



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *PLAN ESTRATÉGICO*

## *SEIBLOCK, S.L*

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*Sandra Serra Seguí*

**TUTOR/A:**

*EMILIO GOLF LAVILLE*

**GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

Convocatoria de defensa: [JULIO 2021]

JULIO 2021

# Trabajo Final de Grado: Plan estratégico SEIBLOCK, S.L

GRADO: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

**TUTOR:** EMILIO GOLF LAVILLE

**ALUMNA:** SANDRA SERRA SEGUÍ

## AGRADECIMIENTOS

Quiero aprovechar la ocasión para agradecer todo el apoyo que me han dado mis padres y mi hermana durante toda la vida para que llegue hasta donde he llegado a día de hoy. Además de haberme apoyado durante toda la realización de este trabajo.

También agradecer el esfuerzo y apoyo de mi tutor Emilio Golf. A la Universidad por darme todos los conocimientos que tengo a día de hoy y que gracias a vosotros he podido conseguir finalizar esta carrera.

Además, agradecer a la empresa Servicio Integral de Block que me haya dejado realizar el trabajo final de carrera de su empresa, y en especial a su gerente Joaquin Fernandez Marin.

¡Gracias a todos!

## Resumen y palabras clave

**Resumen:** En este trabajo se va a realizar un análisis estratégico de la empresa Seiblock S.L, que es una empresa que se dedica al sector de la madera en su totalidad. Durante el trabajo se va a describir la empresa y el sector al que pertenece. Además, se realizan una serie de análisis, como el análisis externo y así poder saber las amenazas y oportunidades de la empresa y el análisis interno para saber las fortalezas y debilidades. Por último, se propondrá una estrategia competitiva, una estrategia corporativa y una estrategia funcional.

**Resum:** En aquest treball es realitzarà una anàlisi estratègica de l'empresa Seiblock S.L, que és una empresa que es dedica al sector de la fusta íntegrament. Durant el treball es va descriure l'empresa i el sector al qual pertany. A més, es realitzaran una sèrie d'anàlisi, com l'anàlisi externa i així poder saber les amenaces i oportunitats de l'empresa i l'anàlisi interna per a saber les fortaleses i febleses. Finalment, es proposarà una estratègia competitiva, una estratègia corporativa i una estrategia funcional.

**Abstract:** In this work, a strategic analysis of the company Seiblock S.L will be carried out, which is a company that is dedicated to the wood sector in its entirety. During the work, the company and the sector to which it belongs will be described. In addition, a series of analyzes will be carried out, such as the external analysis so as to be able to know the threats and opportunities of the company and the internal analysis to know the strengths and weaknesses. Finally, a competitive strategy, a corporate strategy and a functional strategy will be proposed.

**Palabras clave:** Análisis, Madera, Externo, Amenazas, Oportunidades, Interno, Fortalezas, Debilidades, Estrategias.

**Paraules clau:** Anàlisi, Fusta, Extern, Amenaces, Oportunitats, Intern, Fortaleses, Debilitats, Estratègies.

**Keywords:** Analysis, Wood, External, Threats, Opportunities, Internal, Strengths, Weaknesses, Strategies.

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2. Descripción General</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Descripción de la empresa</b>	<b>7</b>
<b>Imagen 1: Página web</b>	<b>8</b>
2.1.1 Historia de la empresa	9
2.1.2 Misión, visión, objetivos de la empresa y valores de la empresa	9
<b>2.2. Descripción del sector</b>	<b>10</b>
<b>3. Análisis Externo</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Análisis del macroentorno</b>	<b>13</b>
3.1.1. Análisis PEST	14
3.1.2. Perfil Estratégico del Entorno	21
3.1.3. Tabla resumen del análisis PEST	22
<b>3.2. Análisis del Microentorno</b>	<b>23</b>
3.2.1. Modelo 5 Fuerzas de Porter	23
3.2.2 TABLA RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	30
<b>4. Análisis Interno</b>	<b>31</b>
<b>4.1. Identificación de los recursos de Seiblock</b>	<b>31</b>
<b>4.2. Análisis funcional: Identificación de las capacidades de Seiblock</b>	<b>33</b>
<b>5. ANÁLISIS DAFO Y MATRIZ CAME</b>	<b>35</b>
<b>6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>38</b>
<b>6.1. Estrategias empresariales</b>	<b>38</b>
6.2.1. Estrategias corporativas	39
6.2.2. Estrategias competitivas	41
6.2.3. Estrategias funcionales	44
<b>7. Conclusiones</b>	<b>44</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>47</b>

## ÍNDICE IMÁGENES

Ilustración 1	8
Ilustración 2	23
Ilustración 3	31

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1	9
Tabla 2	11
Tabla 3	12
Tabla 4	21
Tabla 5	22
Tabla 6	25
Tabla 7	26
Tabla 8	27
Tabla 9	28
Tabla 10	30
Tabla 11	32
Tabla 12	33
Tabla 13	34
Tabla 14	37
Tabla 15	43

## ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	12
GRÁFICO 2	13
GRÁFICO 3	15
GRÁFICO 4	16
GRÁFICO 5	17
GRÁFICO 6	18
GRÁFICO 7	19
GRÁFICO 8	21

## 1.Introducción

En este trabajo se va a realizar un análisis estratégico de la empresa Seiblock S.L, que es una empresa que se dedica al sector de la madera en su totalidad principalmente en la región de Murcia y una pequeña parte de la provincia de Alicante. Para esto, en primer lugar, se realizará una descripción de la empresa, donde se comentará la historia de la empresa, además de explicar la misión, visión y los valores de la empresa y se comentará aspectos relevantes sobre la empresa, además también se realizará una descripción del sector al que pertenece la empresa, en este caso el de la madera.

A continuación, se realizará el análisis externo donde se evaluarán los factores que afectan o que pueden afectar a la empresa. Para ello en primer lugar se analizará el macroentorno mediante el análisis PEST, donde se analizarán los factores político-legal, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden afectar al entorno de la empresa y se valorará si supone una amenaza o una oportunidad para la empresa. Para completar este análisis se realizará el perfil estratégico donde se valorarán los factores de cada una de las dimensiones dichas anteriormente. Además de realizar una tabla resumen con las amenazas y oportunidades para que sean más visuales de ver. Por otra parte, también se va a realizar el análisis interno donde se van a encontrar las oportunidades y amenazas del entorno específico de la empresa objeto de este trabajo. Este análisis se realizará con la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, con la cual se analizará el atractivo del sector. Las 5 fuerzas de Porter son las siguientes: 1º Competidores Actuales, 2º Competidores Potenciales, 3º Productos Sustitutivos, 4º Poder de Proveedores y por último el Poder de los clientes. Para completar el análisis se realizará una tabla resumen de amenazas y oportunidades para que sean más visuales de ver.

Después de realizar el análisis externo, se realizará el análisis interno, donde se identificarán los recursos y las capacidades que tiene la empresa y después se evaluarán los recursos y capacidades. Los recursos se van a dividir en recursos tangibles e intangibles, y las capacidades se identificarán por áreas funcionales. Las principales áreas funcionales son Dirección, RR.HH, la Financiera y la de Ventas. Este análisis se denomina Análisis Funcional. Después de realizar este análisis ya tendremos las fortalezas y debilidades de la empresa.

Después de realizar el análisis interno y externo, se pasará a realizar el Análisis DAFO donde se engloban todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la

empresa y el sector. A continuación, se realizará la matriz CAME, que corresponde a las siglas Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, que sirve para ampliar el análisis DAFO, ya que sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO.

En la última parte del trabajo, se realizará la estrategia competitiva mediante la herramienta del reloj estratégico donde mediante ocho opciones estratégicas competitivas posibles, que se agrupan en 4 categorías. Por último, se realiza la estrategia corporativa mediante la matriz del Boston Consulting Group, donde se puede ver como están las unidades de negocio de la empresa en base a la cuota relativa de mercado y a la tasa de crecimiento del mercado. El trabajo finalizará con unas conclusiones finales.

## 2. Descripción General

### 2.1. Descripción de la empresa

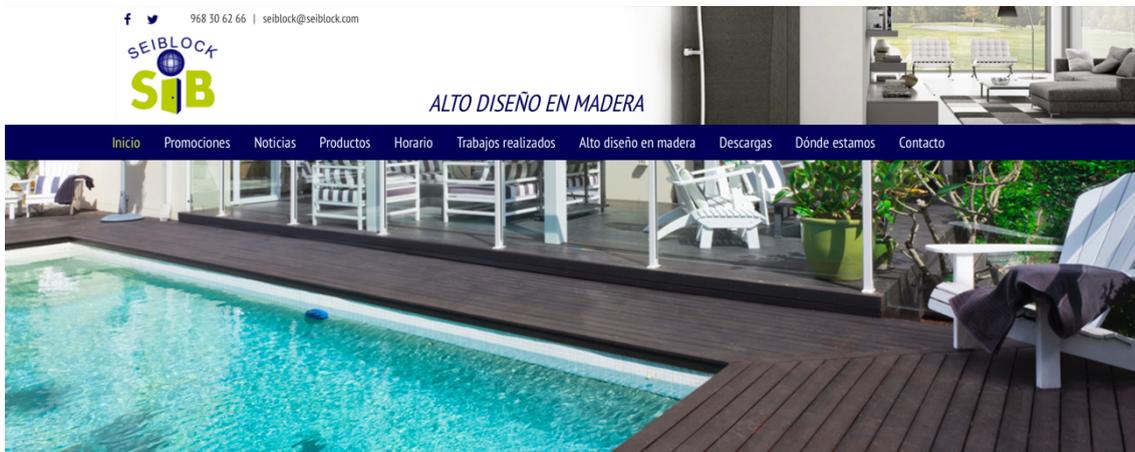
La empresa Servicio Integral de Block S.L es una empresa que fue creada en 2001 y se dedica al sector de la madera en su totalidad. La empresa está situada en la región de Murcia, concretamente cerca de las poblaciones de Molina del Segura y Espinardo.

La actividad que desarrolla la empresa es ofrecer un servicio de venta de todo tipo de maderas para la realización de puertas y tarimas.

La empresa está especializada en puertas y tarimas, con las que decoran el hogar de sus clientes. Además, en su almacén se puede encontrar una gran variedad de tableros de madera y también módulos de cocina y armarios. Disponen de máquina de montaje, diseño de block y sistema de corte de tableros.

La empresa tiene una página web llamada [www.seiblock.com](http://www.seiblock.com), donde aparte de ofrecer todos productos con fotos y información de cada uno de ellos, para que así sus clientes antes de ir a comprar puedan informarse y ver todos los productos, además también tiene un apartado donde se encuentran sus datos como la ubicación o el teléfono de contacto.

**Imagen 1: Página web**



¿Por qué somos líderes en el sector?

Porque cada cliente es diferente. Por eso damos un trato personalizado a cada proyecto, haciendo diseños a las demandas y gustos de cada cliente.

*Ilustración 1*

Fuente: (Seiblock, s.f.)

