comprensión del trabajo.

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES



3. ANTECEDENTES

En este tercer capítulo se pretende mostrar la información referente a la empresa objeto de análisis, en este caso la empresa es BOLQUERETS. Primero hablaremos de dónde surgió la idea, cómo se fundó y todo lo que ha ocurrido en ella hasta la actualidad junto las estrategias seguidas por esta.

Más adelante lo que se pretende definir son los principios y valores de la empresa, su visión, su misión y sus objetivos estratégicos. Como hay una gran variedad de marcas y de productos, para que se entienda mejor cómo realiza su actividad se explicarán todos ellos.

Se finalizará el capítulo a través del análisis de las diferentes firmas y lo que venden y con la filosofía con la que pretenden venderlo.

3.1. Descripción general de la empresa.

La empresa BOLQUERETS fue fundada en el año 2010 y desde sus inicios ha intentado posicionarse como una de las tiendas pioneras de la localidad del Xúquer. Su objetivo era proporcionar a sus clientes los servicios que mejor se adaptaran a sus necesidades a unos precios asequibles para cada público.

Bolquerets se encuentra en Ronda País Valencià 29 de Sueca (46410), perteneciente a la provincia de Valencia. Esta pequeña empresa cuenta con 2 trabajadores que a la vez son los dueños de esta.

Por un lado, está Ricardo que es uno de los trabajadores cuya labor principal es encargarse tanto de la tienda online, siendo el quien sube los productos, como del tema jurídico-administrativo, siendo quien se encarga de las facturas.

La otra propietaria, Ana, se encarga de la imagen de la tienda, para así intentar atraer la atención de los clientes, y de promocionar los productos tanto físicos como online. Lo que hace también es, cuando se cambia de temporada, decidir los productos a seleccionar para así venderlos próximamente al público.

3.2. Estrategias y prioridades competitivas.

En este apartado hablaremos sobre en qué se basa la estrategia corporativa de la empresa, las prioridades competitivas que tiene y sus objetivos.

La estrategia corporativa se refiere al alcance global de la empresa. Para poder definir esta estrategia es necesario tomar tres decisiones:

- Determinar la misión y visión de la empresa.
- Estar prevenidos para los cambios que pueden a ver en el entorno, en los competidores y adaptarse a los cambios.
- Desarrollar capacidades fundamentales de la empresa.

Las prioridades competitivas están relacionadas con el costo, tiempo, calidad y flexibilidad.

Los propietarios lo que han pretendido en todo momento ha sido realizar ventas a unos precios asequibles a cada tipo de cliente, y siendo capaces de ofrecer los productos con una alta calidad y el producto que lo tengan en un periodo de tiempo concertado entre la empresa y el cliente.

La flexibilidad de la empresa para abastecer a la demanda de los clientes cuenta con los productos de diversas marcas y estilos. Para ello cuenta con un producto mínimo viable para así poder abastecer a los clientes que ellos creen que van a poseer.

Lo que realmente se quiere conseguir es que la empresa sea conocida por la atención a los clientes y por la calidad de los productos.

La estrategia de operaciones que siguen es gestionar los costes para que sean los mejores respecto a calidad e intentar tener productos actuales del mercado y ver que tardan en ser vendidos.

3.3. Misión, Visión y Valores.

La **misión** de la empresa es ser una empresa pionera en el sector del textil y complementos asequibles para todo tipo de públicos.

Por otro lado, la **visión** de Bolquerets es ser una empresa líder y conocida en la venta física y online de prendas y complementos y poder llegar a los diferentes tipos de hogares ofreciendo una alta calidad a muy buenos precios.

Los Valores de la Empresa se centran en:

- El interés por sus clientes
- Tener unos proveedores concienciado con el medio ambiente
- Ofrecer una distinción en la calidad de las prendas.

La cultura que pretenden transmitir es: un personal comprometido, darse cuenta de los errores y tratarlos de convertirlos en oportunidades, también tienen claro que el fracaso no es malo si no que es para poder aprender y siempre intentando tener un flujo constante de ideas.

En general Bolquerets pretende ser la empresa pionera de la localidad y alrededores, pero manteniendo en todo momento los principales valores de la empresa.

3.4. La historia.

La empresa surgió desde una perspectiva personal de cada uno de los propietarios en esa época y se decidió montar un negocio. Como en ese momento ambos propietarios tenían a los niños pequeños decidieron optar por una tienda de moda infantil.

La tienda se inauguró en agosto del 2010, los propietarios estuvieron todo el verano acondicionando el local y poniéndose en contacto con posibles proveedores sin perjudicar a los otros puntos de venta locales y de ese modo evitar a toda costa la competitividad en las diferentes firmas de moda.

En un primer momento las firmas que se eligieron fueron: Boboli, Ancar, Ysabel Mora y Alves.



Tienen la misión de diseñar y distribuir moda infantil que aporte satisfacción mediante nuestras colecciones llenas de color, vitalidad, de alegría, de innovación, de diversión... Un estilo único para los pequeños con más personalidad.



El espíritu de la marca es el de conseguir que los niños vivan en el mundo que les pertenece, un mundo lleno de magia y sueños, para lo que se diseñan modelos clásicos con un importante toque de modernidad.



Lo que se pretende es tener una línea clásica y actual, siguiendo las últimas tendencias en colores suaves y estampados de la temporada

YSABEL MORA

Ysabel Mora, es una marca internacional especializada en moda íntima, moda baño, calcetería, pantys y medias. Con ello tenían complementos para todo tipo de públicos.

Poco a poco han ido ampliando las firmas según la demanda de los consumidores. De ese modo se han ido cogiendo unas nuevas firmas y dejando de lado otras con menos salidas de venta. Ahora mismo las marcas de ropa que tienen son: Dolce Petit, Boboli, Rochy, Dolce Aela, Loanbor y por último Solita.



Producto de vestir con un diseño muy actual, prendas de alta calidad, así como precios muy competitivos, estas las señas de identidad de la marca.



Firma especializada y enfocada en la fabricación de trajes de baño para niños de alta calidad. Son una marca líder en el sector.



Lo que se quiere es cuidar los detalles de cada una de las prendas y que sea única, siendo una confección de forma artesanal en un proceso que engloba desde el diseño hasta la última puntada.



Los niños deben tener la posibilidad de vestir a la moda y con productos de calidad. Y eso es precisamente lo que ofrece la marca Loan Bor.



Descubre la ropa infantil Punto Solita para bebé desde cero meses. Con estilos diversos, para todos los gustos, pero siempre llevando la elegancia a la máxima expresión.

Con el paso de los años la única marca mantenida desde sus inicios ha sido Bobolí, que son los únicos que la tienen en toda la población, ya que la propia marca no concibe tener dos tiendas en la misma localidad.

En el año 2016 les ofrecieron llevar una línea de ropa de comunión, ya que había una tienda de la población que iba a cerrar y la propietaria era amiga de uno de los propietarios. Como les parecía una buena opción decidieron apostar por la idea.

En principio solo llevaban dos marcas y poco a poco fueron ampliando también las firmas de trajes de comunión y bautizo, pasando de tener dos firmas (una de niño y otra de niña) a tener más de 6 firmas.

Las firmas actuales son:

ARTESANIA NOELIA & ARANCHA

TAPIZZ & CO.

Artesania de la Torre
M.^ª Luisa Mora

TETÉ & MARTINA

ROBERTO
TORRETTA
• MADE IN SPAIN •

Marla

Y muchísimas más.

A raíz de la comunión, como utilizaban cancanes para los trajes decidieron apostar por una línea de cancanes tradicionales valencianos, en este caso la elegida fue la marca Ma-Vi-Mar, una firma muy conocida en el mundo fallero valenciano.



Esta firma ha sido y es una de las indumentaristas oficiales de las cortes y de las máximas representantes del mundo fallero valenciano.

Ampliando después a otros proveedores como La Llar del Fil.



Después a raíz de estos complementos falleros se decidió apostar por otros como son enaguas, camisas de huertana, pololos, chambras, delantales chocolateros, protectores para faldares, pañolón, etc.

ENAGUAS



**CAMISAS
HUERTANA**



POLOLOS



PAÑOLON



Y muchísimos más productos.

Por lo que respecta a los clientes, con el paso del tiempo han crecido gradualmente y manteniéndose fieles a la tienda.

Pasando los primeros años de ser conocidos por poca gente y solo de la población a actualmente tener una cartera de clientes muy variada siendo tanto de la localidad como de las localidades próximas e incluso por las ventas online llegando a vender alrededor de España.

La fundación de la tienda online surgió por estar en una mala época en cuanto a ventas e intentar encontrar a un mayor público. Con esto y con el progreso de las nuevas tecnologías lo mejor y lo más realista era crearla y subir los productos.

De ese modo surgió la captación de muchos nuevos clientes que como son de fuera de la localidad empezaron a conocer Bolquerets y hacer pedidos en línea.

Por lo que hace a la promoción en Redes Sociales empezaron a hacer descuentos a través de Facebook e Instagram y así intentar que visualizaran un número mayor de potenciales clientes las prendas que vendían. También hoy en día se realizan continuamente unos atractivos descuentos y también enseñan los nuevos productos de cada temporada. Manteniendo en todo momento informados a los clientes de los productos y promociones de los que disponen.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS EXTERNO



4. ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo vamos a hacer una reflexión sobre el entorno empresarial, con el objetivo de entender los puntos clave y superar la complejidad con la ayuda de los modelos y herramientas que se proponen a continuación. Para la realización de un buen análisis se deben seguir cinco etapas clave:

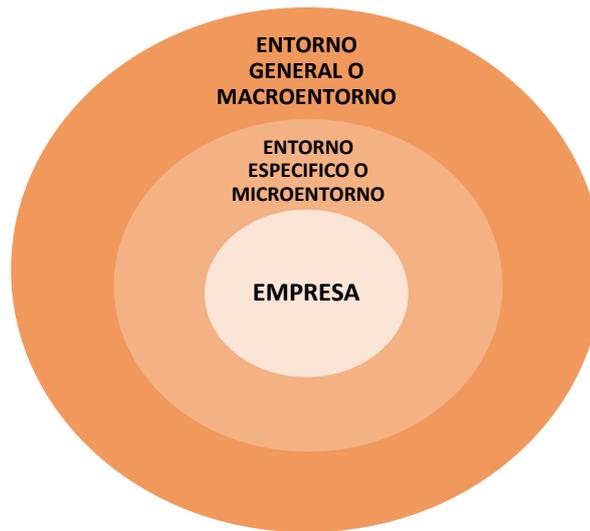
1. Comprender y valorar el entorno.
2. El análisis del entorno general, que debe identificar los principales factores clave de influencia del entorno sobre la organización.
3. El análisis del entorno específico, que pretende identificar los factores clave para competir en un sector.
4. Identificar la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

El **Análisis Externo** se interesa por la parte del entorno que influye en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de la estrategia empresarial.

En este análisis permite identificar las oportunidades y las amenazas que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a las mismas. En el entorno se distinguen dos niveles:

- **Macroentorno o Entorno general.** Se busca obtener información que permita a la empresa identificar que variables del sistema económico y social general pueden tener un impacto significativo en su estrategia y evaluar este impacto.
- **Microentorno o Entorno específico.** Aquí se analiza la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, es decir en el sector o la rama de la actividad económica a la que pertenece la propia empresa. En esta división aún puede dividirse más. Pudiendo ser en industrias o sector y competidores y mercados. La primera de estas se refiere al grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios y por lo que respecta a la segunda parte es la capa más cercana del entorno.

Figura 4: Niveles del entorno



Fuente: Elaboración Propia

4.1. Análisis del Entorno General o Macroentorno.

Con el análisis del entorno general o también conocido como el macroentorno se estudia aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de la estrategia empresarial. Las herramientas que vamos a utilizar para la evaluación son:

- **Análisis Pest**
- **Perfil estratégico del entorno**

4.1.1. Análisis Pest.

Para realizar el análisis **PEST (entorno actual)** de Bolquerets, estudiamos los siguientes factores: político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen sobre la organización y a las estrategias seguidas en el futuro.

Lo que primero vamos a hacer es definir los límites geográficos de análisis, en función del ámbito territorial en el que desempeña su actuación la empresa. Estos límites pueden ser mundiales, área o zona económica, el país, la región o la localidad.

En nuestro caso Bolquerets, es una empresa situada en la ciudad de Sueca (Valencia) es una única tienda física, pero si hacen ventas a todo el territorio nacional (España). Por esto creemos conveniente que los límites geográficos sean la localidad donde se encuentra.

En el siguiente cuadro podremos observar las variables tradicionales del análisis PEST.

Tabla 2: Variables Características del Análisis Pest

VARIABLES CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS PEST	
Dimensión Político / Legal	Dimensión tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad del gobierno • Política fiscal (impuestos) • Reglamentos sobre comercio exterior • Política de Bienestar Social • Legislación sobre la competencia • Legislación laboral • Salud y seguridad • Nivel de salarios mínimos • Política económica 	<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 (facilidad de acceso)
Dimensión Económica	Dimensión sociocultural
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa 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 región 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de organización y clima sociales • Variables demográficas • Tasas de crecimiento de la población • Edades de la población • Movilidad • Variables educacionales (nivel educativo y de formación de la población) • Variables socioculturales (sistema de valores y creencias, normas de conducta...)

Fuente: Elaboración Propia

DIMENSIÓN POLÍTICO – LEGAL

Inestabilidad del gobierno.

Hace unos meses se cerraba el año en España después de haberse realizados dos elecciones generales que no sirvieron de mucho para formar gobierno. Las primeras elecciones fueron en abril, al no haber una mayoría se decidió abrir una ronda de consultas para que se llegara un acuerdo y así intentar formar gobierno. Al seguir sin éxito se convocaron otra vez elecciones generales para el día 10 de noviembre.

En la siguiente celebración por no haber sido posible la formación de gobierno y fueron las cuartas en menos de cuatro años. Se seguía sin mayorías claras, por lo que finalmente entre varios partidos se llegó a un acuerdo para así poder formar gobierno.

Fuente: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10276860/12/19/Espana-encara-el-ano-sin-un-gobierno-solido-y-aun-sin-Presupuestos.html>

Nivel de salarios mínimos.

En primer lugar, hablaremos de lo que significa el SMI (Salario Mínimo Interprofesional) este fija la cuantía retributiva mínima que percibirá el trabajador referida a la jornada legal de trabajo, sin distinción tanto de sexo o edad de los trabajadores, sean fijos, eventuales o temporales.

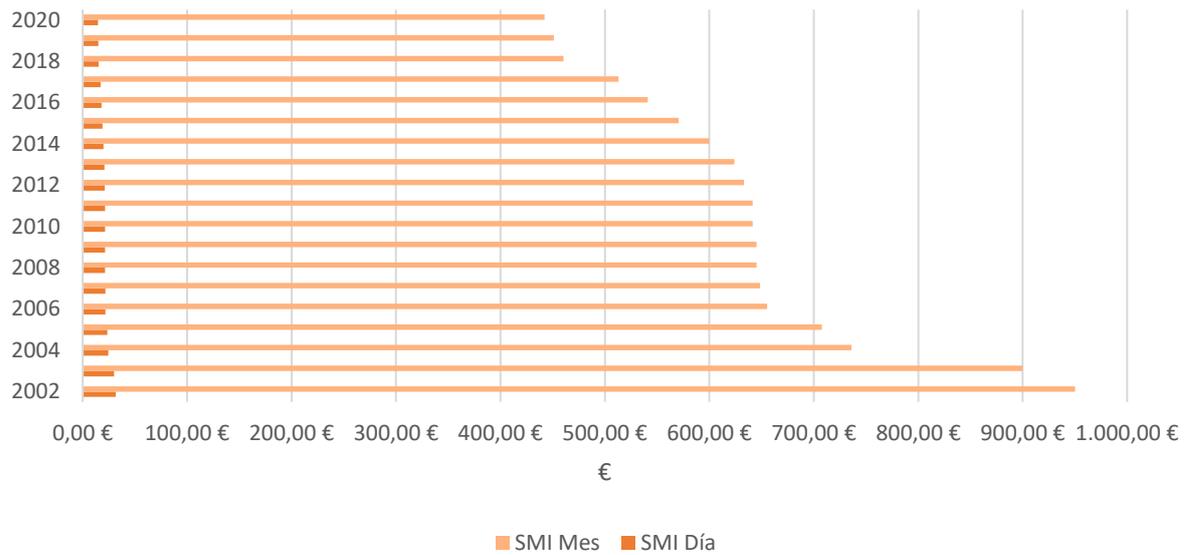
Cada año se fija el salario por el gobierno y su publicación en el BOE de un Real Decreto. Y para ello se determina en base a otros factores como podría ser la productividad media, el índice de Precios al Consumo como también la participación del trabajo en la renta nacional.

El salario mínimo del año 2020 que se fijó el 4 de febrero a través del Real Decreto 231/2020.

El salario se puede dividir por:

- Salario mínimo diario: 31,66€
- Salario mínimo mensual: 950€
- Salario mínimo anual: 13.300€ (divididos en 14 pagas)

Figura 5: Evolución del Salario Mínimo Interprofesional en España (Mes/ Día)

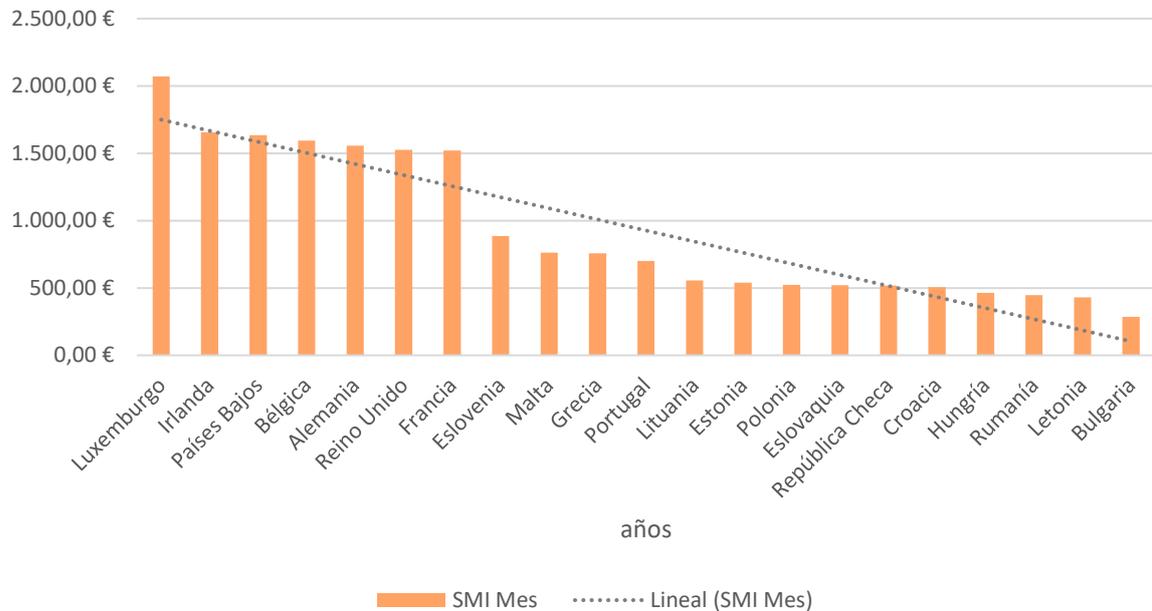


Fuente: Elaboración propia apoyada en datos de <http://www.salariominimo.es/>

El salario mínimo interprofesional varía en cada país.

En el siguiente gráfico se podrá ver una comparativa con diferentes países de la unión europea. Los datos van a hacer referencia al SMI basado en las pagas mensuales de cada uno de ellos. Estos hacen referencia a 12 pagas anuales, ya que es solo en España donde se basan en un modelo de 14 pagas.

Figura 6: Salario Mínimo Interprofesional Europeo (Mes)



Fuente: Elaboración propia apoyada en datos de INVERTIA <https://bit.ly/3euFiE2>

Cambios en el sistema de los autónomos.

En primer lugar, hablaremos de que es un autónomo, se trata de una persona que trabaja por su cuenta y que no está asalariada por una determinada empresa.

Uno de los pagos que realizan sería la cuota de autónomos, que varía cada año. En el pasado año, 2019, se situaba la base en 944,40€ la mínima mientras que la máxima era de 4.070,10€. Otro dato que les afecta es la subida del SMI, ya que si tienen trabajadores en su plantilla deberán de aumentarles los salarios. También han de tenerse en cuenta que deben tener acceso a formación.

Otras de las medidas ya en vigor son los tres meses de baja para padres autónomos, también aplicados a casos de adopción y acogimiento. Igualando el tiempo entre hombres y mujeres.

Además, al presentar el IRPF deberán de incluir también el NIF de la contraparte de cualquier operación, así quedarán identificados. Otro de los cambios para este presente año será un borrador de IVA, para así facilitar las obligaciones trimestrales que tienen.

Ayudas para afrontar gastos en caso de un accidente laboral, como la eliminación de barreras arquitectónicas de los locales donde se desarrolla la actividad y de ese modo adaptarlas, un servicio de fisioterapeuta o cubrir el coste de las prótesis. Nuevo calendario fiscal y nueva forma de tratar el IVA comunitario

Fuente: <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/son-principales-novedades-afectaran-autonomos-2020/20191231135503021355.html>

Posible Subida del IVA.

Según la EAE (Evaluación Ambiental Estratégica) podría subirse el IVA de un 21% a un 23%. Esto es debido al déficit público ya que no cumplimos los objetivos del 1,8% del PIB este año, por lo que para corregirse esto podría alcanzarse esta subida, al menos para algunas actividades.

Se cree que subiendo el IVA es una de las formas más viables de aumentar la recaudación de forma más significativa y así poder cuadrar las cuentas públicas. Pero esto puede que no se acepte hasta la aprobación de los presupuestos, a menos que prorroguen los que hay actualmente.

Fuente: <https://www.expansion.com/economia/2020/02/23/5e5258cfe5fdea39518b45c3.html>

Crisis del coronavirus.

Se cree que el parón provocado por la epidemia trae consigo una caída de ingresos y un incremento de gastos que España no está en condiciones de afrontar. Los recortes se vuelven inevitables.

La salida de esta tesitura se prevé que sea cuando la epidemia se controle y que la gente vuelva a recuperar la confianza económica. Mientras están en casa se considera que aquellas familias que no hayan perdido sus ingresos van a incrementar la tasa de ahorro.

Pero claro, no se puede tener una visión tan optimista ya que si la crisis se alarga en el tiempo España no podría financiar su Estado del Bienestar y los temidos recortes que ya se vivieron a raíz de la crisis desatada en 2008 volverán con más virulencia.

Fuente: <https://www.expansion.com/economia/2020/03/22/5e77dcc8468aeb953e8b4588.html>

A finales de mayo se registraron en nuestro país 238.564 casos confirmados de coronavirus. La tasa confirmada por cada cien mil habitantes es de 506,5. Se puede decir que tenemos una alta tasa de confirmados por esta pandemia si la comparamos con el resto de los países. También tenemos por desgracia una tasa de 27.121 personas fallecidas por esta epidemia.

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus/espana>

Normativa de calidad y seguridad en el Sector Textil.

La entrada en vigor del Mercado Único Europeo junto con procesos de liberalización del comercio exterior textil sitúa al sector en un mercado internacional de libre competencia donde la oferta a precios bajos, productividad y capacidad de mejora constante ofrecen escenarios difíciles para el mercado español y europeo.

De acuerdo con la normativa se deben de cumplir las normas siguientes:

- Calidad
- Etiquetado, composición, instrucciones de conservación y tallaje
- Seguridad de las prendas, tanto química general como seguridad física (esta última en prendas infantiles)
- Inspecciones de consumo como el mercado y fronteras, rapex y trazabilidad.

** Rapex: Es un procedimiento establecido en toda la Comunidad Europea de comunicación rápida entre Administraciones sobre productos no alimentarios e industriales que pueden suponer un riesgo grave para los consumidores o usuarios.*

Sistema de impuestos español.

La principal fuente de financiación de España es un sistema recaudatorio de tributos que lo gestiona la Agencia Tributaria y garantiza la prestación de servicios públicos, entre otras más cosas. Las aportaciones son obligatorias y están fijadas por ley. El sistema fiscal actual se basa en diversas circunstancias como son la renta, el consumo y el patrimonio entre otras muchas más para así poder estimar la aportación que se debe hacer a las arcas públicas cada uno de los contribuyentes, obedeciendo a principios de igualdad y capacidad económica.

Este sistema tributario está encuadrado por la Constitución Española, La Ley General Tributaria, La Ley general presupuestaria, Las Leyes reguladoras de los tributos y los Reglamentos que desarrollan las leyes tributarias. Lo dicho anteriormente está sustentado por principios de igualdad y generalidad, de capacidad económica, de progresividad, de no confiscamiento y de legalidad.

Los tributos son una aportación económica a la que los ciudadanos están obligados por ley ya que sustenta los ingresos del estado y garantiza el funcionamiento del sistema público de servicios de uso general. Así, aunque no reciba una compensación directa por lo pagado, el ciudadano si obtiene la posibilidad de disfrutar de determinados servicios de uso común, ya que el estado distribuye la recaudación de forma equitativa o según las necesidades del momento. (definido en la Ley General Tributaria, artículo 2).

Encontramos tres tipos de tributos como son las tasas (como por ejemplo el vado permanente de aparcamiento o la renovación del DNI), las contribuciones especiales (es un beneficio o valor añadido por parte del ciudadano como el aumento de valor de una finca por reforma urbanística) y los impuestos (definidos por la ley tributaria como el pago sin contraprestación que realiza el ciudadano para contribuir a la administración pública por motivo de capacidad económica resultante de negocios, propiedades o del trabajo)

También podemos encontrar dos tipos diferentes de impuestos siendo indirectos y directos. Pero también cabe destacar que existen impuestos locales exigidos por los ayuntamientos y Diputaciones Provinciales.

Ejemplos de los impuestos directos e indirectos:

Tabla 3: Ejemplos de los Impuestos Directos e Indirectos

Impuestos directos	Impuestos indirectos
IRPF	IVA
Impuesto sobre la Renta de no Residentes	Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
Impuesto sobre Sociedades	Renta de Aduanas
Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones	Impuestos Especiales
Impuesto sobre el Patrimonio	

Fuente: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/impuestos-en-espana-clases-de-impuestos-tributarios/>

Comercio Exterior.

