



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

*“Desarrollo de un plan
estratégico y búsqueda de una
estrategia de océano azul para
ROTATEX, S.L.”*

MEMORIA PRESENTADA POR:

Aitana Doménech Sainz

TUTOR:

Josep Capó Vicedo

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE 2021

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y BÚSQUEDA DE UNA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL PARA ROTATEX, S.L.

TRABAJO DE FIN DE GRADO

ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

AITANA DOMÉNECH SAINZ

RESUMEN

Para este Trabajo Final de Grado se va a desarrollar un plan estratégico enfocado a la estrategia de océano azul para Rotatex, S.L, empresa destacada en la industria textil valenciana dedicada al servicio de estampación digital y acabados textiles de todo tipo.

El actual contexto exige que las empresas destaquen más que nunca de su competencia y aporten innovación en forma de valor a la sociedad. La estrategia de océano azul ayuda a las organizaciones a tomar este camino, rompiendo la disyuntiva de valor - coste y creando nuevos espacios de mercado donde la competencia es irrelevante.

Para ello, este trabajo implicará un acercamiento a la empresa objeto de estudio para saber dónde se sitúa, a qué se dedica y su estrategia competitiva, entre otros datos de interés. Se plasmará su modelo de negocio actual en el lienzo de la herramienta *Business Model Canvas*.

En primer lugar, se realizará un análisis externo para conocer a grandes rasgos tanto el entorno general que rodea a la empresa como el específico, al que pertenece por la actividad que desempeña. Como consecuencia de este análisis, destacaremos las amenazas y oportunidades que debe considerar la empresa.

Seguidamente, se desarrollará el análisis interno de la empresa en cuestión con la finalidad de conocer sus recursos y capacidades e identificar así sus fortalezas, que deberá explotar; y sus debilidades, que deberá eliminar o reducir.

Tras realizar y concluir el análisis anterior, se iniciará la transición al océano azul mediante sus seis pasos fundamentales, con el propósito de obtener una estrategia apta para la empresa.

Finalmente se planteará la estrategia escogida a la empresa para obtener *feedback* y valorar su implantación, respetando siempre la actividad empresarial de Rotatex S.L.

PALABRAS CLAVE

- Plan estratégico
- Océano azul
- Industria y acabados textiles
- Innovación en valor
- Competencia

ABSTRACT

The purpose of this Final Degree Project is to develop a strategic plan focused on the blue ocean strategy for Rotatex S.L., a leading company in the Valencian textile industry dedicated to digital printing and textile finishing services of all kinds.

The current context in which we live demands that companies stand out more than ever from their competitors and turn innovation into value to the society. The blue ocean strategy helps organizations to take this path, breaking the value - cost dilemma and creating new market spaces where competition is irrelevant.

To this end, this project will involve an approach to the company under study to find out where is located, what it does exactly and its competitive strategy, among other data of interest. Its current business model will be captured in the *Business Model Canvas* tool.

First, an external analysis will be carried out to get an overview of both general environment that surrounds the company and the specific environment to which it belongs due to the activity it carries out. As a result of this analysis, we will highlight the threats and opportunities that the company must consider.

Next, the internal analysis of the company in question will be developed in order to know its resources and capabilities and thus identify its strengths, which should be exploited; and its weaknesses, which must be eliminated or reduced.

After carrying out and concluding the previous analysis, the transition to the blue ocean will be initiated through its six fundamental steps, with the purpose of obtaining a suitable strategy for the company.

Finally, the chosen strategy will be presented to the company to obtain feedback and evaluate its possible implementation, always respecting Rotatex's business activity.

KEY WORDS

- Strategic plan
- Blue ocean
- Textile industry and finishing
- Value innovation
- Competence

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	11
1.1	OBJETO	11
1.2	MOTIVACIÓN.....	11
1.3	JUSTIFICACIÓN	12
2.	MARCO TEÓRICO.....	14
2.1	LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.....	14
2.1.1	EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA	14
2.1.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ETAPAS EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ...	18
2.1.3	EL PLAN ESTRATÉGICO	20
2.2	LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	22
2.2.1	TIPOS DE OCÉANOS EN EL MERCADO	23
2.2.2	LA INNOVACIÓN EN VALOR.....	24
2.2.3	CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA ESTRATEGIA.....	27
2.3	LOS CINCO PASOS PARA REALIZAR UNA TRANSICIÓN AL OCÉANO AZUL	27
2.3.1	PASO 1: MANOS A LA OBRA	28
2.3.2	PASO 2: COMPRENDER DÓNDE ESTÁS AHORA.....	30
2.3.3	PASO 3: IMAGINA DONDE PODRÍAS ESTAR	31
2.3.4	PASO 4: AVERIGUAR CÓMO LLEGAR.....	35
2.3.5	PASO 5: EJECUTAR TU JUGADA	38
2.4	BUSINESS MODEL CANVAS	40
3.	ANTECEDENTES	43
3.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	43
3.1.1	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	44
3.1.2	PROCESOS Y SERVICIOS	45
3.1.3	ESTRATEGIA COMPETITIVA	47
3.1.4	FILOSOFÍA Y COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE.....	48
3.2	REGIA TEXTIL.....	49
3.3	BUSINESS MODEL CANVAS DE ROTATEX	50
4.	ANÁLISIS EXTERNO	54
4.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO.....	55