Ficha técnica de Seiblock S.L:

<b>Nombre de la empresa:</b> Servicio Integral de Block, S.L
<b>Año de Constitución:</b> 2001
<b>Localización:</b> Calle Ingeniero José Manuel López Hernández, 51.
<b>Actividad:</b> Comercio al por mayor y al por menor de puertas de madera.
<b>Tipo de sociedad:</b> Sociedad Limitada
<b>Página Web:</b> www.seiblock.com
<b>Tamaño*:</b> 14
<b>Tamaño**:</b> 1.890.693 EUR
<b>Capital Social:</b> 110.000 EUR
<b>Fondos Propios:</b> 344.895 EUR
<b>Número de Accionistas:</b> 2
<b>Empresas en el grupo corporativo:</b> 1
<b>Tamaño*:</b> se refiere al número medio anual de empleados que forman la empresa en el año 2019.
<b>Tamaño**:</b> se refiere a los ingresos de explotación del año 2019.
<b>Capital Social:</b> se refiere a la aportación que realizan los socios. Contabilizados a fecha 2019.
<b>Fondos propios:</b> se refiere a la parte del pasivo que no se debe a la financiación externa sino a las aportaciones de los socios y a los beneficios generados por la empresa. Contabilizados a fecha 2019.

*Tabla 1*

### 2.1.1 Historia de la empresa

Cuando la empresa inició su actividad en 2001 la base principal de su explotación era la compra y venta de puertas de madera, con el crecimiento de la empresa se fueron añadiendo diferentes unidades de negocio como la transformación de las puertas por medio del control numérico, o un nuevo departamento de tableros con el corte y chapado de los mismos. En los últimos años, la empresa se ha consolidado como el distribuidor número uno de la región de Murcia de la marca de tarimas Quick Step, además de convertirse en una de las empresas más fuertes en su sector de toda la región, gracias a su amplio abanico de productos.

### 2.1.2 Misión, visión, objetivos de la empresa y valores de la empresa

La misión, visión y los objetivos de la empresa están muy relacionados, ya que la misión es la razón de ser de la empresa, es decir, es una declaración de la dirección y el propósito de una organización. La visión es donde quiere llegar la empresa, es decir, refleja la imagen de la trayectoria de la empresa. Y, por último, los objetivos son declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir, basándose en la misión y la visión. (florido, 2021)

En primer lugar, la misión de la empresa Seiblock SL es vender los mejores productos posibles para que sus clientes queden contentos y así fidelizarlos.

En segundo lugar, la visión de la empresa Seiblock SL, es crecer y consolidarse como una empresa referente en el sector de la madera en toda la Región de Murcia.

Y, por último, en cuanto a los objetivos estratégicos, son aumentar las ventas un 15%, pero sin que los costes se vean afectados.

Respecto a los valores de la empresa, podemos decir que los principales valores de la empresa son los siguientes:

- La calidad, la empresa trata de ofrecer a sus clientes unos productos con la mejor calidad y a un precio razonable.
- La empresa trata de entregar sus pedidos con la mayor puntualidad posible con la que se habían comprometido con los clientes.
- Trabajo en equipo, la empresa quiere que sus trabajadores sientan que son como una gran familia y así conseguir un buen funcionamiento dentro de la empresa.

- Orientación al cliente, la empresa intenta aconsejar al cliente de la mejor forma posible, y así que el cliente consiga el producto que realmente quiere y que salga satisfecho con su compra.

## 2.2. Descripción del sector

La empresa sobre la que se está desarrollando este trabajo forma parte del sector de la madera y el mueble. Dicho sector en España sufrió al verse afectado por la crisis de la construcción a finales de la primera década de los dos mil. Después de sufrir la crisis que golpeó a todo el país, el sector de la madera y el mueble ha comenzado a crecer de forma ligera en los últimos años. Las pérdidas medias que sufrió este sector fueron alrededor del 30%. (UNE madera, 2018)

La cifra de negocio del Sector Industrial de la Madera y el Mueble en España en 2018 fue de 670.863.733 de euros. Y también en 2018 el número de empresas que formaban el sector era de 195.340 y dónde el número de personas ocupadas era de 2.253.476. Otro dato importante es el dinero que este sector destina a los sueldos y salarios de sus trabajadores que en este caso es de 63.921.949 de euros. Cabe destacar que las empresas del sector de la Madera y Mueble necesitan vincularse con canales de distribución e instaladores para llegar al cliente final.

Las características más destacables del sector de la madera y del mueble son las siguientes. En primer lugar, hay que destacar que es un sector formado por micropymes y pequeñas empresas, es decir el 89,93% de las empresas tiene menos de 10 trabajadores y el 98,92% tienen menos de 50 trabajadores. En segundo lugar, hay que destacar que no existe diferencia en cuanto a tamaño de empresas entre las de fabricación de muebles y las de fabricación de productos de madera, comportándose de un modo parecido en todos los ámbitos de trabajadores.

El Índice de producción industrial (IPI) es un indicador coyuntural que trata de medir la evolución experimentada de la actividad productiva de las ramas industriales. Cabe destacar que después de haber estado comparando el Índice de Producción Industrial para los grupos 161. Aserrado y cepillado de madera y 162. Fabricación de productos de madera, corcho, cestería y espartería se puede observar que en el caso de los dos grupos el índice año tras año ha ido aumentando. Cabe destacar que cuando empezó la pandemia por la Covid-19, el índice sufrió una pequeña reducción, pero en los últimos meses de 2020 volvió a crecer.

En la siguiente tabla se puede observar las empresas en el sector de la madera y el mueble por estrato de asalariado en España en el año 2019.

En la siguiente tabla se muestra el número del personal ocupado, respecto de los diferentes tamaños de las empresas del sector industrial.

Personal ocupado	2018
<b>TOTAL SECTOR INDUSTRIAL</b>	
De 0 a 9	358.489
De 10 a 19	193.911
De 20 a 49	323.409
De 250 o más	883.064
De 50 a 249	494.602
<b>Total</b>	<b>2.253.476</b>

Tabla 2

Fuente: INE

Como ya se ha mencionado anteriormente la empresa de la cual se está realizando este trabajo, tiene su principal actividad en la Región de Murcia. En esta tabla se puede observar el número de empresas que hay en la Región de Murcia de la CNAE relacionadas con la actividad de la empresa en el año 2020. Como se puede observar la fabricación de muebles tiene el número más alto de empresas en dicha provincia de las tres CNAE estudiadas.

### GRÁFICO 1: PERSONAL OCUPADO 2018 SECTOR INDUSTRIAL

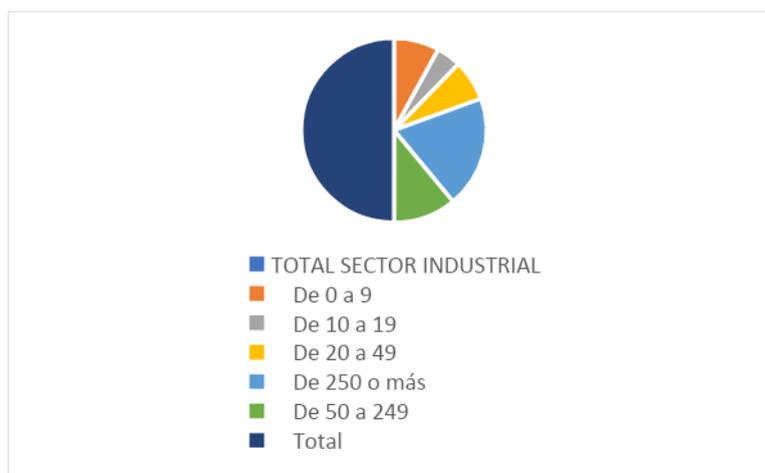


GRÁFICO 1

Fuente: Elaboración propia (INE, s.f.)

	Total 2020
<b>14 Murcia, Región de</b>	
161 Aserrado y cepillado de la madera	27
162 Fabricación de productos de madera, corcho, cestería y espartería	269
310 Fabricación de muebles	757

Tabla 3

Fuente: INE (INE, s.f.)

## GRÁFICO 2: TOTAL DE EMPRESAS SECTOR EN LA REGIÓN DE MURCIA



- 14 Murcia, Región de
- 161 Aserrado y cepillado de la madera
- 162 Fabricación de productos de madera, corcho, cestería y espartería
- 310 Fabricación de muebles

GRÁFICO 2

Fuente: Elaboración propia (INE, s.f.)

## 3. Análisis Externo

A continuación, se va a realizar el análisis externo de la empresa Seiblock S.L. El análisis externo o también llamado análisis del entorno sirve para identificar y evaluar acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de la empresa y que están más allá de su control. Es importante realizar el análisis externo, ya que le permite a la empresa detectar oportunidades que podrían beneficiarse y amenazas que podrían perjudicarle.

### 3.1. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno sirve para definir aquellos factores externos que van a tener un impacto indirecto sobre la empresa en cuestión. Cabe destacar que la empresa no puede ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno. Realizar un buen análisis del macroentorno es imprescindible para la empresa, ya que así conseguirá una buena planificación y estrategia que le permitirá afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades. (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción , 2021)

#### 3.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que sirve para investigar e identificar los diferentes factores generales que afectan a las empresas que son los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos y así poder diseñar una estrategia eficaz. En primer lugar, se deben definir los límites de actuación de la empresa, en este caso será el país, es decir, España. (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción)

La dimensión Político-Legal se divide en dos marcos, el marco político que engloba los factores relacionados con los gobiernos y el marco legislativo que tiene una gran influencia sobre la actividad empresarial. A continuación, se analizará la dimensión Político-Legal.

En primer lugar, hay que mencionar el clima político y la estabilidad que aporta. España es un país estable con una economía capitalista mixta, es decir que el Estado y el sector privado dominan la economía, pero se encuentra en constante crecimiento. En 2019 en España se formó el primer gobierno de coalición formado por el PSOE y Podemos, este gobierno de coalición ha tenido una serie de consecuencias, que ya son observables en 2020. Las principales consecuencias, pueden ser consecuencias positivas o negativas para el país y son las siguientes: el aumento de impuestos sobre las empresas con un 42%, la mejora de los derechos sociales y servicios básicos para la población general con un 40% y el fortalecimiento de las políticas de lucha contra la violencia de género.

