



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan estratégico de Gaiadream S.L. (TUNERGÍA)

MEMORIA PRESENTADA POR:

Dani Castañeda Ferrer

TUTOR/A:

Josep Capó Vicedo

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Julio 2021



PLAN ESTRATÉGICO

GAIADREAM S.L.

(TUNERGÍA)

DANI CASTAÑEDA FERRER

TUTOR: JOSEP CAPÓ VICEDO

TRABAJO FIN DE GRADO



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

RESUMEN

Este trabajo de fin de grado muestra la realización de un plan estratégico que nos permita conocer mejor la empresa Gaiadream S.L. Para ello se compartirá información completa y detallada sobre las variables y dimensiones del entorno que afectan al sector de la energía, así como un análisis estructural del sector respaldado por las 5 fuerzas de Porter y un análisis interno de la empresa.

El objetivo principal del trabajo es recopilar información relevante sobre el estado actual de la empresa y las estrategias implementadas en los últimos años, así como diagnosticar el análisis externo e interno de la empresa.

El trabajo está dividido en VIII capítulos. El capítulo I expone las intenciones y objetivo del trabajo. El II capítulo incluye toda la información teórica con el fin de mejorar la comprensión de la Dirección Estratégica y los conceptos del Plan Estratégico y el capítulo III contiene toda la información que hace referencia a la empresa a analizar.

En los capítulos IV, V, dónde se realizan el análisis interno y externo, se van a estudiar los principales factores del entorno de la empresa, tanto generales como específicos, que afectan al sector de la energía. Se detectarán las oportunidades y amenazas que ejercen estas variables y cómo actuar sobre ellas de la mejor forma posible. El análisis interno identificará las fortalezas y debilidades de la sociedad con el fin de poder mantener las fortalezas y mejorar las debilidades para así poder conseguir una ventaja competitiva respecto al resto.

En el Capítulo VI, se desarrollarán estrategias a partir del análisis DAFO y se compararán para escoger las más viables. Una vez seleccionadas las estrategias, se realizará un plan de acción (Capítulo VII) correspondiente a cada una de ellas, donde se expondrá la información a seguir para conseguir los objetivos marcados. Finalmente, en el Capítulo VIII se realizará una serie de conclusiones obtenidas tras el análisis realizado a la empresa.

PALABRAS CLAVE

- Plan estratégico
- Análisis interno
- Análisis externo
- Fortalezas
- Debilidades

SUMMARY

This final degree project shows the realization of a strategic plan that allows us to better understand the company Gaiadream L.L.C. For that purpose, complete and detailed information about the variables and dimensions of the environment that affect the energy sector will be shared. In addition, a structural analysis of the sector supported by the Porter's 5 strengths and an internal analysis of the company will also be examined.

The main goal of the project is to gather relevant information about the actual state of the company and the implemented measures during the last years, as well as how to diagnose the external and internal analysis of the company.

The project is divided into VII chapters. Chapter I presents the intention and purpose of the project. Chapter II includes the theoretical information necessary to ensure the comprehension of the Strategic Direction and the concepts within the Strategic Plan. Chapter III comprises all the information concerning the analyzed company.

In Chapters IV and V, where the internal and external analysis is made, the main factors of the company's environment (both general and specific) that affect the energy sector will be studied. The opportunities and threats that these variables represent will be identified, and the best responses to these variables will be presented. The internal analysis will identify the weaknesses and strengths of the corporation in order to maintain its strengths and improve on its weaknesses so that an advantage may be gained over its competitors.

In Chapter VI, the strategies from the DAFO analysis will be developed and they will be compared to reveal more variables. Once the strategies are selected, a corresponding plan of action will be developed (Chapter VII) for each of them. These plans will contain the necessary steps to achieve the designated objectives. Finally, a series of conclusions will be made in Chapter VII based on the preceding analysis of the company.

KEYWORDS

- Strategic plan
- Internal analysis
- External analysis
- Strengths
- Weaknesses

ÍNDICE

RESUMEN	1
SUMMARY	2
CAPÍTULO I: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG	6
1.1. OBJETO	6
1.2. MOTIVACIÓN.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA	9
2.2. EL ENTORNO EMPRESARIAL	10
2.3. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	11
2.4. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	14
2.5. LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	16
2.6. LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA.....	18
2.7. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
CAPÍTULO III: ANTECEDENTES	25
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	25
3.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	26
3.3. ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LA EMPRESA	27
3.4. TRABAJOS REALIZADOS POR LA EMPRESA	28
3.5. SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA DE LA EMPRESA	30
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS EXTERNO	32
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO	32
4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO	45
CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO	52
5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.....	53
5.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA	54
5.3. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	56
5.4. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	57
5.5. TABLA RESUMEN	58
CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	61
6.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. MATRIZ DAFO	61
6.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS. AJUSTE, ACEPTABILIDAD Y FACTIBILIDAD	66

<i>CAPÍTULO VII: PLANES DE ACCIÓN</i>	73
7.1. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	73
<i>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES</i>	78
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	81
<i>INDICE DE FIGURAS Y TABLAS</i>	81



CAPÍTULO I:

OBJETO, MOTIVACIÓN Y

JUSTIFICACIÓN DEL TFG

CAPÍTULO I: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG

1.1. OBJETO

El principal objetivo para afrontar este Trabajo Final de Grado es la realización de un plan estratégico que nos permita conocer mejor la empresa Gaiadream S.L. Su objetivo principal es recopilar información relevante sobre el estado actual de la empresa y las estrategias implementadas en los últimos años, así como diagnosticar el análisis externo e interno de la empresa.

A lo largo del proyecto, se compartirá información completa y detallada sobre las variables y dimensiones del entorno que afectan al sector de la energía, así como un análisis estructural del sector respaldado por las 5 fuerzas de Porter y un análisis interno de la empresa. Finalmente, formularemos, evaluaremos y seleccionaremos las estrategias que llevaremos a cabo posteriormente y el plan de acción correspondiente a cada estrategia.

1.2. MOTIVACIÓN

La realización de este trabajo nos permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en el Grado en Administración y Dirección de Empresas, relacionados con el área de la Dirección Estratégica incluido en el departamento de Organización de Empresas. A la hora de afrontar la gestión y administración de la empresa, es un área muy importante para el desarrollo de cualquier actividad empresarial.

El hecho de tener la posibilidad de utilizar los conocimientos adquiridos en esta titulación en una empresa existente aporta un punto de vista mucho más práctico de los estudios cursados durante el Grado y, en mi opinión, deja comprender su verdadero potencial.

Por otra parte, con este proyecto se finaliza una etapa, ya que supone el último acto de evaluación de la titulación y el requisito final para la obtención del título de Grado en Administración y Dirección de Empresas.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, las empresas se enfrentan a fronteras comerciales cada vez más complicadas y a un entorno que está cambiando constantemente, caracterizado por el continuo desarrollo de factores tecnológicos, sociopolíticos y comerciales. En el difícil entorno anterior, la gestión estratégica de la empresa se ha convertido en el principal modelo de cómo entender el desarrollo de las actividades empresariales.

Por lo tanto, la elaboración del plan estratégico nos ayudará a aprovechar mejor las oportunidades y hacer frente a los posibles riesgos o amenazas que puedan surgir en todo el proceso, y poder lograr los objetivos y metas propuestos.

Este trabajo tiene la información estructurada en ocho puntos del índice:

El actual **Capítulo I** podríamos decir que explica el motivo y las intenciones de dicho proyecto.

El **Capítulo II** incluye toda la información teórica con el objetivo de dar un soporte básico para mejorar la comprensión de la Dirección Estratégica y los conceptos del Plan Estratégico que es aconsejable conocer antes de ver el proyecto.

El **Capítulo III** (Antecedentes), contiene toda la información que hace referencia a la empresa a analizar, la cual es, Gaiadream, S.L.

En los siguientes puntos (**Capítulo IV y V**), se realiza un análisis externo y posteriormente un análisis interno de la empresa. Se van a estudiar los principales factores del entorno, tanto general como específicos que afectan al sector de la energía. Gracias a este estudio se podrán detectar las oportunidades y amenazas que ejercen estas variables sobre la empresa y como actuar sobre ellas de la mejor forma posible. El análisis interno identificará las fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de poder mantener las fortalezas y mejorar las debilidades para así poder conseguir una ventaja competitiva.

En el **Capítulo VI**, se desarrollarán estrategias a partir del análisis DAFO y se compararán para escoger las más viables. Una vez seleccionadas las estrategias a llevar a cabo, se realizará un plan de acción (**Capítulo VII**) correspondiente a cada una de las estrategias, donde estará la información a seguir para conseguir los objetivos. Finalmente, en el **Capítulo VIII** se realizará una serie de conclusiones obtenidas tras el análisis de la empresa.

Por último, habrá una pequeña bibliografía junto con el índice de las figuras y cuadros.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

A continuación, se explicará la información necesaria para poder comprender mejor el plan estratégico, concretamente la dirección y planificación estratégica.

2.1. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA

La empresa puede verse como un sistema que está formado por una serie de elementos interdependientes o subsistemas que están relacionados entre sí para conseguir un objetivo en común.

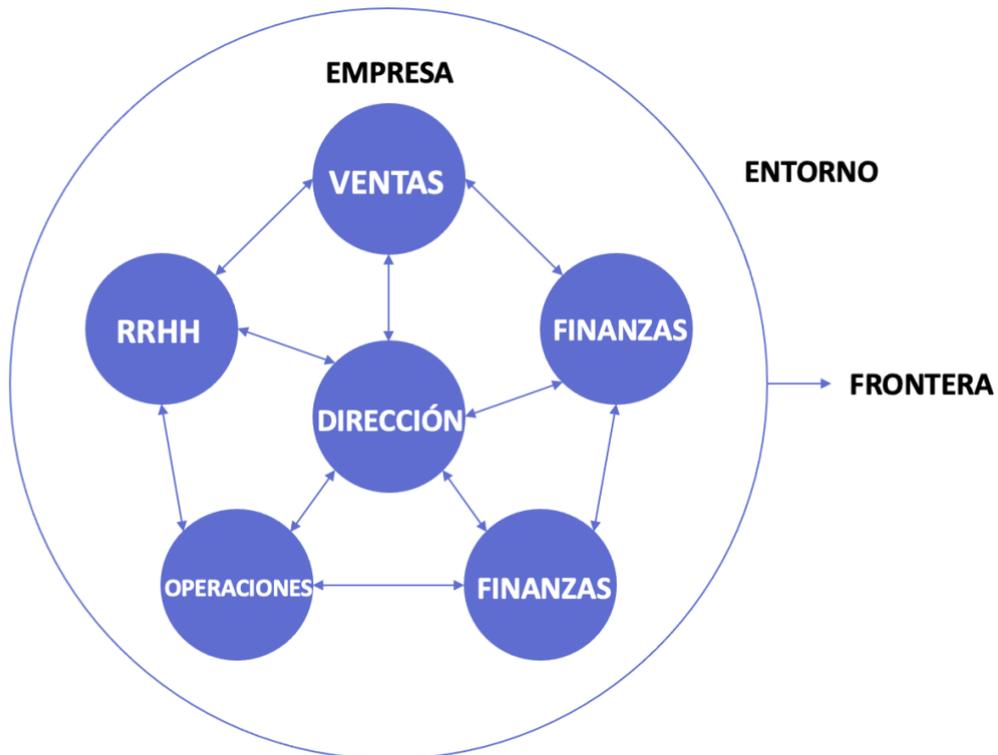


Figura 1. La empresa como un sistema
Fuente: Navas y Guerras (2015)

Las principales características de la empresa como sistema son las siguientes:

- Es un sistema abierto, el cual está constantemente interactuando con su entorno (social, económico, político, etc.).
- Es un sistema global, el cual, ante cualquier cambio en sus elementos tendrá una repercusión sobre todo el conjunto.
- Es un sistema auto regulable, es decir, si la empresa se está alejando de sus objetivos, mediante un proceso de retroalimentación se adaptará para mantener un equilibrio en su entorno.

La empresa es un sistema, pero al mismo tiempo, forma parte de otro sistema más grande como sería el sistema económico, el cual forma parte de otro sistema (la sociedad). Dentro de cada sistema, existen muchos subsistemas.

Esto nos hace pensar que las empresas tienen que ser sistemas abiertos, para poder interactuar contantemente ante los cambios surgidos en su entorno, mediante el intercambio de información con el exterior.

2.2. EL ENTORNO EMPRESARIAL

El entorno está formado por una serie de elementos que afectan de forma directa a la empresa. Los elementos afectan a todas las empresas del sector de forma homogénea, pero el impacto que tiene en la empresa es diferente en cada una de ellas según sus características, pudiendo causar una oportunidad o una amenaza según la empresa.

Los elementos del entorno que se van a tener en cuenta se llaman factores estratégicos, estos elementos tienen una repercusión importante sobre la actividad de la empresa y sus resultados.

El entorno se puede diferenciar en dos tipos:

- El entorno general, afecta a todas las empresas de una misma región de la misma forma, a través de los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Su repercusión sobre el resultado de la empresa no suele ser tan grande como el del entorno específico, aunque en algunos casos sí que es muy importante.

Los factores político-legales hacen referencia a las políticas económicas por parte del gobierno y a las leyes que regulan la actividad económica. Es muy importante el marco jurídico en este entorno, ya que son las normas implementadas por las administraciones públicas (Estado, comunidades autónomas y ayuntamientos). Por ejemplo, los trámites para la creación de la empresa, la licencia de apertura para el inicio de la actividad, los diferentes impuestos a pagar, etc.

Los factores económicos hacen referencia a la situación general de la económica, a los tipos de interés, el nivel de desocupación, etc. Estos factores hacen que la empresa pueda obtener una financiación más cara o barata, producir más barato o menos, etc.

Los factores socioculturales hacen referencia al nivel educativo de la región, estilo de vida, sus hábitos o costumbres, nivel social, etc. Estos factores afectarán a las ventas de la empresa.

Por último, factores tecnológicos afectan directamente al coste de los productos, ya que la empresa tiene que estar en constante adaptación para poder tener unos costes competitivos.

- El entorno específico, afecta a las empresas de un mismo sector, pero a cada una de ellas de forma diferente. Los factores que hay que tener en cuenta son proveedores, clientes, competidores e intermediarios.

Clientes: El número de clientes y su comportamiento son muy importantes en la forma en la que debe actuar la empresa. La empresa actúa de diferente forma si vende el producto al consumidor final o a otras empresas, ya que las empresas toman decisiones más racionales. También actuarán de forma diferente si los clientes son muchos y de gran tamaño o pocos y tamaño reducido, ya que, los grandes clientes pueden llegar a imponer algunas condiciones.

Proveedores: El tamaño del proveedor y su grado de cumplimiento de los acuerdos con la empresa, tendrán una gran importancia sobre el resultado de esta. Por ejemplo, si el proveedor se retrasa en la entrega de un pedido, puede hacer que se detenga la producción por falta de stock.

Competidores: La competencia actualmente es cada vez mayor y afecta al comportamiento que tendrá la empresa. Por ejemplo, los competidores tienden a fijarse siempre en el líder en el sector para intentar ser competitivos.

Intermediarios: Las empresas muchas veces dependen de intermediarios para distribuir sus productos al consumidor final. Los intermediarios pueden ser mayoristas, minoristas, distribuidores, etc. En algunos sectores los intermediarios tienen una gran importancia e influyen en los ingresos obtenidos por la empresa. Por ejemplo, las empresas agrícolas obtienen un precio por su producción mucho más bajo al que se venden luego los productos en el mercado.

Los factores del entorno nombrados anteriormente provocan en la empresa amenazas y oportunidades. La empresa tendrá que diseñar estrategias para hacer frente a las amenazas e intentar convertirlas en oportunidades. En cuanto a las oportunidades, tendrá que aprovecharlas para obtener una ventaja competitiva.

2.3. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia es la orientación y alcance de una organización a largo plazo que permite adquirir ventaja competitiva en un entorno que está cambiando constantemente a través de la configuración de recursos y capacidades para intentar satisfacer las necesidades de los grupos de interés. La estrategia empresarial está diseñada para conseguir el reto estratégico.

Las decisiones estratégicas hacen que un gran número de recursos de la empresa se tengan que implicar a largo plazo. La actuación estratégica consiste en la aplicación de los recursos de la empresa, así como la adquisición o creación de interna de nuevos recursos. La actuación estratégica está condicionada por factores invariables a corto plazo. La estrategia interna de la empresa está condicionada por los recursos que tiene y por su estructura organizativa. El entorno condiciona las decisiones estratégicas de la empresa, ya que tiene una gran influencia sobre la misma. La influencia del entorno está condicionada por las características del sector en el que trabaja la empresa.

La estrategia empresarial es muy importante para que la empresa pueda lograr sus objetivos. La estrategia existe, aunque no esté formalmente definida, ya que puede ser implícita en el recorrido escogido por la empresa.

Las decisiones estratégicas hacen que se realicen cambios importantes en la empresa que afectan a las decisiones operativas en situaciones de incertidumbre. Por este motivo, la naturaleza de las decisiones estratégicas es muy compleja y requiere de un planteamiento integrado dentro y fuera de la organización.

La estratégica tiene que disponer del ámbito de actuación de la empresa, el cual incluye, los productos que desean ofrecer, los mercados a los que quieren atacar y las áreas de actividad en las que introducirse. Dicha estrategia competitiva tiene que detallar la manera en que la empresa quiere conseguir una posición ventajosa en el mercado.

Por último, la empresa tendrá que implementar estrategias funcionales que sean coherentes con su estrategia global, las cuales se establecen dentro de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Existen tres tipos niveles de estrategias empresariales:

1. Estrategias corporativas o de empresa.
2. Estrategias competitivas o de negocio.
3. Estrategias funcionales u operativas.



*Figura 2. Niveles de estrategia
Fuente: Navas y Guerras (2015)*

Las estrategias corporativas tienen en cuenta la empresa en relación con su entorno. El objetivo es identificar en que actividades quiere competir la empresa. En este nivel estratégico se tienen que definir los campos de actividad, que son los negocios en los que actúa la empresa y las sinergias entre las actividades.

Estas estrategias son la base de otras actividades estratégicas y que se ocupan de las decisiones generales de la empresa y de cómo añadir valor a las unidades de negocio de la empresa.

Puede incluir:

- Objetivos de la empresa
- Internacionalización.
- Diversidad de productos/servicios o unidades de negocio.
- Formas de asignar recursos a las partes de la organización.



*Figura 3. Estrategia corporativa
Fuente: Navas y Guerras (2015)*

Las estrategias competitivas hacen referencia a la manera en que se tiene que competir para tener éxito en los mercados en los que está la empresa.

Las decisiones que engloban estas estrategias están relacionadas con las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), que son las partes de la organización que tienen un mercado externo diferenciado en otras unidades estratégicas de negocio.

Intentan desarrollar de la mejor forma posible la actividad de cada unidad estratégica para obtener una posición competitiva superior frente a sus competidores, de la misma forma intentar desarrollar capacidades internas a partir de sus recursos y habilidades de la empresa con la finalidad de obtener ventajas competitivas sin perjudicar las sinergias entre las áreas funcionales.



Figura 4. Estrategia competitiva
Fuente: Navas y Guerras (2015)

Por último, **las estrategias funcionales**, las cuales suponen fijar una serie de criterios y la manera de aplicarse los recursos y capacidades en cada área funcional para maximizar la producción y aumentar las ventajas competitivas. Estas estrategias tienen la finalidad de crear capacidades diferentes y sinergias entre las diferentes áreas funcionales.

Estas estrategias son de vital importancia para que las estrategias a niveles superiores tengan el mayor impacto posible. Normalmente se denominan políticas.



Figura 5. Estrategia funcional
Fuente: Navas y Guerras (2015)

A continuación, en la figura se muestran los diferentes niveles estratégicos de forma detallada.



Figura 6. Niveles estratégicos
Fuente: Navas y Guerras (2015)

2.4. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Todas las empresas existentes tienen o siguen alguna estrategia, pero en algunas ocasiones las estrategias las tiene en la mente el empresario o la dirección general. La empresa tiene que hacer el esfuerzo concretarla, analizarla y racionalizarla para obtener una mejor posición competitiva de la empresa y mejorar sus resultados.

La herramienta que hace posible conseguir las estrategias es la dirección estratégica, ya que es la parte de la dirección empresarial que tiene el objetivo de desarrollar las estrategias y aplicarlas.

Las funciones básicas de la dirección estratégica son:

- Desarrollo y motivación de los recursos y capacidades que tiene la empresa.
- Coordinar los recursos de manera eficiente para que estén disponibles en la cantidad, momento y lugar necesarios.
- Creación de valor.



Figura 7. Estrategia de éxito
Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2010)

La dirección estratégica está compuesta por tres grandes fases o procesos estratégicos (Guerras Martín & Navas López, 2015): análisis estratégico, formulación de estrategias e implementación de la estrategia. Por lo general el orden lógico es el descrito, aunque en la realidad existe una constante interacción entre las diferentes fases. El análisis estratégico permite comprender la posición estratégica, determinar las oportunidades/amenazas del entorno mediante el análisis externo, y las fortalezas/debilidades mediante el análisis interno. Una vez realizado el diagnóstico previo se podrá evaluar la situación inicial para que sea más sencillo crear las estrategias siguiendo la misión y objetivos que persigue la empresa. La formulación estratégica es el proceso en el que se tienen que crear las diferentes alternativas que tiene la empresa para conseguir la misión y objetivo deseados. Finalmente, en la fase de implantación se tiene que elegir una de las alternativas y llevarla a cabo, teniendo en cuenta el proceso de control estratégico, en el que existe la posibilidad de llevar un seguimiento del éxito de la alternativa.