El primer gráfico que se muestra son las principales magnitudes mensuales del comercio exterior. Alcanzando en el mes de enero las exportaciones de mercancía españolas los 23.142,4 millones de euros, implicando una subida del 2,6% en comparación con el mes de diciembre.

Las importaciones en enero de 2020 fueron de 26.6549,9 millones de euros reduciéndose en 1,3% respecto del mismo periodo que del año anterior.

El saldo comercial registro un déficit en enero de 3.507,5 millones de euros, un 21,8% menos al del mismo mes del año 2019 (déficit de 4.483,3 millones de euros).

La tasa de cobertura se situó en el 86,8% siendo de 3,4 puntos porcentuales más que en enero del año anterior.

Tabla 4: Principales Magnitudes del Comercio Exterior (mensual)

PERIODO Enero	EXPORTACIONES			IMPORTACIONES			SALDO			COBERTURA
	Millones €	tvm (%)	tva (%)	Millones €	tvm (%)	tva (%)	Millones €	tvm (%)	tva (%)	%
2011	16.614 €	5,7	31,6	21990,8	4	25,1	-5376,5	0,8	-8,5	75,6
2012	17.571 €	2,6	5,8	21212,1	-0,4	-3,5	-3641,6	12,7	32,3	82,8
2013	18.699 €	5	6,4	22094,3	15,4	4,2	-3395,4	-156,2	6,8	84,6
2014	19.157 €	4,4	2,4	21886	7,6	-0,9	-2729,1	-38,2	19,6	87,5
2015	18.484 €	-3,8	-3,5	21010,6	-0,8	-4	-2526,5	-28,9	7,4	88
2016	18.591 €	-7	0,6	21081,9	-3,4	0,3	-2491	-35,5	1,4	88,2
2017	22.109 €	5,9	18,9	25015,6	8,6	18,7	-2906,4	-34	-16,7	88,4
2018	23.005 €	8,6	4,1	27312,6	17,6	9,2	-4307,5	-110,7	-48,2	84,2
2019	22.525 €	6,4	-1,3	27008,6	10,6	0,9	-4483,3	-38,1	-13,9	83,4
2020	23.142 €	2,6	2,7	26649,9	8,1	-1,3	-3507,5	-67,5	21,8	86,8

Fuente: https://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/estadisticas-informes/PDF/estadisticas-comercio-exterior/comex_202001/Nota%20ejecutiva_enero2020v3.pdf

También si nos comparamos con los países vecinos en el mes de enero fueron las exportaciones de España son superiores a las de Italia (2,3% interanual) y contrasta con los retrocesos experimentados por Francia (-5,3%), Reino Unido (-2,4%), Alemania (-2,1%), la zona euro (-0,7%) y la UE-28 (-0,2%).

Fuera de la UE, decrecieron las exportaciones de Estados Unidos (-0,4% interanual) y Japón (-2,6%). Los datos de China no están disponibles.

Por otro lado, las del mes de marzo cayeron un 14,4\$ respecto el mismo mes del año anterior. También podemos ver que cayeron en Alemania (-4,5%), Francia (-19,1%) e Italia (-18,1%). Fuera de la UE, las importaciones del Reino Unido decrecieron un 14,315 interanual, las de los Estados Unidos un 6,5%, las de China un 0,9% y las de Japón un 5%.

Tabla 5: Exportaciones e Importaciones del mes de Enero y de Marzo

PAÍS	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
	ENERO	MARZO	ENERO	MARZO
España	2,7	-14,5	-1,3	-14,4
Alemania	-2,1	-7,9	-1,8	-4,5
Francia ¹	-5,3	-16,7	-2,8	-19,1
Italia	2,3	-13,5	1,7	-18,1
Zona Euro ²	-0,7	-9,0	-1,1	-10,9
Reino Unido	-2,4	-15,4	-10,3	-14,3
UE-28 ³	-0,2	-8,8	-1,7	-10,1
Estados Unidos	-0,4	-9,3	-4	-6,5
China	n.d.	-6,6	n.d.	-0,9
Japón	-2,6	-11,7	-3,5	-5,0

Fuente: <https://bit.ly/3eJRD6F> y <https://bit.ly/36RrC2d>

(1) Francia, excluido el material de defensa / (2) Incluye ventas extra-zona euro y ventas entre países de la zona euro / (3) Incluye ventas extra-UE y ventas entre países de la UE

Encontramos en color verde la evolución más elevada de exportaciones o bien importaciones y en rojo la menor evolución.

El Consell trabaja en unas ayudas para las empresas turísticas “duramente castigadas”.

El presidente de la Generalidad anunció que se trabaja en un decreto de ayudas para los sectores turísticos que permitan reforzar a las empresas castigadas por la pandemia y la crisis económica que ha causado el coronavirus.

Con esto se pretende dar respuesta a las compañías cuya recuperación no sea inmediata cuando se levante el estado de alarma en España, detalla la Presidencia de la Generalitat. Junto a estas subvenciones, se harán campañas de promoción del turismo hacia la Comunitat, una vez superada la crisis sanitaria, para destacar la seguridad en los destinos valencianos.

Fuente: <https://bit.ly/3eBd7Cu>

El PSPV prescinde de Compromís en Sueca para gobernar con el PP y Ciudadanos.

El PSPV ha dejado fuera de la Alcaldía de Sueca a Compromís para formar gobierno con el PPCV y Ciudadanos. Con este inusual acuerdo, los concejales de los tres partidos le ganaron las elecciones a Compromis quien consiguió 8 de los 11 escaños necesarios para la mayoría absoluta del hemicycle de la localidad.

El anuncio de este pacto no fue bien recibido por la vicepresidenta en funciones y lo considero una traición al espíritu del Pacte del Botànic. Para evitar que uno de los dos socios pacte con las fuerzas de derecha, las cúpulas de ambos partidos han advertido a los líderes de los municipios que quien reciba la alcaldía gracias a pactos firmados con la derecha o con los votos favorables de esta, serán expulsados. Y también se sancionará a los concejales que lo permitan con su voto. Pero el candidato del PSPV, ha desoído las exigencias del partido, argumentando que la decisión está justificada porque albergan sospechas de que, durante el mandato de la exalcaldesa, pudieron haberse cometido actos ilícitos.

El socialista no está dispuesto a seguir las órdenes del PSPV y ante amenazas de expulsión, contesto: “¿Y si nos vamos nosotros antes?” Para ello se pactó que si una de las formaciones abandona el pacto deberá pagar una penalización de 20.000€.

Fuente: https://www.elperiodic.com/sueca/pspv-prescinde-compromis-sueca-para-gobernar-ciudadanos_627207

Sueca pide la declaración de zona catastrófica al valorar en 6 millones los daños por el temporal.

Los municipios de la Ribera con el paso de ‘Gloria’ se han visto muy afectados, y se solicitó al gobierno la declaración de zona afectada gravemente por una emergencia, el equivalente conocido como zona catastrófica.

Se valoraron los daños en unos 6 millones, ya que sin contar las reparaciones del paseo marítimo se calculan 1,8 millones de daños en agricultura y el casco urbano. La mayoría del dinero es solo en bienes de dominio público sin contar los del privado. La mayor cantidad de los daños corresponden a los daños ocasionados en el paseo marítimo, desde El Perello hasta el Mareny Blau.

Con todo lo ocurrido el ayuntamiento del municipio trabaja para presentar toda la documentación y conseguir subvenciones para reparar los numerosos daños ocasionados.

Fuente: <https://bit.ly/3cn7eHA>

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Tasa de paro.

La tasa de paro es un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de los activos. Se calcula del siguiente modo:

$$\frac{\text{Total de parados en España}}{\text{Total de Activos en España}}$$

En España la tasa de paro varía cada año. Desde el 2007 ha evolucionado a grandes magnitudes. En el cuarto trimestre del 2019 la tasa de paro es del 13,8% (siendo un 12,2% hombres y un 15,6% mujeres)

Por un lado, tenemos una tasa de desempleo del 30,51% a las personas menores de 25 años, de 25 a 54 años tenemos una tasa más baja de desempleo del 12,67% y por último mayores de 55 años la tasa de paro asciende a 12,35%.

Tabla 6: Tasa de Desempleo (Cuarto Trimestre 2019)

	Hombres	Mujeres	TOTAL
Tasa de desempleo	12,2%	15,6%	13,8%
Menores de 25	29,25%	32,07%	30,51%
De 25 a 54	10,91%	14,63%	12,67%
Mas de 55	11,30%	13,61%	12,35%

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

En el primer trimestre del 2020 los datos de la tasa de paro fueron de un total de 14,4%, siendo un 12,8% hombres y un 16,2% mujeres.

Por otro lado, tenemos una tasa de desempleo del 33% en menores de 25 años, una del 13,4% de entre 25 y 54 años, y en mayores de 55 años de un 12,1%.

Figura 7: Tasa de Desempleo (Primer Trimestre 2020)

	Hombres	Mujeres	TOTAL
Tasa de desempleo	12,8%	16,2%	14,4%
Menores de 25	32,6%	33,5%	33,0%
De 25 a 54	11,5%	15,5%	13,4%
Mas de 55	10,8%	13,7%	12,1%

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

Figura 8: Tasa de Paro por CCAA



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

En el anterior gráfico de barras podemos ver los niveles de paro por cada comunidad autónoma. Por lo que respecta a la comunidad valenciana, la tasa de paro es igual que a la de España, ya que se trata de un 14,4%. Se sitúa en la mitad del ranking por comunidades autónomas. Estando en el noveno lugar.

Las empresas valencianas solicitan 137 ERTE para 4.683 trabajadores por el impacto del coronavirus.

Se han producido 58 peticiones en Valencia, 45 en Alicante y 27 en Castellón.

El lunes 16 de marzo se solicitaron 137 expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE) que afectan a 4.683 trabajadores, como consecuencia de la crisis del coronavirus.

Esta situación de suspensión temporal de empleo es una de las medidas que se han planteado las empresas para poder mantener la actividad durante el periodo de crisis.

El ERTE se puede aplicar en las empresas por fuerza mayor, esto se debe a las fuertes restricciones que se han adoptado en el ámbito laboral, ya que resulta imposible el desarrollo de algunas actividades empresariales, por la ausencia de la plantilla por el virus SARS-CoV-2 (afectando de manera directa o bien por cuarentena preventiva).

La empresa solicita directamente el expediente a la Dirección General de Trabajo acompañada de los medios de prueba que se estimen necesarios y simultánea comunicación a los representantes legales de los trabajadores y no precisa de periodo de consultas. Se deberá dictar resolución en el periodo de 5 días desde la solicitud. Es previsible que dada las circunstancias de acumulación de solicitudes ese plazo no se cumpla según la Conselleria.

Si la autoridad laboral constata la existencia de fuerza mayor, la decisión de la empresa de suspender los contratos de trabajo surtirá efectos desde la fecha del hecho causante de la fuerza mayor, es decir, tendría efectos retroactivos.

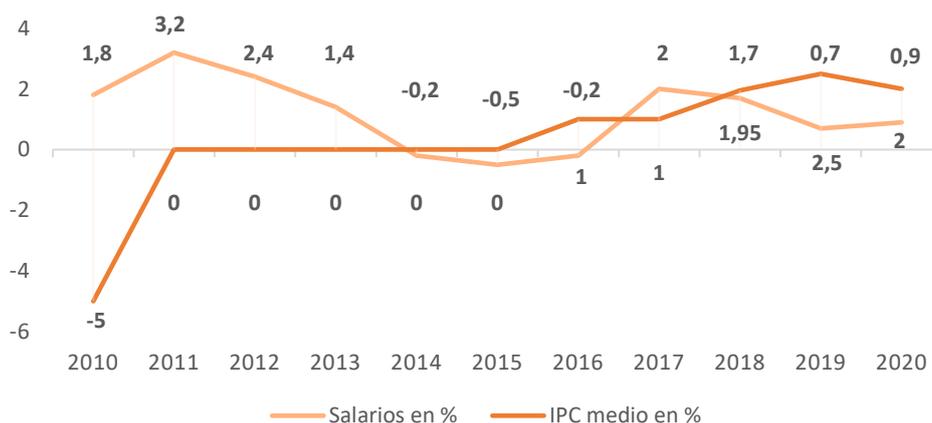
Los trabajadores afectados por un ERTE no necesitarán llevar a cabo ninguna gestión, ya que cada empresa debe comunicar sus datos a la propia LABORA y al SEPE para que esos datos sean dados de alta automáticamente en el sistema y se inicien los trámites para el reconocimiento de sus prestaciones.

Fuente: <https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2020/03/16/5e6fac3621efa0d9588b45b7.html>

Aumento del poder adquisitivo.

En el año 2019 los trabajadores públicos aumentaron su poder adquisitivo, casi en dos puntos por la debilidad de los precios y el incremento de los salarios. El consejo de ministros zanjó aquello pendiente que el anterior Gobierno en funciones dejó, es decir, la subida de salarios del 2% de los funcionarios. El Decreto Ley, que se debió de hacer para los presupuestos supone un coste adicional para las arcas del Estado de más de 3.000 millones de euros beneficiara a más de 2,5 millones de los trabajadores públicos.

Figura 9: Evolución del poder adquisitivo de los funcionarios



Fuente: https://elpais.com/economia/2020/01/21/actualidad/1579637596_035803.html

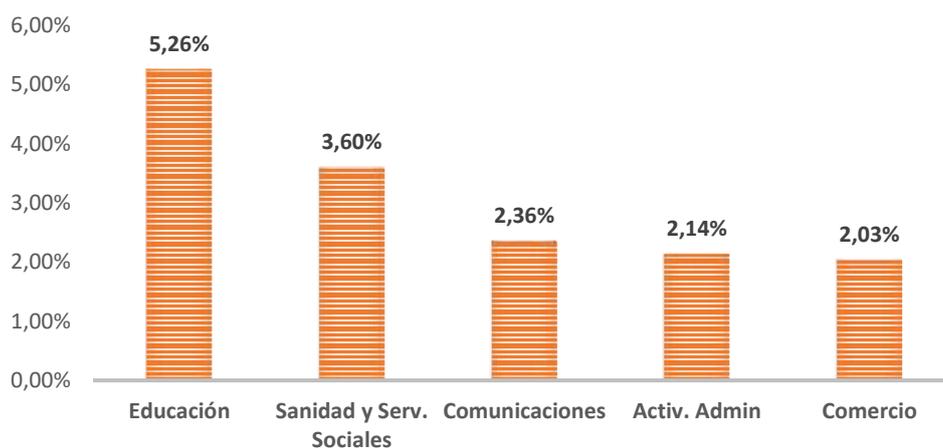
Este es un escenario provisional, pero se prevé que se ganara poder adquisitivo en este 2020 por tercer año consecutivo. En los años que van desde el 2014 hasta el 2016 ya se había hecho, pero se debió en ese tiempo a la debilidad de los precios (que cayeron en tres ejercicios) y no a la subida de los sueldos, ahora es debido a la combinación entre ambas cosas.

Las rentas salariales ganaron 23.000 millones de poder adquisitivo el año pasado.

En el año pasado se cerró la masa salarial española en aproximadamente 573.252 millones de euros, según datos de la contabilidad nacional. Esto represento un 4,8% más que en 2018. Esto significa que los trabajadores ganaron 26.207 millones más en términos nominales.

Las mayores alzas salariales provinieron de los convenios en hostelería (más de un millón de trabajadores anotaron una subida media del 3,36%) después el comercio (aumento del 2%) y la educación (aumento del salario en un 5,2%).

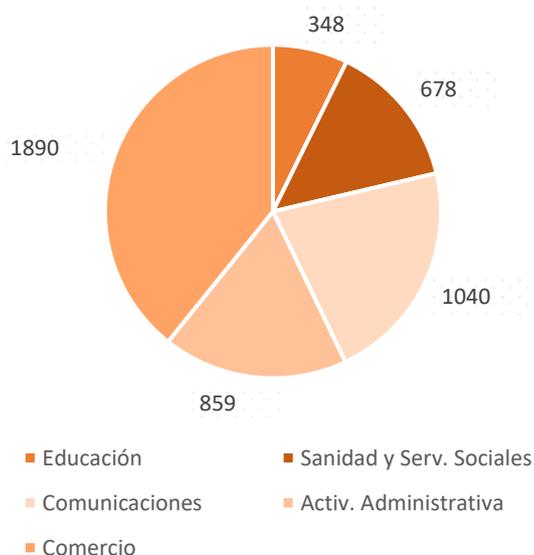
Figura 10: Variación Salarial



Fuente: Elaboración propia con apoyo de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/15/economia/1579108786_875876.html

Figura 11: Trabajadores afectados



Fuente: Elaboración propia con apoyo de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/15/economia/1579108786_875876.html

También esto afecto a los pensionistas ya que les subieron la pensión en un 1,6% también ganaron 9 décimas de poder de compra, tras restarle el 0,7% de IPC medio anual. Los perceptores de pensiones mínimas y asistenciales se le incremento un 3% el poder adquisitivo más de dos puntos de 2019.

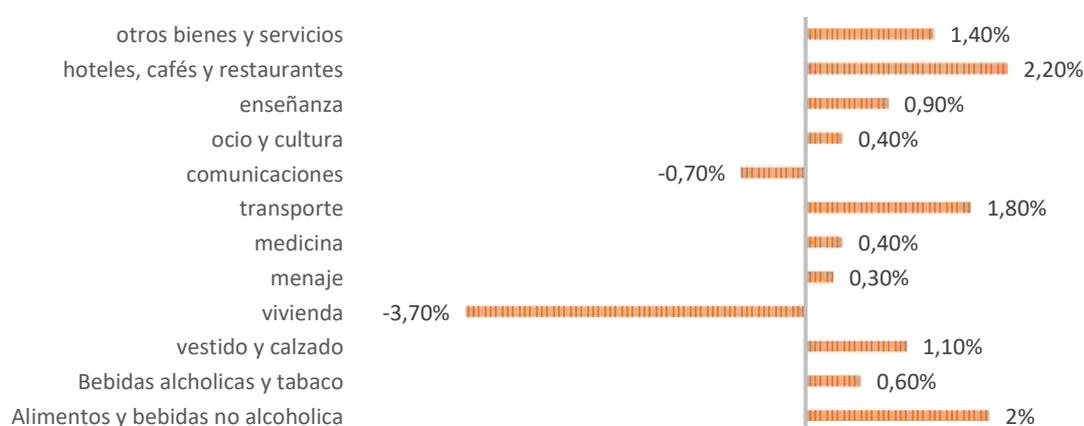
Evolución de IPC.

El IPC (ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO) mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

La tasa de variación en febrero fue del 0,7%, unas 4 décimas inferior al mes anterior. La variación del IPC ha sido del -0,1% de forma que la inflación acumulada en 2020 es del -1,1%.

Cabe destacar la subida del 0,8% de los precios en ocio y cultura, hasta situarse su tasa interanual en el 0,4%, que contrasta con el descenso de los precios de vestido y calzado del -1,5% y una variación interanual del 1,1%.

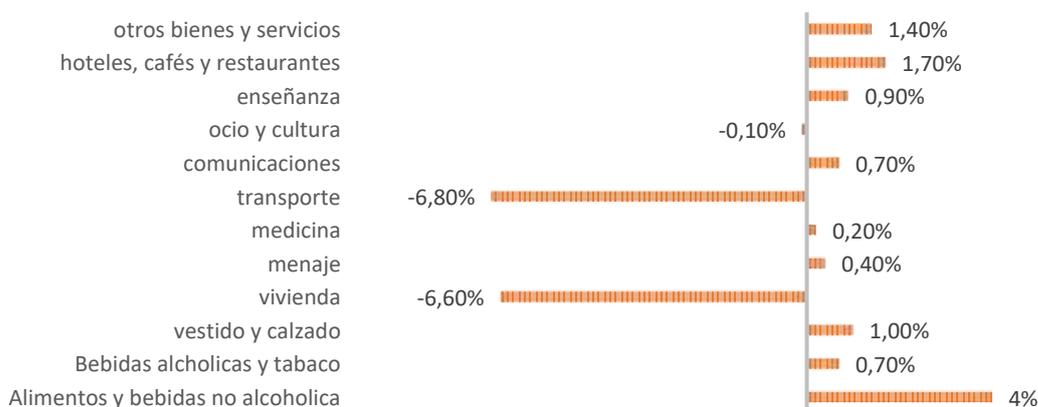
Figura 12: IPC GENERAL (Mes de Febrero)



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

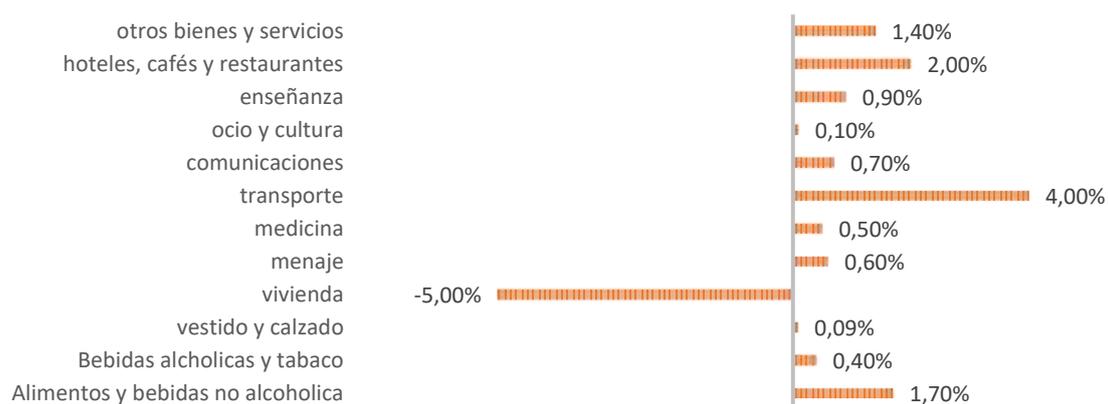
Por otro lado, diríamos que en el mes de abril del año 2020 ha descendido un -0,7% el IPC debido a la crisis del Covid-19. Quedando el IPC General de este modo:

Figura 13: IPC GENERAL (Mes de Abril)



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

Figura 14: IPC GENERAL (Anual)



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

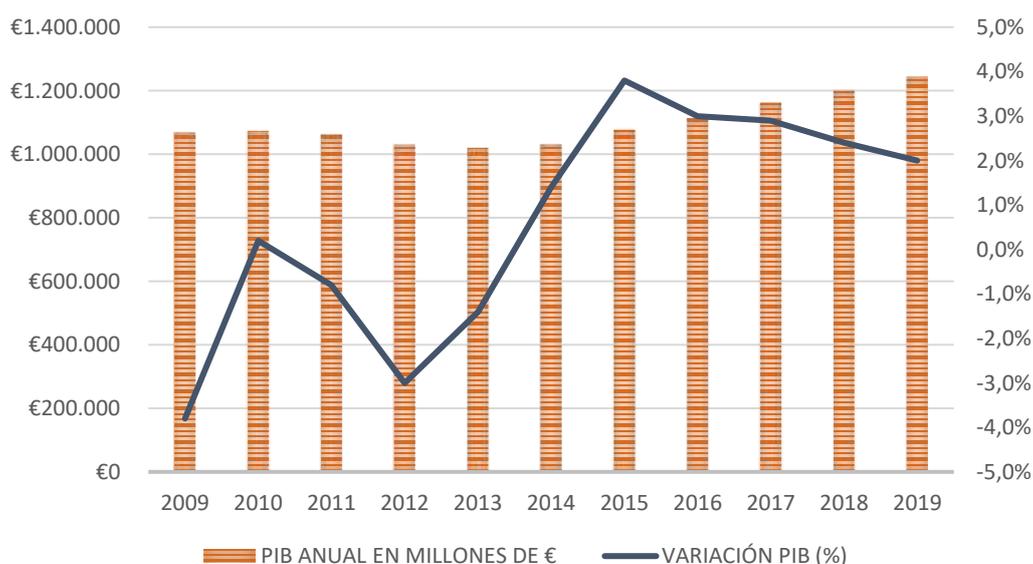
Evolución del PIB.

El PIB (Producto Interior Bruto) en España mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo determinado (trimestral y anual). También se puede definir como el producto interior bruto de España el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en España durante un año.

En el pasado año el PIB español, creció un 2% respecto al año anterior. Por otro lado, el PIB en términos monetarios fue de 1.244.757 millones de euros, y esto posiciona a España en la economía número 13 en el ranking de los 196 países de los que se publica el PIB. En valores absolutos el PIB creció 42.564 millones de euros respecto el anterior año.

El PIB en el primer trimestre de 2020 ha caído un -5,2% respecto al cuarto trimestre del 2019. La cifra en términos monetarios fue de 298.554 millones de euros.

Figura 15: Evolución del PIB (Anual)



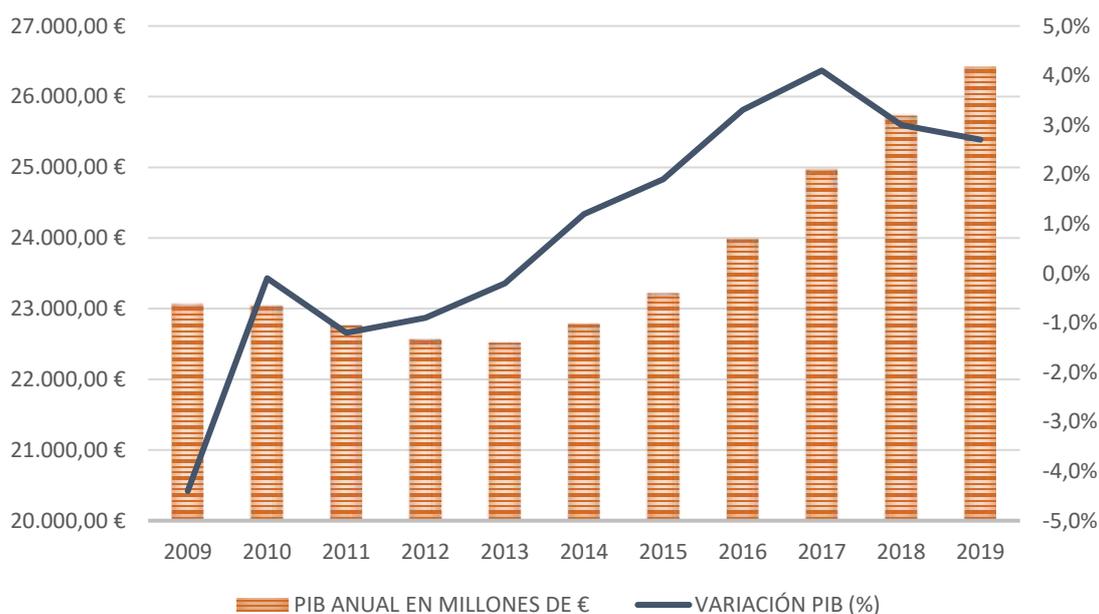
Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

También cabe hablar del PIB per cápita (sirve para comparar el bienestar de los habitantes de los países, ya que representa el valor de los bienes y servicios producidos en cada uno de ellos) en el año 2019 fue de 26.420€, 690€ más que en el 2018, que fue de 25.730€.