**OPORTUNIDAD** (Fuente de los datos : Statista)

Además, también hay que destacar que la crisis producida por la crisis del coronavirus ha afectado a la política española, como se ha mencionado anteriormente el gobierno de España está formado en coalición y la crisis del Covid-19 no ha ayudado a este gobierno. Esto ha hecho que cuando se han tenido que tomar decisiones acerca de la pandemia, el presidente del gobierno Pedro Sánchez ha necesitado el apoyo de los

pequeños partidos, para así conseguir el apoyo necesario y así poder aprobar las leyes. Cuando los casos en España empezaron a aumentar el gobierno necesitaba el apoyo de los nacionalistas vascos y catalanes, para así poder tomar las decisiones necesarias. Esto es un claro síntoma de que hay una cierta inestabilidad derivada por el gobierno de coalición. **AMENAZA**

En segundo lugar, cabe destacar que el déficit público se ha disparado exponencialmente a causa de la pandemia que estamos viviendo, ya que debido a la pérdida de recaudación y el aumento del gasto para combatir la pandemia han situado el déficit público a junio de 2020 en el 6,11% del PIB, el triple que hace un año (2,07%). El Ministerio de Hacienda asegura que la evolución de la primera mitad del año 2020 es consecuencia de una reducción de los ingresos de 15.342 millones de euros y un aumento del gasto 27.344 millones de euros, de los que en torno a unos 20.800 millones correspondían al gasto para hacer frente a la pandemia de la covid-19. Datos más recientes según las previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI) para el próximo ejercicio se situará en el 8,2%, siete décimas más de lo esperado. Según el Gobierno español el déficit público llegó en 2020 al 11,3% del PIB y se reducirá hasta el 7,7% en 2021. Además, el FMI ha alertado que España será en este año 2021, el país con el mayor déficit público de Europa. **AMENAZA**

**Gráfico 3: Evolución del déficit público y previsión del Gobierno**

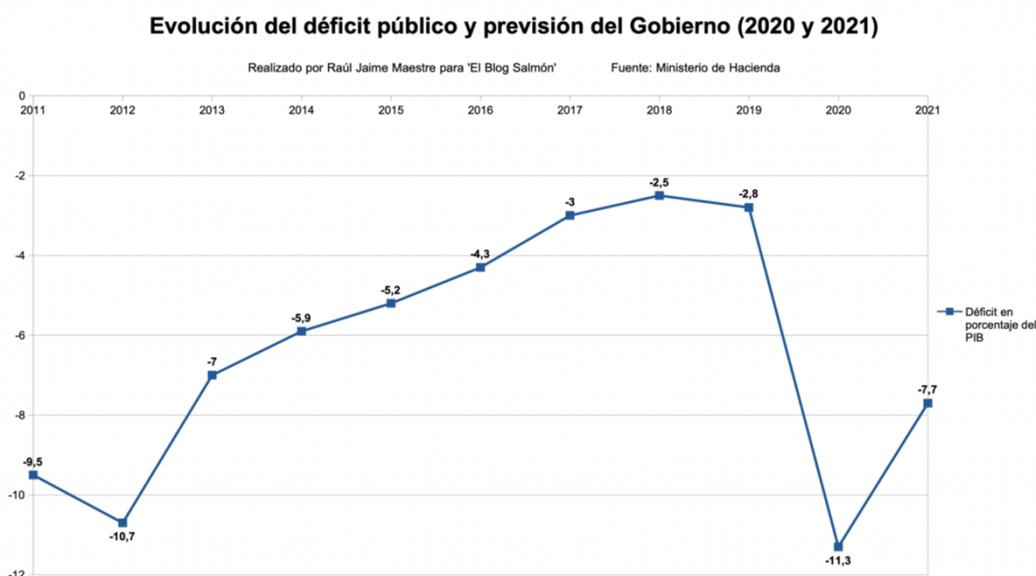


GRÁFICO 3

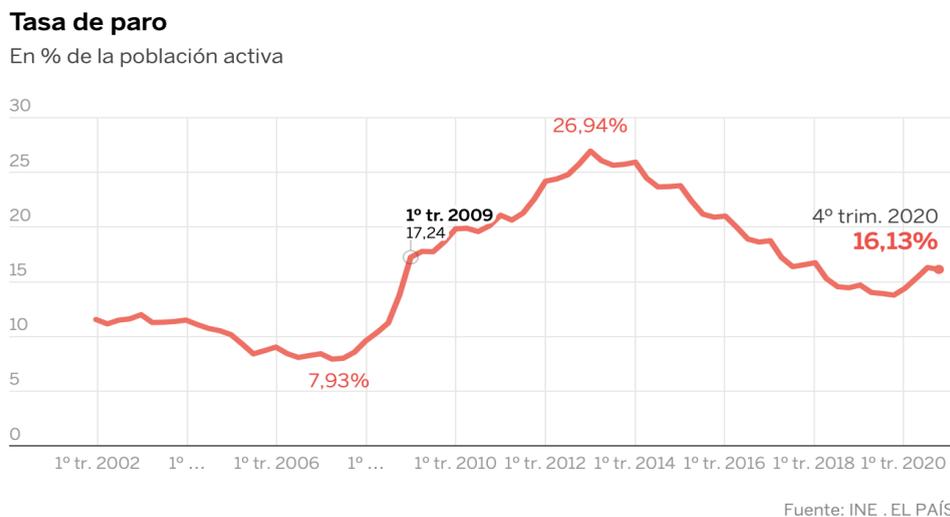
Fuente: Ministerio de Hacienda. (Maestre, s.f.)

En tercer lugar, por la situación que está viviendo el país y todo el mundo, hay un gran número de restricciones que también afectan a las empresas. Restricciones como mantener la distancia de seguridad o controlar el aforo. También hay que añadir que muchas empresas han tenido que verse obligadas a realizar ERTes debido a la situación vivida. Además, 1 de cada 20 PYMES y autónomos españoles han tenido que cerrar definitivamente pese haber aplicado el ERTE en sus empresas. También hay que destacar que el 29% de las pymes españolas han realizado algún tipo de ERTE en el año 2020, lo que significa que un 27% de sus trabajadores haya estado bajo una reducción temporal de empleo. Por otro lado, un 85% de estos empleados se ha desafectado del ERTE durante algún momento del año, ya que entre ola y ola del covid-19 ha habido ciertas recuperaciones económicas y así las empresas podrían retomar su actividad y rescatar a sus trabajadores. **Amenaza**

La dimensión Económica donde se consideran los indicadores macroeconómicos relacionados con el poder adquisitivo de los compradores, estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo de las personas.

En primer lugar, hay que hablar de la tasa de desempleo. Debido a la pandemia sufrida por la covid-19, a finales de año se habían perdido 622.600 puestos de trabajo, y 527.900 se habían desocupados, en total la cifra llegó hasta los 3,71 millones de parados según la Encuesta de Población Activa (EPA). La tasa de desempleo ha acabado en 16,13%. La segunda mitad del año se puede decir que ha sido buena, ya que en verano se crearon empleos y a finales de año también, hubo un aumento de 167.400 puestos de trabajo. Estos datos fueron publicados por la EPA a finales del mes de enero de 2021. **OPORTUNIDAD**

**Gráfico 4: Tasa de Paro en España**



*GRÁFICO 4*

Fuente: INE (INE, s.f.)

En segundo lugar, hay que destacar que en 2020 por culpa de la crisis producida por el Covid-19 hizo que la economía española registrara un descenso histórico del PIB del 10,8%, dos décimas menos de lo previsto en enero según datos publicados por el INE en marzo de 2021. Estos datos suponen un descenso anual muy por encima de los datos que se registraron en la anterior crisis, cuando cayó un 3,8% en 2009. En el cuarto trimestre del año el PIB registró un retroceso interanual del 8,9% frente al descenso del 9,1% que se había comunicado inicialmente. Este dato es mucho más moderado que el del segundo trimestre, ya que fue de 21,6%. El mayor descenso anual del PIB había sido en 2009 a causa de la crisis financiera, pero con la crisis del Covid-19 se han batido todos los récords y 2020 ha sido el peor año para el PIB desde 1970. **Amenaza**

**Gráfico 5: Evolución del PIB de España**



GRÁFICO 5

Fuente: INE (INE, s.f.)

En tercer lugar, hay que destacar los diferentes tipos de ayudas que el Gobierno ha puesto en marcha para así ayudar a las empresas. El Gobierno ultima tres fondos para ayudar a las empresas, uno de ellos para apoyos directos a través de comunidades, otro con el ICO y un tercero para medianas. Los tres fondos estarán dotados con los 11.000 millones que anunció el presidente Sánchez. Uno de los fondos se dedicará a ayudas directas para empresas afectadas por las restricciones y se canalizará a través de las comunidades. Otro se destinará a reestructurar una parte de los 118.000 millones en créditos avalados por el ICO y por último el tercero se emplea en la recapitalización de firmas medianas y lo orquestó la empresa pública Cofides.

Uno de los fondos de ayudas directas será para compensar la caída de ingresos en empresas afectadas por la covid-19 y que lo canalizará cada comunidad autónoma. Los otros dos fondos están más focalizados en reforzar la solvencia de las empresas, ya que las empresas han aumentado su endeudamiento neto en unos 50.000 millones por la pandemia. Uno de estos dos fondos servirá para que el ICO acompañe los procesos de reestructuración de deuda de las empresas acogidas a estos créditos con aval del Estado. (coronavirus, 2021) **OPORTUNIDAD**

La dimensión Sociocultural trata de analizar su ámbito de influencia actual y futuro. Entre los elementos más importantes para el estudio de la dimensión sociocultural son: variables demográficas, variables socioculturales y variables medioambientales.

En primer lugar, las variables demográficas se van a hablar de la reducción de la natalidad.

En la primera mitad de 2020 se registraron 168.047 nacimientos, un 4,2% menos que en el mismo periodo de 2019. En los últimos años el número de nacimientos en el primer semestre tiene una tendencia a la baja, sólo interrumpida en 2014. **AMENAZA**

**Gráfico 6: Número de nacimientos durante el primer semestre de cada año**

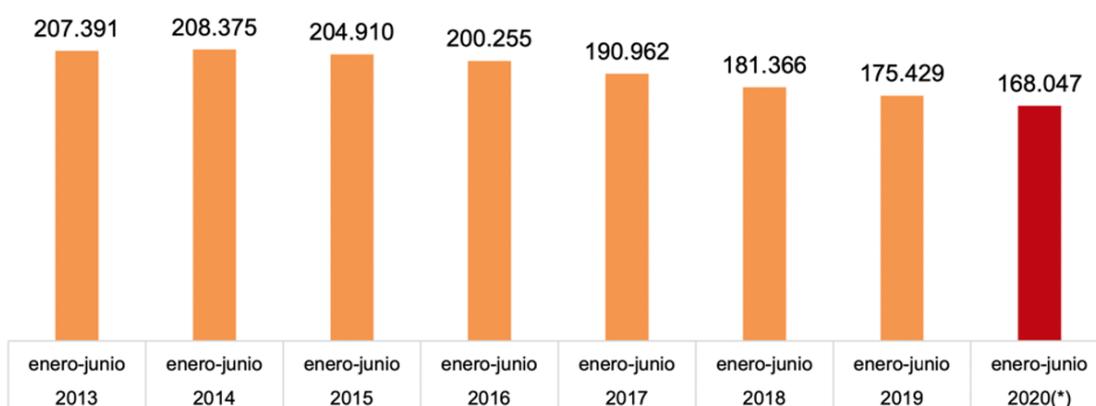


GRÁFICO 6

Fuente: INE (INE, s.f.)

En segundo lugar, las variables medioambientales ya son un elemento importante, ya que cada vez se va cogiendo más conciencia sobre el medio ambiente. Este aumento de la conciencia sobre el medio ambiente ha provocado un aumento de las presiones de la sociedad sobre las empresas, donde se les solicita una mayor implicación en el medio ambiente. Una auditoría energética tiene como propósito conocer cuál es el consumo de energía de un edificio o local. Según establece el Real Decreto 56/2016 las empresas que cuenten con al menos 250 trabajadores o tengan más de 50 millones de facturación anual están obligadas a realizar una auditoría energética cada cuatro años. El cumplimiento de esta obligación será revisado por el órgano de la comunidad

autónoma competente en materia de eficiencia energética. Las pequeñas o medianas empresas, pymes podrán realizar auditorías de carácter voluntario, pero no están obligadas por ley. Esto puede suponer una **oportunidad** y una **amenaza** para las empresas.