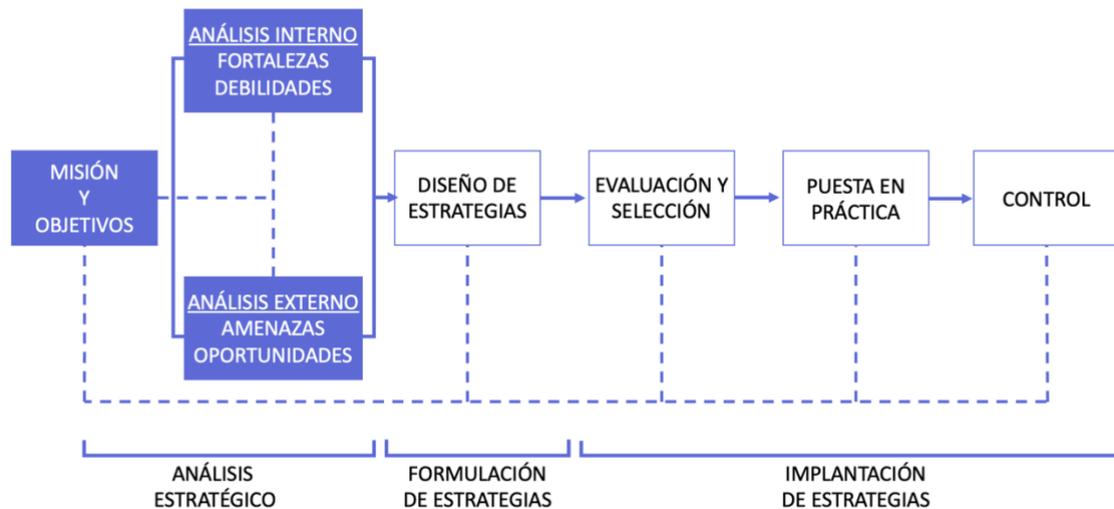


Figura 8. Fases de la dirección estratégica
Fuente: Navas y Guerras (2015)

Para poder demostrar que en una empresa no existe ni inicio ni fin de la dirección estratégica, se puede observar la siguiente figura (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010).



Figura 9. Estrategia
Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2010)

El **análisis estratégico** trata de recolectar y estudiar datos que tengan que ver con el estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa. Este análisis sirva para que la empresa pueda conocer en todo momento cuál es su posición frente a su reto estratégico. De esta forma, la empresa podrá realizar un diagnóstico y evaluación de la situación y formular posteriormente las estrategias acordes a su misión, objetivos y metas.

En la **formulación de estrategias**, la empresa manifestará como, destacando los puntos fuertes e intentará disminuir los puntos débiles, intentará paralizar las amenazas del entorno y aprovechar cada una de las oportunidades para obtener ventaja competitiva.

La empresa siempre tiene que desarrollar varias estrategias alternativas, para poder hacer frente a los diferentes escenarios que puedan plantearse en el caso de que alguna estrategia falle.

A partir de ahí, la empresa tendrá que elegir:

- Estrategias competitivas (liderazgo en costes, diferenciación, etc.).
- Direcciones de desarrollo futuro (especialización, diversificación).
- Formas de crecimiento (interno, externo, cooperación).
- Grado y vías de internacionalización.

En la **implementación de estrategias** hace referencia a los pasos que tiene que seguir necesariamente la empresa para poder aplicar correctamente el plan estratégico. Esta fase incluye las decisiones de cambio y mejora, el modo operativo del planteamiento, la gestión operativa, etc.

El seguimiento y evaluación estratégica engloba el control sobre los indicadores estratégicos de la empresa, dando a conocer el nivel de logro de la misión.

Por último, los objetivos principales de la fase de implantación son hacer posible que se realice la estrategia y asegurar su control tanto de la ejecución como la validez.

Esta fase puede dividirse en tres grandes subprocesos:

- Elaboración de planes.
- Creación de la estructura organizativa más adecuada.
- Establecimiento y puesta en marcha de mecanismos de control.

2.5. LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

La estrategia de una empresa es consecuencia de un proceso deliberado, intencional o racional (estrategia deliberada), o bien de un proceso de respuestas de la empresa a los problemas que afronta, basados en la experiencia (estrategia emergente):

Las **estrategias deliberadas** tienen una estructura planificada para lograr el objetivo y en el momento se ejecutan ya no se puede realizar ningún cambio, ya que puede provocar que no se consiga el objetivo de estas. Estas estrategias son más recomendables cuando el coste que tendría el fracaso de esta es muy elevado (decisiones de diversificación, integración empresarial, etc.).

“Para que una estrategia sea en realidad deliberada, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización, quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después

asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras.” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1999)

Por otra parte, las **estrategias emergentes** son más recomendables para crear de forma lenta y cuidadosa capacidades importantes que proporcionen a la empresa una ventaja competitiva a largo plazo y que nacen como respuesta a los problemas que hace frente la empresa basadas en la experiencia y poder vigente.

Henry Mintzberg, introdujo la estrategia emergente como una alternativa a la estrategia deliberada, ya que son aquellas que surgen de forma espontánea sin planificarlas conscientemente y que pueden ofrecer grandes ventajas gracias a su flexibilidad.

Las estrategias emergentes existen de dos tipos:

- Estrategias emergentes puras, aquellas que son ejecutadas directamente sin analizarlas ni crearlas formalmente por la dirección, además, surgen a raíz del aprendizaje y necesidad de adaptación rápida al entorno.
- Estrategias emergentes impuras, son las estrategias creadas y estudiadas, pero que no están basadas en un proceso de análisis formal.

Tanto las estrategias deliberadas como las emergentes están presentes en la empresa, no hay una mejor que otra, cada una de las estrategias tiene una virtud, las deliberadas la virtud de predecir y las emergentes la flexibilidad para adaptarse a los cambios. Según Mintzberg, las emergentes son más utilizadas para épocas de incertidumbre.



Figura 10. Proceso de desarrollo de la estrategia
Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2006)

Los prismas de la estrategia son tres formas diferentes de analizar los puntos relativos al desarrollo de las estrategias en la organización:

- Estrategia como diseño: Es un proceso lógico, el cual utiliza técnicas analíticas y la responsabilidad recae sobre la alta dirección.
- Estrategia como experiencia: Las estrategias se inician desde la adaptación de estrategias anteriores, influidas por la experiencia de directivos y otros agentes.
- Estrategia como ideas: Las estrategias nacen de dentro y fuera de la organización, según vayan resolviéndose problemas referentes a la incertidumbre y cambios en el entorno.

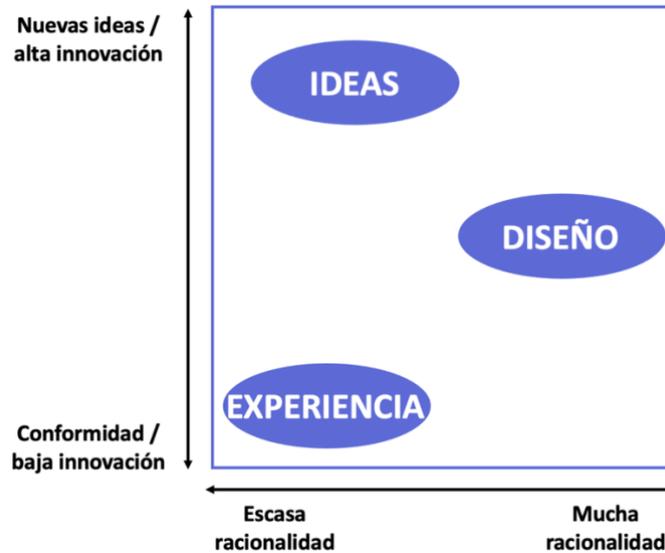


Figura 11. Prismas de la estrategia
Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2006)

2.6. LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA

La planificación es el análisis de la información relevante pasada y presente, junto con la previsión de la posible evolución futura, basándose en los cuales puede establecerse un curso de acción o plan que redirija la empresa a conseguir sus objetivos.

Con la realización de la planificación se consigue analizar y preparar las decisiones que van a ejecutarse y diseñar el marco operativo en el que la empresa se situará en el futuro.

La planificación queda plasmada en el diseño de los planes específicos que resumen las ideas de esta.

Tipos de Planificación	Tipos de Entorno	Características	Herramientas
Por control	Estable	<ul style="list-style-type: none"> Se centra en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia Los resultados dependen de la correcta asignación de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Control presupuestario
Por extrapolación (planificación clásica)	Estable	<ul style="list-style-type: none"> Se puede predecir el futuro a partir de la extrapolación de situaciones pasadas Pueden establecerse objetivos a largo plazo y definir los recursos necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuestos Control de gestión
Por anticipación (planificación estratégica)	Dinámico	<ul style="list-style-type: none"> Anticipación a la evolución del entorno Centra su atención en la formulación estratégica, más que en la implantación 	<ul style="list-style-type: none"> DAFO
A través de respuestas flexibles y rápidas	Turbulento	<ul style="list-style-type: none"> Detecta rápidamente los cambios, dando respuestas rápidas y flexibles Dirección por sorpresas 	<ul style="list-style-type: none"> Detección de señales débiles

Tabla 1. Tipos de planificación
Fuente: Navas y Guerras (2015)

En la evolución de la planificación estratégica existen cuatro tipos:

Planificación por control: Este sistema de planificación es adecuado para entornos estables, ya que su atención está centrada en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de que se asignen correctamente los recursos, lo cual el control presupuestario es una herramienta básica en este tipo de planificación.

Planificación por exploración: También conocida como planificación clásica. Es posible predecir el futuro a partir de la exploración de situaciones pasadas, ya que el entorno es estable. Se pueden fijar objetivos a largo plazo y definir los recursos necesarios para conseguir los objetivos. Las herramientas utilizadas en este tipo son presupuestos y control de gestión.

Planificación por anticipación: También conocida como planificación estratégica. Tiene sentido llamarse de esta manera, ya que el entorno es dinámico, pero no turbulento, lo cual la dirección puede anticiparse a la evolución del entorno para así hacer frente a las amenazas y oportunidades que surjan mediante sus fortalezas y debilidades. Este tipo de planificación centra más su atención en la formulación estratégica y que esté vinculado al entorno, que en los problemas que pueden surgir en la implantación de esta. La herramienta utilizada es el análisis DAFO.

Planificación a través de respuestas flexibles y rápidas: Al existir un entorno turbulento en el cual no da posibilidad a la anticipación por parte de la dirección empresarial. Es muy importante que la dirección esté muy atenta para poder detectar de forma rápida los cambios en el entorno para poder dar una respuesta rápida y flexible en cada momento. La herramienta utilizada es la detección de señales débiles.

	Planificación Clásica	Planificación Estratégica
Obtención de datos	Extrapolación de datos históricos	Análisis sistemático del entorno
Planificación	Un único plan	Variables alternativas
Asignación de recursos	Estática	Dinámica
Objetivo	Cumplir el presupuesto	Definir y decidir opciones estratégicas
Elaboración de estrategias	Elaboración del plan por el staff	Participación de la Dirección en la formulación

Tabla 2. Diferencias en los tipos de planificación

Fuente: Navas y Guerras (2015)

La planificación estratégica es el proceso de formalización de la dirección estratégica de la empresa. Supone la plasmación en planes de todos los supuestos y decisiones que se integran en el proceso de dirección estratégica. Es la principal herramienta de la dirección empresarial para concebir un futuro deseable para la empresa y diseñar los medios y alternativas para él, con lo cual, un sistema de planificación estratégica se puede entender como el proceso que fija

las grandes orientaciones y permite a la empresa modificar, mejorar o acomodar su posición frente a la competencia.

El plan estratégico es un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha optado, para ponerles en práctica en el futuro, así poder lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus grupos de interés.

La planificación estratégica no es la suma continuada de planes estratégicos, sino un proceso que arranca con la aplicación de un método para conseguir el plan estratégico y continua con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno cambiante.

La planificación estratégica, según el nivel define unas funciones:

- A nivel corporativo:
 - Misión y visión de la empresa.
 - Análisis estratégico general.
 - El campo de actividad de la empresa, a través de las decisiones de expansión, diversificación, crecimiento interno, externo, etc.
- A nivel de negocio:
 - El posicionamiento competitivo de cada uno de sus negocios que permita conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
 - El análisis estratégico a nivel de negocio para formular la estrategia competitiva más adecuada.
- A nivel funcional:
 - 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.

Las principales ventajas de la planificación estratégica son:

- Consigue un enfoque bien estructurado para que, a causa de los esfuerzos en mejorar los resultados, pueda causar un aumento en la rentabilidad y cuota de mercado.
- Reduce la posibilidad de errores, ya que los objetivos, metas y estrategias se estudian de forma minuciosa.
- 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.
- Aumenta la capacidad de reacción de la empresa ante cambios imprevistos.
- Supone una visión profunda de la empresa que incorpora los problemas del análisis, la formulación y la planificación de las estrategias.
- Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, ya que obliga a reflexionar de forma 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.
- Permite la participación del personal en las decisiones empresariales.

Por último, también existen una serie de limitaciones:

- El principal peligro es que se cree una gran burocratización y que afecte de forma negativa al proceso de planificación.
- Puede pasar mucho tiempo hasta que se recupere la inversión de la planificación, lo cual dificulta las previsiones sobre el entorno.

- En ocasiones puede dividir a los planificadores y a quien ejecuta la estrategia, causando un mayor riesgo.
- La dirección siempre intenta diseñar grandes propuestas en los planes estratégicos, las cuales pueden ser contraproducentes al incrementalismo que busca la mejora continua a causa de las acciones cotidianas.

2.7. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existe una gran diversidad de perfiles empresariales, en función de diferentes variables como dimensión, estructura, tipo de producto, etc. Por este motivo, existen diferentes instrumentos de planificación empresarial, adaptados a la realidad de cada empresa.



Figura 12. Proceso de planificación de una gran empresa

Fuente: Navas y Guerras (2015)

Para una pequeña o mediana empresa no podemos pretender realizar una misma planificación que en las grandes empresas, ya que es prácticamente imposible realizar un plan estratégico, más un plan para cada área funcional, más planes a corto y presupuesto de cada área, etc.

Las medianas empresas pueden optar por un proceso pasado en los pilares fundamentales de la planificación:

- Plan Estratégico.
- Plan de Marketing Estratégico.
- Plan de Gestión Anual.

Para las empresas más pequeñas, posiblemente también sería demasiado realizar estos tres planes, con lo cual, pueden optar por elaborar solo dos tipos de planes.

En las empresas en las cuales hay una planificación estratégica sólida, la planificación de marketing adquiere un carácter principalmente operativo, al estar los objetivos y estrategias de la empresa definidos previamente.

En las empresas con una planificación estratégica inexistente o muy baja, la planificación de marketing se ve obligada a cambiarla y adquiere una dimensión especialmente estratégica y operativa.



Figura 13. Proceso de planificación
Fuente: Navas y Guerras (2015)

A continuación, en la figura se ven las fases de la planificación:

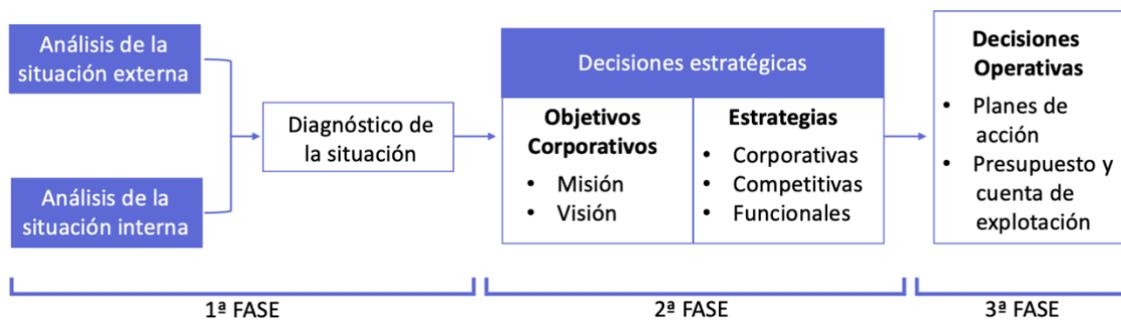


Figura 14. Fases de la planificación
Fuente: Navas y Guerras (2015)

La **primera fase** hace referencia al análisis y diagnóstico de la situación: En esta fase se encuentra el análisis externo, el análisis interno y el diagnóstico de la situación.

El plan estratégico empieza con un análisis externo, el cual hace referencia al análisis del sector en el que se detectaran las amenazas y oportunidades existentes en el entorno. El análisis interno ayuda a detectar las fortalezas y debilidades que posee la empresa mediante la autoevaluación de la estrategia seguida, análisis de la cartera de productos, etc. El diagnóstico de la situación es un resumen donde se pueden ver tanto las amenazas y oportunidades del entorno, como las fortalezas y debilidades de la empresa mediante la herramienta análisis DAFO.

La **segunda fase**, hace referencia a la toma de decisiones estratégicas: En esta fase se determinarán los objetivos corporativos (misión y visión) los cuales tendrán que ser concretos y realistas. En el momento se hayan elegido los objetivos, se tendrán que definir las estrategias (corporativas, competitivas o funcionales) que se va a seguir para conseguir dichos objetivos.

En la **tercera fase**, se van a tomar las decisiones operativas: Esta fase hace referencia a los planes de acción, donde se tendrá que definir la forma operativa en que se va a poner en funcionamiento la estrategia y como se tendrá que actuar para conseguir los objetivos deseados.

Para poder conseguir su correcta aplicación, a cada una de las acciones de la estrategia se le asignará un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados dotándole de recursos humanos, materiales y financieros. Al haber normalmente un número elevado de planes de acción, se tendrá que priorizar la atención según su importancia.

Finalmente, es necesario evaluar los ingresos y gastos previstos mediante una cuenta de resultados previsionales.



CAPÍTULO III: ANTECEDENTES

CAPÍTULO III: ANTECEDENTES

En este capítulo se va a analizar la situación actual de la empresa Gaiadream S.L. En primer lugar, se realizará una descripción general de la organización, explicaremos cuál es su misión y visión, y finalmente se analizarán las estrategias seguidas por la misma.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Gaiadream fue creada en 2015, es una asesoría energética la cual tiene a su disposición una gran red de profesionales de la eficiencia energética, el desarrollo tecnológico y la arquitectura. Su actividad principal es la intermediación y captación de clientes de servicios energéticos como asesor y colaboración con las grandes comercializadoras, actuando como canal de ventas o comisionista por los contratos de todos los clientes, obteniendo una liquidación periódica. Además, presta servicios de asesoramiento relacionados con la energía para mejorar la eficiencia de las empresas u hogares mediante auditorías energéticas, proyectos de energía renovable, etc. Además, la empresa actúa como fuerza de ventas para empresas del accionista principal por los servicios prestados.

El nombre de TUNERGÍA se creó para remarcar TU ENERGÍA con la intención de hacer que el cliente se sintiese atraído por la preocupación de la empresa en proporcionarle a los clientes una energía más eficiente y rentable.

La estructura de la empresa tiene una potente fuerza de ventas, tanto directa mediante los comerciales propios que posee, como indirecta mediante un back-office de soporte. La empresa actúa a nivel nacional mediante su gran red de comerciales.

En la actualidad, la empresa cuenta con un total de 30 trabajadores. Un director de operaciones, encargado del departamento de compras, ventas, logística, contabilidad, etc. A continuación, se muestra el organigrama de la empresa:



Figura 15. Organigrama de la empresa

Fuente: Proporcionado por la empresa

Gaiadream está localizada en la calle Baixada de l'Estació, 9, Planta 3, Puerta 3, de Xàtiva, en la provincia de Valencia.

Actualmente, ofrece un gran número de servicios personalizados al cliente para ofrecer una energía optimizada al máximo y al mejor precio. A continuación, nombramos algunos de los servicios prestados:

- Realización y legalización de boletines eléctricos
- Puntos de recarga para coches eléctricos.
- Tramitación de altas de suministros eléctricos y de gas.
- Renovaciones de contratos de suministros eléctricos con las distintas comercializadoras.
- Estudios de consumo eléctrico para ofrecer alternativas de consumo y ahorro.
- Informes técnicos para la regulación de potencias y reactiva, y posterior seguimiento.
- Instalación de contadores tele medidos para poder controlar su punto de suministro
- Instalación y mantenimiento de centros de transformación.
- Proyectos de reformas y aperturas de locales.
- Instalación de contadores y baterías de condensadores.
- Soluciones tecnológicas sin inversión.
- Proyectos de instalaciones eléctricas.
- Estudios de iluminación e instalación de LED.
- Supervisión y tramitación de subvenciones relacionadas con suministros eléctricos.
- Certificados de eficiencia energética de edificios.
- Auditorias energéticas.

3.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

La **misión** es la razón o motivo por la cual se creó la empresa. La misión de Gaiadream es mediante la experiencia y conocimientos del equipo profesional, asesorar, gestionar y llevar a cabo todas las necesidades del cliente en cuanto a la mejora y optimización en el ámbito de la energía.

La **visión** define las metas que desea conseguir la empresa en el futuro. Las metas tienen que ser realistas, ya que la propuesta de visión tiene un carácter motivador e inspirador. La visión de la empresa sería seguir ofreciendo a los clientes un servicio excelente y de gran valor, renovando y ampliando la cartera de servicios prestados para la optimización y eficiencia tanto energética como económica.

El **valor de la empresa** está centrado en el compromiso con los clientes, el trabajo en equipo y la sostenibilidad. La empresa trata de ser innovadora con personal cualificado, motivado y comprometido con la empresa.

En conclusión, Tunergía pretende llegar a ser una de las empresas líderes del sector de la energía, pero siempre con un buen ambiente de trabajo, siendo proactivos y dando mucho valor al trabajo en equipo.

3.3. ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LA EMPRESA

En este punto se va a explicar cuáles son las estrategias seguidas por la empresa hasta el día de hoy para llegar al punto en el que se encuentra.