4.1.1 ANÁLISIS PEST.....	55
4.1.2 PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DERIVADAS DE CADA UNA DE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO	76
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO.....	77
4.2.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	77
4.3 PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DERIVADAS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	86
5. ANÁLISIS INTERNO.....	89
5.1 INVENTARIO DE RECURSOS	90
5.2 ANÁLISIS FUNCIONAL.....	92
5.3.1 PERFIL ESTRATÉGICO.....	93
5.3 PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES	98
5.4 ANÁLISIS DAFO.....	99
6. ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL.....	103
6.1 COMPRENDER DÓNDE ESTAMOS AHORA – CUADRO ESTRATÉGICO DEL SECTOR	103
6.2 IMAGINAR DÓNDE PODRÍAMOS ESTAR – MAPA DE UTILIDAD DEL COMPRADOR Y LOS 3 NIVELES DE NO CLIENTES.....	106
6.3 AVERIGUAR CÓMO LLEGAR - ESQUEMA DE LOS SEIS CAMINOS.....	109
6.3.1 CAMINO 1: MIRAR MÁS ALLÁ HACIA OTROS SECTORES ALTERNATIVOS	110
6.3.2 CAMINO 2: MIRAR MÁS ALLÁ HACIA OTROS GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR	114
6.3.3 CAMINO 3: MIRAR MÁS ALLÁ HACIA LA CADENA DE COMPRADORES Y REDEFINIR EL GRUPO DE COMPRADORES DEL SECTOR.....	117
6.3.4 CAMINO 4: MIRAR MÁS ALLÁ HACIA LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	117
6.3.5 CAMINO 5: REPLANTEAR LA ORIENTACIÓN FUNCIONAL Y EMOCIONAL DEL SECTOR	120
6.3.6 CAMINO 6: PARTICIPAR EN LA MODELACIÓN DE LAS TENDENCIAS EXTERNAS A LO LARGO DEL TIEMPO	122
6.4 MAPA DE UTILIDAD DEL COMPRADOR CUBIERTO POR LOS CAMINOS.....	124
7. PRESENTACIÓN DE LA VIA ESCOGIDA PARA DESARROLLAR EL NUEVO OCÉANO AZUL	127
7.1 MATRIZ ERIC Y CUADRO ESTRATÉGICO RESULTANTE	129
7.2 PLAN DE ACCIÓN.....	132

7.1 BUSINESS MODEL CANVAS CON EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR	134
CONCLUSIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	141

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquización de los tres niveles de estrategia en una empresa.....	15
Figura 2: Etapas de la Dirección Estratégica.....	19
Figura 3: dinámica de la diferenciación y bajo coste en la que se basa la innovación en valor.....	24
Figura 4: esquema de las cuatro acciones.....	26
Figura 5: ejemplo del mapa piñonero, migrante, colono.....	29
Figura 6: ejemplo de cartera equilibrada para la transición al océano azul.	30
Figura 7: ejemplo de cuadro estratégico.....	31
Figura 8: los tres niveles de no clientes.....	34
Figura 9: esquema de los seis caminos.	36
Figura 10: organigrama empresarial de Rotatex.....	44
Figura 11: niveles del entorno.....	54
Figura 12: evolución del SMI en España de 2010 a 2020. Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos del Gobierno de España.	57
Figura 13: evolución del PIB español entre 2011 y 2020 en M de €. Fuente: elaboración propia a través de datos obtenido de Datosmacro.....	60
Figura 14: evolución del PIB pc de España entre 2011 y 2020 en €. Fuente: elaboración propia a través de datos de Datosmacro	61
Figura 15: renta per cápita de países de la zona euro en 2020.	62
Figura 16: evolución de la tasa de paro en España en el año 2020	63
Figura 17: porcentaje de paro en los países de la UE en 2020.....	64
Figura 18: comparación del gasto en I+D en las comunidades autónomas en España en 2019.....	66
Figura 19: porcentaje del PIB de cada país invertido en I+D.....	68
Figura 20: pirámide de la población española con los datos del pasado año.....	70
Figura 21: comparación de la tasa de natalidad en diferentes países europeos.....	71
Figura 22: índice de fecundidad y su comparación con algunos países de Europa y la media europea.....	72
Figura 23: tasa de mortalidad en países europeos	73
Figura 24: modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	78
Figura 25: evolución de la balanza comercial del sector textil de España desde 2010 hasta 2020. *Datos de octubre.	81
Figura 26: los 10 principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil en miles de €, 2019.	82
Figura 27: los 10 principales países de origen de exportaciones en el sector textil en España en miles de €, 2019.	82
Figura 28: evolución del número de empresas españolas dedicadas a la Industria Textil desde el 2000 hasta 2019 en miles de €.	83
Figura 29: evolución del número de empresas europeas dedicadas a la Industria Textil desde el 2008 hasta 2017 en miles de €.	83