La dimensión Tecnológica engloba las innovaciones tecnológicas que supone una de las principales ventajas competitivas. Los factores tecnológicos incluyen actividades como las nuevas tecnologías, protección del conocimiento, infraestructura tecnológica...

**Gráfico 7: Porcentaje de población que ha usado internet en los últimos meses**

Uso de Internet en los últimos tres meses. 2020

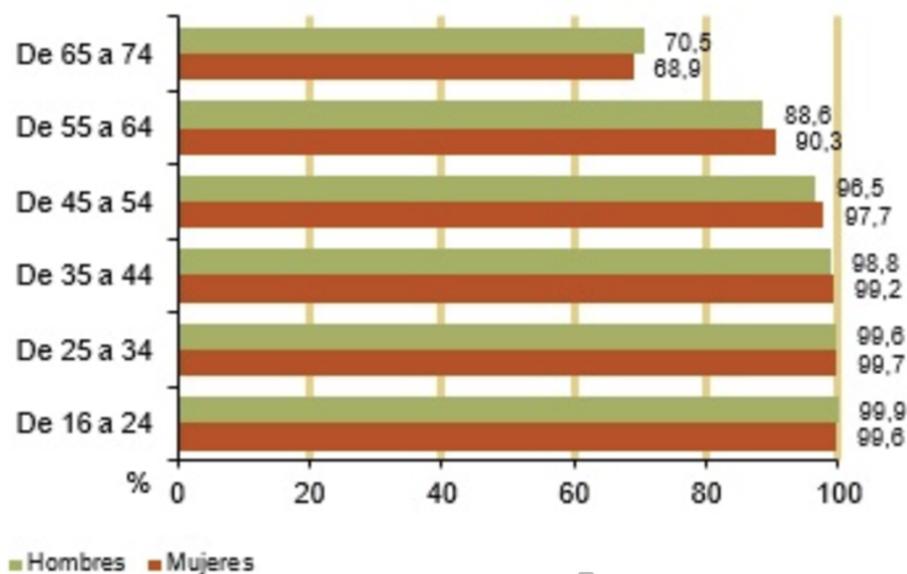


GRÁFICO 7

Fuente: INE (INE, s.f.)

En primer lugar, hay que destacar el uso de internet que realiza la sociedad y el impacto que tiene sobre las estrategias, ya que puede suponer tanto una **oportunidad** como una **amenaza** para la empresa. Supone una oportunidad para la empresa por el hecho de que hoy en día la gente está muy ligada a internet y la mayoría de los consumidores obtienen información de las empresas mediante internet y así no tienen la necesidad de desplazarse, además para las empresas sirve como método de publicidad y para darse a conocer. Pero tiene su parte mala, ya que aún hay un número de consumidores que no están acostumbrados a las nuevas tecnologías,

mayoritariamente gente de la tercera edad o personas que prefieren ver y realizar sus compras de forma física. Estos datos se pueden confirmar, ya que el INE ha realizado una encuesta sobre el uso de internet.

Como se puede observar en esta gráfica en 2020 el 93,2% de la población de 16 a 74 años ha utilizado Internet en los últimos tres meses, 2,5 puntos más que en 2019. Esto supone un 32,8 millones de usuarios. Los jóvenes de 16 a 24 años utilizan Internet de forma mayoritaria, ya el un 99,9% en los hombres y un 99,6% en las mujeres. Cuando se va aumentando la edad se va disminuyendo el uso de Internet.

En segundo lugar, hay que destacar la inversión en I+D+I que resulta fundamental para el aumento del bienestar de los consumidores y para la mejora de la empresa, ya que es necesario aumentar la productividad, reducir costes e inventar nuevos productos continuamente para mejorar el funcionamiento de la empresa. Esto sería una **oportunidad** para las empresas, ya que cualquier empresa que invierta en I+D+I , incrementará la productividad y reducirá costes. En España el gasto en Inversión y Desarrollo interno ascendió a 15.572 millones de euros en 2019 esto supuso un aumento del 4,2% respecto al año anterior y representando el 1,25% del PIB.

Según el INE el sector de empresas representó el mayor porcentaje sobre el gasto en I+D interna, con un 56,1% lo que significó un 0,7% del PIB. **OPORTUNIDAD**

**Gráfico 8: GASTO EN I+D EN RELACIÓN AL PIB EN ESPAÑA**

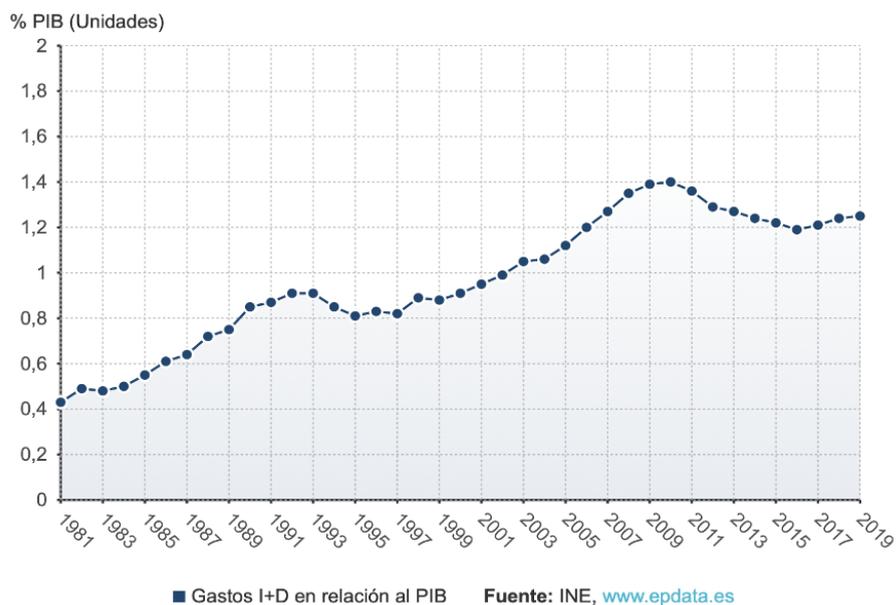


GRÁFICO 8

Fuente: INE (INE, s.f.)

En tercer lugar, las nuevas tecnologías también son un elemento importante en esta dimensión, ya que una empresa que adquiere nuevas tecnologías de la misma forma estará adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, por ello se trata de una **Oportunidad**.

### 3.1.2. Perfil Estratégico del Entorno

Después de realizar el Análisis PEST, donde se han analizado las cuatro dimensiones, se va a pasar a realizar el Perfil Estratégico del Entorno que permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST. Para elaborar el Perfil Estratégico del Entorno se debe seguir dos fases: en primer lugar, hay que elaborar una lista de los factores clave del entorno y en segundo lugar, valorar cómo afectan en la empresa los factores anteriores en una escala del 1 al 5 (Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo). La valoración se realizará de forma subjetiva. (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción)

**Tabla : Perfil Estratégico del Entorno**

		MN	N	I	P	MP
<b>DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL</b>	Estabilidad y clima político				X	
	Déficit público		X			
	Covid-19	X				
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	Tasa de empleo		X			
	PIB		X			
	Tipo de interés					X
<b>DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL</b>	Reducción natalidad	X				
	Estética de los productos y religión					X
	Concienciación medioambiental		X			
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>	Internet		X			
	Inversión en I+D+i	X				
	Nuevas tecnologías	X				

Tabla 4

### 3.1.3. Tabla resumen del análisis PEST

**Tabla : Resumen del Análisis PEST**

DIMENSIÓN	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
POLÍTICO - LEGAL	- Déficit público - Covid-19	- Clima político y estabilidad
ECONÓMICA	- Tasa de empleo - PIB	- Ayudas del Gobierno a las empresas

SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducció de la taxa de natalitat</li> <li>- Concienciació medioambiental</li> </ul>	
TECNOLÒGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- Inversió en I+D+I</li> <li>- Nuevas tecnologías</li> </ul>

Tabla 5

## 3.2. Anàlisi del Microentorno

Después de realizar el Anàlisi del Macroentorno se tiene que complementar con el Anàlisi del Microentorno o también llamado entorno específico. El microentorno se realiza para encontrar las oportunidades y amenazas del entorno específico de nuestra empresa, en este caso de SEIBLOCK SL y con ello se determina su capacidad de obtener beneficios. La amenaza son los factores que aumentan la competencia y hacen que las rentas sean inferiores a las normales y las oportunidades son todo lo contrario a las amenazas. En este caso nos referimos al entorno específico como el sector de la madera y el mueble. (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción)

### 3.2.1. Modelo 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se analizará el atractivo del sector al que pertenece la empresa objeto de este trabajo, es decir, al sector de la madera y el mueble. Este análisis se va a realizar con la herramienta Modelo 5 Fuerzas de Porter, con la cual se va a analizar el atractivo del sector. El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter consta de 5 variables con las que la empresa analiza y mide los recursos frente a dichas variables. Las 5 fuerzas de Porter son las siguientes: 1º Competidores Actuales, 2º Competidores Potenciales, 3º Productos Sustitutivos, 4º Poder de Proveedores y por último el Poder de los clientes. (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción)

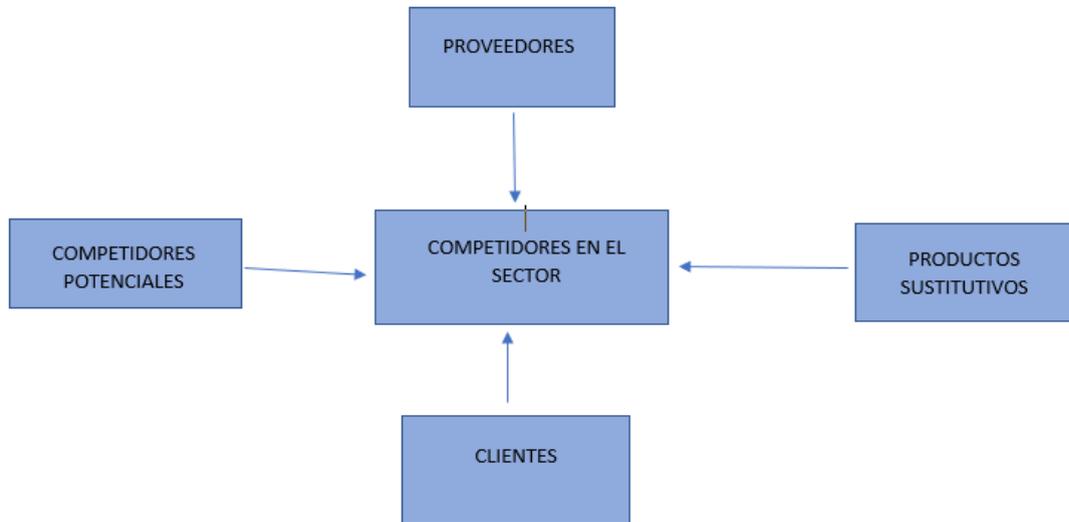


Ilustración 2

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se van a analizar las 5 Fuerzas de Porter.

