



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

“Plan estratégico VerniPrens S.A”

MEMORIA PRESENTADA POR:
[GEMMA CATALÀ ALBORCH]

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: [Julio 2020]



PLAN
ESTRATÉGICO

VERNIPRENS S.A



TRABAJO FIN DE GRADO

TUTORA: M^o CRUZ FERNÁNDEZ MADRID

GEMMA CATALÀ ALBORCH

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - UNIVERSITAT
POLITÈCNICA DE VALÈNCIA - CAMPUS D'ALCOI

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Politécnica de Valencia, Campus de Alcoy por dejarme conocer a buenas personas y amigos que nunca me van a faltar.

A los profesores que durante toda mi carrera me han apoyado y enseñado para labrarme un futuro mejor. En especial mi tutora M^a Cruz Fernández por guiarme en este trabajo y dedicarme su tiempo.

A mi familia por confiar siempre en mí y apoyarme en todas mis decisiones de manera incondicional.

RESUMEN

El presente **Trabajo Final de Grado** consiste en el desarrollo de un **Plan Estratégico** sobre la empresa **VerniPrens S.A**, la cual pertenece al sector de prefabricados de hormigón y otros productos cerámicos.

En primer lugar, abordaremos los orígenes de la organización, su historia, así como la evolución que ha sufrido desde sus inicios hasta la actualidad. Haremos hincapié en la misión, visión y los objetivos principales seguidos por la misma.

Después, se analizará el entorno, mediante el estudio de los factores que afectan a la empresa directa e indirectamente.

Seguidamente, ofreceremos un análisis interno definiendo los recursos y capacidades de la empresa, así como la formulación, evaluación y selección de estrategias que le permitan crear y mantener su ventaja competitiva.

El trabajo finalizará con la ejecución de un plan de acción para llevar a cabo cada estrategia que hemos seleccionado.

Palabras Clave:

- Plan estratégico
- Análisis externo
- Análisis interno
- Evaluación y selección de estrategias
- Plan de acción

SUMMARY

The present **Final Degree Work** consists of the development of a **Strategic Plan** about the company **VerniPrens S.A**, which belongs to the sector of prefabricated concrete and other ceramic products.

Firstly, we will deal with the origins of the organization, its history, as well as the evolution it has suffered from its beginnings to the present day. We will emphasize the mission, vision and the main objectives followed by the company.

Then, we will analyze the environment, by studying the factors that affect the company directly and indirectly.

We will then offer an internal analysis defining the resources and capabilities of the company, as well as the formulation, evaluation and selection of strategies that will allow it to create and maintain its competitive advantage.

The work will end with the execution of an action plan to carry out each strategy we have selected.

Keywords:

- Strategic plan
- External analysis
- Internal analysis
- Evaluation and selection the strategies
- Action plan

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN	3
SUMMARY	4
<i>CAPÍTULO I: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</i>	10
1.1 Objeto.....	10
1.2 Motivación	10
1.3 Justificación	10
<i>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</i>	13
2.1 El contexto y la Dirección Estratégica	13
2.2 Contenido teórico “La dirección Estratégica de la Empresa”	13
2.2.1 Marco conceptual para el análisis estratégico.....	13
2.2.2 Concepto de estrategia	15
2.2.3 Niveles de estrategia.....	16
2.2.4 Los objetivos y los valores de la empresa	18
2.2.5 Responsabilidad social y ética empresarial.....	21
2.2.6 El proceso de Dirección Estratégica	23
2.2.7 El Plan Estratégico	27
<i>CAPÍTULO III: ANTECEDENTES</i>	30
3.1 Descripción general de la empresa	30
3.2. Estrategias y prioridades competitivas	31
3.3. Misión, Visión y Valores	31
3.4 La materia prima y el producto	32
3.5 Administración de Procesos	41
3.5.1 Proceso de fabricación de los productos	41
3.5.2 Control de calidad en la fabricación.....	44
3.5.3 Medio ambiente.....	45
<i>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS EXTERNO</i>	47
6.1 Análisis del Entorno General o Macroentorno.....	48
6.1.1 Análisis PEST.....	48
6.1.1 Perfil Estratégico del Entorno	62
6.1.1.1 Amenazas y Oportunidades derivadas de cada dimensión del entorno.....	63
6.1 Análisis del Entorno Específico o Microentorno	64
4.2.1 La segmentación estratégica.....	64
6.1.1 El modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	66

4.1.2.2 Amenazas y Oportunidades derivadas de las 5 Fuerzas de Porter	73
CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO	75
5.1 El inventario de recursos.....	75
6.1 Análisis funcional.....	77
5.2 El perfil estratégico	78
6.1.1 Obtención de la matriz de fortalezas y debilidades	81
6.1.1.1 Principales fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno	82
5.3 Análisis DAFO	82
CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	85
6.1 Formulación.....	85
6.2 Evaluación y Selección.....	86
6.2.1 El ajuste de la Estrategia	87
6.2.2 Aceptabilidad de la Estrategia.....	89
6.2.3 Factibilidad de la Estrategia	90
CAPÍTULO VII: PLANES DE ACCIÓN	93
7.1 Elaboración de los Planes de Acción	93
7.2 Priorización de los Planes de Acción	96
7.3 Valoración Económica - Financiera de la empresa	98
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	106

Índice de figuras, cuadros e imágenes

Índice de figuras

Figura 1: Niveles de la estrategia

Figura 2: Las etapas de la Dirección Estratégica

Figura 3: Los niveles del entorno

Figura 4: Evolución del SMI en España (Mes/Día)

Figura 5: Salario Mínimo Interprofesional Europa (Mes)

Figura 6: Tasa de desempleo España 2020

Figura 7: Tasa de Paro en España por CCAA

Figura 8: PIB por Comunidades Autónomas 2020

Figura 9: Número de beneficiarios por Comunidades Autónomas

Figura 10: Esperanza de vida en España

Figura 11: Población española por sexo y edad

Figura 12: Porcentaje de abandono por CCAA en España

Figura 13: Renta anual neta media por persona y por unidad de consumo

Figura 14: Gasto en actividades innovadoras por comunidades autónomas

Figura 15: Evolución de las Redes Sociales en España

Figura 16: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Figura 17: Los recursos de la empresa

Figura 18: Importancia estratégica de los Recursos y Capacidades

Figura 19: El perfil estratégico

Figura 20: Perfil estratégico respecto al competidor actual

Figura 21: Matriz de Fortalezas / Debilidades

Figura 22: Evaluación y Selección de las estrategias

Figura 23: Los criterios de Aceptabilidad

Índice de cuadros

Cuadro 1: Matriz de Ansoff

Cuadro 2: Variables características del análisis PEST

Cuadro 3: Tipos de impuestos en España

Cuadro 4: Perspectivas Macroeconómicas España

Cuadro 5: IPC General España abril 2020

Cuadro 6: Perfil Estratégico del Entorno

Cuadro 7: Amenazas y Oportunidades de las dimensiones del entorno

Cuadro 8: Grupos Estratégicos

Cuadro 9: Amenazas y Oportunidades de las 5 fuerzas de Porter

Cuadro 10: Lista de recursos

Cuadro 11: Listado de capacidades

Cuadro 12: Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno

Cuadro 13: Análisis DAFO

Cuadro 14: La matriz DAFO

Cuadro 15: Matriz DAFO

Cuadro 16: Valor de aceptabilidad de las estrategias

Cuadro 17: Resumen de ajuste de las estrategias

Cuadro 18: Los grupos de interés

Cuadro 19: Posibilidad de implantación

Cuadro 20: Plan de Acción para la Estrategia 2

Cuadro 21: Plan de Acción para la Estrategia 9

Cuadro 22: Priorización de los Planes de Acción

Cuadro 23: Cronograma de Implantación de las Estrategias

Cuadro 24: Escenario realista

Cuadro 25: Escenario pesimista

Cuadro 26: Escenario Optimista



CAPÍTULO I
OBJETO,
MOTIVACIÓN Y
JUSTIFICACIÓN
DEL PROYECTO

CAPÍTULO I: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Objeto

El objeto principal de este TFG es realizar un **Plan Estratégico** que nos permita conocer mejor la empresa familiar, **VerniPrens S. A.**

Primeramente, recopilaremos información de gran relevancia sobre su situación actual, y conoceremos las estrategias que ha llevado a cabo en los últimos años.

Posteriormente, analizaremos los efectos de su entorno, así como los agentes que le afectan, y haremos una evaluación y selección de aquellas estrategias que mejor se adaptan a la empresa.

Para finalizar, realizaremos un Plan de acción para cada estrategia, con el fin de planificar la gestión y controlar las tareas para conseguir los objetivos y metas planteados en la empresa VerniPrens S.A.

1.2 Motivación

Gracias a la realización de este trabajo final de grado, he podido poner en práctica los conocimientos que he ido adquiriendo a lo largo de los años en el grado de Administración y Dirección de Empresas.

El área que voy a abordar principalmente es la relacionada con la Dirección Estratégica. Ésta, es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica), y rendimientos superiores al promedio. Desde mi punto de vista, ésta área es muy importante ya que a medida que nos vamos adentrando en ella, nos damos cuenta de que ayuda a encontrar factores que diferencian a la empresa de la competencia.

El poder hacer este trabajo basado en un caso real, me ha hecho ver todo lo que verdaderamente he aprendido en estos cuatro años de grado, y también me ha permitido tener una idea de cómo funcionan las tomas de decisiones dentro de una empresa.

Con este trabajo pretendo cerrar una etapa de mi vida dando paso a otras nuevas.

1.3 Justificación

La empresa actualmente se encuentra ante una situación de muchos cambios con proyectos diferentes, intentándose reinventar cada vez más para poder adaptarse con mayor facilidad a los entornos difusos y cambiantes.

Es por esto y con el fin de poder ayudar a la empresa, que realizaremos un "Plan Estratégico" que permitirá aprovechar mejor las oportunidades, así como paliar los posibles riesgos u amenazas, permitiendo que se satisfagan con éxito los objetivos que se proponen.

En el primer capítulo hablaremos sobre el porqué hemos decidido realizar el trabajo, es decir, nuestra motivación a la hora de elegir la organización y la temática.

En el capítulo segundo, nos centraremos en la teoría que nos servirá de base para comprender todo el informe.

En el tercer capítulo, detallaremos con precisión los antecedentes de la empresa VerniPrens.

En los capítulos cuarto y quinto, realizaremos un análisis tanto interno como externo de la organización. Con él se pretende observar aquellos factores que la afectan de manera directa e indirecta, con el fin de determinar los positivos y negativos, y favorecer los primeros, así como tratar los segundos.

En el capítulo sexto, se formularán las estrategias a partir del análisis DAFO, para poder ser evaluadas posteriormente y seleccionar las que más convengan. Después, se realizarán los planes de acción que correspondan a cada estrategia para alcanzar con éxito los objetivos.

Para concluir el trabajo, se redactarán de forma resumida las conclusiones, así como se detallará la bibliografía utilizada para su realización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo trataremos de comprender la definición de Dirección Estratégica y su plan elaborado con posterioridad, apoyándonos en figuras y cuadros para una mejor comprensión.

En el marco teórico hay una vinculación directa con el desarrollo del Plan ya que posee una completa definición de procesos y técnicas utilizados para su ejecución y entendimiento.

2.1 El contexto y la Dirección Estratégica

En la actualidad las empresas se envuelven entre constantes cambios y cada vez más la competencia es más valiosa y difícil de superar, a causa de la constante evolución que deben experimentar para adaptarse a los nuevos tiempos.

Cada vez es más importante dedicar más esfuerzo y atención a la elaboración y elección de las estrategias más adecuadas para asumir los entornos y hacer que la empresa sea más competitiva. Hay ocasiones en que las empresas no siguen una estrategia escrita, sino que los empresarios las tienen idealizadas. Aun así, la mejor opción es tenerlas por escrito para que consten y queden más claras a la hora de realizarlas.

La dirección estratégica se ha convertido en un ámbito fundamental para poder comprender el desarrollo de las actividades empresariales. Ésta pretende adoptar herramientas de forma que la empresa pueda ser más eficaz a la hora de determinar sus oportunidades y superar las adversidades, sin olvidar los recursos, capacidades y fortalezas de las que dispone.

Este modelo de Plan Estratégico aporta una visión más amplia a la organización a la hora de realizar análisis y tomar decisiones. Además, no quita importancia a otros niveles ya que son necesarios para tomar mejores decisiones.

2.2 Contenido teórico “La dirección Estratégica de la Empresa”

2.2.1 Marco conceptual para el análisis estratégico

La estrategia empresarial pretende realizar estudios de forma que las empresas puedan relacionarse con su entorno y con ello alcanzar sus metas. Estos tres elementos: **Empresa, Entorno y Objetivos**; tienen una constante interacción entre sí para poder interpretarse de una mejor manera.

En todo el proceso la incertidumbre es una variable presente, seguida de la complejidad, hecho que hace que las estrategias se alejen de causalidades.

Cuando comparamos las trayectorias de varias empresas del mismo sector podemos encontrar diferencias entre sus resultados.

Es por esto por lo que la dirección estratégica busca conocer las causas del éxito o las razones del fracaso empresarial. De esta manera la empresa puede relacionarse con el entorno y ofrecer servicios y productos que acaparen las necesidades de los clientes.

Cualquier empresa necesita tener un pensamiento estratégico y poder tomar decisiones que hagan que alcance sus objetivos establecidos. Estas decisiones abarcan cuestiones como los recursos y capacidades necesarios para implantar estrategias; definición de productos y mercados en los que se va a competir; y la lógica para poder crear valor y obtener ventajas competitivas.

La etapa oscila entre finales de la década de 1980 y el inicio del siglo XXI caracterizada por sucesos constantes que presentan un panorama empresarial más incierto y complejo, haciendo que las empresas hayan de moverse en un mundo cambiante.

En primer lugar, 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 como de servicios, los trabajadores, las ideas y los capitales se desplazan cada vez con más libertad entre países.

La ampliación de la Unión Europea a 27 Estados miembros y la creación del euro como moneda única han consolidado un mercado formado por más de 498 millones de habitantes, con elevados niveles de vida y consumo.

Los intentos por lograr una mayor liberalización de los mercados de bienes, servicios y capitales, a través de negociaciones como el GATT, la OMC, la OCDE y el FMI, cada vez son mayores. A estos intentos se añade un conjunto de mejoras en las infraestructuras que hacen posible dicha competencia. El abaratamiento del transporte y los progresos de logística han facilitado la accesibilidad a mercados geográficamente alejados. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han hecho posible el intercambio de información y el acceso a conocimientos codificados en tiempo real.

Un fuerte incremento de la competencia proveniente de empresas de otros países que se internacionalizan; al mismo tiempo las empresas nacionales pueden competir en nuevos mercados alejados de sus fronteras. Como consecuencia de esto, las oportunidades y amenazas para las empresas no se circunscriben a su entorno geográfico, sino que pueden situarse en cualquier lugar del mundo.

También, **las diferencias en el coste de los factores productivos, y la mano de obra entre países**, están provocadas por procesos de deslocalización de plantas productivas junto con el rediseño de los procesos de producción, que comportan una nueva división del trabajo y de la especialización productiva a escala mundial.

Otro aspecto es el **auge imparable de las empresas multinacionales**, que se fundamentan en la explotación de economías de escala por el lado de la tecnología y por el crecimiento de la demanda de sus productos a escala mundial, en un contexto de creciente convergencia en los gustos y necesidades de los clientes.

En cuando al **dinamismo tecnológico**, lo entendemos como un proceso de innovaciones que se difunden entre empresas, provocando la sustitución de viejas tecnologías por nuevas. Como consecuencia, las empresas deben emplear recursos y desarrollar habilidades para vigilar su entorno tecnológico y ser capaces de innovar o bien adoptar las nuevas tecnologías en el momento adecuado para poder mantener su capacidad competitiva.

Este tipo de decisiones va siempre ligado a un elevado riesgo el cual se irá incrementando a medida que el dinamismo tecnológico de la industria o sector en que compite sea mayor.

Por otra parte, **la importancia del conocimiento y el aprendizaje**, dan paso a 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 permitirá 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 misión 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.

2.2.2 Concepto de estrategia

En los años 60 surge el concepto de Estrategia referido al ámbito empresarial el cual ha ido evolucionando con el paso de los años al unísono de los sistemas de dirección y los problemas que éstos acarrear.

Hay numerosas definiciones sobre la estrategia que han presentado diversos autores sin llegar a un acuerdo de su significado. Pese a ello, en la actualidad ya hay conceptos y elementos que han sido aceptados y 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

Cuando hablamos de estrategia también deberemos tener en cuenta que otras empresas o agentes competirán con la empresa por los recursos, clientes o rentabilidad y éxito a través de las suyas propias. RUMELT y otros (1994).

La estrategia es la forma de vincular la empresa con el entorno que la rodea. Éste la influye y condiciona a la hora de tomar sus decisiones. Por esto, cuando la empresa escoge una estrategia, no solo intenta dar respuestas a su entorno, sino que trata también de moldearlo a su favor.

Cuando hablamos del contenido de la estrategia, nos referimos a su lugar en la dirección a largo plazo que tiene en una empresa u organización. Ésta se orienta hacia la creación de oportunidades mediante la mejora, explotación y generación de los recursos y capacidades que la empresa posee. Se incluye también la definición e identificación de los negocios en los que la empresa va a competir. Por ello, las decisiones estratégicas pretenden hacer a la empresa más competitiva, logrando una ventaja y mayor rentabilidad que sus competidores.

Por lo que respecta a las características de la estrategia, destacar que su naturaleza es de elevada complejidad en especial en grandes empresas, diversificadas o con ámbitos de gran actuación en 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, se requiere de un planteamiento integrado de la organización.

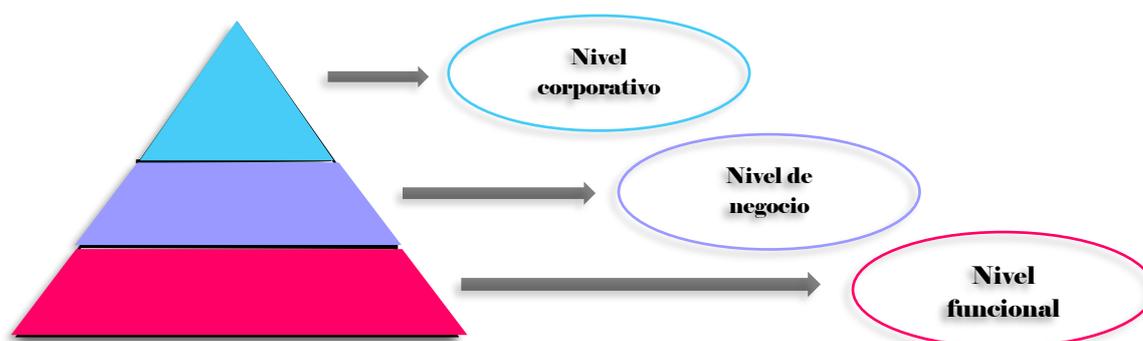
Otra de las características que debemos tener en cuenta es la de relaciones exteriores que la empresa cree y mantenga que es un elemento fundamental para el éxito de la estrategia que se emplee. Hay que destacar que las estrategias requieren cambios organizacionales, que no siempre son fáciles de gestionar.

Una vez establecida la estrategia junto con sus características, abordaremos el término de reto estratégico, que consiste en la actuación de la empresa ante los cambios del entorno intentando convertir las amenazas en oportunidades, evitando un entorno de actitud pasiva, a un entorno de actitud más proactiva. Para esto, la empresa debe plantear las estrategias de la dirección estratégica.

2.2.3 Niveles de estrategia

Hay tres niveles de definición de estrategias, que corresponden a distintos niveles jerárquicos de la organización, y a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Estos son: **estrategias corporativas o de empresa, estrategias competitivas o de negocio y estrategias funcionales.**

Figura 1: Los niveles de la estrategia



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

Veremos a continuación las características básicas de cada uno de estos niveles:

Nivel corporativo o de empresa. Es el nivel más alto y hace referencia al alcance global de una organización y a cómo se añadirá valor a sus diferentes partes (unidades de negocio). Abordan decisiones sobre el conjunto de la organización y son la base de las demás decisiones estratégicas. Incluyen aspectos relacionados con: la cobertura geográfica, con la diversidad de productos u otras más.

Definimos las direcciones de desarrollo como las opciones estratégicas de que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura del mercado. En la práctica las empresas aplican una combinación de las direcciones de desarrollo posibles basadas en la Matriz de ANSOFF.:

Cuadro 1.: Matriz de ANSOFF

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Proteger / Construir	Desarrollo del producto
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia con apoyo Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. (2016, 18 febrero). RobertoEspinosa. <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>

El primer cuadrante es el de **Proteger y/o construir**. Se da cuando las empresas protegen o consolidan su posición en los mercados actuales con productos actuales. La consolidación no significa quedarse donde se está, ya que el mercado cambia. Por ello pueden exigirse cambios e innovaciones considerables para mejorar el valor de los productos y servicios, prestar mucha atención a como adaptarse y desarrollar los recursos y capacidades de la organización para mantener su posición competitiva.

Por otro lado, hablamos de construir cuando la empresa pretende ganar cuota de mercado, y con ello poder aumentar sus ventas de productos actuales en mercados actuales, mediante el incremento de su participación en los mercados y el desarrollo de la demanda global.

En el segundo, abordamos el **Desarrollo de productos**. En este la empresa pretende mantenerse en el mercado actual, pero desarrollando productos con características nuevas y diferenciales. Estas modificaciones pueden ser accesorias, mediante la mejora; o sustanciales mediante la sustitución. Se puede también ampliar las líneas de producción y ofrecer una innovadora imagen de la empresa.

En cuanto al **Desarrollo de Mercados**, la empresa pretende introducir productos tradicionales en mercados nuevos. Se aprovecha la tecnología y capacidades de producción ya existentes. Los nuevos mercados pueden ser: nuevas áreas geográficas, nuevas funciones y nuevos segmentos o grupos de clientes.

Por último, ante la combinación de nuevos productos y mercados encontramos la **Diversificación**. Consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y mercados a los ya existentes.

Dentro de la **Diversificación Relacionada** encontramos la integración vertical que significa la entrada de la empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, convirtiéndose en su propio proveedor o cliente. Es un movimiento estratégico en la propia Red de Valor que podemos realizar hacia atrás (integra la actividad de alguno de sus proveedores) o hacia delante (integra la actividad de alguno de sus clientes). La integración horizontal es el desarrollo en actividades complementarias a las actuales y consiste en la entrada de la empresa con nuevos productos en nuevos mercados en los que el tipo de cliente es muy similar al de los mercados tradicionales de la empresa.

En cambio, la **Diversificación no Relacionada** supone el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales o de la red de valor. Es la forma más drástica de crecimiento, al no existir relación entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios.

La estrategia de internacionalización de una empresa es una decisión de carácter estratégico, es un caso particular de desarrollo de mercados (diversificación en algunos casos). Implica salir a competir fuera de las fronteras nacionales y vender en países distintos al de origen, con el objetivo de crear nuevas oportunidades de negocio.

Nivel competitivo o de negocio trata de determinar cómo competir mejor. La cuestión principal en este nivel es cómo construir una posición competitiva mejor, es decir, a cómo deberían competir los distintos negocios incluidos en la estrategia corporativa en sus mercados particulares, normalmente se ocupa de aspectos como la estrategia de fijación de precios, de innovación o diferenciación, por ejemplo, mediante una mayor calidad o un canal de distribución distinto. Mientras que la corporativa involucra decisiones sobre la organización en conjunto, estas se relacionan con unidades estratégicas de negocio.

Cuando hablamos de 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 (unidades estratégicas de negocio). Son una parte de la organización para la que existe un mercado externo de bienes o servicios que es diferente del de otras UEN. Tratan de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad de cada unidad sin perjudicar al conjunto de la corporación o a otras unidades del grupo. Buscan construir una posición competitiva mejor desarrollando las potencialidades internas.

Porter estipula que hay tres tipos de estrategia competitiva;

- **El Liderazgo en Costes** cuando una empresa consigue ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad.
- **La Diferenciación** cuando la empresa busca crear singularidad en el producto o servicio que se ofrece al mercado, proporcionándole alguna característica de valor que el cliente percibe como única. Los clientes están dispuestos a pagar más por él (han de ser comparables).
- **La Estrategia de Enfoque o Nicho**, consiste en centrarse en un segmento limitado y crear una estrategia para competir en él. Las ventajas competitivas se consiguen mediante la creación de valor añadido a grupos concretos de clientes. No es una estrategia genérica independiente ya que ha de ser combinada con el liderazgo en costes o diferenciación.

Nivel operativo o funcional se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional. Se encuentra en el nivel operativo de la organización, suponen fijar los criterios que indiquen cómo deben usarse y aplicarse los recursos de las áreas funcionales, para maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas. Deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, son esenciales para que las estrategias a niveles superiores tengan el máximo impacto. Normalmente se les denomina políticas, y son de gran relevancia.

2.2.4 Los objetivos y los valores de la empresa

Las empresas, como organización, deben resolver el problema de coordinar e incentivar las decisiones de diferentes grupos participantes para alcanzar objetivos comunes. La estrategia, aspira a ser un patrón coherente para poder tomar decisiones; lo que obliga a que cada decisor, en su ámbito de actuación, conozca cuáles deben ser sus contribuciones para poder alcanzar los objetivos comunes. Para realizar esta tarea, las empresas recurren a explicitar su visión, misión y objetivos.

Conforman un primer escalón en la jerarquía de metas y objetivos a alcanzar, así como una declaración de los principios y valores a través de los cuales va a actuar la organización.

Primeramente, 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. Debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia, constituyendo algo como una declaración de principios mediante la cual la empresa se presenta ante la sociedad. Es importante que sea conocida por todos los miembros de la empresa. Puede decirse que la misión tiende a ser estable en el tiempo. Debe entenderse como un concepto dinámico que va a evolucionar dentro de la organización y podrá ser replanteada como consecuencia de los cambios del entorno o cambios en desde alta dirección de la empresa. Según HAX Y MAJLUF (1997) para la definición de la misión se han de tener en cuenta una serie de variables:

1. **El campo de actividad de la empresa**, como aquellos negocios en los que la empresa opera actualmente o pretende operar en un futuro.
2. **La identificación de las capacidades esenciales** que la empresa está desarrollando o puede desarrollar en un futuro, poniendo de manifiesto su forma de competir en los mercados.

Hay que destacar que un problema especial referente a la identificación de la misión se da en aquellas empresas muy diversificadas, en las que tanto los productos como mercados son muy diferentes entre sí. En este caso lo conveniente sería encontrar una interrelación común entre las distintas unidades de negocio para dar sentido a una misión global dentro de la empresa.

En segundo lugar, la visión se refiere a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro, estableciendo los criterios que la organización deberá utilizar para fijar el camino a seguir. Gracias a esta definición podemos hacer una comparativa entre la situación actual y la deseada y corregir las posibles desviaciones entre lo planteado y lo conseguido. La visión, según HAMEL Y PRAHALAD (1990) debe reunir una serie de características:

- **Tener la idea profunda de triunfo**, es decir, plantearlo como un objetivo ambicioso y siempre con la vista puesta en el futuro deseado más que en el pasado vivido.
- **Estar estable a lo largo del tiempo** ya que el reto se plantea a largo plazo y por tanto deberá de ser estable y coherente para poder alcanzarlo.
- **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.

Pese a que la visión recoge la situación deseada, debe ser una interpretación realista de cómo será la empresa en un futuro. Todo ello implica una consideración adecuada tanto de las condiciones del mercado, tecnológicas, económicas y sociales a las cuales habrá de enfrentarse en el futuro; como de los recursos y capacidades disponibles en la empresa.