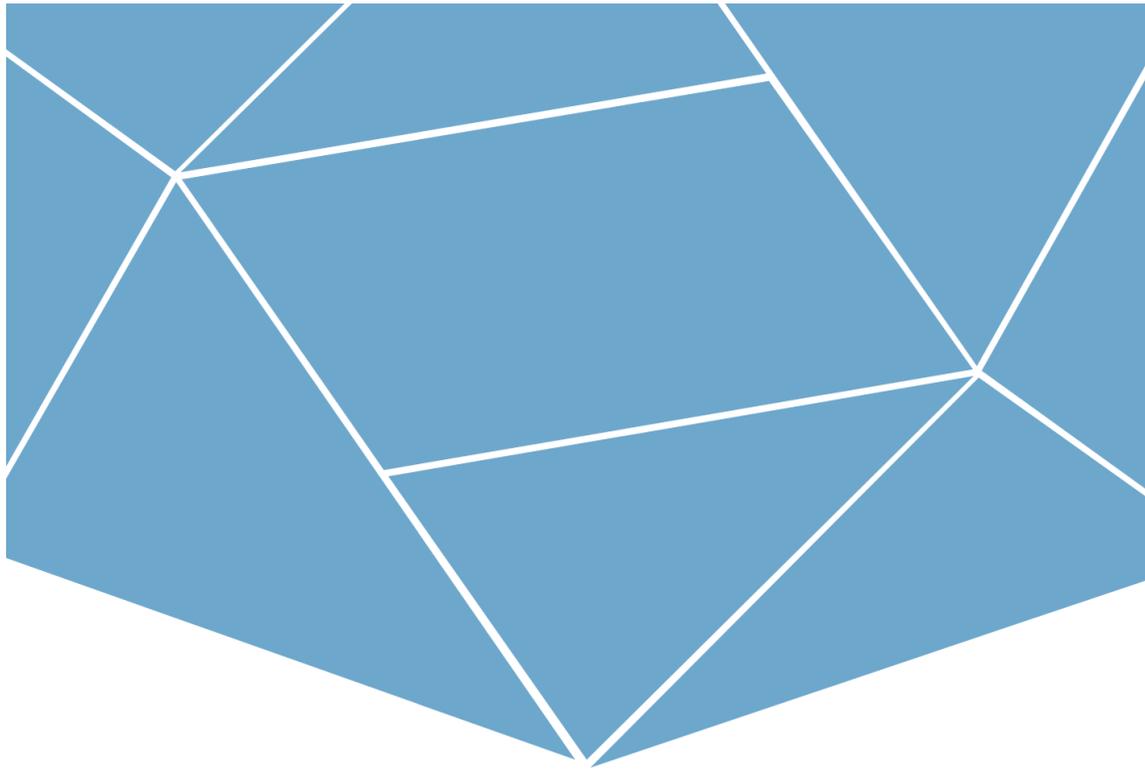
Figura 30: esquema de la división de los recursos de una empresa	90
Figura 31: cuadro estratégico comparativo. Fuente: elaboración propia.....	104
Figura 32: cuadro estratégico del primer camino	113
Figura 33: cuadro estratégico del segundo camino	115
Figura 34: cuadro estratégico del cuarto camino.....	119
Figura 35: cuadro estratégico del quinto camino	121
Figura 36: cuadro estratégico del sexto camino	123
Figura 37: cuadro estratégico final.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Ansoff.	16
Tabla 2: Características principales de las estrategias de océano rojo y azul.	25
Tabla 3: matriz E-R-I-C.	26
Tabla 4: los cinco pasos para la transición al océano azul.	28
Tabla 5: las 6 fases del ciclo de experiencia del comprador.	32
Tabla 6: Amenazas y Oportunidades derivadas del análisis PEST.	76
Tabla 7: ranking sectorial de empresas sector CNAE: (1330) Acabados de Textiles, 2019.	80
Tabla 8: Amenazas y Oportunidades derivadas de las 5 Fuerzas de Porter.	86
Tabla 9: listado de recursos de la empresa	91
Tabla 10: capacidades clave de cada área funcional de Rotatex	92
Tabla 11: Perfil Estratégico de Rotatex comparado con Colorprint.	94
Tabla 12: Perfil Estratégico de Rotatex comparado con Waixo	95
Tabla 13: Matriz de fortalezas y debilidades de Rotatex comparada con Colorprint.	96
Tabla 14: Matriz de fortalezas y debilidades de Rotatex comparada con Waixo	97
Tabla 15: Fortalezas y Debilidades de Rotatex por áreas funcionales	98
Tabla 16: análisis DAFO de Rotatex.	99
Tabla 17: matriz ERIC del primer camino	112
Tabla 18: matriz ERIC del segundo camino	115
Tabla 19: matriz ERIC del cuarto camino.	118
Tabla 20: matriz ERIC del quinto camino.	121
Tabla 21: matriz ERIC del sexto camino.	123
Tabla 22: mapa de utilidad del comprador mejorado.	124
Tabla 23: matriz ERIC final.	129
Tabla 24: Plan de acción para ejecutar la nueva estrategia.	132

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: lienzo del Business Model Canvas (BMC).	40
Imagen 2: logotipo de Rotatex.	43
Imagen 3: ubicación en el mapa de la empresa. Fuente: Google Maps.	43
Imagen 4: fotografías referentes al proceso de preparación y blanqueo.	45
Imagen 5: fotografías referentes al proceso de tintura.	45
Imagen 6: fotografía referente al proceso de estampación.	46
Imagen 7: fotografía del recubrimiento de mantelería a través del resinado.	46
Imagen 8: máquinas utilizadas en el proceso de acabados mecánicos.	46
Imagen 9: vista general de la depuradora de agua.	48
Imagen 10: logotipo de Regia Textil.	49
Imagen 11: equipo de diseño de Regia Textil.	50
Imagen 12: Business Model Canvas actual de Rotatex.	50
Imagen 13: tendencia que sigue la pirámide poblacional española	70



CAPÍTULO I

**OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL
PROYECTO**

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETO

En el presente Trabajo de Final de Grado se va a desarrollar un Plan Estratégico que permita conocer la empresa Rotatex, S.L. con la finalidad de estudiar propuestas de mejora y buscar nuevas áreas de negocio.