Estrategia competitiva es la forma en la cual la empresa hace frente a sus competidores para tener unos beneficios superiores, siendo así una empresa más competitiva y que perdure en el tiempo. Las estrategias según Porter son:

- **Diferenciación:** Esta estrategia se consigue mediante el ofrecimiento del producto o servicio al mercado, y que sea percibido por el cliente como único.
- **Liderazgo en costes:** Esta estrategia se basa en ofrecer el mismo producto que los competidores, pero a un menor coste.
- **Enfoque:** Esta estrategia está basada en el enfoque de la empresa en un grupo o segmento del sector al que se centra para ofrecer los productos o servicios.

Estrategia corporativa es la forma en la cual la empresa toma las decisiones estratégicas sobre el abastecimiento de esta y las formas de crear valor a nivel corporativo. Las diferentes opciones de posicionamiento en el mercado son:

- **Penetración en el mercado:** La empresa intenta conseguir un mayor consumo de sus productos/servicios actuales en el mercado en el que actúa.
- **Desarrollo del mercado:** La empresa intenta vender productos/servicios actuales en nuevos mercados.
- **Desarrollo de productos:** La empresa intenta vender nuevos productos/servicios en los mercados en los que actúa.
- **Diversificación:** La empresa intenta vender nuevos productos/servicios en nuevos mercados.

Las estrategias seguidas por Gaiadream son en cuanto a estrategia competitiva se han basado en el liderazgo en costes, ya que la empresa ofrece los mismos servicios que sus competidores, pero a un precio más reducido. Además, también ha puesto en práctica la estrategia de enfoque, ya que algunos de sus servicios están enfocados a algún sector en concreto de la población como podría ser el caso de los puntos de recarga de coches eléctricos.

En cuanto a la estrategia corporativa, ha utilizado la penetración en el mercado y el desarrollo de productos debido a que, mediante la incorporación de nuevos servicios por la empresa contantemente, intenta que el mercado sienta la necesidad de adquirirlos para tener una tranquilidad sobre sus servicios energéticos.

3.4. TRABAJOS REALIZADOS POR LA EMPRESA

La empresa cuenta con un gran número de clientes actualmente, aunque la mayoría son asesorías para el ahorro en la factura de la luz, se van a mostrar a continuación algunos ejemplos de trabajos realizados por la misma sobre instalación de baterías, contadores, puntos de carga eléctrica e instalación fotovoltaica.

INSTALACIÓN DE PUNTOS DE CARGA ELÉCTRICA



*Imagen 1. Instalación punto de carga eléctrica en empresa CIRCUTOR, S.A
Fuente: Proporcionado por la empresa*

INSTALACIÓN DE BATERÍAS



*Imagen 2. Instalación de batería en la empresa Coim Moixent Coop V
Fuente: Proporcionado por la empresa*

INSTALACIÓN DE CONTADORES



*Imagen 3. Instalación de contador empresa Cerámicas Gil SL
Fuente: Proporcionado por la empresa*



*Imagen 4. Instalación de contador empresa Mandriladora Fercatub SL
Fuente: Proporcionado por la empresa*

INSTALACIÓN DE PLANTAS FOTOVOLTAICAS



*Imagen 5. Instalación de planta fotovoltaica Tramafil SL
Fuente: Proporcionado por la empresa*



*Imagen 6. Instalación de planta fotovoltaica Tramafil SL
Fuente: Proporcionado por la empresa*

3.5. SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA DE LA EMPRESA

En la actualidad, la empresa cuenta con más de 8.000 clientes activos a finales del año 2020 siendo un gran aumento respecto a los 1.800 más o menos que tenía a finales de 2019, su gran mayoría en la asesoría para la optimización de la facturación energética dando soluciones como bien se han nombrado anteriormente.

En estos momentos la empresa opera en varios puntos del territorio nacional mediante sus comerciales por Madrid, Valencia, Bilbao, Granada, Sevilla, Murcia y Zaragoza.

La idea de futuro que tiene la empresa es intentar darse a conocer en todo el territorio nacional, dando soporte a un número de clientes cada vez mayor. En estos momentos está más centrada en empresas, pero la intención sería captar a particulares para ofrecerles también la mejor solución eléctrica para sus hogares.

En cuanto a sus clientes más importantes en la actualidad, se pueden destacar:

- Geteco y Proyectos SL (499.950 kW Anuales)
- Health Alsina Granada SL (407.794 kW Anuales)
- Comunidad de Regantes La Coma (314.489 kW Anuales)
- Cuesta y Ferrandis SL (268.000 kW Anuales)
- Huelva Gestión Deportiva SL (126.952 kW Anuales)
- Cooperativa Agrícola Bolbaite (125.927 kW Anuales)
- Yo10 Torre Sevilla SL (124.903 kW Anuales)
- Zonafit Gestión Deportiva SL (121.841 kW Anuales)
- Cítricos Naturfrut SL (93.483 kW Anuales)
- Ayuntamiento de Beneixida (92.828 kW Anuales)

Todos estos clientes tienen contratado el servicio de asesoría para ofrecerle el mejor precio de la luz en función de como estén las comercializadoras en cada momento. Al ser clientes con un consumo energético anual tan elevado, la comisión que se lleva la empresa por estos puntos de suministro es bastante elevada.



CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS EXTERNO

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS EXTERNO

Para analizar el entorno, se analizarán el macroentorno y posteriormente el microentorno.

Macroentorno

Los factores del macroentorno son externos al mundo energético, no tienen relación causa-efecto directa con la actividad de la empresa. Son factores genéricos y son independientes a los cambios comerciales. Para que una empresa consiga el éxito, tiene que poder anticiparse a sus competidores y a los cambios en el mercado para así poder identificar las oportunidades y amenazas en el sector relacionadas con factores de población, la inflación, entorno demográfico, crecimiento, mortalidad, cambios políticos, el empleo, etc.

Microentorno

Los factores del microentorno son más próximos y están directamente implicados en la empresa. Existen cuatro grupos; los proveedores o suministradores, intermediarios o distribuidores, competidores y clientes.

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO

El macroentorno permite identificar los factores que afectan a todas las empresas de una industria o sector, desde el punto de vista económico y social en general. Para poder realizar un análisis del macroentorno se utilizará el PEST.

Se realizará un análisis PEST del sector energético de todo el país. Esta herramienta se utiliza para analizar el macroentorno mediante los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos más influyentes sobre la empresa.

La empresa Gaiadream está situada en Xàtiva y su red de distribución abastece a nivel nacional.

- **Factores Político-Legales**

Los factores Político-Legales son normas que rigen las relaciones económicas, jurídicas y sociales entre los diferentes miembros de una nación, definiendo así el sistema institucional de esta.

El derecho de competencia viene recogido en la propia Constitución. Los artículos 91 y 82 del Tratado de la Comunidad Europea y desarrollado en el Reglamento comunitario 1/2003 del Consejo relativo a la aplicación de las normas sobre la competencia y en el Reglamento (CE) número 773/2004 de la Comisión relativo al desarrollo de los procedimientos rigen la defensa de la competencia para que todos los participantes del mercado lo puedan hacer en condiciones de igualdad y evitando según el principio de buena fe lo que conocemos como “competencia desleal”.

La alta esperanza de vida en España junto a la baja natalidad obliga al sistema público a realizar un mayor esfuerzo financiero, por este motivo miembros de esta sociedad acceden a planes de pensiones con la finalidad de complementar la pensión pública para mantener el nivel de vida en la jubilación. La Ley de Reforma del Sistema Privado de pensiones nº 29903 aprobada en septiembre de 2013 fija un suelo y un techo en la variación de las pensiones, pero esto no impide que crezcan por debajo de la inflación, por lo que los pensionistas pueden perder poder adquisitivo. Se esperan nuevas

medidas fiscales restrictivas sobre el IRPF para el 2022 aunque en contraposición se fomentarán los planes de empresa.

Evolución de la esperanza de vida al nacimiento. Brecha de género. España

	Hombres	Mujeres	Brecha de género (mujeres-hombres)
1991	73,5	80,6	7,2
1992	73,9	81,1	7,3
1993	74,1	81,2	7,1
1994	74,5	81,6	7,1
1995	74,5	81,7	7,2
1996	74,7	81,9	7,2
1997	75,3	82,2	6,9
1998	75,4	82,3	6,9
1999	75,4	82,3	6,9
2000	75,9	82,7	6,8
2001	76,3	83,1	6,8
2002	76,4	83,1	6,8
2003	76,4	83,0	6,6
2004	77,0	83,6	6,6
2005	77,0	83,5	6,5
2006	77,7	84,2	6,4
2007	77,8	84,1	6,4
2008	78,2	84,3	6,1
2009	78,6	84,7	6,0
2010	79,0	85,0	6,0
2011	79,3	85,1	5,8
2012	79,4	85,1	5,7
2013	79,9	85,5	5,6
2014	80,1	85,6	5,5
2015	79,9	85,4	5,5
2016	80,3	85,8	5,5
2017	80,4	85,7	5,4
2018	80,5	85,8	5,4
2019 (p)	80,9	86,2	5,4

Tabla 3. Evolución esperanza de vida en España

Fuente: INE

La Ley 3/2012, de 6 de julio, incorpora medidas urgentes para la reforma del mercado laboral entre las más importantes destacamos el abaratamiento del despido, la priorización de los convenios de empresa sobre el rango superior y la creación de contrato de jóvenes y parados de larga duración. Esta reforma podría beneficiar a la empresa en el caso de necesitar despedir o contratar, pero también podría provocar un aumento del paro o pérdida de poder adquisitivo de las familias.

En 2019 el Gobierno realizó uno de los incrementos más importantes en cuanto al salario mínimo interprofesional (SMI) de 735,90 a 900 euros. Actualmente y desde 1 de enero de 2021, el salario mínimo interprofesional para cualquier actividad queda fijado mediante la prórroga provisional del Real Decreto del 4 de febrero de 2020 en 950 €. Aunque a priori afecta a las empresas por tener que asumir un mayor coste para contratar un nuevo empleado podemos decir que el incremento ha sido superior al incremento del IPC, con lo cual los empleados tendrían mayor poder adquisitivo incrementando así la capacidad de consumo de las familias.

EVOLUCIÓN SALARIO MÍNIMO INTEPROFESIONAL

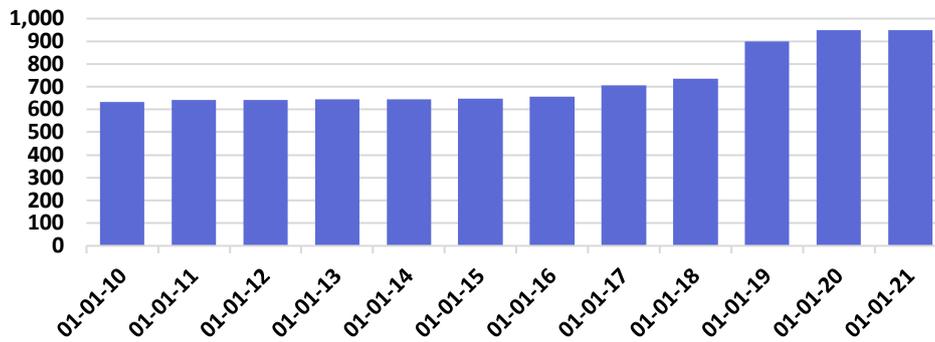


Figura 16. Evolución Salario Mínimo Interprofesional
Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social

Cálculo de variaciones del Índice de Precios de Consumo (sistema IPC base 2016)

Variación del Índice General Nacional según el sistema IPC base 2016 desde Enero de 2019 hasta Mayo de 2021.

Índice	Porcentaje (%)
Nacional	3,6

Tabla 4. Variación del IPC
Fuente: INE

Actualmente España tiene el quinto tipo impositivo más alto de la Unión Europea, aunque si tenemos en cuenta más aspectos de la estructura fiscal sería el cuarto país con el impuesto de sociedades más caro, lo que significa un mayor coste para las empresas situadas en este país.

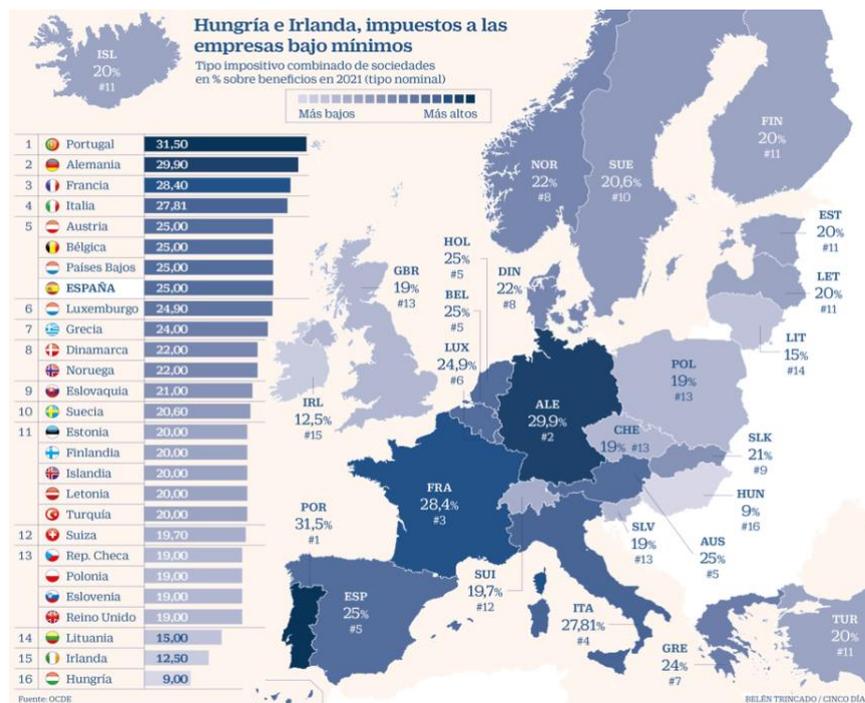


Figura 17. Tipos impositivos de la Unión Europea
Fuente: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/06/economia/1620315662_316319.html

Tras el COVID-19 todas las naciones atraviesan tiempos difíciles con una mayor necesidad de ingresos. Con el objetivo de evitar que las compañías que obtienen sus ingresos en determinados países se los lleven a otros países en busca de rebajar la factura fiscal, tanto la OCDE como Estados Unidos y la Unión Europea están trabajando en la posibilidad de establecer un tipo mínimo global para el impuesto de sociedades. En caso de que la propuesta siguiera adelante podría ser positivo para las empresas que ya están en España si se reduce el coste fiscal o atractivo para captar empresas que preferirían estar en España y no lo están por el coste fiscal.

El Gobierno aprobó el 25 de octubre de 2020 declarar el estado de alarma en todo el territorio nacional para contener la propagación de infecciones causadas por el SARSCoV-2. El estado de alarma declarado por el Real Decreto 926/2020 tras la prórroga del 9 de noviembre de 2020, finalizó el 9 de mayo de 2021. La aprobación del estado de alarma establecía limitaciones importantes tanto para particulares como empresas. Muchas de estas se han visto afectadas tendiendo que acogerse a ERTES y otras han tenido que cerrar. Esta situación ha afectado tanto a empresas como a particulares.

Por lo que respecta a la comercialización y distribución de energía, el Gobierno prohibió que se cortara la luz, el agua y el gas hasta finalizar el estado de alarma. Muchas empresas de sector realizaron planes de pago a los clientes para facilitar el pago de las facturas emitidas.

En España existen diversas leyes que regulan los aspectos medioambientales, provocando la necesidad de realizar una mayor inversión por parte de las empresas para poder cumplirlas.

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) y el Gobierno de España para cumplir con las directrices de la Unión Europea sobre el Mercado Interior de la Electricidad, han tenido que desarrollar una nueva metodología de cálculo para establecer conceptos regulados de la factura con el fin de fomentar el uso eficiente de la red eléctrica y además permitir una mayor integración de tecnologías emergentes, como la movilidad eléctrica y autoconsumo solar. Este cambio, aunque se están proporcionando ayudas para instalar placas solares y reducir el consumo de energía eléctrica, va a suponer un aumento de precio de las horas caras y otros cambios que podrían afectar tanto a particulares como empresas que no autoconsuman.

- **Factores Económicos**

El entorno económico es un factor muy importante que afecta indudablemente a nuestra compañía. Sin estar la economía recuperada totalmente de la crisis económica anterior, llegó una pandemia que ha afectado a nivel mundial y ha desencadenado una crisis sanitaria.

La pandemia ha llevado a que la deuda pública mundial alcance su máximo histórico y por primera vez sea cercano al 100% del Producto Interno Bruto (PIB) internacional, es decir, por primera vez la deuda pública global iguala al tamaño de la economía mundial.

El PIB (Producto Interior Bruto) es el indicador que permite calcular el valor monetario de la producción final agregada de bienes y servicio de un país en un periodo determinado. Si dividimos el PIB por el número de habitantes obtenemos el PIB per cápita y que nos permite saber el nivel de vida de la población de un país.

En las siguientes tablas podremos ver la evolución de las magnitudes mencionadas.

Evolución: PIB Per Cápita		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2020	1.121.698M.€	-10,80%
2019	1.244.772M.€	2,00%
2018	1.204.241M.€	2,40%
2017	1.161.867M.€	3,00%
2016	1.113.840M.€	3,00%
2015	1.077.590M.€	3,80%
2014	1.032.158M.€	1,40%
2013	1.020.348M.€	-1,40%
2012	1.031.099M.€	-3,00%
2011	1.063.763M.€	-0,80%
2010	1.072.709M.€	0,20%
2009	1.069.323M.€	-3,80%
2008	1.109.541M.€	0,90%
2007	1.075.539M.€	3,60%
2006	1.003.823M.€	4,10%
2005	927.357M.€	3,70%
2004	859.437M.€	3,10%
2003	802.266M.€	3,00%
2002	749.552M.€	2,70%
2001	700.993M.€	3,90%
2000	647.851M.€	5,20%

Evolución: PIB anual		
Fecha	PIB Per Cápita	Var. anual PIB Per Cápita
2020	23.690 €	-10,40%
2019	26.430 €	2,60%
2018	25.770 €	3,20%
2017	24.970 €	4,10%
2016	23.980 €	3,30%
2015	23.220 €	1,90%
2014	22.780 €	1,20%
2013	22.518 €	-0,20%
2012	22.562 €	-0,90%
2011	22.760 €	-1,20%
2010	23.040 €	-0,10%
2009	23.060 €	-4,40%
2008	24.130 €	1,50%
2007	23.780 €	5,10%
2006	22.630 €	6,50%
2005	21.240 €	5,90%
2004	20.050 €	5,50%
2003	19.010 €	5,10%
2002	18.090 €	5,20%
2001	17.200 €	7,70%
2000	15.970 €	8,20%

Tabla 5. PIB de España

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Si observamos la evolución del PIB a nivel global vemos que España sería el séptimo país con un crecimiento negativo.

Países	Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
Maldivas	2020	3.288M.€	-32,20%
Venezuela	2018	83.319M.€	-19,60%
Montenegro	2020	4.193M.€	-15,20%
Belice	2020	1.445M.€	-14,10%
Perú	2020	178.403M.€	-11,10%
Irak	2020	150.691M.€	-10,90%
España	2020	1.121.698M.€	-10,80%
Argentina	2020	335.376M.€	-9,90%
Reino Unido	2020	2.373.878M.€	-9,80%
Filipinas	2020	317.513M.€	-9,50%
Italia	2020	1.651.595M.€	-8,90%
Grecia	2020	165.830M.€	-8,20%
México	2020	943.009M.€	-8,20%
Croacia	2020	49.283M.€	-8,00%
India	2020	2.314.077M.€	-8,00%

Francia	2020	2.302.860M.€	-7,90%
Malta	2020	12.701M.€	-7,80%
Portugal	2020	202.455M.€	-7,60%
Zimbabue	2019	17.216M.€	-7,40%
Namibia	2020	9.249M.€	-7,20%

Tabla 6. PIB a nivel mundial
Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/pib/>

Los datos que vemos aparentemente no son buenos ni para la creación de empresas ni para las empresas ya establecidas en el país. Debemos tener en cuenta que la recuperación será muy distinta a la recuperación de una crisis financiera. Según la OCDE España será el país de la zona euro que más crecerá este año, aunque consideran que será el segundo que más tardará en recuperar el nivel del PIB per cápita de antes del COVID.

Otro concepto importante sería la inflación, hacemos referencia a inflación cuando sube el IPC (Índice de Precios al Consumidor) el cual muestra la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicio que adquieren las familias para su consumo.

En estos tiempos de pandemia la inflación es muy volátil, durante el 2020 se observó un importante descenso de la tasa de inflación llegando a resultados negativos. En estos momentos evoluciona a la inversa.

	IPC GENERAL
Acum. desde enero 2021	2,00%
2020	-0,50%
2019	0,80%

Tabla 7. IPC de España
Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

La tasa de paro ha cambiado su tendencia a partir de 2020, el número de población activa sin trabajo se ha incrementado. Esta situación podría ser beneficioso para las empresas que quieran contratar a gente asumiendo un coste de personal bajo, pero por otro lado también disminuye el poder adquisitivo de las familias.



Figura 18. Tasa de paro
Fuente: INE

Actualmente el tipo medio de IVA que se aplica en Europa es del 21,48% frente al 21% que aplica España, por lo que estamos por debajo y puede ser atractivo para las empresas. Luxemburgo es el país con el IVA general más bajo (17%).

Las entidades financieras a pesar del apoyo de las líneas de avales públicos han endurecido los criterios de concesión de créditos debido al incremento de riesgos percibidos asociados a una expectativa sobre la actividad económica incierta.