Las discrepancias entre el futuro deseado y la realidad actual hacen que el esfuerzo necesario para conseguirlo pueda ser considerable. Para superarlos y avanzar en el sentido correcto, la organización debe desagregar la visión en objetivos estratégicos. Para que el sistema de objetivos sea adecuado, han de cumplir una serie de criterios establecidos por Hamel y Prahalad 1990, dess y lumpkim 2003:

- Han de ser medibles, que exista algún tipo de indicador para comprobar su grado de cumplimiento.
- Específicos, que pongan de manifiesto de forma clara qué es lo que se necesita llevar a cabo.
- Consistentes o adecuados 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.
- Que estén fijados en el tiempo, es decir, que tengan un plazo temporal para su consecución.

Un sistema de objetivos siguiendo los criterios anteriores, conseguirá que la fuerza de la organización mejore y que se den los pasos necesarios para ir avanzando hacia la dirección correcta y consecución de la visión. Sirven de estímulo y motivación para que la empresa se plantee nuevos retos más ambiciosos. Además, 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.

Algunos tipos de objetivos estratégicos más relevantes son: (Thompson y Strickland 2004);

Por la naturaleza de los objetivos se pueden distinguir los *objetivos financieros* y los *objetivos estratégicos* en función de si se persiguen objetivos directamente relacionados con la rentabilidad empresarial o con la forma de competir en los mercados. Se pretende conseguir un equilibrio entre lo que son los objetivos básicos de la empresa, referidos a la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas, y a los objetivos relacionados con el proceso estratégico, relativo al éxito competitivo.

Por el horizonte temporal se pueden plantear *objetivos abiertos* (mejorar cada día) u *objetivos cerrados* (crecer un 20% anualmente). Aunque son manifiestas las ventajas de la segunda formulación, no debe menospreciarse un planteamiento abierto que, si bien nunca llegará a cumplirse, por ello supone un continuo esfuerzo de superación.

Por la capacidad de su alcance se distingue entre los *objetivos ambiciosos* y *objetivos imposibles*. Los objetivos deben suponer un desafío para la empresa, sin embargo, la discusión debe centrarse en el nivel que debe alcanzar el desafío.

En último lugar, según el nivel de implantación, los objetivos son necesarios en todos los niveles de la organización, y por tanto distinguimos entre los *objetivos corporativos* y objetivos de empresa que se refieren 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 diversas áreas funcionales de la empresa.

Deben representar un sistema integrado capaz de dar coherencia a las estrategias de las distintas partes de la empresa y unificar los esfuerzos internos para conseguir el propósito estratégico elegido. Además, es indispensable que implique a todos los miembros de la organización.

2.2.5 Responsabilidad social y ética empresarial

Hablamos de **responsabilidad social corporativa (RSC)** cuando la actitud de la empresa ante las demandas de tipo social son 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. Se define como la medida en que las actividades de una organización protegen a la sociedad y la mejoran para servir los intereses legales, económicos o técnicos de la organización. Cabe destacar tres aspectos claves según Nieto (2005):

- Ésta transforma la fórmula clásica de gobierno de la empresa centrada en la relación bilateral entre accionistas y directivos en otra multilateral en la que participan todos los grupos de interés, lo que incluye a accionistas, directivos, empleados, clientes y muchos más.
- También, 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.
- Es de aplicación voluntaria.

Gracias a ello, la empresa puede conseguir legitimidad y credibilidad ante los diversos grupos de interés (Stakeholders) que la integran y ante la sociedad en su conjunto

Habitualmente 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. En este campo encontramos el planteamiento de Friedman (1966), quien estipula que la responsabilidad preferente de la empresa radica en obtener mayores beneficios posibles para sus accionistas. De acuerdo con esta postura clásica, el papel del directivo, como empleado de los accionistas, debe reducirse 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.

Al adoptar criterios de responsabilidad social, la empresa puede facilitar las relaciones con los distintos grupos de interés, reducir los conflictos y mejorar las condiciones del entorno. Todo ello ayuda a facilitar la solución de los problemas sociales y a crear una mayor reputación y valor para la empresa.

En cuanto al **ámbito de la responsabilidad social**, podemos considerar que existen al menos tres áreas:

1. El área económico-funcional, relacionada con la propia actividad normal de la empresa. Como consecuencia, se produce creación de empleo, rentas y riqueza.
2. El área de la calidad de vida, relacionada con la forma en que la empresa está desarrollando el nivel de vida general de la sociedad y qué hace para paliar las externalidades negativas generadas con su actividad, también, la gestión medioambiental y la idea de sostenibilidad de la actividad.
3. El área de inversión o acción social, referida al grado en el cual la empresa utiliza 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.

Su extensión hasta esas áreas de la responsabilidad de la empresa necesita una reformulación de los principios que marcan su eficiencia hacia un nuevo sistema de valores que actúe a modo de código ético para la empresa. Ello nos enfrenta con la necesidad de ampliar el árbol de objetivos, apareciendo la necesidad de crear valor, para el resto de los grupos sociales participantes de ésta.

Puede considerarse que los factores que influyen en la decisión de la empresa acerca de la responsabilidad social son de cuatro tipos: legales, políticos, competitivos y éticos. *Los factores legales* se determinan por el respeto a las leyes y normas de la sociedad, a través de las instituciones elegidas al efecto. Existe un consenso generalizado acerca de un umbral mínimo de responsabilidad social que las empresas están obligadas a respetar. *Los factores políticos* derivados por la necesidad, por parte de la empresa, de atender a los grupos de interés con los que se relaciona, especialmente con aquellos más relevantes. Dentro de los grupos de interés internos, los trabajadores constituyen el principal objetivo de la responsabilidad social. Entre los grupos externos, hay que destacar la importancia de los consumidores. *Los factores estratégicos o competitivos* hacen referencia a la posibilidad de mejorar la posición competitiva y crear valor en las empresas a través de la responsabilidad social, utilizando para ello mecanismos como la legitimidad o la reputación empresarial.

En cuanto a factores ético-morales están vinculados con un comportamiento socialmente responsable. A modo resumen hay que decir que existe una especie de vínculo entre la responsabilidad social y los resultados, de manera que aquellas empresas que invierten en responsabilidad social obtienen a largo plazo mejores resultados y permite a las empresas reforzar su inversión en responsabilidad social.

Del mismo modo 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 y por la conciencia y los valores de las personas que forman parte de una organización.

Cuando hablamos de **ética empresarial** nos referimos a los fundamentos morales que caracterizan las relaciones que las empresas sostienen con los agentes sociales o grupos de interés: trabajadores, clientes, proveedores, competidores, etc. La ética de la empresa habla de cómo las normas morales de las personas se aplican a las actividades y objetivos de la empresa, es decir, 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.

Por último, hay que destacar 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, hacia los intereses generales de la empresa. Por otra parte, 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.

2.2.6 El proceso de Dirección Estratégica

Decimos que la Dirección Estratégica es algo similar a la dirección de empresas. Es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo principal formular una estrategia y ponerla en práctica. La adopción de decisiones estratégicas plantea dos cuestiones relacionadas. Primero, definir las actividades que son necesarias para llevar a cabo con éxito una estrategia empresarial, «proceso de dirección estratégica». Y, segundo, identificar las personas clave que son responsables de dicho proceso y, en consecuencia, del éxito de la estrategia.

En ésta, se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia que podemos identificar mediante cuatro actividades básicas:

1. **Ámbito o campo de actividad**, pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, y delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y de mercado. El ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar.
2. **Capacidades o competencias distintivas**. Aquí se incluyen los recursos (físicos, técnicos, ...) 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 sus activos materiales y financieros. Trata de determinar el nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y habilidades).
3. **Ventajas competitivas**. Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad.
4. **Sinergia**. Implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades... De la empresa se depende 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 debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

La evolución de la Dirección Estratégica

Definimos la planificación, como 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 ella se consigue analizar y preparar las decisiones que van a ser ejecutadas y diseñar el marco operativo dentro del cual la empresa se va a situar en el futuro.

Denominamos ***Planificación Estratégica*** como el proceso de formalización de la Dirección Estratégica de la Empresa. Supone la plasmación 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. No supone una suma continuada de planes estratégicos, sino un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y continúa con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno cambiante.

En cuanto a la planificación estratégica, aparte de los resultados positivos o negativos acerca de su utilidad, encontramos 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 estratégica aparece como un ataque sólo 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.

Es por ello por lo que 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. Sin embargo, esta nueva actitud, plasmada en la planificación 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.

Actualmente la Dirección estratégica abarca una mayor cantidad de **factores internos** 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, ésta, 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.

La complejidad del problema que se plantea con la adopción de una decisión estratégica y su puesta en marcha tiene la suficiente importancia 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*. La siguiente figura muestra de forma esquemática las distintas etapas de la dirección estratégica.

Figura 2: Las etapas de la dirección estratégica



Fuente: Las fases de la dirección estratégica. (2018, 11 junio). By Insignia. <https://blog.elinsignia.com/2018/06/11/las-fases-de-la-direccion-estrategica/>

Como observamos, consta de cuatro fases básicas e interrelacionadas:

La primera de ellas, 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 elección estratégica (formulación). Recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, aunque ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas, hasta las variables sociopolítico-culturales.

En esta fase la estrategia se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: el entorno, los recursos de la organización y las expectativas de los diferentes “Stakeholders”.

En segundo lugar, tenemos el **entorno**, el cual es cambiante. Los dos principales problemas que se han de afrontar son, primeramente, extraer de esta complejidad una visión de los principales o globales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica y, en segundo lugar, el hecho de que la gama de variables puede ser tan grande, que puede que no sea posible o realista identificar y analizar cada una de ellas

En cuanto a los recursos de la organización, nos referimos a las influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y débiles que pueden ser identificados a través del estudio de las áreas de recursos de la empresa como, por ejemplo, las instalaciones de su fábrica, su dirección, su estructura financiera y sus productos. Su objetivo es configurar una visión de las influencias internas.

Abordamos ahora, **la Formulación de la estrategia**. A partir del análisis estratégico, y según la metodología propuesta, la empresa trataría de formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno. En este proceso se trata de generar distintas opciones estratégicas. Hay varias alternativas de acción posibles y, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental sino aquella más idónea.

La **Implantación estratégica** es la última parte. Ésta, está formada por tres procesos diferenciados: la evaluación de estrategias, la selección de estas y por último su implantación y control.

Evaluación de opciones estratégicas. Pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas, como, por ejemplo; ¿cuál de las opciones se fundamentan en puntos fuertes de la empresa, supera puntos débiles y aprovecha oportunidades mientras se minimiza las amenazas a que ve enfrentada la empresa?

La selección de la estrategia. Proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una o varias. Cualquier estrategia presentará, ciertas ventajas y desventajas, por tanto, al final, la elección puede basarse en el criterio de los directivos.

Implantación de la estrategia. Aquí hacemos la puesta en práctica de la estrategia definida, plasmando las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, aumentando el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa.

En último lugar, **el control** se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar a priori el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas.

A groso modo, el desarrollo de la dirección estratégica no implica olvidar otros aspectos importantes como la asignación de las distintas tareas y responsabilidades correspondientes a los miembros de la empresa. La existencia de un sistema de información y comunicación representa otro elemento clave que, junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección, liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica. Estos factores internos, además de los recursos humanos, son según todos los autores que han tratado estos temas, cada vez más importantes, o al menos tanto como los factores externos.

2.2.7 El Plan Estratégico

En cuanto al **Plan Estratégico** es un Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, para ponerlas en práctica los próximos años, y así lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus grupos de interés.

A nivel corporativo define la misión y 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 interno, externo, etc.

A nivel de negocio define el posicionamiento competitivo de cada uno de sus negocios que permita conseguir una VC sostenible en el tiempo y el análisis estratégico a nivel de negocio para formular la estrategia competitiva más adecuada.

A nivel funcional define las necesidades formales que en las distintas áreas operativas exigen las estrategias corporativas y de negocios. La importancia que las áreas funcionales tienen en la generación de las competencias distintivas de la empresa.

Momentos actuales de cambios constantes, se podría pensar que hacer un análisis a medio/largo plazo sobre el futuro no tiene sentido, dados los numerosos factores que crean incertidumbre. Pese a ello, 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 tanto, es importante emplear metodologías participativas en todo el proceso. Una organización cuando aborda la Planificación Estratégica desde este enfoque puede encontrar otras ventajas a esta herramienta como son:

- El aumento del conocimiento de la propia entidad, lo que permite detectar áreas de mejora.
- El aumento del conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus expectativas.
- El aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad.
- Detectar oportunidades y clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- Preparación de la organización para estar al día de los cambios, y para poder gestionar mejor aquellos que le son adversos.
- Permite mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización.

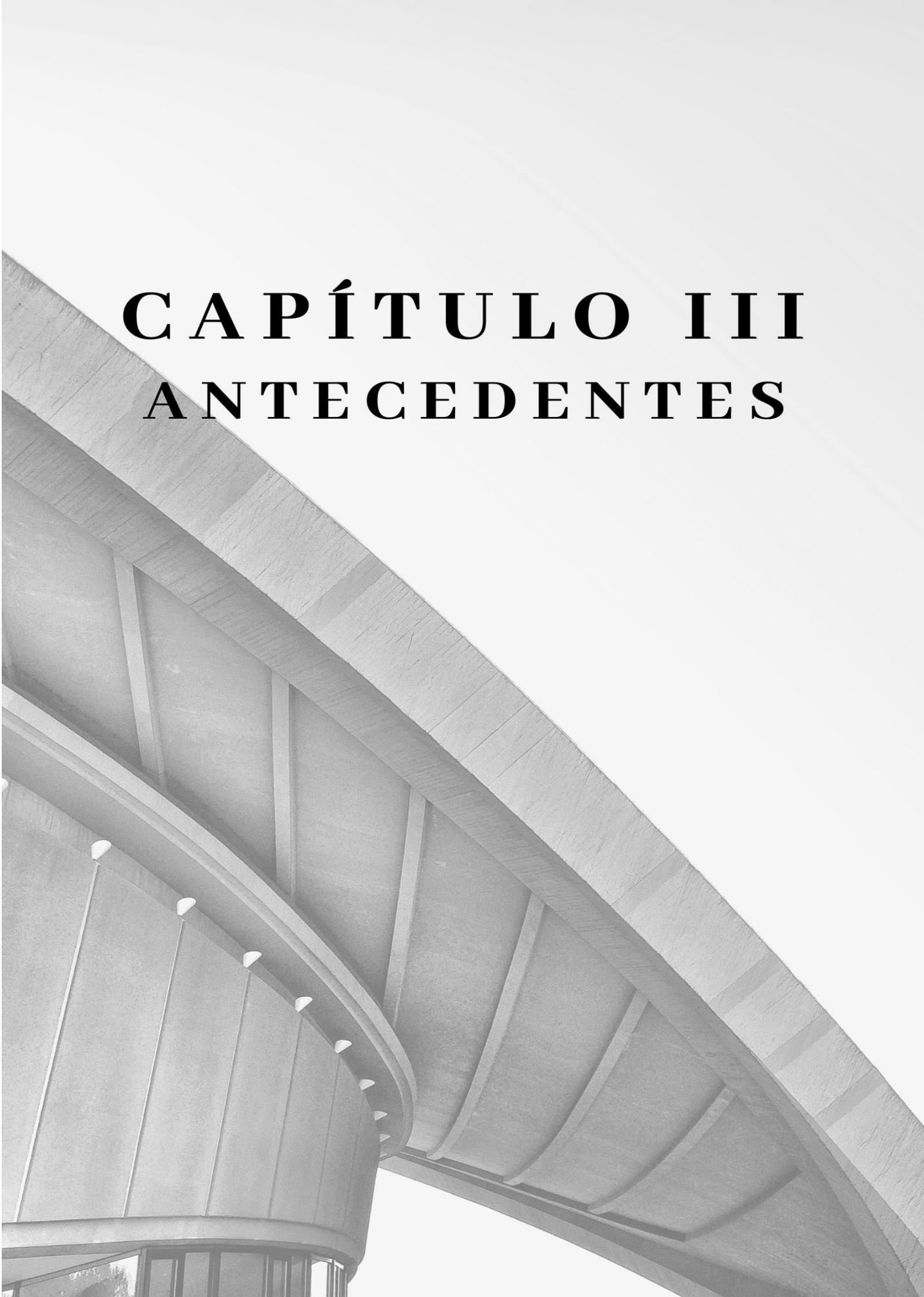
- Unifica la orientación de la empresa a través de un procedimiento formal y sistemático.
- Obliga a llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno.
- Supone una visión integral de la empresa que incorpora los problemas del análisis, la formulación y la implantación de las estrategias.
- Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, 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.

Por ello definimos la Planificación Estratégica como el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban por definir: QUÉ es una organización, QUÉ hace y POR QUÉ lo hace. Ayuda a formular su **MISIÓN** (carisma, identidad, valores, razón de ser) y, partiendo de ella, proyectarse hacia el futuro a medio plazo, visualizando cómo desea ser dentro de unos años (**“VISIÓN”**).

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

En cuanto a la realización de la idea, 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 idea*) deben ir acompañadas de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio (*estrategia como diseño*).

Para finalizar el capítulo, decir que, el objetivo fundamental del mismo es que sirva de guía para la consulta de conceptos teóricos referidos al ámbito de la Dirección Estratégica en la Empresa y aportar una serie de contenidos útiles para la comprensión de este trabajo.



CAPÍTULO III

ANTECEDENTES

CAPÍTULO III: ANTECEDENTES

En este capítulo mostraremos la información referente a la empresa objeto de análisis, es decir, Verniprens S.A. Primeramente definiremos la historia de la organización desde sus inicios hasta la actualidad juntamente con su estrategia de operaciones. En este apartado se incluirán diversos aspectos como las prioridades competitivas y su estrategia de flujo.

En segundo lugar, definiremos los principios y valores que guían la conducta de la empresa, en concreto misión y visión y sus valores organizacionales. Se analizará la materia prima, diseño, gama de productos y ciclo de vida.

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

3.1 Descripción general de la empresa

Verniprens S.A es una empresa familiar especializada en la fabricación de productos de hormigón estructurales y ornamentales, así como mobiliario de jardín y decoración de exteriores; y otros productos cerámicos.

Fue fundada en 1981 sobre una base ya consolidada de experiencia en el sector. Su objetivo principal ha sido convertirse en un referente en el mundo de la piedra reconstruida.

Es por ello por lo que disponen de plantas de fabricación y almacenes logísticos en varias zonas de ubicación estratégica como son Madrid y Castellón en España, Casablanca en Marruecos y Florida en EE. UU., permitiendo que sus productos lleguen a clientes de 48 países distintos.

Dejo a continuación un enlace a un vídeo corporativo de la empresa:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=9&v=thqDdMpGAIY&feature=emb_log

La empresa cuenta con 70 trabajadores. También con un director de producción y operaciones, así como dos encargados de mantenimiento, encargados de máquinas, algunos operarios y varios transportistas para poder distribuir sus productos.

La empresa posee un catálogo de más de 1500 productos referenciados.

Verniprens está localizada en la localidad de Lugar de San Jerónimo en Valencia con una extensión de más de 200.000m² de superficie.



3.2. Estrategias y prioridades competitivas

En este apartado comentaremos en qué se basa principalmente la estrategia corporativa de la empresa, sus prioridades competitivas y los objetivos del departamento de producción.

La estrategia corporativa se refiere al alcance global de la empresa. Para definir la estrategia corporativa se necesitan tomar tres tipos de decisiones:

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

Sus **Prioridades Competitivas** están relacionadas con el costo, tiempo, calidad y flexibilidad. Pretenden realizar operaciones reduciendo los costes, ser capaces de entregar los productos de forma rápida y en el tiempo estipulado con el cliente. La calidad ha de ser consistente y para ello utilizan áridos de primera calidad seleccionados bajo estrictos criterios y cemento portland BL II 52, 5 R, logrando así resistencias superiores.

Cuando hablamos de flexibilidad hablamos de su capacidad de abastecimiento referida a los clientes. Poseen una de las gamas más amplias del sector. Además, cuentan con más de 1500 productos.

El papel de la estrategia de operaciones es un plan a largo plazo en el que se enmarcan las acciones a realizar, necesarias para alcanzar los objetivos fijados. Se basa en el uso adecuado de los recursos de la empresa y, además, requiere de un análisis del entorno y del mercado. Por ello, su cometido consiste en mejorar la competitividad de la compañía siendo su objetivo principal encontrar una ventaja competitiva.

Continuando con las estrategias, la estrategia de flujo consiste en determinar cómo se debe organizar el sistema de operaciones para poder manejar el volumen y la variedad de productos o servicios que un segmento de mercado específico requiere. Tomando como base las prioridades competitivas de la empresa referidas a sus productos y servicios, destacamos en que tanto empleados como el resto del equipo se centra alrededor del producto en sí, por ello optan por **una estrategia de flujo en línea**.

La organización ha optado por esta opción en línea con el fin de automatizar al máximo sus instalaciones y así poder reducir costes.

Fabrican contra stock prácticamente la totalidad de sus productos con el fin de lograr un mejor servicio y una rápida respuesta a las demandas de sus clientes pudiendo ofrecer la mejor garantía posible.

3.3. Misión, Visión y Valores

La **Misión** de la empresa es ofrecer la mejor relación calidad-servicio-precio del mercado.

En cuanto a su **Visión** es ser una referente en el mundo de la piedra reconstruida mediante la constante mejora y control de sus productos y su sistema de gestión y servicio. Todo ello gracias a que cuenta con un laboratorio propio en donde se realizan ensayos periódicos de sus productos verificando que cumplen las características requeridas y declaradas.

Los **Valores de la Empresa** se centran en la confianza de sus clientes y los centros de distribución, piedra angular en su ciclo de venta.

Fábrica» Almacén | Distribuidor» Cliente final

La organización posee una serie de pautas:

- Se encargan del proceso de diseño de sus productos desde el inicio hasta que están aprobados y finalizados.
- Producen y distribuyen ellos mismos sus productos.
- Mantienen constante un stock de la práctica totalidad de sus productos.
- Disponen de flota propia.
- Personal involucrado, comprometido y receptivo.

3.4 La materia prima y el producto

Primeramente, encontramos las **materias primas**. Sus principales proveedores son los que les proporcionan algunas de las materias primas para poder elaborar cada producto, es por ello por lo que la propia empresa posee sus canteras para almacenarla.

Los productos áridos que utilizan son de calidad ya que están seleccionados bajo estrictos criterios. Por ello utilizan un tipo de cemento portland BL II 52,5 R que permite que sus productos tengan resistencias superiores.

Además, la mayoría de los **productos** están hidrofugados en masa, lo que les hace más resistentes a la humedad y a la heladicidad permitiendo que puedan usarse tanto en exterior como en interior.

Otro aspecto que destacar es que ofrecen una serie de productos de obra específicamente pensados para sus artículos permitiendo que el comprador pueda realzar el propio material y mejorar el acabado, haciendo que quede una perfecta sintonía entre ellos. Su intención es dar solución a todas las necesidades de los consumidores y con ello ofrecer productos de calidad que se ajusten a cualquier proyecto.

Es el director de producción y operaciones el encargado de comprar las materias primas, así como el material necesario para la producción.

Por lo que se refiere al **Diseño del producto**, en este sector el diseño afecta a un gran porcentaje del coste total. En la empresa Verniprens el departamento de operaciones está muy involucrado en el proceso ya que intentan que los modelos que ofrecen estén lo más perfeccionados posible. Esto lo consiguen gracias a los numerosos controles de calidad, así como inspecciones. Además, de realizar estudios sobre su eficacia.

La organización es la que decide el diseño que produce, pero les ofrece una alternativa, es decir, les da a sus clientes la opción de comprar el material para usarlo a su gusto. Es por esto por lo que su gama de productos es muy variada con el fin de adaptarse lo máximo a todos los compradores.

Gracias a la automatización de los procesos y a su estandarización, la organización puede ofrecer precios bajos, pero con una elevada calidad.

Cuando hablamos de **fiabilidad**, la empresa pretende proporcionar unas condiciones óptimas en donde el producto se adapte y cumpla los requisitos de duración y soporte que el cliente espera de sus productos.

La **ingeniería de valor** es fundamental en toda empresa ya que puede ayudarnos a valorar qué productos no necesita la empresa, así como aquellos que no tienen la rentabilidad esperada. Verniprens hace un adecuado uso de este recurso a través del análisis del funcionamiento tanto de materias primas como de la maquinaria utilizada. Esto permite observar que procesos se pueden automatizar o en su caso eliminar para ahorrar tanto en tiempo como costes.

La **seguridad** en toda organización es clave tanto para los trabajadores como para el material y productos que poseen. La organización posee una serie de normas que deben cumplir todos los trabajadores a la hora de realizar su función ya que si no se protegen bien tanto el material como los mismos empleados será complicado evitar un accidente laboral.

Todos los empleados que trabajen en los almacenes deben ir dotados de unas botas especiales cubiertas con puntas resistentes para que en caso de caída de algún material no puedan dañarse, además, la ropa es especial para trabajar con los materiales que poseen, es decir, utilizan equipos de protección individual (Epi) para tratar los productos permitiendo que no entre en el cuerpo ninguna sustancia.

En cuanto a los trabajadores de las oficinas su indumentaria debe ser adecuada para poder desempeñar su trabajo en ellas, ya que solo el personal autorizado puede desplazarse por los almacenes.

Actualmente, debido a la situación del COVID-19 la seguridad en la organización se ha adaptado a la nueva normalidad, haciendo un mayor hincapié a la prevención de riesgos para la salud. Todos los empleados tanto al entrar como al salir del recinto deben pasar una revisión de temperatura del cuerpo, así como una limpieza de las manos y el cuerpo con el material sanitario necesario para ello. Este proceso lo deben realizar todas aquellas personas ajenas a la entidad que van a la fábrica. Gracias a ello los trabajadores pueden seguir desempeñando sus tareas con total seguridad.

La empresa posee una gran gama de productos, adaptándose a las necesidades de sus clientes, destacamos las siguientes:

BALAUSTRES

Este tipo de material está pensado para aquellos espacios con vallas, balcones, escaleras...con el fin de resaltar su belleza y valor estético. La organización destaca por la elegancia de sus balaustres clásicos o las depuradas líneas de los balaustres semipulidos.



BLOQUES CARAVISTA

Verniprens cuenta con una de las más amplias ofertas de bloques y complementos. Todos ellos destacan por sus altas prestaciones y perfectos acabados, lo que los convierte en la opción perfecta tanto para la construcción de viviendas como de cercados y vallas.



CELOSÍAS DECORATIVAS

Las celosías de Verniprens destacan por su cuidada terminación en ambas caras lo que les permite lucir perfectas en vallados y otras estructuras independientemente del lado en que se sitúen. Existe una amplia gama de modelos y formatos que permiten adaptarse a cada estilo o uso al que se destinen.



CANECILLOS

Los canecillos de la organización destacan por su calidad en soporte de la cornisa o alero de construcciones. Tienen un aspecto de carácter románico perfecto para darle un toque elegante a cualquier casa.



COLUMNAS

Verniprens ofrece dos propuestas de columnas; modulares o enteras, para poder cubrir así todas las necesidades y encontrar siempre la solución que mejor se adapte a los diferentes proyectos.



COMPLEMENTOS

Verniprens también posee algunos complementos para diversos proyectos como son des de soportes para placas solares hasta escaleras.