Mediante la Estrategia del Océano Azul y sus herramientas de análisis, se estudiará el sector del textil al que pertenece la empresa, con el objetivo de establecer los criterios más importantes para actuar sobre el mercado y poder crear nuevos espacios de mercado todavía no explorados por la empresa.

A través de las diferentes herramientas de análisis de una empresa, como el análisis del micro y del macroentorno y el Business Model Canvas, se estudiará y plasmará el modelo de negocio actual de Rotatex antes de dar paso a la evaluación del sector al que pertenece a través de las herramientas que proporciona la estrategia del océano azul.

Tras esto, se llevará a cabo la transición al océano azul a través de la exploración de los seis caminos, que culminará con la estrategia escogida para proponer el nuevo modelo de negocio innovador de la empresa con su correspondiente cuadro estratégico, distinguiendo las variables estratégicas que se deberían eliminar, reducir, incrementar y crear.

1.2 MOTIVACIÓN

La motivación que me lleva a realizar este proyecto es la puesta en marcha de la Estrategia del Océano Azul como herramienta para la búsqueda y creación de nuevos modelos de negocio en una empresa para que la competencia sea irrelevante.

Además de poner en práctica todo lo aprendido a lo largo del grado en Administración y Dirección de Empresas durante estos 4 años, utilizaré nuevos modelos de análisis, herramientas y enfoques que no se han visto en la carrera, lo que me va a permitir aprender a innovar en la parte organizativa de una empresa enfocándome en la Dirección Estratégica.

La primera vez que leí sobre la estrategia del océano azul fue a través de un artículo que hablaba sobre el conocido ejemplo de la estrategia del Circo del Sol. Me sorprendió que algo tan interesante no fuese para nada conocido, porque muy poca gente conoce este tipo de estrategia y mucho menos la manera en la que se puede implantar en casi cualquier tipo de empresa.

La empresa con la que he colaborado pertenece a un sector que destaca por la cantidad de competidores que existen en él y la rivalidad persistente. Ayudar a la empresa Rotatex a poder escapar de las fronteras de su mercado e indagar espacios no conocidos es vital para poder adaptarse y perdurar en el tiempo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

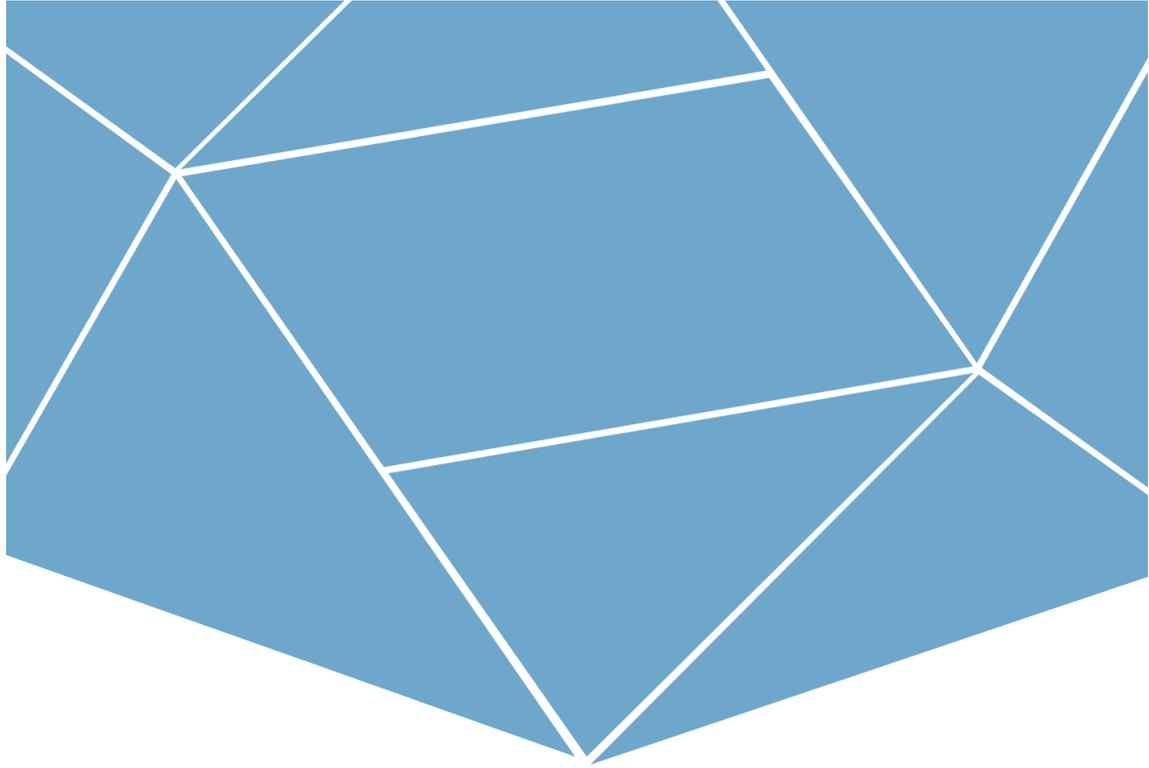
La industria textil y los sectores que forman parte de ella en los países desarrollados, han aguantado los devastadores efectos del auge imparable de la competencia de países emergentes en Asia, América Latina y el Este de Europa. Ubicaciones donde la mano de obra es infinitamente más barata y, como consecuencia, el precio de venta final también cae en picado.