### **Competidores Actuales**

En esta primera fuerza hace referencia a los competidores existentes en el sector, es decir, a los que ya están compitiendo con la empresa Seiblock SL. Si el número de competidores es alto, hay una menor posibilidad de obtener mayores rentas y el sector será menos atractivo y todo esto supone una amenaza para la empresa. Cuando el número de competidores es bajo, el sector es más atractivo y esto supone mayores oportunidades para la empresa.

Para poder medir el número de competidores existentes se va a utilizar el Índice de Herfindahl, es una medida empleada en economía que informa de la concentración económica de un mercado. La fórmula utilizada para calcular este índice es la siguiente:

$$IHH = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Esta fórmula se descompone de la siguiente forma, se realiza un sumatorio de los diferentes porcentajes del cálculo que quieras resolver elevándolos a 2. Y el resultado que saquemos de esta fórmula se tiene que dividir por 100.

$$IHH = \sum_{i=1}^{10} s_i^2 = s_1^2 + s_2^2 + \dots + s_{10}^2$$

Un índice elevado expresa un mercado muy concentrado y poco competitivo. En primer lugar, hay que realizar el sumatorio de la cuota de mercado de cada empresa al cuadrado, del mismo sector que la empresa objeto de este trabajo. En el caso del sector de las empresas con CNAE 16 y CNAE 4673, el índice de Herfindahl da un número cerca del 0, en concreto **0,01159379**. Esto significa que el sector es muy competitivo, ya que ninguna empresa tiene la cuota de mercado suficiente para imponer precios o cantidades. Entonces se puede decir que sí que hay bastantes competidores existentes en el sector.

Además, se va a realizar un análisis de estructura sectorial, donde se va a dividir a las empresas por el tamaño que tienen y se comparará con las ventas que tiene cada empresa. Los datos para poder realizar este análisis se han obtenido del SABI, y después de realizar un filtro para que solo quedarán las empresas que tenían todos los datos necesarios se realizó una tabla dinámica y se obtuvo este resultado.

Las empresas se dividieron entre diferentes tamaños dependiendo del número de trabajadores que tienen, estos han sido los tamaños: - Tamaño 1: de 1 a 9 empleados, - Tamaño 2: de 10 a 19 empleados, - Tamaño 3: de 20 a 49 empleados, Tamaño 4: de 50 a 99 empleados, - Tamaño 5: de 100 a 249 empleados, - Tamaño 6: de 250 a 499 empleados, -Tamaño 7: más de 500 empleados.

**Tabla : Empresas por tamaño**

Tamaño	número de Empresas	% Empresas	Ventas 2018 mil EUR 2018	% Ventas 2018
1	29	54,72%	38.238,20 €	27,64%
2	13	24,53%	38.655,65 €	27,94%
3	8	15,09%	35.360,05 €	25,56%
4	3	5,66%	26.079,99 €	18,85%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>138.333,89 €</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 6

Fuente: Propia; Datos: SABI

Después de analizar los datos obtenidos al realizar esta tabla, se puede ver que el mercado tiene una estructura de competencia polarizada, es decir, que hay más número de pequeñas empresas pero que tienen una cuota de mercado baja y una escasa participación en las ventas y principalmente compiten en precios. Mientras que el número de las grandes empresas es más bajo, pero su cuota de mercado es elevada y tienen una alta participación en ventas y compiten en diferenciación y segmentación.

### **Competidores Potenciales**

En la segunda fuerza hace referencia a los nuevos competidores que pueden entrar a competir al sector, es decir a las nuevas empresas. Los nuevos competidores son más complicados de detectar. La presencia de los nuevos competidores va a depender del atractivo del sector, de las barreras de entrada al sector y de las represalias de las empresas ya establecidas del sector.

Para analizar los competidores actuales, en primer lugar, se va a analizar el atractivo del sector y así poder hacerse una idea de la intensidad competitiva que se puede tener en un futuro. La intensidad de nuevo ingreso va a depender de las tasas de rentabilidad que tenga, es decir si tiene tasa de rentabilidad altas el sector va a ser más atractivo y tenderá a crecer, y si son bajas, al contrario. Esto también dependerá de las barreras de entrada que veremos a continuación.

Se va a calcular la rentabilidad de dos años y así poder comparar los años 2018,2017 y 2016 y así poder analizar si el sector tenderá a crecer y es atractivo o al contrario dependiendo de su rentabilidad. Los datos se han obtenido a través del SABI y se han hecho tablas dinámicas, donde se han realizado los cálculos necesarios.

**Tabla : Rentabilidades y ventas de los años 2018 y 2016**

Tamaño	ROA 2018	ROA 2016	ROI 2018	ROI 2016	VENTAS 2018 *	VENTAS 2016 *
1	5,85	4,08	11,29	8,52	38.238,20	32.445,09
2	-1,65	-0,76	-4,88	-1,91	38.655,65	30.312,45
3	4,89	1,07	10,96	2,77	35.360,05	27.790,87
4	0,11	-0,81	0,20	-1,42	26.079,99	25.218,05
<b>TOTAL</b>	<b>2,40</b>	<b>0,97</b>	<b>5,21</b>	<b>2,14</b>	<b>138.333,89</b>	<b>115.766,46</b>

Tabla 7

\* Datos en miles de €

Fuente: Propia; Datos: SABI

*ROA: suma resultado del ejercicio ÷ suma activo total x 100*  
*ROI: suma resultado del ejercicio ÷ suma fondos propios x 100*

Como se puede observar en la tabla la media de la rentabilidad económica (ROA) en 2018 para todo el sector fue de 2,40%. Las empresas con mayor rentabilidad eran las micropymes con 5,85%, igual que en 2016 las micropymes fueron las empresas que más rentabilidad sacaron, donde la media del total del sector fue de 0,97%. En el caso de la media de la rentabilidad financiera (ROI) en 2018 para el total del sector fue de 5,21%, donde las dos empresas que estaban por encima de la media fueron las micropymes con 11,29% y las empresas del grupo 3 con un 10,96%. Lo mismo pasa con la ROI en 2016 donde la media es de 2,14% y las dos empresas que superan la media son las micropymes con un 8,52% y las empresas del grupo 3 con un 2,77%.

En general podemos decir que el sector no es muy atractivo, ya que la media de las rentabilidades no llega a estar poder encima del 5% en ninguno de los dos años.

Ahora se va a realizar un análisis acerca de las tasas de crecimiento de las rentabilidades y las ventas, para poder ver si el sector lleva una tendencia creciente o decreciente.

**Tabla: Crecimiento de las rentabilidades y ventas del sector**

Tamaño	CREC. ROA	CREC. ROI	CREC. VENTAS
1	43,50	32,48	17,86
2	-316,14	-354,87	27,52
3	356,93	295,06	27,24
4	113,38	86,06	3,42
<b>TOTAL</b>	<b>146,40</b>	<b>143,76</b>	<b>19,49</b>

Tabla 8

Fuente: Propia; Datos: SABI \*Todos los datos en %

Como se puede observar en la tabla, el sector tiene unas tasas de crecimiento altas, tanto en la rentabilidad económica como financiera, lo cual quiere decir que puede que se deba a la recuperación que hubo esos años, ya que fueron años buenos económicamente hablando. También se puede observar que la rentabilidad crece más en las empresas de mayor tamaño, pero en el caso de las ventas donde más crece es en las empresas de menor tamaño, exceptuando las del grupo 3 que también tiene tendencia creciente.

Cabe destacar, que las rentabilidades del sector son bajas y que si que tiene tendencia creciente, para ello se van a analizar las barreras de entrada.

### **Barreras de entrada**

Para analizar las barreras de entrada, para ver qué les costaría a las empresas que quieran entrar en el sector. Para ello, hay que obtener la suma de inmovilizado material, la suma del inmovilizado material y la suma de las existencias, que se han obtenido los datos del SABI y se han calculado mediante las tablas dinámicas.

**Tabla: Promedio del inmovilizado material, inmaterial y existencias de las empresas del sector (datos en miles de €)**

Tamaño	Inmovilizado Material 2018 promedio	Inmovilizado Inmaterial 2018 promedio	Existencias 2018 promedio
1	278.303,43 €	4.847,05 €	415.204,91 €
2	907.795,81 €	16.528,20 €	476.557,01 €
3	1.594.409,65 €	12.967,24 €	985.668,80 €
4	2.240.347,56 €	30.175,72 €	3.664.234,90 €
<b>Total general</b>	<b>742.423,86 €</b>	<b>10.371,63 €</b>	<b>700.268,65 €</b>

Tabla 9

Fuente: Propia; Datos: SABI

*Promedio inmovilizado material: suma inmovilizado material ÷ número de empresas*  
*Promedio inmovilizado inmaterial: suma inmovilizado inmaterial ÷ número de empresas*  
*Promedio existencias: suma existencias ÷ número de empresas*

Como se puede observar, las barreras de entrada serían altas, ya que la inversión inicial que debería realizar una empresa que quiera entrar en el sector es elevada. Las empresas pequeñas deberían tener alrededor de 6 millones para poder entrar a competir en el sector, y va subiendo a medida que aumenta el tamaño de las empresas.

Después de analizar las barreras de entrada y los competidores potenciales, se puede decir que aunque el crecimiento del sector sea creciente, para entrar en el sector se necesita una elevada inversión inicial.

### **Productos Sustitutivos**

En la tercera fuerza hace referencia a los productos que satisfacen las mismas necesidades que satisfacen los productos del sector. En el caso de que haya productos sustitutivos, el atractivo del sector disminuirá y esto supone una amenaza para las empresas del sector.

En primer lugar, hay que destacar que los productos que ofrece este sector no tienen un producto sustitutivo, ya que en este caso los productos son funcionales y no se puede cambiar su función. Después de investigar sobre el sector de la madera, se ha podido ver que, aunque no hay productos sustitutivos como tal, pero hay que destacar que en los últimos tiempos se han añadido materiales diferentes a la madera como tal.

Los principales materiales que pueden sustituir a la madera son, en el caso de los materiales laminados son los aglomerados, otros materiales son los WPC que se tratan de un compuesto híbrido, con parte de madera y parte de plásticos (Wood Plastic Composite). Esto hace que los materiales tradicionales se hayan visto sustituidos por los nuevos materiales. Es importante destacar, que como no hay un producto sustitutivo puro, como tal hace que no haya un aumento de la competencia.

### **Poder de los Proveedores**

En la cuarta fuerza hace referencia al poder de negociar que tienen los proveedores. Se determina la capacidad de las empresas del sector para influir en los sectores que le preceden en el proceso de producción. Cuanto mayor sea el poder de negociación el atractivo del sector disminuye y esto supone una amenaza para las empresas, ya que son los propios proveedores los que imponen las condiciones.

Para saber el poder de negociación de los proveedores de la empresa Seiblock SL, se han elegido tres de los principales proveedores de la empresa. A continuación, se han obtenido el importe de compras que realiza Seiblock a dichos proveedores y mediante el programa Sabi se han cogido las ventas totales de los proveedores. Se ha dividido las compras que realiza Seiblock al proveedor entre las ventas totales de dichos proveedores y se ha obtenido un porcentaje.