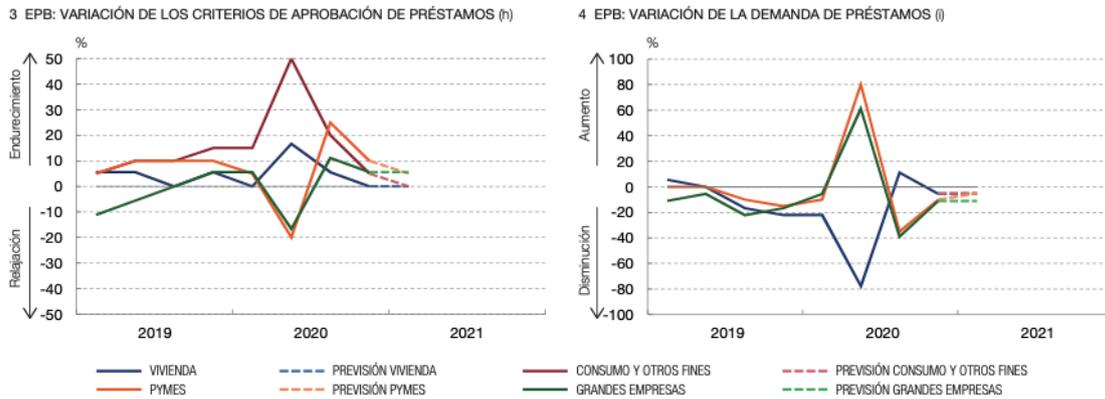


Figura 19. Variación de los criterios de aprobación y demanda de préstamos
Fuente: <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/14712/1/be2101-art02.pdf>

España junto a otros países vecinos se encuentra entre las 20 mayores economías del mundo, podemos decir que tiene una buena situación geográfica para la venta de productos y prestación de servicios.

Evolución de las mayores economías del mundo

Clasificación mundial. PIB, en miles de millones de dólares

	2017	2018	2019	2020	2023
1	EE UU 19.485,4	EE UU 20.513,0	EE UU 21.482,4	EE UU 22.289,3	EE UU 24.670,5
2	China 12.014,6	China 13.457,3	China 14.172,2	China 15.462,0	China 19.580,6
3	Japón 4.873,2	Japón 5.070,6	Japón 5.220,6	Japón 5.371,7	Japón 5.907,6
4	Alemania 3.700,6	Alemania 4.029,1	Alemania 4.117,1	Alemania 4.331,7	Alemania 4.937,2
5	Reino Unido 2.628,4	Reino Unido 2.808,9	India 2.957,7	India 3.258,9	India 4.329,9
6	India 2.602,3	Francia 2.794,7	Francia 2.844,7	Francia 2.979,4	Francia 3.363,5
7	Francia 2.587,7	India 2.690,0	Reino Unido 2.809,9	Reino Unido 2.912,9	Reino Unido 3.257,1
8	Brasil 2.055,1	Italia 2.086,9	Italia 2.112,8	Italia 2.191,7	Italia 2.395,6
9	Italia 1.938,7	Brasil 1.909,4	Brasil 1.929,7	Brasil 2.027,6	Brasil 2.351,3
10	Canadá 1.653,0	Canadá 1.733,7	Canadá 1.820,4	Canadá 1.937,0	Canadá 2.321,9
11	Rusia 1.577,5	Corea del Sur 1.655,6	Corea del Sur 1.699,7	Corea del Sur 1.781,8	Corea del Sur 2.054,6
12	Corea del Sur 1.540,5	Rusia 1.576,5	Rusia 1.649,2	Rusia 1.683,8	Rusia 1.818,4
13	Australia 1.379,5	ESPAÑA 1.437,0	ESPAÑA 1.474,1	ESPAÑA 1.550,6	Australia 1.794,4
14	ESPAÑA 1.314,0	Australia 1.427,8	Australia 1.464,4	Australia 1.541,4	ESPAÑA 1.758,4
15	México 1.151,0	México 1.199,3	México 1.242,4	México 1.306,8	México 1.527,0
16	Indonesia 1.015,4	Indonesia 1.005,3	Indonesia 1.066,8	Indonesia 1.175,1	Indonesia 1.446,4
17	Turquía 851,5	Países Bajos 909,9	Países Bajos 933,2	Países Bajos 980,6	Países Bajos 1.106,8
18	Países Bajos 832,2	Arabia Saudí 769,9	Arabia Saudí 795,6	Arabia Saudí 815,3	Turquía 958,3
19	Arabia Saudí 686,7	Turquía 713,5	Suiza 731,1	Suiza 766,6	Arabia Saudí 889,5
20	Suiza 679,0	Suiza 709,1	Turquía 631,2	Turquía 744,1	Suiza 873,6

Fuente: FMI

BELÉN TRINCAO / CINCO DÍAS

Figura 20. Evolución de las mayores economías del mundo
Fuente: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/09/midnero/1539108498_195177.html

• Factores Socioculturales

Las empresas de un país se ven afectadas por los factores socioculturales, es decir, por el conjunto de variables de naturaleza social y cultural. A continuación, analizaremos estas variables y la repercusión de estas sobre la empresa que estamos estudiando.

La crisis por el COVID-19 ha acelerado la transformación de los puestos de trabajo y del entorno laboral, este cambio se basa en una nueva cultura de confianza y compromiso. Según ICD Research España, en dos años el 60% de las grandes empresas habrá adoptado un puesto de trabajo flexible en un entorno colaborativo virtual y físico mejorando la eficiencia de los empleados y la productividad. Gaiadream en la actualidad se ha adaptado a esta corriente y sus todos sus trabajadores combinan el teletrabajo con el trabajo presencial.

En la siguiente tabla podemos ver la evolución positiva del teletrabajo en los últimos años en España y también comparado con los países vecinos.

Evolución del número y porcentaje de los ocupados que teletrabajan habitualmente



Figura 21. Evolución del teletrabajo
Fuente: Randstad e INE

Porcentaje de ocupados que trabajan desde casa en la Unión Europea

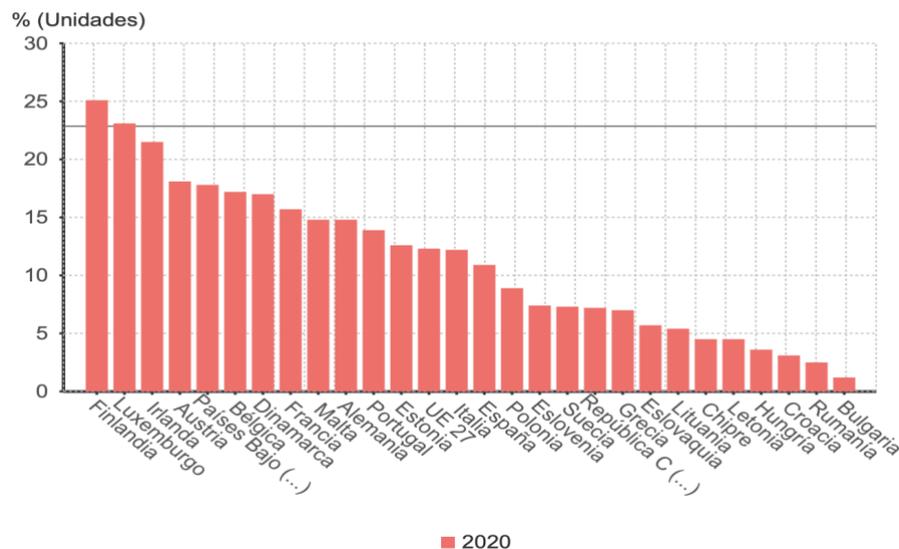


Figura 22. Porcentaje de ocupados que teletrabajan en la Unión Europea
Fuente: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital

Internet se ha posicionado en los últimos años como uno de los canales más utilizados para encontrar trabajo. Ya en 2017 el 80% de la población emplearon las redes sociales con el objetivo de buscar ofertas de empleo o nuevos candidatos según el estudio realizado por Infoempleo – Adecco. Esto es positivo para las empresas porque se obtiene un gran número de candidatos con diferentes perfiles y cualidades.

Migración exterior durante el primer semestre de cada año

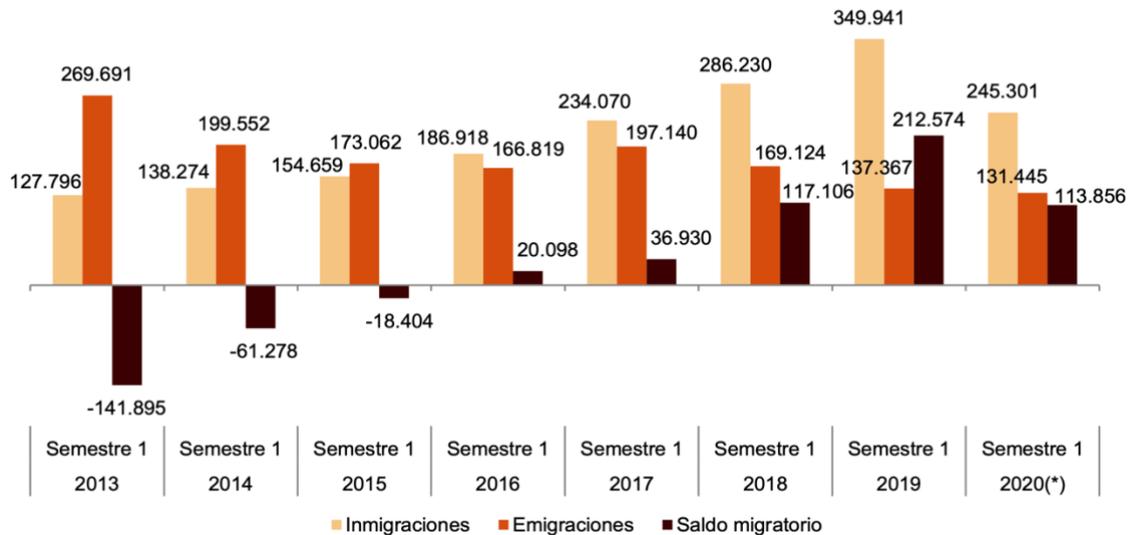


Figura 23. Migración exterior durante el primer semestre de cada año
Fuente: INE

En el gráfico anterior podemos observar que tras años con una tendencia creciente por lo que respecta al saldo migratorio, en el primer semestre de 2020 aun siendo positivo, el resultado fue inferior a los datos de los dos años anteriores. Si desglosamos el resultado, observamos que en 2020 ya inmersos en la pandemia global la diferencia de emigraciones respecto del año anterior no es significativa, pero si se ha reducido en gran cantidad el número de inmigraciones.

Un estudio elaborado por Cáritas Española revela que el perfil de la población extranjera afincada en nuestro país es muy diferente a la que imaginamos. Su edad media es de 36 años (frente a los 44 de los nacionales), mujer (52 por ciento), con una estancia media de 13 años y con estudios universitarios (23 por ciento). Siendo esta cifra similar al nivel de estudios de los españoles que ronda el 29 por ciento de universitarios aseguró Iglesias. Aun así, la población inmigrante sufre una gran segregación laboral y económica.

La OCDE destaca en su informe Panorama de la Educación 2020, que la población adulta española con estudios superiores se ha incrementado en un 15,9% en los últimos 20 años y un 8,6% en los últimos 10.

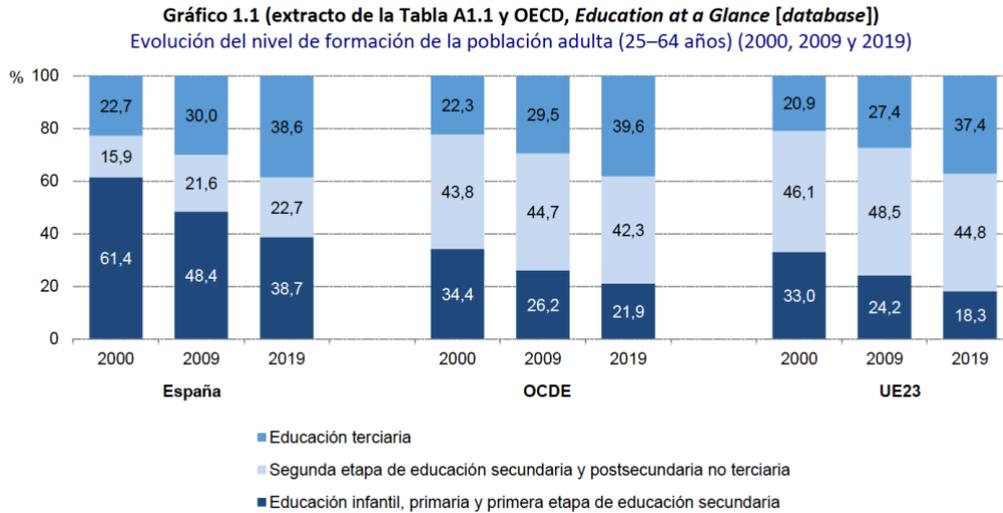


Figura 24. Evolución del nivel de formación de la población adulta
 Fuente: INE

Los datos anteriores con el cambio del perfil de inmigrantes que llegan a España y el incremento en el nivel académico de los españoles, es positivo para las empresas del país que necesiten obtener capital humano preparado para conseguir lograr sus objetivos.

- **Factores Tecnológicos**

Por último, analizamos los factores tecnológicos, es decir, el conjunto de infraestructuras tecnológicas de un país. Por lo general el nivel tecnológico de un país está estrechamente relacionado con el desarrollo económico de este.

Las TIC o Tecnologías de la información y la comunicación, son “un conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para calcular resultados y elaborar informes” (Serviciostic).

En la actualidad las TIC juegan un papel importante en el día a día de las empresas, ya que se necesita de quipos informáticos y de comunicación, software, conexión a la red y respuestas rápidas para poder llevar a cabo la actividad de estas.

España fue el único país del TOP 5 europeo que frenó en 2019 la inversión tecnología y en la actualidad según la revista digital económica Bloomberg, la economía española se encuentra en la posición 31 del ranking de innovación.

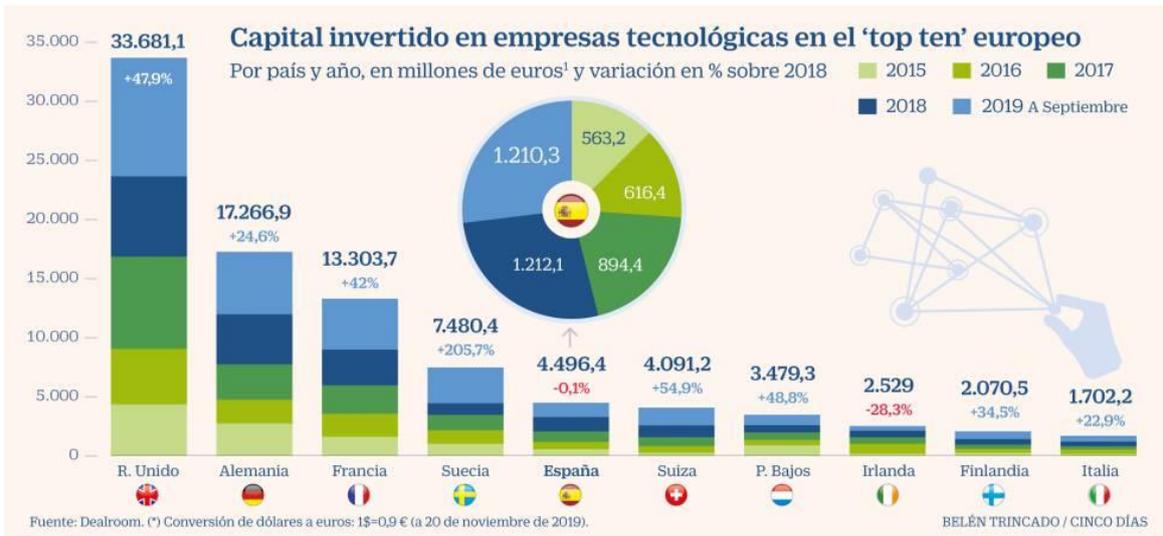


Figura 25. Capital invertido en empresas tecnológicas en Europa

Fuente: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/11/20/companias/1574268547_015895.html



Figura 26. Las economías más innovadoras de 2021

Fuente: <https://es.statista.com/grafico/20565/economias-mas-innovadoras/>

El bajo nivel cultural científico-técnico puede provocar que científicos españoles se vayan a otros países con un mayor desarrollo tecnológico. En cambio, si se consigue invertir más en I+D podría ser una oportunidad para disminuir las importaciones y aumentar las exportaciones.

En relación con el presupuesto del estado destinado a I+D+I vemos que se ha ido incrementando paulatinamente desde 2013 hasta 2018. En los últimos se ha mantenido la inversión sin llegar a los niveles de 2010.

Presupuestos Generales del Estado para I+D+I (Política de Gasto 46). 2010-2020

Créditos iniciales en millones de euros corrientes

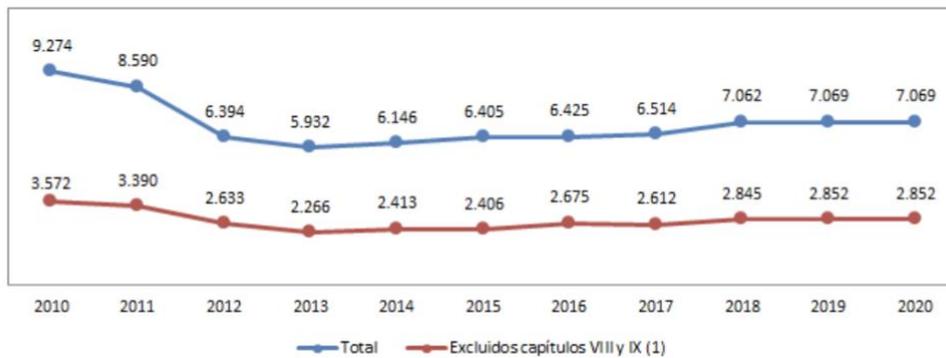


Figura 27. Presupuestos Generales del Estado para I+D+I
Fuente: Ministerio de Hacienda

Con los datos anteriormente mencionados, podemos decir que el nivel tecnológico de las empresas españolas está en desventajas con respecto a empresas situadas en otros países con gran inversión en I+D, lo que supondría una amenaza para las empresas españolas, ya que tendrán que asumir mayores costes para importar las innovaciones tecnológicas de otros países.

Según la encuesta de Innovación en las Empresas, publicada en diciembre de 2020 por el INE, El gasto en actividades innovadoras en 2019 incremento un 3,8% respecto al año anterior. Esta cifra representó el 1,1% de la cifra de negocios de las empresas españolas. Distribuyéndose de la siguiente manera: El 42,9% del gasto se debió a la I+D interna, el 10,9% a la I+D externa y el 46,2% a otras actividades innovadoras.

Distribución del gasto en actividades innovadoras por tipo de gasto. Año 2019.

Porcentaje

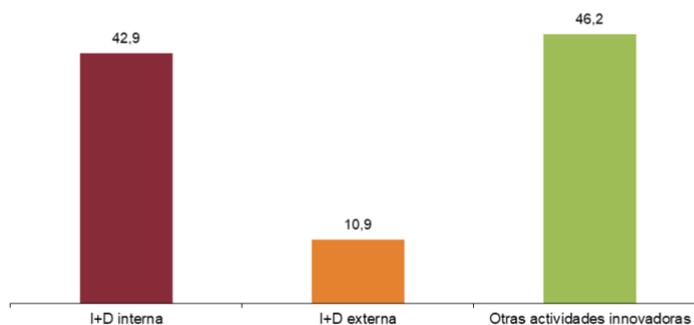


Figura 28. Distribución del gasto en actividades innovadoras
Fuente: INE

Si observamos la intensidad de innovación sobre la cifra de negocio de las empresas con sede en la Comunidad Valenciana, donde se sitúa Gaiadream, ha sido del 1,15%. Este porcentaje es superior a la media nacional que es del 1,06% y coloca a la Comunidad en una posición ligeramente avanzada en el ranking de comunidades autónomas.

Cuadro 2. Principales variables de las empresas con sede en la Comunitat Valenciana por sectores de actividad

	Empresas innovadoras 2017-2019		Gastos en actividades innovadoras 2019		Intensidad de innovación (%)
	Número	% empresas innovadoras /total empresas	Miles de euros	% respecto del total	
Total empresas	3.925	23,10	1.700.064	100,0	1,15
Química y productos farmacéuticos	148	61,36	100.782	5,93	2,01
Material y equipo eléctrico, electrónico, informático y óptico	64	56,64	35.786	2,10	3,36
Material de transporte	33	45,25	56.405	3,32	3,29
Caucho y plástico	120	35,68	47.899	2,82	1,43
Maquinaria y equipo	92	33,75	36.293	2,13	2,09
Madera; papel y cartón; artes gráficas	146	32,55	38.516	2,27	1,20
Alimentación, bebidas y tabaco	183	31,75	61.703	3,63	0,69

Figura 29. Principales variables de las empresas en la Comunidad Valenciana

Figura: https://pegv.gva.es/es/noticias/-/asset_publisher/CWK0IEKbs79H/content/encuesta-sobre-innovacion-en-las-empresas-20-2

4.1.1. TABLA RESUMEN

En este apartado, se agrupan todas las amenazas y oportunidades encontradas en el macroentorno.

	Amenazas	Oportunidades
Factores Político-Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma del sistema privado de pensiones. • Incremento SMI • Quinto tipo impositivo más alto. • Tras el COVID mayor necesidad de ingresos. • Limitaciones por el estado de alarma. • Leyes medioambientales. • Nueva metodología de cálculo del coste de la energía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho de competencia. • Abaratamiento despido, priorización convenios empresa y contratos para jóvenes. • Posible acuerdo para establecer un tipo impositivo mínimo global. • ERTES. • Ayudas para fomentar la energía verde.
Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la deuda pública mundial. • PIB negativo. • Inflación muy volátil. • Endurecimiento en la concesión de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • País de la UE que más crecerá este año. • Incremento de la tasa de paro.

		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo medio de IVA Europeo superior al español. • Buena situación geográfica.
Factores Socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> • Bajada de las emigraciones poco significativa. • Incremento del número de estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación de los puestos de trabajo. • Evolución positiva del teletrabajo. • Internet para la búsqueda de trabajo. • Disminuye el Saldo migratorio. • Población extranjera cualificada.
Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Un fallo en los sistemas puede parar la actividad de las empresas. • Freno en la inversión tecnológica. • Posición 31 del Ranking. • Científicos españoles emigran. • Mayores costes para importar innovaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento hasta 2018 del gasto público en I+D. • El gasto destinado por las empresas a I+D se ha incrementado. • Intensidad de Innovación en la Comunidad Valenciana superior a la nacional.