CUBREMUIROS

El cubremuros resulta un complemento práctico y eficaz a la hora de rematar un muro o vallado. Los modelos de Verniprens destacan por su estudiado diseño orientado a una mayor protección del muro.



LADRILLOS CARAVISTA

Este tipo de ladrillo es perfecto para ser colocado sin recubrimiento tanto en exteriores como interiores de cualquier edificación. En Verniprens encontramos distintos tipos de este producto con el fin de adaptarse a cualquier cliente.



MUROS DE CONTENCIÓN

Verniprens cuenta con una serie de elementos para la construcción de muros de contención que destacan por su practicidad, fácil ejecución y efectividad. Además, su muro ecológico ofrece una solución alternativa que se integra perfectamente en el entorno y que permite la creación de bellos espacios verdes.



PRODUCTOS PARA OBRA

Verniprens recomienda y ofrece una serie de productos de obra específicamente pensados para sus artículos. Con ellos no sólo se consigue una perfecta colocación, sino que ayudan a realzar el propio material y mejorar su acabado.

Utilizar un producto apropiado a la hora de colocar o tratar las piezas puede optimizar tanto la labor de colocación como los gastos materiales y de mano de obra, permitiendo el abaratamiento final de la obra.

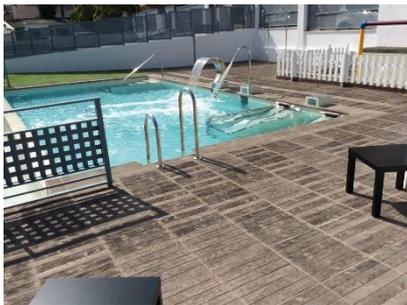
PAISAJISMO

Verniprens cuenta con toda una serie de productos cuidadosamente concebidos y diseñados para integrarse y resaltar la belleza natural del jardín, convirtiéndolo en un lugar especial del que podemos disfrutar todo el año.



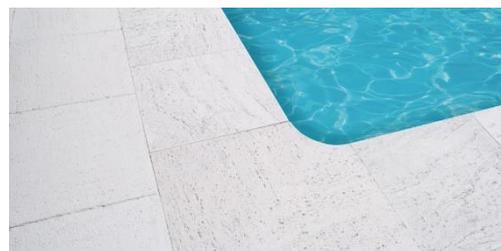
PAVIMENTOS

Verniprens ofrece para exteriores y playas de piscina una gama de pavimentos que destaca por su resistencia a los agentes externos sin renunciar al diseño y al cuidado de las formas. Inspiradas en elementos naturales, las baldosas de hormigón conservan la autenticidad de la piedra, la madera o el barro sin necesidad de tratamiento posterior.



PISCINA

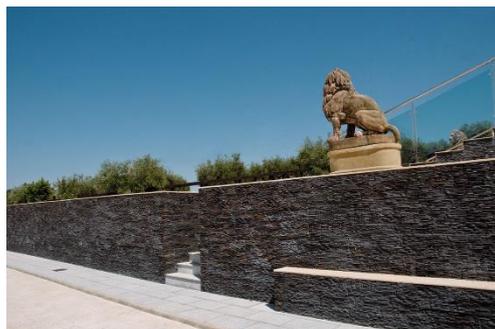
Verniprens es consciente de la importancia que revisten los materiales de la piscina a la hora de integrarla en el entorno. Por ello, le ofrecemos una serie de remates y ángulos para cada modelo de baldosa, cuyo acabado y cuidada estética harán de su piscina un espacio único.



REVESTIMIENTOS

Verniprens se inspira en la naturaleza y sus formas a la hora de crear cada uno de sus revestimientos. La calidez y la elegancia de la piedra se ven así reflejadas en todos sus modelos, aportando todas sus cualidades a un producto de gran calidad y cuidada estética.

Cada aplacado transmite su propio carácter y lo imprime en el entorno en el que se encuentra, transformando el espacio y haciéndolo único. Los diferentes formatos y acabados permiten cubrir cualquier necesidad, ajustándose a todos los estilos.



VENTILACIÓN

Verniprens ofrece una variada gama de productos exclusivamente para la ventilación de cualquier tipo. Encontramos dos tipos: aspiradores y persianas de ventilación.



A demás de la marca principal, Verniprens cuenta con dos submarcas, cada una de ellas enfocadas a unas necesidades diferentes de sus clientes. Encontramos:

VRNIART

VerniArt supone la apuesta de Verniprens en el **campo decorativo**. Figuras, murales, columnas, peanas, ánforas, copas y mesas a base de resinas y polvo de mármol.

Algunos ejemplos de productos son los siguientes:



VERNISTONE

VerniStone es la marca más orgánica de Verniprens. Está compuesta por una selección de **materiales de mármol y piedra natural para decoración y jardinería**. Balaustres de mármol, revestimientos de piedra natural, arenas, bolos, rocalla, gravas de jardinería y corteza de pino entre otros.

Algunos modelos son los siguientes:



Siguiendo con la descripción de los productos, su **demanda** es muy elevada ya que posee una extensa red comercial tanto a nivel nacional como internacional. Además, la organización cuenta con el sello de las *Top 100.000 empresas*, otorgándola como una de las principales del país.

Hay que destacar que los productos que más demanda tienen son principalmente los Revestimientos seguidos de los Bloques Caravista. Esto se debe a que son productos esenciales en las construcciones, así como asequibles y de calidad.

En cuanto al **Ciclo de vida del producto** lo definimos como la respuesta del mercado a cada uno de los productos, es decir, la evolución de las ventas de dicho artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Sabemos que los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de su introducción al mercado, ni que mantienen su crecimiento indefinidamente, ya que las condiciones en las que se vende dicho producto cambian constantemente a lo largo del tiempo. Todo ello propicia a que las ventas varíen y con ellas las estrategias de precio, distribución, promoción.... Todas estas deben ajustarse al momento del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

La **Función de operaciones** debe prepararse para lanzar nuevos productos, reforzar aquellos que ya posee la empresa, estandarizar, aumentar la fiabilidad y el volumen de fabricación y sobre todo y muy importante gestionar el cambio tecnológico. Podemos ver que los ciclos de vida cada vez son más cortos.

Hay **4 etapas**; Introducción, crecimiento, madurez, saturación y declive.

1. Introducción

En la etapa de introducción, después de elaborar el plan de marketing, el producto es lanzado por primera vez al mercado, nos encontramos ante una primera etapa llena de incertidumbre y de riesgo.

En el caso de Verniprens no han lanzado ningún producto nuevamente por lo que esta etapa no está cubierta, aunque, sí que actualizan los que ya tienen.

2. Crecimiento

En la fase de crecimiento, el producto se posiciona en el segmento definido, y comienza a ser aceptado por los consumidores. Esto provoca que las ventas y por tanto los beneficios vayan creciendo. Vemos que en Verniprens, como hemos comentado anteriormente, los productos más vendidos actualmente son los Revestimientos y los Bloques Caravista.

En esta etapa es importante recoger información sobre las preferencias de los consumidores ya que ésta permitirá la estandarización del producto, así como el ajuste de su proceso.

La empresa, y en base a su demanda, deberá estimar bien la capacidad necesaria para poder aumentar la capacidad de producción y así poder satisfacer el incremento de la demanda. Es una etapa crítica ya que el proceso productivo debe prepararse para elaborar en un tiempo relativamente corto, cantidades elevadas de producto teniendo en cuenta los límites de calidad, coste y tiempo de entrega razonables a lo que nos pide el cliente-

3. *Madurez*

Siguiendo con las etapas, encontramos la etapa de **madurez** la cual se caracteriza por el alcance del pico de la cuota del mercado. Encontramos en esta etapa principalmente los Balaustres y los revestimientos, ya que se llevan fabricando muchos años en la empresa. Por ello, en esta etapa es muy importante mantener el mayor tiempo posible el alto nivel de demanda que se generó en la etapa de crecimiento. Una estrategia será mejorar el volumen de producción, y a su vez conseguir una mejora de los procesos productivos con el fin de mejorar los costes y la calidad del producto en sí, sin olvidar las demás prioridades competitivas.

Estos son los productos que generan la mayor parte de los fondos a la empresa. Pese a ello, la organización debe tener en cuenta que en cualquier momento las preferencias de sus clientes pueden cambiar y no solo basarse en esos productos, de ahí que tenga una gran variedad de estos, así como submarcas.

Si la empresa sabe cómo sacarles partido a estos productos, no es necesario que entren en la fase de declive.

4. *Declive*

En esta etapa, o fase final del ciclo de vida, tiene lugar cuando el producto baja peligrosamente sus ventas ya sea por obsolescencia o por cambio en las preferencias. Pese a ello, puede servir para liquidar stocks obsoletos que en ocasiones producen problemas.

La clave en esta etapa es ser consistente en minimizar la inversión y planificar acciones donde se tenga en cuenta diferentes vertientes como el reemplazo del producto o su modificación para enfocarlo nuevamente en el mercado.

En el caso de Verniprens, pese a que hay unos productos más vendidos que otros, no hay actualmente ningún producto en esta fase. La organización es consciente de los posibles cambios en la demanda, por ello han de intentar estar actualizados constantemente.

3.5 Administración de Procesos

La **Configuración Productiva** que se utiliza en la empresa es la de por lotes, es decir, utilizan las mismas instalaciones para fabricar los diferentes productos, de forma que, una vez obtenida la cantidad deseada para uno de ellos, se procede a ajustar las instalaciones para procesar otro lote. Lo utilizan principalmente para reducir el coste por hora de cada uno de los procesos, teniendo en cuenta que cuantas más piezas produce un determinado proceso, más se reduce el coste por hora.

Aun así, la maquinaria que poseen es especializada, además, realizan secuencias similares de operaciones. Hay que destacar que en la organización gracias a la experiencia que tienen en el sector, han ido eliminando los tiempos muertos y de espera, de manera que la configuración en línea se transforma en un flujo continuo de producción.

3.5.1 Proceso de fabricación de los productos

La organización está dotada de un departamento en el que se gestiona la capacidad de producción, así como los tiempos de trabajo definidos para cada una de las máquinas.

Este departamento se gestiona mediante el **Plan Maestro de Producción (PMP)**. Lo definimos como un programa de producción a nivel superior que se usa para fijar el plan de producción, decidiendo qué, cuánto y en qué fecha se va a fabricar. Determina el inicio de fabricación en cuanto a cantidades y plazos de entrega en función de la demanda y considerando la capacidad de la empresa. Tiene en cuenta desde unas semanas a varios meses, es decir, trabaja con el medio plazo.

Utilizan plantillas mediante Excel en donde cada máquina se coloca junto a su capacidad productiva diaria que tiene, los materiales que usa y el tiempo que tarda en fabricar. Siguiendo, el directos de empresas, para poder estimar cada periodo de entrega, coloca los pedidos en esta plantilla ya que ya están situados los distintos pedidos en fabricación.

En caso de que el pedido no pudiera estar completo, se contacta con el cliente para informarle y poder decidir la opción que más le convenga.

Después de iniciar el pedido, se van siguiendo con los procesos de fabricación, des de la materia prima hasta los productos terminados y correctamente embalados.

En la organización no hay turnos de noche para hacer la producción. No recurren a ellos ya que la capacidad productiva es suficientemente voluminosa.

En cuanto a los pasos que sigue cada producto, en primer lugar, se recoge la materia prima para poder prensarlas en las máquinas. La materia prima que utiliza la empresa la tienen almacenada ellos mismos en el recinto. Antes de convertirla, la materia pasa por un proceso de coloración dependiendo del tipo de producto.

Una vez convertida en el color deseado, la arena se pasa por unas prensas para poder darle forma. Cada trabajador se encarga de una etapa de la producción haciendo que sea más eficiente. Después, mediante una cinta automática pasan por un proceso de enfriado y limpieza mediante agua.

Antes de dar el visto bueno a los productos, se revisan para poder identificar en caso de error los desperfectos. Una vez revisados, una máquina de organización automática las deposita en un almacén interno para que cuando se necesiten no haya ruptura de stocks haciendo que la empresa siempre tenga reservas.

Con el fin de tener una organización adecuada de la producción, cada palé es identificado con la serie y cliente al que va destinado. Hay que destacar que la organización cuenta con máquinas clasificadoras que mediante un enganche a presión colocan cada producto en los palés, haciendo que el trabajo sea mucho más automatizado, así como rápido.

La maquinaria es la base de poder realizar cada función por ello se hacen controles de revisión diariamente llevados a cabo por los encargados de mantenimiento.

Una vez embalado el producto, se almacenan de manera ordenada en el almacén de productos terminados listos para salir a su reparto.

Hay que destacar que Verniprens cuenta con su propio canal de YouTube en el que cuenta con diversos vídeos de instrucciones de colocación de los materiales, así como también de ferias y eventos en los que participa.

A continuación, se muestran algunas imágenes de los procesos:



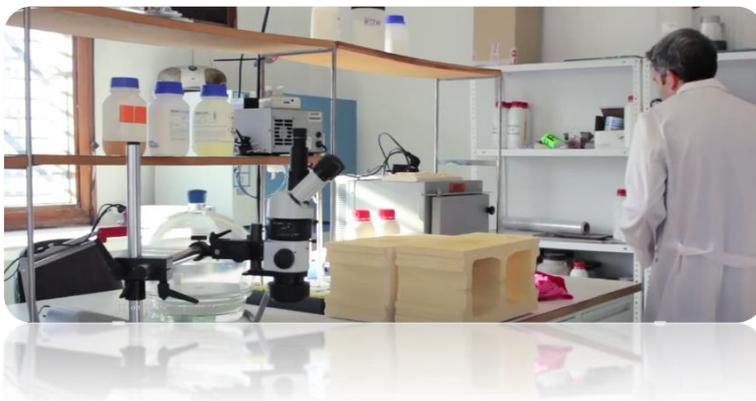
3.5.2 Control de calidad en la fabricación

Un aspecto muy importante para la organización es la calidad de sus productos. Verniprens, cuenta con un laboratorio propio donde realiza periódicamente ensayos de sus productos y verifica con ellos si cumplen o no las características requeridas y declaradas. Además, como he destacado anteriormente, fabrican sus productos con materiales de calidad con el fin de obtener resistencias superiores.

Por ello, antes de entregar los productos la empresa sabe con certeza que están en perfectas condiciones evitando así errores de producción y una mejor relación con sus clientes.

En la empresa, hay varios encargados que realizan los controles de calidad, es decir, de cada partida de productos que se fabrican, recogen una muestra al azar y la analizan para verificar si la partida es correcta o no.

Algunas imágenes relacionadas con el control son:



3.5.3 Medio ambiente

Un aspecto que tiene mucha importancia, y más en la actualidad, dentro de cualquier organización es el **medio ambiente**. Cada vez más son las empresas que intentan ser beneficiosas para el medio, no solo mediante los materiales utilizados, sino que también mediante el reciclado o reutilización de aquellos productos que no son válidos o sobrantes.

Verniprens apuesta por ello ya que están completamente implicados y concienciados. Por ello intentan que tanto su proceso productivo como sus productos resultantes sean respetuosos con el medio ambiente.

El **Agua** utilizada en algunas fases del proceso de fabricación, como en el tallado de piezas, es tratada de manera que pueda filtrar las impurezas y restos de material para así una vez terminado el proceso se pueda volver a utilizar.

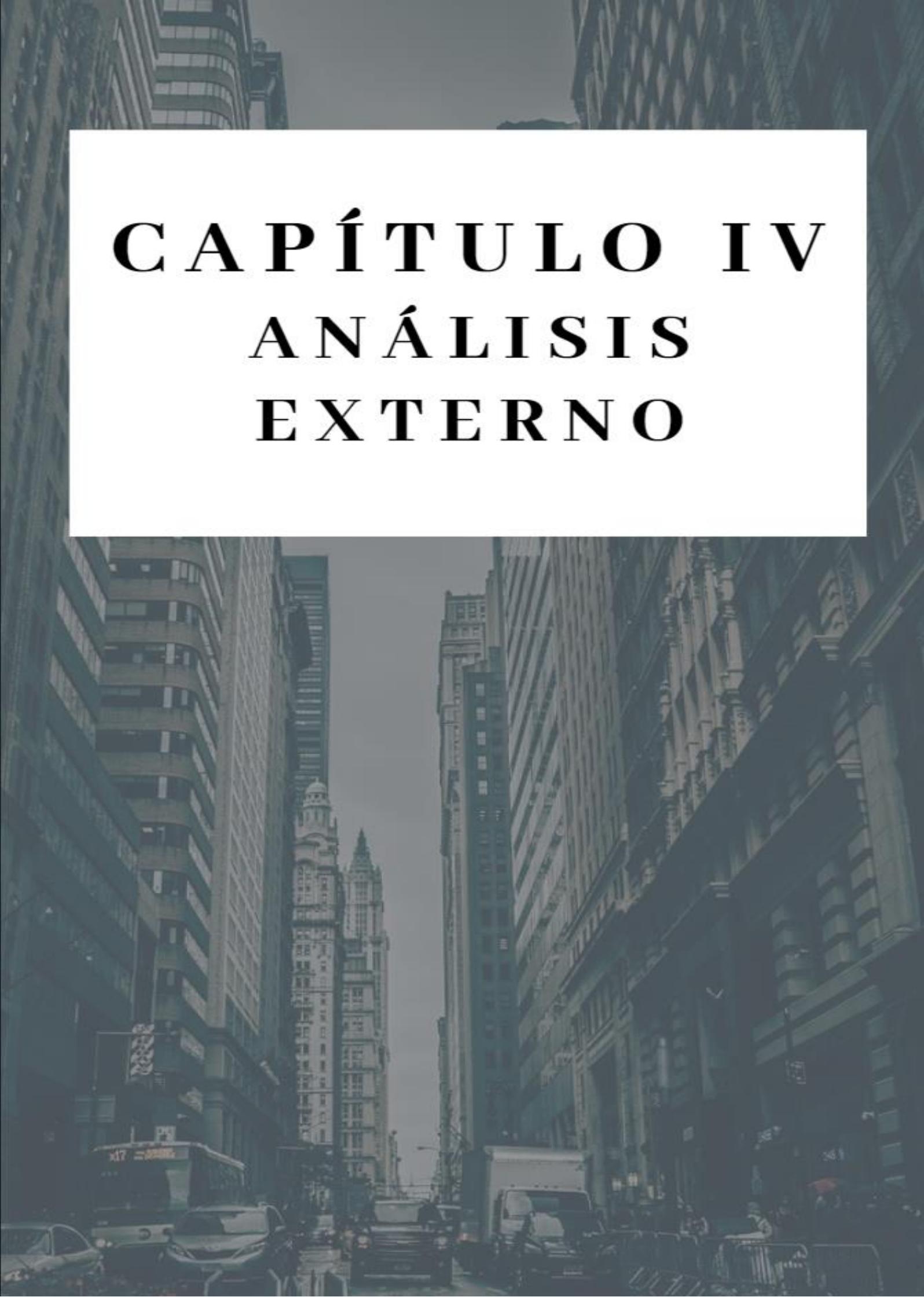


El **Plástico** que utiliza la empresa durante el proceso de producción, incluidos precintos y embalajes, es separado en contenedores independientes para su posterior recogida por su empresa proveedores, garantizando así su reciclaje y reutilización.



En cuanto a la **madera**, los palets que la organización utiliza en el proceso final de producción también son utilizados posteriormente permitiendo que no se tengan que desechar y comprar nuevos.





CAPÍTULO IV
ANÁLISIS
EXTERNO

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS EXTERNO

En este punto vamos a abordar el tema del entorno con el fin de poder entender las amenazas y oportunidades que afronta la organización. Nos ayudaremos mediante los modelos y herramientas que se proponen a continuación.

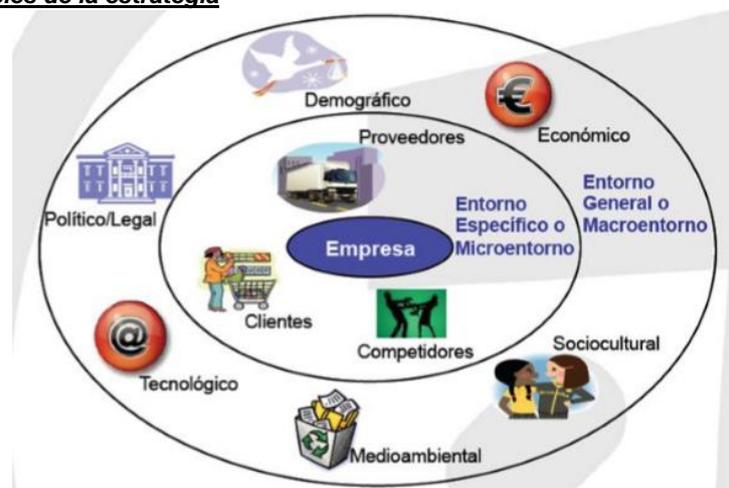
Para un adecuado análisis debemos seguir 5 pasos clave:

1. **Comprensión y valoración de la naturaleza del entorno.**
2. **Análisis del entorno en general.** Aquí identificaremos los principales factores de influencia del entorno sobre la organización.
3. **Análisis del entorno específico.** En este paso debemos identificar los factores clave para competir en un sector.
4. **Identificación de la posición competitiva de la empresa.**
5. **Identificar las oportunidades** sobre las que fundamentar la estrategia y las **amenazas** que debe superar.

Cuando hablamos del **Análisis externo** nos referimos a aquella parte del entorno que influye de una manera u otra en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de la estrategia empresarial. Este análisis nos permite identificar las influencias positivas u oportunidades, y las negativas o amenazas que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a las mismas. En el entorno se distinguen dos niveles:

- **Entorno General o Macroentorno:** Hace referencia al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad. En este se analizan los factores que afectan a la empresa desde un punto de vista global como son por ejemplo las tendencias del producto interior bruto (PIB), la inflación, el empleo, el gasto y la política monetaria y fiscal.
- **Entorno Específico o Microentorno:** Este se caracteriza por ser la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, es decir, hace referencia al sector o rama al que pertenece. Podemos dividirlo en diversos campos: Industria o sector (Grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos y servicios o similares); y Competidores y mercados (campo más próximo del entorno).

Figura 3: Los niveles de la estrategia



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

6.1 Análisis del Entorno General o Macroentorno

Mediante este análisis se busca obtener información que permita a la organización identificar qué variables pueden tener un impacto significativo en su estrategia y evaluarlo de manera exhaustiva. Las **técnicas** que utilizaremos para ello son:

- **El análisis PEST**
- **El Perfil Estratégico del Entorno**

6.1.1 Análisis PEST

Para realizar el análisis PEST de la organización Verniprens, estudiaremos los factores **políticos, económicos, sociales y tecnológicos** que influyen sobre ella con el objetivo de identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro.

Para ello debemos definir los límites del análisis. En primer lugar, **los límites de actuación** en donde se puede utilizar una aproximación geográfica, en función del ámbito territorial en el que la empresa actúe (mundial, área económica, país, región y localidad). La empresa Verniprens se sitúa en la localidad de Llocnou de Sant Jeroni (Valencia) pero tiene presencia en países extranjeros, la mayoría de ellos pertenecientes a la comunidad económica europea (CEE). Aun así, debido a la existencia de sedes españolas de estas empresas extranjeras, nuestros límites de actuación del análisis PEST los vamos a localizar a nivel nacional, España. A continuación, en el cuadro siguiente mostraremos las variables típicas del análisis PEST:

Cuadro 2: Variables características del análisis PEST

VARIABLES CARACTERÍSTICAS DEL ANALISIS 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) ○ Tasa de paro ○ Balanza de pagos ○ Nivel de productividad y desarrollo del país o región ○ Recursos en el país o región 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tipos de organización y climas sociales ○ Variables demográficas ○ Tasas de crecimiento de la población ○ Edades de la población ○ Movilidad ○ Variables educacionales (nivel educativo y de formación) ○ Variables socioculturales (sistemas de valores, normas de conducta...)

Fuente: Elaboración propia

Dimensión Político – Legal

La crisis del coronavirus

Debido a la actual pandemia que está sufriendo el mundo, España es una de las economías europeas más afectada por ello, detrás de Francia y Eslovaquia.

Se estipula que el desplome que sufrió el PIB del 5,2% durante el primer trimestre estuvo muy por encima de la media de la zona euro. Las cifras por tanto confirman la debilidad de la economía española.

Según las estimaciones, el déficit de España superará el 10% del PIB, lo que supone más de 100.000 millones de euros de desviación haciendo que la deuda alcance el 115%.

Pese a esta visión pesimista, España no será la única que se vea tan afectada por los actuales acontecimientos.

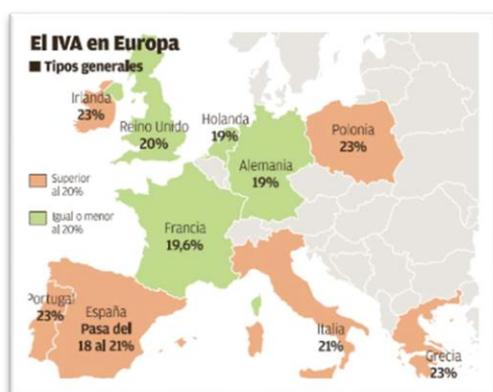
Fuente: Viña, D. La crisis del coronavirus se ceba con España: encabeza la contracción económica en Europa. (2020). El mundo. <https://www.elmundo.es/economia/2020/05/15/5ebe908cfc6c83957b8b45a1.html>

Posible Subida del IVA

El gobierno actual está planteando algunas subidas fiscales, aun así, la subida del IVA aún no está contemplada oficialmente. Pese a ello, esta noticia ha estado en el punto de mira del país ya que el profesor Juan Carlos Higuera, de la EAE (Evaluación Ambiental Estratégica), ha estipulado que al presidente Pedro Sánchez no le queda otro remedio que incrementar la fiscalidad de este impuesto hasta el 23%.

Según el analista económico es la única manera de poder afrontar todos los gastos que ha anunciado en los últimos días el presidente del gobierno.

Dentro de esta subida se estipulan dos escenarios; en el primero de ellos es que todos los productos pasen del tipo general del 21% al 23%; y en el segundo es que se haga una revisión de este impuesto en determinados productos, especialmente los que nombran “de lujo”.



■ Tipos reducidos		
En %	Superreducido	Reducido
Polonia	0	5/8
Grecia	6,5	13
Irlanda	9	13,5
Portugal	0	6/13
Italia	4	10
Reino Unido	0	5
Francia	2,1	5,5/7
Alemania	7	
Holanda	6	
España	4	Del 8 al 10%

Fuente: García, B. ¿El IVA al 23%? Un rumor sobre la propuesta del Gobierno alarma a los contribuyentes. (2020) Libremercado: <https://www.libremercado.com/2020-02-26/iva-23-bulo-rumor-propuesta-gobierno-contribuyentes-impuestos-pedro-sanchez-pablo-iglesias-1276652939/>

Salarios mínimos

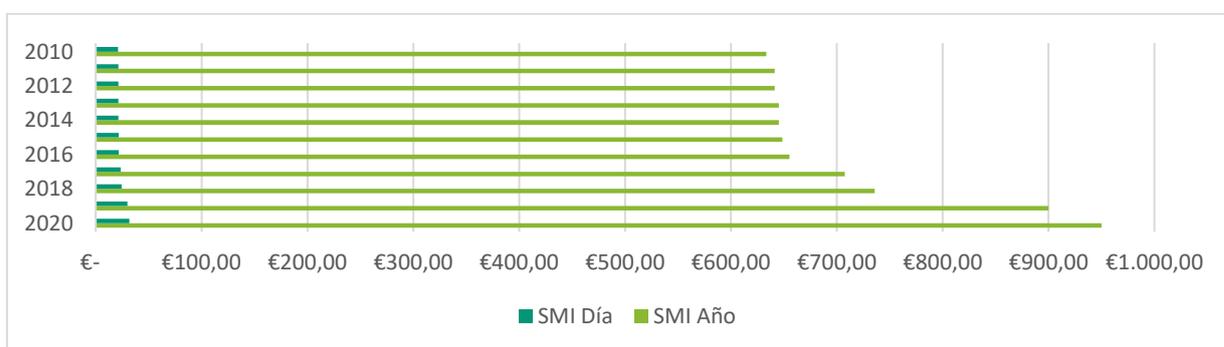
El SMI o Salario mínimo Interprofesional fija la cuantía retributiva mínima que percibirá el trabajador referida a la jornada legal de trabajo, sin distinción tanto de sexo o edad de los trabajadores, ya sean fijos, eventuales o temporales.