El PIB per cápita en el primer trimestre de 2020 ha sido de 6.339€, siendo unos 210 euros menos que en el mismo trimestre del año anterior, cuando fue de 6.549 euros,

En este caso España se encuentra en el puesto 23 de los 50 países de los que se publica este dato.

Figura 16: Evolución del PIB per Cápita



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Balanza de pagos.

El superávit de la balanza por cuenta corriente cae un 1,4 % hasta noviembre y se sitúa en 21.700 millones.

La balanza por cuenta corriente que mide los ingresos y los pagos al exterior por intercambio tanto de mercancías, servicios, rentas y transferencias, se redujo en un 1,4% su superávit en los primeros once meses del año pasados, siendo de 21.700 millones de euros frente a los 21.400 millones del mismo periodo del año anterior, según datos publicados por el Banco de España.

La evolución de la balanza por cuenta corriente entre enero y noviembre se explica por el mayor déficit de las rentas primarias y secundarias, frente al mayor superávit de la balanza de bienes y servicios.

La balanza de bienes y servicios presentó un superávit de 32.600 millones de euros hasta noviembre, por encima de 31.600 millones del mismo periodo del año pasado. Dentro de esta, el turismo y los viajes situaron su superávit en 44.500 millones de euros, 300 millones de euros más que el año anterior.

Por otra parte, la balanza de rentas primarias (rentas de trabajo de la inversión, impuestos sobre producción y la importación y subvenciones) y secundaria (transferencias personales, impuestos corrientes, cotizaciones y prestaciones sociales, etc.) registró un déficit de 10.800 millones de euros, por encima del mismo periodo del año anterior.

Refiriéndose al saldo de la cuenta de capital se redujo su superávit en los once primeros meses del año en 500 millones, hasta los 2.300 millones de euros.

El saldo agregado de las cuentas corrientes y de capital que determina la capacidad o necesidad de financiación de la economía española, registro un superávit de 24.000 millones de euros hasta noviembre, 200 millones menos que en el 2019.

En noviembre la balanza por cuenta corriente alcanzo un superávit de 3.400 millones de euros, siendo de un 62% más respectos a los 2.100 millones euros del año pasado, debido a la ampliación del superávit de la balanza de bienes y servicios (hasta los 2.500 millones) y de las rentas primarias y secundarias (900 millones), mientras que el excedente de la cuenta de capital se redujo hasta los 300 millones.

Nivel de productividad y desarrollo del país.

Al hablar de productividad aparente o productividades laborales es el coeficiente entre la producción y el nivel de empleo de una economía, y de algún modo nos aproxima como es de eficiente esa economía.

España se encuentra por debajo de la media europea, por eso podemos decir que la productividad laboral es reducida. Presenta a su vez una evolución “contracíclica” ya que gana terreno en las fases contracíclicas y se modera en las expansivas por el funcionamiento “deficiente” de las instituciones del mercado laboral. Se piden las reformas estructurales porque la productividad será la fuente fundamental para el crecimiento a medio y largo plazo.

España, el único país desarrollado donde no aumenta la productividad con el crecimiento.

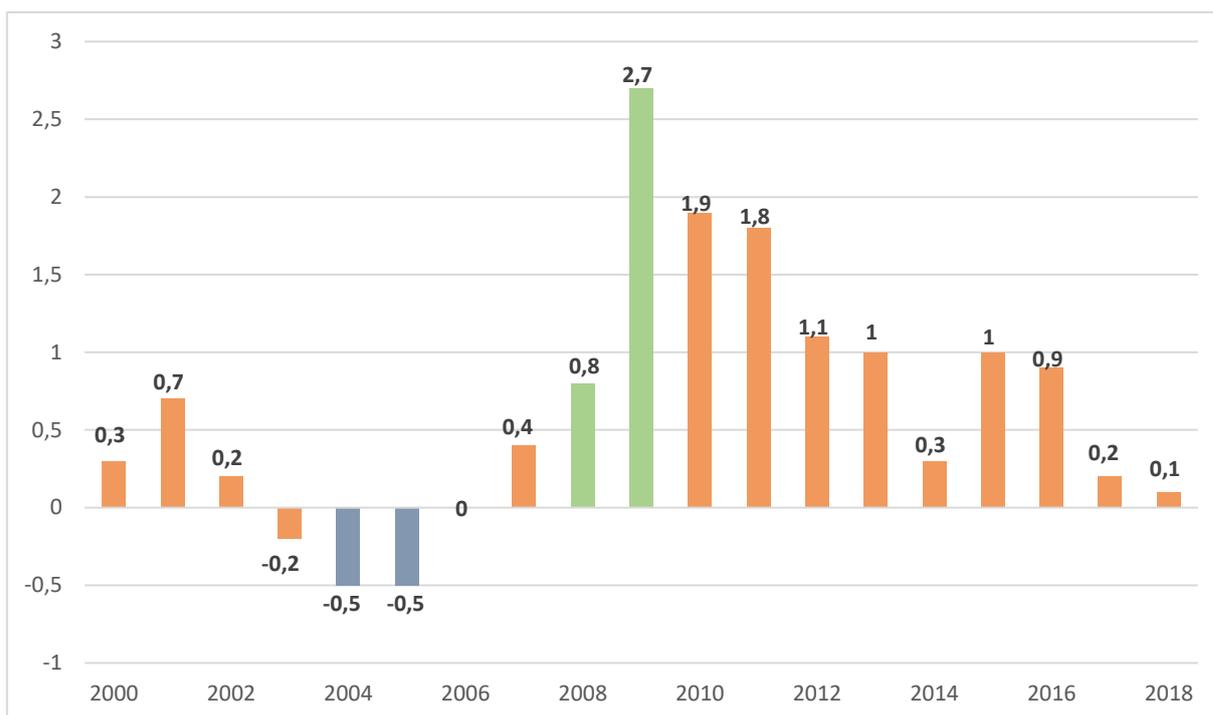
El incremento de la productividad laboral que se produce en épocas de crisis en España se asocia a la destrucción de empleo y provoca a su vez que produzcamos lo mismo, pero con menos trabajadores, esto en otros países no ocurre, se puede decir que no están correlacionadas la productividad con la desaceleración económica.

En el resto de las potencias desarrolladas de la UE, la productividad aumenta a medida que crece el PIB, siendo España el único país cuya correlación es negativa entre la evolución de la productividad laboral y el crecimiento económico (confirmado por el servicio de economistas del servicio de estudios de BBVA).

Con la crisis del año 2008, la productividad se desplomo en las cuatro primeras potencias europeas. Siendo en Alemania de -0,4% (2008) y -5,8 (2009), en Reino Unido -1,1% (2008) y -2,7% (2009), en Francia -0,3% (2008) y -1,8% (2009) y por último en Italia -1,2% (2008) y -3,7% (2009). Pero en España en los mismos periodos anteriores la productividad se disparó siendo de +0,8% y de 2,7%, según los datos de Eurostat.

Evolución de la productividad en las principales potencias de Europa.

Figura 17: Evolución de la productividad en las principales potencias de Europa (% de aumento o descenso interanual)



Fuente: Elaboración propia con apoyo de https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/espana-productividad-crecimiento-economico-recesion_0_1319568937.html

Según los expertos del BBVA, la razón principal es el funcionamiento deficiente de las instituciones del mercado laboral español que han consentido que en España haya mucha diferencia entre la protección laboral de los trabajadores con contrato temporal y trabajadores con contrato indefinido.

En la fase de destrucción del empleo (en la que aumenta la productividad), el hecho de que el empleo se haya recuperado a base contratos temporales precarios (bajos salarios y escasa formación) ha provocado que la nueva fuerza de trabajo sea menos productiva.

Altísimo porcentaje de pymes.

Influye también el hecho de que el 99% de las empresas españolas sean pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Las empresas de menor tamaño tienden a adoptar durante las recesiones las innovaciones tecnológicas, que han logrado las grandes empresas en épocas de bonanza. Al adoptar esas soluciones punteras, su productividad aumenta

El hecho de que España sea la única potencia desarrollada con esta característica confirma la urgencia de acometer reformas estructurales que impulsen el crecimiento sostenido de la productividad, mantengan un clima favorable para la inversión y permitan afrontar con éxito los desafíos de la revolución tecnológica y de la transición energética.

Además, se advierte al Gobierno de que las futuras subidas del SMI deberían estar ligadas a la evolución de la productividad. Si no podrían dificultar la empleabilidad de los trabajadores potencialmente más afectados, como son los jóvenes, los extranjeros o los menos cualificados

Fuente: https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/espana-productividad-crecimiento-economico-recesion_0_1319568937.html

La economía valenciana se contraerá hasta un 9% este año si la crisis dura dos meses.

El empleo podría reducirse un 3,7% en el escenario base y en un 5,4% en el más adverso según el informe del IVIE.

La economía registrará un descenso del PIB entre el 1,6% y el 3,7% en 2019 como consecuencia de esta crisis que tiene paralizado el país, estos datos los ha publicado el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE). Esto pensando que la economía vuelva a la normalidad relativa en un periodo de un mes. El escenario más bajo corresponde a un escenario base mientras que el dato más alto es a uno más adverso. Si la caída de la actividad se prolonga dos meses, el PIB tendría una tasa de crecimiento negativa entre el 4,8% y el 9% en cada uno de los escenarios.

Respecto al impacto sobre el empleo la caída mensual en la Comunitat equivaldría al 3,7% y 5,4% del empleo anual en el escenario base y al adverso. En España se prevé una caída del 3,5% y del 5,2%, es menor porque en la Comunitat Valencia predominan algo más las actividades intensivas en trabajo.

El informe asegura que los problemas en la situación actual no son distintos al resto de España, aunque por la especialización turística y su tejido empresarial en el que predominan las PYMES y microempresas, pueden ser algo mayores. Pero al tener también un gran peso del sector agroalimentario puede ser una circunstancia positiva, pues es uno de los que está viéndose menos afectado.

Fuente: <https://www.levante-emv.com/economia/2020/03/31/economia-valenciana-contraera-9-1996289.html>

La Comunitat Valenciana generaba empleo hasta el estado de alarma.

El paro registrado cayó todos los días del 4 al 17 de marzo respecto al mismo periodo del 2019.

Marzo se dividió en dos. Al menos para el mercado laboral de la Comunitat Valenciana, cerró el tercer mes del año temblando por el cruel impacto de la pandemia sanitaria pero que durante la primera quincena del mismo periodo vivió más positivo. Generando empleo hasta la semana que entró en vigor el estado de alarma.

Los datos revelan que el paro registrado cayó todos los días de forma consecutiva desde el 4 de marzo hasta el 17 del mismo mes. A partir del día 18 la tendencia se invirtió y el paro se disparó todos los días, de menos a más hasta cerrar el 31 de marzo con un total de 401.828 personas desempleadas. A 17 de marzo la cifra se había quedado en 369.820 demandantes.

La reducción del paro registrado en la Comunitat en la primera quincena de marzo se produjo a pesar de que en ese periodo la OMS (Organización Mundial de la Salud) ya había declarado que el coronavirus era una pandemia mundial. También se había anunciado ya el aplazamiento de las Fallas.

La estadística de Labora desvela que el retroceso del paro fue generalizado en todos los sectores en esas primeras do semanas, tanto en agricultura, como en construcción, como en industria y servicios. En este último sector uno de los primeros afectados por las medidas de contención para combatir el virus, solo empezó a perder empleo a partir del 16 de marzo de 2020. Ese día había 1.005 parados más que en el año anterior (en ese mismo periodo), con un total de 256.720 empleados.

La generación de empleo fue común en todos los grupos de edades en la primera quincena y para encontrar el primer dato negativo hay que ir al 17 de marzo de 2020. Esa jornada terminó con 198.461 parados de más de 45 años, cifra que supone 386 más que el 17 de marzo de 2019.

Por género, en todos los días de la primera quincena la reducción del paro registrado en la Comunitat Valenciana era mucho más acentuada entre las mujeres que entre los hombres.

Marzo, suele ser un buen mes para Valencia principalmente por las Fallas a pesar de que la temporalidad es alta. Esta coyuntura puede contribuir a que la primera quincena todavía se haya podido mantener la caída del paro registrado respecto al mismo periodo del 2019.

Fuente:<https://www.levante-emv.com/comunitat-valenciana/2020/04/08/c-valenciana-generaba-empleo-alarma/1999319.html>

El Ayuntamiento de Sueca no sólo se preocupa de las consecuencias sanitarias sino también de las económicas para muchas familias del municipio.

En el ayuntamiento se celebró una reunión de urgencia, para tratar las consecuencias no sólo sanitarias sino también económicas que van a sufrir muchas familias de la localidad. Algunos concejales no han podido acudir presencialmente, al tratarse de población de riesgo y lo han hecho vía telemática.

En la reunión se trataron medidas económicas que ha anunciado el Estado, y se está a la espera de conocer las que anuncie la Generalidad. Desde el ayuntamiento se quiere mostrar la solidaridad con las personas que más están sufriendo los efectos de esta crisis, al tiempo que anunciar que se está trabajando desde el primer día, en coordinación con los técnicos, para actuar también, en la medida de lo posible, con medidas que ayuden a paliar los efectos económicos que puedan sufrir algunas familias del municipio.

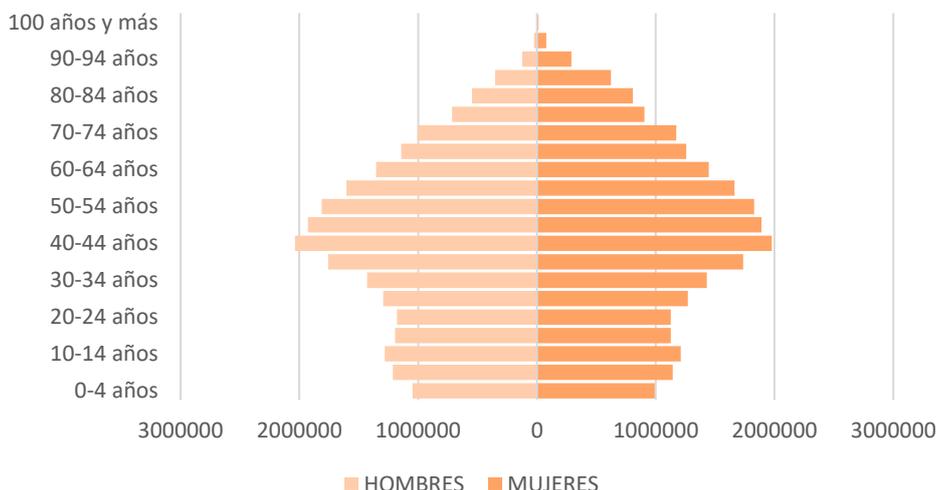
Fuente:https://www.elperiodic.com/sueca/ayuntamiento-sueca-solo-preocupa-consecuencias-sanitarias-sino-tambien-economicas-para-muchas-familias-municipio_672012

DIMENSION SOCIOCULTURAL

Edad de la población.

Desde hace un tiempo España sufre un envejecimiento de la población, predominando la población mayor de 40 años. Y siendo más reducidos los grupos de población de 0 a 20 años.

Figura 18: Distribución de la Población por Sexo y Edades



Fuente: Elaboración propia con apoyo de https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/2/ y <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/&file=02002.px#!tabs-tabla>

Tabla 7: Distribución de la Población por Sexo y Edades

	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
0-4 años	2.038.663	1.048.153	990.510
5-9 años	2.355.494	1.211.970	1.143.524
10-14 años	2.491.371	1.280.031	1.211.340
15-19 años	2.322.446	1.195.323	1.127.123
20-24 años	2.305.303	1.177.825	1.127.478
25-29 años	2.566.361	1.295.737	1.270.624
30-34 años	2.860.390	1.429.731	1.430.659
35-39 años	3.492.600	1.757.401	1.735.199
40-44 años	4.013.566	2.037.012	1.976.554
45-49 años	3.818.921	1.928.966	1.889.955
50-54 años	3.637.840	1.810.617	1.827.223
55-59 años	3.266.949	1.604.216	1.662.733
60-64 años	2.799.111	1.353.690	1.445.421
65-69 años	2.398.795	1.141.795	1.257.000
70-74 años	2.175.840	1.003.426	1.172.414
75-79 años	1.618.039	714.170	903.869
80-84 años	1.353.814	546.034	807.780
85-89 años	975.247	352.246	623.001
90-94 años	415.548	125.356	290.192
95-99 años	103.607	25.278	78.329
100 años y más	16.303	3.451	12.852

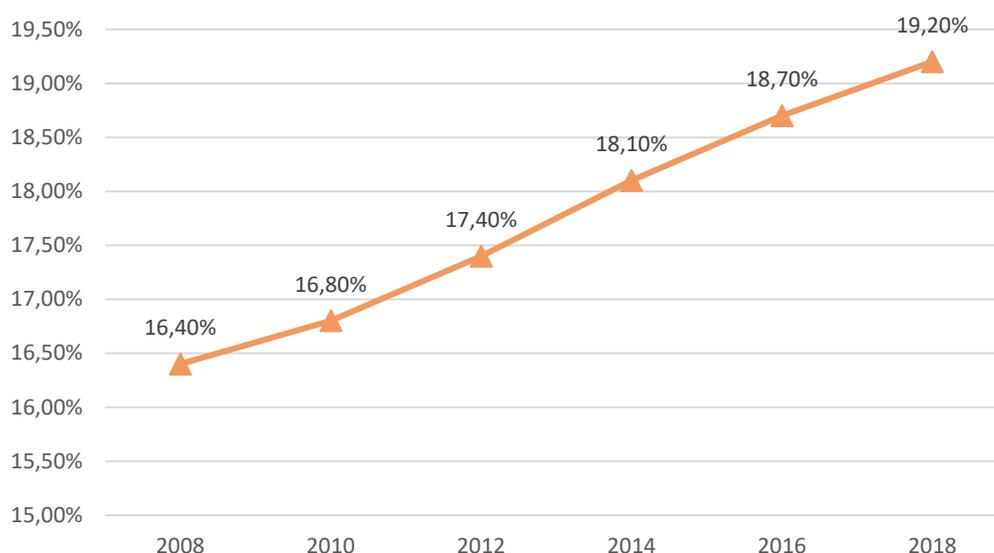
Fuente: Elaboración propia con apoyo de https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/2/ y <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/&file=02002.px#!tabs-tabla>

Esperanza de vida en máximos.

La esperanza de vida al nacimiento en España se encuentra por encima de los 83 años por segundo año consecutivo, alcanzando los 80,4 para los hombres y para las mujeres los 85,8 años de edad.

Podemos observar en la gráfica siguiente que un 19,2% de la población es mayor a de 64 años.

Figura 19 Esperanza de vida (% población mayor de 64 años):



Fuente: Elaboración propia con apoyo de https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/2/

Cambio en las unidades familiares.

Cada año hay una disminución de los matrimonios. La tasa bruta de nupcialidad en España es de 3,68 matrimonios cada 1.000 habitantes.

A parte de la nupcialidad cabe hablar de los divorcios que hay unos 102.341 casos de nulidad, separación y divorcio esto es un 1% más que en años anteriores. Todo lo anterior va llevando a la natalidad a mínimos.

Tabla 8: Cambio de las Unidades Familiares

Número de matrimonios	173.626
Tasa bruta de nupcialidad (cada 1000 habitantes)	3,68
%matrimonios con al menos un conyugue extranjero	15,8
% matrimonios del mismo sexo	2,7
Edad media de mujeres al primer matrimonio	33,18
Edad media hombres al primer matrimonio	35,30

Fuente: Elaboración propia con apoyo de https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/2/

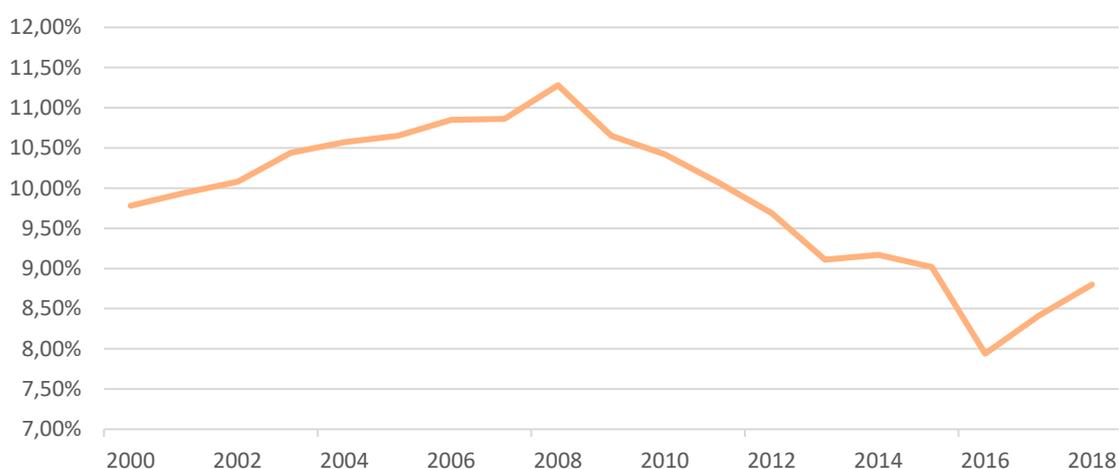
Nivel de natalidad y mortalidad.

Entre en enero y junio del año 2019 solo nacieron 170.074 niños, esto supone una cifra muy baja desde 1941 que es el primer año del que hay datos. Según el INE (Instituto Nacional de Estadística) en el primer semestre del mismo año murieron 215.478 personas, esto arroja un saldo vegetativo negativo (que esto es la diferencia entre nacimientos y defunciones) de 45.404 personas.

Extraído de las Estadísticas del Movimiento Natural de la Población (MNP) en términos porcentuales, entre enero y junio los nacimientos se redujeron un 6,2% en comparación con el mismo periodo de un año anterior, aunque las defunciones también han disminuido, un 5,4% han fallecido más personas de las que han nacido.

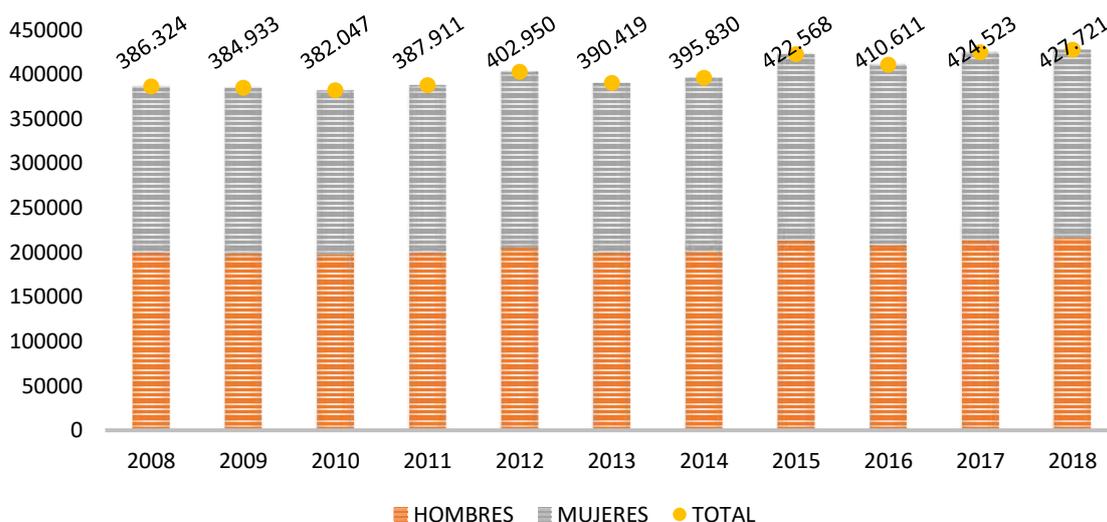
Fuente: <https://www.lavanguardia.com/vida/20191211/472180928702/nacimientos-espana-bajan-1941.html>

Figura 20: Evolución de la Natalidad en España



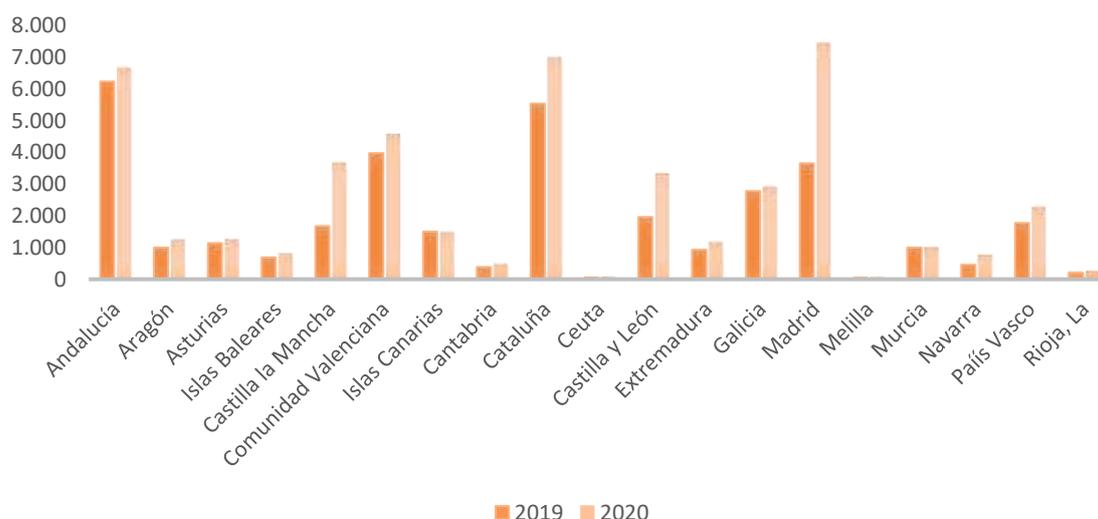
Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1381#!tabs-tabla>

Figura 21: Evolución de la Mortalidad



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=7947#!tabs-tabla>

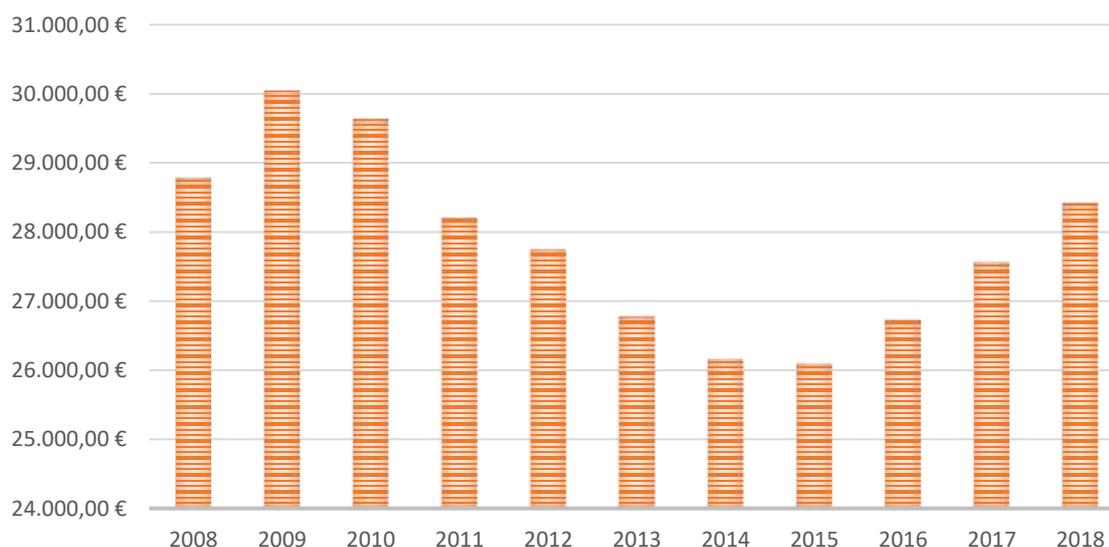
Figura 22: Muertes registradas en el mes de marzo de los años 2019 y 2020



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://www.epdata.es/muertes-registradas-2019-2020-mes-marzo/328f8e19-ea37-4eed-9384-5122d5f7512a>

Renta media por hogar por CCAA.