De este modo se ha podido saber que la empresa Seiblock no tiene poder de negociación frente a los proveedores, ya que en los tres casos el porcentaje ha sido alrededor de un 1,5%. Este porcentaje es bajo y significa que la empresa no tiene poder de negociación.

### **Poder de los Clientes**

En la quinta fuerza hace referencia al poder de negociación de los clientes. Esto supone que cuanto más se organicen los consumidores, harán que la empresa tenga que cumplir más exigencias y condiciones y tendrán más dominio sobre los precios, calidad o servicios. Si el poder de negociación de los clientes es alto hará que el sector sea menos atractivo.

En el mismo caso que en los proveedores, se han elegido los tres principales clientes que tiene la empresa Seiblock SL. De la misma forma, se han obtenido las ventas que los clientes le han hecho a Seiblock y mediante el Sabi se han sabido las compras

totales que han realizado esos clientes. Después se ha dividido las compras que han hecho los clientes a Seiblock entre las ventas totales de esos clientes. De este cálculo se obtendrá un porcentaje que nos servirá para saber el poder de negociación.

De este modo se ha podido averiguar que los clientes no tienen poder de negociación frente a la empresa Seiblock, ya que el porcentaje que se ha obtenido de los tres clientes ha sido alrededor de 2,7%. Dicho porcentaje es bajo, y esto hace que los clientes no tengan poder de negociación.

### 3.2.2 TABLA RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>COMPETIDORES ACTUALES</b>	- Sector muy competitivo	
<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>	- Sector con tendencia creciente	- Sector no es muy atractivo - Barreras de entrada altas
<b>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</b>		- No hay un producto sustitutivo como tal
<b>PROVEEDORES</b>	- La empresa no tiene poder de negociación con los proveedores	
<b>CLIENTES</b>		- Los clientes no tienen poder de negociación con la empresa

Tabla 10

## 4. Análisis Interno

A continuación, se va a realizar el Análisis Interno, donde se quiere identificar y valorar la estrategia actual y la posición que tiene la empresa actualmente frente a los competidores. En este apartado se va a analizar los recursos y capacidades de la empresa objeto de este trabajo y así conocer cuáles son sus puntos fuertes y poder

explotarlos al máximo y también conocer sus puntos débiles y poder reducirlos lo máximo posible. (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción)

En primer lugar, se va a enumerar los diferentes recursos y capacidades de la empresa. En segundo lugar, se van a valorar dichos recursos y capacidades.

#### 4.1. Identificación de los recursos de Seiblock

Los recursos de una empresa son aquellos elementos que se requieren para que puedan lograr sus objetivos. Los recursos se poseen y se controlan, y tienen un carácter individual. Los recursos por sí solos no sirven de nada si no se combinan con las capacidades que tiene la propia empresa (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción)

Los recursos se pueden dividir en diferentes grupos como se puede ver en la siguiente imagen:

Imagen : Clasificación de los recursos

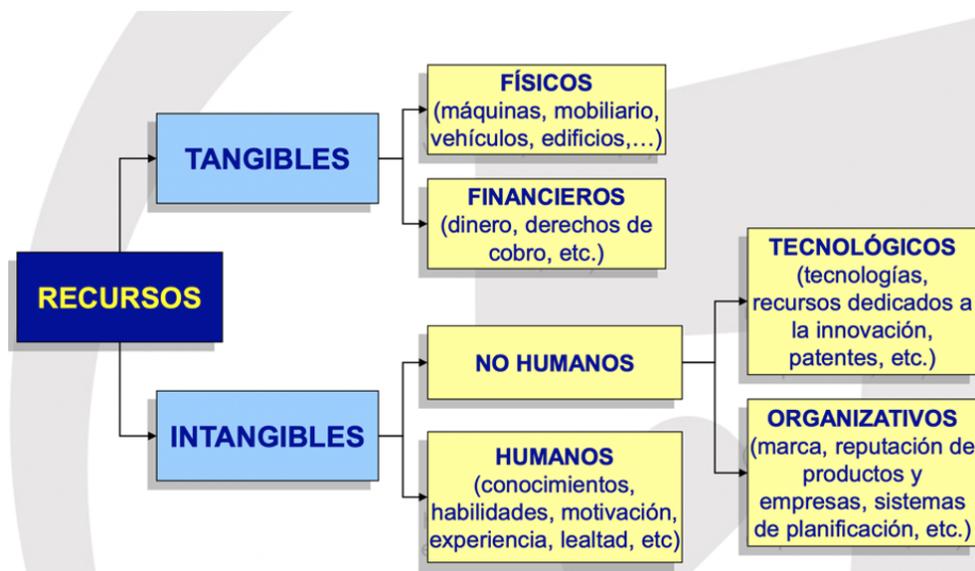


Ilustración 3

Fuente: (Grant, Dirección Estratégica , 2004)

En la siguiente tabla se pueden ver los recursos que tiene la empresa siguiendo la clasificación de la imagen anterior.

<b>RECURSOS TANGIBLES FÍSICOS</b>	<b>R1.</b> 16 empleados <b>R2.</b> 2 naves <b>R3.</b> 2.000 metros cuadrados por nave <b>R4.</b> 1 camión <b>R5.</b> 2 furgonetas <b>R6.</b> 3 vehículos comerciales <b>R7.</b> 1 máquina de control numérico <b>R8.</b> 1 máquina seccionadora <b>R9.</b> 1 máquina de chapado <b>R10.</b> 2 máquinas de corte <b>R11.</b> 2 carretillas elevadoras
<b>RECURSOS TANGIBLES FINANCIEROS</b>	<b>R12.</b> Resultado del ejercicio: 13.876€ <b>R13.</b> Total activo: 1.629.611€ <b>R14.</b> Fondos Propios: 344.895€ <b>R15.</b> EBIT: 28.203€ <b>R16.</b> Cash flow: 68.649€ <b>R17.</b> Tesorería: 52.429€
<b>RECURSOS INTANGIBLES NO HUMANOS TECNOLÓGICOS</b>	<b>R18.</b> Sistema de postventa <b>R19.</b> Página web <b>R20.</b> Software de gestión y contabilidad integrado
<b>RECURSOS INTANGIBLES NO HUMANOS ORGANIZATIVOS</b>	<b>R21.</b> Plan de prevención de riesgos <b>R22.</b> Acuerdos con proveedores <b>R23.</b> Equidad entre los trabajadores
	<b>R24.</b> Experiencia profesional de los trabajadores <b>R25.</b> Conocimientos y habilidades de los trabajadores <b>R26.</b> Asesoramiento a los clientes <b>R27.</b> Formación a los empleados

Tabla 11

## 4.2. Análisis funcional: Identificación de las capacidades de Seiblock

A continuación, después de haber detectado los principales recursos de Seiblock, se va a identificar sus capacidades. Las capacidades son lo que representan las formas de hacer las actividades, utilizando los recursos previamente identificados. Las capacidades tienen carácter colectivo (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción)

El análisis que se va a utilizar para la identificación de las capacidades es el análisis funcional. En dicho análisis se va a relacionar cada capacidad con una de las áreas funcionales de la empresa. (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción)

En la tabla se muestran las principales áreas funcionales de la empresa Seiblock, relacionadas con las capacidades que posee la empresa.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	<p><b>C1.</b> Capacidad de gestionar y dirigir las distintas áreas funcionales de la empresa de forma correcta</p> <p><b>C2.</b> Capacidad de crecimiento constante</p> <p><b>C3.</b> Baja capacidad para expandirse por el resto de España</p>
RECURSOS HUMANOS	<p><b>C4.</b> Capacidad de saber motivar a los trabajadores</p> <p><b>C5.</b> Capacidad de saber mantener a sus trabajadores</p> <p><b>C6.</b> Capacidad de contratar a trabajadores cualificados y formarlos para que desempeñen sus trabajos.</p>
FINANCIERA	<p><b>C.7</b> Capacidad para obtener rentabilidad de las inversiones realizadas.</p> <p><b>C8.</b> Capacidad baja para reducir costes</p> <p><b>C9.</b> Capacidad para saber gestionar los recursos económicos</p> <p><b>C10.</b> Baja capacidad de mantener liquidez</p> <p><b>C11.</b> Capacidad de poder rentabilizar las inversiones</p>
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	<p><b>C12.</b> Capacidad de producir lo que el cliente pida</p> <p><b>C13.</b> Capacidad de producir en tiempo y forma</p> <p><b>C14.</b> Capacidad de mejorar y aumentar su producción</p>
COMERCIAL	<p><b>C15.</b> Capacidad para mantener y fidelizar a los clientes</p>
LOGÍSTICA	<p><b>C16.</b> Capacidad de almacenamiento, recepción y distribución de todos los productos</p>

Tabla 12

A continuación, se va a realizar una breve tabla donde se van a mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa Seiblock. De esta forma se va a poder ver de una manera más sencilla.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>C1.</b> Capacidad de gestionar y dirigir las distintas áreas funcionales de la empresa de forma correcta</p> <p><b>C2.</b> Capacidad de crecimiento constante</p> <p><b>C4.</b> Capacidad de saber motivar a los trabajadores</p> <p><b>C5.</b> Capacidad de saber mantener a sus trabajadores</p> <p><b>C6.</b> Capacidad de contratar a trabajadores cualificados y formarlos para que desempeñen sus trabajos.</p> <p><b>C11.</b> Capacidad de poder rentabilizar las inversiones</p> <p><b>C12.</b> Capacidad de producir lo que el cliente pida</p> <p><b>C13.</b> Capacidad de producir en tiempo y forma</p> <p><b>C14.</b> Capacidad de mejorar y aumentar su producción</p> <p><b>C15.</b> Capacidad para mantener y fidelizar a los clientes</p> <p><b>C16.</b> Capacidad de almacenamiento, recepción y distribución de todos los productos</p>	<p><b>C3.</b> Baja capacidad para expandirse por el resto de España</p> <p><b>C10.</b> Baja capacidad de mantener liquidez</p>

Tabla 13

## 5. ANÁLISIS DAFO Y MATRIZ CAME

En este apartado se va a realizar el análisis DAFO. Este análisis consiste en hacer un resumen de todo el análisis estratégico, es decir, interno y externo. Con el análisis DAFO vamos a poder ver los puntos fuertes y débiles de la empresa, además de las amenazas y oportunidades del entorno. Este análisis es puramente cualitativo y aporta una visión global de la situación de la empresa y así poder formular correctamente las estrategias. (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción)

La matriz CAME debe sus siglas a Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar. Esta matriz complementa al Análisis DAFO, que ya hemos realizado anteriormente. La matriz CAME nos va a ayudar a planificar y establecer criterios para mejorar la empresa. Dicha matriz tiene como objetivo, ayudar a determinar distintos tipos de estrategias con estructura y claridad, con los resultados del análisis DAFO. (Barroeta, 2020)

Como se ha dicho anteriormente la matriz CAME está relacionada con el análisis DAFO, en decir, las debilidades se van a corregir, las amenazas se van a afrontar, las fortalezas se van a mantener y las oportunidades se van a explotar.