Empresas situadas en los países más desarrollados se ven incapaces de competir ante esto y ante un cliente que cada vez es más exigente y que demanda un producto de la mejor calidad al menor precio posible.

Los cambios en el mercado suceden más rápido y cada vez son más dificultosos e impredecibles. Las peticiones de los consumidores también cambian y la demanda de productos más responsables con el medio ambiente aumenta. Es esencial que las organizaciones presten atención a estas nuevas tendencias para adaptarse y no solo ofrecer un producto un cliente, si no aportar valor a una sociedad.

Ciertamente las empresas textiles acostumbran a competir con estrategias muy parecidas. La finalidad a la que aspiran es ser mejor que sus rivales y conseguir aumentar así su cuota de mercado.

Por este motivo, es esencial plantear la necesidad de buscar un camino propio para alejarse de la competencia actual y descubrir las infinitas posibilidades de crecimiento que ofrece la ejecución de una estrategia de océano azul.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

En esta segunda parte, se realizará una breve descripción de la Dirección Estratégica para conocer en qué consiste y su vinculación con el desarrollo de un plan estratégico empresarial. Además, se tratará de introducir y exponer la Estrategia del Océano Azul para alinear el Plan Estratégico que se va a realizar a dicha Estrategia.

2.1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

El contexto actual en el que operan las empresas es cada vez más cambiante. Cada vez se hace más necesario dedicar tiempo al análisis empresarial para poder avanzar y adaptarse a lo que ocurre en el mercado. Saber vender es importante, pero saber qué vender y cómo hacerlo, aún más. Así se consigue el éxito.

Desde hace un tiempo, la Dirección Estratégica se ha convertido en una guía respecto a cómo poder llegar a comprender el desarrollo de la actividad empresarial. En consecuencia, la Dirección Estratégica procura utilizar herramientas con la finalidad de ayudar a que la empresa sea más eficaz a la hora de determinar oportunidades e intentar superar las adversidades, todo esto sin perder la visión de los recursos que posee, sus capacidades y fortalezas que la caracterizan.

Los directivos llevan casi dos décadas aprendiendo a jugar con las nuevas reglas. Las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente con las mejores para optimizar sus prácticas. Deben subcontratar adecuadamente para conseguir eficiencia. Además, deben cultivar unas cuantas competencias esenciales en la carrera por aventajar a sus rivales. (MICHAEL E. PORTER, *Ser Competitivos*, edición 2003).

2.1.1 EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

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

La estrategia empresarial tiene como objeto de estudio la forma en la que las empresas están en relación con su entorno para alcanzar sus metas futuras. Estos tres elementos (empresa, entorno y objetivos) se relacionan entre sí, haciendo que la empresa sea capaz de interpretar el entorno que le rodea, y valorar los recursos y capacidades que tiene para ofrecer bienes y servicios que dan respuesta al mercado en el que opera. Todo el proceso está presidido en primer lugar por la incertidumbre y le persigue la complejidad, razón por la cual las decisiones con contenido estratégico se alejan de otro tipo de decisiones con relaciones de causalidad bien establecidas, como son las decisiones tanto tácticas como operativas.

En el pensamiento estratégico, se consideran tres niveles de definición de estrategias, que se corresponden con los distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones.

Estos tres niveles son: estrategias corporativas o de empresa, estrategias competitivas o de negocio y estrategias funcionales.

En la siguiente figura, se diferencian los distintos niveles de la estrategia y la jerarquía organizativa que presentan:

Figura 1: Jerarquización de los tres niveles de estrategia en una empresa.



Fuente: elaboración propia a través de Estrategia y diseño de la organización.

La **estrategia corporativa o de empresa**, se refiere al alcance de la empresa a nivel global y cómo se añadirá valor a sus diferentes unidades de negocio. Puede incluir algunos aspectos relacionados con la cobertura geográfica, diversificación de productos/servicios, asignación de recursos entre las diferentes partes de la organización. También suele ocuparse de las expectativas de los accionistas en el mercado de valores.

Una de las decisiones más importantes y que debería ser la primera decisión que se toma en este tipo de estrategia es definir el campo de actividad de la empresa. Es decir, establecer el conjunto de productos y mercados en los que quiere operar.

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

A la hora de poner esto en práctica, las empresas combinan las diferentes direcciones de desarrollo posibles que se basan en la Matriz de Ansoff:

Tabla 1: Matriz de Ansoff.

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

Fuente: elaboración propia a través de Estrategia y diseño de la organización.