Como se puede observar en la tabla anterior, el número de amenazas y oportunidades en el entorno son muy similares, aunque, podemos observar que existen más oportunidades que amenazas. Esto significa que la empresa tendrá que estar muy alerta para contrarrestar las amenazas existentes porque son muchas y aprovechar las oportunidades que surjan para obtener una ventaja competitiva.

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO

Tras el análisis del macroentorno, se analiza el entorno específico o microentorno, el cual es el análisis estructural del sector de la energía y sus características más relevantes. Para proceder a dicho análisis, se realizará mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter en el cual se estudiará el sector en el que actúa la empresa Gaiadream y los elementos que influyen en su entorno y le influyen directamente.

En primer lugar, se realizará una identificación de los grupos estratégicos existentes en el sector, para posteriormente realizar el análisis del grupo.

4.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

El concepto de grupo estratégico hace referencia a aquellas empresas cuyo enfoque y posicionamiento competitivo es igual o parecido en el mercado. Dicho análisis permite comprender más correctamente la estructura del sector, su evolución, la forma de actuar la competencia, etc.

El sector en el que actualmente opera Gaiadream es muy grande, por lo que la mejor opción será realizar una segmentación para posteriormente poder simplificarlo.

Para hacer la segmentación de las empresas, se ha realizado por facturación y por provincias dentro de la Comunidad Valenciana. Las empresas han sido encontradas en la web del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE).

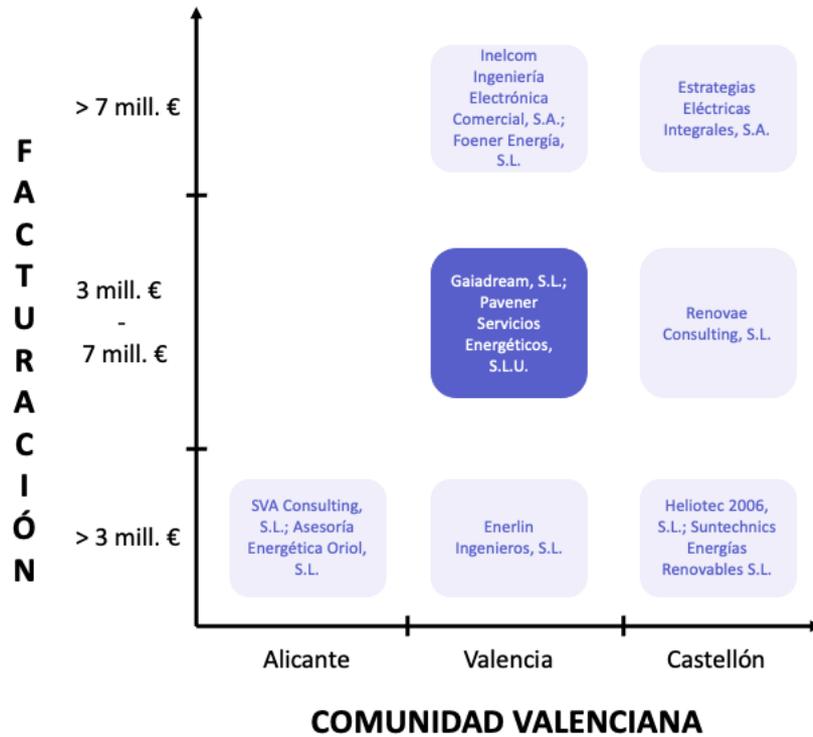


Figura 30. Segmentación de las empresas
Fuente: Elaboración propia

Tras realizar la segmentación, se han dividido en siete grupos, un grupo de la provincia de Alicante y facturación inferior a 3 millones, tres grupos de la provincia de Valencia con facturación inferior a 3 millones, entre 3-7 millones en el cual se encuentra nuestra empresa Gaiadream S.L. y superior a 7 millones, y los tres últimos grupos que corresponden a la provincia de Castellón con la misma división que se ha detectado en la provincia de Valencia.

4.2.2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta la cual nos permite detectar las amenazas y oportunidades dentro del sector específico de Gaiadream.



Figura 31. Modelo de las 5 fuerzas de Porter
Fuente: (Guerras Martín & Navas López, 2015)

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son las empresas que pueden intentar acceder al mercado para competir con las empresas existentes en el sector. Los impedimentos que existen para acceder a dicho mercado son las barreras de entrada realizadas por los competidores actuales. La existencia de nuevos competidores sería una amenaza, ya que podrían reducir el interés existente en el mismo.

Empresas activas						
Resultados nacionales						
Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.						
Unidades: Empresas						
	Total					
	2020	2019	2018	2017	2016	
Total						
331 Reparación de productos metálicos, maquinaria y equipo		13.259	13.203	12.782	11.674	10.732

Figura 32. Número de empresas con CNAE 331

Fuente: INE

Como bien se puede observar, en la tabla anterior obtenida del INE, el número de empresas en España con CNAE 331 ha aumentado desde el año 2016. Este hecho es consecuencia de los problemas a nivel económico que sufre el país, con lo que las empresas para introducirse en el sector, ya que la energía es primordial y los consumidores quieren ahorrar en energía.

Esta situación por una parte favorece a las empresas que están bien establecidas en el sector, ya que significa que es un gran mercado donde obtener beneficios el cual interesa, pero por otra perjudica a las empresas porque cada vez van aumentando el número de competidores y hay más competencia.

En concreto el sector de las reparaciones de productos metálicos, maquinaria y equipos en la comunidad valenciana contaba en 2016 con un total de 1.205 empresas en activo, incrementándose año tras año hasta llegar a las 1.475 activas en 2020.

Las barreras de entrada son de gran importancia. La economía de escala son un conjunto de ventajas que obtiene una empresa a causa de su expansión. Son factores que producen una disminución del coste por unidad a medida que la cantidad de producción se incrementa.

Las empresas de energía suelen utilizar economías de escala para intentar reducir sus costes. En concreto, Gaiadream ha incluido todos sus servicios ofrecidos por el grupo TUNERGIA, incluyendo los sistemas de información, recursos humanos y operaciones financieras. Esta centralización de los servicios de la empresa permite el aumento de la flexibilidad en todas sus actividades, mejorando la calidad de sus servicios.

En el sector de la energía, el capital necesario no es muy alto, ya que para empezar la inversión inicial que se tendría que realizar para oficinas, equipamiento, etc. no es muy alta.

Las barreras de movilidad existentes en el sector no son muy altas, ya que no sería muy complicado empezar a ofrecer nuevos servicios energéticos porque al contar con un gran número de servicios, ya hay grandes relaciones con clientes y proveedores.

El sector es bastante atractivo, ya que desde 2016 a la actualidad va creciendo año tras año, además, las barreras de entrada no son muy elevadas y como la inversión es relativamente pequeña podrían aparecer nuevos competidores en el sector, aunque al haber empresas asentadas ya en el mismo como Gaiadream, podrían dificultarle mucho la entrada.

Para Gaiadream es una amenaza que las barreras de entrada no sean muy elevadas, ya que pueden aparecer nuevos competidores que les hagan frente.

COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores actuales son los existentes en el sector, los cuales influyen de manera directa sobre la fuerza de ventas, el precio de los servicios, la inversión, etc. Son todas aquellas empresas competidoras del sector en un determinado tiempo.

Hay que tener en cuenta que, cuantas más empresas existan en el sector, la posibilidad de obtener rentas superiores va a disminuir y poco a poco el sector será menos atractivo para nuevos competidores, ya que habrá demasiados competidores.

El principal dato que va a condicionar la intensidad de la competencia es el elevado número de empresas activas del sector de la energía en toda España, que en 2020 se registró un total de 13.259 empresas.

Entre los competidores actuales, encontramos al principal competidor de Gaiadream que es Pavener Servicios Energéticos S.L.U. del cual hemos obtenido su información del último año.

EMPRESA	Nº DE EMPLEADOS	TOTAL ACTIVO	INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	RESULTADO DEL EJERCICIO
Pavener Servicios Energéticos S.L.U.	21	1.739.289 €	3.345.373 €	12.705 €

Figura 33. Principal competidor de Gaiadream

Fuente: SABI

Aunque el crecimiento del sector cada vez es mayor, el ritmo en el que crece con el paso de los años es menor, pudiendo ser causa los problemas económicos existentes en todo el territorio nacional, aunque al ser un sector en el que se podría decir que no hay crisis ya que cada vez más los clientes quieren ahorrar por donde sea, y uno de los principales factores de sus gastos podría ser su factura de la luz.

Las barreras de salida existentes en el sector son bajas, ya que, al tener una inversión no muy elevada para el inicio de la actividad, esto puede hacer que las empresas salgan con facilidad del mercado sin tener una pérdida irreversible.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutos son problemáticos para el desarrollo de las empresas, ya que la existencia de estos tiene como objetivo realizar la misma función que los productos existentes en la empresa líder del sector. Estos productos son competencia directa de los productos a los que hacen frente como sustitutos, ya que realizan la misma función en el mercado y satisfacen las mismas necesidades. Los productos sustitutos que más problemas le causaran a los productos actuales son aquellos que mejoren la relación precio-rentabilidad para la empresa en ese momento.

La existencia de dichos productos sustitutos influye en el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio, cuantos mayores productos sustitutos haya, el cliente estará dispuesto a pagar menos, lo cual si piensan que el precio es excesivo pueden decantarse por el paso a la utilización de los nuevos productos sustitutos. Juega un papel muy importante la

En el sector de la energía no existen productos sustitutivos como tal, pero si existen modos de generar la energía, los cuales podrían ser:

- **Energía Hidráulica:** Su coste de inversión inicial es muy elevado, por lo que está reservado a grandes empresas. También es conocida como energía hidroeléctrica, y es aquella energía que se obtiene de las corrientes del agua, mares, molinos o presas, etc. mediante turbinas hidráulicas. Son energías renovables, aunque tienen un gran impacto en el medioambiente.
- **Energía Solar Térmica:** El coste de estos productos no es muy elevado, por lo que se puede realizar en proyectos de gran escala, pero también en residenciales. La funcionalidad de esta energía es la de calentar el agua y generar vapor que mueve una turbina produciendo electricidad mediante los rayos solares concentrados en espejos en un receptor.
- **Energía Eólica:** La energía eólica es aquella que se obtiene del viento, producida por el efecto de las corrientes del aire. Mediante un generador eléctrico, se puede convertir esta energía en electricidad, siendo una energía limpia y renovable. El coste de inversión es muy elevado, por lo que son principalmente reservadas para empresas grandes, con proyectos de una vida útil entre 20 y 30 años.

La producción de la energía es llevada a cabo por las grandes distribuidoras como son Iberdrola, Unión Fenosa o Endesa, de las cuales las asesorías energéticas disponen de una cartera de productos para ofrecer al cliente. En estos momentos, ofreciendo productos tanto a precio fijo como indexado.

Para concluir los productos sustitutivos que podrían aparecer sería la creación de nuevas tarifas para ampliar la cartera de productos.

CLIENTES

Los clientes son una de las partes más importantes y fundamentales en todas las empresas, ya que son imprescindibles para poder subsistir.

En cualquier sector, el acceso de nuevas empresas provoca el incremento de la competencia haciendo que disminuya precio de los productos ofrecidos para ser competitivos. La nueva competencia también provocara el aumento de los gastos adicionales para poder mantener el mismo nivel dentro del mercado. Algunas amenazas a tener en cuenta son:

- La posibilidad de negociación, especialmente en los precios fijos.
- El volumen de compra.
- La sensibilidad al precio por parte del comprador.
- El grado de dependencia de los canales de distribución.
- La disponibilidad de información para el comprador.
- Las ventajas diferenciales de los productos.
- La calidad de la atención tanto pre como post venta.

En Gaiadream se pueden diferenciar la existencia de dos tipos de clientes:

- Residenciales
- Empresas

La mayor parte de los clientes en la actualidad son empresas, ya que el volumen de consumo de energía es muy superior al de los residenciales en los cuales es muy importante el ahorro

energético y a consecuencia la rentabilidad obtenida por la asesoría energética de dichos suministros es muy superior. Cabe destacar que, al ser el mayor número de clientes, y con el mayor número de consumo, tienen un gran poder de negociación.

Los clientes residenciales, poco a poco van aumentando, ya que es muy importante diversificar la cartera de clientes. En la actualidad al tener una cantidad menor, el poder de negociación que tienen es también alto, ya que las tarifas ofrecidas por la empresa son las mismas tanto para empresas como residenciales.

La posibilidad de integración vertical hacia detrás de los clientes son muy pocas, ya que la posibilidad de los clientes de optimizarse ellos mismos los servicios energéticos es prácticamente nula, al igual que el introducirse en el sector de la energía por infraestructuras empresariales completamente distintas.

PROVEEDORES

Los proveedores son personas o empresas que abastecen a otras empresas con sus artículos o materias primas, los cuales son transformados en el producto final para ser puesto a la venta posteriormente. Dichas materias primas están destinadas directamente a la actividad principal de la empresa.

El poder de negociación de los proveedores es un dato muy importante y se refiere a la amenaza impuesta por los mismos al mercado a causa de la cantidad de distribuidoras energéticas existentes.

La capacidad de Gaiadream para negociar con sus proveedores es muy baja, ya que existe un número de distribuidoras energéticas muy bajo, el cual hace que tengas muy pocas opciones de negociar con los diferentes proveedores.

Algunos factores para tener en cuenta en el poder de negociación son:

- La evolución de los precios relativos de sustitución.
- La percepción del grado de diferenciación de los productos.
- El número de productos sustitutivos.
- La tendencia de sustitución en los compradores.
- La facilidad de encontrar nuevos proveedores.

Las empresas de servicios energéticos tienen una cantidad no muy elevada de proveedores, ya que hay muy pocas distribuidoras energéticas. Por parte de Gaiadream aparte de las distribuidoras, tiene como proveedores de fotovoltaicas, instalaciones de contadores, puntos de carga, etc. a empresas subcontratadas las cuales sí que existe un mayor número de empresas con las cuales el poder de negociación sería un poco superior.

En la actualidad, los precios de la energía están muy elevados y la empresa no tiene posibilidad de negociar con las distribuidoras la mejora de los precios, ya que, al tener un poder de negociación tan bajo, la opinión es prácticamente indiferente al saber que existen tan pocos proveedores que es muy complicado cambiar con facilidad.

Cabe destacar que, la integración hacia atrás por parte de los proveedores sería posible por su gran tamaño muy superior al de Gaiadream y además al existir unas barreras de entrada bajas, no sería mucho problema para las grandes distribuidoras introducirse en el mercado.

Hay que tener muy en cuenta que las distribuidoras energéticas ya poseen la energía y solamente tendrían que comercializarla a precios más competitivos al tener un coste de

producción inferior. Por otra parte, las instalaciones fotovoltaicas y puntos de carga también existiría la posibilidad de las subcontrataciones.

Como conclusión, se podría decir que por esta parte no sería atractivo el introducirse en el mercado desde el punto de vista de que existen muy pocos proveedores y con lo que los proveedores tienen un poder muy elevado.

4.2.3. TABLA RESUMEN

En este apartado, se agrupan todas las amenazas y oportunidades encontradas en el microentorno.

	Amenazas	Oportunidades
Competidores Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de competidores • La diferenciación de los productos está basada prácticamente en la imagen de la marca • Barreras de entrada en el sector bajas • Poca inversión de capital inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector atractivo desde 2016 a la actualidad • Empresa con buena imagen de marca en el sector • Barreras de movilidad bajas • Sector importante de la economía española
Competidores Actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de empresas en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del ritmo en el que aumenta el sector • Barreras de salida bajas
Productos sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de empresas ofreciendo los mismos servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia superior a las empresas de productos sustitutivos • Costes similares, dependiendo de la eficiencia y la imagen de marca
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios poco diferenciados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de clientes elevada • Gran cantidad de demanda de servicios por parte de los clientes
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado poco atractivo por la falta de proveedores • Poder de negociación frente a proveedores bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay posibilidad de integración

Como se puede observar en la tabla anterior, el número de amenazas y oportunidades en el sector de la energía son muy parejas, aunque, podemos observar que existe alguna amenaza más que oportunidades. Esto significa que la empresa tendrá que estar muy alerta para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades que surjan para obtener una ventaja competitiva.



CAPÍTULO V:

ANÁLISIS INTERNO

CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el encargado del estudio de todos los factores, recursos, habilidades y capacidades que dispone la empresa para poder hacer frente al entorno cambiante en el que actúa. La función es detectar la estrategia y la posición actual de la empresa frente a sus competidores, de esta manera, se podrán detectar las amenazas y oportunidades existentes en la empresa.

El objetivo es detectar las diferencias que tiene la empresa sobre su competencia para poder conseguir una **ventaja competitiva** formulando e implementando una estrategia mediante los **recursos y capacidades** que posee la empresa, de este modo, poder destacarse de sus competidores.

Recursos son el conjunto de activos o factores que posee o controla la empresa. Para que dichos recursos puedan generar capacidades dentro de la empresa, tienen que estar correctamente combinados entre ellos.

Capacidades son el conjunto de habilidades o competencias que permiten a la empresa llevar a cabo sus actividades mediante sus recursos disponibles, con lo cual, permiten mediante la combinación y coordinación de recursos de la empresa realizar tareas complejas.

Para que la empresa pueda seleccionar una estrategia la cual explote sus fortalezas e intente paliar sus debilidades por falta de recursos, deberá tener pleno conocimiento de sus recursos y capacidades, así poder conseguir nuevas capacidades que les ayuden en el futuro.

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Para poder comenzar con el análisis se ha realizado un inventario de recursos de Gaiadream, el cual está dividido en dos partes, recursos tangibles (físicos y financieros) y recursos intangibles (no humanos y humanos).

A continuación, se muestra el inventario con los recursos en los que cuenta la empresa.

RECURSOS
TANGIBLES
Físicos
R1. Oficinas en Xàtiva y en Madrid
R2. Material de oficina
R3. 1998 cuentas de clientes
R4. Gran cantidad de equipos informáticos
R5. 2 impresoras multifunciones
R6. Extintores
R7. 3 coches de empresa
R8. 30 móviles de empresa
R9. Dos cocinas
R8. Una sala de reuniones
R9. 10 despachos
R10. 4 baños
R11. 2 servidores
R12. 2 SAIs

R13. Mobiliario de oficina R14. Cámaras de vigilancia R15. Número de subcontratados 65 R16. Personal de limpieza R17. Sistema de detección de incendios
Financieros
R18. Acuerdo con proveedores para reducir costes de transporte R19. La empresa no tiene problema para obtener financiación R20. 46.516,31€ de los fondos propios R21. 28.685,31€ de resultado neto de explotación R22. 16.649,90€ de subvenciones por el ministerio R23. 3.466.506,97€ de importe neto de cifra de negocio R24. El 90% de la facturación proviene de las prestaciones de servicios
INTANGIBLES
No Humanos
R25. Página web R26. Acuerdos con proveedores R27. Convenio con Universidades e Institutos para hacer prácticas R28. Imagen de la marca R29. Buena relación con los clientes y proveedores R30. Responsabilidad social corporativa R31. Sistema informático de contabilidad y ERP R32. Disponen de asesoramiento en la web para ahorro en la factura de luz o gas
Humanos
R33. Gran motivación y ambición de los directivos al ser una empresa familiar R34. Experiencia de mas de 10 años en el sector de la energía R35. Personal polivalente y proactivo R36. Empleados con estudios Universitarios y de formación profesional R37. Personal con gran capacidad de negociación R38. Presencia a nivel nacional R39. Comerciales con gran motivación a causa de sus retribuciones por clientes. R40. La mayor parte de los subcontratados son comercializadoras que proporcionan su cartera de clientes

5.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Las capacidades son las competencias o habilidades que permiten a la empresa desarrollar funciones y actividades mediante la coordinación de los recursos disponibles que tiene. Las capacidades están relacionadas con el capital humano, creando valor añadido, determinando la eficiencia, etc.

Para poder identificar las capacidades de la empresa, se va a utilizar el análisis funcional, en el que se va a identificar las capacidades existentes en cada una de las áreas funcionales que forman la empresa.

A continuación, se muestra el análisis funcional con las capacidades en las que cuenta la empresa.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
Área de Dirección	<p>C1. Capacidad de organizarse y dirigir la empresa (R1, R19, R33, R34, R39)</p> <p>C2. Capacidad de tener buena reputación e imagen de marca (R28, R29, R30, R38)</p> <p>C3. Capacidad desarrollada en el sector de la energía con gran experiencia (R20, R33, R34, R35, R38)</p> <p>C4. Capacidad de cerrar acuerdos (R8, R9, R27, R33, R37)</p>
Área Financiera	<p>C5. Capacidad de generar beneficios (R3, R18, R19, R21, R22, R23, R24, R28, R29, R34, R35, R37, R39, R40)</p> <p>C6. Capacidad de cubrir gastos (R3, R18, R19, R21, R22, R23, R24, R35, R37, R40)</p> <p>C7. Capacidad de conseguir financiación (R18, R19, R21, R22, R23, R34, R37, R38)</p> <p>C8. Incapacidad de reducir costes del día a día de la empresa (R1, R4, R5, R7, R8, R11, R12)</p>
Área Comercial	<p>C9. Capacidad de planificación y control de ventas (R4, R7, R29, R37, R39, R40)</p> <p>C10. Capacidad de expansión (R4, R7, R29, R35, R37, R38, R39, R40)</p> <p>C11. Capacidad de relación con todos los departamentos (R4, R8, R34, R35, 36)</p> <p>C12. Capacidad de servicio postventa (R4, R8, R29, R30, R39)</p>
Área de RRHH	<p>C13. Capacidad de generar empleo (R1, R23, R24, R28, R32, R34, R35, R38, R39, R40)</p> <p>C14. Capacidad de resolución de problemas (R34, R35, R36, R37, R39)</p> <p>C15. Capacidad de organización de cursos formativos para los empleados (R34, R35, R36, R38)</p> <p>C16. Capacidad de motivar a los empleados (R28, R30, R33, R34, R35, R39)</p> <p>C17. Capacidad de reclutamiento de personal cualificado (R27, R28, R34, R38)</p>
Área de Producción y Diseño	<p>C18. Capacidad de control de productos ofrecidos (R1, R4, R7, R8, R15, R8, R11, R25, R30)</p> <p>C19. Capacidad de tomar acciones preventivas y correctivas (R4, R7, R19, R21, R31, R35, R37)</p> <p>C20. Capacidad de mantener higiene en las salas (R8, R9, R10, R16)</p> <p>C21. Capacidad de innovación (R25, R34, R35, R36)</p>

Área de Calidad y Operaciones	<p>C22. Capacidad de reserva de datos de los usuarios, incluyendo copias de seguridad (R4, R11, R12, R34, R35, R36)</p> <p>C23. Incapacidad de ofrecer mantenimiento y soporte de programas y equipos informáticos de forma inmediata (R4, R5, R11, R12, R25, R31)</p>
-------------------------------	--

5.3. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Para poder conseguir una ventaja competitiva, no es suficiente con tener recursos y capacidades, es necesario que le permitan aprovechar las oportunidades e intentar neutralizar las amenazas, que sean poseídos solamente por muy pocos competidores y sean difíciles de copiar u obtener en el mercado.