Figura 23: Renta media por hogar



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9949#!tabs-tabla>

¿Cuánto gana tu vecino? El mapa de la renta media en España, calle por calle.

La renta media de los hogares de cerca de 6 de cada 10 municipios de España está por debajo de la media, según los datos anteriores.

Según las cifras recopiladas, la renta media de los españoles es de 25.072€, cifra que no superan el 58% de los municipios. Entre ellas encontramos Andalucía (665 municipios por debajo), Castilla-León (563), castilla la Mancha (525), Extremadura (362) y la Comunitat Valenciana (282), Galicia, Murcia, La Rioja y Canarias también se encuentran por debajo del límite, pero se encuentran más cerca.

Por otro lado, encontramos que el 42% de los municipios se encuentran por encima de la media anual de todos los indexados en el estudio. Las diferencias las encontramos en que un 18% de los 2867 municipios superan en más de 10000 la cifra media. Incluso algunas lo duplican. Las comunidades con más ingresos son Cataluña (709 localidades), seguida por el País Vasco (245), Navarra (214) y Madrid (99).

Fuente: <https://www.lavan guardia.com/internacional/20200323/4855435774/coronavirus-experimento-laboratorio-quera-biologica-teorias-conspiratorias.html>

Nivel educativo de la población.

La tasa de abandono escolar en España alcanza su nivel más bajo desde que se tienen datos.

La tasa de abandono escolar en España se sitúa en el 17,3% en el pasado año, 2019, el nivel más bajo desde que se tienen datos registrados. El porcentaje de población de 18 a 24 años que no ha completado la segunda etapa de Educación Secundaria (FP o Grado Medio, Básica o Bachillerato) y no siguen ningún tipo de formación se reduce en cerca de 14 puntos porcentuales en la última década, 0,66 puntos menos que en 2018 [Datos elaborados por el Ministerio de Educación y Formación Profesional a partir de las variables educativas de la Encuesta de Población Activa (EPA)]

Según los datos extraídos en los últimos 11 años el abandono se debe principalmente al incremento de la población que ha completado la segunda etapa de Educación Secundaria en España en este periodo.

Por sexo los datos muestran que el 13% son mujeres de 18 a 24 años y que han abandonado el sistema educativo de manera prematura en 2019 frente al 21,4% de los hombres. Los resultados indican un descenso del abandono escolar en un 1% en el caso de las mujeres y del 0,3% en el de los hombres con respecto al año anterior.

El análisis muestra que el 44,7% de la población entre 30 y 34 años ha alcanzado el nivel de educación superior (FP de Grado Superior o estudios universitarios), esto supone el valor máximo de la serie histórica y continúa así por encima del punto de referencia europeo del 40% para el año 2020. Por sexos las mujeres han alcanzado el 50,8% del nivel educativo mientras que los hombres el 38,5%.

El indicador de formación permanente, son los resultados que señalan al 10,6% de la población entre 25 y 64 años que ha seguido algún tipo de formación en el último mes. Supone 0,2 puntos más que la registrada en 2019. Las mujeres lideran este índice situándose en el 11,7% dos puntos más que el dato de los hombres.

Fuente: <http://www.educacionyfp.gob.es/prensa/actualidad/2020/01/20200128-epaabandono.html>

España no alcanza el objetivo de la UE para 2020 en abandono escolar.

La UE estableció como objetivo que España tuviera una tasa de abandono temprano del 15% en 2020. España ha reducido el abandono desde el 17,9% (2018) al 17,3% (2019). Esta disminución se suma a las que se han producido desde el 2008 de forma interrumpida en la que en ese año se alcanzó un 31,7%. Las comunidades que han tenido una mejor evolución han sido la Comunidad de Madrid en 2018 con un 11,9% (ya que en el año 2018 era de 14,4%) la convierte en la segunda con menos abandono solo por detrás del País Vasco. Desde el 2014 el abandono educativo ha disminuido, aunque con menor intensidad.

Fuente: <https://www.larazon.es/educacion/20200128/jqajfq37d5hsbi34y3c22xioiq.html>

Gasto anual en ropa.

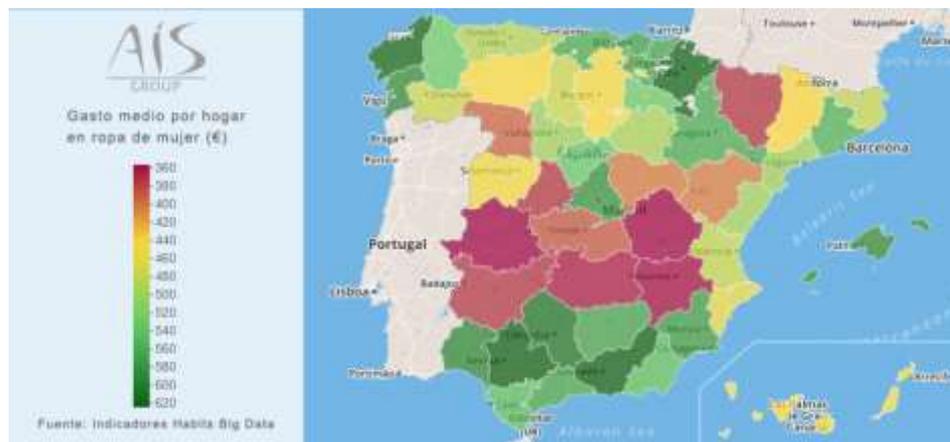
¿Cuánto gastamos en vestirnos?

Según los indicadores encontrados, el gasto en vestido y calzado representa un 5% del total de los gastos familiares de los españoles, y ascienden a una media de aproximadamente los 29.000€.

Si dividimos esto entre hombres y mujeres los datos son los siguientes.

El gasto de la moda femenina es un desembolso de unos 700€. En el mapa siguiente se mostrará por lugar de residencia quienes son los que más gastan en ropa y los que menos.

Imagen 1: Gasto Medio por Hogar en Ropa de Mujeres



Fuente: Indicadores Habits Big Data con apoyo de <https://www.ais-int.com/cuanto-gastamos-en-vestirnos-gasto-moda-espana/>

Por un lado, encontramos que el país con más desembolso medio es Navarra con unos 633€ siguiéndole Sevilla con 1€ menos de desembolso.

Después observamos que los que menos desembolso tienen es en Cuenca (345€), Cáceres (361€) y por último Albacete (362€)

Ahora hablaremos del gasto de los hombres en ropa, en este caso es de más de 500€.

Imagen 2: Gasto Medio por Hogar en Ropa para Hombres



Fuente: Indicadores Habits Big Data con apoyo de <https://www.ais-int.com/cuanto-gastamos-en-vestirnos-gasto-moda-espana/>

Siendo los lugares donde más ropa se compra en A Coruña con 610€. Le siguen las familias andaluzas (concretamente en Huelva y Granada) con un gasto de 440€. Siguiéndoles Sevilla, Jaén, A coruña, Córdoba y Almería todos con unos gastos mayores de 400€.

Los que menos presupuesto destinan son los habitantes de Teruel con 243€, Huesca 274€, Tenerife con 277€ y por ultimo las palmas con 278€.

Con eso ya notamos que hay una gran diferencia entre el gasto medio en vestirse cada uno de los sexos. Las familias invierten una media de 200€ más a la moda femenina, pero hay algunas provincias que la diferencia es mayor.

Sin olvidarnos de la moda infantil.

Imagen 3: Gasto Medio por Hogar en Ropa Infantil



Fuente: Indicadores Habits Big Data con apoyo de <https://www.ais-int.com/cuanto-gastamos-en-vestirnos-gasto-moda-espana/>

En cuanto a los más pequeños de la casa se destinan unos 260€. Los lugares donde más dinero se destinan son 340€ presenta unos 80€ más que la media española. También por encima de la media están las familias de Pontevedra y Sevilla, que se mueven entorno a los 320€. Los que menos gastan son los hogares de Cuenca, Zamora, Teruel y Segovia, tienen un gasto medio entre 160€ y 170€, están entre 90€ y 100€ por debajo del registro nacional.

Fuente: <https://www.ais-int.com/cuanto-gastamos-en-vestirnos-gasto-moda-espana/>

La cara y cruz empresarial del coronavirus: más pedidos en el sector textil y duro golpe al turismo.

China e Italia juegan un papel líder en la industria de la moda mundial. En España el primero supone un 24% de las importaciones textiles y el segundo un 11%. El patrón de estos dos mercados por el Covid-19 ha hecho que muchas empresas de confección miren ahora a las plantas españolas para hacerse con los hilados o tejidos que faltan en sus procesos de producción.

Hay algunas empresas que han notado un aumento de pedidos en las empresas por esta crisis. No es un dato para celebrar ya que tienen una gran dependencia de China y ahora muestran una gran debilidad.

Fuente: <https://www.elmundo.es/economia/2020/03/01/5e596cc8fc6c8336418b4617.html>

Como ha afectado la suspensión de las Fallas 2020.

Las Fallas reciben un “maná” de casi tres millones.

El pleno del ayuntamiento de València aprobará la propuesta para subir hasta el 64% la subvención de 2020.

Se trata de una propuesta que forma parte de un paquete de ayudas a diferentes sectores económicos por el que las arcas municipales modificarían créditos para “contribuir al estímulo económico social necesario para poder remontar el efecto del Covid-19 sobre la actividad económica de València”.

En el caso de las fallas, supone incrementar en 39 puntos la subvención municipal por la falla. De hecho, las comisiones ya recibieron una ayuda del 25% habitual, para un montante total de 1,8 millones. Ahora, con el crecimiento la ayuda municipal directa a las comisiones ascendería a los 4,6 millones, casi tres millones suplementarios, con la idea de que la materialización del ingreso restante se hiciera a la mayor brevedad posible “para hacer frente a sus pagos a proveedores”.

Fuente: <https://www.levante-emv.com/fallas/2020/03/25/fallas-reciben-mana-3-millones/1993973.html>

Sueca decreta la suspensión con cinco fallas ya plantadas en la calle.

Las comisiones Via del Materal, Poble Vell, Mercat, El Portal y Plaça de Cervantes ya habían instalado parte de sus monumentos en sus ubicaciones habituales y se ven obligadas a retirarlos.

Sueca ya tenía parte del trabajo hecho cuando se dio a conocer la suspensión de las fallas como prevención ante la propagación del coronavirus. En la capital de la Ribera Baixa hay cinco de las dieciséis comisiones que ya habían sacado sus monumentos a la calle y que ahora se ven obligadas a retirarlos de la vía pública.

La localidad no se quedará exenta, por tanto, de las consecuencias negativas que acarrea esta decisión. Cuando se conoció la noticia de la suspensión de las fallas 2020 hasta nuevo aviso ante la epidemia del coronavirus, había ya mucho trabajo realizado de cara a los días grandes, incluso en aquellas localidades que tienen unas fiestas de menor tamaño que las de València.

Las comisiones se han visto obligadas a desmontar las figuras que se encontraban ya en las calles. Desde que se decretó se estudian medidas a realizar en base a criterios que marca la Generalidad, aunque se teme que la situación anómala repercuta de manera negativa en los presupuestos de cada una de las comisiones afectadas, todas ellas humildes y sin los recursos económicos que puedan tener las fallas de ciudades más grandes. De hecho, la Junta Local Fallera trasladó al colectivo que «al no haber ningún referente en la historia de la fiesta, esta suspensión genera muchas dudas en las cabezas de todo el mundo».

Cero actividades en el casal. El alcalde de la localidad recomendó los vecinos que no realizaran actividades dentro de los casales falleros por tratarse de una cuestión preventiva de salud pública.

Fuente: <https://www.levante-emv.com/ribera/2020/03/12/sueca-decreta-suspension-cinco-fallas/1988469.html>

Sueca retira los monumentos de las calles.

El ayuntamiento dio unos determinados días para retirar los monumentos que ya estaban en las calles. Desde el ayuntamiento se ofreció a las comisiones naves para así poderlos guardar y cuando llegue el momento volverlos a plantar. Las fallas podrán permanecer el tiempo necesario en las naves ya que son de propiedad municipal y están ubicadas frente al recinto festero de la población. También para la tranquilidad de las comisiones se contratará un seguro para el material de transporte hasta esas naves (no siendo obligatorio guardarlas allí). Por otro lado, la Junta Local Fallera (JLF) de Sueca se desvincula del calendario anunciado por el Ayuntamiento de València para celebrar las fallas en julio, acordado por los representantes de las comisiones de la localidad.

Fuente: <https://www.levante-emv.com/ribera/2020/03/14/sueca-retira-monumentos-calles/1989365.html>

Sueca celebrará las Fallas 2020 en octubre.

La JLF de Sueca decidió en una Asamblea de presidentes la opción a celebrar las fallas en el mes de octubre (siendo del 2 al 12) con el apoyo de las autoridades municipales como son el Ayuntamiento de Sueca, el Ayuntamiento del Perelló y el Ayuntamiento del Mareny de Barraquetes.

Los vecinos del municipio ya ven una luz al final de un túnel con la fijación de estas fechas.

Tanto las Falleras Mayores de Sueca, como los representantes de las dieciséis comisiones podrán disfrutar de la semana fallera. Los falleros de Sueca celebrarán en Octubre actos como la Plantá, las mascletás y las dos ofrendas: la ofrenda con Coronas de Laurel y la ofrenda de floras a la Virgen Maria de Sales

Fuente: <https://www.vivelasfallas.es/es/sueca-celebrara-las-fallas-2020-en-octubre/>

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Venta de ropa online.

Las entregas a domicilio se colapsan con el confinamiento.

Las empresas de reparto no dan abasto ante el fuerte aumento de los pedidos debido al COVID-19, las empresas que realizan los repartos a domicilio están intentando exprimir al máximo en logística y de ese modo también intentan tomar algunas medidas para garantizar la entrega y la seguridad de los compradores.

Hay algunas de estas empresas que han decidido cerrar por la pandemia como pueden ser las dos grandes multinacionales de comida rápida (Burger King y McDonald's) pero también hay otras como Amazon y Deliveroo que han reforzado la plantilla. En el caso de los supermercados llenar el carrito no es fácil, ya que hay problemas y además el reparto a domicilio está colapsado y las fechas de entrega van con retraso.

Algunas de las soluciones que dan han sido introducir sistemas de prioridades como es el ejemplo de El Corte Inglés, dando preferencia a su servicio a personas mayores de 65 años y añadiendo el servicio Click and Car que sirve para recoger con el coche la compra hecha online.

Otras empresas han reforzado sus procesos y además han aumentado la plantilla ante esta demanda. Aunque reconociendo que hay productos sanitarios y para el hogar agotados.

Todo lo que hacen las empresas ha sido adaptarse a este tiempo de crisis sanitaria que hay en todo el mundo.

Fuente: <https://elpais.com/economia/2020-03-23/el-colapso-de-las-entregas-a-domicilio.html>

Las redes sociales suponen un nuevo canal de ventas para profesionales

El uso de las redes sociales para vender por parte de influencers cada vez es más común. Cómo afecta a las pymes:

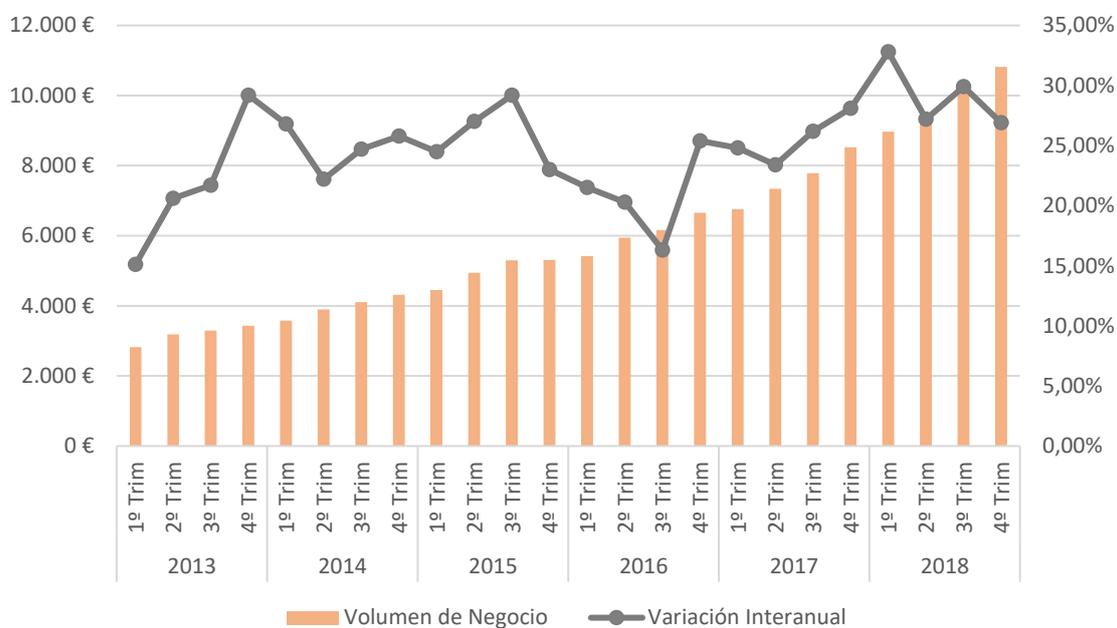
Las Pymes pueden desarrollar diferentes estrategias para conseguir clientes. En primer lugar, sería utilizar el perfil profesional de los embajadores y el contenido como imán para atraer al público objetivo y la otra conecta y desarrollar una relación con los potenciales clientes que aún no se conocen. De este modo pueden generar una relación más directa con los clientes. De ese modo permiten llevar al usuario a realizar acciones más concretas de compra, registrarte o usar una aplicación, invitación a un evento, etc.

Fuente: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9618612/01/19/Las-redes-sociales-suponen-un-nuevo-canal-de-ventas-para-profesionales.html>

Tendencias de e-commerce para 2020 en España.

Cada vez adquirir productos online es más cómodo, fácil y seguro. Cada vez hay más usuarios que compran por internet. Según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) entre los años 2013 y 2018:

Figura 24: Evolución Trimestral del Volumen de Negocio del comercio electrónico y variación interanual



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la web <https://www.horusgestion.com/blog/tendencias-de-e-commerce-para-2020/>

El 71% de los internautas españoles realizan compras online de forma habitual. Cabe destacar que la población internauta está entre 16 y 65 años, esto es unos 28,6 millones de españoles.

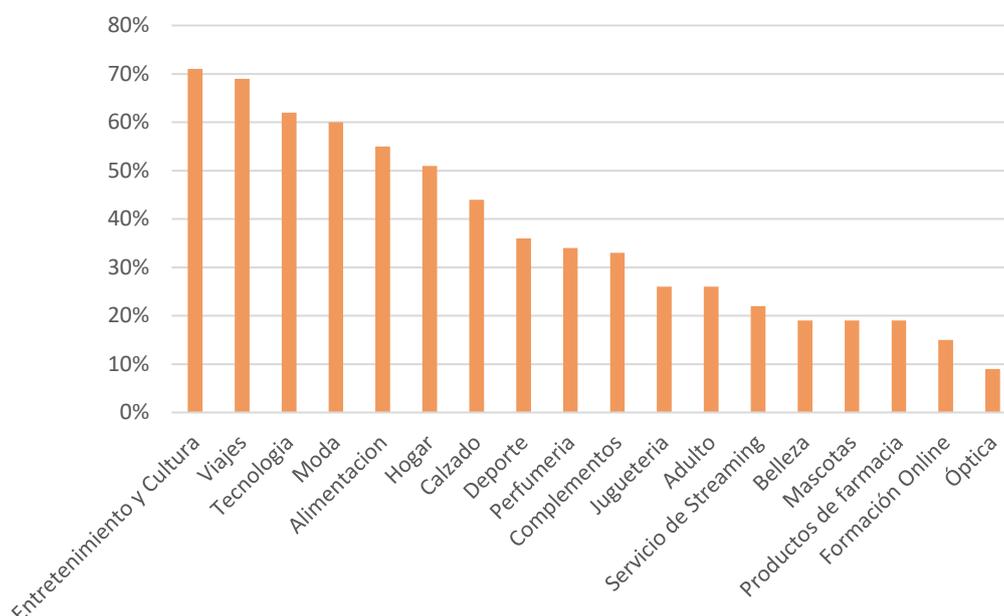
El perfil del consumidor es del 48% de mujeres mientras el 52% son hombres. De estos consumidores el 78% tienen empleos estables.

Cabe destacar que el 84% de los consumidores son usuarios/as activos/as en las redes sociales y las utilizan normalmente para buscar tiendas, productos, experiencias con los internautas y de las opiniones que dan los consumidores.

La frecuencia de compra suele ser de unos 64€ mensuales, también se esperan a comprarlos en momentos concretos para aprovechar descuentos o promociones especiales.

Los productos y servicios que más se compraron en el año 2019 se divide del siguiente modo:

Figura 25: Tipos de Productos y Servicios



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la web <https://www.horusgestion.com/blog/tendencias-de-e-commerce-para-2020/>

Innovación de las empresas españolas.

Las empresas para seguir creciendo necesitan invertir en innovación y así adaptarse a los avances tecnológicos, económicos y sociales.

Desde el año 2017 el gasto de innovación tecnológica alcanzó los 14.821 millones de euros en 2017, incrementando un 7% respecto el año anterior, según el INE (Instituto Nacional de Estadística).

Cabe destacar que se ha incrementado el gasto de innovación pero que el número de empresas innovadoras en el periodo de 2015-2017 ha descendido respecto el año anterior. El 28,2% de las empresas españolas de 10 o más asalariados fueron innovadoras en el mismo periodo mencionado anteriormente, frente al 28,9% del periodo 2014-2016.

En este porcentaje se incluyen las innovaciones tecnológicas (de producto y de proceso) y las no tecnológicas (organizativas y de comercialización). De las empresas con 10 o más asalariados, el 23,4% fueron innovadoras no tecnológicas y el 13,3% innovadoras tecnológicas frente al 24,5% y al 12,8% del periodo anterior.

Seguimos sin reducir la brecha existente con el resto de la Unión Europea, según la consultoría Ayming (grupo de consultoría en la mejora del rendimiento empresarial). Dijeron que mientras que en nuestro país se ha logrado dedicar a este sector un 1,20% del PIB, nuestros homólogos europeos destinan de media casi el doble, un 2,06%. La meta establecida para España por la Comisión Europea es aumentar el gasto hasta el 3% del PIB.

Como dijo la consultora de Innovación de Ayming recordó que la I+D privada es procíclica, es decir, aumenta en periodos de crecimiento económico y se contrae en las crisis por lo que si se confirman las perspectivas de desaceleración podríamos enfrentarnos a un retroceso que alteraría la fuerte estabilidad que muestra el sistema de financiación de la I+D+i española.

Se estima que con esta desaceleración habría unas aportaciones parecidas a las del año 2017 por parte del sector público y del privado (43% y 49%), y una participación del sector exterior del 8%.

Los datos extraídos del INE se deduce el patrón de comportamiento de las empresas españolas que principalmente tienen un bajo acceso a las ayudas públicas y que impulsan los procesos de innovación con recursos propios, es decir, si los márgenes de beneficio operativo lo permiten.

En lo referente a las ayudas públicas hay dos tipos: créditos a devolver y ayudas directas a fondo perdido. Las tasas de ejecución presupuestaria son cerca del 87% de los presupuestado, pero se está registrando un descenso de siete puntos menos que hace diez años, esto revela que hay una falta de eficiencia corporativa en materia de captación de recursos.

Por lo que hace a la solicitud de créditos supuso apenas un 20% del presupuestado. Puede hacer que pensemos que las empresas tengan miedo de recurrir a financiación para innovar y la limitación a sus recursos propios. Debido a esto puede explicarse que el 23,4% de empresas produjeron innovaciones no tecnológicas (organizativas y de comercialización), ya que son menos exigentes en capital y solo el 13,3% lo hicieron de carácter tecnológico.

En la UE es diferente ya que el sector público, de media financia un tercio del total de la inversión de I+D+i. Además, es en el ámbito privado donde esta diferencia se acentúa más, situándose con 10 puntos de diferencia en gasto. El escaso número de trabajadores dedicados a puestos vinculados con la innovación y desarrollo sitúa a España en el segundo vago de cola de la UE.