A continuación, se explican los cuadrantes de la Matriz:

1. PROTEGER/CONSTRUIR

Esta posición tiene lugar cuando las empresas protegen o consolidan su posición en los mercados actuales con productos que ya ofertan. Esto no quiere decir que se quede como está, ya que la situación del mercado cambia constantemente. Es más, puede exigir un cambio e innovación considerables con el fin de mejorar los productos y servicios. La clave es prestar atención a cómo pueden adaptarse y desarrollarse los recursos y capacidades de la organización para mantener su posición competitiva.

Por un lado, el término proteger requiere una reestructuración necesaria mediante la reducción de tamaño o salida de algunas de las actividades organizativas, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, construir se refiere a cuando la empresa trata de ganar cuota de mercado aumentando sus ventas de productos actuales en los mercados actuales, ya sea variando sus métodos comerciales mediante campañas publicitarias, aumentando la frecuencia de uso de un producto, aumentando la cantidad de uso, encontrando otros usos, etc.

2. DESARROLLO DE PRODUCTOS

Sucede cuando la empresa se mantiene en el mercado actual, pero desarrolla productos con características nuevas. Las modificaciones pueden ser accesorias (mejorando ligeramente el producto) o sustanciales (que suponen la sustitución de los productos actuales). Para mejorar la atención a las necesidades de los clientes, también se puede ampliar la línea de productos que tiene la empresa, ofreciendo una imagen innovadora.

A pesar de esto, la creación de una amplia gama de productos no tiene por qué asegurar el éxito. Por ello, esta actuación siempre debe realizarse con atención a las posibles consecuencias y con precaución.

3. DESARROLLO DE MERCADOS

En esta posición, la organización trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados, que pueden ser: nuevas áreas geográficas, nuevas funciones o nuevos segmentos o grupos de clientes. De esta manera, la empresa aprovecha su tecnología y capacidades de producción ya existentes.

4. DIVERSIFICACIÓN

La diversificación se refiere a cuando la empresa añade a la vez nuevos productos y mercados a los que ya posee. Esto provoca que la organización comience a operar en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito diferentes. Por tanto, esta posición estratégica es la más arriesgada y drástica.

En cuanto a los tipos de diversificación, existen dos: relacionada (cuando existe relación entre las actividades existentes y las nuevas) y no relacionada (cuando se anula la relación y solo pueden darse sinergias en temas financieros y directivos).

Para continuar, la **estrategia competitiva o de negocio** trata de determinar cómo competir mejor mediante las actividades o negocios de los que cuenta la empresa. Lo principal en esta parte de la estrategia es construir una posición competitiva mejor, para lo que hay que desarrollar recursos y capacidades organizativas que la sustenten. La creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva, además del desarrollo, mejora y explotación de los recursos y capacidades necesarios son elementos clave en este nivel.

La definición de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) en una empresa diversificada es clave en este tipo de estrategia. Estas son un conjunto de actividades o negocios que, desde el punto de vista estratégico, es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas *MENGUZZATO Y RENAU (1991)*. Para considerar que dos partes de una organización forman parte de distintas UEN, deben ofrecer productos y/o servicios diferentes, dirigirse a diferentes tipos de clientes y tener competidores diferentes.

La estrategia competitiva de una organización se desarrolla en cada una de sus UEN de manera independiente. La empresa debe definir su estrategia al nivel de las UEN con la finalidad de conseguir una situación de superioridad respecto a sus competidores, garantizando el éxito de cada una de ellas. Esto es lo que se conoce como **ventaja competitiva**: cualquier característica de una empresa que la diferencia de otra, colocándola en una posición relativa superior para competir.

Para entender un poco más las ventajas competitivas, es necesario mencionar las ventajas competitivas genéricas de Porter:

- **Ventaja competitiva en costes:** se produce cuando se disponen de ventajas en los procesos de adquisición de materias primas, fabricación, gestión o distribución. Esto permite ofrecer el producto o servicio a un precio unitario inferior al de los competidores.

- **Ventaja competitiva en diferenciación:** se produce por la existencia de cualquier característica propia de un producto o servicio que lo hace diferente a la competencia y que el cliente lo identifica y valora como una ventaja para él. Por esto mismo, los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor por él, puesto que le aporta un valor mayor comparado con la competencia.

El posicionamiento, que una vez fue el centro de la estrategia, ya no goza del favor de los expertos, porque es demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías actuales. Según la nueva doctrina, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier nueva posición en el mercado, y la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal. (MICHAEL E. PORTER, *Ser Competitivos*, edición 2003).

Sin embargo, estas afirmaciones son medias verdades peligrosas, y están haciendo que sean cada vez más las empresas que se lanzan a librar unas batallas que destruyen a todos los que participan en ellas. Es cierto que algunas barreras contra la competencia están desapareciendo al compás de la liberalización y de la mundialización de los mercados. Es cierto que las empresas han hecho bien en esforzarse para ser más estilizadas y más ágiles. Sin embargo, lo que algunos han dado en llamar *hipercompetencia* es, en muchos sectores, un problema que esos sectores se han buscado, no el resultado inevitable de los cambios en el modelo de competencia (MICHAEL E. PORTER, *Ser Competitivos*, edición 2003).

Una empresa solo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener en el tiempo. Debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior, o ambas cosas. (MICHAEL E. PORTER, *Ser Competitivos*, edición 2003).