Este importe varía cada año y se fija por el gobierno mediante su publicación en el BOE en un Real Decreto. Este año, 2020, ha sufrido una subida del 5,5% respecto al SMI del 2019 llegando a la cantidad de 950€/mes.

Tras la publicación en el BOE del Real Decreto 231/2020, de 4 de febrero, el SMI para 2020 será:

- 14 pagas/mes de 950€
- 12 pagas/mes de 1108,33€

Figura 4: Evolución del SMI en España (Mes/Día)



Fuente: Ríos, P. El SMI 2020 se fija en 950 euros (Salario Mínimo Interprofesional 2020). (2020, 6 febrero). Audiolís.

<https://www.audiolis.com/blog/smi-2020-salario-minimo/>

Este incremento del sueldo mínimo permite ejercer el derecho a una remuneración equitativa y suficiente para un nivel de vida decente. Por ello, éste es un factor muy favorecedor para la empresa.

Se da una variación dependiendo del país. A continuación, veremos una comparativa con diferentes países de la unión europea. Los datos hacen referencia al SMI de 12 pagas anuales, ya que solo España se basa en un modelo de 14 pagas.

Figura 5: Salario Mínimo Interprofesional Europa (Mes)



Fuente: Elaboración propia con apoyo de La Razón <https://www.larazon.es/>

Sistema de impuestos español

La principal fuente de financiación de los estados recae sobre un sistema recaudatorio de tributos que en España gestiona la Agencia Tributaria y garantiza la prestación de servicios públicos, entre otros.

Tales aportaciones son de obligación y están impuestas mediante leyes. Pese a ello, los ciudadanos de manera directa no reciben ninguna contraprestación por su pago.

Es en La Ley General Tributaria en dónde se encuadra el sistema tributario español mediante la Constitución Española. Su actual estructura procede de la reforma impuesta por el ministro Francisco Fernández Ordóñez en 1977 con el fin de renovar el sistema fiscal español y prepararlo para la entrada en Europa.

Un tributo, definido por la Ley General Tributaria en el artículo 2, es una aportación económica a la que los ciudadanos están obligados por la ley ya que sustenta los ingresos del estado. En el sistema tributario español distinguimos tres tipos de tributos:

- **Tasas:** cuantía de dinero que las personas pagan por la utilización de un bien o servicio público.
- **Contribuciones especiales:** cuando se obtienen beneficios o un aumento de valor de los bienes debido a una obra pública o establecimiento o ampliación de servicios públicos.
- **Impuestos:** tributos que se exigen sin contraprestación, cuyo hecho imponible está constituido por negocios, actos o hechos que ponen en manifiesto la capacidad económica del contribuyente.

Encontramos diferentes tipos de impuestos; los directos que gravan directamente la riqueza, propiedad o la renta; y los indirectos que gravan el consumo con independencia de la capacidad económica del contribuyente.

Cuadro 3: Tipos de impuestos en España

<i>Impuestos Directos</i>	<i>Impuestos Indirectos</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Impuesto sobre sociedades ○ Impuesto sobre Patrimonio ○ Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones ○ Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados ○ Impuestos Especiales ○ Impuestos Aduaneros ○ Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)

Fuente: Los impuestos en España: el sistema tributario español. Ionos.

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

Por lo que se refiere a la empresa, destacamos que este tipo de tributos (los impuestos), son un factor negativo para ella, ya que, a pesar de que contribuyen al estado, es un pago más que la empresa tiene obligación de realizar.

Inestabilidad del gobierno

España es un país que ya lleva consigo varias crisis supuestamente superadas, pero que aún siguen poniendo en tensión a la población.

En poco más de una década el prestigio de las instituciones y las políticas ha ido cambiando, pasando de un bipartidismo imperfecto a un multipartidismo polarizado.

Fue en 2008 cuando empezó la gran crisis con el gobierno del presidente Luís Rodríguez Zapatero. Fue a partir de entonces que el partido Socialista Obrero se vio afectado.

Después, fue el gobierno de Mariano Rajoy el que adquirió el poder. Pero terminó antes de lo previsto causado por la primera moción de censura de la democracia española, la cual dio inicio a un gobierno provisional liderado nuevamente por el PSOE, pero a la cabeza de Pedro Sánchez, actual presidente del gobierno español, después de varias repeticiones electorales.

Debido a la actual situación acotada por la pandemia del Covid-19, el gobierno deberá ser aún más prudente que con las anteriores decisiones y negociaciones.

Fuente: España: ¿un nuevo ciclo político? | Nueva Sociedad. (2020, 31 marzo). Nueva Sociedad | Democracia y política en América Latina. <https://nuso.org/articulo/espana-un-nuevo-ciclo-politico/>

Dimensión Económica

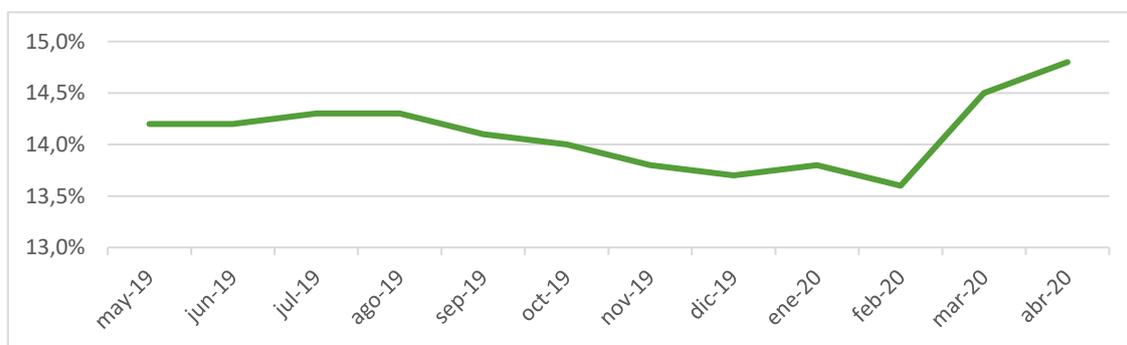
Tasa de paro

La tasa de paro es un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de los activos. Se calcula dividiendo al total de parados en España partido el total de activos en España.

Cada año esta tasa varía, ya que hay diversos factores que lo provocan como son la presión demográfica, las reformas de las empresas estatales, las emergencias.... Podemos observar en la gráfica que a finales del año 2019 la tasa de paro era más o menos estable, pero debido al estado de emergencia causado por el COVID-19 esta ha aumentado progresivamente desde el mes de febrero.

Pese a ello, se prevé que vuelva a disminuir a lo largo del año al mismo tiempo que se va recuperando la economía.

Figura 6: Tasa de desempleo España 2020

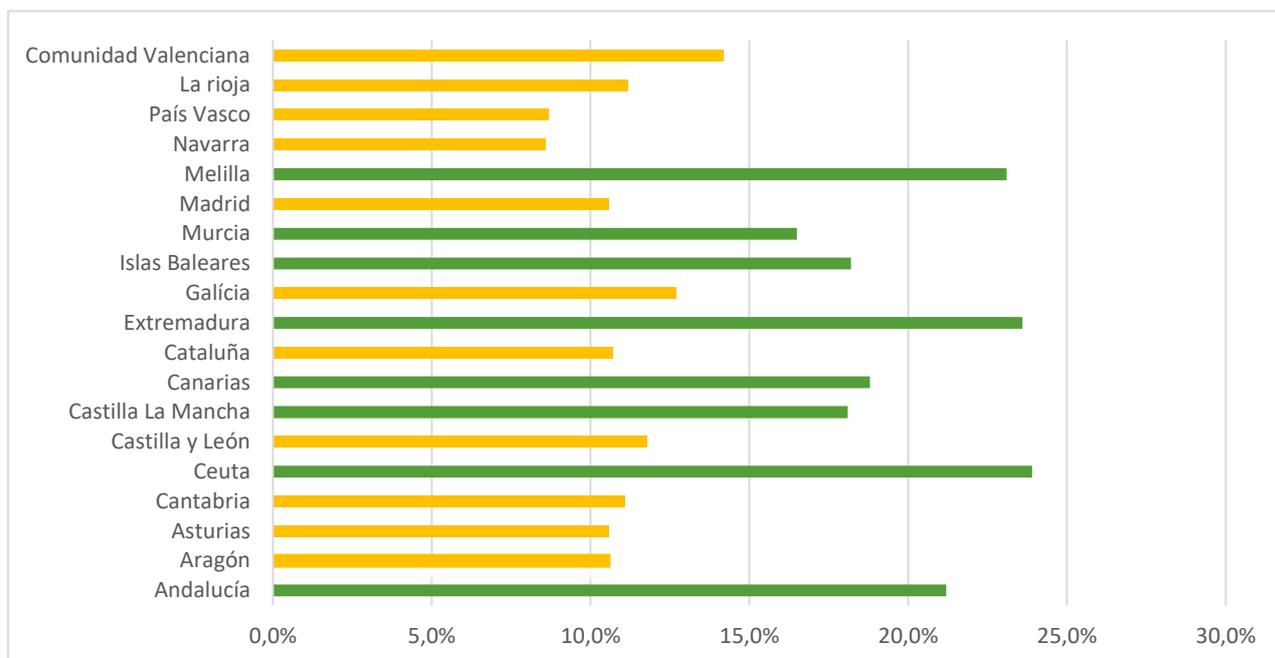


Fuente: Cortés, R. P. España ha perdido 900.000 empleos desde el inicio del estado de alarma. (2020, 28 julio). Cinco Días.

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

En el siguiente cuadro observamos la tasa de paro en cada una de las Comunidades Autónomas de España según la EPA. Observamos que 11 de ellas tienen una tasa inferior al 15%, dato positivo ya que están por debajo de la media. En cuanto a las restantes, observamos que la mayoría de ellas son del sur y alguna del norte como Aragón. Son Comunidades litorales las cuales mayormente viven del turismo o están situadas al lado de autonomías de mayor capacidad de trabajo como es Madrid o Barcelona.

Figura 7: Tasa de Paro en España por CCAA



Fuente: EPA - Encuesta de Población Activa de las Comunidades Autónomas 2020. (s. f.).
 datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas>

España tardará al menos dos años en superar la peor crisis en un siglo, según la previsión del Gobierno

España, uno de los países más afectados por la pandemia, estima que su tasa de paro pasará de un 14,4% actual a un 19%, es decir, ascenderá en un 4,6% su desempleo en 2021. Pese a ello, se estima que habrá una recuperación del 6,8%, cifras muy inestables e inciertas aún.

Según la vicepresidenta económica Nadia Calviño, el perfil que veremos reflejado en la economía española tendrá forma de “V asimétrica” debido a la caída de la actividad económica en el segundo trimestre seguida de una recuperación más gradual en el segundo semestre del año. Aun así, destaca que no habrá una recuperación cierta hasta el 2022.

En la tabla que vemos a continuación, vemos las perspectivas macroeconómicas para España en los próximos años con respecto a este. Observamos que el año más castigado es el 2020, siendo destacables las caídas del PIB, así como de las importaciones y exportaciones.

Cuadro 4: Perspectivas Macroeconómicas España

	2019	2020	2021
PIB real	2,0	-9,2	6,8
PIB nominal	3,6	-10,1	8,7
Deflactor del PIB	1,6	-1,0	1,8
Componentes del PIB			
Consumo final nacional privado	1,1	-8,8	4,7
Consumo de las Administraciones públicas	2,3	2,5	1,8
Formación bruta del Capital Fijo	1,8	-25,5	16,7
Variación de las existencias	0,1	0,0	0,0
Exportaciones	2,6	-27,1	11,6
Importaciones	1,2	-31,0	9,3
Contribuciones al crecimiento del PIB real			
Demanda nacional final	1,4	-9,7	5,8
Variación de las existencias	0,1	0,0	0,0
Saldo exterior	0,5	0,5	1,0

Fuente: Ministerio de Hacienda. (s. f.). Hacienda.gob. <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/Paginas/Home.aspx>

Pese a las malas cifras, esta recesión no será tan fuerte como la que sufrió España en 2008. Es por ello por lo que se espera que los ERTE, avales y condiciones de financiación palién los efectos de esta nueva crisis.

Fuente: Maqueda, A. España tardará al menos dos años en superar la peor crisis en un siglo, según la previsión del Gobierno. (2020) El País: <https://elpais.com/economia/2020-05-01/el-gobierno-cree-que-la-economia-espanola-se-desplomara-un-92-este-ano.html>

Los ERTE pagados de más, el nuevo quebradero de cabeza del SEPE

Al principio, con los ERTE no había problema, fue pasado un mes cuando empezaron a haber retrasos. También casos en los que el SEPE no ha dado de baja a personas y aun cuando se han reincorporado al trabajo han seguido cobrando el ERTE. Una cosa está clara, y es que el SEPE va a exigir todos los pagos erróneos.

Los funcionarios responsables de pagar los ERTE afirman que trabajan sin descanso y aun así no dan abasto para poder pagar a tiempo las cuantías, pese a la ampliación de la plantilla.

Es por ello por lo que reclaman más seguridad en las oficinas por si se da casos de disturbios entre las personas que reclaman.

Fuente: García, B. (2020). Los ERTE pagados de más, el nuevo quebradero de cabeza del SEPE (2020). LibreMercado: <https://www.libremercado.com/2020-06-09/los-erte-pagados-de-mas-el-nuevo-quebradero-de-cabeza-del-sepe-1276659102/>

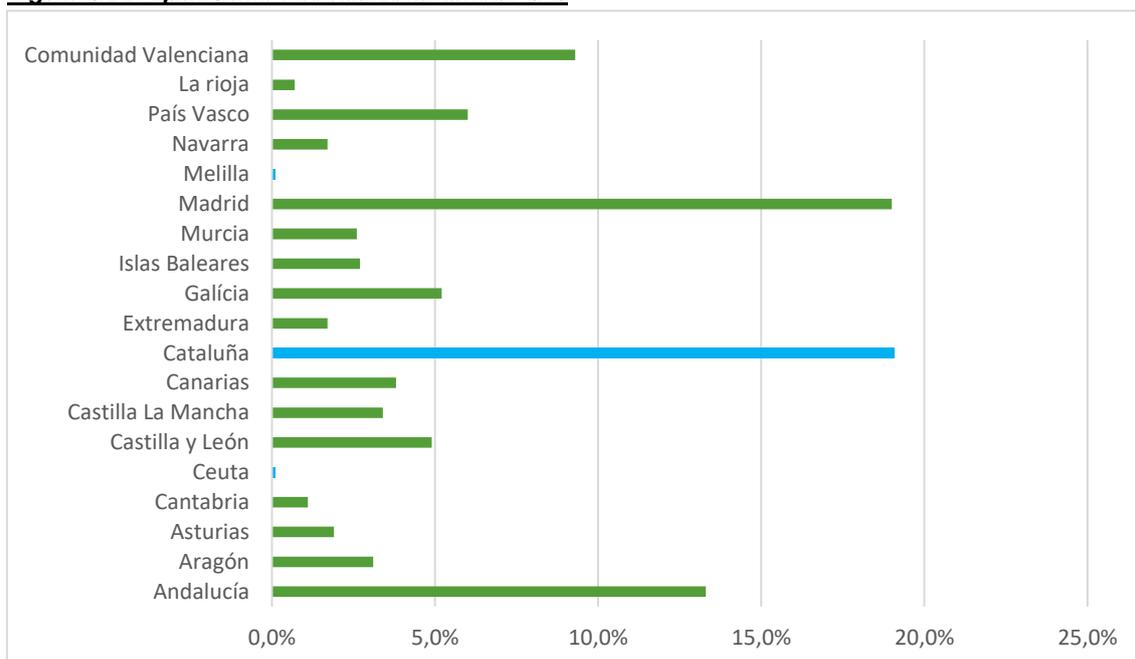
Producto Interior Bruto (PIB) regional

Ha sido en el 2019 cuando se hizo una revisión de la Contabilidad Regional de España, haciendo que la base que había impuesta en el PIB del 2010 cambiase.

Estas revisiones afectan al peso de cada comunidad autónoma sobre el total nacional haciendo que varíe. Pese a ello, el orden de cada una no se ha alterado respecto a la base del año 2010.

Como podemos observar en el siguiente cuadro, la comunidad de Cataluña es la que más participación tiene con un 19,1%, contrastada con Ceuta y Melilla siendo las que menos aportan con un 0,1% del PIB total.

Figura 8: PIB por Comunidades Autónomas 2020



Fuente: Elaboración propia con apoyo de https://www.ine.es/prensa/cre_2018_2.pdf

En cuanto a la estructura económica regional, en el ámbito de la **Industria** la comunidad autónoma con más peso sobre el total nacional es Cataluña, con un 23,5%, coincidiendo con que es la comunidad que más aporta al producto interior bruto. Seguida de ésta encontramos a la Comunidad de Madrid con un 12,1% y a la Comunidad Valenciana con un 10,7%.

Evolución del IPC en España

En primer lugar, debemos definir qué significan las siglas IPC. El IPC es el índice de Precios al Consumo que mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas en España. Además, nos permite conocer cuánto se han encarecido en un período determinado los productos, tanto a nivel nacional como autonómico.

Es el Instituto Nacional de Estadística (INE) el que fija mediante encuestas de presupuestos familiares, qué productos y en qué proporción componen la "cesta de la compra".

A continuación, vemos un cuadro en el que se refleja el IPC interanual de España en el mes de abril del 2020:

Cuadro 5: IPC General España abril 2020

Alimentos y bebidas no alcohólicas	4,0%
Hoteles, cafés y restaurantes	1,7%
Otros bienes y servicios	1,4%
Vestido y calzado	1,0%
Enseñanza	0,9%
Bebidas alcohólicas y tabaco	0,7%
Comunicaciones	0,7%
Menaje	0,4%
Medicina	0,2%
Ocio y cultura	-0,1%
IPC General	-0,7%
Vivienda	-6,6%
Transporte	-6,8%

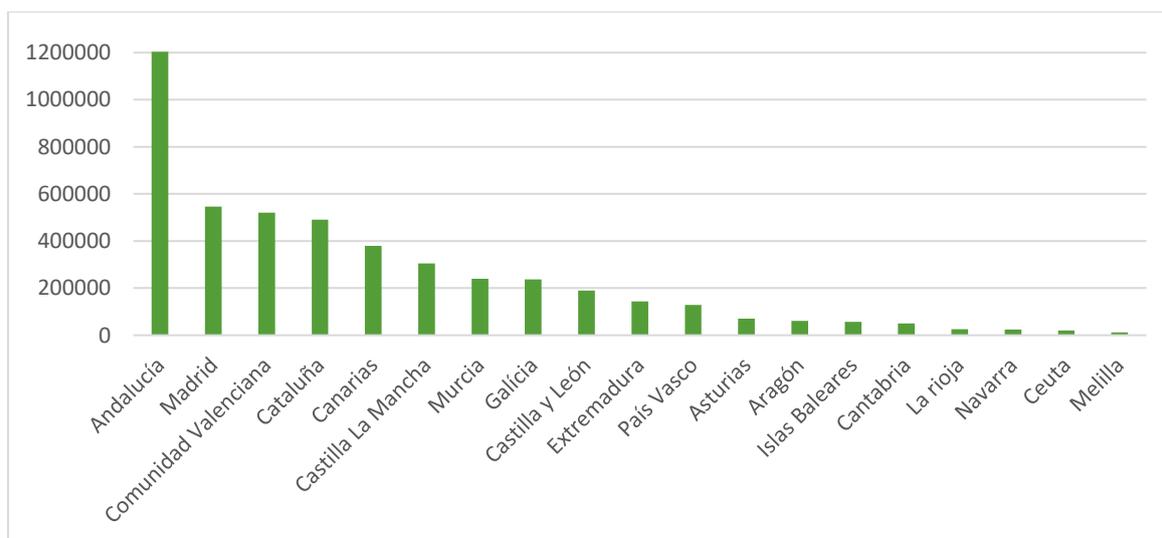
Fuente: El IPC desciende hasta el -0,7% en abril en España. (2020, 1 mayo). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana?dr=2020-04>

Observamos que tanto viviendas como transporte se han visto afectados con valores negativos bastante elevados, es decir, los precios de éstos han bajado considerablemente. Un factor que a propiciado a ello ha sido la actual pandemia del Covid-19. Todo ello causado por las restricciones a la movilidad des del mes de marzo.

Nuevo Ingreso mínimo vital

Aproximadamente 4,7 millones de personas podrían beneficiarse tras la aprobación del IMV (ingreso mínimo vital) en España este año. Las más beneficiadas serían Andalucía con un 14,3% seguida de la Comunidad de Madrid con casi medio millón de personas.

Figura 9: Número de beneficiaros del IMV por Comunidades Autónomas



Fuente: Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos y gráficos. (2020, 15 mayo). epData. <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>

SOCIOCULTURAL

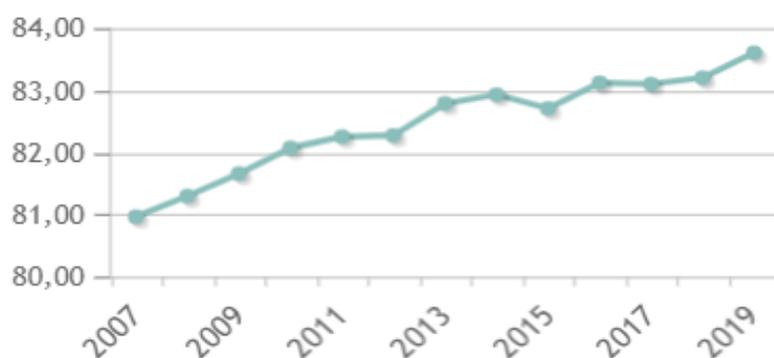
Esperanza de vida en España

España se sitúa entre los países europeos con la esperanza de vida más alta al nacer, con una media de edad de 83 años.

Según varios estudios el principal motivo de este logro es gracias a los buenos sistemas sanitarios e indicadores de salud. Pero también afectan otros factores como la dieta, la ausencia de problemas bélicos o el tipo de problemas sociales.

Como podemos observar en el siguiente gráfico, la esperanza de vida de los españoles ha ido aumentando progresivamente.

Figura 10: Esperanza de vida en España



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://www.ine.es>

Según datos del Ministerio de Sanidad, las mujeres españolas tienen la mayor esperanza de vida de Europa con 85,8 años muy por encima de la media europea de 83,3 años. La esperanza de vida de los hombres sin embargo es algo menor, unos 80,1 años.

Edad de la población

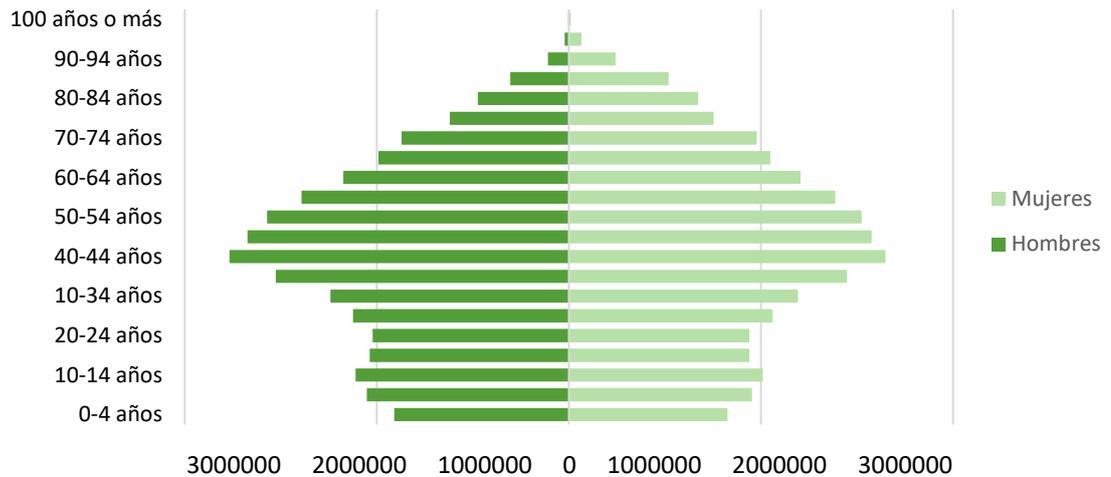
La población española alcanzó su máximo con 47.190.493 de habitantes. Según los datos del 2019 el total de la población era de 47.007.376 habitantes de los que casi 5 millones son extranjeros. Es el cuarto país de la Unión Europea más poblado, pese a que su densidad es una de las más bajas.

La edad media de la población española en el 2018 era de 43,14 años. La sociedad española ha estado siempre amenazada por su nivel de envejecimiento de la población. Son las comunidades limítrofes del sur las que presentan franjas de edades menores a los 65 años.

Observando la siguiente gráfica, observamos que los rangos de edades que predominan son de entre 45 años hasta 65 años. Una causa que lo explica es el "baby boom" de los años 60.

También, hay que destacar que las mujeres tienen mayor esperanza de vida tal y como se refleja en la figura.

Figura 11: Población española por sexo y edad



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=01002.px#!tabs-grafico>

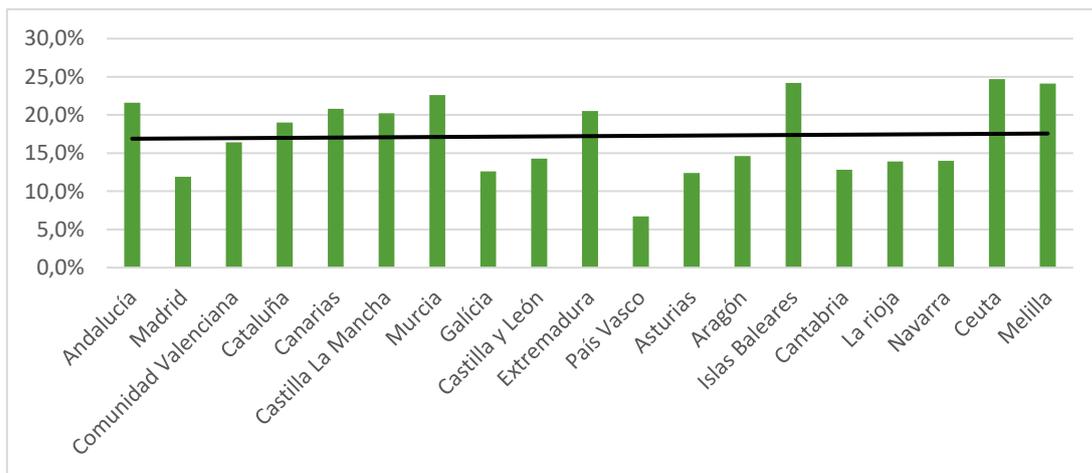
Niveles de educación de la población española

Según la oficina comunitaria de estadística, Eurostat, España es el país con mayor tasa de abandono escolar de la UE a partir de entre los 18 y 24 años. Se estima que un 17,3% de la población al terminar sus estudios en secundaria no continúan formándose. Aun así, en los últimos años esos datos han ido reduciéndose.