A finales del año 2017 solo el 0,95% de la población ocupaban el sector I+D, frente al 1,27% de la media de la Unión Europea, donde países como Alemania, Francia o los países nórdicos, superando el 1,5% de asalariados en este sector.

Fuente: <https://byzness.elperiodico.com/es/innovadores/20191022/innovan-empresas-espanolas-7694324>

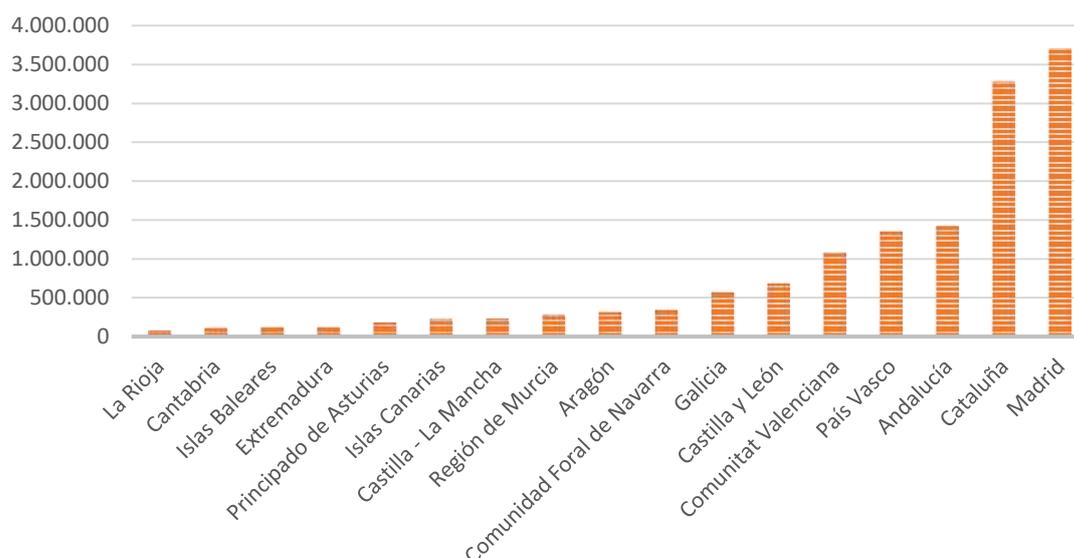
Gasto en innovación tecnológica.

Gastos por CCAA.

Las comunidades autónomas con un mayor gasto de innovación tecnológica fueron Madrid (26,3%), Cataluña (23,3%) y Andalucía (10,1%).

Por otro lado, las que menos han invertido han sido La Rioja (0,5%), Cantabria, las Islas Baleares (0,8), Extremadura (0,8) entre otras más que no superan el 1%.

Figura 26: Gastos internos CCAA (en miles de euros)



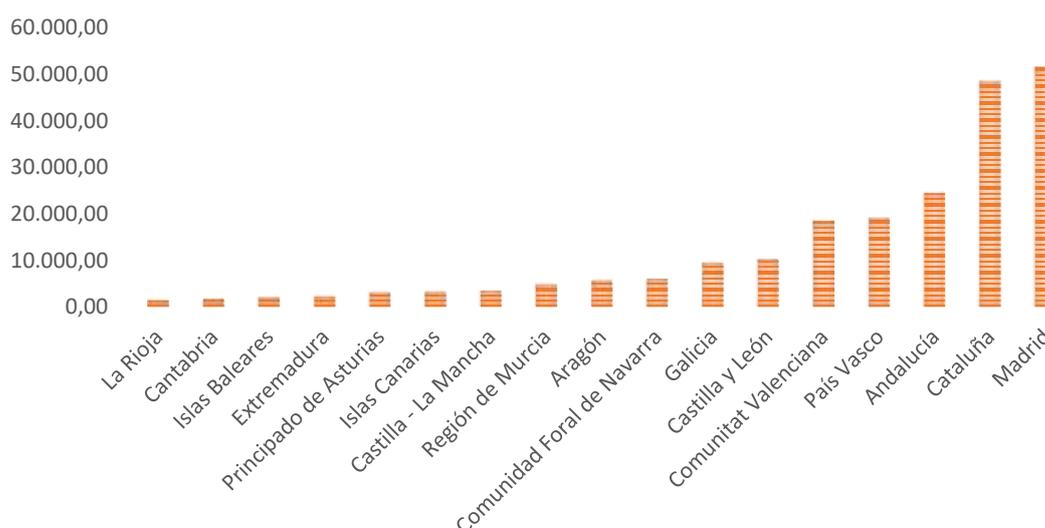
Fuente: https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176755&menu=ultiDat os&idp=1254735576669

Por otro lado, encontramos el personal que trabaja en I+D. En este caso sigue siendo la comunidad de Madrid la que más invierte en estos con un número de personal de 51.634,2, siguiéndole Cataluña con 51.634,20 empleados y el tercero Andalucía con 24.442,3 trabajadores.

Como en la tabla anterior los que menos invierten son La Rioja, Cantabria y Extremadura.

La Comunitat Valenciana es la cuarta en las que más invierte tanto en innovación como en personal.

Figura 27: Personal en equivalencia a jornada completa: Total personal (EJC)



Fuente: https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176755&menu=ultiDat os&idp=1254735576669

Principales indicadores de innovación tecnológica 2017 por rama de actividad.

Tabla 9: Principales Indicadores de Innovación Tecnológica (2017)

	4. Textil, confección, cuero y calzado (CNAE 13, 14, 15)
Empresas innovadoras: Total	521
Empresas innovadoras: %	19,06 %
Intensidad de innovación	0,92 %
Gastos en innovación: Total (miles de euros)	129.242 €
Gastos en innovación: I+D (internos y externos) (%)	75,09 %

Fuente: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t14/p061/a2017/&file=00001.px#!tabs-tabla>

El sector tecnológico dejará puestos sin cubrir en 2020 por falta de profesionales.

En Europa hay 900.000 puestos de trabajo del sector tecnológico que no se pueden cubrir por falta de personal calificado (datos que ha dado la patronal DigitalES).

El sector está demandando profesionales que además de tener las competencias tecnológicas de alto nivel también tengan y promuevan el trabajo en equipo, y de esa forma dar y recibir feedback de forma asertiva, capacidad de liderar, de tomar decisiones, gestionar a personas mediante inteligencia emocional y capacidad de liderazgo.

Cada vez estas actividades se ven más importantes para los perfiles de las empresas, en empresas con un departamento de IT (departamento de sistemas) grande son imprescindibles para el CTO y Development Manager, así como otras figuras con responsabilidades de gestión y personas a su cargo.

Los profesionales de IT tienen un papel destacado en todos los nuevos productos, servicios e incluso en los nuevos modelos de negocio (tanto en empresas digitales como en las tradicionales que tienen que cambiar y adaptarse). Son piezas claves en el liderazgo, ya que deben de tener tantas habilidades tecnológicas, habilidades de dirección de equipos y visión enfocada a negocio.

Estos perfiles son poco comunes que los programadores, administradores de sistemas y otros profesionales IT, en la formación oficial y reglada no se les forma en las soft skills de management, comunicación, gestión de equipos o visión de negocio.

Imagen 4: El Perfil del CTO de 2020



Esta carencia y necesidad en las empresas surgió en el año 2012, y como van pasando los años y los proyectos digitales se han complicado y se han hecho más grandes, llegando a las cifras actuales en la UE sin cubrir.

Fuente: <https://www.elmundo.es/tecnologia/innovacion/2019/10/02/5d94a6cd21efa0f0458b469e.html>

Nivel de uso de internet.

Los hogares con internet en España crecen hasta el 91,4% cinco puntos más en un año.

Se puede afirmar que el 91,4% de los hogares españoles tienen acceso a internet, frente al 86,4% del año anterior. De estos, casi el total dispone de acceso a internet por banda ancha. Las viviendas que no disponen de internet señalan que no lo necesitan (siendo el 75,5%), otros son por falta de conocimientos para su uso (51,3%) y por altos costes de equipo (28%).

El 80,9% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años disponen de algún tipo de dispositivo que pueda conectarse a internet. Este porcentaje es 1,4 puntos superior al del año anterior. Subida que se debe al aumento de las tabletas que los hogares siendo de 56,8% de presencia. Por primera vez la desigualdad entre ambos sexos al usar internet no se aprecia tanto. Las mujeres (78,2%) superan en 1,2 puntos a los hombres en el uso diario y en 1,4 puntos utilizándolo varias veces al día. Ahora encontramos también que hay una mayor frecuencia de uso, el 87,7% se conecta al menos una vez a la semana (5,2 puntos más que en 2018), el 77,6% diariamente (5,5 puntos más) y el 74,9% lo hace varias veces al día (6,3 puntos más).

El resto de los productos tecnológicos excepto lector de libros y el teléfono móvil, sigue experimentando bajadas. El primero aumenta un punto respecto el año 2018, mientras que el teléfono móvil continúa en ascenso, y subo 0,5 puntos. Al contrario de lo que ocurre con el fijo, que sigue bajando (0,9 puntos respecto 2018).

El uso de nuevas tecnologías por los menores entre 10 y 15 años cada vez es más frecuente. Siendo el uso del ordenador (89,7%) muy elevado y el uso de internet (92,9%). También se destaca que estos menores tienen teléfono móvil cada vez a una más temprana edad.

Fuente: <https://www.rtve.es/noticias/20191016/hogares-internet-espana-crecen-hasta-914-cinco-puntos-mas-ano/1981993.shtml>

Sueca entrega material tecnológico a la residencia para facilitar la comunicación de las familias.

Se ha dotado a la residencia San José con nuevo equipamiento tecnológico para así facilitar la comunicación entre los usuarios y sus familias mientras dure el confinamiento.

Gracias a las mejoras en las condiciones técnicas, se podrá paliar, con uno de los efectos del estado de alarma: la imposibilidad de contactar con los seres queridos.

“Desde el ayuntamiento trabajamos siempre para nuestros mayores dispongan de las mejores atenciones posibles. Por ello, hemos querido mejorar el servicio con que contábamos para que se pudieran comunicar con sus familiares, Ante la imposibilidad de poder verse, por las medidas de confinamiento impuestas, les hemos querido acercar a sus seres queridos a través de videollamadas en pantallas más grandes, con mejor calidad, para que puedan interactuar con ellos y mejorar su estado de ánimo” ha explicado la concejal de Acción Social.

"Hemos facilitado el equipamiento informático necesario a la residencia de nuestros mayores (aislados al cien por cien para preservar su salud), a fin de que puedan verse y comunicarse con sus familias, aliviando así un poco el sufrimiento de no poder hacerlo personalmente. Estamos comprobando la felicidad que les aporta esa conversación a través de videollamada y nos sentimos tremendamente satisfechos y contentos de poder contribuir a mejorar su estado de ánimo, así como a que las familias puedan comprobar lo bien que se encuentran", ha explicado el concejal de Nuevas Tecnologías.

Fuente: <https://www.levante-emv.com/ribera/2020/04/10/sueca-entrega-material-tecnologico-residencia/2000216.html>

4.1.2. Perfil Estratégico del Entorno.

El Perfil Estratégico del Entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST. Para la elaboración de este se siguen dos fases:

La primera será elaborar una lista de los factores clave del entorno, agrupados según las dimensiones del entorno con el análisis PEST.

La segunda fase será valorar como afectan a la empresa los factores anteriores en una escala de 1 a 5 (**M**uy **N**egativo, **N**egativo, **I**ndiferente, **P**ositivo, **M**uy **P**ositivo). La valoración la haremos de forma subjetiva.

Cuando representamos el perfil estratégico resultante las oportunidades son los picos hacia la derecha y las amenazas los picos hacia la izquierda.

Tabla 10: Perfil Estratégico del Entorno

		Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Dimensión política	Inestabilidad del gobierno	x				
	Incremento del nivel del SMI				x	
	Cambios en el sistema de autonomos				x	
	Posible subida del IVA		x			
	Crisis del Coronavirus	x				
	Impuestos Españoles		x			
	Normativa de calidad y seguridad en el sector textil					x
	Comercio exterior				x	
	Ayudas para las empresas turísticas castigadas por el Covid-19				x	
	Alianzas de partidos con ideales distintos en Sueca		x			
Sueca como zona catastrófica	x					
Dimensión Económica	Tasa de paro		x			
	Solicitud de ERTE por el coronavirus	x				
	Aumento del poder adquisitivo					x
	Evolución del IPC				x	
	Evolución del PIB				x	
	Superávit en la balanza de pagos				x	
	Nivel de productividad y desarrollo del país o región		x			
	Bajada de la economía Valenciana	x				
Ayudas para familias sin recursos del municipio de sueca				x		
Dimensión Social	Edad de la población		x			
	Esperanza de vida				x	
	Cambio en las unidades familiares			x		
	Aumento del nivel de natalidad					x
	Aumento del nivel de mortalidad		x			
	Aumento de la renta media por hogar				x	
	Nivel educativo de la población					x
	Gasto anual en ropa				x	
	Más pedidos online por el coronavirus				x	
	Golpe al turismo por el Covid-19	x				
Suspensión de las fallas	x					
Dimensión tecnológica	Ventas de ropa online				x	
	Ventas por redes sociales				x	
	Tendencia del Ecommerce					x
	Poca innovación de las empresas españolas		x			
	Pocos gastos en innovación tecnológica		x			
	Nivel de uso de internet				x	
Sueca entrega material tecnológico a residencias				x		

Fuente: Elaboración Propia

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

Ahora podremos observar un cuadro resumen de las amenazas y oportunidades de las dimensiones político-legales, económicas, sociocultural y tecnológicas, que afectan al sector y han sido extraídas de las herramientas PEST y del Perfil Estratégico.

Tabla 11: Amenazas y Oportunidades de las Dimensiones del Entorno

	Amenazas	Oportunidades
Dimensión Político-Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad del Gobierno. 2. Posible Subida del IVA. 3. Crisis del Coronavirus. 4. Impuestos españoles. 5. Alianzas de partidos con ideales distintos en Sueca. 6. Sueca declarada como zona catastrófica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del SMI. 2. Cambio en el sistema de autónomos. 3. Normativa de calidad y seguridad en el sector. 4. Comercio exterior. 5. Ayudas para las empresas turísticas castigadas por el Covid-19.
Dimensión Económica	<ol style="list-style-type: none"> 7. Tasa de paro de 14,4%. 8. Solicitud de ERTE por el Coronavirus. 9. Bajada de la economía Valenciana. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Aumento del poder adquisitivo. 7. Evolución del IPC. 8. Evolución del PIB. 9. Superavit en la Balanza de pagos. 10. Ayudas para familias sin recursos del municipio de Sueca.
Dimensión Socio-Cultural	<ol style="list-style-type: none"> 10. Edad de la población. 11. Aumento el nivel de mortalidad. 12. Golpe al turismo por el Covid-19. 13. Suspensión de las fallas. 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Esperanza de vida. 12. Cambio en las unidades familiares. 13. Aumento del nivel de natalidad. 14. Aumento de la renta media por hogar. 15. Nivel educativo de la población. 16. Gasto anual en ropa. 17. Más pedidos online por el Covid-19.
Dimensión Tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> 14. Poca innovación de las empresas españolas. 15. Pocos gastos en innovación tecnológica. 	<ol style="list-style-type: none"> 18. Venta de ropa online. 19. Venta por redes sociales. 20. Tendencia del Ecommerce. 21. Nivel de uso de internet. 22. Sueca entrega material tecnológico a residencias de la localidad.

Fuente: Elaboración Propia

Por lo que observamos en el cuadro resumen anterior, existen más oportunidades que amenazas, siendo un total de 15 amenazas y de 22 oportunidades. Destacamos dentro de las amenazas la crisis del coronavirus que ha afectado de manera negativa a los mercados mundiales y también debido a esto han surgido ERTE ya que acecha a nuestro país y al resto del mundo. Otro de los factores importantes es la tasa actual de

paro (14,4%) pero que aumenta significativamente por la crisis que estamos pasando. Una de las amenazas que encontramos importante a su vez con las anteriores es la poca innovación en las empresas españolas y la inversión en tecnología que hacen.

En contraposición, encontramos las oportunidades. Las más importantes que podemos observar son el incremento del SMI, el aumento del poder adquisitivo, el gasto anual en ropa, el uso de internet y la venta de ropa online. Por lo que hace el aumento del SMI y también del poder adquisitivo podemos decir que esto puede dar lugar a que se invierta una mayor parte de este a las compras. También al aumentar lo anteriormente mencionado puede hacer que el gasto anual en ropa aumente y también el uso de internet en esta etapa de crisis y de confinamiento puede dar que aumente la venta de ropa online, ya que la gente al estar encerrados en casa puede hacer que compren más.

4.2. Análisis del Entorno Específico o Microentorno.

El análisis del entorno general se complementa con el del sector en el que opera la empresa, el entorno específico o Microentorno. La rentabilidad de una empresa puede depender en parte de lo que ocurra en su entorno específico, es decir en su sector.

El objetivo del análisis del entorno específico consiste en determinar las oportunidades y las amenazas del sector para la empresa y el potencial para obtener beneficios, determinando el atractivo del sector e identificar los factores clave del éxito. El análisis estructural del sector es un soporte fundamental para formular la estrategia competitiva.

4.2.1. El modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

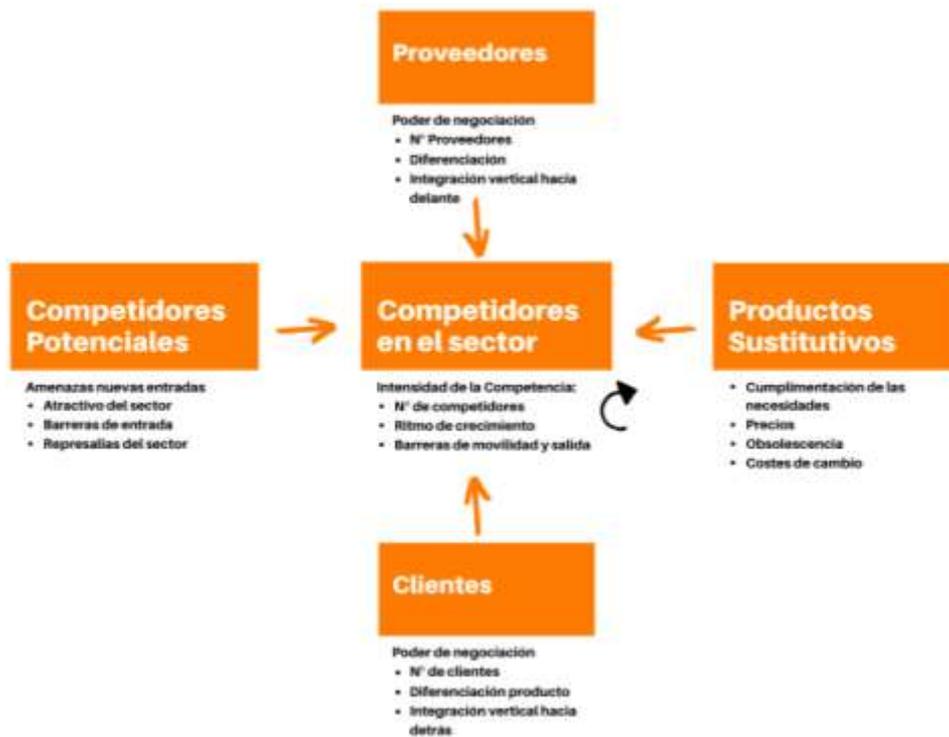
El modelo de **las 5 fuerzas de Porter** es una metodología de análisis que permite determinar las amenazas y oportunidades del sector en el que opera. Se utiliza para analizar el atractivo del sector y poder alcanzar ventajas competitivas. Se debe aplicar en el ámbito de las unidades estratégicas de negocio y no en toda la organización. Las fuerzas son independientes unas de otras.

Para Porter el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor que la competencia los factores externos que sean positivos (Oportunidades) y de tener la capacidad de combatir aquellos que son negativos (Amenazas).

Se estudian cinco fuerzas de presión competitiva que son:

- Competidores actuales (Horizontales).
- Competidores potenciales (Horizontales).
- Productos sustitutivos (Horizontales).
- Proveedores (Verticales).
- Clientes (Verticales).

Figura 28: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, hablaremos de los **competidores potenciales**, que son las empresas que ya están instauradas en el mercado o bien de nueva creación que pretenden entrar en la industria. La existencia de nuevos competidores será una amenaza ya que reduce el atractivo del sector.

El acceso al sector va a estar condicionado por las barreras de entrada existente y las acciones que realicen los competidores ya establecidos en el sector. Las barreras serán absolutas cuando sea imposible superarlas y las relativas pueden ser superadas, pero con mucha dificultad. Si los actuales tienen mucha diferenciación y buena marca, será mucho más difícil entrar.

Las represalias se dan cuando los competidores que más tiempo llevan en el mercado se enfrentan a los nuevos mediante diferentes guerras de precio, campañas de publicidad, promociones y descuentos...

Los **competidores en el sector**, cuando más competidores, la competencia será mucho mayor. También si los competidores son muy distintos en la forma de entender el negocio también aumentara la competencia, teniendo diversidad en los competidores.

Respecto al ritmo de crecimiento del sector, si se reduce el ritmo de crecimiento la competencia se incrementará.

Las barreras de salida serán altas cuando el abandono del sector suponga unos altos costes. Respecto a las barreras de movilidad serán bajas si la empresa es capaz de moverse de un segmento a otro dentro del mismo sector.

Productos sustitutivos: son aquellos que cubren las mismas necesidades y tienen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente. Aquí se tendrán en cuenta los precios, el coste al cambio y la obsolescencia de los productos.

Proveedores: el poder de negociación de los proveedores, grado de concentración, diferenciación y la integración vertical hacia delante. Esto sucede cuando los proveedores son capaces de acceder al cliente final eliminando a los intermediarios.

Y por último los **clientes** que en este caso el poder de negociación de los clientes, el grado de concentración, diferenciación de los productos y la integración vertical hacia detrás. Se dará cuando los propios clientes sean capaces de hacer el trabajo de los proveedores ellos mismos.

Después de haber definido los grupos estratégicos y situados en la matriz, pasaremos a aplicar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

En primer lugar, empezaremos por las horizontales:

COMPETIDORES EN EL SECTOR:

Los competidores actuales del sector que encontramos son tiendas físicas de la localidad como pueden ser: Dulce Bebé, Monmamá, Babycel, Kiddy'S Class (Zara niños) poseen tanto tienda física como página web donde se pueden adquirir los artículos.

La competencia es elevada, ya que encontramos bastantes tiendas y algunas conocidas a nivel internacional, como puede ser el caso de zara.

Para que nos quede más claro podríamos ver los puntos en los que se diferencian estas empresas.

En primer lugar, vamos a hablar de **Dulce Bebé**.

Se trata de una cadena de tiendas que podemos encontrar por toda España con más de 100 tiendas repartidas por todo el territorio.

Cabe destacar que cuenta con una amplia gama de productos como son habitaciones, bañeras, cochecitos, sillas de paseo, accesorios, ropa, pasatiempos, sillas de automóviles, barreras, tronas, robots de cocina y accesorios, esterilizadores, biberones y accesorios...



A parte de encontrarnos con tanta variedad de productos, dispone de una gran variedad de marcas.

Como es una marca reconocida a nivel nacional es una amenaza, ya que nosotros solo somos conocido a nivel local y en nuestros alrededores.

Ahora hablaremos de **Monmama**.

Es una tienda local que empezó en 2006 con una tienda física, pero hace unos años se amplió y se creó también virtualmente. Se caracterizan por una atención personalizada y con una cercanía hacia su cliente.



Los productos que nos ofrece esta tienda van desde ropa tanto para los bebés como para las madres, complementos, playa, bolsos y bolsas para el paseo, sacos y fundas, para el baño de los niños, electrónica, cunas de viaje y parques, columpios, hamacas, juegos, alimentadores, biberones y accesorios, tronas, termos, vajillas, sillas para los autos, cochecitos, bicicletas y patines, correpijotas, mobiliario, decoración, ropa de cama y sillones de lactancia. Ofrecen una gran variedad de productos tanto para los niños como para los padres.

No es una marca reconocida a nivel nacional como la anterior, pero si a nivel local y alrededores como ocurre con nuestra tienda.

Seguiremos con la tienda local **Babycel**.

Se trata de una tienda especializada en ropa para bebés y niños combinando tanto el gusto tradicional como en las últimas tendencias.



Los productos que presenta esta tienda son textiles para los más pequeños y atuendo para bautizos, comuniones y eventos.

Y por último encontramos la tienda **Kiddy'S Class** conocida también como zara niños.

Kiddy's Class es el nombre que se le da a las tiendas que exclusivamente venden ropa de Zara destinada a niños

Esta tienda es una línea del grupo Inditex. La prioridad es ofrecer moda atractiva y responsable a un amplio grupo de clientes, en el momento y en el lugar que más se adecuen a sus necesidades. Los diseñadores pretenden tener la capacidad de responder con agilidad y nuevas ideas a las demandas en la colección.

En esta marca lo que pretenden es vender moda con un atractivo y con diferentes estilos para todo tipo de públicos.

La línea de zara tiene presencia en 96 mercados, tanto nacionales como internacionales.

Estas tiendas suponen una amenaza para Bolquerets ya que todas las empresas cuentan con diferentes líneas, marcas y con una gran variedad de productos. Cabe destacar que algunas de ellas ofrecen productos diferentes al nuestro como pueden ser cochecitos, sillas para los coches, muebles de habitaciones, etc.

El crecimiento del sector en enero del año 2020 se ha incrementado respecto al mes anterior en un 0,2%. La moda no ha parado de crecer, pero cada vez hay más variedad en el sector en los últimos años. Podemos decir que el ritmo de crecimiento es inestable y representa una amenaza.

En cuanto a las barreras de salida podemos decir que son altas por lo que, si se quieren dedicar a vender u ofrecer otro servicio distinto la estructura cambiaría, tanto proveedores como el cliente posiblemente y provocaría unos costes elevados. Y en cuanto a las barreras de movilidad serían bajas ya que si quiere salir debería de hablar con los proveedores solamente.

COMPETIDORES POTENCIALES:

Al hablar de competidores potenciales, hablamos de empresas del sector que en un futuro pueden competir con nosotros, debiendo de tenerlos identificados para poder ver así amenazas y oportunidades futuras.