En esta tabla se muestra tanto el análisis DAFO, como la matriz CAME.

DAFO	CAME
<b>DEBILIDADES</b>	<b>CORREGIR</b>
<b>D1.</b> Baja capacidad para expandirse por el resto de España	<b>C1.</b> Se debería de realizar una inversión para expandirse a toda España
<b>D2.</b> Baja capacidad de mantener liquidez	<b>C2.</b> Se deberían analizar los gastos y buscar ahorro en los costes y reducir los activos inutilizados
<b>AMENAZA</b>	<b>AFRONTAR</b>
<b>A1.</b> Crecimiento exponencial del déficit público	<b>A1.</b> Para afrontar la previsible subida de impuestos derivados del déficit público habría que reinvertir los beneficios obtenidos
<b>A2.</b> Aumento de los ERTES debido a la Covid-19	<b>A2.</b> Para afrontar el aumento de los ERTES la empresa debería intentar no mantener mucho tiempo a sus trabajadores en ERTE intentando ayudarse de los beneficios que les ha dado el Gobierno
<b>A3.</b> Elevada tasa de empleo, pero con un principio de mejora	<b>A3.</b> Afrontar la mejora de la tasa de empleo y plantear la opción de poder ampliar la plantilla
<b>A4.</b> Descenso histórico del PIB	<b>A4.</b> Para afrontar de la mejor forma posible el descenso histórico del PIB, la empresa debería intentar reducir sus costes
<b>A5.</b> Reducción de la tasa de natalidad	<b>A5.</b> Para afrontar la disminución de la tasa de natalidad sería conveniente buscar otros productos que puedan seguir utilizando las personas con el paso de los años, sin necesidad de que nazcan nuevas personas
<b>A6.</b> Concienciación medioambiental	<b>A6.</b> Adaptar el uso de los materiales y de las máquinas para que sean los más respetuosas con el medio ambiente posible
<b>A7.</b> Poco uso de Internet en las personas de elevada edad	<b>A7.</b> Afrontar que no todas las personas utilicen internet haciendo publicidad de las empresas y dejando números de contactos
<b>A8.</b> Sector muy competitivo	
<b>A9.</b> Sector con tendencia creciente	
<b>A10.</b> La empresa no tiene poder de negociación con los proveedores	

	<p>en diferentes lugares, como páginas amarillas etc.</p> <p><b>A8.</b> Buscar la forma de diferenciarse de los principales competidores</p> <p><b>A9.</b> Buscar el modo en que el crecimiento del sector no afecte a la empresa, como anticiparse a los movimientos de los competidores</p> <p><b>A10.</b> Tener proveedores de confianza y tener muchos proveedores por si alguno te falla</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>MANTENER</b>
<p><b>F1.</b> Capacidad de gestionar y dirigir las distintas áreas funcionales de la empresa de forma correcta</p> <p><b>F2.</b> Capacidad de crecimiento constante</p> <p><b>F3.</b> Capacidad de saber motivar a los trabajadores</p> <p><b>F4.</b> Capacidad de contratar a trabajadores cualificados y formarlos para que desempeñen sus trabajos.</p> <p><b>F5.</b> Capacidad de poder rentabilizar las inversiones</p> <p><b>F6.</b> Capacidad de producir lo que el cliente pida</p> <p><b>F7.</b> Capacidad de producir en tiempo y forma</p> <p><b>F8.</b> Capacidad de mejorar y aumentar su producción</p> <p><b>F9.</b> Capacidad para mantener y fidelizar a los clientes</p> <p><b>F10.</b> Capacidad de almacenamiento, recepción y distribución de todos los productos</p>	<p><b>M1.</b> Seguir con la misma dirección y con la misma forma de gestionar la empresa</p> <p><b>M2.</b> Seguir buscando la forma de crecer más</p> <p><b>M3.</b> Mantener la misma forma de motivar a los trabajadores</p> <p><b>M4.</b> Mantener los mismos criterios a la hora de contratar a los trabajadores y formarlos igual</p> <p><b>M5.</b> Seguir buscando la mejor forma de rentabilizar las inversiones</p> <p><b>M6.</b> Mantener la forma de producir para cada cliente en particular</p> <p><b>M7.</b> Mantener la puntualidad en los plazos de entrega de los productos</p> <p><b>M8.</b> Seguir aumentando la producción y mejorándola</p> <p><b>M9.</b> Mantener la forma de tratar a los clientes para que sigan siendo fieles</p> <p><b>M10.</b> Mantener la misma forma de almacenamiento y distribución de los materiales y productos</p>
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>EXPLOTAR</b>
<p><b>O1.</b> Favorecimiento del clima político y estabilidad a las empresas</p> <p><b>O2.</b> Ayudas del Gobierno a las empresas</p> <p><b>O3.</b> Incremento del uso de Internet en las personas jóvenes</p> <p><b>O4.</b> Aumento en las inversiones en I+D+I</p> <p><b>O5.</b> Aumento en las nuevas tecnologías</p> <p><b>O6.</b> Sector no es muy atractivo</p> <p><b>O7.</b> Barreras de entrada altas</p>	<p><b>E1.</b> Explotar el buen momento del clima político para favorecer la situación de la empresa, como, por ejemplo, con las ayudas que está dando.</p> <p><b>E2.</b> Explorar e informarse de las diferentes ayudas que esta ofreciendo el Gobierno a las empresas y así intentar sacar provecho de ellas</p>

<p><b>O8.</b> No hay un producto sustitutivo como tal</p> <p><b>O9.</b> Los clientes no tienen poder de negociación con la empresa</p>	<p><b>E3.</b> Explorar los beneficios que puede tener internet para la empresa y poder beneficiarse del incremento del uso de internet mejorando la página web, por ejemplo</p> <p><b>E4.</b> Explorar las nuevas inversiones en I+D+i que ha hecho el Gobierno y ver en cual es una buena opción para hacer una inversión y así diferenciarse más de los principales competidores</p> <p><b>E5.</b> Explorar las nuevas tecnologías que han ido apareciendo y ver cuál sería una buena opción para la empresa, ya que es un elemento importante para tener una buena ventaja competitiva</p> <p><b>E6.</b> Explorar el sector e intentar sacarme el mayor partido posible</p> <p><b>E7.</b> Explorar las barreras de entrada e intentar rentabilizarlas al máximo</p> <p><b>E8.</b> Explorar los posibles productos sustitutivos que pueda haber e intentar mejorar sus productos</p> <p><b>E9.</b> Explorar los principales clientes y que sigan sin tener poder de negociación</p>
--	---

Tabla 14

## 6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Después de haber realizado el análisis interno y externo de la empresa SEIBLOCK S.L, se ha podido observar que frente a la situación que está viviendo el país y la economía se deberían tomar una serie de cambios en la empresa. La situación vivida no es la más favorable para las empresas del país, aunque el sector de la empresa no es de los más afectados.

Los principales responsables de los cambios para que mejore la situación del sector son las empresas y los empresarios, mientras que el gobierno debería de facilitar las cosas a las empresas.

## 6.1. Estrategias empresariales

A continuación, se va a realizar un repaso general de las estrategias empresariales susceptibles de aplicación. Estas estrategias se aplican para poder controlar mejor los cambios del futuro. Es cierto que el futuro es impredecible, pero con la estrategia las empresas pueden llevar a cabo acciones que les permitan tomar ventaja frente a sus competidores actuales y potenciales. La estrategia se orienta a alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la empresa.

Lo más importante es identificar cuál es el objetivo a trabajar por la empresa. Su consecución también dependerá de la situación en la que se encuentre el sector, ya que se podrá implementar una estrategia u otra y de los recursos y capacidades de las mismas. (Economipedia, s.f.)

En este caso las recomendaciones que se van a formular en la empresa objeto de este TFG se pueden agrupar en tres niveles estratégicos: corporativo, competitivo y funcional.

- El nivel corporativo de una empresa se refiere a las decisiones que sirven para establecer posiciones diferentes del sector y a las acciones que va a utilizar en su negocio, es decir en este nivel se plantea en qué actividades quiere desarrollar y cuál es la combinación más adecuada.
- El nivel competitivo se refiere al plan de acción de la directiva para un solo negocio o unidad estratégica de la empresa.
- Por último, el nivel funcional se refiere a cómo usar y aplicar los recursos y las habilidades de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Su principal objetivo es conseguir que los recursos que tiene la empresa sean lo más productivos posibles.

### 6.2.1. Estrategias corporativas

En el nivel estratégico se contempla el campo de la actividad de la empresa. Estas decisiones se realizan a través de las decisiones de expansión, crecimiento tanto externo como interno, etc. Además, en este nivel se define la misión y visión de la empresa, y el análisis estratégico general. Las decisiones de estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones o desinversiones.

### **1. Fusión entre empresas del sector**

El tamaño medio de las empresas del sector está situado en un intervalo de 1 a 19 trabajadores, ya que son los dos niveles que más número de empresas tiene. Este tamaño medio de trabajadores hace que haya una insuficiencia de dimensión y esto hace que sea más difícil la obtención de economías de escala y la generación de inversiones en I+D+i. El sector tiene un exceso de pequeñas empresas, con estrategias y ofertas similares, esto hace que la competencia sea mayor y hace que haya guerra de precios. En este caso, la fusión entre empresas del sector permitiría que hubiera una disminución de los gastos generales del sector, que hubiera marcas más fuertes y se pudiera luchar mejor contra la competencia. Estas fusiones tendrían sentido si la empresa que salga de esas fusiones fuera más rentable que las dos empresas que han sido fusionadas.

### **2. Alianzas estratégicas**

La unión entre empresas hace que se compartan recursos y costes, además, también permite el acceso a recursos y capacidades de los que no se disponía.

La cooperación empresarial es un tipo de alianza entre dos o más empresas cuya finalidad es generar sinergias, es decir, crear una acción conjunta de varias empresas para realizar una función. Las empresas colaboran para maximizar su competitividad y fomentar la innovación.

**1. Cooperación con competidores:** Se trata de una cooperación horizontal, es decir es un acuerdo entre competidores que se dedican a la misma actividad comercial y que por lo tanto son del mismo sector. Esta cooperación ayuda a conseguir una ventaja competitiva, ya que al tener una cooperación con otra empresa del mismo sector adquiere recursos complementarios. Cada empresa de la cooperación estaría especializada en una función y serían complementarias entre ellas.

**2. Cooperación con proveedores y clientes:** Se trata de una cooperación vertical, la finalidad de esta cooperación sería compartir actividades complementarias para reducir costes y mejorar los niveles de calidad.

**3. Cooperación simbiótica:** Se trata de un tipo de cooperación entre empresas que no pertenecen al mismo sector, es decir, que realizan actividades diferentes. Tiene como objetivo compartir recursos y capacidades para desarrollar su actividad.

### **3. Integración**

Esta estrategia permite que se pueda llegar más lejos y así tener un mayor control sobre el mercado. Hay dos tipos de integración, vertical o horizontal. Es decir, la empresa puede crecer de dos formas.