En España la diferencia entre sexos es bastante elevada ya que la tasa de abandono de las mujeres es de un 13% frente a la de los hombres que asciende a un 21,4%.

Además, las estadísticas muestran que el 44,7% de la población entre 30 y 34 años ha alcanzado el nivel de educación superior, porcentaje que se sitúa por encima de la media europea.

Figura 12: Porcentaje de abandono por CCAA en España



Fuente: España es el país con mayor tasa de abandono escolar de la UE. El Periódico (2020) <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200422/espana-pais-mayor-tasa-abandono-escolar-ue-educacion-7936724>

El sector de prefabricados creció un 10% en 2018

Respecto al año anterior, este sector creció alrededor de un 10% más, alcanzando así los 4,6 millones de toneladas de productos industrializados de hormigón.

Las edificaciones residenciales han aumentado un 23% y las no residenciales un 28% con respecto al año 2017. Pese a ello, la obra civil se ha visto afectada teniendo un descenso de -14%.

Cada vez más este sector se está modernizando en cuanto a procesos. Además, que el uso de hormigón garantiza elevados niveles de calidad, una mejor limpieza, así como menores riesgos en la construcción.

Los datos por comunidades nos indican que las comunidades autónomas del norte son las que peor evolución tienen de la construcción de hormigón. En cambio, otras como la comunidad valenciana han adoptado un crecimiento de un 45% respecto al año anterior, seguida de Castilla La Mancha con un aumento del 33%.

Fuente: El sector de prefabricados creció un 10% en 2018. (2020). Alimarket <https://www.alimarket.es/construccion/noticia/298922/el-sector-de-prefabricados-crecio-un-10--en-2018>

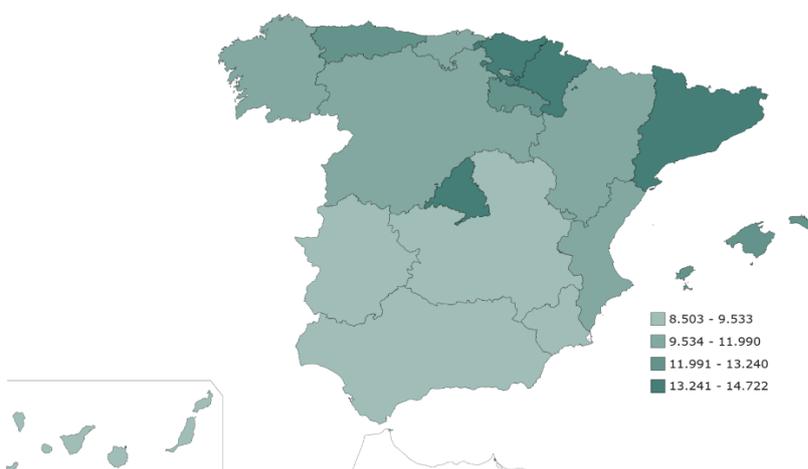
Las familias necesitan la renta neta anual de 2,1 años para pagar la entrada de una vivienda

Como podemos observar en el siguiente mapa, las comunidades del País Vasco, Barcelona y Madrid son las que mayores rentas poseen seguidas de las demás comunidades autónomas del norte, incluida la comunidad valenciana.

Sin embargo, son las comunidades del sur la que menos ingresos tienen anualmente.

En España, alrededor de 6 de cada 10 municipios está por debajo de la renta media, que son 25.072 € anuales.

Figura 13: Renta anual neta media por persona y por unidad de consumo



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9947#!tabs-mapa>

Por regiones, Baleares es en la que más se nota la diferencia entre la renta disponible y el precio medio de una vivienda. Aun así, expertos apuntan que en las demás regiones la renta media es suficiente para comprar una vivienda de precio mediano.

TECNOLÓGICO

Las ventas 'online' se disparan durante la cuarentena: expertos dan las claves para montar un 'eCommerce express'

Debido a la actual situación del Covid. -19, se estima que más de 380.000 personas han realizado por primera vez una compra 'online', haciendo que la edad de los compradores sea ahora también de menos de 25 años y más de 65 años.

Hasta el 31,9% afirman que han comprado más incluso que antes, según datos de la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación).

Esta situación ha propiciado a que todas las empresas se planteen su modelo de negocio hacia una presencia en Internet, ya que se ha vuelto más imprescindible a la hora de tener éxito. Además, muchas webs hacen fácil la creación de éstas mediante plantillas.

Por esto, una de las posibles estrategias para la empresa VerniPrens S.A sería implantar la opción de compra mediante su web.

Fuente: Las ventas 'online' se disparan durante la cuarentena: expertos dan las claves para montar un 'eCommerce express'. (2020). Portaltic: <https://www.europapress.es/portaltic/sector/noticia-ventas-online-disparan-cuarentena-expertos-dan-claves-montar-ecommerce-express-20200520132700.html>

España suspende otra vez en innovación: ¿qué se puede hacer?

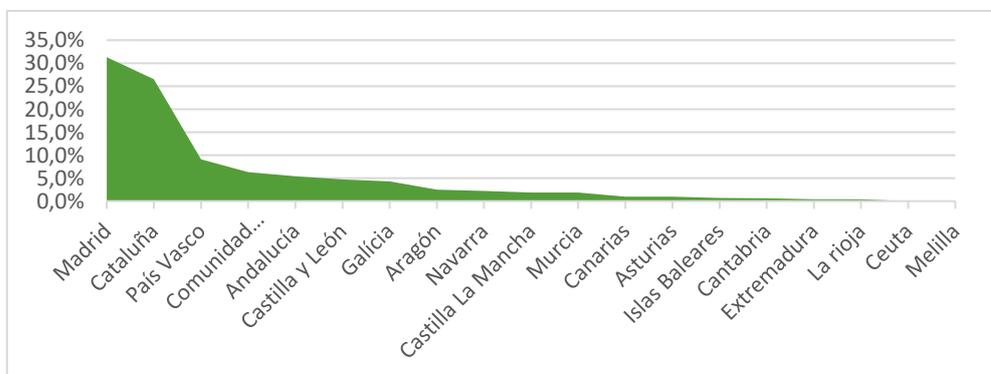
La inversión del Estado en I+D fue en el 2018 de casi 15 millones de euros, un incremento del 6,3% respecto al año anterior. Pese a estos datos, los países comunitarios poseen una mayor inversión en este ámbito respecto a España.

La Unión Europea intenta alcanzar este año el 3% del PIB. Los datos de España apuntan que aún queda mucho por hacer ya que ésta se sitúa por debajo de la media europea.

Según los expertos, este problema surge de la complejidad burocrática e ineficiencia financiera. Más del 56% de la inversión en I+D en España fue a cuenta del sector privado, datos que dejan mucho que desear al estado.

Con el fin de paliar la situación, expertos exigen el establecimiento de un plan nacional de I+D y de competitividad.

Figura 14: Gasto en actividades innovadoras por comunidades autónomas



Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200108/472773318387/espana-innovacion-desarrollo-inversion-empresa-estado.html> y https://www.ine.es/prensa/eie_2018.pdf

Importancia de las redes sociales en las empresas en 2020

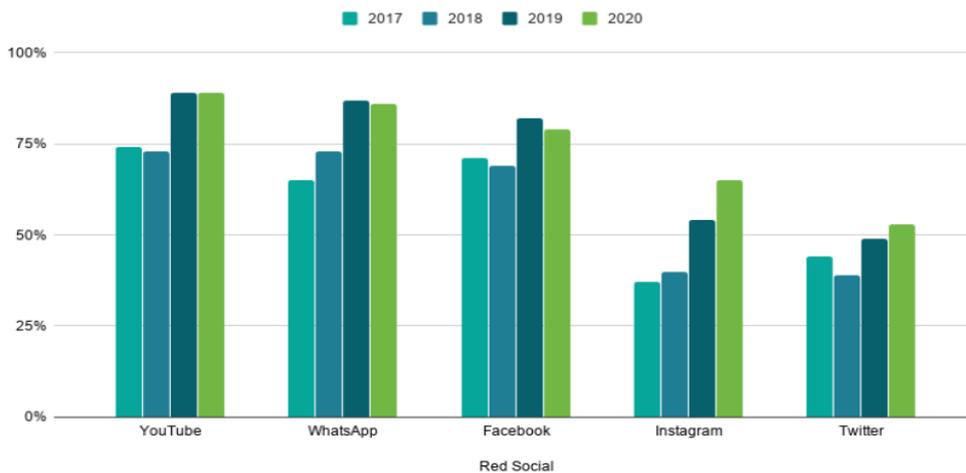
Des de la aparición de las redes sociales son muchos los negocios tradicionales que se han reconvertido para adaptarse a los modelos de negocio actuales. Pese a su fácil uso, las empresas han tenido que pasar por un largo aprendizaje para poder usarlas de manera correcta y sobre todo eficiente.

Las plataformas con mayor crecimiento han sido Facebook y Instagram teniendo entre 100 a 200 millones de usuarios. Además, informes apuntan que más del 80% de las empresas que se anuncian en redes pagan publicidad para sus productos.

Algunos beneficios de las redes para las empresas son:

- Menor coste en publicidad
- Más visibilidad de marca
- Comunicación asertiva entre empresa y consumidor
- Aumento de clientes potenciales
- Intercambio de información

Figura 15: Evolución de las Redes Sociales en España



Fuente: Importancia de las redes sociales en las empresas en 2020. (2020):

<https://www.brandingweb.com.co/redes-sociales/importancia-de-las-redes-sociales-en-las-empresas-en-2020/> y Pato, E. (2020). Estadísticas de redes sociales 2020 en España. Concepto 05 <https://www.concepto05.com/2020/03/estadisticas-de-redes-sociales-2020-en-espana/>

Como podemos observar en la gráfica anterior, el uso de las redes ha ido aumentando progresivamente en los últimos años. Actualmente, las redes con mayor crecimiento respecto al año anterior han sido Instagram y Twitter. En cambio, YouTube, WhatsApp y Facebook han mantenido sus estadísticas.

6.1.1 Perfil Estratégico del Entorno

Para poder tener una visión más resumida del análisis PEST y a su vez poder concretar las posibles conclusiones, nos apoyaremos en el Perfil Estratégico del Entorno.

En primer lugar, elaboraremos una lista con los factores clave del entorno los cuales se agruparán según las dimensiones del análisis PEST. En segundo lugar, elaboraremos una escala del 1 al 5 en donde se reflejarán los factores anteriores de una manera *subjetiva*.

La distribución de los valores es la siguiente: **Muy Negativo**; **Negativo**; **Indiferente**; **Positivo**; **Muy Positivo**.

Cuadro 6: Perfil Estratégico del Entorno

		Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Dimensión Político – Legal	La crisis del coronavirus	X				
	Posible subida del IVA		X			
	Salarios mínimos en España					X
	Sistema de impuestos español		X			
	Inestabilidad del gobierno	X				
Dimensión Económica	Tasa de Paro		X			
	Los ERTE pagados de más		X			
	Tiempo en superar la crisis del Covid-19 en España		X			
	PIB regional				X	
	IPC en España				X	
	Nuevo Ingreso Mínimo Vital					X
Dimensión Sociocultural	Esperanza de vida en España					X
	Edad de la población española			X		
	Educación en la población española					X
	Crecimiento del 10% en el sector de prefabricados					X
	Renta neta anual de las familias españolas				X	
Dimensión Tecnológica	Aumento de las ventas online					X
	La innovación en España		X			
	Redes sociales en las empresas				X	

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.1 Amenazas y Oportunidades derivadas de cada dimensión del entorno

Vamos a reflejar de una manera resumida las principales **Oportunidades** y **Amenazas** de cada una de las cuatro dimensiones que hemos nombrado anteriormente, y que afectan al sector.

Cuadro 7: Amenazas y Oportunidades de las dimensiones del entorno

	Amenazas	Oportunidades
Dimensión Político – Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis del Coronavirus 2. Posible subida del IVA 3. Inestabilidad del Gobierno Español 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del Salario mínimo interprofesional
Dimensión Económica	<ol style="list-style-type: none"> 4. Tasa de paro del 14,8% 5. Tiempo en superar la crisis del Covid-19 6. Los ERTE pagados de más 	<ol style="list-style-type: none"> 2. PIB regional 3. IPC en España 4. Nuevo ingreso mínimo vital
Dimensión Sociocultural	<ol style="list-style-type: none"> 7. Edad de la población 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Esperanza de vida en España 6. Nivel de educación en la población 7. Crecimiento del 10% en el sector de prefabricados 8. Renta anual de las familias españolas
Dimensión Tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> 8. Innovación de las empresas españolas 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Aumento de las ventas ‘online’ 10. Redes sociales en las empresas

Fuente: Elaboración propia

Después de clasificar cada dimensión en el cuadro anterior podemos ver que, por una parte, en las dimensiones **Político-Legal y Económica** predominan las **Amenazas**. El principal factor que causa esto es la pandemia del Covid-19 haciendo que haya una mayor inestabilidad gubernamental, así como un descanso de la actividad económica. Pese a ello, tanto el PIB como el IPC español han experimentado mejoras respecto a años anteriores.

En cuanto a las dimensiones **Sociocultural y Tecnológica**, destacamos que las **Oportunidades** predominan ante las Amenazas. Pese a que la población española destaca por ser una población ‘envejecida’, tanto el nivel de educación como el incremento de las rentas de las familias, hacen que ese hecho sea casi irrelevante. Además, esta situación ha hecho que tanto las ventas ‘online’ como el uso de las redes para promocionarse se dispare, haciendo que sea más fácil la interacción con los clientes. Aun así, a las empresas españolas aún les queda mucho recorrido hasta llegar a la media europea en innovación.

6.1 Análisis del Entorno Específico o Microentorno

Cuando hablamos de **Entorno específico o Microentorno**, hacemos referencia a aquel entorno general que se complementa con el sector en el cual opera la empresa. Es por ello por lo que la rentabilidad de una empresa en parte depende de lo que ocurre en su entorno específico, es decir, en su sector.

El objetivo del análisis del entorno específico es determinar las oportunidades y las amenazas del sector para la empresa y su potencial para obtener beneficios, así como determinar el atractivo de éste e identificar los factores clave del éxito.

Este análisis es uno de los soportes fundamentales para adoptar la estrategia competitiva.

4.2.1 La segmentación estratégica

Es en los sectores con elevado número de empresas y muy heterogéneas en donde es conveniente realizar una segmentación estratégica, desde el lado de la oferta. Sin embargo, cuando hay pocas y muy similares, esta estrategia no es la más conveniente.

Utilizaremos los *Grupos Estratégicos* para realizar la segmentación. Se definen como un conjunto de empresas de un mismo sector que siguen estrategias iguales o similares.

A través de este análisis, comprenderemos de mejor manera la estructura del sector, su evolución, la dinámica de la competencia, así como las cuestiones que afectan a la dirección estratégica.

En el sector de fabricación de productos cerámicos español existe un elevado número de empresas que se dedican a ello. Es por esto por lo que nos interesa realizar una segmentación estratégica.

Definimos el **Mapa de Grupos Estratégicos** como la representación de los grupos de un sector en base a dos dimensiones estratégicas significativas en función de la temática tratada:

- Alcance geográfico
- Canales de distribución
- Línea de productos o servicios
- Calidad de productos o servicios

Cada diámetro representa el grado de participación colectiva en el mercado de las empresas de cada grupo estratégico.

Pasos para elaborar el mapa:

1. Selección de las dimensiones más importantes
2. Localización de las empresas que pertenecer al sector
3. Identificación de los grupos de empresas con comportamientos competitivos similares dentro del sector.

Las **Dimensiones Estratégicas** que abordaremos son:

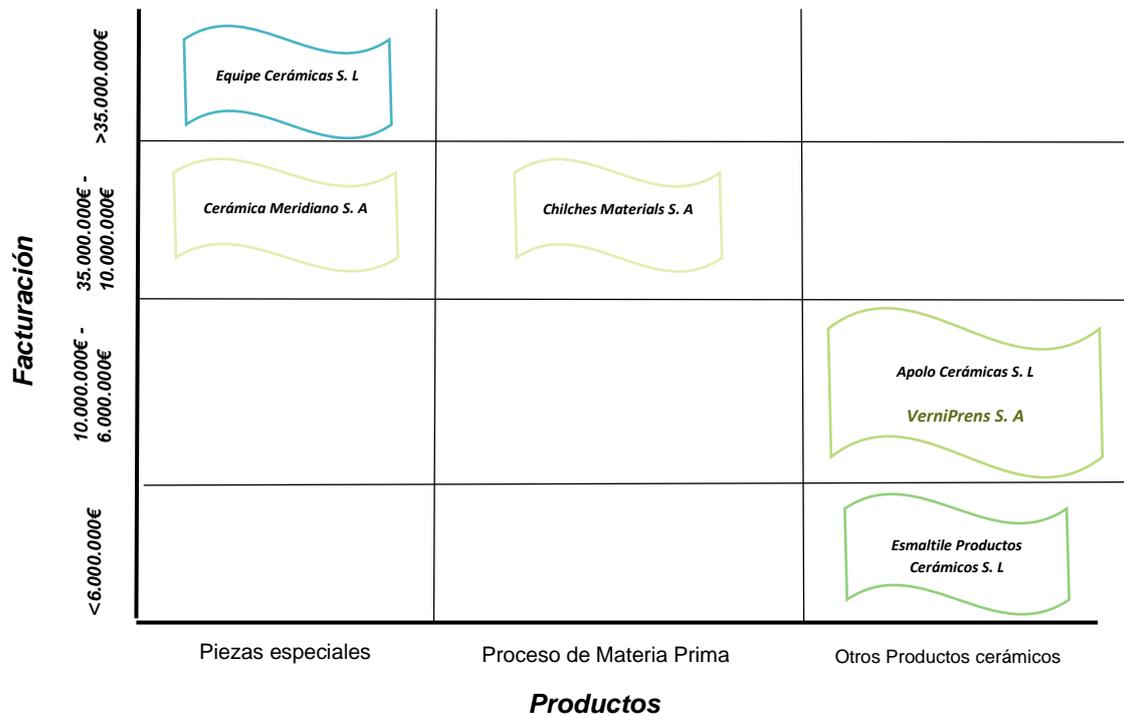
- **Qué fabrican:** con el fin de conocer el tipo de producto y sus características.
- **Facturación:** para conocer la capacidad de crecimiento y competencia, agrupando las cantidades en intervalos.

Cuadro 8: Grupos Estratégicos

<i>Empresas de fabricación de productos cerámicos</i>	<i>Localización</i>	<i>Productos</i>	<i>Facturación</i>
Equipe Cerámicas S. L	Castellón	Fabricación de piezas especiales	>35.000.000 €
Chilches Materials S. A	Castellón	Proceso de materia prima para la industria cerámica	35.000.000€ - 10.000.000€
Cerámica Meridiano S. A	Castellón	Fabricación de piezas especiales	35.000.000€ - 10.000.000€
Apolo Cerámicas S. L	Castellón	Fabricación de otros productos cerámicos	10.000.000€ - 6.000.000€
VerniPrens S. A	Valencia	Fabricación de otros productos cerámicos	10.000.000€ - 6.000.000€
Esmaltile Productos Cerámicos S. L	Castellón	Fabricación de otros productos cerámicos	<6.000.000€

Fuente: Elaboración propia con apoyo de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-2349.html>

Mapa de Grupos Estratégicos



Observando el mapa anterior, vemos que hay un competidor que se encuentra dentro de nuestro campo de acción, **Apolo Cerámicas S. L.** Además, hay otros competidores potenciales que también se dedican a la fabricación de otros productos cerámicos.

Mediante las Cinco fuerzas de Porter los analizaremos y comprobaremos si son o no relevantes para la organización.

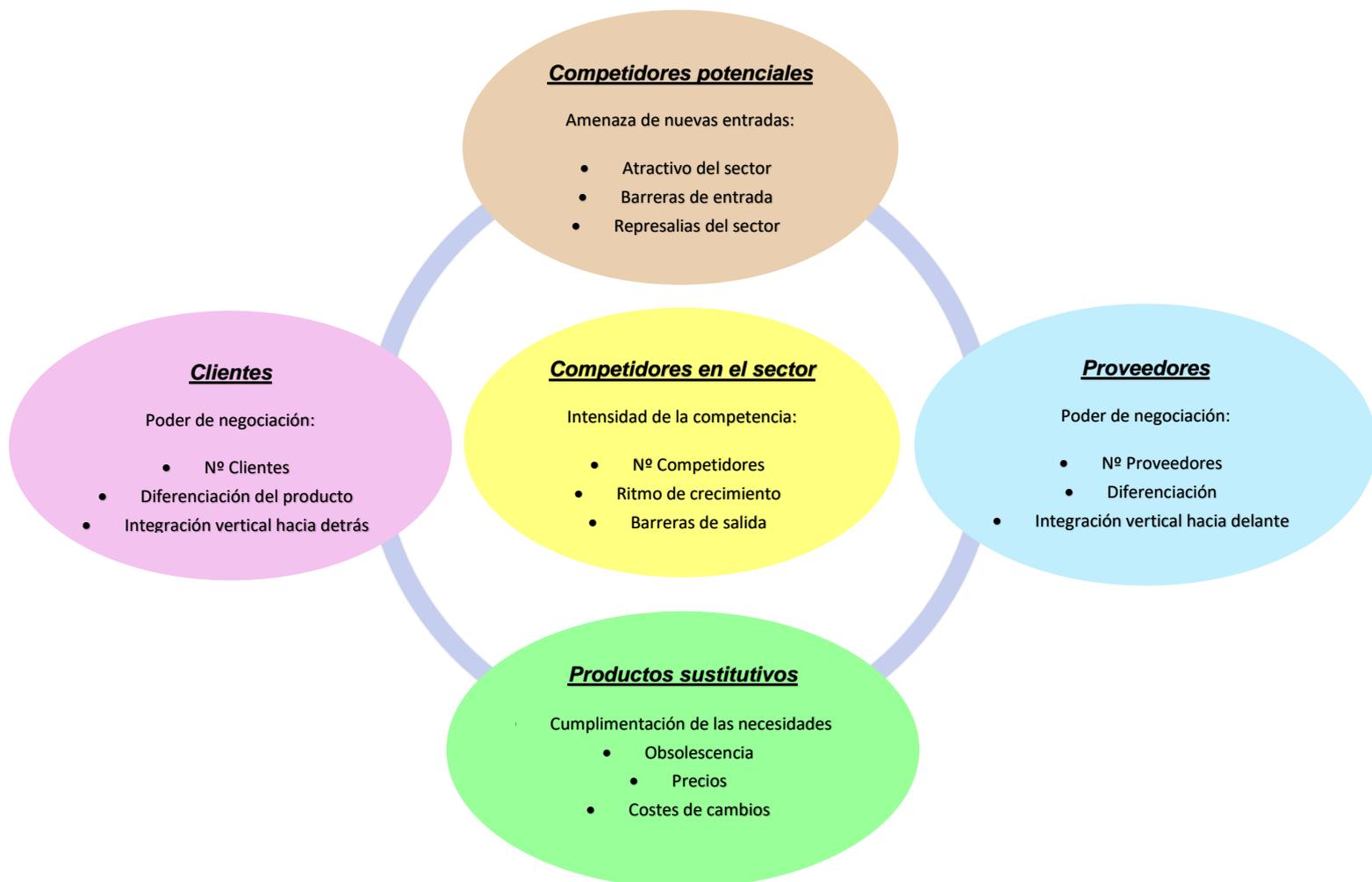
6.1.1 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las **5 fuerzas de Porter** es una herramienta que nos permite analizar que amenazas y oportunidades encontramos en el sector. Determina su atractiva con el fin de poder alcanzar ventajas competitivas. Además, las fuerzas no son independientes entre sí.

Para alcanzar el éxito, debemos saber aprovechar mejor que los competidores los factores externos favorables (Oportunidades), al mismo tiempo que tener capacidad de combatir aquellos desfavorables (Amenazas).

A través de este modelo, se estudian cinco fuerzas de presión competitiva:

Figura 16: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Proveedores

Hacemos referencia al poder de negociación de los proveedores, de cuántos hay, su diferenciación y su capacidad de acceder a los clientes sin hacer falta de intermediarios, es decir, su poder de integración vertical hacia delante.

Después de definir cada uno brevemente, aplicaremos esta herramienta a la organización que estamos analizando.

Clientes

Nos referimos al poder de negociación que éstos tienen. Cuantos más clientes tengamos mejor.

También hace referencia a la capacidad de los clientes para hacer el trabajo que realizan los proveedores, por ello hablamos de integración vertical hacia atrás.

Aquí también es importante la diferenciación del producto.

Productos sustitutivos

Estos cubren las mismas necesidades y realizan las mismas funciones que los nuestros desde el punto de vista de los clientes.

Se comparan tanto precios como costes de cambio, también el nivel en qué cubren las necesidades. Se comprobará la obsolescencia que provoca en nuestro producto.

Competidores potenciales

En este hacemos referencia a todas aquellas empresas que tienen interés en hacerse hueco en el sector. Esto supone una amenaza ya que podría reducir el atractivo del sector.

Aquí las barreras de entrada son altas debido a su elevado coste. Si los competidores actuales tienen mucha diferenciación y marca, será más complicado entrar.

Las represalias del sector dependerán de las acciones que realicen los competidores que ya se encuentran dentro del sector en ese momento.

Competidores en el sector

Cuando hablamos de competidores en el sector, nos referimos a la intensidad de la competencia, ya que, a más número de competidores, mayor competencia habrá.

Cuando el sector sufre un ritmo de crecimiento elevado, también aumenta la competencia. En cambio, cuando la empresa es capaz de cambiar de actividad de manera rápida, las barreras de movilidad se reducen. Al contrario, las barreras de salida serán alta debido al elevado coste de abandonar el sector.

Proveedores;

Nos referimos al poder de negociación que tienen los proveedores sobre nosotros. Podemos diferenciar dos tipos de proveedores: los específicos y los generalistas.

Hablamos de **proveedores específicos** cuando nos referimos a aquellos que nos provisionan de las materias primas necesarias para la fabricación de los productos. Este tipo, tienen un mayor poder sobre la empresa ya que tratan con materiales específicos. Los precios varían según el precio de los áridos.

Hay un elevado coste para cambiar de un proveedor a otro al ser material tan específico, ya que supone adaptarse a nuevos cambios, precios y condiciones.

En cuanto a la integración vertical hacia delante es muy complicada, ya que las empresas que suministran los áridos son especializadas en este tipo de materiales y por ello no se dedicarían a la fabricación de productos en sí, ya que no disponen de maquinaria necesaria ni personal cualificado para ese trabajo.

Por otra parte, los **proveedores generalistas** son los que prestan los servicios de electricidad, papelería, material de oficina, informática, servicios de limpieza... Este tipo de proveedores tienen un nivel de negociación muy bajo ya que es la misma empresa la que tiene el poder de contratarlos o no. Supone una oportunidad para VerniPrens.

Clientes;

Gracias al aumento de las compras y a los precios asequibles de la organización, el número de clientes cada vez es más elevado, ya que cada vez tienen más presencia en ferias internacionales. Además, la gran variedad de productos permite a la empresa tener una amplia cartera de clientes. Esto es una oportunidad para seguir aumentándola.

La diferenciación del producto actualmente cada vez es más importante, sobre todo cuando hablamos de calidad. En cuanto a la integración vertical hacia delante, es muy improbable, por lo que supone una oportunidad.