Algunos de los competidores potenciales podrían ser tiendas que vendan otro tipo de textil que no sea ropa o lugares donde arreglen ropa.

El atractivo del sector puede ser bajo ya que hay muchas empresas que ya se dedican a esto y piensan que ya no hay un espacio para ellos y por este motivo podrían no intentarlo.

Las barreras de entrada son factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en la industria. En este caso pueden ser bajas porque es fácil buscar proveedores de diferentes marcas y crear tu tienda. Pero va a ser difícil posicionarse en ropa para niños ya que hay muchas tiendas y marcas que ya son conocidas tanto a ámbito local como a nivel nacional.

Las represalias del sector para su salida son los factores que impiden o dificultan la salida de una industria por parte de alguna empresa. Estas barreras en este sector son bajas ya que nadie impide que una empresa se vaya o quiera abandonar la actividad.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:

Los productos sustitutivos son aquellos que nos cubren las mismas necesidades y realizan las mismas funciones para el cliente. Algunos de ellos serían la confección de prendas de ropa uno mismo o que te lo haga un modisto o una modista. También otro producto sustitutivo sería la creación de productos textiles con materiales reciclables como podría ser el plástico.

El precio posiblemente resultaría más alto ya que en ambos casos te lo hacen a medida y no sería un producto estándar que es como se hace ahora.

Los costes de cambio a los posibles productos serían elevados por tanto sería una oportunidad para nosotros.

Ahora hablaremos sobre las verticales:

PROVEEDORES:

En este hablamos del poder de negociación que tienen los proveedores sobre nosotros.

Por lo que hace el número de proveedores es alto ya que se dispone de muchas marcas y muchos estilos de ropa. Y también en nuestro caso trajes tradicionales y de indumentaria valenciana.

Al haber tantos modelos de ropa y estilos podemos decir que la diferenciación es baja y esto provocaría una oportunidad para las empresas.

Existe un riesgo por lo que hace la integración vertical hacia delante, ya que los mismos proveedores pueden establecer tiendas y vender su propia línea de ropa. Por lo tanto, significaría una amenaza para nosotros.

CLIENTES:

El número de clientes cada vez es más elevado, porque la gente invierte más dinero en ropa en los últimos años y gracias a las compras online. Encontramos en nuestra tienda clientes que son solo para ropa cotidiana y otros que se centran más en los trajes tradicionales o de indumentaria valenciana. Para nosotros esto es una oportunidad para tener una gran cartera de clientes.

La diferenciación del producto para los clientes muchas veces es importante sobre todo cuando se trata de los más pequeños de la casa.

Y la integración vertical hacia delante puede ocurrir en pocos casos por lo tanto será una oportunidad para las empresas.

4.2.1.1. Principales amenazas y oportunidades derivadas de las 5 Fuerzas de Porter.

A continuación, podremos ver en un cuadro resumen las amenazas y oportunidades de las 5 Fuerzas de Porter (Competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutos, clientes y proveedores) que afectan a nuestra empresa.

Tabla 12: Amenazas y Oportunidades 5 Fuerzas de Porter

	Amenazas	Oportunidades
Competidores Potenciales	1. Empresas del sector textil (como podrían ser las de maneje del hogar) 2. Empresas dedicadas a arreglar ropa. 3. Barreras de entrada bajas.	1. Poco atractivo del sector. 2. Represalias del sector bajas.
Productos Sustitutos	4. Productos hechos amano. 5. Productos realizados con materiales reciclables.	3. El precio del producto elevado. 4. Costes de cambio elevado.
Competidores en el Sector	6. Variedad de competencia. 7. La competencia ofrece productos diferentes a los nuestros. 8. Crecimiento del sector inestable. 9. Altas barreras de movilidad. 10. Presencia de nuestros competidores a nivel nacional y alguno mundial.	5. Productos diferentes a la competencia. 6. Barreras de salida bajas.
Clientes		7. Número de clientes cada vez mayor. 8. Diferenciación del producto.
Proveedores	11. Poca diferenciación. 12. Se puede dar en muchos casos la integración vertical hacia delante.	9. Numero de proveedores elevado.

Fuente: Elaboración Propia

Como conclusión debemos destacar que existen tanto amenazas como oportunidades que se pueden destacar en el sector. Las barreras de entrada como de salida son bajas por lo tanto podrían unirse en cualquier momento competidores y también salir del sector si fuera necesario. Tendríamos que posicionarnos y seguir pensando nuevas ideas para así no perder la cuota de mercado que poseemos. Otro aspecto importante es que cada vez la gente piensa más en moda sostenible y algunas empresas ya lo realizan esto nos provocaría una gran amenaza. Por lo que con todo lo anterior deberíamos de buscar en nuestros productos una innovación y mantener a los clientes actuales.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS INTERNO



5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de los que dispone la empresa para hacer frente al entorno. Se trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. A partir de este estudio se podrán determinar las fortalezas y las debilidades de la organización.

La visión basada en los recursos trata de destacar el carácter único de cada empresa, y propone que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias.

Establecer ventajas competitivas supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de cada empresa. De este modo la imitación de la estrategia por parte de otras empresas será mucho más difícil.

Los **recursos** son los activos disponibles de la empresa para llevar a cabo una estrategia competitiva. Algunos aparecen en los estados contables (recursos tangibles) de las organizaciones, pero otros no (recursos intangibles).

Las **capacidades** permiten a la empresa a desarrollar adecuadamente su actividad a partir de la combinación y coordinar los recursos disponibles.

Es necesario que la empresa tenga un completo conocimiento de sus recursos y capacidades, con lo que podrá: Selecciona una estrategia que explote las fortalezas de la empresa y desarrollar los recursos y capacidades de la empresa, eliminando las carencias de recursos (debilidades) y construyendo capacidades para el futuro.

Para ello la empresa debe realizar dos actividades fundamentales:

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

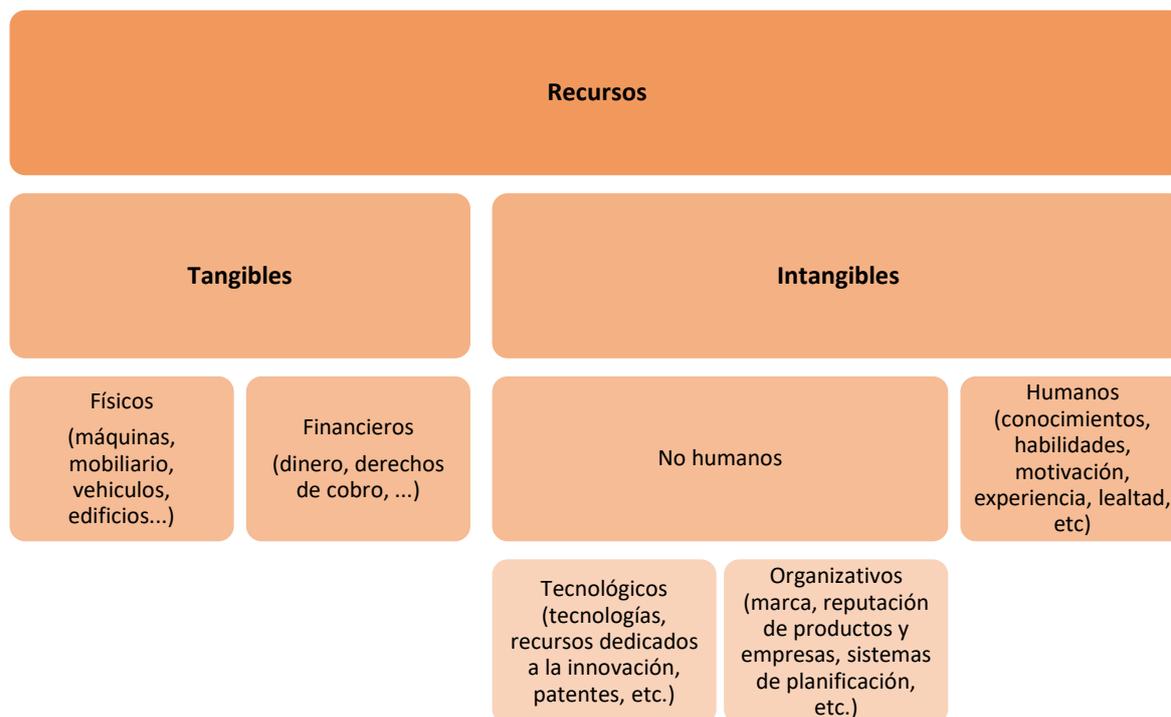
5.1. Inventario de recursos.

El primer paso del análisis debería realizarse un inventario de los recursos de la empresa. Los recursos principales pueden ser clasificados en las siguientes categorías:

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

El siguiente esquema muestra de forma explícita las categorías de los recursos.

Figura 29: Los recursos de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, mostraremos el listado de recursos con los que cuenta la empresa:

Tabla 13: Listado de Recursos

LISTADO DE RECURSOS	
TANGIBLES	
Físicos	
R.1: Local Comercial de 60 m2	R.12: Móvil de empresa: 1
R.2: Almacén de 90 m2	R.13: Trabajadores: 1
R.3: Encargado: 1	R.14: Guillotina
R.4: Impresora de tickets: 1	R.15: Perchas para las prendas
R.5: Impresoras: 1	R.16: Maniqués: 20
R.6: Ordenadores: 1	R.17: Etiquetadora de precios: 2
R.7: Productos por catálogo: 500	R.18: Lector de código de barras: 1
R.8: Datafono: 1	R.19: Cajas
R.9: Plancha Vertical: 1	R.20: Bolsas de papel
R.10: Almacenes: 1	R.21: Mostrador: 1
R.11: Teléfono fijo: 1	R.22: Expositores
Financieros	
R.23: Capital Social (12.000€)	
R.24: Beneficios netos mensuales 300€	
INTANGIBLES	
No humanos	
R.25: Buena reputación local	
R.26: Página web	
R.27: Venta online	
R.28: Comunicación	
R.29: Reconocimiento de la tienda	
R.30: Gama de productos variada	
R.31: Campañas de publicidad en redes sociales	
Humanos	
R.32: Gran experiencia en la venta textil	
R.33: Motivación de los empleados (empresa familiar)	
R.34: Constante mejora en la atención al público	
R.35: Flexibilidad en los horarios	
R.36: Equilibrio entre la vida personal/laboral	

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Análisis funcional.

A continuación, para conocer la identificación de las capacidades, utilizaremos la técnica de Análisis Funcional, trata de identificar las capacidades de la empresa en relación con cada una de las áreas funcionales de la que está formada la organización.

El análisis funcional es un método para identificar las capacidades clave de una empresa a través de sus áreas funcionales.

Es la base para la configuración del perfil estratégico interno de la empresa, para realizar este perfil estratégico identificaremos las variables clave del funcionamiento que realizar la organización para hacer frente a sus retos. Consideramos las áreas funcionales de la empresa.

Su objetivo principal es valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave, es decir en cada una de sus áreas funcionales.

Ahora vamos a realizar el análisis funcional, donde identificaremos las capacidades desarrolladas en la empresa en cada una de sus áreas funcionales.

Tabla 14: Listado de Capacidades

Área Funcional	Capacidades
Área de Dirección	<p>C1. Capacidades de tener una buena reputación de productos y empresas (R.25; R. 29)</p> <p>C2. Capacidad de reconocimiento de la marca (R.25; R.32)</p> <p>C3. Capacidad desarrollada en el sector textil (obteniendo gran experiencia) (R.29;R.32)</p> <p>C4. Capacidad de realizar acuerdos (R.7;R. 30)</p> <p>C5. Capacidad de gestionar varias marcas (R.6;R.30)</p>
Área Financiera	<p>C6. Capacidad de generar beneficios (R.24; R.27)</p> <p>C7. Capacidad de gestionar los cobros a los clientes (R.8;R.24; R.27)</p> <p>C8. Capacidad de obtener financiación a través de las nuevas tecnologías (R.27; R.28; R.31)</p>
Área Comercial	<p>C9. Capacidad de realizar la venta online (R.26; R.27)</p> <p>C10. Capacidad de distribuir el producto a los clientes [venta online] (R. 7; R.26; R.27)</p> <p>C11. Capacidad de ofrecer el producto (R.1; R.7; R.21; R.22; R.26; R.30)</p> <p>C12. Capacidad de atender adecuadamente al cliente (R.28; R.32; R.33; R.34)</p> <p>C13. Capacidad de comunicación (R.28; R.31)</p>
Área de Producción	<p>C14. Capacidad de ofrecer una amplia gama de productos (R.7;R.30)</p> <p>C15. Capacidad de mantener la higiene en los productos (R.25; R.29)</p> <p>C16. Capacidad de almacenar el producto (R.1; R.2; R.7; R.21; R.22)</p> <p>C17. Capacidad de vender productos de calidad (R.24; R.25; R.29; R.30)</p>
Área de RRHH	<p>C18. Capacidad de mantener al personal motivado (R.33; R. 35; R.36)</p> <p>C19. Capacidad de reclutar a personal cualificado (R.32; R.36)</p> <p>C20. Capacidad de ofrecer servicios adicionales a los empleados (R.35; R.36)</p>

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Perfil estratégico.

Por lo que hace en este apartado vamos a analizar los recursos y capacidades (Perfil Estratégico) para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

En una empresa no es suficiente tener recursos y capacidades para poseer ventajas competitivas. Por lo que se deben de conocer y explotar las oportunidades y neutralizar aquellas amenazas que se tengan.

En este caso son fuentes potenciales de ventaja competitiva y se denominan recursos y capacidades distintivos o estratégicos.

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

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

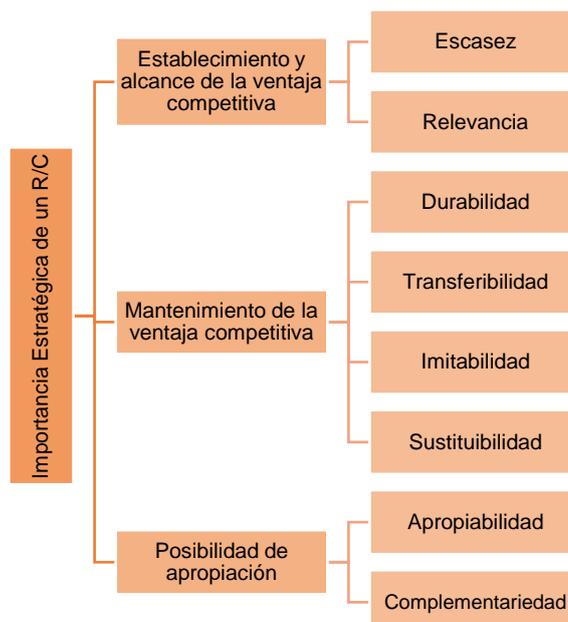
La importancia estratégica de los recursos y las capacidades depende de la forma en que la empresa los utilice para establecer y sostener una ventaja competitiva.

En concreto la importancia estratégica para la empresa de sus recursos y capacidades dependen de sus habilidades para:

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

Cada uno de los factores anteriores depende de determinadas características de los recursos y capacidades.

Figura 30: Importancia Estratégica de Recursos y Capacidades



Fuente: Elaboración Propia

La capacidad estratégica de una organización puede definirse por último en términos relativos. Existen una serie de opciones para realizar un análisis comparativo de los recursos y capacidades siendo los siguientes:

- **Análisis histórico:** analiza la utilización de los recursos y capacidades y el rendimiento que tienen, comparándolos con los años anteriores para identificar los principales cambios, estudiando 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):** trata de determinar las competencias de una organización en función del “mejor de la clase”, las mejores prácticas.

El perfil estratégico de la empresa complementa al análisis funcional de una empresa. Valorando así el potencial de la empresa en cada uno de los recursos o capacidades estratégicos o distintivos de su marco competitivo.

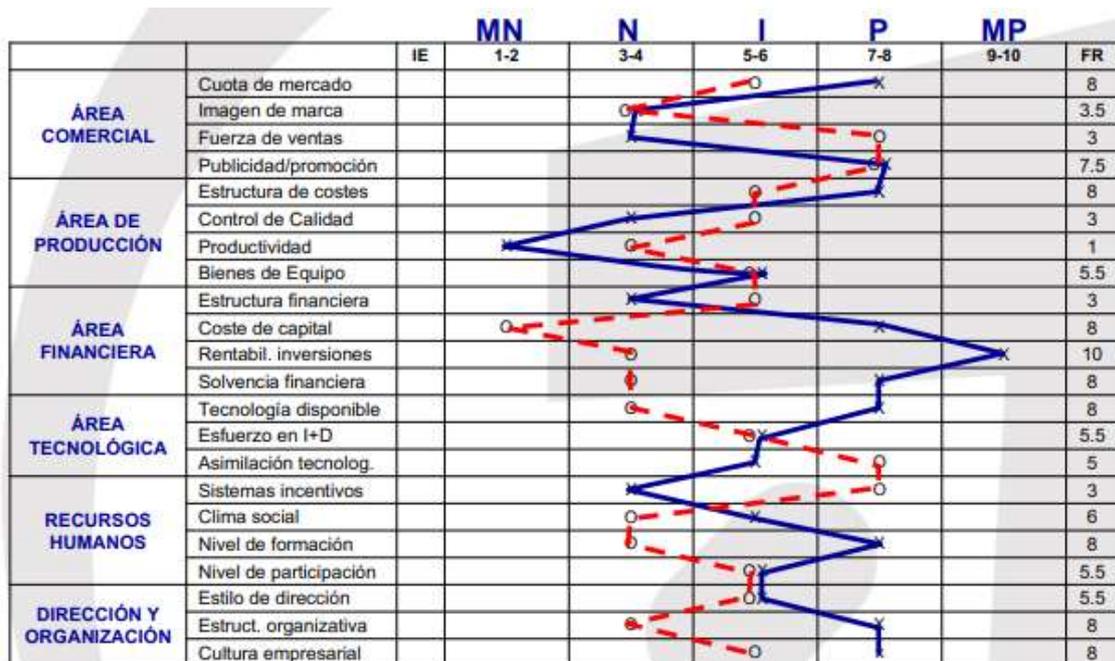
El perfil estratégico se compara con otro de referencia, para detectar puntos fuertes y débiles relativos e identificar posibles ventajas competitivas:

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

Y también el perfil estratégico se compara con el correspondiente a la propia empresa en otro momento para identificar la evolución de las variables clave (análisis histórico).

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

Figura 31: El Perfil estratégico



Fuente: M^a Cruz Fernández Madrid (2020): Planificación Estratégica en las Empresas

Para la realización del perfil estratégico hemos decidido comparar la empresa Bolquerets con la empresa líder del sector, es decir Kiddy's Class (zara kids) y también con la empresa más similar de la localidad Babysel. Estas empresas fueron analizadas anteriormente en el apartado de competidores potenciales, al realizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, ya que se trata de los principales competidores actuales de la empresa objeto de análisis. Haremos por tanto una breve referencia de los aspectos más significativos de las mismas.

Por una parte, encontramos **Kiddy's Class** es una empresa del grupo Inditex, es el nombre que se le da a las tiendas que exclusivamente venden ropa de zara destinada a niños.

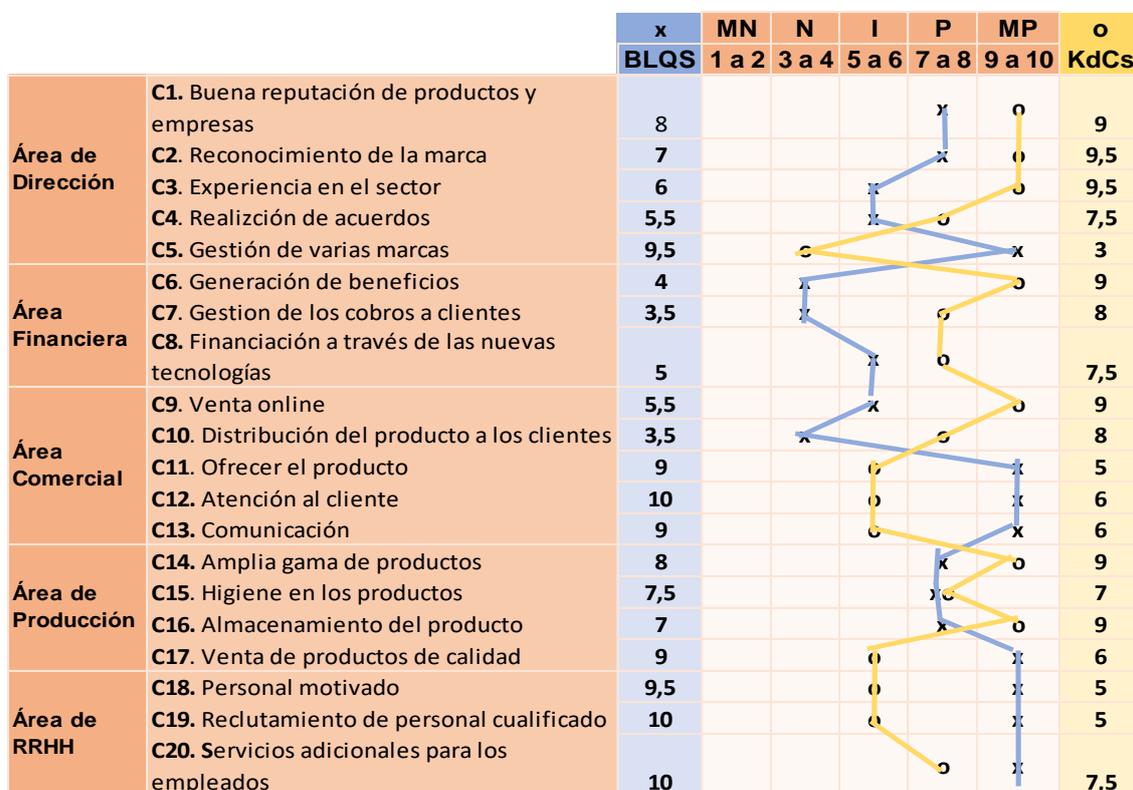
Tiene presencia en toda España y cuenta con más de 250 empleados. En estas tiendas se pueden encontrar las mismas colecciones que se venden en las tiendas Zara. Encontrando ropa de 0 años a 14 años.

Por otro lado, encontramos la tienda local **Babysel**. Esta pequeña tienda familiar cuenta con 2 empleados y vende ropa de niños de 0 a 12 años y también trajes de comunión y para eventos.

La valoración de la importancia estratégica se refiere a la valoración general que tendremos en cuenta para el sector. Con la fortaleza relativa nos comparamos con nuestro principal competidor (en este caso se hará con dos de los principales competidores), en el caso de tener una puntuación mayor escogeremos la máxima puntuación, en caso contrario la menor, y si tenemos una valoración igual usaremos la media de ambas.

Perfil estratégico comparándonos con Kiddy's Class

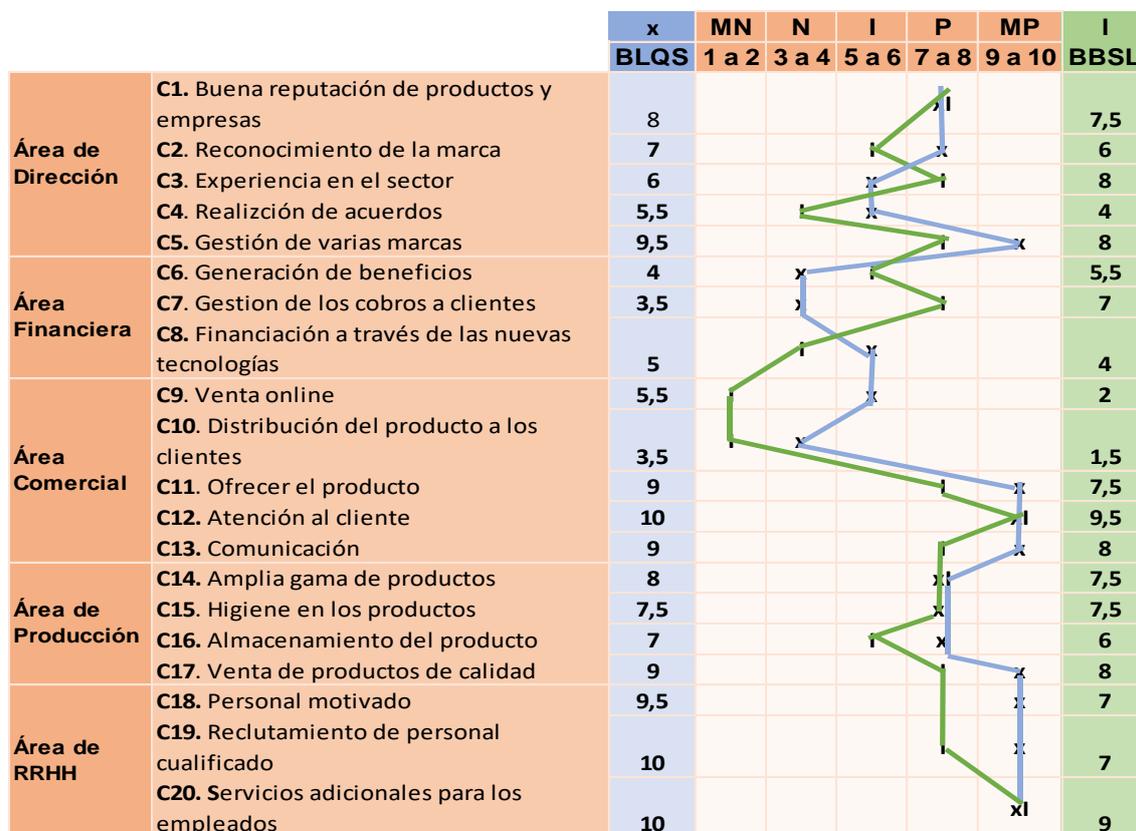
Figura 32: Perfil estratégico respecto al competidor actual (Kiddy's Class)



Fuente: Elaboración Propia

Perfil estratégico comparándonos con Babysel.

Figura 33: Perfil estratégico respecto al competidor actual (Babysel)



Fuente: Elaboración Propia

Por lo que respecta a la interpretación de lo anterior encontramos que los picos hacia la derecha serían los puntos fuertes mientras que los picos hacia la izquierda serían los puntos débiles.

5.3.1. Obtención de la matriz de fortalezas y debilidades

Después de realizar el perfil estratégico, seguiremos con la integración de los datos obtenidos en la matriz de fortalezas y debilidades. Como podemos observar en la figura anterior, está la ponderación asignada en el perfil estratégico, tendremos localizadas las capacidades en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz.