- Horizontal: la compra de otra empresa del sector permite que se pueda ampliar los nichos y llegar a un público más variado.
- Vertical: incorporar una etapa en el proceso productivo que permitiera controlar mejor los costes y el acceso al mercado y crecer de manera vertical.

Esta estrategia corporativa permite que la empresa pueda tener más control sobre los procesos que tiene en torno a su actividad, pero la parte negativa es que al crecer tendrá menos flexibilidad y menos margen de maniobra.

### **4. Diversificación**

Una manera de diversificar puede ser ofreciendo un producto diferente, trabajando una vía de ingresos alternativa, etc. Esto se puede llevar a cabo con un producto similar o abriendo nuevos mercados.

Las posibilidades que pueden ser utilizadas para la diversificación pueden ser estas, por ejemplo:

- Incorporación de nuevos materiales relacionados con el mundo de la madera pero que tengan un precio más bajo.
- Añadir otro tipo de productos que no tengan nada que ver con los que se han estado ofreciendo hasta ahora.

Después de realizar una explicación de las diferentes opciones que puede tener una estrategia corporativa, se va a formular la estrategia para la empresa SEIBLOCK, S.L. En este caso la estrategia planteada sería, la diversificación, es decir, la incorporación de nuevos productos o de productos diferentes. En este caso se incorporaría una serie de nuevos materiales que fueran más respetuosos con el medio ambiente pero que

tuvieran las mismas características que la madera tradicional. Además, se podría ampliar el tipo de productos ofrecidos por la empresa, como por ejemplo la incorporación de sillas de madera, es decir, hasta ahora se podría encargar una mesa a tu gusto pues ahora se podría también las sillas.

### 6.2.2. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas son las que están orientadas a largo plazo, y ayudan a explotar fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades y así poder obtener una ventaja competitiva. Las ventajas competitivas tienen que poder ser detectadas y aceptadas por los clientes y con ellas se tienen que conseguir ser los mejores. Las ventajas competitivas son dinámicas y tienen que estar revisadas y controlando el posicionamiento de la empresa. Por último, las ventajas competitivas tienen que ser difíciles de copiar por la competencia.

Hay dos tipos de ventajas competitivas: ventajas competitivas en costes o en creación de valor, es decir, en diferenciación. Los clientes pueden elegir el producto de una empresa ya sea porque es un producto diferente al de los competidores, o por que su precio es más bajo que el de los competidores.

En primer lugar, se contemplan las ventajas de liderazgo en costes. Esta estrategia tiene como objetivo aumentar la cuota de mercado mediante el cobro de precios más bajos, mientras se obtienen beneficios en cada venta debido a la reducción de costes. Es importante trabajar para tener una ventaja competitiva sólida, que permita a la empresa mantener su liderazgo en el futuro. Para que sea posible es conveniente trabajar para aumentar la eficiencia logística e invertir en tecnología y así reducir costes fijos. Los principales riesgos que tiene esta estrategia son que los competidores copien la estrategia y que cambien los intereses de los consumidores.

En segundo lugar, hay que considerar la ventaja competitiva de diferenciación. Esta estrategia tiene como objetivo atraer a los clientes a comercializar un producto o servicio único. Para hacer que el producto o servicio que se ofrece sea distinto a los demás se tendrá que trabajar la imagen de marca, pero además se deberá tener en cuenta la durabilidad o la funcionalidad. Los principales riesgos de esta estrategia son que los competidores te imiten y que no se diferencian lo suficiente los productos a la percepción de los clientes.

Algunos autores como Faulkner y Bowman, en 1995, plantearon la opción de que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación no sean mutuamente excluyentes como dice Porter. Estos autores proponen un esquema basado en las ideas de Porter pero matizándolas y ampliándolas y hace que las estrategias tengan una visión más externa. (Maroto, Estrategia. De la visión a la acción)

Mediante la herramienta del reloj estratégico se puede comparar a dos empresas en función del precio y del valor añadido percibido.

En función del **precio** hay dos trayectorias: 1. La estrategia “sin filigranas” y 2. La estrategia del precio reducido.

1. Estrategia “sin filigranas”: En esta estrategia se combina un precio reducido con bajas ventajas específicas, atendiendo a un segmento de mercado sensible al precio. Este segmento puede ser una oportunidad para las pequeñas empresas.

2. Estrategia de precio reducido: En esta estrategia se intenta lograr un precio inferior al de los competidores, pero manteniendo ventajas percibidas similares. Esta estrategia es útil cuando la empresa es líder en costes.

También hay una estrategia híbrida, es decir, es una opción entre los precios bajos y la diferenciación.

3. Estrategia Híbrida: Esta estrategia proporciona a los clientes productos con alto valor añadido, pero teniendo unos precios relativamente bajos. Esta estrategia es útil para superar barreras de entrada de un mercado.

Las estrategias de diferenciación están compuestas por dos estrategias: 4. Estrategia de diferenciación y 5. Estrategia de diferenciación segmentada.

4. Estrategia de diferenciación: En esta estrategia mediante la mejora de sus productos la empresa consigue la diferenciación y lo hace sin renunciar a aumentar la cuota de mercado y el volumen de ventas.

5. Estrategia de diferenciación segmentada: Esta estrategia consiste en ofrecer a los clientes un alto valor añadido a unos precios significativamente altos, pero dirigiendo el producto a un segmento del mercado concreto.

Por último, las estrategias que están destinadas al fracaso. Se trata de estrategias con precios altos pero los clientes perciben sus productos con un valor percibido bajo o normal, son habituales en posición de monopolio. Y su resultado más probable es la pérdida de imagen. Es importante que la empresa nunca llegue a estar en esta situación.

Ahora se a proceder a formular la estrategia competitiva de la empresa SEIBLOCK S.L. En este caso la estrategia sería la estrategia híbrida, ya que los productos que crea la empresa tienen un alto valor añadido, es decir, son productos creados con las mejores maderas y especializados para cliente. Pero los precios son relativamente bajos en comparación a otros productos con peor calidad.

### 6.2.3. Estrategias funcionales

La estrategia funcional es la que ayuda a la empresa a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas funcionales.

En la siguiente tabla se pueden observar las áreas funcionales de la empresa más importantes con las dos principales ventajas competitivas, es decir, la ventaja en costes y la ventaja en diferenciación.

	<b>VENTAJA EN COSTES</b>	<b>VENTAJA EN DIFERENCIACIÓN</b>
Producción	-Acuerdos con proveedores en un plazo de un año o más	-Mejor calidad en los materiales que los competidores -Mano de obra flexible
Marketing	-Satisfacer las necesidades del cliente	-Atención al cliente -Servicio postventa -Imagen de marca
RR.HH	-Promoción interna	-Formación -Motivación
Finanzas	-Reducción de los costes	-Inversión en I+D+i

Tabla 15

Cada área funcional es una parte muy importante de la empresa y es necesario para el buen funcionamiento de la empresa que estén coordinadas entre sí y así poder ejecutar con éxito la estrategia.

En este caso, la estrategia funcional que se plantea es la siguiente, establecer nuevas opciones y canales para las campañas comerciales y así dar a conocer el producto y aumentar las ventas, es decir, hacer una inversión en publicidad para así dar a conocer la empresa y los nuevos productos que son respetuosos con el medio ambiente. Y así hacer que la empresa tenga una ventaja competitiva de diferenciación.

## 7. Conclusiones

Como conclusiones, después de realizar este trabajo sobre el Análisis Estratégico de la empresa SEIBLOCK S.L, dicha empresa se dedica al tratado de la madera en su totalidad, es decir, al principio su base principal de su explotación era la compra y venta de puertas de madera, pero ahora en la actualidad se han convertido en el distribuidor número uno de la región de Murcia de la marca de tarimas Quick Step.

Además, también hay que destacar que el sector de la madera en la región de Murcia tiene unas 757 empresas dedicadas a la fabricación de muebles.

También hay que destacar que después de realizar el análisis del macroentorno y del microentorno se han podido sacar amenazas y oportunidades que de una manera externa afectan a la empresa objeto de este trabajo. Las principales amenazas y oportunidades son las siguientes.

En el caso de las amenazas, la principal sería la pandemia que estamos viviendo, la Covid-19, a raíz de esta pandemia se han producido otras amenazas, como que el PIB tuviera su caída histórica, y que la tasa de paro subiera por el cierre de muchas empresas. Otras amenazas que hay que destacar son que la empresa se encuentra en un sector muy competitivo, como se pudo ver después de realizar el cálculo del índice de Herfindahl, además el sector se encuentra en una tendencia creciente que esto hace que empresas de otros sectores se interesen en entrar a este sector.

En el caso de las oportunidades, la principal oportunidad sería las ayudas que ha ofrecido el Gobierno a las empresas a causa de la pandemia, además la inversión en I+D+i y las nuevas tecnologías también son una oportunidad para la empresa, ya que conseguir una buena ventaja competitiva es clave a la hora de diferenciarse de los competidores. Otras oportunidades es que las barreras de entradas son altas, esto hace que los nuevos competidores piensen bien si entrar al sector, ya que el coste es elevado. Además, los productos ofrecidos por la empresa SEIBLOCK no tienen un producto sustitutivo puro, esto hace que sea una oportunidad para la empresa.

Después de realizar el análisis interno se han podido obtener las principales fortalezas y debilidades de la empresa. A continuación, se van a destacar las principales.

En el caso de las debilidades, la principal es la baja capacidad que tiene la empresa para expandirse por el resto de España, es decir, la empresa solo ofrece sus servicios en la región de Murcia y esto supone una debilidad.

En el caso de las fortalezas, las principales son la capacidad que tiene la empresa en mantener a sus trabajadores y formarlos para que desempeñen su trabajo de la mejor forma posible, la capacidad de producir y entregar a los clientes los productos en el plazo establecido y la capacidad de mantener y fidelizar a sus clientes. Estas serían las principales fortalezas de la empresa.

Después de realizar los diferentes análisis de forma externa e interna a la empresa, se ha realizado la formulación de la empresa. En el caso de la estrategia corporativa se ha optado por realizar una estrategia de diversificación donde se incorporarán nuevos productos que sean más respetuosos con el medio ambiente. En el caso de la estrategia competitiva se ha optado por una estrategia híbrida, ya que los productos que ofrece la empresa tienen un alto valor, pero el precio es más bajo que el de otros competidores. Y por último en el caso de la estrategia funcional, la estrategia planteada ha sido la de establecer nuevas opciones y canales para las campañas comerciales, es decir, incrementar la publicidad para que se dé a conocer a la empresa y a sus productos.

## 8. Bibliografía

Economipedia. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com>.

florido, M. (2021). *marketing and web*. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

INE. (s.f.). Obtenido de <https://www.ine.es>

Maroto, J. C. (2021). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid : ESIC.

Maroto, J. C. (s.f.). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

*Seiblock*. (s.f.). Obtenido de seiblock.com: <http://www.seiblock.com>

*UNE madera*. (2018). Obtenido de  
[https://unemadera.es/wp-content/uploads/2020/03/INFORME-Sector-Madera-y-Mueble-2018\\_def.pdf](https://unemadera.es/wp-content/uploads/2020/03/INFORME-Sector-Madera-y-Mueble-2018_def.pdf)