Por último, las **estrategias funcionales** se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas. Deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, ya que son esenciales para que las estrategias a niveles superiores tengan el máximo impacto.

2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ETAPAS EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

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

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

Por tanto, es la principal herramienta de la dirección empresarial para concebir un futuro deseable para la empresa y diseñar los medios y alternativas adecuados para llegar hasta él. La planificación estratégica no es una suma continuada de planes

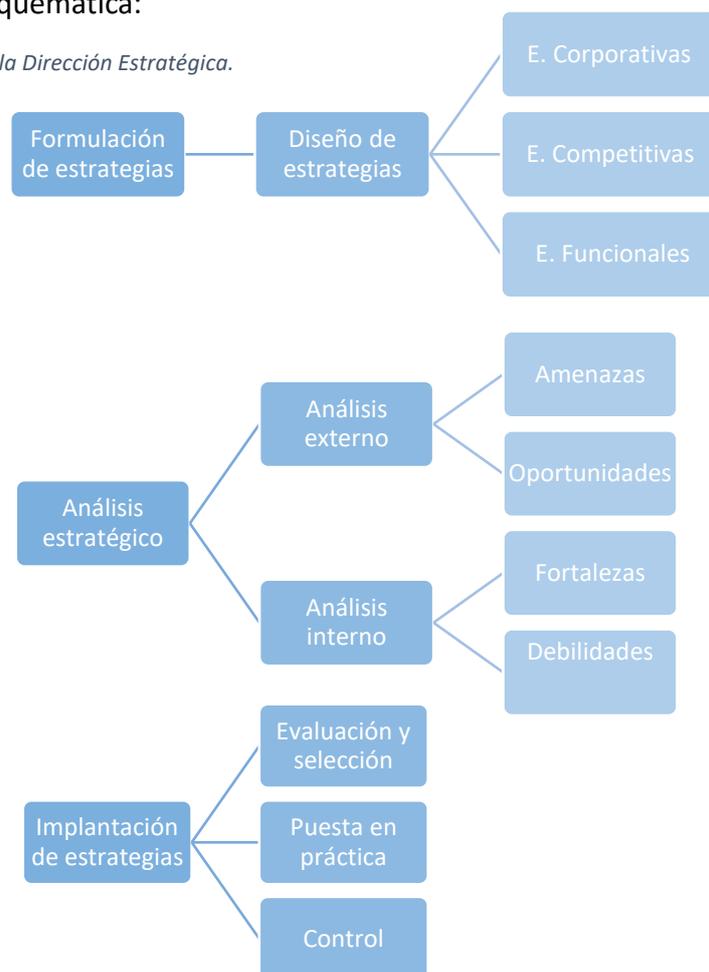
estratégicos, sino un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y continuar con un estilo de la dirección que permita a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno cambiante.

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

En ausencia de una preocupación suficiente por el entorno cuando este se vuelve turbulento, surge la necesidad de un planteamiento más adecuado, que da lugar a la llamada actitud estratégica. Hoy, la dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos, tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización; y factores externos como las características de los competidores, la estructura del sector, las condiciones económicas en general, la evolución de la tecnología, etc. Es por ello que la dirección estratégica surge para abarcar el problema estratégico en su totalidad.

Se puede considerar que el proceso global de la dirección estratégica está conformado por tres grandes partes: **análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias**. En la figura que se muestra a continuación, se observan las etapas de manera más esquemática:

Figura 2: Etapas de la Dirección Estratégica.



Fuente: elaboración propia a través de "Estrategia y diseño de la organización"

El **análisis estratégico**, trata de comprender la posición estratégica de la empresa y su objetivo es configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro. El alcance del análisis comprende desde variables técnico-económicas hasta las sociopolítico-culturales. La estrategia en esta fase se entiende como el resultado del alineamiento de tres elementos: el entorno, los recursos de la empresa y las expectativas de los diferentes individuos u organizaciones involucrados en la empresa (*stakeholders* o grupos de interés).

En la **formulación estratégica**, mediante análisis y diferentes metodologías, la empresa trata de diseñar las diferentes alternativas que existirían para conseguir los objetivos que se han elegido a través del contexto definido de los análisis interno y externo. Durante el proceso es necesario generar diferentes opciones estratégicas, varias alternativas de acción.

La última parte del proceso corresponde con la puesta en marcha de la estrategia o estrategias elegidas, la **implantación estratégica**. Se compone de:

- Evaluación de estrategias: las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas.
- Selección de estrategias: la selección de las estrategias es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Se podrá escoger una estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea la acertada o la errónea, ya que todas las estrategias pueden tener ventajas o desventajas, por tanto, la elección puede basarse en el criterio de los directivos.
- Implantación y control de estrategias: concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especifican las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa. Por último, tenemos que saber que el **control** es fundamental para la retroalimentación del sistema de la empresa. Es importante aplicarlo para que permita tomar acciones preventivas más que correctivas.

2.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO

La realización de un plan estratégico es una forma de obtener una visión global y a largo plazo de la empresa, segregando los diferentes niveles para conocerlos todos y poder tomar las decisiones de una manera correcta y adaptada a la empresa en sí. El plan estratégico es un plan maestro en el cual la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el presente, para poner en práctica en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de los grupos de interés. A nivel corporativo se debe definir la misión y la visión de la empresa, el análisis estratégico general y el campo de actividad de la

empresa, a través de las decisiones de expansión, diversificación, crecimiento tanto interno como externo, etc.