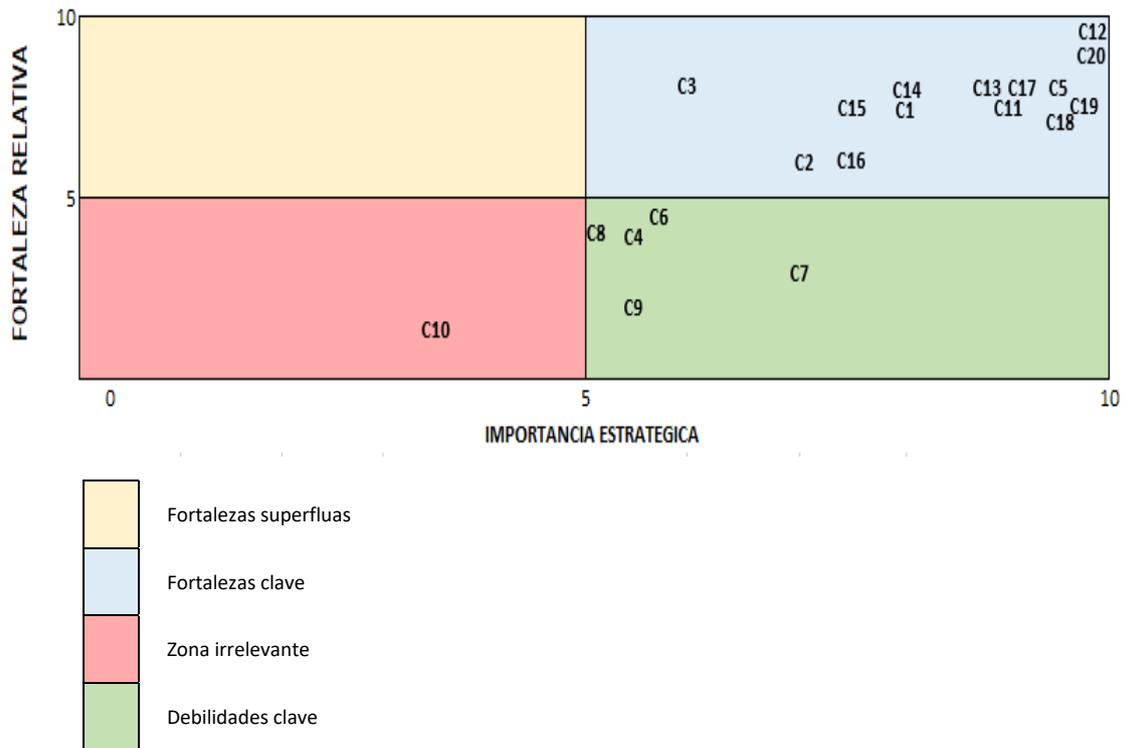
Figura 34: Matriz de Fortalezas/ Debilidades



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en base a la comparación realizada entre la empresa líder del sector, una empresa local y Bolquerets, vamos a realizar la matriz de fortalezas y debilidades, localizando las capacidades estudiadas en función de su ponderación (importancia estratégica y fortaleza relativa).

Figura 35: Matriz de Fortalezas/ Debilidades



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos ver la empresa presenta un gran número de fortalezas clave frente a las pocas debilidades, esto se puede dar porque Bolquerets es una empresa consolidada en el mercado y ha conseguido un buen posicionamiento en el sector textil de Sueca.

5.3.1.1. Principales fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno.

Para concluir el análisis interno, realizaremos una tabla resumen donde se reflejarán tanto las fortalezas como las debilidades obtenidas.

Tabla 15: Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno

	Fortalezas	Debilidades
Área de Dirección	1. Buena reputación de productos y empresas. 2. Reconocimiento de la marca. 3. Experiencia en el sector. 4. Gestión de marcas.	1. Realización de acuerdos.
Área Financiera		2. Generación de beneficios. 3. Gestión de los cobros a clientes. 4. Financiación a través de nuevas tecnologías.
Área Comercial	5. Distribución del producto a los clientes. 6. Atención al cliente. 7. Comunicación.	5. Venta Online. 6. Ofrecer el producto.
Área de Producción	8. Amplia gama de productos. 9. Higiene en los productos. 10. Almacenamiento del producto. 11. Venta de productos de calidad.	
Área de RRHH	12. Personal motivado. 13. Reclutamiento de personal cualificado. 14. Servicios adicionales para los empleados.	

Fuente: Elaboración Propia

Hay que comentar que, al realizar el análisis interno de la empresa, observamos como posee más fortalezas que debilidades como se muestra en la anterior tabla. Tendremos que intentar reducir nuestras debilidades a lo mínimo y así conseguir que nuestra empresa siga manteniendo una buena posición frente a los competidores.

5.4. Análisis DAFO.

Para finalizar el análisis interno, pasaremos a elaborar el análisis DAFO. Este análisis consiste en un resumen rápido y sencillo de todo el análisis estratégico interno y externo. Este análisis representa en una matriz los puntos fuertes y débiles de una organización, como también las amenazas y oportunidades que la empresa puede encontrar en el entorno.

Es un análisis cualitativo y se expresa en cada uno de los cuadros de la matriz los aspectos más importantes de cada factor. Aportándonos una visión global de la situación de la empresa para así diseñar su estrategia futura. Es una de las mejores herramientas para la toma de decisiones.

Tabla 16: Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de acuerdos. 2. Generación de beneficios. 3. Gestión de los cobros a clientes. 4. Financiación a través de nuevas tecnologías. 5. Venta Online. 6. Ofrecer el producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad del Gobierno. 2. Posible Subida del IVA. 3. Crisis del Coronavirus. 4. Impuestos españoles. 5. Tasa de paro de 14,4% 6. Solicitud de ERTE por el Coronavirus. 7. Bajada de la economía Valenciana. 8. Edad de la población. 9. Aumento el nivel de mortalidad. 10. Poca innovación de las empresas españolas. 11. Pocos gastos en innovación tecnológica. 12. Empresas del sector textil (como podrían ser las de manaje del hogar). 13. Empresas dedicadas a arreglar ropa. 14. Barreras de entrada bajas. 15. Productos hechos a mano. 16. Productos realizados con materiales reciclables. 17. Variedad de competencia. 18. La competencia ofrece productos diferentes a los nuestros. 19. Crecimiento del sector inestable. 20. Altas barreras de movilidad. 21. Presencia de nuestros competidores a nivel nacional y alguno mundial. 22. Poca diferenciación. 23. Se puede dar en muchos casos la integración vertical hacia delante.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena reputación de productos y empresas. 2. Reconocimiento de la marca. 3. Experiencia en el sector. 4. Gestión de marcas. 5. Distribución del producto a los clientes. 6. Atención al cliente. 7. Comunicación. 8. Amplia gama de productos. 9. Higiene en los productos. 10. Almacenamiento del producto. 11. Venta de productos de calidad. 12. Personal motivado. 13. Reclutamiento de personal cualificado 14. Servicios adicionales para los empleados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del SMI. 2. Cambio en el sistema de autónomos. 3. Normativa de calidad y seguridad en el sector. 4. Comercio exterior. 5. Aumento del poder adquisitivo. 6. Evolución del IPC. 7. Evolución del PIB. 8. Superavit en la Balanza de pagos. 9. Esperanza de vida. 10. Cambio en las unidades familiares. 11. Aumento del nivel de natalidad. 12. Aumento de la renta media por hogar. 13. Nivel educativo de la población. 14. Gasto anual en ropa. 15. Venta de ropa online. 16. Venta por redes sociales. 17. Tendencia del Ecommerce. 18. Nivel de uso de internet. 19. Poco atractivo del sector. 20. Represalias del sector bajas. 21. El precio del producto elevado. 22. Costes de cambio elevado. 23. Productos diferentes a la competencia. 24. Barreras de salida bajas. 25. Número de clientes cada vez mayor. 26. Diferenciación del producto. 27. Numero de proveedores elevado.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VI

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y
SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS



6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

Para realizar una correcta formulación de las estrategias, es importante basarnos en una metodología que nos ayude a sostener el análisis de la empresa, en este caso de Bolquerets. Uno de los aspectos relevantes es analizar el proceso de evaluación y selección de las estrategias anteriormente expuestas y así también conocer los criterios.

6.1. Formulación.

La matriz de Ansoff sirve como marco para generar opciones sobre la dirección de desarrollo de la estrategia corporativa, mientras que a través de las propuestas de Porter podemos generar estrategias competitivas, ambas técnicas comentadas en la primera parte de este capítulo.

Una forma complementaria de generar opciones estratégicas a partir de la posición estratégica de una empresa es la Matriz DAFO. Esta matriz viene dada por la información obtenida en el análisis estratégico.

Cada uno de los cuadrantes de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación de los factores internos como son las fortalezas y debilidades y los externos que son las amenazas y las oportunidades.

Tabla 17: 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 orientación (DO). Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades.
	Fortalezas	Estrategias defensivas (FA). Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias ofensivas (FO). Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Fuente: Elaboración Propia

La combinación que la empresa determine como más importante nos dará la orientación estratégica que se debe seguir. Los fundamentos de cada una de las estrategias posibles son:

- **Estrategias de supervivencia (DA):** son aquellas adecuadas para las empresas que están sometidas a una gran presión, por parte del entorno o por las propias debilidades de la empresa. Se intenta encontrar una salida a un grave problema. Una alternativa drástica es el abandono de la actividad.
- **Estrategias de reorientación (DO):** el objetivo de aprovechar los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa. Persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad.
- **Estrategias defensivas (FA):** tienen como objetivo enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.

- **Estrategias ofensivas (FO):** el objetivo principal es maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa. Están orientadas a la innovación y estrechamente ligadas al lanzamiento de nuevos productos.

Ahora combinando los puntos fuertes y débiles de la empresa junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno formularemos las estrategias para llevarlas posteriormente a cabo.

6.1.1. Matriz DAFO.

Tabla 18: Matriz DAFO

		ÁNALISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ÁNALISIS INTERNO	Debilidades	<p>E.1. Renovación de la página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros actuales competidores y a posibles competidores futuros (D.4; D.5; A.1; A.3).</p> <p>E.2. Intentar hacer descuentos a nuestros clientes y ofrecerles productos distintos a los de nuestros competidores en este sector (D.2; D.3; D.6; A.3).</p>	<p>E.3. Conseguir aumentar los beneficios a través de las nuevas tecnologías y la venta online y así intentar captar a nuevos clientes (D.2; D.4; D.5; O.2).</p> <p>E.4. Realizar acuerdos para el próximo año con los diferentes proveedores que tenemos y así tener productos diferentes a los de nuestra competencia (D.1, O.1; O.3; O.4).</p>
	Fortalezas	<p>E.5. Intentar tener una calidad del producto superior al de la competencia y a seguir con el reconocimiento de la marca y una buena reputación (tanto de los productos como de la empresa) (F.1; F.10; A.3).</p> <p>E.6. Mantener una atención personalizada con los clientes, teniendo una comunicación constante gracias al reclutamiento del personal cualificado y a su misma vez a la motivación que estos poseen y así conocer los gustos de estos y situarnos por delante de la competencia (F.6; F.7; F.11; F.12; A.1; A.3).</p> <p>E.7. Aumentar la gama de productos que se posee hasta ahora (como podrían ser cochecitos, cunas, sillitas entre otros muchos más), pero</p>	<p>E.8. Intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca. (F.2; F.7; O.2).</p> <p>E.9. Seguir manteniendo una amplia gama de productos y que sigan siendo diferentes a los de la competencia (un claro ejemplos son las diferentes marcas de las que disponemos que no las tienen nuestros competidores) para así poder tener una buena reputación tanto de los productos como de la empresa. (F.1; F.8; O.1).</p> <p>E.10. Distribución del producto a los clientes con una gran calidad tanto en el packaging como en la tienda (como por ejemplo modificar los puntos fríos y calientes o bien la</p>

		<p>intentando mantener un mejor almacenamiento del que tenemos y así conseguir mantenernos fuertes frente a los rivales (F.8; F.9; A.1; A.3).</p>	<p>distribución) para que los clientes a la hora de comprar se sientan muy a gusto y así poder tener una diferenciación respecto a la competencia (F.5; F.10; O.1; O.3).</p> <p>E.11. Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes (a través de encuestas y de la opinión de estos) y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes (F.4; O.3; O.4).</p>
--	--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Evaluación y Selección.

Una vez tenemos ya fijados la misión y los objetivos de la empresa y analizado el contexto (interno como externo) y ya hemos planteado las diferentes opciones estratégicas, debemos de elegir una de las opciones y ponerla en marcha. Esta decisión será crucial para la organización porque es relevante, irreversible y excluyente.

Las decisiones adoptadas obedecen a criterios de racionalidad tanto económica como estratégica y a factores no racionales como son:

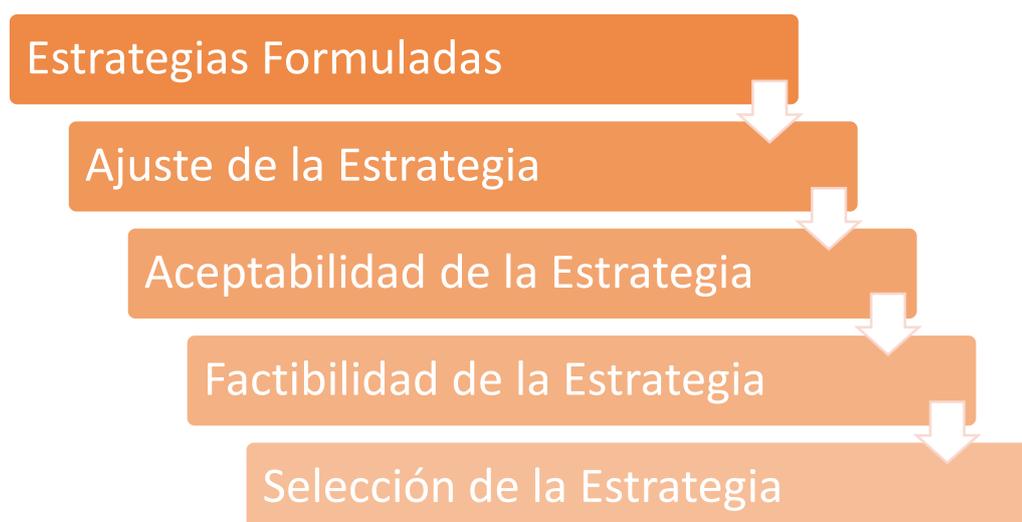
- Creencias subjetivas o intuición del empresario.
- Intereses y motivaciones implícitos de los directivos.
- Relaciones de poder de los distintos grupos de la organización.
- Moda de la estrategia del momento.

Por todo lo anterior, la evaluación de estrategias no es un proceso totalmente formal y racionalizable ya que es imposible demostrar a priori que una estrategia tendrá éxito o será un fracaso. Sólo será posible evaluar las posibilidades o defectos de cada opción estratégica. *JOHNSON, SCHOLLES 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 siguiente esquema podemos ver el proceso a seguir desde la formulación de las estrategias hasta la selección final de estas, pasando por las diferentes fases que servirán de ayuda para la elección final.

Figura 36: Evaluación y Selección de Estrategias



Fuente: Elaboración Propia

6.2.1. Ajuste de la Estrategia.

El ajuste evalúa cómo las estrategias se adaptan a la misión y los objetivos y la situación identificada en el análisis estratégico. Se trata, por tanto, de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno. Asimismo, se tratará de comprobar en qué medida las estrategias se aproximan o se alejan de 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.

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

Se valora cada una de las opciones estratégicas disponibles, en función del grado en que se ajustan al análisis estratégico (factores del DAFO), eligiendo la que tenga mayor puntuación relativa y absoluta.

Definiremos a continuación la misión y la visión de nuestra empresa, Bolquerets, comentada anteriormente en el capítulo 3 “Antecedentes (3.3. Misión, Visión y Valores).

La **misión** de la empresa es ser una empresa pionera en el sector del textil y complementos asequibles para todo tipo de públicos.

Por otro lado, la **visión** de la organización, es ser una empresa líder y conocida en la venta física y online de prendas y complementos y poder llegar a los diferentes tipos de hogares ofreciendo una alta calidad a muy buenos precios.

En general Bolquerets pretende ser la empresa pionera de la localidad y alrededores, manteniendo en todo momento los principales valores de la empresa, que consiste en llegar a todos los tipos de hogares ofreciendo productos de calidad a precios asequibles.

Después de realizar el ajuste y valorar cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades junto con la misión y visión de la empresa respecto a las estrategias definidas, hemos obtenido por una parte las puntuaciones absolutas y las relativas.

Para la realización de esta valoración se ha tenido en cuenta de qué forma afecta cada factor a la estrategia que se está analizando. 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, ya que han sido los factores clave que han dado lugar a las estrategias definidas en el apartado anterior (6.1. Formulación, 6.1.1. Matriz DAFO).

Para elegir las estrategias que pasarán este primer filtro tenemos que fijar un valor a partir del cual se descartarán aquellas estrategias que queden por debajo de éste, y aceptándose las que lo igualen o lo superen. En este caso concreto el valor que hemos fijado será el de puntuación absoluta igual o superior a 160 puntos junto con una puntuación relativa igual o superior a 5,8 puntos.

Observamos en la siguiente tabla el valor que nos indicará aquellas estrategias que vamos a seleccionar en este primer filtro:

Tabla 19: Filtro de Aceptabilidad de las Estrategias

Estrategias	Puntuación Absoluta	Puntuación Relativa
Aceptabilidad	≥ 160	≥5,8

Fuente: Elaboración Propia

Debido a la gran extensión de la tabla de ajustes, hemos realizado una tabla resumen para así conocer las estrategias que cumplen con el baremo comentado anteriormente y por tanto han sido seleccionadas para pasar el siguiente paso. Mostramos la tabla a continuación, especificando aquellas estrategias elegidas:

Tabla 20:Tabla-Resumen Ajuste Estrategias

Estrategias		Puntuación Absoluta	Puntuación Relativa
Estrategia 1	Renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores actuales y futuros.	164	6,50
Estrategia 2	Intentar hacer descuentos a nuestros clientes y ofrecerles productos distintos a los de nuestros competidores.	142	5,60
Estrategia 3	Conseguir aumentar los beneficios a través de las nuevas tecnologías y la venta online y así intentar captar a nuevos clientes	129	4,98

Estrategia 4	Realizar acuerdos para el próximo año con los diferentes proveedores que tenemos y así tener productos diferentes a los de nuestra competencia	117	4,07
Estrategia 5	Intentar tener una calidad del producto superior al de la competencia y a seguir con el reconocimiento de la marca y una buena reputación (tanto de los productos como de la empresa)	124	4,95
Estrategia 6	Mantener una atención personalizada con los clientes, teniendo una comunicación constante y así poder conocer los gustos de estos y situarnos por delante de la competencia gracias al reclutamiento del personal cualificado y a su misma vez a la motivación que estos poseen.	154	5,78
Estrategia 7	Aumentar la gama de productos que se posee hasta ahora (como podrían ser cochecitos, cunas, sillitas entre otros muchos más), pero intentando mantener un mejor almacenamiento del que tenemos y así conseguir mantenernos fuertes frente a los rivales	147	5,75
Estrategia 8	Intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca.	165	6,72
Estrategia 9	Seguir manteniendo una amplia gama de productos y que sigan siendo diferentes a los de la competencia (un claro ejemplos son las diferentes marcas de las que disponemos que no las tienen nuestros competidores) para así poder tener una buena reputación tanto de los productos como de la empresa.	152	5,62
Estrategia 10	Distribución del producto a los clientes con una gran calidad tanto en el packaging como en la tienda (como por ejemplo modificar los puntos fríos y calientes o bien la distribución) para que los clientes a la hora de comprar se sientan muy a gusto y así poder tener una diferenciación respecto a la competencia	155	5,74
Estrategia 11	Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes (a través de encuestas y de la opinión de estos) y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes	162	5,8

Fuente: Elaboración Propia

**Se adjunta el archivo en formato Excel (.xlsx) con la tabla de ajustes de estrategias completa.*

- **Estrategia 1:** Renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores actuales y futuros.

Con esta estrategia lo que pretendemos modernizar la página web. Para así hacerla más atractiva y poder generar más ventas a través de esta. Principalmente se debería de corregir la imagen de los productos que vendemos para hacerlos más atractivos junto con una mejora de las secciones ya que los de la competencia pueden llegar a ser más visuales. Otro de los factores para tener en cuenta en la mejora sería modernizar la parte de venta online, ofreciendo más información de los pedidos como el seguimiento, todo lo que han adquirido, tickets electrónicos, quejas que puedan tener de los productos. Lo que pretendemos es aumentar las ventas y conseguir un mejor trato con los clientes y así intentar que tengan la máxima satisfacción y que sean fieles a la tienda.

- **Estrategia 8:** Intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca. Lo que se pretende con esto sería intentar captar nuevos clientes por una parte que sean de fuera de la localidad, para que visitasen nuestra página web y así intentar aumentar las ventas de esta.

También otro de los casos que podemos alcanzar con esta estrategia sería que reconocieran la tienda personas de las localidades próximas, que aún no lo hacen o bien no hayan podido acercarse a la tienda y así poder también aumentar las ventas en la tienda física o bien si lo prefieren de manera online.

Para esta campaña en redes sociales previamente se analizaría que diferentes tipos de clientes queremos y después de esto lanzar las campañas en las redes, enfocadas especialmente a estas personas. Como podría ser enviar ropa a personajes de interés, por ejemplo, a influencers con hijos y así que puedan promocionar la ropa que vendemos.

- **Estrategia 11:** Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes (a través de encuestas y de la opinión de estos) y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes.

Con esto pretendemos que los clientes nos den un feedback de aquellas marcas que más les gustan, ya sea por el estilo, la calidad, el precio, etc. De ese modo podremos decidir qué marcas deberían permanecer en la tienda y cuáles no. Intentando conocer a nuestros clientes y a la hora de elegir lo que quieren podamos aconsejarles mejor y así aumentaremos las ventas.

Para conocerlos podríamos realizarles encuestas cuando vengan (a través de una Tablet), también podríamos tener un fichero del cliente donde tengamos anotados todos los datos de las compras que realizan y si son para ellos o para regalar, así de ese modo podríamos tener un historial de las compras y de los gustos de los mismos.

Las acciones específicas que llevar a cabo en la implantación de las estrategias anteriores se definirán posteriormente en el Capítulo 7 “Planes de Acción”.

6.2.2. Aceptabilidad de la Estrategia.

Después de haber realizado los ajustes y eliminado las estrategias que concuerdan poco con el análisis estratégico procedernos a estudiar la aceptabilidad.

Los criterios de aceptabilidad tratan de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los diferentes grupos en la empresa. Por lo que hace la aceptabilidad es algo subjetivo, ya que está relacionado con las expectativas de los grupos de interés, por lo que cobra especial importancia el estudio del comportamiento de los recursos humanos, el análisis de la posición y comportamiento de los grupos de interés y la valoración de las relaciones de poder existentes entre ellos.

Para cualquier grupo una estrategia será aceptable cuando se espera mejorar su situación con ella. Podemos decir que, para cualquier grupo, una estrategia es aceptable cuando con ella se espera mejorar su situación, por lo que hace a que las expectativas de los beneficios esperados superen a los costes derivados de la implantación estratégica. Desde una perspectiva económico-racional, la aceptabilidad debe medirse de forma prioritaria en relación con los objetivos de los accionistas o propietarios de la empresa. Desde este punto de vista, podemos considerar que, los dos criterios más importantes para medir la aceptabilidad son la creación de valor/rentabilidad y el riesgo.

La siguiente figura recoge los distintos criterios de aceptabilidad.

Figura 37: Criterios de Aceptabilidad



Fuente: Elaboración Propia

Por lo que hace a la **rentabilidad y la creación de valor** podemos decir que el análisis de los beneficios obtenidos por cada opción estratégica es una buena medida de su aceptabilidad. La forma de medir la creación de valor no es fácil de realizar en la práctica, a menudo se recurre a estimaciones de indicadores como la rentabilidad financiera o la rentabilidad de proyectos de inversión.

A continuación, hablaremos del **riesgo**, ya que es importante conocer el riesgo en que incurre la organización al implantar una estrategia, para así medir su aceptabilidad. Para medirlo existen diferentes técnicas que tratan de medir el riesgo que incurre en la empresa a la hora de instaurar una nueva estrategia. Por ejemplo, las matrices de decisión, análisis de sensibilidad, proyecciones de ratios financieras, etc. Aunque esto son técnicas que requieren modelos complicados de crear, intentan introducir un modelo cuantitativo que relaciones todas las variables significativas entre sí.

Y por último encontramos las reacciones de los grupos de interés, en esta existe siempre un riesgo “político” derivado de las posibles reacciones de los agentes en la empresa frente a la implantación de una estrategia.

Este análisis es cualitativo y debe tener en cuenta a los grupos de poder interno (accionistas, trabajadores de la empresa, etc.) como a los externos (proveedores, administraciones públicas, consumidores, etc.). Las reacciones de estos grupos de poder son muchas veces cruciales para el éxito o el fracaso de una estrategia.

A continuación, podemos observar los grupos de interés de los que dispone la empresa Bolquerets, En función de los distintos tipos de estrategia que hemos seleccionado se ha marcado con un “SI” cuando dicha estrategia sea aceptada por un grupo de interés y con un “NO” en el caso contrario.

Tabla 21: Grupos de Interés

Grupos de interés	Estrategia 1	Estrategia 8	Estrategia 11
Proveedores	SI	SI	SI
Clientes	SI	SI	SI
Empleados	SI	SI	SI
Entidades Financieras	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

Se considera que los grupos de interés para las estrategias sí que estarían de acuerdo con su implantación y por tanto las llevaremos a cabo.

6.2.3. Factibilidad de la Estrategia.

El criterio de factibilidad hace referencia a la solidez o ajuste que tendrá la estrategia dentro de la organización en la que va a ser implantada, es decir, el ajuste organizativo, así como la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para el éxito de la estrategia.

La factibilidad, por tanto, trata de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. Respecto a la disponibilidad de recursos y capacidades habría que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Factibilidad financiera:** referida a la previsión de la disponibilidad de fondos financieros que necesite la estrategia en cuando a su volumen, a las fuentes de donde procedan y a los plazos en los que deben estar disponibles. Si estos aspectos están resueltos, la estrategia será factible desde el punto de vista financiero.
- **Disponibilidad de otros recursos y capacidades:** hace referencia a la posición de los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar la estrategia.