Dichos recursos y capacidades son fuentes potenciales de ventajas competitivas sostenibles y son conocidos como recursos y capacidades estratégicos o distintivos.

En concreto, los recursos y capacidades que posee la empresa deben valorarse teniendo en cuenta dos criterios clave.

- **Importancia estratégica (IE)**, para establecer y mantener las ventajas competitivas
- **Fortaleza relativa (FR)** frente a los competidores de los recursos y capacidades clave de la empresa.

Para poder realizar dicho análisis, se va a realizar el perfil estratégico. El perfil estratégico es una herramienta cualitativa, intuitiva y fácil de elaborar que sirve para dar soporte sistemático para el diagnóstico de la situación de la empresa.

Gracias al perfil estratégico podemos observar la situación en la que se encuentra la empresa frente a sus competidores más directos. De esta manera, se podrán conocer las fortalezas que tiene Gaiadream y sus debilidades. La comparación se va a realizar con la empresa Pavener Servicios Energéticos, S.L.U., la cual es el principal competidor. La recolecta de información se realizó anteriormente en el análisis externo.

En el perfil estratégico la **X** pertenece a Gaiadream y la **O** a Pavener Servicios Energéticos S.L.U.

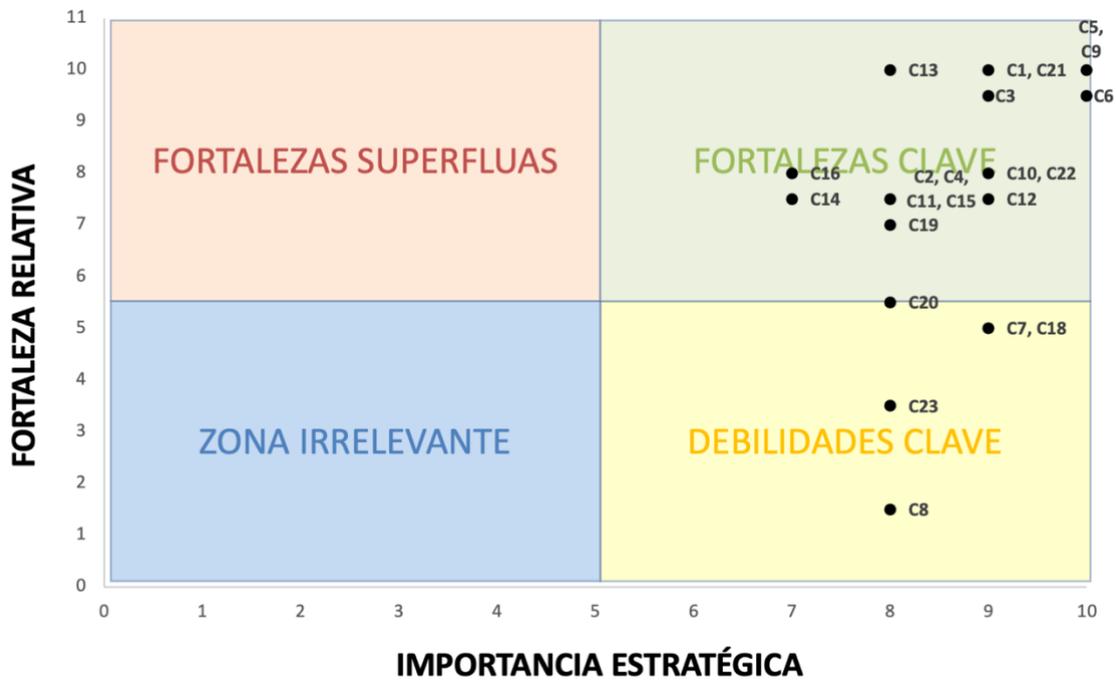
ÁREA	CAPACIDADES	IE	MN	N	I	P	MP	FR	
			1-2	3-4	5-6	7-8	9-10		
ÁREA DE DIRECCIÓN	C1. Capacidad de organizarse y dirigir la empresa.	9					O	X	10
	C2. Capacidad de tener buena reputación e imagen de marca.	8					X	O	7,5
	C3. Capacidad desarrollada en el sector de la energía con gran experiencia.	9						O	9,5
	C4. Capacidad de cerrar acuerdos.	8					X	O	7,5
ÁREA FINANCIERA	C5. Capacidad de generar beneficios.	10					O	X	10
	C6. Capacidad de cubrir gastos.	10						O	9,5
	C7. Capacidad de conseguir financiación.	9			X		O		5
	C8. Incapacidad de reducir costes del día a día de la empresa.	8	X					O	1,5
ÁREA COMERCIAL	C9. Capacidad de planificación y control de ventas.	10					O	X	10
	C10. Capacidad de expansión.	9			O		X		8
	C11. Capacidad de relación con todos los departamentos.	8					O	X	7,5
	C12. Capacidad de servicio postventa.	9					O	X	7,5
ÁREA DE RRHH	C13. Capacidad de generar empleo.	8			O		X		10
	C14. Capacidad de resolución de problemas.	7					O	X	7,5
	C15. Capacidad de organización de cursos formativos para los empleados.	8					O	X	7,5
	C16. Capacidad de motivar a los empelados.	7			O		X		8
	C17. Capacidad de reclutamiento de personal cualificado.	8			O		X		8
ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO	C18. Capacidad de control de productos ofrecidos.	9			X		O		5
	C19. Capacidad de tomar acciones preventivas y correctivas.	8					O	X	7
	C20. Capacidad de mantener higiene en las salas.	8			X		O		5,5
	C21. Capacidad de innovación.	9					O	X	10
ÁREA DE CALIDAD Y OPERACIONES	C22. Capacidad de reserva de datos de los usuarios, incluyendo copias de seguridad.	9					O	X	8
	C23. Incapacidad de ofrecer mantenimiento y soporte de programas y equipos informáticos de forma inmediata.	8	X						3,5

5.4. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una vez finalizado el perfil estratégico, se realiza la matriz donde se podrán identificar de forma gráfica las fortalezas y debilidades de Gaiadream en función de su importancia estratégica que el sector otorga a cada capacidad y la fortaleza relativa de la empresa frente a los competidores.

La matriz esta dividida en 4 apartados, los cuales son:

- **Fortalezas Clave:** Capacidades importantes para el sector sobre los que se tienen que hacer estrategias.
- **Debilidades Clave:** Capacidades importantes para el sector y que hay que mejorar.
- **Fortalezas Superfluas:** Las capacidades no son importantes para crear ventaja competitiva.
- **Zona Irrelevante:** Las capacidades no son importantes para crear ventaja competitiva.



Como se puede observar, la situación actual de Gaiadream es muy positiva, ya que la mayoría de las capacidades se encuentran en la zona de fortalezas clave y solo hay dos capacidades en la zona de debilidades clave.

5.5. TABLA RESUMEN

En este apartado, se agrupan todas las fortalezas y debilidades encontradas en el perfil estratégico.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Área de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> Buena capacidad de organizar y dirigir la empresa Buena reputación e imagen de marca Gran experiencia en el sector de la energía Buena realización de acuerdos 	
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Generación de beneficios Facilidad para cubrir costes 	<ul style="list-style-type: none"> Poco financiamiento bancario Incapacidad de reducir costes del día a día
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de planificar y controlar las ventas Capacidad de expansión Buena relación entre departamentos Buen servicio postventa 	
Área de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Gran generación de empleo Buena resolución de problemas 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Buenos servicios de formación para empleados • Empleados motivados • Personal cualificado 	
Área de Producción y Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de crear acciones preventivas y correctivas • Capacidad de innovación constante 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control sobre los productos ofrecidos • Falta de higiene y organización en la sala de administración
Área de Calidad y Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Buena capacidad para reservar los datos de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de ofrecer mantenimiento y soporte de los programas y equipos informáticos de forma inmediata.

Tras realizar todo el análisis interno de Gaiadream, se puede observar en la tabla anterior que el número de fortalezas es muy superior al de las debilidades, con lo cual, esto indica que la empresa es fuerte para poder hacer frente a las adversidades del sector y reinventarse.



CAPÍTULO VI:

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN

Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Se puede considerar que la estrategia es el resultado del planteamiento estratégico, el cual ayuda a las empresas a lograr sus metas y objetivos fijados. Su función es determinar las metas y objetivos, para posteriormente poder asignar los recursos y capacidades de la empresa en conseguir cada una de las estrategias planteadas.

A continuación, se explicará y realizará la formulación, evaluación y selección de las estrategias de la empresa Gaiadream.

6.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. MATRIZ DAFO

La matriz DAFO es una herramienta de ajuste, la cual está dividida en cuatro tipos de estrategias. Cada tipo de estrategias está destinado a cubrir la combinación de diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Los diferentes tipos de estrategias son:

- **Estrategias de supervivencia (DA):** Estrategias destinadas a generar alternativas que minimicen las debilidades que tiene la empresa y eviten las amenazas del entorno.
- **Estrategias de reorientación (DO):** Estrategias destinadas a generar alternativas que superen las debilidades de la empresa y aprovechen las oportunidades existentes en el entorno.
- **Estrategias defensivas (FA):** Estrategias destinadas a generar alternativas que mediante las fortalezas de la empresa intenten evitar o disminuir el impacto de las amenazas del entorno.
- **Estrategias ofensivas (FO):** Estrategias destinadas a generar alternativas que mediante las fortalezas de la empresa puedan aprovechar las oportunidades que les presenta el entorno y conseguir una ventaja competitiva.

Una empresa que se encuentre con muchas debilidades internas y además existan muchas amenazas en el entorno, podría encontrarse en una situación muy complicada para su supervivencia, ya que tendría muchos problemas para hacer frente a los competidores.

Para poder realizar la formulación de estrategias, se deben tener en cuenta tres puntos fundamentales:

1. Determinar dónde se encuentra la empresa en el momento actual, analizando la situación tanto interna como externa. Una herramienta muy útil es la matriz DAFO.
2. Determinar dónde quiere llegar la empresa, estableciendo la misión, visión y objetivos.
3. Determinar cómo llegar a los objetivos, mediante el plan estratégico establecido por la empresa.

A continuación, se muestra la matriz DAFO obtenida.

Amenazas	Oportunidades
<p>A1. Reforma del sistema privado de pensiones.</p> <p>A2. Incremento SMI</p> <p>A3. Quinto tipo impositivo más alto.</p> <p>A4. Tras el COVID mayor necesidad de ingresos.</p> <p>A5. Limitaciones por el estado de alarma.</p> <p>A6. Leyes medioambientales.</p> <p>A7. Nueva metodología de cálculo del coste de la energía.</p> <p>A8. Incremento de la deuda pública mundial.</p> <p>A9. PIB negativo.</p> <p>A10. Inflación muy volátil.</p> <p>A11. Endurecimiento en la concesión de créditos.</p> <p>A12. Bajada de las emigraciones poco significativa.</p> <p>A13. Incremento del número de estudiantes.</p> <p>A14. Un fallo en los sistemas puede parar la actividad de las empresas.</p> <p>A15. Freno en la inversión tecnológica.</p> <p>A16. Posición 31 del Ranking.</p> <p>A17. Científicos españoles emigran.</p> <p>A18. Mayores costes para importar innovaciones.</p> <p>A19. Mayor número de competidores.</p> <p>A20. La diferenciación de los productos está basada prácticamente en la imagen de la marca.</p> <p>A21. Barreras de entrada en el sector bajas.</p> <p>A22. Poca inversión de capital inicial.</p> <p>A23. Crecimiento de empresas en el sector.</p> <p>A24. Gran cantidad de empresas ofreciendo los mismos servicios.</p> <p>A25. Servicios poco diferenciados.</p> <p>A26. Mercado poco atractivo por la falta de proveedores.</p> <p>A27. Poder de negociación frente a proveedores bajo.</p>	<p>O1. Derecho de competencia.</p> <p>O2. Abaratamiento despido, priorización convenios empresa y contratos para jóvenes.</p> <p>O3. Posible acuerdo para establecer un tipo impositivo mínimo global.</p> <p>O4. ERTES.</p> <p>O5. Ayudas para fomentar la energía verde.</p> <p>O6. País de la UE que más crecerá este año.</p> <p>O7. Incremento de la tasa de paro.</p> <p>O8. Tipo medio de IVA Europeo superior al español.</p> <p>O9. Buena situación geográfica.</p> <p>O10. Transformación de los puestos de trabajo.</p> <p>O11. Evolución positiva del teletrabajo.</p> <p>O12. Internet para la búsqueda de trabajo.</p> <p>O13. Disminuye el Saldo migratorio.</p> <p>O14. Población extranjera cualificada.</p> <p>O15. Incremento hasta 2018 del gasto público en I+D.</p> <p>O16. El gasto destinado por las empresas a I+D se ha incrementado.</p> <p>O17. Intensidad de Innovación en la Comunidad Valenciana superior a la nacional.</p> <p>O18. Sector atractivo desde 2016 a la actualidad.</p> <p>O19. Empresa con buena imagen de marca en el sector.</p> <p>O20. Barreras de movilidad bajas.</p> <p>O21. Sector importante de la economía española.</p> <p>O22. Disminución del ritmo en el que aumenta el sector.</p> <p>O23. Barreras de salida bajas.</p> <p>O24. Experiencia superior a las empresas de productos sustitutivos.</p> <p>O25. Costes similares, dependiendo de la eficiencia y la imagen de marca.</p> <p>O26. Cantidad de clientes elevada</p> <p>O27. Gran cantidad de demanda de servicios por parte de los clientes.</p> <p>O28. No hay posibilidad de integración.</p>

Debilidades	Fortalezas
<p>D1. Poco financiamiento bancario.</p> <p>D2. Incapacidad de reducir costes del día a día.</p> <p>D3. Falta de control sobre los productos ofrecidos.</p> <p>D4. Falta de higiene y organización en la sala de administración.</p> <p>D5. Incapacidad de ofrecer mantenimiento y soporte de los programas y equipos informáticos de forma inmediata.</p>	<p>F1. Buena capacidad de organizar y dirigir la empresa.</p> <p>F2. Buena reputación e imagen de marca.</p> <p>F3. Gran experiencia en el sector de la energía.</p> <p>F4. Buena realización de acuerdos.</p> <p>F5. Generación de beneficios.</p> <p>F6. Facilidad para cubrir costes.</p> <p>F7. Capacidad de planificar y controlar las ventas.</p> <p>F8. Capacidad de expansión.</p> <p>F9. Buena relación entre departamentos.</p> <p>F10. Buen servicio postventa.</p> <p>F11. Gran generación de empleo.</p> <p>F12. Buena resolución de problemas.</p> <p>F13. Buenos servicios de formación para empleados.</p> <p>F14. Empleados motivados.</p> <p>F15. Personal cualificado.</p> <p>F16. Capacidad de crear acciones preventivas y correctivas.</p> <p>F17. Capacidad de innovación constante.</p> <p>F18. Buena capacidad para reservar los datos de clientes.</p>

Teniendo en cuenta la matriz DAFO anterior, se han obtenido las siguientes estrategias:

		Análisis Externo	
		Amenazas	Oportunidades
Análisis Interno	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • E1 (DA1): Instalar placas de fotovoltaica en la empresa (D3, A6, A14). • E2 (DA2): Contratar personal informático con experiencia (D5, A12, A13). • E3 (DA3): Formaciones al personal para posteriormente más visualización en las redes (D3, A20). 	<ul style="list-style-type: none"> • E4 (DO1): Facilitar el teletrabajo para los empleados de todos los departamentos (D2, O10, O11). • E5 (DO2): Creación de un departamento informático e invertir en formación (D5, O25). • E6 (DO3): Búsqueda de financiación externa mediante inversores privados o alianzas (D1, O18).
	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • E7 (FA1): Sala de descanso y reunión (F9, F14, A24). • E8 (FA2): Reorganizar horario laboral para ofrecer mayor servicio de atención al cliente (F10, F12, A14). • E9 (FA3): Incentivos para todos los trabajadores de la oficina por captación de nuevos clientes (F3, F8, A2, A5). 	<ul style="list-style-type: none"> • E10 (FO1): Creación de comercializadora eléctrica combinando con la asesoría energética (F2, F3, O5). • E11 (FO2): Apertura de una nueva oficina en Barcelona, ya que es donde más clientes posee la empresa (F8, O26, O27). • E12 (FO3): Creación de un CRM adaptado (F17, O16).

- **Estrategia 1:** Gaiadream como muchas empresas utiliza constantemente equipos informáticos e internet. Un corte de luz frenaría la actividad diaria de los empleados. Podríamos evitar que esto suceda mediante placas solares, con esta estrategia estaríamos cuidando del medioambiente. Además, debemos tener en cuenta que realizar esta instalación podría ayudar a que los empleados conozcan en mayor medida los productos y metodología a seguir para realizar la instalación de esta forma podrían compartir sus experiencias con la gente que les rodea. Esta estrategia permitiría que se puedan hacer demostraciones en vivo a clientes potenciales.
- **Estrategia 2:** Al tratarse de una empresa que utiliza constantemente equipos informáticos en su día a día, es muy importante poder tener un soporte informático para poder solucionar cualquier problema que exista de la forma más rápida posible. El aumento de estudiantes y la necesidad de soporte para la empresa serian un buen motivo para llevar a cabo la estrategia de contratar personal informático.
- **Estrategia 3:** Los productos de todas las empresas del sector son prácticamente los mismos, con muy poca variación, además en muchas ocasiones el elegir una u otra se basa en la

imagen que proyecta la propia marca. Gaiadream en algunos casos padece de control sobre algunos productos que ofrece y las formaciones a los empleados podrían ser una solución muy positiva para potenciar la imagen de la marca.

- **Estrategia 4:** En el momento actual, existe un cambio en el mundo de las empresas y los trabajos están sufriendo transformaciones hacia el teletrabajo. Además, es muy complicado reducir costes en el día a día de la empresa, con lo que facilitar a los empleados la opción de teletrabajo, sería una posibilidad para reducir al menos un poco los costes de luz en la empresa mediante la dicha estrategia.
- **Estrategia 5:** La falta de soporte y mantenimiento inmediato en todos los equipos informáticos de la empresa, además de que los costes son muy similares dependiendo de la eficiencia y la imagen de la marca, una estrategia interesante para solucionar el problema sería la creación de un departamento informático, el cual daría soporte de forma inmediata.
- **Estrategia 6:** Gaiadream tiene poco financiamiento bancario, pero desde 2016 es un sector atractivo. La empresa está en un momento de expansión, con lo que sería un momento importante llevar a cabo la estrategia y buscar financiación externa que ayude a expandirse.
- **Estrategia 7:** Es muy importante para el rendimiento de la empresa que los propios empleados estén motivados, al mismo tiempo que existan buena relación entre los departamentos de esta para que funcione correctamente. Existen un gran número de empresas que compiten en este sector y la elección de una empresa u otra se basa en muy pequeños detalles. La estrategia de la sala de descanso favorecería la relación entre empleados y les motivaría a seguir trabajando motivados en favor de la empresa.
- **Estrategia 8:** Para cualquier empresa es muy importante el tener un muy buen servicio posventa y buena capacidad de resolución de problemas, ya que estas dos son muy importantes para el cliente. Al tratarse de servicios energéticos, un fallo en los sistemas podría paralizar el servicio y causar grandes pérdidas para el cliente. Es muy importante que exista una respuesta rápida a cualquier problema, y una solución para poder responder rápidamente sería la reorganización de los horarios así podría haber un horario más amplio de atención al cliente.
- **Estrategia 9:** La empresa posee una gran experiencia en el sector y está intentando expandirse, pero en estos momentos, existen limitaciones por el COVID. El incentivar a los empleados por la captación de nuevos clientes, podría motivarlos para esforzarse y captar mayor número y de este modo la empresa podría ir creciendo poco a poco.
- **Estrategia 10:** Gaiadream trabaja con servicios energéticos, ofrece muchos productos de diferentes comercializadoras. Es muy positivo la energía verde, la empresa esta muy a favor de la energía verde, y gracias a su gran experiencia en el sector y la buena reputación como marca que posee, podría seguir la estrategia de crear su propia comercializadora para ofrecer servicios a mejor precio y ser más competitivos.
- **Estrategia 11:** En la actualidad, la mayor parte de los clientes que posee la empresa son de Barcelona. La empresa tiene capacidad para expandirse, además de una gran cantidad de clientes y mucha demanda de servicios. La creación de una oficina en Barcelona podría potenciar la imagen y aumentar todavía más el número de clientes, además de fidelizar muchos de los que ya posee.
- **Estrategia 12:** La inversión en I+D es muy importante para las empresas, ya que tienen que estar en constante innovación para seguir siendo competitivas. La empresa tiene una gran capacidad de innovación, con lo que sería muy interesante la creación de un CRM adaptado por completo a las necesidades de esta. De esta manera, la empresa tendría una herramienta muy potente que podría ofrecerle una ventaja competitiva frente a los competidores.