Además, la integración vertical hacia detrás por parte de los clientes es pobre, ya que sería muy complicado que un particular u empresa no relacionada con el sector fuera su propio proveedor. Por tanto, también supondría una oportunidad para la empresa.

Productos sustitutivos;

Nos referimos a productos sustitutivos a aquellos que cubren las mismas necesidades y realizan las mismas funciones que los nuestros para el cliente. Productos sustitutivos de Verniprens serían aquellos fabricados con otras materias primas como madera o plástico.

La madera, es una alternativa viable y sostenible para producir bienes cuando se producen bajo parámetros de respeto al medio ambiente. Algunos árboles que permiten una producción de calidad son por ejemplo el Chopo o el álamo. Por esto, y gracias a sus ventajas medioambientales respecto a otros materiales, su consumo está aumentando y cada vez más se fabrican productos con este tipo de material (envases, utensilios...).

Pese a esto, este tipo de material presenta una menor versatilidad que los áridos, por tanto, dependerá de las exigencias del mercado su elección o no. Esto no supone una amenaza para la empresa ya que, pese a que es sostenible, no puede fabricar los mismos productos con la misma calidad.

En cambio, **los plásticos**, pese a que no es un material tan sostenible, es mucho más económico y versátil que la madera. Uno de los plásticos más utilizados para fabricar es el Polipropileno, por su gran estabilidad y resistencia a altas temperaturas. A priori este material podría mostrarse como una amenaza, pero no lo es, ya que la actividad habitual de las empresas que se dedican a él, no fabrican los mismos productos que Verniprens.

Los costes de cambio a los posibles productos serían elevados, por tanto, sería una oportunidad para nosotros, ya que el material que utiliza la empresa VerniPrens tiene un precio más elevado que el de los productos sustitutivos. Aun así, y gracias a que ellos mismos son sus productores y distribuidores, pueden ofrecer unos productos de calidad a un precio competitivo.

Competidores potenciales;

Hacemos referencia a aquellas empresas del sector que puede que en un futuro sean nuestras competidoras, por ello, es importante tenerlas identificadas para así poder ver sus amenazas y oportunidades.

El atractivo del sector es bajo ya que hay algunas empresas que se dedican a fabricar este tipo de productos, por lo que no les convendría introducirse en el sector.

En cuanto a las barreras de entrada, pese a que esta organización es su propio proveedor, son relativamente altas ya que hay muchos proveedores que ofrezcan este tipo de materiales áridos, aunque es muy difícil posicionarse en el sector.

Las represalias del sector son factores que impiden o dificultan la salida de las empresas de la industria. En este caso son bajas ya que nada dificulta que quieran abandonar la actividad.

Competidores en el sector;

Hacemos referencia a los competidores actuales del sector que pueden competir con nosotros. Por ello es importante tenerlos bien identificados. La competencia es elevada ya que encontramos bastantes empresas dedicadas a este tipo de productos.

Después de realizar el mapa de segmentación, analizaremos cada una según su tipología de productos.

En primer lugar, analizaremos el grupo de Piezas especiales, compuesto por *Equipe Cerámicas S. L;* y *Cerámica Meridiano S. A.*

En segundo lugar, encontramos el grupo de Proceso de Materia Prima, compuesto por *ChilChes Materials S. A.*

Por último, analizaremos el grupo de Productos cerámicos, compuesto por: *Apolo Cerámicas S. L;* *VerniPrens S. A;* y *Esmaltile Productos Cerámicos S. L.*

Piezas Especiales

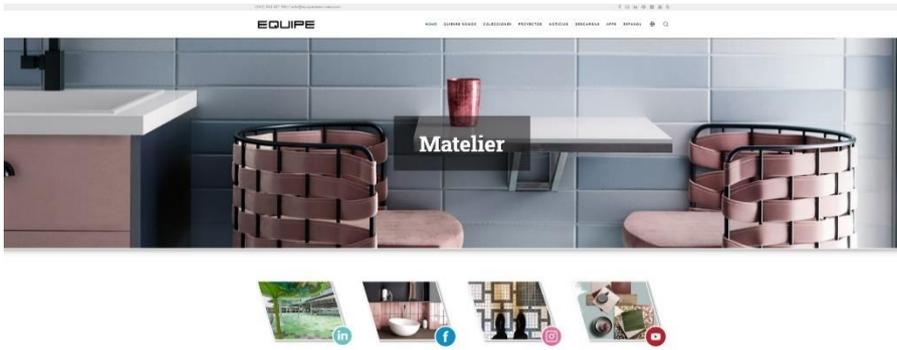
Equipe Cerámicas S. L

Esta empresa se dedica a la fabricación de piezas especiales y revestimientos. Está situada en la provincia de Castellón en la localidad de Figueroles.

Tiene unos activos registrados por un valor de 32.644.790€ y unas ventas de 35.083.110€. Además, tiene registradas en su empresa 8 marcas más. Tiene un total de 209 empleados, de los cuales el 63,59% son hijos.

Se sitúa en la tercera posición en el Ranking Sectorial de Fabricación de otros productos cerámicos.

EQUIPE



Cerámica Meridiano S. A

Esta organización, junto con la anterior, se dedican a la fabricación de piezas especiales. Está situada en la provincia de Castellón en la localidad de Villarreal.

Tiene unos activos registrados por un valor de 8.646.545€ y unas ventas de 10.372.673€. También cuenta con otras marcas, en total 8. Además, cuenta con 85 empleados de los cuales el 76,47€ son fijos.

Está en la quinta posición en el Ranking Sectorial de la Fabricación de otros productos cerámicos.



Proceso de Materia Prima

ChilChes Materials S. A

Esta empresa, se dedica al procesado de materia prima para la industria cerámica. Se sitúa en la provincia de Castellón, en la localidad de Chilches.

Tiene unos activos registrados por valor de 23.694.826€ y unas ventas de 24.293.221€. Cuenta con 3 marcas más dentro de la organización. Tiene registrados 25 empleados de los cuales el 72€ son fijos.

Se encuentra en la cuarta posición en el Ranking Sectorial de Fabricación de otros productos cerámicos.



Productos Cerámicos

Apolo Cerámicas S. L

La empresa se dedica a la fabricación de productos cerámicos para decoración. Está situada en la provincia de Castellón en la localidad de L'alcora.

Posee unos activos por valor de 3.834.280€ y unas ventas de 6.624.762€. Esta sin embargo no posee ninguna otra marca dentro de la organización. Cuenta con 37 empleados que en su totalidad son fijos.

Se sitúa en la posición número siete del Ranking Sectorial de Fabricación de otros productos cerámicos.





Esmaltile Productos Cerámicos S. L

Esta organización se dedica a la fabricación de productos cerámicos de todo tipo. Se sitúa en la provincia de Castellón, concretamente en la localidad de Onda.

Tiene unos activos registrados por valor de 2.363.605€ y unas ventas de 3.794.552€. Posee 8 trabajadores de los cuales el 62,5% son fijos.

Está en la décima posición del Ranking Sectorial en la Fabricación de otros productos cerámicos.



4.1.2.2 Amenazas y Oportunidades derivadas de las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, elaboraremos un cuadro resumen de las amenazas y oportunidades derivadas de las 5 Fuerzas de Porter que afectan a nuestra empresa.

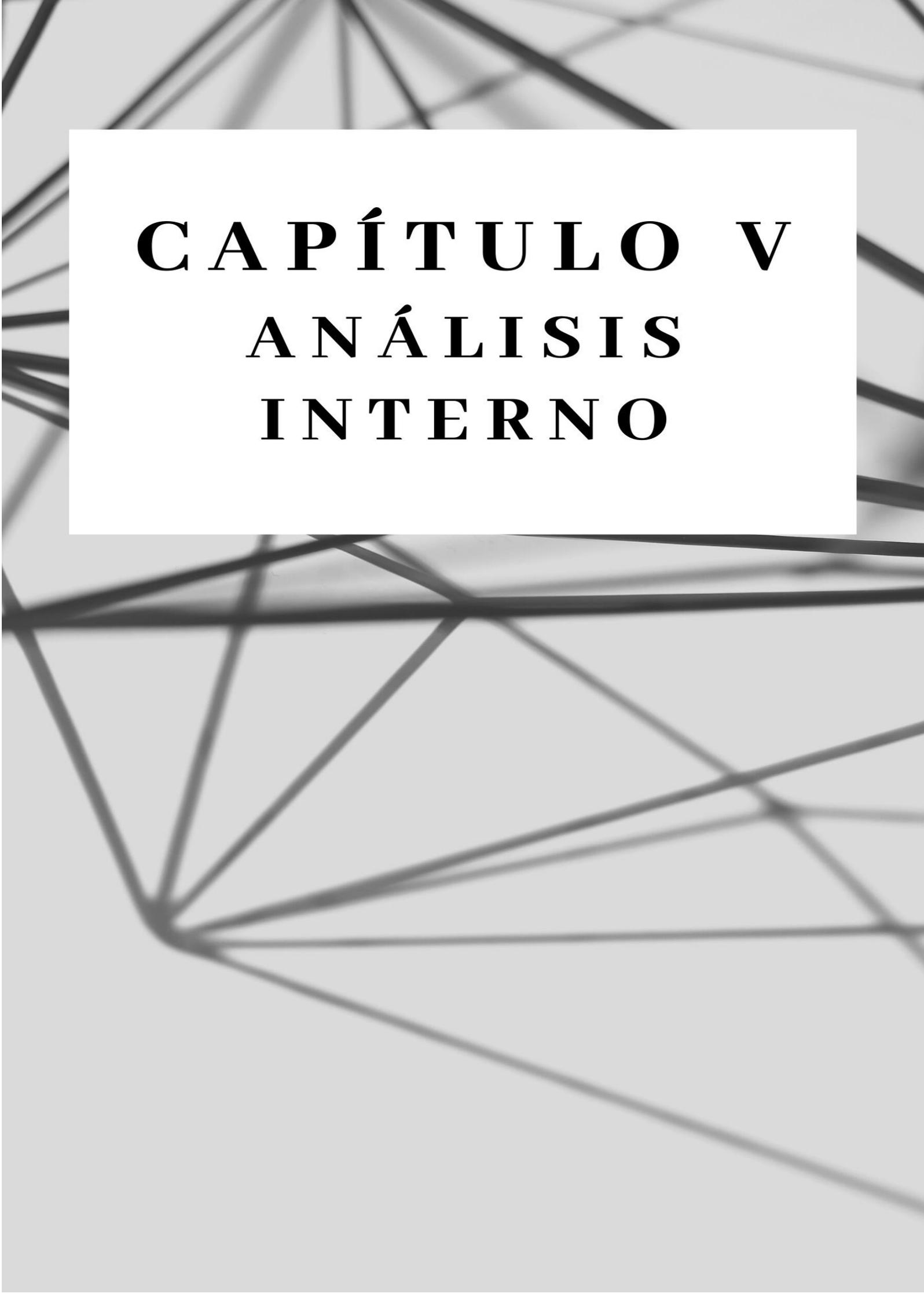
Cuadro 9: Amenazas y Oportunidades de las 5 fuerzas de Porter

	Amenazas	Oportunidades
Competidores en el sector	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de competencia • Ofrecimiento de productos diferentes • Altas barreras de movilidad • Presencia de los competidores a nivel nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos diferentes a los nuestros • Barreras de salida bajas
Competidores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de entrada altas • Empresas del sector cerámico • Empresas que fabrican con materiales diferentes (Madera, plástico...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco atractivo del sector • Represalias del sector bajas
Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Productos hechos con otros materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios de los productos elevados • Costes de cambio altos
Clientes		<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de clientes • Diferenciación del producto
Proveedores		<ul style="list-style-type: none"> • Número elevado de proveedores

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar el cuadro de amenazas y oportunidades derivadas del análisis de las 5 fuerzas de Porter, observamos que la competencia es muy variada y además elevada ya que hay muchas empresas que se dedican a fabricar productos de cerámica. En cuanto a productos sustitutos, vemos que es posible que haya fabricados de diferentes materiales, pero no supone una gran amenaza.

En cuanto a los proveedores, VerniPrens posee aquellos que proporcionan la materia prima y los que proporcionan servicios básicos. Los clientes en este caso no suponen ninguna amenaza ya que es muy complicado que empiecen a fabricar sus propios productos. Además, cada vez más la empresa posee un mayor número de clientes.



CAPÍTULO V
ANÁLISIS
INTERNO

CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el proceso por el que una organización es capaz de identificar sus factores internos, es decir, el conjunto de recursos y capacidades actuales y potenciales. Además, también es capaz de diferenciar entre sus fortalezas (Factores que influyen positivamente en la empresa), y debilidades (Factores que influyen de manera negativa).

El diagnóstico estratégico de la empresa se compone del análisis externo, realizado anteriormente; y el análisis interno, el cual realizaremos a continuación y que a través de él podremos determinar aquello que la empresa puede hacer.

Este análisis explica que la rentabilidad de una empresa no está basada en hacer lo mismo que el resto, sino que se basa en explotar las diferencias. Además, establece ventajas competitivas que sirven para establecer aquella estrategia que explota **los recursos y capacidades** de la organización con el fin de poder tener una mayor diferenciación de la competencia.

Nos referimos a **los recursos** como aquellos activos que la empresa posee para llevar a cabo una estrategia competitiva. Estos pueden ser de dos modalidades: tangibles o intangibles. Además, tienen un carácter individual, es decir, no le hace falta una coordinación por parte de las personas para realizar la actividad.

Las capacidades las definimos como las habilidades o competencias organizativas que permiten a la empresa desarrollar sus actividades a partir de los recursos disponibles. Éstas sin embargo tienen un carácter colectivo en el que solo existen si las personas se coordinan y colaboran entre ellas para poder realizar la actividad de la empresa.

Para que funcione correctamente, es necesario que la empresa posea conocimiento acerca de sus recursos y capacidades. Todo ello para poder seleccionar una estrategia por la que explotar sus fortalezas, poder desarrollar sus recursos y capacidades y poder derrotar las debilidades, con el fin de crear nuevas capacidades para un futuro.

La empresa debe realizar dos actividades fundamentales para ello:

- **Identificación** de sus recursos y capacidades con el fin de conocer su potencial de partida y poder definir su estrategia.
- **Evaluación** de sus recursos y capacidades para una ventaja competitiva sostenible.

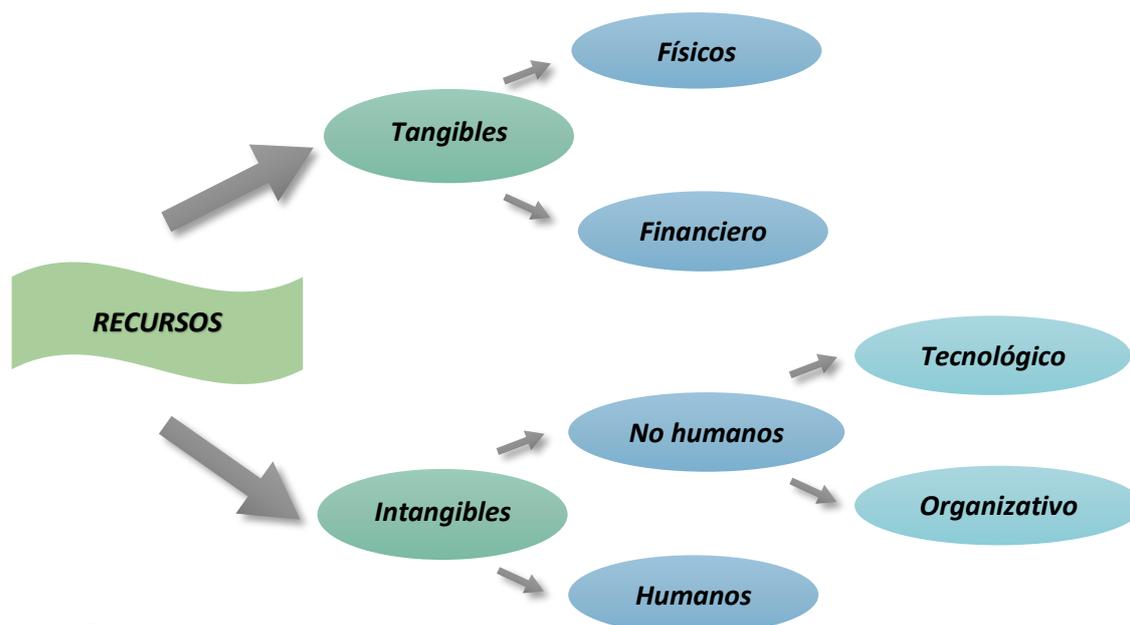
5.1 El inventario de recursos

Para realizar el análisis primero haremos un inventario de los recursos de que dispone la empresa.

Encontramos dos tipos de recursos:

- Tangibles (Físicos; Financieros)
- Intangibles (No humanos; Humanos)

Figura 17: Los recursos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

A continuación, plasmaremos un listado de los recursos disponibles en la empresa:

Cuadro 10: Lista de recursos

LISTA DE RECURSOS	
TANGIBLES	
Físicos	
R1. 3 teléfonos fijos	R15. Elementos de transporte
R2. 2 impresoras	R16. Vestuarios y baños
R3. 5 ordenadores	R17. Mesas para trabajar
R4. Personal administrativo y directivo (5)	R18. Herramientas de trabajo
R5. Ropa de trabajo	R19. 15 móviles de empresa
R6. 5 almacenes (100.00 m ²)	R20. Kilos de materia prima
R7. 1 taller	R21. 1 comedor
R8. 3 máquinas de enfriamiento	R22. Colorantes para la materia prima
R9. 1 oficina	R23. 2 mecánicos de máquinas
R10. 15 camiones	R24. 1 sala de recibimiento
R11. 62 operarios	R25. Palés de madera
R12. 20 transpaletas	R26. Bolsas de embalaje
R13. Más de 500 moldes	
R14. Productos químicos	
Financieros	
R27. Capital social (560.000€)	
R28. Ventas anuales (6.047.749€)	
R29. Fondos propios (20.313.082 €)	
INTANGIBLES	
No humanos	
R30. Página web	
R31. No existe posibilidad de venta online	

R32. Redes sociales de la empresa
 R33. Reputación a nivel nacional e internacional
 R34. Amplia gama de productos
 R35. Reconocimiento de marca en el sector (VerniPrens, VerniArt, VerniStone)
 R36. Productos personalizables
 R37. Comunicación

Humanos

R38. Más de 39 años de experiencia en el sector
 R39. Presencia en ferias nacionales e internacionales
 R40. Motivación elevada gracias a que es una empresa familiar

Fuente: Elaboración propia

6.1 Análisis funcional

El análisis funcional sirve para identificar las capacidades de la empresa en relación con cada una de las áreas funcionales que forma la organización.

Se define como una metodología que identifica las variables clave de una empresa a través de sus áreas funcionales.

El principal objetivo que persigue es valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave, las cuales se organizan en un listado.

Cada empresa dependerá de:

- Las áreas funcionales que considerar.
- El número de variables identificadas y su contenido.

A continuación, se mostrará un listado de las capacidades desarrollada en la empresa según sus áreas funcionales:

Cuadro 11: Listado de capacidades

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
Área Comercial	<p>C1. Imagen de marca (R30, R33, R34, R35, R38)</p> <p>C2. Capacidad de distribuir el producto (R1, R2, R3, R10, R12, R15, R19)</p> <p>C3. Poca capacidad de venta online (R30, R31, R32)</p> <p>C4. Capacidad de comunicación (R4, R30, R32, R37)</p>
Área de Producción	<p>C5. Capacidad de ofrecer una amplia gama de productos (R34, R36)</p> <p>C6. Capacidad para fabricar el producto (53, R6, R8, R13, R14, R16, R17, R18, R20, R22)</p> <p>C7. Capacidad de realizar mantenimiento y reparación de máquinas (R7, R17, R23)</p> <p>C8. Capacidad de almacenar el producto (R6, R11, R12, R25)</p>
Área Financiera	<p>C9. Capacidad para generar beneficios (R28, R34)</p> <p>C10. Capacidad de mantener el capital social (R33, R35)</p>
Área de Dirección	<p>C11. Capacidad de obtener buena reputación (R32, R33, R35, R41)</p> <p>C12. Capacidad de gestionar procesos (R39, R41)</p> <p>C13. Capacidad de realizar acuerdos (R31, R34, R36, R40)</p> <p>C14. Capacidad desarrollada en el sector (Experiencia) (R38)</p>
Área de Diseño	<p>C15. Capacidad de diseño y personalización de productos (R36)</p>

Fuente: Elaboración propia

5.2 El perfil estratégico

Analizaremos a continuación los recursos y capacidades del Perfil Estratégico para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

No basta con solo tener recursos y capacidades para poseer ventajas competitivas, sino que además se deben conocer y explotar las oportunidades y neutralizar aquellas amenazas que se tengan.

Son fuentes potenciales de ventaja competitiva los recursos y capacidades estratégicos distintivos. En concreto, deben valorarse respecto a dos criterios clave:

- **La importancia estratégica** para mantener y establecer las ventajas competitivas.
- **La fortaleza relativa** frente a los competidores de los recursos y capacidades clave de la empresa.

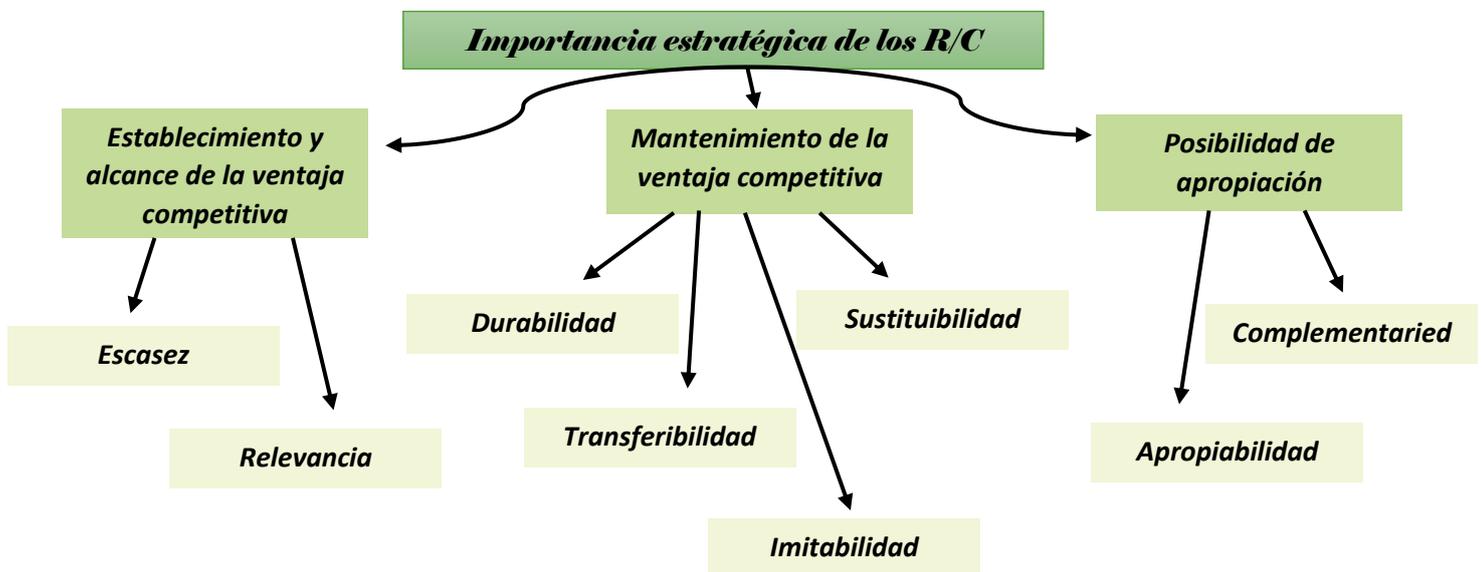
Dependiendo de la forma en que la empresa utiliza los recursos y capacidades para establecer y sostener una ventaja competitiva, habrá más o menos **importancia estratégica**.

Es por esto por lo que ésta depende de sus habilidades para:

- Establecer una ventaja competitiva
- Mantenerla
- Apropiarse de sus rendimientos

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

Figura 18: Importancia estratégica de los Recursos y Capacidades



Fuente: Elaboración propia

Definimos en último lugar la capacidad estratégica de una organización en términos relativos. A continuación, mostraremos una serie de opciones para realizar un análisis comparativo de los recursos y capacidades:

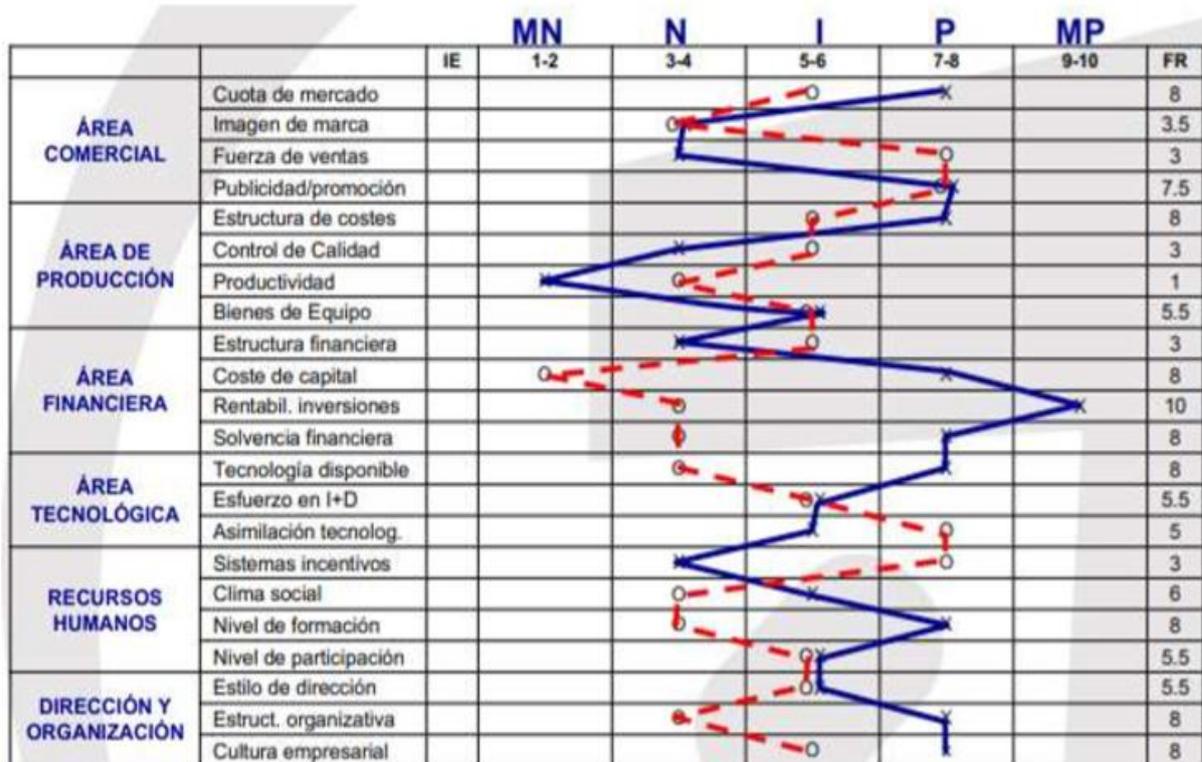
- **Comparación con estándares del sector** (Perfil estratégico): se comparan rendimientos relativos de organizaciones del mismo sector o industria.
- **Análisis de las mejores prácticas:** determina las competencias de una organización en función de las mejores prácticas (“el mejor de la clase”).
- **Análisis histórico:** análisis de la utilización de recursos y capacidades, así como su rendimiento. Se comparan con años anteriores para poder identificar los principales cambios, mediante el estudio de sus ratios o del Perfil Estratégico.