Respecto a la estrategia de renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores actuales y futuros (**estrategia 1**). Se cree que es factible llevarla adelante, porque conseguiríamos aumentar nuestras ventas online y así también podríamos reducir el stock de la tienda y del almacén y obtener más beneficios.

Por lo que hace a la estrategia de intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y de ese modo intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca (**estrategia 8**). Esta sería factible igual que la anterior, con esta se necesitaría una inversión para poder invertir en

las diferentes redes sociales i para mandar prendas a un grupo de personajes de interés. Y así poder aumentar las ventas por toda España.

Y ya por último la estrategia que consisten en Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes (**estrategia 11**). En esta estrategia lo que necesitamos es que nos den un feedback nuestros clientes y nosotros decidir qué marcas debemos dejar y cuáles no. Para hacerlo no necesitamos de mucha inversión ya que es realizar encuestas o bien hacernos un fichero con los gustos de compra de cada uno de los clientes.

Para concluir este capítulo seis, hay que comentar que después de definir las estrategias y realizar el análisis de estas con relación al análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) la aceptabilidad y factibilidad, se escogerán las tres estrategias para llevar a cabo en la empresa, y que en el capítulo siguiente se detallarán como se llevarán a cabo junto con el horizonte temporal de su implantación.

CAPÍTULO VII

PLANES DE ACCIÓN



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, para que así se puedan conseguir la misión y los objetivos estratégicos que anteriormente se habían planteado. En primer lugar, lo que se hará para implantar la estrategia será 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 para que esto ocurra 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** se debe hacer.
- **CÓMO** puede alcanzarse el propósito (acciones).
- **CUÁNDO** van a alcanzarse las acciones.
- **QUIÉN** va a desempeñarlas.
- **QUÉ** recursos se utilizarán.

Figura 38: Elaboración de los Planes de Acción



Fuente: Elaboración Propia

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

7.1. Elaboración de los Planes de Acción.

En el capítulo anterior (Capítulo 6 “Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias”) se definieron las posibles estrategias a seguir por la empresa Bolquerets. Después de evaluarlas a través de los diferentes filtros (ajuste, aceptabilidad y factibilidad), seleccionamos un total de tres estrategias para implantar en la compañía.

Las estrategias son las siguientes:

- Renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores actuales y futuros.
- Intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca.
- Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes.

Lo que se pretende es detallar las actividades necesarias para llevar a cabo en cada una de las estrategias anteriores, el horizonte temporal de la implantación, el personal que estará implicado en la estrategia y los recursos económicos para la puesta en marcha de dicha propuesta.

Para la estrategia número 1 **“Renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores actuales y futuros.”** los objetivos principales que pretendemos alcanzar son:

- Intentar potenciar las ventas.
- Modificación de la actual página web.
- Ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.
- Consulta de los pedidos realizados y tickets electrónicos.

El plan de acción a seguir sería el siguiente:

Tabla 22: PLAN DE ACCIÓN " Renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores actuales y futuros".

Renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores actuales y futuros. Para tenerlo listo en el primer trimestre del 2021			
Acciones	Responsables	Horizonte Temporal	Recursos
1. Estudio del servicio que ofrece la competencia	Propietarios	1 meses	- €
2. Análisis de nuestra plataforma	Propietarios	1 mes	- €
3. Búsqueda de un informático	Propietarios	1 mes	- €
4. Preselección de aquellas ofertas que más encajen con nuestra empresa (precio, propuesta de mejora de la página web, tiempo...)	Propietarios	1 mes	- €
5. Selección de una sola propuesta			
6. Contratación del informático			
7. Mejora de la página web	Informático	1 mes	450,00 €
8. Mejora del servicio de seguimiento del pedido			
9. Mejora del apartado de tickets electrónicos			
10. Analizar las mejoras de esta estrategia	Propietarios	1 mes	- €
Inversión Total		6 meses	450,00 €

Fuente: Elaboración Propia

Para la estrategia número 8 “Intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca” se establecen una serie de objetivos principales que son:

- Realizar mejoras en nuestras redes sociales.
- Intentar hacer que algún influencer participe en la campaña enviándole ropa para sus hijos.
- Incrementar las ventas.
- Ofrecer un contacto directo con los vendedores.

El plan de acción que debemos seguir se muestra a continuación:

Tabla 23: PLAN DE ACCIÓN "Intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca".

Intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca. La cifra de nuevos clientes que queremos alcanzar aproximadamente entre 100 y 150. El periodo de tiempo sería para la temporada de primavera/verano del año 2021.			
Acciones	Responsables	Horizonte Temporal	Recursos
1. Establecer unos objetivos (Entre 100 y 150 nuevos clientes)	Propietarios	1 mes	- €
2. Hacer un estudio de los clientes objetivo	Empresa contratada	1 mes	200,00 €
3. Determinar en qué redes sociales se van a configurar los anuncios	Propietarios	1 mes	700,00 €
4. Planificar un presupuesto			
5. Trabajar en cómo vamos a realizar la promoción	Empresa contratada junto con los propietarios	2 meses	- €
6. Realizar la campaña (creando un calendario de contenidos)	Empresa contratada junto con los propietarios	5 meses	- €
7. Analizar los resultados	Empresa contratada junto con los propietarios	1 mes	- €
8. Ajustarla si hace falta	Empresa contratada	1 mes	100,00 €
Inversión Total		12 meses	1.000,00 €

Fuente: Elaboración Propia

Por lo que hace la estrategia número **11** “Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes” se establecen los siguientes objetivos principales:

- Mejorar la cartera de marcas y productos.
- Aumentar nuestros beneficios.
- Realizar encuestas a nuestros clientes.
- Tener un historial de ventas de estos.

El plan de acción que debemos seguir se muestra a continuación:

Tabla 24: PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA "Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes".

Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes.			
Acciones	Responsables	Horizonte Temporal	Recursos
1. Marcar las metas que queremos alcanzar	Propietarios	1 mes	- €
2. Crear una encuesta para que la realicen cuando terminen la compra	Persona contratada para realizarla	1 mes	200,00 €
3. Realizarles la encuesta a los clientes	Propietarios	5 meses	- €
4. Crear un fichero de los clientes con sus gustos	Propietarios	1 mes	- €
5. Valorar las respuestas de la encuesta	Propietarios	1 mes	- €
6. Decidir las marcas que mejor se adapten a los gustos de los clientes	Propietarios	1 mes	- €
Inversión Total		10 meses	200,00 €

Fuente: Elaboración Propia

A partir de las tres tablas anteriores, podemos observar las acciones, la fecha objetivo, quien las llevaría a cabo y los recursos necesarios para alcanzar cada una de las estrategias a seguir.

Respecto a la primera estrategia de renovar nuestra página web, se pondría en marcha en un plazo de aproximadamente de 6 meses, con un coste aproximado de 1.500 €. En cuanto a la estrategia de comunicación a través de las RRSS, se pondría en funcionamiento en un plazo de 12 meses, con un coste aproximado de 1.000€. Por último, en la estrategia de conocer los gustos de nuestros clientes encontramos que tardaríamos aproximadamente en tener la campaña 10 meses, con un coste aproximado de 200 €.

7.2. Priorización de los Planes de Acción.

El resultado del anterior apartado es un amplio número de planes de acción y un importante número de acciones para cada uno de ellos y por tanto es conveniente someter dichas acciones a un mecanismo de priorización.

Se suele utilizar la siguiente tabla para priorizar los planes de acción:

Tabla 25: Priorización de los Planes de Acción



Fuente: *Elaboración Propia*

Por lo que respecta a la priorización de las estrategias, empezaremos por renovar nuestra página web, ya que es uno de los aspectos fundamentales hoy en día porque existe un gran número de competidores que ya encontramos que poseen de esta página web muy actualizada. Se cree que debería ser la primera ya que es fundamental hoy en día poseer una página actualizada y atractiva. La importancia sería alta y tendríamos una alta urgencia.

En segundo lugar, la estrategia que aplicaríamos sería la de intentar gestionar mejor nuestras marcas, para de ese modo poder tener más claros los gustos de los clientes y así poder beneficiarnos y dejar atrás marcas que no nos aportan tanto beneficio. Como también poder deshacernos de nuestro stock almacenado y poder tener más espacio para nuevas prendas. La importancia sería alta y la urgencia también podríamos decir que es alta.

Por último, llevaríamos a cabo la estrategia de mejorar la comunicación en las RRSS que poseemos. Porque de ese modo podríamos potenciar las visitas a la página web y los beneficios. La importancia sería alta y la urgencia podríamos decir que media-alta.

Para poder tener una visión más unificada de la implantación de las estrategias se ha realizado un Cronograma con las acciones estratégicas en el horizonte temporal y el coste total.

Tabla 26: Cronograma Implantación de las Estrategias

Acciones Estratégicas	T 1			T 2			T 3			T 4			Tiempo (Meses)	Coste
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores													6	450 €
1. Estudio del servicio que ofrece la competencia	1 mes													
2. Análisis de nuestra plataforma		1 mes												
3. Búsqueda de un informático			1 mes											
4. Preselección de aquellas ofertas que más encajen con nuestra empresa				1 mes										
5. Selección de una sola propuesta														
6. Contratación de un informático														
7. Mejora de la página web														
8. Mejora del servicio de seguimiento del pedido					1 mes									
9. Mejora del apartado de tickets electrónicos														
10. Analizar las mejoras de esta estrategia						1 mes								
Intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca.													12	1.000 €
1. Establecer unos objetivos	1 mes													
2. Hacer un estudio de los clientes objetivo		1 mes												

3. Determinar en qué redes sociales se van a configurar los anuncios			1 mes															
4. Planificar un presupuesto																		
5. Trabajar en cómo vamos a realizar la promoción				2 meses														
6. Realizar la campaña (creando un calendario de contenidos)																		
7. Analizar los resultados																		
8. Ajustarla si hace falta																		
Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes.															10 meses	200 €		
1. Marcar las metas que queremos alcanzar	1 mes																	
2. Crear una encuesta para que la realicen cuando terminen la compra		1 mes																
3. Realizar la encuesta																		
4. Crear un fichero de los clientes con sus gustos																		
5. Valorar las respuestas de la encuesta																		
6. Decidir las marcas que mejor se adapten a los gustos de los clientes																		
TOTAL															1.650 €			

Fuente: Elaboración Propia

Las tres estrategias elegidas para realizarse en la empresa finalmente son las de la tabla anterior, ya que nos convendrían para aumentar las ventas tanto de manera física como online. Todo esto pretendemos conseguirlo con un coste aproximadamente de 1.650€ y en una duración de 28 meses. La primera estrategia intentaríamos tenerla en 6 meses desde la implantación de esta y con un coste de 450€, por lo que hace la segunda con un coste de 1.000€ y un tiempo aproximado de 12 meses y finalmente la tercera estrategia que duraría 10 meses y un coste de 200€.

7.3. Valoración Económico-Financiera de la empresa.

Por último, en este apartado hablaremos de la estructura económico-financiera de la empresa, para intentar hacer una estimación financiera de cuando se recuperaría la inversión y se empezarían a obtener beneficios. Para analizarlo de una manera más completa se estudiará a través de escenarios financieros.

El análisis de escenarios se hace cuando existen varias variables interrelacionadas y mediante este se analizará el proyecto bajo diferentes combinaciones de variables. Para nuestra empresa se realizarán tres escenarios siendo: realista, pesimista y optimista.

Por otro lado, también vamos a hablar del valor actual neto o también llamado VAN. Es la suma de todos los flujos netos de caja actualizados al momento inicial, es decir la diferencia entre la suma del valor equivalente de flujos de caja en el instante inicial de la inversión (año 0) y el pago de la inversión.

También hemos decidido sacar la tasa interna de rendimiento o conocida también como TIR. Esta tasa se define como aquel tipo de actualización o descuento que hace igual a cero el valor actual neto, es decir el tipo de interés que iguala el valor actual de los flujos de caja con el desembolso inicial.

7.3.1. Escenario realista.

En primer lugar, hablaremos del **escenario realista** es el escenario que esperamos obtener con más probabilidad. En este la estimación de las variables son lo más parecidas a la realidad posible.

El presupuesto indicado en el apartado anterior lo ejecutaremos en mayo de 2020, para así tener una base económica consolidada cuando terminemos de llevar a cabo el proyecto.

Lo que hemos hecho en este escenario ha sido aumentar los beneficios todos los meses un 4% mientras que en los meses que más demanda poseemos, siendo los meses de diciembre, enero y febrero, lo hemos aumentado un 8%. Se debe indicar que, en el mes de agosto, la empresa permanecerá cerrada por vacaciones, pero se mantendrán los gastos fijos que posee la empresa, mientras que los variables se situarán en 0 euros.

También cabe destacar que para realizar el VAN la tasa de actualización ha sido de un 7%.

La tabla siguiente refleja los valores obtenidos en el escenario realista:

Tabla 27: Escenario Realista

BENEFICIOS ESPERADOS													
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	2.700 €	2.808 €	2.920 €	- €	3.037 €	3.159 €	3.285 €	3.548 €	3.832 €	4.138 €	4.304 €	4.476 €	4.655 €
Gastos Iniciales	1.650 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Coste total de las ventas	1.200 €	1.230 €	1.252 €	- €	1.345 €	1.430 €	1.533 €	1.455 €	1.549 €	1.677 €	1.755 €	1.871 €	2.000 €
Proveedores	1.000 €	1.040 €	1.082 €	- €	1.125 €	1.170 €	1.263 €	1.365 €	1.474 €	1.592 €	1.655 €	1.721 €	1.790 €
Merma de producto	200 €	190 €	170 €	- €	220 €	260 €	270 €	90 €	75 €	85 €	100 €	150 €	210 €
Coste total de personal	840 €	840 €	840 €	- €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €
Costes indirectos	435 €	430 €	395 €	320 €	425 €	435 €	445 €	445 €	435 €	435 €	435 €	435 €	435 €
Alquiler	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €
Servicios Básicos	115 €	110 €	75 €	- €	105 €	115 €	125 €	125 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €
Asesoría	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
Costes de promoción	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
Gastos totales	4.295 €	2.670 €	2.657 €	490 €	2.780 €	2.875 €	2.988 €	2.910 €	2.994 €	3.122 €	3.200 €	3.316 €	3.445 €
Beneficio mensual	- 1.595 €	138 €	264 €	- 490 €	257 €	284 €	297 €	638 €	838 €	1.017 €	1.103 €	1.159 €	1.209 €
Beneficios acumulados	- 1.595 €	- 1.457 €	- 1.193 €	- 1.683 €	- 1.426 €	- 1.142 €	- 846 €	- 207 €	630 €	1.647 €	2.750 €	3.910 €	5.119 €

Fuente: Elaboración Propia

El VAN obtenido ha sido de **550€** por lo tanto es superior a 0 y podemos decir que deberíamos invertir en este proyecto, ya que sería positivo para nuestra empresa.

El TIR que hemos obtenido en este escenario es de un 18% al ser la tasa de actualización un 7% podríamos decidir invertir en el proyecto.

Al realizar el escenario podemos observar que hasta enero del año 2021 no se empezarían a obtener beneficios.

De acuerdo con lo obtenido en el VAN y el TIR sí que deberíamos invertir, ya que desde un primer momento el propietario de la tienda es consciente de que no obtendrá beneficios hasta tener una base económica equilibrada, es decir hasta recuperar el dinero que ha invertido.

7.3.2. Escenario pesimista.

A continuación, nos encontramos con el **escenario pesimista** que en este caso las variables empeorarían las previsiones iniciales.

Al realizar este segundo escenario lo que hemos hecho ha sido aumentar los beneficios de los meses un 2% y de los meses que más demanda poseemos solo un 4%, siendo los mismos meses que en el escenario anterior.

La tabla siguiente nos muestra los datos del escenario pesimista:

Tabla 28: Escenario Pesimista

BENEFICIOS ESPERADOS													
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	2.700 €	2.754 €	2.809 €	- €	2.865 €	2.923 €	2.981 €	3.100 €	3.224 €	3.353 €	3.420 €	3.489 €	3.558 €
Gastos Iniciales	1.650 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Coste total de las ventas	1.400 €	1.414 €	1.418 €	- €	1.493 €	1.559 €	1.595 €	1.468 €	1.508 €	1.575 €	1.620 €	1.701 €	1.792 €
Proveedores	1.200 €	1.224 €	1.248 €	- €	1.273 €	1.299 €	1.325 €	1.378 €	1.433 €	1.490 €	1.520 €	1.551 €	1.582 €
Merma de producto	200 €	190 €	170 €	- €	220 €	260 €	270 €	90 €	75 €	85 €	100 €	150 €	210 €
Coste total de personal	840 €	840 €	840 €	- €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €
Costes indirectos	435 €	430 €	395 €	320 €	425 €	435 €	445 €	445 €	435 €	435 €	435 €	435 €	435 €
Alquiler	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €
Servicios Básicos	115 €	110 €	75 €	- €	105 €	115 €	125 €	125 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €
Asesoría	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
Costes de promoción	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
Gastos totales	4.495 €	2.704 €	2.673 €	340 €	2.778 €	2.854 €	2.900 €	2.773 €	2.803 €	2.870 €	2.915 €	2.996 €	3.087 €
Beneficio mensual	-1.795 €	50 €	136 €	- 340 €	87 €	69 €	81 €	327 €	421 €	483 €	505 €	493 €	472 €
Beneficios acumulados	-1.795 €	-1.745 €	-1.609 €	-1.949 €	-1.863 €	-1.794 €	-1.713 €	-1.385 €	-964 €	-481 €	24 €	517 €	989 €

Fuente: Elaboración Propia

En este escenario pesimista el valor actual neto nos ha dado un resultado de **-8.866,82€** al ser menor a 0 no deberíamos invertir.

Por otro lado, el TIR nos ha salido un 5% y al ser menor que la tasa de actualización, no deberíamos de invertir.

Como podemos observar la empresa no empezaría a obtener beneficios hasta marzo del 2021. Por lo tanto, en concordancia tanto el VAN y el TIR nos manifiestan que no deberíamos de invertir de darse este escenario.

7.3.3. Escenario optimista.

Y por lo que hace al último escenario encontramos el **escenario optimista** en este lo que hacemos es tomar valores que mejoraran las previsiones iniciales.

Y en este escenario lo que se ha decidido hacer ha sido aumentar los ingresos en un 15% en todos los meses menos en los de mayor demanda que ha sido del 20%, siendo los meses diciembre, enero y febrero.

En la próxima tabla podemos ver los datos del escenario optimista:

Tabla 29: Escenario Optimista

BENEFICIOS ESPERADOS													
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	2.700 €	3.105 €	3.571 €	- €	4.106 €	4.722 €	5.431 €	6.517 €	7.820 €	9.384 €	10.792 €	12.411 €	14.272 €
Gastos Iniciales	1.650 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Coste total de las ventas	1.400 €	1.570 €	1.757 €	- €	2.045 €	2.359 €	2.684 €	2.986 €	3.551 €	4.256 €	4.896 €	5.666 €	6.553 €
Proveedores	1.200 €	1.380 €	1.587 €	- €	1.825 €	2.099 €	2.414 €	2.896 €	3.476 €	4.171 €	4.796 €	5.516 €	6.343 €
Merma de producto	200 €	190 €	170 €	- €	220 €	260 €	270 €	90 €	75 €	85 €	100 €	150 €	210 €
Coste total de personal	840 €	840 €	840 €	- €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €
Costes indirectos	435 €	430 €	395 €	320 €	425 €	435 €	445 €	445 €	435 €	435 €	435 €	435 €	435 €
Alquiler	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €
Servicios Básicos	115 €	110 €	75 €	- €	105 €	115 €	125 €	125 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €
Asesoría	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
Costes de promoción	20 €	20 €	20 €	- €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
Gastos totales	4.345 €	2.860 €	3.012 €	320 €	3.330 €	3.654 €	3.989 €	4.291 €	4.846 €	5.551 €	6.191 €	6.961 €	7.848 €
Beneficio mensual	- 1.645 €	245 €	559 €	- 320 €	776 €	1.069 €	1.442 €	2.225 €	2.975 €	3.833 €	4.600 €	5.450 €	6.424 €
Beneficios acumulados	- 1.645 €	- 1.400 €	- 841 €	- 1.161 €	- 385 €	684 €	2.126 €	4.351 €	7.326 €	11.159 €	15.759 €	21.209 €	27.633 €

Fuente: Elaboración Propia

En este último escenario, optimista, el resultado del VAN ha sido positivo con un total de **39.383€** por lo tanto al ser superior a 0€ deberíamos de invertir.

El resultado del TIR en el escenario optimista es del 44 % al ser superior a la tasa de actualización deberíamos de invertir en el proyecto.

En este escenario a partir de octubre del mismo año en el que se empiezan a realizar las estrategias obtendríamos beneficios. Cabe destacar que el VAN y el TIR en concordancia nos harían invertir en este proyecto, ya que nos aportaría beneficios.

Si este escenario se cumpliera sería el más rentable para el empresario, porque la inversión se recuperaría en mucho menos tiempo que en el resto.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES



8. CONCLUSIONES

Después de haber realizado la memoria sobre BOLQUERES, primero debemos destacar la mala situación con la que estamos conviviendo, ya que nos encontramos en un entorno particular debido a la crisis del Covid-19, esto provoca un entorno cambiante y muy particular y unas empresas que cada vez llegan más lejos gracias a las nuevas tecnologías.

Para la empresa cada vez es más necesario dedicarle más tiempo y esfuerzo al análisis, elaboración y elección de las estrategias que mejor se adapten a la situación que envuelve a la empresa y así poder estar al mismo nivel o por encima de nuestros competidores.

Por lo que respecta a la empresa, cabe destacar que desde que empezó se ha ido posicionando como una marca referente del sector de venta textil de la localidad. Lo ha conseguido por ofrecer unos productos diferentes al resto de las tiendas, pero con una gran calidad-precio.

La misión de la empresa es ser una empresa pionera en el sector del textil y complementos asequibles para todo tipo de públicos. Por otro lado, su **visión** es ser una empresa líder y conocida en la venta tanto física como online de prendas y complementos así poder llegar a los diferentes tipos de hogares ofreciendo una alta calidad a muy buenos precios.

En todo el tiempo desde su creación ha conseguido situarse a la altura de sus competidores y que fuera reconocida y se pretende que siga así con el paso del tiempo.

Del **Plan Estratégico** anterior cabe destacar lo siguiente:

Por lo que hace el Análisis Externo, centrándonos en el macroentorno o también conocido como entorno general, existen más oportunidades que amenazas, siendo un total de 22 oportunidades y de 15 amenazas. Dentro de las amenazas más importante encontramos principalmente la crisis del coronavirus, la tasa de paro y solicitud de ERTE. En contraposición encontramos que las oportunidades serían el aumento de compras en ropa, la venta online y por las redes sociales.

Por lo que hace el Microentorno o bien el entorno específico, cabe destacar que existen tanto amenazas como oportunidades. Algunas de las amenazas del sector serían unas barreras de entrada y de salida bajas por lo que podrían unirse nuevos competidores, como también podrían irse esto en cualquier momento.

Ahora hablaremos del análisis interno, la empresa posee un gran número de fortalezas (14) mientras que las debilidades (6) son casi la mitad de estas. Por lo que podemos afirmar que Bolquerets es una empresa consolidada en el sector y ha conseguido posicionarse entre sus competidores, contando con una cartera de clientes firme.

Con los análisis realizados en el informe y con la combinación de las amenazas y oportunidades junto con los puntos fuertes y debilidades de nuestra empresa se han formulado posibles estrategias que podría seguir nuestra empresa, de estas, después de realizar unos filtros, se han escogido finalmente las tres que más podrían beneficiar a nuestra empresa.

Que son las siguientes:

- Renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores actuales y futuros.
- Intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca.
- Intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes.

Por lo que hace la primera estrategia de renovar nuestra página web para que sea más atractiva y así podamos aumentar nuestras ventas online e intentar seguir manteniéndonos firmes frente a nuestros competidores actuales y futuros, se pondría en marcha en un plazo de 6 meses aproximadamente y con un coste de 450€. La segunda estrategia que seguiríamos sería intentar conseguir una mejor gestión de las marcas para así poder conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes y tener una variedad de proveedores más adecuados a los gustos de los clientes, con esta tardaríamos aproximadamente 10 meses y una inversión de 200€. En cuanto a la última estrategia que seguiríamos sería intentar llegar a nuevos clientes con una mejor comunicación en las diferentes RRSS que posee la empresa y así intentar que un mayor número de personas reconozcan nuestra marca, en esta invertiríamos unos 1000€ y tardaríamos un periodo de 12 meses aproximadamente.

Para concluir, esperamos que esta propuesta haya sido de un gran interés y utilidad, además de suponer un canal directo de comunicación y conocimiento tanto del sector textil como de la empresa Bolquerets, sirviendo de apoyo para las decisiones próximas que puedan tomar.

Bibliografía

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

CAPÓ VICEDO, J. (2018). *Estrategia y diseño de la organización*. Alcoy, España: Universitat Politècnica de València.

CARRIÓN MAROTO, J. (2011). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

GARRIDO BUJ, S. (2010). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.

GRANT, R. (2014). *Dirección Estratégica*. Madrid: Civitatis.

JOHNSON, G., SCHOLES, K., & WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

JOHNSON, G., SCHOLES, K., & WHITTINGTON, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Prentice-Hall.

MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y. (2005). *a elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

NAVAS LÓPEZ, J. E., & GUERRAS MARTÍN, L. Á. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid, Madrid: Civitatis.

NAVAS LÓPEZ, J. E., & GUERRAS MARTÍN, L. Á. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Civitas.

OSTERWALDER, A. Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: DEUSTO.

SAINZ DEVICUÑA ANCÍN, J. (2003). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Con los datos de la empresa Bolquerets se ha realizado a través de una comunicación directa junto con el propietario y su única empleada. También para conocer todo lo que ofrecen hemos consultado la página web <https://bolquerets.es>

Respecto a la información del macroentorno cabe destacar que los enlaces visitados y utilizados para su elaboración se han especificado en cada ocasión utilizados.

En último lugar para los escenarios económico-financieros hemos hablado con el propietario de la tienda para conseguir los datos necesarios para poderlos realizar.