6.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS. AJUSTE, ACEPTABILIDAD Y FACTIBILIDAD

En el siguiente apartado, se va a realizar la evaluación y selección de estrategias formuladas.

El criterio a seguir para la selección de las estrategias tiene que involucrar tanto a la dirección como al grupo estratégico, y las estrategias tendrán que estar enfocadas a conseguir los objetivos marcados tanto a corto como a largo plazo para poder llegar a la visión de la empresa.

La evaluación de las estrategias tiene algunos requisitos básicos que tiene que cumplir para que sea eficaz. Además, la evaluación de las estrategias se tiene que diseñar para poder ver una imagen verdadera de la situación.

En primer lugar, las actividades de la evaluación tienen que ser económicas, es muy importante que no haya ni poca información ni mucha, ya que tener demasiados controles en ocasiones pueden jugar en contra.

En segundo lugar, las actividades de evaluación tienen que ser significativas, es muy importante que estén relacionadas con el objetivo específico que persigue la empresa, ya que tiene que ofrecer a la dirección información útil sobre las tareas las cuales ellos poseen control.

Por último, el proceso de evaluación de las estrategias no tiene que predominar sobre las decisiones, tiene que facilitar la comprensión, la confianza en las estrategias y el sentido común. Las evaluaciones de las estrategias tienen que ser simples, ni muy restrictivas ni demasiado pesadas.

A continuación, a través del método de valoración de ajuste de estrategia, se va a intentar comparar las diferentes opciones de estrategias y establecer un orden de prioridad.

Primer filtro: Ajuste de la estrategia

En el primer filtro, se intenta exponer de forma objetiva cuáles pueden ser las mejores estrategias para llevar a cabo, es decir, se pretende establecer una evaluación de las estrategias planteadas de manera objetiva, teniendo en cuenta los puntos del trabajo.

El procedimiento que se va a llevar a cabo para la realización del primer filtro es el siguiente:

- Realizar un listado con las amenazas y oportunidades externas, además de las debilidades y fortalezas internas de la empresa. La información será extraída de la matriz DAFO anterior.
- Asignación de la importancia a cada uno de los factores críticos para obtener éxito, tanto externos como internos.
- Realizar un análisis de la matriz DAFO y seleccionar las estrategias planteadas para que la empresa las tenga en consideración.
- Realizar la calificación del atractivo de las estrategias planteadas mediante valores numéricos que proporcionen el grado de atractivo que posee cada estrategia mediante la respuesta a la siguiente pregunta: “¿Afecta el factor a la elección de la estrategia?”. Si la respuesta a dicha pregunta es que sí que afecta, la estrategia se comparará en relación con ese factor clave.
- Realizar la calificación del atractivo total.

El número de estrategias que se pueden evaluar es ilimitado, ya que en cada estrategia se tienen en cuenta una serie de factores externos e internos para el proceso de elaboración y posteriormente la toma de decisiones. En este trabajo se analizan 12 estrategias.

FACTORES	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN (%)	PUNTUACIÓN ABSOLUTA												
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	
A1	6	1,04	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4
A2	8	1,38	6	5	6	6	7	5	5	6	8	6	7	5	
A3	7	1,21	6	5	3	5	5	6	4	4	5	6	6	4	
A4	8	1,38	6	7	5	6	6	7	4	4	5	7	6	3	
A5	7	1,21	7	6	6	7	5	6	3	4	8	8	7	0	
A6	8	1,38	9	7	7	8	6	6	5	6	6	7	6	2	
A7	9	1,56	8	7	8	9	7	8	5	5	8	8	6	6	
A8	6	1,04	6	7	6	3	5	6	6	7	7	6	7	5	
A9	6	1,04	7	6	6	5	7	5	5	6	7	7	6	5	
A10	7	1,21	5	7	7	6	7	8	6	6	5	6	7	5	
A11	6	1,04	7	7	6	6	7	8	3	3	6	6	7	7	
A12	5	0,87	5	8	7	7	6	5	5	5	6	6	6	5	
A13	6	1,04	6	9	8	7	8	6	5	5	6	7	7	9	
A14	7	1,21	8	6	7	5	4	4	3	8	6	5	5	5	
A15	7	1,21	5	6	6	4	5	8	6	6	5	6	6	7	
A16	6	1,04	0	5	4	4	5	7	0	0	5	3	3	4	
A17	6	1,04	6	6	7	7	8	8	5	6	6	5	6	4	
A18	5	0,87	8	6	4	4	3	7	5	5	6	7	7	5	
A19	7	1,21	9	7	7	6	6	8	4	5	7	6	8	6	
A20	9	1,56	8	6	8	5	6	7	6	8	9	8	9	7	
A21	7	1,21	6	5	5	3	4	6	4	5	7	7	6	5	
A22	6	1,04	5	4	4	0	2	5	4	5	6	7	7	6	
A23	8	1,38	6	5	6	5	5	7	4	5	7	8	7	5	
A24	8	1,38	9	6	7	6	6	9	7	7	7	9	8	7	
A25	7	1,21	7	4	5	4	4	6	6	7	8	7	7	9	
A26	9	1,56	7	5	5	4	5	7	5	6	5	7	6	5	
A27	7	1,21	6	0	2	3	2	4	0	5	3	6	5	4	
O1	6	1,04	7	5	5	4	5	7	6	6	5	7	6	5	
O2	7	1,21	4	7	7	6	7	5	0	5	5	6	7	4	
O3	7	1,21	8	1	2	0	1	6	0	0	2	6	5	5	
O4	6	1,04	6	5	3	6	5	7	3	4	6	6	7	4	
O5	9	1,56	9	5	7	5	4	7	5	5	6	9	8	5	
O6	8	1,38	6	7	5	5	5	8	6	7	7	8	7	5	
O7	7	1,21	7	6	5	5	5	7	4	5	6	7	7	4	
O8	6	1,04	7	4	3	5	4	5	0	2	4	7	6	1	
O9	7	1,21	8	5	6	5	4	5	3	3	4	6	6	4	
O10	7	1,21	6	7	6	8	7	4	4	5	4	5	7	4	
O11	8	1,38	6	6	7	9	6	5	5	6	7	6	7	6	
O12	6	1,04	4	7	5	7	6	3	3	5	4	5	5	4	
O13	5	0,87	8	6	6	7	5	4	5	6	5	7	6	5	
O14	5	0,87	6	7	6	7	7	5	4	5	5	6	6	5	
O15	7	1,21	9	6	6	5	5	5	4	5	6	7	7	5	
O16	8	1,38	8	6	5	6	6	5	6	4	5	8	7	9	
O17	9	1,56	7	6	5	6	5	6	4	5	7	7	5	4	
O18	7	1,21	8	7	7	6	5	8	5	5	6	7	7	6	
O19	9	1,56	7	6	7	6	5	7	5	6	6	8	7	5	
O20	7	1,21	6	0	2	4	0	5	0	3	4	6	5	4	
O21	8	1,38	6	7	7	7	6	8	5	6	6	8	7	6	
O22	7	1,21	7	5	6	5	4	7	3	4	6	7	6	4	
O23	7	1,21	6	5	5	4	2	7	0	2	4	7	7	5	
O24	8	1,38	8	6	7	5	4	7	4	6	7	8	7	4	
O25	7	1,21	8	6	7	4	7	7	3	6	7	8	7	7	
O26	9	1,56	7	3	5	4	0	6	5	7	7	8	9	7	
O27	9	1,56	8	7	7	5	6	8	6	7	8	9	8	6	
O28	6	1,04	4	3	3	2	0	3	5	5	4	5	5	6	
D1	7	1,21	6	3	4	5	4	7	4	5	5	7	6	4	
D2	8	1,38	7	5	6	8	6	6	4	6	5	7	6	9	
D3	6	1,04	6	3	5	3	3	5	4	5	6	6	5	8	
D4	6	1,04	3	4	3	5	3	3	6	5	5	3	5	6	
D5	7	1,21	5	6	6	3	8	6	5	6	6	7	7	9	
F1	8	1,38	6	6	5	7	5	5	6	4	5	8	7	6	
F2	9	1,56	8	6	5	5	6	8	7	6	7	8	8	6	
F3	9	1,56	9	7	6	6	5	9	5	7	7	8	7	7	
F4	7	1,21	6	5	5	4	2	7	2	3	4	7	6	5	
F5	8	1,38	7	6	7	6	5	7	4	4	5	7	8	6	
F6	9	1,56	7	3	5	6	5	6	4	4	3	7	7	6	
F7	7	1,21	5	5	6	2	0	6	5	6	6	8	8	7	
F8	8	1,38	7	6	6	4	5	3	3	6	6	8	7	6	
F9	8	1,38	6	6	7	4	3	6	9	7	7	6	7	9	
F10	9	1,56	3	4	6	3	6	5	5	7	6	8	9	5	
F11	7	1,21	3	7	6	7	7	8	4	2	2	9	9	5	
F12	8	1,38	2	7	7	6	7	2	3	7	5	9	8	7	
F13	7	1,21	5	6	8	4	4	5	8	8	7	6	6	8	
F14	6	1,04	6	6	7	7	5	4	9	6	8	6	6	5	
F15	7	1,21	1	7	7	5	6	2	3	5	3	7	7	6	
F16	6	1,04	1	5	6	4	6	7	3	4	5	8	7	6	
F17	8	1,38	8	7	8	7	6	7	8	8	7	9	9	8	
F18	6	1,04	0	2	5	2	3	0	4	6	5	3	3	9	
Misión	8	1,38	8	7	5	7	6	4	5	3	5	8	9	7	
Visión	9	1,56	9	8	8	9	9	8	8	6	6	9	8	9	
TOTAL	578	100	498	443	456	416	396	476	349	414	458	549	532	447	

FACTORES	PUNTUACIÓN RELATIVA											
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
A1	5,19	3,11	3,11	4,15	4,15	4,15	3,11	4,15	5,19	5,19	5,19	4,15
A2	8,30	6,92	8,30	8,30	9,69	6,92	6,92	8,30	11,07	8,30	9,69	6,92
A3	7,27	6,06	3,63	6,06	6,06	7,27	4,84	4,84	6,06	7,27	7,27	4,84
A4	8,30	9,69	6,92	8,30	8,30	9,69	5,54	5,54	6,92	9,69	8,30	4,15
A5	8,48	7,27	7,27	8,48	6,06	7,27	3,63	4,84	9,69	9,69	8,48	-
A6	12,46	9,69	9,69	11,07	8,30	8,30	6,92	8,30	8,30	9,69	8,30	2,77
A7	12,46	10,90	12,46	14,01	10,90	12,46	7,79	7,79	12,46	12,46	9,34	9,34
A8	6,23	7,27	6,23	3,11	5,19	6,23	6,23	7,27	7,27	6,23	7,27	5,19
A9	7,27	6,23	6,23	5,19	7,27	5,19	5,19	6,23	7,27	7,27	6,23	5,19
A10	6,06	8,48	8,48	7,27	8,48	9,69	7,27	7,27	6,06	7,27	8,48	6,06
A11	7,27	7,27	6,23	6,23	7,27	8,30	3,11	3,11	6,23	6,23	7,27	7,27
A12	4,33	6,92	6,06	6,06	5,19	4,33	4,33	4,33	5,19	5,19	5,19	4,33
A13	6,23	9,34	8,30	7,27	8,30	6,23	5,19	5,19	6,23	7,27	7,27	9,34
A14	9,69	7,27	8,48	6,06	4,84	4,84	3,63	9,69	7,27	6,06	6,06	6,06
A15	6,06	7,27	7,27	4,84	6,06	9,69	7,27	7,27	6,06	7,27	7,27	8,48
A16	-	5,19	4,15	4,15	5,19	7,27	-	-	5,19	3,11	3,11	4,15
A17	6,23	6,23	7,27	7,27	8,30	8,30	5,19	6,23	6,23	5,19	6,23	4,15
A18	6,92	5,19	3,46	3,46	2,60	6,06	4,33	4,33	5,19	6,06	6,06	4,33
A19	10,90	8,48	8,48	7,27	7,27	9,69	4,84	6,06	8,48	7,27	9,69	7,27
A20	12,46	9,34	12,46	7,79	9,34	10,90	9,34	12,46	14,01	12,46	14,01	10,90
A21	7,27	6,06	6,06	3,63	4,84	7,27	4,84	6,06	8,48	8,48	7,27	6,06
A22	5,19	4,15	4,15	-	2,08	5,19	4,15	5,19	6,23	7,27	7,27	6,23
A23	8,30	6,92	8,30	6,92	6,92	9,69	5,54	6,92	9,69	11,07	9,69	6,92
A24	12,46	8,30	9,69	8,30	8,30	12,46	9,69	9,69	9,69	12,46	11,07	9,69
A25	8,48	4,84	6,06	4,84	4,84	7,27	7,27	8,48	9,69	8,48	8,48	10,90
A26	10,90	7,79	7,79	6,23	7,79	10,90	7,79	9,34	7,79	10,90	9,34	7,79
A27	7,27	-	2,42	3,63	2,42	4,84	-	6,06	3,63	7,27	6,06	4,84
O1	7,27	5,19	5,19	4,15	5,19	7,27	6,23	6,23	5,19	7,27	6,23	5,19
O2	4,84	8,48	8,48	7,27	8,48	6,06	-	6,06	6,06	7,27	8,48	4,84
O3	9,69	1,21	2,42	-	1,21	7,27	-	-	2,42	7,27	6,06	6,06
O4	6,23	5,19	3,11	6,23	5,19	7,27	3,11	4,15	6,23	6,23	7,27	4,15
O5	14,01	7,79	10,90	7,79	6,23	10,90	7,79	7,79	9,34	14,01	12,46	7,79
O6	8,30	9,69	6,92	6,92	6,92	11,07	8,30	9,69	9,69	11,07	9,69	6,92
O7	8,48	7,27	6,06	6,06	6,06	8,48	4,84	6,06	7,27	8,48	8,48	4,84
O8	7,27	4,15	3,11	5,19	4,15	5,19	-	2,08	4,15	7,27	6,23	1,04
O9	9,69	6,06	7,27	6,06	4,84	6,06	3,63	3,63	4,84	7,27	7,27	4,84
O10	7,27	8,48	7,27	9,69	8,48	4,84	4,84	6,06	4,84	6,06	8,48	4,84
O11	8,30	8,30	9,69	12,46	8,30	6,92	6,92	8,30	9,69	8,30	9,69	8,30
O12	4,15	7,27	5,19	7,27	6,23	3,11	3,11	5,19	4,15	5,19	5,19	4,15
O13	6,92	5,19	5,19	6,06	4,33	3,46	4,33	5,19	4,33	6,06	5,19	4,33
O14	5,19	6,06	5,19	6,06	6,06	4,33	3,46	4,33	4,33	5,19	5,19	4,33
O15	10,90	7,27	7,27	6,06	6,06	6,06	4,84	6,06	7,27	8,48	8,48	6,06
O16	11,07	8,30	6,92	8,30	8,30	6,92	8,30	5,54	6,92	11,07	9,69	12,46
O17	10,90	9,34	7,79	9,34	7,79	9,34	6,23	7,79	10,90	10,90	7,79	6,23
O18	9,69	8,48	8,48	7,27	6,06	9,69	6,06	6,06	7,27	8,48	8,48	7,27
O19	10,90	9,34	10,90	9,34	7,79	10,90	7,79	9,34	9,34	12,46	10,90	7,79
O20	7,27	-	2,42	4,84	-	6,06	-	3,63	4,84	7,27	6,06	4,84
O21	8,30	9,69	9,69	9,69	8,30	11,07	6,92	8,30	8,30	11,07	9,69	8,30
O22	8,48	6,06	7,27	6,06	4,84	8,48	3,63	4,84	7,27	8,48	7,27	4,84
O23	7,27	6,06	6,06	4,84	2,42	8,48	-	2,42	4,84	8,48	8,48	6,06
O24	11,07	8,30	9,69	6,92	5,54	9,69	5,54	8,30	9,69	11,07	9,69	5,54
O25	9,69	7,27	8,48	4,84	8,48	8,48	3,63	7,27	8,48	9,69	8,48	8,48
O26	10,90	4,67	7,79	6,23	-	9,34	7,79	10,90	10,90	12,46	14,01	10,90
O27	12,46	10,90	10,90	7,79	9,34	12,46	9,34	10,90	12,46	14,01	12,46	9,34
O28	4,15	3,11	3,11	2,08	-	3,11	5,19	5,19	4,15	5,19	5,19	6,23
D1	7,27	3,63	4,84	6,06	4,84	8,48	4,84	6,06	6,06	8,48	7,27	4,84
D2	9,69	6,92	8,30	11,07	8,30	8,30	5,54	8,30	6,92	9,69	8,30	12,46
D3	6,23	3,11	5,19	3,11	3,11	5,19	4,15	5,19	6,23	6,23	5,19	8,30
D4	3,11	4,15	3,11	5,19	3,11	3,11	6,23	5,19	5,19	3,11	5,19	6,23
D5	6,06	7,27	7,27	3,63	9,69	7,27	6,06	7,27	7,27	8,48	8,48	10,90
F1	8,30	8,30	6,92	9,69	6,92	6,92	8,30	5,54	6,92	11,07	9,69	8,30
F2	12,46	9,34	7,79	7,79	9,34	12,46	10,90	9,34	10,90	12,46	12,46	9,34
F3	14,01	10,90	9,34	9,34	7,79	14,01	7,79	10,90	10,90	12,46	10,90	10,90
F4	7,27	6,06	6,06	4,84	2,42	8,48	2,42	3,63	4,84	8,48	7,27	6,06
F5	9,69	8,30	9,69	8,30	6,92	9,69	5,54	5,54	6,92	9,69	11,07	8,30
F6	10,90	4,67	7,79	9,34	7,79	9,34	6,23	6,23	4,67	10,90	10,90	9,34
F7	6,06	6,06	7,27	2,42	-	7,27	6,06	7,27	7,27	9,69	9,69	8,48
F8	9,69	8,30	8,30	5,54	6,92	4,15	4,15	8,30	8,30	11,07	9,69	8,30
F9	8,30	8,30	9,69	5,54	4,15	8,30	12,46	9,69	9,69	8,30	9,69	12,46
F10	4,67	6,23	9,34	4,67	9,34	7,79	7,79	10,90	9,34	12,46	14,01	7,79
F11	3,63	8,48	7,27	8,48	8,48	9,69	4,84	2,42	2,42	10,90	10,90	6,06
F12	2,77	9,69	9,69	8,30	9,69	2,77	4,15	9,69	6,92	12,46	11,07	9,69
F13	6,06	7,27	9,69	4,84	4,84	6,06	9,69	9,69	8,48	7,27	7,27	9,69
F14	6,23	6,23	7,27	7,27	5,19	4,15	9,34	6,23	8,30	6,23	6,23	5,19
F15	1,21	8,48	8,48	6,06	7,27	2,42	3,63	6,06	3,63	8,48	8,48	7,27
F16	1,04	5,19	6,23	4,15	6,23	7,27	3,11	4,15	5,19	8,30	7,27	6,23
F17	11,07	9,69	11,07	9,69	8,30	9,69	11,07	11,07	9,69	12,46	12,46	11,07
F18	-	2,08	5,19	2,08	3,11	-	4,15	6,23	5,19	3,11	3,11	9,34
Misión	11,07	9,69	6,92	9,69	8,30	5,54	6,92	4,15	6,92	11,07	12,46	9,69
Visión	14,01	12,46	12,46	14,01	14,01	12,46	12,46	9,34	9,34	14,01	12,46	14,01
TOTAL	633,39	556,06	576,82	525,78	498,62	603,46	443,60	524,57	578,20	697,92	673,88	563,49

Como se puede observar en la tabla, las estrategias 5 y 7 son las estrategias con menor puntuación, seguidas de las estrategias 2, 3, 4, 6, 8, 9, 12 con una puntuación inferior a los 630 puntos. Ya que el resto de las estrategias tienen una puntuación superior a los 630 puntos, llegando incluso a los 690 en la estrategia 10, se ha optado por descartar todas las estrategias inferiores a 630.

E1	E10	E11
633,39	697,92	673,88

Las estrategias seleccionadas, las cuales mejor se ajustan a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa son las siguientes:

- Estrategia 1: Instalar placas de fotovoltaica en la empresa**
 Realizar instalaciones fotovoltaicas en las oficinas y domicilios particulares de los directivos, para posteriormente, mostrar a los clientes la efectividad del servicio y llamar la atención de estos.
- Estrategia 10: Creación de comercializadora eléctrica**
 Transformación de la empresa Gaiadream en comercializadora eléctrica, para poder combinarlo con el asesoramiento energético y dar un mejor servicio optimizado al cliente.
- Estrategia 11: Apertura de una nueva oficina en Barcelona**
 Apertura de una nueva oficina en Barcelona, ya que la gran mayoría de los clientes están en la provincia de Barcelona y Gerona, así poder ofrecer un mejor servicio, además de captar nuevos clientes.

Posteriormente, se van a analizar las tres estrategias con el segundo filtro de aceptabilidad.

Segundo filtro: Aceptabilidad de la estrategia

Los criterios de aceptabilidad pretenden medir si las consecuencias que tiene una estrategia son aceptables o no para los diferentes grupos dentro de la empresa.

Las estrategias tienen que ser aceptadas por los determinados grupos de la empresa, la aceptabilidad hace referencia al rendimiento esperado, tanto de resultados como riesgos si se lleva a cabo una estrategia. La aceptabilidad se puede valorar en diferentes formas, en función del resultado, en función del riesgo y de las reacciones por las partes interesadas.