El perfil estratégico de la empresa complementa al análisis funcional. Valora su potencial en cada uno de los recursos y capacidades estratégicos o distintivos de su marco competitivo. Éste se compara con otro referente para detectar puntos fuertes y débiles relativos e identificar posibles ventajas competitivas:

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

Es por esto, por lo que sirve como un instrumento cualitativo, intuitivo y sencillo de elaborar, haciendo de soporte sistemático a el diagnóstico de la situación empresarial.

Figura 19: El perfil estratégico



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

Para la elaboración del Perfil Estratégico de la empresa hemos decidido utilizar el método de comparación con una de las mejores empresas del sector, si no la mejor, **Equipe Cerámicas S.L.** Esta empresa ha sido analizada anteriormente en los competidores actuales de las cinco fuerzas de Porter al ser un competidor principal.

Equipe Cerámicas SL, fue fundada en septiembre de 1999, que tras un crecimiento notable actualmente es la compañía de referencia en el sector del pavimento y revestimiento.

Aporta como valor añadido un producto de alto nivel de diseño y calidad, compromiso y transparencia con sus clientes, así como cercanía y flexibilidad. En 2017 fue promocionada por el programa Cepyme500, que identifica, selecciona y promociona empresas españolas líderes en el crecimiento empresarial.

Actualmente cuenta con más de 150 empleados y sus productos están presentes en todo el mundo, principalmente Europa y América.

Nos referimos a la importancia estratégica como una valoración general que debemos tener en cuenta para el sector. Con la fortaleza relativa nos comparamos con nuestro competidor principal (*Equipe Cerámicas SL*). En caso de tener una puntuación mayor escogeremos la máxima puntuación, al contrario, la menor, y si la puntuación es igual usaremos su media.

Perfil estratégico comparado con Equipe Cerámicas SL.

Figura 20: Perfil estratégico respecto al competidor actual

		X	MN	N	I	P	MP	Y
		IE	1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10	FR
Área Comercial	C1 Imagen de marca	7				XY		7
	C2 Capacidad de distribuir el producto	10				Y	X	8
	C3 Venta online	2	XY					2
	C4 Capacidad de comunicación	9				Y	X	8
Área de Producción	C5 Amplia gama de productos	10				Y	X	7
	C6 Capacidad de fabricar	9				Y	X	7
	C7 Mantenimiento y reparación de máquinas	9			Y		X	6
	C8 Almacenar el producto	9			Y		X	6
Área Financiera	C9 Generar beneficios	5,5		Y	X			4
	C10 Mantener el capital social	7				XY		8
Área de Dirección	C11 Obtener reputación	9				Y	X	7
	C12 Capacidad de gestionar procesos	9				Y	X	7
	C13 Realizar acuerdos	6		Y	X			3
	C14 Experiencia en el sector	9				Y	X	7
Área de Diseño	C15 Diseño y personalización de productos	8				XY		8

Fuente: Elaboración propia

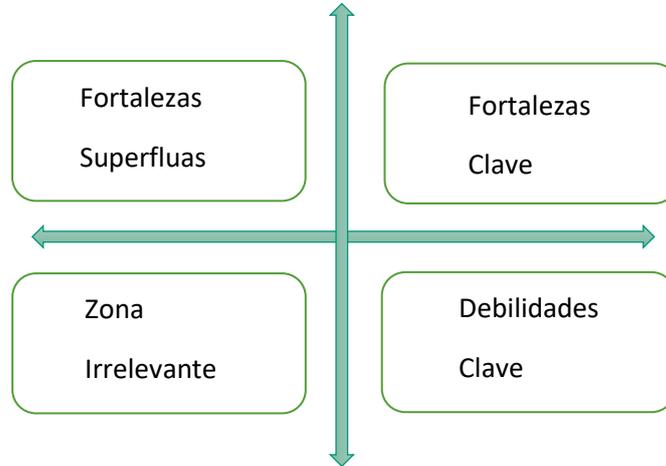
(La línea azul representa VerniPrens S.A, en cambio, la línea roja representa a Equipe Cerámicas S.L.)

Interpretación de los picos de VerniPrens:

- Derecha: puntos fuertes
- Izquierda: puntos débiles

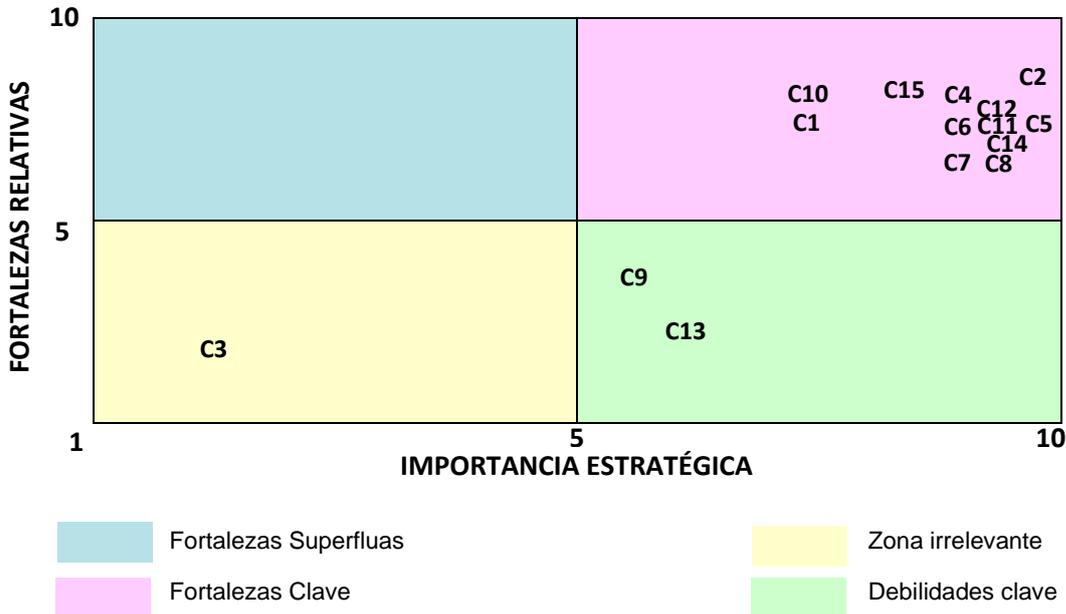
6.1.1 Obtención de la matriz de fortalezas y debilidades

Después de realizar el Perfil Estratégico, seguiremos con la matriz de fortalezas y debilidades. En función de la ponderación asignada en el perfil estratégico, tendremos localizadas las capacidades de cada uno de los cuadrantes de la matriz.



Por tanto, después de comparar nuestra empresa con su competidora principal, realizamos la matriz de fortalezas y debilidades, localizando las capacidades estudiadas en función de su ponderación (Fortaleza relativa; Importancia estratégica).

Figura 21: Matriz de Fortalezas / Debilidades



Fuente: Elaboración Propia

Observando la figura anterior, vemos que la empresa presenta un elevado número de fortalezas clave. Esto es causa de que la empresa tiene un lugar consolidado en el mercado, además de que presenta un buen posicionamiento como empresa del sector del pavimento y revestimientos de hormigón.

6.1.1.1 Principales fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno

Con tal de concluir el análisis interno, a continuación, se mostrará una tabla resumen en donde quedan reflejadas tanto fortalezas como debilidades.

Cuadro 12: Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno

	Fortalezas	Debilidades
Área Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Distribución del producto 3. Imagen de marca 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Venta Online
Área de Producción	<ol style="list-style-type: none"> 4. Amplia gama de productos 5. Almacenamiento 6. Capacidad de fabricación 7. Mantenimiento y reparación 	
Área Financiera	<ol style="list-style-type: none"> 8. Mantener el capital social 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Generar beneficios
Área de Dirección	<ol style="list-style-type: none"> 9. Buena reputación 10. Capacidad de gestionar procesos 11. Experiencia en el sector 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Realización de acuerdos
Área de Diseño	<ol style="list-style-type: none"> 12. Diseño y personalización de productos 	

Fuente: Elaboración propia

Observando el cuadro anterior, vemos que la empresa posee más Fortalezas que debilidades, aun así, tenemos que intentar reducir o eliminar esas debilidades con el fin de que tenga un mejor posicionamiento frente a sus competidores.

5.3 Análisis DAFO

Concluyendo con el análisis interno de la empresa, elaboraremos a continuación el análisis DAFO. Éste consiste en un resumen sencillo y rápido del análisis estratégico interno y externo. Representamos en él una matriz con los puntos fuertes y débiles de la organización, así como las amenazas y oportunidades.

Se trata de un análisis cualitativo expresado en cada uno de los cuadros de la matriz. Nos aporta una visión global de la situación de la organización para poder diseñar su estrategia futura. La definen como una de las más eficientes herramientas para la toma de decisiones.

A continuación, mostramos la matriz DAFO:

Cuadro 13: Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de beneficios 2. Venta online 3. Realización de acuerdos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posible subida del IVA 2. Tasa de paro elevada 3. Edad de la población 4. Nueva crisis del coronavirus 5. Inestabilidad del gobierno 6. Impuestos del estado 7. Variedad en la competencia 8. Altas barreras de movilidad 9. Poca diferenciación 10. Barreras de entrada bajas 11. Empresas similares 12. Productos realizados con materiales más sostenibles 13. Poco gasto en innovación 14. Solicitud de los ERTE por el Covid-19 15. Crecimiento del sector inestable 16. Presencia de los competidores a nivel nacional e internacional
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Distribución del producto 3. Imagen de marca 4. Amplia gama de productos 5. Almacenamiento 6. Capacidad de fabricación 7. Mantenimiento y reparación 8. Mantener el capital social 9. Buena reputación 10. Capacidad de gestionar procesos 11. Experiencia en el sector 12. Diseño y personalización de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del poder adquisitivo 2. Evolución del IPC 3. Evolución del PIB 4. Elevada esperanza de vida 5. Aumento del 10% en el gasto anual en el sector manufacturero 6. Redes sociales 7. Represalias del sector bajas 8. Precio del producto elevado 9. Barrera de salida bajas 10. Mayor número de clientes 11. Incremento del SMI 12. Aumento del E-Commerce 13. Nivel educativo de la población 14. Diferenciación del producto 15. Productos diferentes en la competencia 16. Costes de cambio altos 17. Poco atractivo del sector 18. Mayor uso de internet 19. Venta online 20. Difícil integración vertical hacia delante

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

FORMULACIÓN,
EVALUACIÓN Y
SELECCIÓN DE
ESTRATEGIAS



CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Nos basaremos en una metodología con el fin de realizar una correcta formulación de las estrategias y con ello sostener el análisis de la empresa. A continuación, nos centraremos en analizar el proceso de evaluación y selección de las estrategias que hemos visto con anterioridad.

6.1 Formulación

Nos referimos a la matriz de Ansoff como una herramienta que sirve para generar opciones sobre la dirección de desarrollo de la estrategia corporativa. En cambio, cuando hablamos de las propuestas de Porter, hacemos referencia a la generación de estrategias competitivas.

Siguiendo, la matriz DAFO, nos ayuda a generar opciones estratégicas a partir de la posición estratégica de una empresa. Viene dada por la información que se obtiene a través del análisis estratégico.

Cada cuadrante de la matriz identifica opciones combinadas entre factores internos (Fortalezas y debilidades) y factores externos (Amenazas y oportunidades).

Cuadro 14: La matriz DAFO

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	Estrategias de supervivencia (DA): Generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	Estrategias de orientación (DO): Generan opciones que aprovechen las oportunidades porque superan las debilidades
	Fortalezas	Estrategias defensivas (DF): Generan opciones que utilizan fortalezas para evitar amenazas	Estrategias ofensivas (EO): Generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Fuente: Elaboración propia

La estrategia que debe seguir la empresa vendrá dada según la combinación de las diferentes variables. Éstas son:

- * **Estrategias de supervivencia (DA):** para las empresas sometidas a grandes presiones, por parte del entorno o por las propias debilidades que posee. Intenta encontrar una salida a un problema grave. Una alternativa drástica sería el abandono de la actividad.
- * **Estrategias de reorientación (DO):** Pretende aprovechar los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa. Persiguen un cambio tanto en la estructura como en el campo de actividad.
- * **Estrategias defensivas (FA):** Pretenden enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas que la empresa posee.

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

Haciendo una combinación de puntos débiles y fuertes de la empresa junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, formulamos las estrategias para que se lleven a cabo con posterioridad.

Cuadro 15: Matriz DAFO

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	<p>E1. Hacer descuentos a los clientes e intentar ofrecer productos más diferenciados a los de la competencia del sector (D1; D3; A4; A5)</p> <p>E2. Innovación en la página web con posibilidad de establecer la compra online (D2; A3; A5; A13)</p>	<p>E3. Realizar acuerdos con empresas ecológicas para poder reciclar todo el material que se desecha (D3; O15; O20)</p> <p>E4. Intentar captar nuevos clientes mediante la implementación de nuevas tecnologías (D2; O10; O18; O19)</p> <p>E5. Realizar acuerdos con entidades públicas para incrementar las ventas (D3; O5; O14; O20)</p>
	Fortalezas	<p>E6. Mejorar el servicio al cliente de una manera más personal para potenciar más las ventas y así poder situarnos por delante de la competencia (F1; F3; A5; A7; A12)</p> <p>E7. Incrementar la presencia de la empresa en nuevos mercados (F2; F10; A4; A6; A16)</p> <p>E8. Incrementar la calidad de los productos para que sea superior a la competencia y poder aumentar tanto la imagen de marca como su reputación (F3; F6; F9; A5; A7; A11; A15)</p>	<p>E9. Mejorar la comunicación mediante las redes sociales para ser más conocidos (F1; F3; O6; O12; O18)</p> <p>E10. Mantener la gama de productos e incluso mejorarla para que siga diferenciándose de la competencia y con ello aumentar la reputación de la empresa (F3; F4; O1; O3; O5)</p> <p>E11. Campañas publicitarias para potenciar el uso de hormigón frente a otro tipo de material (F3; F11; O6; O13)</p>

Fuente: Elaboración propia

6.2 Evaluación y Selección

Fijadas la misión y los objetivos de la empresa, analizado el contexto, y planteado las diversas opciones estratégicas, elegiremos una de ellas. La elección será crucial para la organización por su aspecto irreversible, excluyente y relevante.

Estas decisiones surgen de criterios racionales de carácter económico y estratégicos, así como de no racionales:

- La moda de las estrategias del momento.
- Motivaciones e intereses implícitos de los directivos.
- La intuición del empresario y creencias subjetivas.
- Relaciones de poder de los distintos grupos organizativos.

Es por ello, por lo que la evaluación de estrategias no es totalmente formal y racional ya que a priori es muy complicado demostrar si una estrategia tendrá éxito o no. Será posible sólo evaluar sus posibilidades o defectos. Se postulan tres criterios de éxito para poder evaluar las opciones estratégicas:

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

A continuación, mediante un esquema reflejaremos el proceso seguido desde la formulación de las estrategias hasta su selección, pasando por diferentes fases.

Figura 22: Evaluación y Selección de las estrategias



Fuente: Elaboración propia

6.2.1 El ajuste de la Estrategia

El ajuste de la estrategia consiste en evaluar cómo las estrategias se adaptan a la misión y objetivos, así como a la situación que se ha identificado en el análisis estratégico. Por tanto, trata de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la empresa y las oportunidades externas; y evita las debilidades internas y amenazas que la rodean.

Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias tratan de:

- Ordenar según preferencia cada estrategia.
- Comparar las distintas opciones estratégicas.

Procedemos a ponderar cada uno de los factores clave obtenidos en el análisis DAFO. También su misión y visión. Una vez valorado, elegiremos la estrategia con mayor puntuación relativa y absoluta, en función del grado de ajuste al análisis estratégico.

A continuación, definiremos en primer lugar la misión y visión de la empresa estudiada: VerniPrens S.A.

- La **Misión** de la empresa es ofrecer la mejor relación calidad-servicio-precio del mercado.
- En cuanto a su **Visión** es ser una referente en el mundo de la piedra reconstruida mediante la constante mejora y control de sus productos y su sistema de gestión y servicio.

Una vez definidos, realizaremos la valoración teniendo en cuenta en qué medida afecta a la estrategia cada factor analizado. Tendrán una valoración de 10 los factores que están combinados con la matriz DAFO.

Con el fin de elegir las estrategias que pasen el primer filtro, hemos fijado un valor a partir del cual se irán descartando todas aquellas que queden por debajo de éste, y aceptándose las que son iguales o mayores. El valor que hemos fijado en este caso es el de puntuación absoluta igual o superior a 200 puntos, junto con una puntuación relativa igual o superior a 5 puntos.

La tabla que vemos a continuación nos muestra el valor que nos servirá de indicador para seleccionar las estrategias:

Cuadro 16: Valor de aceptabilidad de las estrategias

Estrategias	Aceptabilidad
Puntuación absoluta	≥ 200
Puntuación relativa	≥ 5,00

Fuente: Elaboración propia

Puesto que la tabla de ajustes es ampliamente extensa, he realizado una tabla en donde se resumen las estrategias, tanto las que han superado los valores de aceptabilidad como las que no los han superado.

Cuadro 17: Resumen de ajuste de las estrategias

Estrategias		P. Absoluta	P. Relativa
E.1	Hacer descuentos a los clientes e intentar ofrecer productos más diferenciados a los de la competencia del sector	155	2,98
E.2	Innovación en la página web con posibilidad de establecer la compra online	270	5,18
E.3	Realizar acuerdos con empresas ecológicas para poder reciclar todo el material que se desecha	145	2,87
E.4	Intentar captar nuevos clientes mediante la implementación de nuevas tecnologías	177	3,68
E.5	Realizar acuerdos con entidades públicas para incrementar las ventas	164	3,42
E.6	Mejorar el servicio al cliente de una manera más personal para potenciar más las ventas y así poder situarnos por delante de la competencia	179	3,74
E.7	Incrementar la presencia de la empresa en nuevos mercados	182	3,68
E.8	Incrementar la calidad de los productos para que sea superior a la competencia y poder aumentar tanto la imagen de marca como su reputación	165	3,56
E.9	Mejorar la comunicación mediante las redes sociales para ser más conocidos	265	5,16
E.10	Mantener la gama de productos e incluso mejorarla para que siga diferenciándose de la competencia y con ello aumentar la reputación de la empresa	176	3,74
E.11	Campañas publicitarias para potenciar el uso de hormigón frente a otro tipo de material	192	3,9

Fuente: Elaboración propia

*Adjunto archivo en formato Excel (.xlsx) con tabla completa de ajustes de estrategias

Estrategia 2: Innovación en la página web con posibilidad de establecer la compra online.

Al implantar esta estrategia la empresa pretende mejorar la página web con el fin de hacerla atractiva. También implantar la opción de compra mediante ésta para así poder generar un mayor número de ventas. En primer lugar, se debería de crear un modelo de web más organizado y atrayente en el que las personas que accedan a ella puedan encontrar cualquier producto o información de una manera fácil y rápida. Otro factor a tener en cuenta sería ofrecer la opción de compra online, acompañada del seguimiento de los pedidos, facturas, correos informativos acerca de éstos, y también un apartado de incidencias y devoluciones para agilizar los trámites.

Todo ello propiciaría a un mayor volumen de ventas junto con una imagen renovada de la empresa haciendo que la percepción que tienen los clientes de ésta sea más favorable.

Estrategia 9: Mejorar la comunicación mediante las redes sociales para ser más conocidos.

Está claro que actualmente las redes sociales son una manera de comunicarse con las personas muy efectiva y rápida. Por ello, lo que pretendemos con esta estrategia es poder llegar a un mercado más amplio, así como aumentar la comunicación con los posibles clientes y darnos a conocer entre la población más joven.

Primeramente, deberíamos realizar un análisis del sector de clientes más adecuado para la empresa y estudiar la captación de nuevos sectores, y después de ello, lanzar campañas publicitarias mediante las diferentes redes sociales que posee la empresa. Una opción sería contactar con personas de interés en las comunicaciones y llegar a acuerdos para promocionar los productos de los que dispone la empresa.

Gracias a nuestro sistema de reparto, y junto con esta estrategia, podríamos alcanzar una cartera de clientes mucho más extensa y también promocionar la página web.

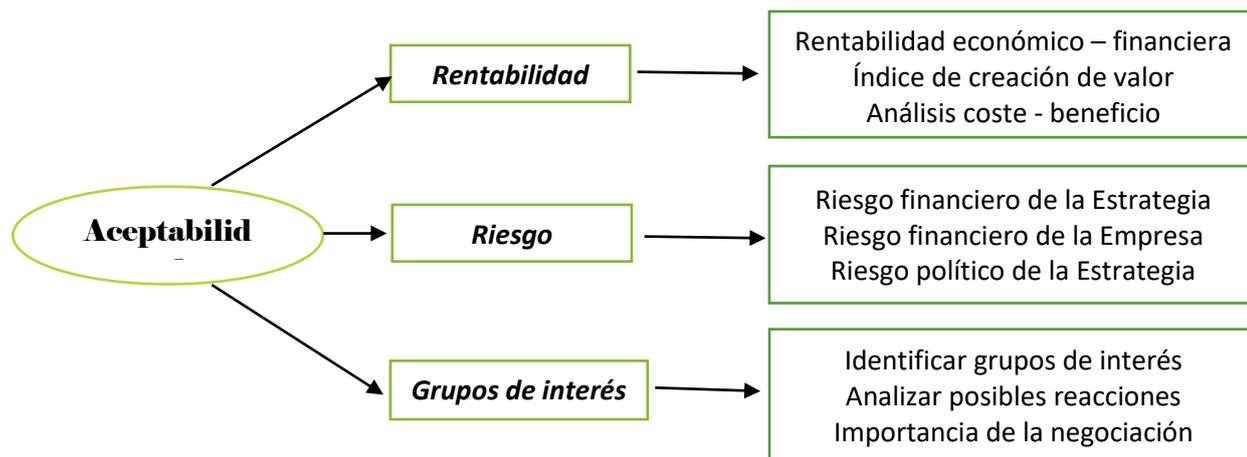
6.2.2 Aceptabilidad de la Estrategia

Hechos los ajustes pertinentes y eliminadas aquellas estrategias que se ajustan poco al análisis estratégico, pasamos a estudiar la aceptabilidad.

Este estudio pretende medir si el resultado de adoptar una determinada estrategia es aceptable o no para los diferentes grupos en la empresa. La aceptabilidad es subjetiva, ya que se relaciona con las expectativas de los grupos de interés. Por esto, tiene especial importancia el estudio del comportamiento de los grupos de interés y la valoración de las relaciones de poder entre ellos, así como el comportamiento de los recursos humanos y el análisis de la posición.

Una estrategia será aceptable para cualquier grupo, cuando se espera una mejora de su situación, haciendo que las expectativas de los beneficios que se esperan superen a los costes derivados de su implantación. Desde una perspectiva económica-racional, medimos la aceptabilidad de forma prioritaria en relación con los objetivos de los accionistas o propietarios de la empresa. Por ello, desde esta perspectiva consideramos los criterios más importantes para medir la aceptabilidad son la creación de valor / rentabilidad y el riesgo.

Figura 23: Los criterios de Aceptabilidad



Fuente: Elaboración propia

Hay que destacar, que el análisis de los **grupos de interés** es cualitativo y se deben tener en cuenta tanto los grupos con poder interno (los accionistas, trabajadores, etc.); como los de poder externo (proveedores, consumidores, etc.).

En la tabla que se observa a continuación, mostraremos los grupos de los que dispone la empresa, VerniPrens, según los distintos tipos de estrategia que hemos seleccionado.

Marcaremos **X** cuando es aceptada por los grupos de interés, y **O**, cuando no lo está.

Cuadro 18: Los grupos de interés

Grupos de interés	Estrategia 2	Estrategia 9
Empleados	X	X
Fabricantes	X	X
Clientes	X	X
Bancos	X	X
Proveedores materia prima	X	X

Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla, consideraríamos que todos los grupos de interés estarían de acuerdo con la implantación y puesta en marcha de las estrategias. Por ello, no podríamos descartar ninguna estrategia mediante este método.

6.2.3 Factibilidad de la Estrategia

Este criterio permite el análisis del funcionamiento de la estrategia en la práctica. Trata de conocer las posibilidades reales de que una estrategia sea implementada en una empresa, es decir, si la empresa dispone o es capaz de captar los recursos y capacidades necesarios; o si los cambios previstos se adecúan al horizonte temporal que se ha fijado la empresa.

Para estudiar la disponibilidad de recursos y capacidades, deberemos tener en cuenta los siguientes ítems:

Factibilidad financiera

Hace referencia a la previsión de la disponibilidad de los fondos financieros que necesita la estrategia cuando hablamos de volumen, procedencia y plazos de disponibilidad. Si se aceptan, la estrategia será factible desde el punto de vista financiero.

Recursos y capacidades

Se refiere a la posición de los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar una estrategia.

Marcaremos **X** cuando hay posibilidad de implantación, y **0**, en el caso contrario;

Cuadro 19: Posibilidad de implantación

Posibilidad de implantación	Estrategia 2	Estrategia 9
Factibilidad Financiera	X	X
Recursos y capacidades	X	X

Fuente: Elaboración propia

A continuación, explicaremos brevemente porqué ambas estrategias tienen posibilidad de implantación.

- * **Estrategia 2 (Innovación en la página web con posibilidad de establecer la compra online):** Estipulamos que es factible llevarla a cabo gracias a que la empresa tiene disponibilidad de recursos y capacidades necesarios. La empresa cuenta con capital suficiente para poderla llevar a cabo, y, por otro lado, posee personal cualificado para su desarrollo. Este incremento de ventas, junto con el incremento de ingresos, potenciaría notoriamente los beneficios de la empresa, haciendo que su posición respecto a los competidores mejorara.
- * **Estrategia 9 (Mejorar la comunicación mediante las redes sociales para ser más conocidos):** Consideraríamos llevarla a cabo ya que, igual que la estrategia anterior, la empresa cuenta con suficiente cantidad de recursos y capacidades para su implantación. Obtendríamos un mayor conocimiento de marca y mediante la realización de acuerdos, podríamos obtener una mayor publicidad a una red más extensa de personas y con bajo coste. Pese a ello, no es una opción sencilla de implantar, ya que deberemos realizar un análisis previo.

Podemos finalizar este capítulo apoyándonos en el cuadro anterior nombrando que las dos estrategias son completamente factibles para llevarlas a cabo en la empresa. En el siguiente capítulo, detallaremos con más precisión las acciones para llevarlas a cabo junto con sus respectivos horizontes temporales para implantarlas.



CAPÍTULO VII
PLANES DE
ACCIÓN

CAPÍTULO VII: PLANES DE ACCIÓN

Nos referimos a la implantación de una estrategia cuando el conjunto de actividades y decisiones necesarias para hacerla efectiva o ponerla en marcha, consiguen la misión y los objetivos que se han planteado con anterioridad. Primeramente, elaboraremos y priorizaremos los Planes de Acción. Esta fase es la de mayor repercusión dentro del plan estratégico.

Para que una estrategia pueda ser efectiva y detallada, debe seguir unas pautas:

- Asignación de los recursos materiales, financieros y humanos.
- Evaluación de costes previos.
- Jerarquización de la dedicación y atención que se debe prestar a los planes en función de su importancia o urgencia.