- Análisis de resultados:** Una valoración de los resultados que serán derivados de cada estrategia son una medida clave para la aceptabilidad o no de la misma.
- Análisis del riesgo:** Riesgos a los que tendrá que hacer frente la empresa en caso de llevar a cabo una estrategia. El riesgo puede ser elevado cuando existe un grado de incertidumbre muy alto en cuanto a puntos clave en el entorno.
- Mapa de reacciones de las partes interesadas:** El mapa puede resultar muy útil para poder conocer las posibles reacciones de los grupos de interés frente a las estrategias planteadas, la capacidad para gestionar las reacciones y su aceptabilidad.

Para este trabajo, el método que se va a utilizar es el del mapa de reacciones de las partes interesadas.

O = ACEPTADA X = RECHAZADA I = INDIFERENTE

Grupos de Interés	E1	E10	E11
Directivos	O	O	O
Trabajadores	I	O	O
Clientes	I	O	O
Proveedores	O	O	I
Entidades financieras	O	O	O

- **Grupos internos:** Directivos y trabajadores
- **Grupos externos:** Clientes, proveedores y bancos

Cómo se puede ver en la tabla anterior, las tres estrategias son aceptadas por casi todos los grupos estratégicos, puesto que se espera que mejore su situación y la de la empresa.

El primer grupo estratégico es el de dirección, el cual, aunque tendría que realizar una inversión bastante importante, acepta las tres estrategias, ya que todas ellas podrían aportar una mejora significativa dándole mayor valor añadido a la empresa.

Tanto la creación de una comercializadora eléctrica como la apertura de una nueva oficina en Barcelona son aceptadas por los trabajadores, ya que aumentaría el trabajo pudiendo alcanzar mayores resultados económicos la empresa y poder destinar una parte a la mejoría de las retribuciones salariales de los empleados. La creación de la comercializadora, podría ser una ventaja a la hora de asesorar a los clientes para la contratación de su energía en la comercializadora propia, puesto que podrían conseguir unos precios más competitivos.

La instalación de placas fotovoltaicas en las oficinas de la empresa es indiferente para los trabajadores, ya que no tiene un beneficio directo para ellos, aunque de esta forma la empresa podría optimizar sus costes energéticos y reducir su gasto al mismo tiempo que dar visibilidad a los productos que ofrecen.

Los clientes, proveedores y bancos son grupos de interés externos. El grupo de clientes acepta la estrategia 10 y 11, mientras que los proveedores aceptan la 1 y 10. La aplicación de la estrategia 1 podría conseguir una reducción de costes, mientras que con la 10 y 11 se podría conseguir un aumento tanto de clientes como de la cifra de negocio y beneficios de la empresa. Si se consiguen estos objetivos, los clientes además de obtener un mejor servicio podrían obtener un precio más competitivo por los servicios.

El último grupo de interés son los bancos. Este grupo podría verse favorecido en el caso que la empresa necesitara financiación externa para llevar a cabo las tres estrategias, aunque en el caso de que la empresa tuviera suficientes recursos, la aplicación de estas estrategias sería indiferente para los bancos.

Tercer filtro: Factibilidad de la estrategia

El objetivo de este filtro de factibilidad es conocer si las estrategias que han superado el filtro de aceptabilidad realmente pueden llevarse a cabo o no. Para conocer el resultado, se necesita saber si se cuenta con los recursos físicos, humanos, económicos y financieros, las capacidades y conocimientos y el tiempo requerido para poder llevarlas a cabo correctamente.

Para cualquier estrategia, la factibilidad es importante valorarla para poder implementar la estrategia. Para poder valorarla, hay que hacerse alguna pregunta como: ¿La empresa puede financiar la estrategia?, ¿Dispone de los materiales y servicios necesarios para poder competir de forma eficaz?, ¿Puede hacer frente la empresa a las reacciones de la competencia?, ¿La empresa podrá conseguir un posicionamiento competitivo?, etc.

En el primer filtro de ajuste, se han seleccionado las tres estrategias con mayor puntuación, las cuales son: Instalar placas de fotovoltaica en la empresa, creación de comercializadora eléctrica y Apertura de una nueva oficina en Barcelona.

Posteriormente, se ha realizado el filtro de aceptabilidad donde se ha podido observar que las tres estrategias son aceptadas por los grupos de interés de la empresa.

La estrategia 1, es la que tiene la menor puntuación de las tres, que aún así ha sido aceptada por la mayoría de los grupos estratégicos. Aunque en un principio no tiene mucho sentido como estrategia, la instalación de las placas en los domicilios de directivos y en la empresa pueden darle visibilidad para promocionarse, además de ofrecer a los clientes la oportunidad de ver las placas fotovoltaicas instaladas en la empresa y comprobar el importante ahorro en el consumo energético de Gaiadream. En la actualidad, el boca a boca tiene mucha importancia en las decisiones tomadas por los clientes a la hora de elegir un producto o servicio.

La estrategia 10, es la que tiene la mayor puntuación, además de ser aceptada por todos los grupos estratégicos. En esta estrategia, la empresa tendría que solicitar financiación ya que al crear una comercializadora y tener que comprar la energía para posteriormente distribuirla a los clientes, la inversión es muy alta. Aunque se necesitan muchos recursos podría suponer una gran expansión del negocio y podría recuperar la inversión inicial poco a poco mediante el margen de la compra de la energía y el posterior abastecimiento a los clientes.

Finalmente, la estrategia 11, es la segunda en mayor puntuación siendo aceptada por la mayoría de los grupos estratégicos. Esta estrategia sería ventajosa porque gran parte de la cartera de los clientes en la actualidad está en Barcelona y Gerona, con lo cual daría mayor visibilidad para aumentar todavía más la red de clientes y poder ofrecer un mejor servicio pre y posventa. El coste de llevarla a cabo no sería muy elevado, y se tendría que realizar un proceso de selección para la contratación de los nuevos empleados.



CAPÍTULO VII: PLANES DE ACCIÓN

CAPÍTULO VII: PLANES DE ACCIÓN

Tras haber realizado el filtrado de estrategias anterior, en este apartado se va a realizar el diseño del plan de acción de las tres elegidas. Estos planes de acción transformarán las estrategias en acciones o tareas concretas para conseguir que se hagan efectivas cada una de las estrategias. Esta fase es en la cual se concreta y detalla más del plan estratégico.

7.1. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

La estrategia tendrá que dividirse en acciones o tareas concretas para conseguir que sea una estrategia efectiva.

Los planes de acción son un tipo de plan que da prioridad a las iniciativas más importantes o relevantes para poder conseguir el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, de este modo, el plan de acción es como una guía que aporta una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de la organización, el plan de acción puede involucrar a varios departamentos y áreas. El plan fija quienes serán los responsables encargados de cumplir tanto en tiempo como forma cada una de las acciones y llevar un seguimiento de estas.

El plan de acción ofrece una forma de conseguir los objetivos estratégicos establecidos y es el paso previo a la puesta en marcha de una propuesta o idea.

Se puede determinar que cada plan de acción tiene que estar compuesto por los siguientes apartados para poder conseguir los objetivos fijados: estrategias a seguir, programas a emplear, acciones inmediatas que se tienen que llevar a cabo, recursos necesarios para efectuar las mismas, la fecha de inicio y finalización de cada acción y quien será el responsable.

Con el objetivo de expandir la empresa y conseguir una mayor cuota de mercado, se van a llevar a cabo las tres estrategias anteriormente mencionadas.

Se va a utilizar el plan de acción para dividir cada uno de los objetivos en acciones concretas, el cual guiará las tareas a realizar por la empresa para llevar a cabo las estrategias de forma óptima y minimizar los recursos utilizados.

Para la implantación de la estrategia 1, la instalación de placas fotovoltaicas en la empresa y casa de los directivos se realizarán las siguientes tareas:

Objetivo: Instalaciones de placas fotovoltaicas en la empresa y/o en el domicilio de los directivos para posteriormente aprovecharlo como exposición de cara al cliente en un plazo inferior a los 2 meses.				
ACCIONES		FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1	Planteamiento y elección del lugar donde se instalarán las placas (oficinas, casa directivos...).	01/08/2021	Dirección	Tiempo: 2 días
2	Solicitud del estudio a los proveedores.	03/08/2021	Dpto. administración	Tiempo: 3 días

3	Análisis con detalle la oferta de los proveedores.	06/08/2021	Dpto. administración y dpto. financiero	Tiempo: 2 días
4	Validación del proyecto y pago de este.	08/08/2021	Dirección y dpto. contabilidad	Tiempo: 1 día Importe: 10.000-12.000€
5	Visita técnica del instalador.	09/08/2021	Instaladores	Tiempo: 7 días
6	Solicitud de tasas y licencias de cada municipio.	16/08/2021	Dpto. administración	Tiempo: 20 días
7	Instalación y puesta en marcha.	06/09/2021	Instaladores	Tiempo: 2 días
8	Formar al personal y establecer horario de visita para las instalaciones.	08/09/2021	Dirección	Tiempo: 2 días
Inversión total			1,5 meses	12.000€

La estrategia 10, pretende la creación de una comercializadora eléctrica por parte de Gaiadream para combinarla con la asesoría energética y para ello se realizarán las siguientes tareas:

Objetivo: Creación de una comercializadora eléctrica para expandir la empresa y conseguir mayores beneficios en un plazo inferior a los 5 meses.

ACCIONES		FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1	Planteamiento y justificación de la propuesta.	01/09/2021	Dpto. Operaciones	Tiempo: 2 días
2	Alta en OMIE como agente de mercado y alta en red eléctrica (REE) para la obtención del código de identificación energética (EIC).	03/09/2021	Dpto. Operaciones	Tiempo: 1,5 meses Importe en garantías: 50.000€+50.000€
3	Solicitud de alta de sujeto de mercado en el gestor de datos estructurados de red eléctrica (GDE) mediante red eléctrica (REE).	04/09/2021		
4	Apertura del expediente en Red eléctrica (REE) y pago de las garantías para la compra de energía.	06/09/2021		
5	Comunicación de inicio de actividad al Ministerio de industria y declaración responsable.	15/10/2021	Dpto. Operaciones	Tiempo: 10 días
6	Alta en la Comisión nacional de mercados y competencia (CNMC) para la obtención del código R2 el cual ya habilita a la empresa como	25/10/2021	Dpto. Operaciones	Tiempo: 10 días

	comercializadora y puede operar.			
7	Alta en la Agencia Tributaria.	05/11/2021	Dpto. Operaciones	Tiempo: 15 días
8	Alta en distribuidoras eléctricas para poder empezar a tener clientes.	20/11/2021	Dpto. Operaciones	Tiempo: 1,5 meses
9	Solicitud a la CNMC del código de acceso al registro Español de participantes en el mercado mayorista de la energía (ACER).	21/11/2021		
10	A través de OMIE acceso al servicio de reporte (REMIT) con el código ACER para ver el establecimiento de prohibiciones.	22/11/2021		
11	Definir criterios de creación de tarifas para clientes en función del margen y el precio de mercado.	29/12/2021	Dpto. Operaciones y dirección	Tiempo: 10 días
12	Informar a los clientes de la creación de la propia comercializadora GAIADREAM.	09/01/2022	Dpto. Administración	Tiempo: 2 días
Inversión total			4,5 meses	100.000€

En el último plan de acción llevado a cabo para la estrategia 11, se detallan las tareas a realizar para la apertura de una nueva oficina en Barcelona:

Objetivo: Apertura de una nueva oficina en Barcelona para fidelizar y captar a clientes en un plazo inferior a los 2 meses.				
ACCIONES		FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1	Planteamiento de la propuesta y justificación.	15/03/2022	Dpto. proyectos	Tiempo: 2 días
2	Análisis y elección de la dirección para la apertura de la nueva oficina. Esta debería estar en un punto estratégico donde diariamente haya una gran afluencia de gente para captar nuevos clientes.	17/03/2022	Dirección y dpto. operaciones	Tiempo: 15 días
3	Análisis de costes (luz, agua, alquiler, etc.) para hacer una previsión del coste anual.	02/04/2022	Dpto. Financiero	Tiempo: 7 días Importe: 12.000€-15.000€/anuales
4	Selección de personal para la incorporación de dos nuevos trabajadores que cubran la atención al público de los clientes.	09/04/2022	Dpto. de RRHH	Tiempo: 3 días Importe: 30.000€

5	Información a la red de clientes actuales de la compañía sobre la apertura de las nuevas oficinas.	12/04/2022	Dpto. Operaciones	Tiempo: 1 día
5	Creación de una campaña de marketing para dar a conocer la nueva oficina, promocionar a la empresa y informar de los servicios ofrecidos.	13/04/2022	Dpto. Operaciones	Tiempo: 7 días Importe: 500€- 1000€
6	Ajuste y distribución de la nueva oficina para la apertura.	20/04/2022	Dpto. Operaciones	Tiempo: 10 días
Inversión total			1,5 meses	42.500€ - 46.000€

A partir de las tres tablas anteriores, podemos observar todas las acciones, la fecha objetivo, los responsables y los recursos necesarios para alcanzar cada una de las estrategias.

En cuanto a la primera estrategia de instalar las placas fotovoltaicas en la empresa y/o domicilio de los directivos, se pondrá en marcha en agosto con un plazo aproximado de un mes y medio de duración y un coste total de 12.000 €. La segunda estrategia de crear una comercializadora eléctrica para la expansión de la empresa empezaría en septiembre, la duración aproximada sería de cuatro meses y medio con un coste total de 100.000 €. Por último, la estrategia de la apertura de una oficina en Barcelona para la fidelización y captación de clientes se pondría en marcha a mediados de marzo de año siguiente con una duración de un mes y medio y un coste total de 42.500 € - 46.000 € aproximadamente.



CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

Tras realizar el plan estratégico de GAIADREAM, primero cabe puntualizar la situación tan complicada que se está viviendo en la actualidad, ya que debido a la crisis mundial del COVID-19 el entorno está siendo muy particular y cambiante, con lo que unas empresas se están viendo afectadas muy negativamente, en cambio otras empresas están creciendo mucho gracias a la pandemia.

Es importante para las empresas dedicar mucho tiempo y esfuerzo en el análisis, elaboración y elección de sus estrategias, ya que en la situación actual una buena elección en las mismas podría provocar una ventaja competitiva frente a la competencia.

Respecto a la empresa, desde el inicio de su actividad ha intentado posicionarse poco a poco como una marca referente en el sector de la energía dentro de la provincia. A día de hoy es una empresa con buena reputación dentro del sector gracias a su experiencia en el mismo y la gran cantidad de servicios ofrecidos.

La misión de Gaiadream es asesorar y gestionar todas y cada una de las necesidades que tenga el cliente tanto en optimización como eficiencia energética y económica mediante la gran experiencia y conocimientos que posee el equipo profesional que la componen. Por otro lado, la visión es seguir siendo una empresa importante en el sector ofreciendo un servicio excelente para poder ampliar el número de clientes poco a poco.

Durante todos estos años desde su creación ha conseguido hacer frente a sus competidores siendo una empresa reconocida en el sector, la cual pretende seguir estos pasos y poco a poco ir consolidándose como una de las empresas punteras.

Del **Plan Estratégico** realizado anteriormente, cabe destacar lo siguiente:

Con respecto al análisis externo, si hacemos referencia al macroentorno, existen un gran número de amenazas y oportunidades, concretamente 18 amenazas y 17 oportunidades. En las amenazas podemos destacar como más importantes las limitaciones por el estado de alarma, el incremento de la deuda pública mundial y el frenazo en inversión tecnológica. En contrapartida, las oportunidades a destacar son las ayudas para fomentar la energía verde, el incremento desde 2016 del gasto público en I+D y la evolución positiva del teletrabajo.

En cuanto al microentorno, se puede decir que existen más oportunidades que amenazas. Algunas de las amenazas importantes serían el gran número de competidores existentes y la diferenciación de los productos basada prácticamente en la imagen de la marca. Mientras que las oportunidades más importantes serían la buena imagen de la empresa en el sector, la gran experiencia que posee frente a los competidores y la gran demanda de servicios por parte de los clientes.

Haciendo referencia al análisis interno, la empresa tiene un gran número de fortalezas, concretamente 18 frente a las pocas debilidades que no llegan a ser ni la mitad, en concreto 5. Podemos decir que Gaiadream es una empresa bastante sólida dentro del sector y que poco a poco ha conseguido contar con una gran cartera de clientes y un buen posicionamiento frente a sus competidores.

Tras finalizar el análisis externo e interno, se ha realizado una combinación de amenazas y oportunidades del entorno con las debilidades y fortalezas de la empresa para formular una serie de estrategias posibles que podría llevar a cabo la empresa. De las estrategias propuestas,

tras realizar los filtros pertinentes para la elección de las mismas, se han seleccionado las tres que mayor beneficio podrían aportar a la empresa.

Las estrategias seleccionadas son las siguientes:

- Instalaciones de placas fotovoltaicas en la empresa y/o en el domicilio de los directivos para posteriormente aprovecharlo como exposición de cara al cliente.
- Creación de una comercializadora eléctrica para expandir la empresa y conseguir mayores beneficios compaginando con la actual asesoría energética.
- Apertura de una nueva oficina en Barcelona para fidelizar y captar a clientes, ya que el mayor número de la cartera de la empresa está en Barcelona.

En referencia a la primera estrategia de la instalación de las placas fotovoltaicas en la empresa y/o domicilio de los directivos, se pondría en marcha en agosto con un plazo de un mes y medio de y un coste total de 12.000 €. La segunda estrategia a seguir sería la creación de una comercializadora eléctrica para la expansión del negocio, la cual se empezaría a llevar a cabo en septiembre, con un plazo aproximado de cuatro meses y medio y un coste total de 100.000 € en la cual se tendría que pedir financiación. En cuanto a la última estrategia a seguir, la apertura de una nueva oficina en Barcelona para fidelizar y captar nuevos clientes, se empezaría a llevar a cabo a mediados de marzo del año siguiente, con un plazo de un mes y medio aproximadamente y un coste total de entre 42.500 € - 46.000 €.

Para concluir, espero que la propuesta sea de interés y utilidad, además de suponer un canal directo de comunicación y conocimiento sobre la empresa Gaiadrem y el sector de la energía, sirviendo como soporte para la toma de decisiones que se pueda dar próximamente.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Carrión Maroto, J. (2011). *Estrategia. De la Visión a la Acción* (2ª ed.). ESIC, Madrid: ESIC Editorial.

Cómo el covid-19 generará la mayor deuda pública mundial de la historia. (s.f.).
Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54981305>

El IVA en Europa. (s.f.). Obtenido de <https://www.billin.net/blog/iva-paises-europeos/>

Empresas Servicios Energéticos. (s.f.). Obtenido de IDAE:
<https://www.idae.es/companies/energetic-services>

España, segundo país avanzado que tardará más en recuperar el PIB per cápita de antes del covid. (s.f.). Obtenido de https://es.ara.cat/economia/espana-segundo-pais-avanzado-tardara-recuperar-pib-capita-covid_1_4004482.html

Guerras Martín, L., & Navas López, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones.* (5ª ed.). Civitas, Madrid: Thomson Reuters-Civitas.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ª ed.). Prentice Hall, Madrid: Pearson Educación.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia.* Prentice Hall, Madrid: Pearson Educación.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s.f.). Obtenido de
<https://www.mites.gob.es/estadisticas/bel/SMI/index.htm>

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1999). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos.* Prentice Hall.

Tipos impositivos de la Unión Europea. (s.f.). Obtenido de
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/06/economia/1620315662_316319.html

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. La empresa como un sistema	9
Figura 2. Niveles de estrategia	12
Figura 3. Estrategia corporativa	12
Figura 4. Estrategia competitiva	13
Figura 5. Estrategia funcional	13
Figura 6. Niveles estratégicos	14
Figura 7. Estrategia de éxito	14
Figura 8. Fases de la dirección estratégica	15

Figura 9. Estrategia	15
Figura 10. Proceso de desarrollo de la estrategia	17
Figura 11. Prismas de la estrategia	18
Figura 12. Proceso de planificación de una gran empresa	21
Figura 13. Proceso de planificación	22
Figura 14. Fases de la planificación	22
Figura 15. Organigrama de la empresa	25
Figura 16. Evolución Salario Mínimo Interprofesional	34
Figura 17. Tipos impositivos de la Unión Europea	34
Figura 18. Tasa de paro.....	37
Figura 19. Variación de los criterios de aprobación y demanda de préstamos	38
Figura 20. Evolución de las mayores economías del mundo	38
Figura 21. Evolución del teletrabajo.....	39
Figura 22. Porcentaje de ocupados que teletrabajan en la Unión Europea	39
Figura 23. Migración exterior durante el primer semestre de cada año	40
Figura 24. Evolución del nivel de formación de la población adulta.....	41
Figura 25. Capital invertido en empresas tecnológicas en Europa	42
Figura 26. Las economías más innovadoras de 2021	42
Figura 27. Presupuestos Generales del Estado para I+D+I.....	43
Figura 28. Distribución del gasto en actividades innovadoras	43
Figura 29. Principales variables de las empresas en la Comunidad Valenciana	44
Figura 30. Segmentación de las empresas	46
Figura 31. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	46
Figura 32. Número de empresas con CNAE 331.....	47
Figura 33. Principal competidor de Gaiadream.....	48
Tabla 1. Tipos de planificación	18
Tabla 2. Diferencias en los tipos de planificación.....	19
Tabla 3. Evolución esperanza de vida en España	33
Tabla 4. Variación del IPC	34
Tabla 5. PIB de España	36
Tabla 6. PIB a nivel mundial.....	37
Tabla 7. IPC de España	37
Imagen 1. Instalación punto de carga eléctrica en empresa CIRCUTOR, S.A.....	28
Imagen 2. Instalación de batería en la empresa Coim Moixent Coop V	28
Imagen 3. Instalación de contador empresa Cerámicas Gil SL.....	29
Imagen 4. Instalación de contador empresa Mandriladora Fercatub SL	29
Imagen 5. Instalación de planta fotovoltaica Tramafil SL	29
Imagen 6. Instalación de planta fotovoltaica Tramafil SL	29