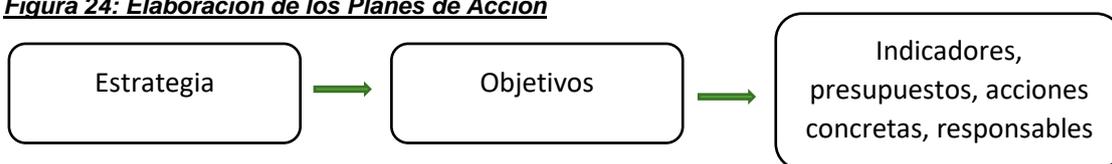
Éstos, deberán hacer operativa la estrategia diseñada, definiendo los objetivos y sus medios. Además, conviene que sea un sistema vinculado a uno de control. Implica:

- **Qué** se desea hacer
- **Cómo** pueden alcanzarse las acciones
- **Cuando** van a alcanzarse las acciones
- **Quién** las va a desempeñar
- **Qué** recursos utilizarán

7.1 Elaboración de los Planes de Acción

Para la elaboración de un plan de acción seguimos diferentes pasos.

Figura 24: Elaboración de los Planes de Acción



Fuente: Elaboración propia

Las estrategias que hemos seleccionado en el capítulo anterior son las siguientes:

- Innovación en la página web con posibilidad de establecer la compra online.
- Mejorar la comunicación mediante las redes sociales para ser más conocidos.

A continuación, detallaremos las actividades necesarias para llevar a cabo cada una de las estrategias, así como su horizonte temporal, el personal implicado y los recursos económicos para poder ponerlas en marcha.

Estrategia 2: Innovación en la página web con posibilidad de establecer la compra online.

- Mejora de la página web
- Introducir el servicio de venta online y con ello aumentar las ventas
- Servicio de seguimiento y facturas de los pedidos
- Satisfacer a los clientes mediante un óptimo trato y servicio

El Plan de Acción seguido por esta estrategia sería el siguiente:

Cuadro 20: Plan de Acción para la Estrategia 2

Objetivo: Innovar la página web e implantar la posibilidad de compra online con la finalidad de aumentar las ventas de la empresa y con ellas su beneficio. También elevar la satisfacción de los clientes mediante funciones nuevas en la web como el seguimiento de los pedidos, facturas, etc.			
Acciones	Horizonte temporal	Responsables	Recursos
Establecer una reunión para presentar el proyecto	2 semanas	Alta Dirección	- €
Analizar y reformar la plataforma actual	2 meses	Dep. de informática	- €
Contratación de personal cualificado para su implantación		Alta Dirección	- €
Incorporar el servicio de venta online en la web		Informático	500 €
Analizar los precios de venta online	3 meses	Alta Dirección	- €
Estudiar el servicio de venta online que ofrece la competencia		Alta Dirección	1.000 €
Incorporar nuevas funciones (seguimiento del pedido, facturas, etc.)		Informático	5.000 €
Revisar las consecuencias de la estrategia implantada	2 semanas	Alta Dirección	- €
Inversión total	6 meses		6.500 €

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 9: Mejorar la comunicación mediante las redes sociales para ser más conocidos.

- Incrementar la comunicación mediante las redes sociales
- Captar gente con influencia para promocionar los productos
- Incrementar las ventas y con ello los beneficios
- Darse a conocer en sectores más jóvenes
- Modernizar la imagen de la empresa

El plan de acción para la estrategia 9 sería el siguiente:

Cuadro 21: Plan de Acción para la Estrategia 9

Objetivo: Incrementar nuestra presencia en las redes sociales con el fin de llegar a sectores nuevos e incluso entre los más jóvenes para incrementar nuestras ventas y con ello los beneficios. Además, mediante esta estrategia renovar la imagen de la empresa para que sea más actual.			
Acciones	Horizonte temporal	Responsables	Recursos
Reunirse con los encargados de comunicación	1 mes	Alta Dirección	- €
Seleccionar los canales más adecuados (Facebook, Twitter, Instagram...)		Dep. de comunicación	- €
Observar páginas con valor y captar ideas		Alta Dirección y dep. de comunicación	- €
Contactar con personas influyentes que puedan promocionar la empresa	2 semanas	Dep. de comunicación	3.000 €
Dar un servicio personalizado y más cercano	2 meses y 2 semanas	Alta Dirección	- €
Tener un amplio horario para estar activos y hacer publicaciones diarias		Dep. de comunicación	- €
Mejorar el perfil en Facebook e implantar publicidad en esta red	1 mes	Dep. de comunicación	500 €
Revisar las acciones e intentar mejorarlas	1 meses	Alta Dirección	- €
Inversión total	6 meses		3.500 €

Fuente: Elaboración propia

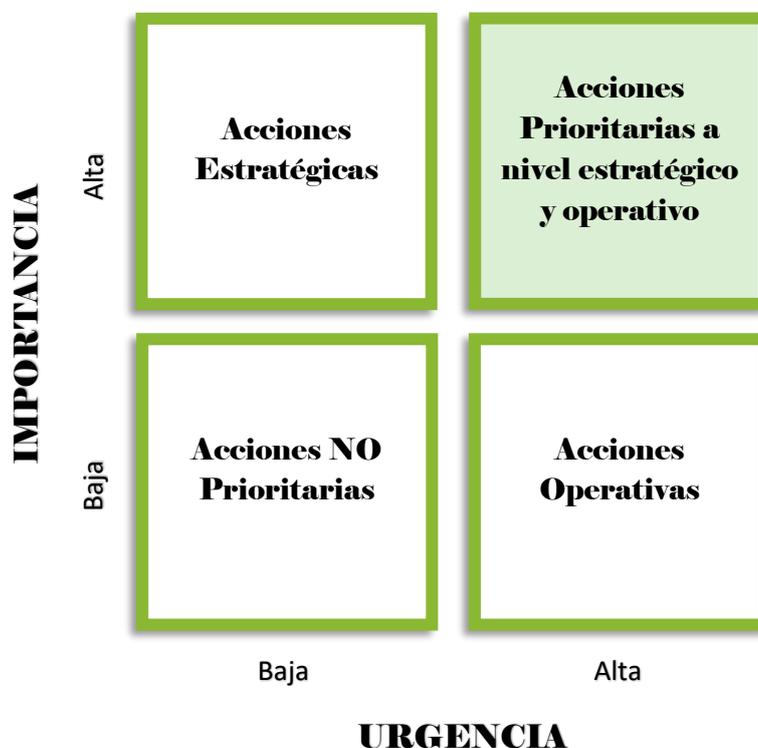
Una vez realizadas las tablas de las dos estrategias determinando un plan de acción para cada una de ellas, podemos determinar cuál es el objetivo de cada una, su fecha establecida de cumplimiento, las acciones y recursos a llevar a cabo, así como la inversión para poder implementarlas.

Ambas estrategias tienen un horizonte temporal establecido de aproximadamente 6 meses, ya que están muy relacionadas. Aun así, la estrategia 2 tiene un coste más elevado, alrededor de 6.500 €, al contrario que la estrategia 9 con un coste de 3.500 €.

7.2 Priorización de los Planes de Acción

Es importante establecer un mecanismo de priorización a las actividades que hemos nombrado anteriormente ya que hay un número amplio de planes de acción con sus respectivas acciones.

Cuadro 22: Priorización de los Planes de Acción



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la estructura del cuadro anterior y basándonos en las estrategias explicadas anteriormente, la primera de ellas (**Innovación en la página web con posibilidad de establecer la compra online.**), la situaríamos en el cuadrante con *importancia y urgencia altas*. Esta estrategia es fundamental para la empresa ya que en estos tiempos y más a causa de la situación actual del Covid-19, más personas compran a través de plataformas online. Propiciaría a un aumento de las ventas de la organización y con ello sus beneficios.

En cuanto a la segunda estrategia (**Mejorar la comunicación mediante las redes sociales para ser más conocidos.**), también estaría situada en el cuadrante con *importancia y urgencia altas* ya que, a conjunto de la estrategia anterior nombrada, ésta también juega un papel muy importante a la hora de vender. La globalización a permitido que podamos comunicarnos e incluso adquirir bienes o servicios a distancia, por ello es importante tener una buena imagen en las redes sociales.

Con el fin de tener una visión más global de la implantación de las estrategias, a continuación, se mostrará un *Cronograma* con las actividades estratégicas y sus respectivos horizontes temporales y costes.

Cuadro 23: Cronograma de Implantación de las Estrategias

Acciones Estratégicas	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Tiempo	Coste	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12			
Estrategia 2: Innovación en la página Web con posibilidad de establecer la Compra online.													6 Meses	6.500 €	
Establecer una reunión para presentar el proyecto	■														
Analizar y reformar la plataforma actual		■	■												
Contratación de personal cualificado para su implantación		■	■												
Incorporar el servicio de venta online en la web		■	■												
Analizar los precios de venta online				■	■	■									
Estudiar el servicio de venta online que ofrece la competencia				■	■	■									
Incorporar nuevas funciones (seguimiento del pedido, facturas, etc.)				■	■	■									
Revisar las consecuencias de la estrategia implantada							■								
Estrategia 9: Mejorar la comunicación mediante las redes sociales para ser más conocidos.													6 Meses	3.500 €	
Reunirse con los encargados de comunicación	■														
Seleccionar los canales más adecuados (Facebook, Twitter, Instagram...)	■														
Observar páginas con valor y captar ideas	■														
Contactar con personas influyentes que puedan promocionar la empresa		■													
Dar un servicio personalizado y más cercano		■	■	■											
Tener un amplio horario para estar activos y hacer publicaciones diarias		■	■	■											
Mejorar el perfil en Facebook e implantar publicidad en esta red					■										
Revisar las acciones e intentar mejorarlas							■								

Fuente: Elaboración propia

7.3 Valoración Económica - Financiera de la empresa

En esta última parte del capítulo VII, recopilaremos datos sobre los ingresos y gastos de la empresa con el fin de hacer una estimación de cuando recuperaría la inversión y cuáles serían sus beneficios. Todo ello lo haremos mediante el estudio de escenarios financieros (Realista; Pesimista; Optimista).

A modo general en la empresa, nos fijaremos en primer lugar en su **margen de beneficio**. Se trata de una medida de rentabilidad y se calcula al encontrar la ganancia neta como un porcentaje de los ingresos tomando como base por 100.

Otro ítem que vamos a calcular es la **rentabilidad financiera (ROE)**. Éste ratio mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es decir, la capacidad de la empresa para remunerar sus accionistas.

Margen de Beneficios	38,4 %
Rentabilidad Financiera (ROE)	11,7 %

En la tabla anterior se ven reflejadas las dos medidas de rentabilidad. La primera de ellas tiene un valor de 38,4 %, aspecto positivo para la empresa ya que eso nos indica que el valor de los ingresos es mayor al costo que nos supone ganarlos. Pese a que no es un alto margen, gracias a las elevadas ventas no hay riesgo de pérdidas.

En cuanto a la segunda medida, hemos obtenido un 11,7% de rentabilidad financiera. Esto dato indica que la empresa obtiene 11,7 € por cada 100 euros invertidos, es decir, esta es la remuneración que obtendrán los accionistas. Por tanto, será positivo tanto para la empresa como para los accionistas.

Además de estas dos medidas, analizaremos en cada escenario sus respectivos VAN y TIR con el fin de afianzar nuestra decisión de invertir.

El **Valor Actual Neto (VAN)** es un procedimiento de cálculo que permite estimar el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Por tanto, aceptaremos un proyecto cuando el valor del VAN es superior a 0. Esto nos indica que la inversión que hemos realizado produce mayores ganancias a la rentabilidad que se ha exigido.

La **Tasa Interna de Retorno (TIR)** implica una oportunidad para “reinvertir”, es decir, es una medida de los rendimientos futuros esperados de una inversión. A mayor TIR, mayor rentabilidad.

	<i>E. Realista</i>	<i>E. Pesimista</i>	<i>E. Optimista</i>
TIR	111%	109%	123%
VAN	17.318.774 €	15.635.443 €	27.627.707 €

Escenario Realista

Nos referimos a un escenario realista a aquel que con más probabilidad esperamos obtener (es decir, el caso más real).

El presupuesto lo ejecutaremos en junio de 2020 con el fin de tener una base económica consolidada.

En este escenario hemos aumentado los beneficios mensuales en un 3% excepto en los meses de abril y mayo en los que los beneficios aumentan un 6% al ser los meses con más demanda. Hay que destacar, que la empresa no cierra en ningún mes gracias a su amplio personal, el cual permite que se pueda mantener abierta durante todos los meses del año.

En el cuadro que veremos a continuación observamos que la empresa ha ido progresivamente aumentando sus beneficios, siendo todos ellos positivos.

Cuadro 24: Escenario realista

Beneficios Esperados													
Escenario Realista													
Meses	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Ingresos totales	3.200.000 €	3.296.000 €	3.394.880 €	3.496.726 €	3.601.628 €	3.709.677 €	3.820.967 €	3.935.596 €	4.053.664 €	4.175.274 €	4.425.791 €	4.691.338 €	4.832.078 €
Gastos iniciales	1.350.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Coste total ventas	930.050 €	975.000 €	1.027.000 €	929.500 €	888.000 €	876.900 €	825.800 €	736.600 €	727.000 €	738.700 €	859.200 €	930.000 €	979.900 €
Proveedores m.p	900.050 €	950.000 €	1.000.000 €	900.000 €	860.000 €	850.000 €	800.000 €	709.000 €	700.000 €	710.000 €	830.000 €	900.000 €	950.000 €
Merma de producto	30.000 €	25.000 €	27.000 €	29.500 €	28.000 €	26.900 €	25.800 €	27.600 €	27.000 €	28.700 €	29.200 €	30.000 €	29.900 €
Coste personal	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €
Costes indirectos	10.000 €	15.000 €	9.000 €	11.000 €	13.500 €	14.300 €	10.900 €	12.300 €	14.200 €	14.200 €	12.400 €	11.000 €	13.000 €
Servicios básicos	10.000 €	15.000 €	9.000 €	11.000 €	13.500 €	14.300 €	10.900 €	12.300 €	14.200 €	14.200 €	12.400 €	11.000 €	13.000 €
Asesoría	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Costes promoción	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €
Gastos totales	2.405.750 €	1.105.700 €	1.151.700 €	1.056.200 €	1.017.200 €	1.006.900 €	952.400 €	864.600 €	856.900 €	868.600 €	987.300 €	1.056.700 €	1.108.600 €
Beneficio mensual	794.250 €	2.190.300 €	2.243.180 €	2.440.526 €	2.584.428 €	2.702.777 €	2.868.567 €	3.070.996 €	3.196.764 €	3.306.674 €	3.438.491 €	3.634.638 €	3.723.478 €
Beneficios acumulados	794.250 €	2.984.550 €	5.227.730 €	7.668.256 €	10.252.685 €	12.955.462 €	15.824.029 €	18.895.025 €	22.091.790 €	25.398.464 €	28.836.954 €	32.471.593 €	36.195.071 €

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al **VAN** que hemos obtenido es de **15.635.443 €**, superior a 0 por tanto el proyecto puede aceptarse y deberíamos invertir en él ya que lo consideraríamos rentable, siendo esto positivo para la empresa. El **TIR** en este caso ha sido de un 109%, valor muy positivo para la empresa ya que este es un valor muy por encima de la tasa de actualización, siendo ésta última de 12%.

De acuerdo con estas dos medidas, deberíamos invertir.

Escenario Pesimista

Este tipo de escenarios reflejan situaciones en las que la empresa empeoraría sus previsiones iniciales. En éste hemos aumentado los beneficios de todos los meses un 1,5 %, excepto los meses comentados anteriormente de abril y mayo con un aumento del 3 %.

Observando la siguiente tabla vemos que los beneficios mensuales han decrecido por culpa de la variación de las ventas. Pese a ello la empresa sigue teniendo unos beneficios positivos.

Este escenario nos permite considerar factores no tan positivos haciendo que podamos tener una visión más amplia de las situaciones que podemos tener y con ello tomar posibles medidas de prevención. En estos tiempos tan inciertos, a veces resulta más útil tener en cuenta los escenarios menos favorables a los más favorables.

Cuadro 25: Escenario pesimista

Beneficios Esperados													
Escenario Pesimista													
Meses	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Ingresos totales	3.200.000 €	3.248.000 €	3.296.720 €	3.346.171 €	3.396.363 €	3.447.309 €	3.499.018 €	3.551.504 €	3.604.776 €	3.658.848 €	3.768.613 €	3.881.672 €	3.939.897 €
Gastos iniciales	1.350.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Coste total ventas	930.050 €	975.000 €	1.027.000 €	929.500 €	888.000 €	876.900 €	825.800 €	736.600 €	727.000 €	738.700 €	859.200 €	930.000 €	979.900 €
Proveedores m.p	900.050 €	950.000 €	1.000.000 €	900.000 €	860.000 €	850.000 €	800.000 €	709.000 €	700.000 €	710.000 €	830.000 €	900.000 €	950.000 €
Merma de producto	30.000 €	25.000 €	27.000 €	29.500 €	28.000 €	26.900 €	25.800 €	27.600 €	27.000 €	28.700 €	29.200 €	30.000 €	29.900 €
Coste personal	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €
Costes indirectos	10.000 €	15.000 €	9.000 €	11.000 €	13.500 €	14.300 €	10.900 €	12.300 €	14.200 €	14.200 €	12.400 €	11.000 €	13.000 €
Servicios básicos	10.000 €	15.000 €	9.000 €	11.000 €	13.500 €	14.300 €	10.900 €	12.300 €	14.200 €	14.200 €	12.400 €	11.000 €	13.000 €
Asesoría	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Costes promoción	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €
Gastos totales	2.405.750 €	1.105.700 €	1.151.700 €	1.056.200 €	1.017.200 €	1.006.900 €	952.400 €	864.600 €	856.900 €	868.600 €	987.300 €	1.056.700 €	1.108.600 €
Beneficio mensual	794.250 €	2.142.300 €	2.145.020 €	2.289.971 €	2.379.163 €	2.440.409 €	2.546.618 €	2.686.904 €	2.747.876 €	2.790.248 €	2.781.313 €	2.824.972 €	2.831.297 €
Beneficios acumulados	794.250 €	2.936.550 €	5.081.570 €	7.371.541 €	9.750.704 €	12.191.113 €	14.737.731 €	17.424.635 €	20.172.511 €	22.962.759 €	25.744.073 €	28.569.044 €	31.400.341 €

Fuente: Elaboración propia

En este escenario pesimista, el valor del **VAN** ha sido de **15.635.443 €**. A pesar de que en este escenario los beneficios que hemos considerado son menores, el valor sigue siendo mayor a 0, aspecto positivo para la empresa. Por tanto, consideraríamos que es rentable teniendo en cuenta esta medida. Por lo que respecta al **TIR**, ha sido de un **109%**, porcentaje positivo también ya que sigue estando por encima de la tasa de actualización.

Con estos dos datos, en este escenario también invertiríamos.

Escenario Optimista

Este tercer escenario que hemos estudiado hace referencia a la toma de valores de modo que mejoren las previsiones que teníamos inicialmente. Se ha decidido aumentar los ingresos mensuales en un 10%, exceptuando los meses de abril y mayo con un aumento del 16%.

Analizando el cuadro que veremos a continuación, y gracias al incremento porcentual que hemos realizado, observamos que los beneficios aumentan considerablemente llegando a más de 10M de euros en el mes de junio de 2021. Estos datos son muy positivos para la empresa pese a que sean una estimación.

Este tipo de escenarios nos prepara para tomar acciones basadas en nuestra propia visión, es decir, contempla cambios razonables y positivos basados más en los deseos que en los fundamentos que conllevan los hechos y los datos.

Es tener más recursos positivos para poder tener una visión de cómo un problema puede ser resuelto en lugar de darnos por vencidos.

Cuadro 26: Escenario optimista

Beneficios Esperados													
Escenario Optimista													
Meses	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Ingresos totales	3.200.000 €	3.520.000 €	3.872.000 €	4.259.200 €	4.685.120 €	5.153.632 €	5.668.995 €	6.235.895 €	6.859.484 €	7.545.433 €	8.752.702 €	10.153.134 €	11.168.448 €
Gastos iniciales	1.350.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Coste total ventas	930.050 €	975.000 €	1.027.000 €	929.500 €	888.000 €	876.900 €	825.800 €	736.600 €	727.000 €	738.700 €	859.200 €	930.000 €	979.900 €
Proveedores m.p	900.050 €	950.000 €	1.000.000 €	900.000 €	860.000 €	850.000 €	800.000 €	709.000 €	700.000 €	710.000 €	830.000 €	900.000 €	950.000 €
Merma de producto	30.000 €	25.000 €	27.000 €	29.500 €	28.000 €	26.900 €	25.800 €	27.600 €	27.000 €	28.700 €	29.200 €	30.000 €	29.900 €
Coste personal	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €
Costes indirectos	10.000 €	15.000 €	9.000 €	11.000 €	13.500 €	14.300 €	10.900 €	12.300 €	14.200 €	14.200 €	12.400 €	11.000 €	13.000 €
Servicios básicos	10.000 €	15.000 €	9.000 €	11.000 €	13.500 €	14.300 €	10.900 €	12.300 €	14.200 €	14.200 €	12.400 €	11.000 €	13.000 €
Asesoría	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Costes promoción	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €
Gastos totales	2.405.750 €	1.105.700 €	1.151.700 €	1.056.200 €	1.017.200 €	1.006.900 €	952.400 €	864.600 €	856.900 €	868.600 €	987.300 €	1.056.700 €	1.108.600 €
Beneficio mensual	794.250 €	2.414.300 €	2.720.300 €	3.203.000 €	3.667.920 €	4.146.732 €	4.716.595 €	5.371.295 €	6.002.584 €	6.676.833 €	7.765.402 €	9.096.434 €	10.059.848 €
Beneficios acumulados	794.250 €	3.208.550 €	5.928.850 €	9.131.850 €	12.799.770 €	16.946.502 €	21.663.097 €	27.034.392 €	33.036.976 €	39.713.809 €	47.479.211 €	56.575.645 €	66.635.492 €

Fuente: Elaboración propia

En este escenario el valor del **VAN** ha resultado de **27.627.707€**, el mayor valor de todos teniendo en cuenta que estamos en el escenario optimista y que en éste las ventas son mayores que los anteriores. Además, el valor del **TIR** es de 123%, también valor más elevado que los anteriores. Los dos son positivos para la empresa.

Teniéndolos en cuenta en este escenario sí que invertiríamos, ya que el VAN es mayor a 0 y el resultado del TIR mayor a la tasa de actualización.

Después de realizar el análisis de los tres escenarios posibles que se darían en la empresa, hay que destacar que en ningún mes ha habido pérdidas.

VerniPrens es una empresa con más de 39 años de experiencia en el sector, factor que hace que ya esté bien consolidada. Este dato la favorece a la hora de obtener beneficios. Aun así, hay que destacar que a partir del año 2008 y hasta el año 2016, la empresa obtuvo menores beneficios debido a la crisis anterior.

Ahora y gracias a los actos pasados, está afrontando esta crisis del Covid-19 con mayor optimismo y eficiencia por ello sus beneficios apenas se han visto afectados.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES



CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

Antes de abordar las conclusiones que hemos sacado de este trabajo final de grado, he de añadir la situación actual que estamos viviendo a causa del Covid-19. El entorno ahora es más incierto y cambiante que nunca, por ello, las empresas se apoyan cada vez más en las nuevas tecnologías para reinventarse y sostenerse en el mercado.

Es importante, por parte de las empresas, dedicarle tiempo y esfuerzo al análisis, elaboración y elección de las estrategias que mejor se adaptan a la situación de su entorno con el fin de poder estar actualizados y ser competitivos.

VerniPrens es una empresa que, a lo largo de los años, y gracias a su trayectoria, ha ido posicionándose como uno de los referentes del sector en el que se envuelve. Su principal objetivo ha sido ofrecer productos de buena calidad a unos precios competitivos.

Su **misión**, es ofrecer la mejor relación calidad-servicio-precio del mercado. Por otro lado, visión consiste en ser una referente en el sector, mediante la constante mejora y control de sus productos y su sistema de gestión y servicio. Además, en los últimos años, la empresa ha obtenido reconocimiento por el valor creado y proporcionado hacia sus clientes.

Respecto al **Plan Estratégico**, hay que destacar:

En primer lugar, del **Análisis Externo**, el macroentorno, en donde existen más oportunidades que amenazas. Las amenazas principales actualmente son la crisis del Covid-19 y la tasa de paro. Al contrario, en cuanto a oportunidades, encontramos un aumento de compras en el sector, y un aumento de las compras 'online'.

En cuanto al microentorno, destacamos como amenazas la variedad de la competencia, así como los productos fabricados con materiales diferentes. En cambio, como oportunidades, destacamos una elevada diferenciación de los productos, así como un aumento en el número de clientes, y con ello de las ventas.

En segundo lugar, en el **Análisis Interno**, hablamos de las fortalezas y las debilidades de la empresa. Destacamos que la empresa posee 12 fortalezas respecto a 3 debilidades. Es un factor muy positivo para VerniPrens ya que afirma su posicionamiento en el sector, y su logro por posicionarse ante la competencia.

Después de realizar los anteriores análisis, y con la ayuda del estudio de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se han formulado posibles estrategias que la empresa podría seguir. Después, se han realizado unos filtros para escoger las que finalmente beneficiarían a la organización.

Las estrategias que se han formulado son:

- **Innovar la página web e implantar la posibilidad de compra online** con la finalidad de aumentar las ventas de la empresa y con ellas su beneficio. También elevar la satisfacción de los clientes mediante funciones nuevas en la web.
- **Incrementar nuestra presencia en las redes sociales** con el fin de llegar a sectores nuevos e incluso entre los más jóvenes para incrementar nuestras ventas y con ello los beneficios. Además de renovar la imagen de la empresa para que sea más actual.

La primera estrategia consiste en innovar la página web de la empresa para que sea más atractiva, además, un factor importante es incorporar la opción de compra 'online' con el fin de llegar a más personas y con ello poder aumentar las ventas. Una imagen nueva y actual de la web, nos permitirá aumentar la satisfacción de los clientes, también, captar nuevos. Ésta tendría un plazo de 6 meses, con una inversión de 6.500€.

En cuanto a la segunda de ellas, el objetivo es incrementar la presencia de la empresa en las redes sociales para poder llegar a nuevos sectores y obtener un mayor reconocimiento de marca. Esto propiciaría a un aumento de las ventas, y con ello los beneficios. El horizonte temporal para esta estrategia es de 6 meses, igual que la anterior, pero con una inversión de 3.500€.

Para finalizar el trabajo, esperamos que esta propuesta haya sido de gran provecho e interés. Hay que destacar, que ha supuesto un canal directo de conocimiento y comunicación, tanto del sector como de la propia empresa **VerniPrens S.A**, ayudándoles a la toma de decisiones próximas que puedan tomar.

BIBLIOGRAFÍA

Se han consultado los siguientes libros para la realización del marco teórico:

CAPÓ VICEDO, J. (2018). Estrategia y diseño de la organización. Alcoy, España: Universidad Politécnica 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.

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

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: Civitatis.

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

En cuanto a la información acerca de la empresa objeto de estudio, se ha realizado a través de una comunicación directa con los propietarios. También mediante su página web <https://www.verniprens.com/> hemos podido acceder a todos sus productos. Por último, a través de un portal de ranking de empresas, hemos podido estudiar mejor su posición respecto a la competencia <https://ranking-empresas.eleconomista.es/VERNI-PRENS.html>.

Por lo que se refiere a la información del macroentorno, cabe destacar los enlaces visitados y utilizados para su elaboración que ya se han especificado en cada ocasión que se han utilizado.

Por último, para realizar los escenarios económico-financiero, hemos hablado directamente con el contable de la empresa para la recopilación de datos. También nos hemos apoyado con el programa SABI.