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

En el contexto actual en el que vivimos, de constantes y rápidos cambios, parece que no tiene mucho sentido hacer un análisis a medio/largo plazo, por la incertidumbre que deriva de ello. Sin embargo, un Plan Estratégico debe poder adaptarse a las nuevas informaciones que provienen del entorno y de los diferentes grupos de interés. Es por esta razón que es importante emplear metodologías participativas a lo largo de todo el proceso.

Las principales ventajas que puede encontrar una organización a la hora de desarrollar la planificación estratégica son:

- Aumentar el conocimiento de la propia organización, para detectar áreas de mejora.
- Aumentar el conocimiento de los grupos de interés para ofrecer una mejor respuesta a sus expectativas.
- Aumentar el sentido de pertenencia de las personas hacia la organización (en términos de motivación y productividad).
- Permite detectar oportunidades, clasificarlas según su prioridad y explotarlas.
- Preparar a la organización para estar en constante alerta para los cambios y poder gestionar mejor las adversidades.
- Permite una mejora en el proceso de toma de decisiones.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización.
- Unifica la orientación de la empresa a través de un procedimiento formal y sistemático.
- Obliga a llevar a cabo una vigilancia mayor del entorno que rodea a la organización.
- Supone una visión integral de la empresa, incorporando los problemas del análisis, la formulación y la implantación de las estrategias.
- Introduce la disciplina del pensamiento a largo plazo en la organización, ya que impulsa a reflexionar de manera lógica sobre la orientación estratégica de los diferentes negocios.
- Obliga a los directivos a pensar, reflexionar, comprender y negociar entre ellos los principales problemas que les afectan.

Respecto a la realización del Plan Estratégico, cabe destacar que la idea de su desarrollo debe de surgir de la alta dirección de la empresa. La participación de un experto es fundamental para que la planificación sea útil, creíble y coherente.

2.2 LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

En el contexto de globalización actual, existen numerosas fuerzas que hacen crecer la importancia de la creación de océanos azules. Primeramente, el hecho de que la competencia es cada vez más encarnizada y la presión sobre los costes y los beneficios va en aumento, intensificándose cada vez más. Esto se debe principalmente al hecho de que en la mayoría de los sectores la oferta supera a la demanda y, que muchos productos se están convirtiendo en genéricos, aumentando así las guerras de precios.

Además, a lo largo de los diez últimos años, han irrumpido nuevas tendencias a nivel mundial a una velocidad que pocos podrían haber previsto. Algunas de estas tendencias son:

- **Una demanda cada vez mayor de nuevas soluciones creativas.** Para seguir siendo relevantes, es necesario imaginar nuevas estrategias para lograr ser innovadores al menor coste.
- **El uso e influencia creciente de los megáfonos públicos.** Hace varios años, las organizaciones eran las que controlaban gran parte de la información difundida al público sobre sus productos o servicios. Eso ya es historia gracias a las redes sociales, al contenido que crean sus usuarios (clientes) y los *ratings* de los mismos productos en internet. Ahora es el propio consumidor el que tiene el poder y la credibilidad de la información que antes tenía la organización. Para vencer y no ser vencido, hoy en día un producto debe sobresalir como nunca lo había hecho antes. Gracias a esto, el público comenta en internet lo bueno y lo mucho que le gusta un producto, concediéndole cinco estrellas y *twittear* sobre este.
- **Un cambio de la ubicación de la demanda y el crecimiento en el futuro.** Países como China, India o Brasil ocupan los primeros puestos de la lista como mercados de crecimiento del futuro, siendo de las economías más grandes del mundo. Sin embargo, estos países no se parecen a las grandes economías a las que el mundo ha dirigido su mirada hasta ahora y en las que se ha basado para producir bienes y servicios a escala mundial. El mundo desarrollado destaca por las elevadas rentas per cápita, mientras que en los grandes mercados emergentes las rentas per cápita (aunque crecientes) son muy bajas. Esto implica la importancia de ofrecer productos o servicios a un bajo coste asequible. Pero, unos bajos costes no son suficientes por el simple hecho de que estas grandes poblaciones también acceden cada vez más a internet. Como consecuencia, para atraer a estos consumidores cada vez más expertos, es necesario la diferenciación y unos costes bajos, simultáneamente.
- **La aceleración y facilidad para llegar a ser un actor a nivel mundial.** En la última década se ha producido un cambio brutal en el coste y en la facilidad de convertirse en una organización que opera a nivel mundial. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de obviar esta tendencia. Hoy en día es fácil y barato crear un sitio web para tener un escaparate internacional, captar financiación colectiva a través del *crowdfunding*, comunicarse a través de *Skype* o *Gmail* y

pagar de manera segura a través de *PayPal*. Evidentemente, a pesar de las facilidades para adentrarse en el mercado global, siguen existiendo obstáculos que hay que vencer para tener éxito.

En definitiva, para diferenciarse de los mercados sobresaturados es necesario ser creativo a través de la innovación en valor. De hecho, la estrategia del océano azul desafía a las compañías a abandonar el océano rojo de la competencia encarnizada, mediante la creación de un espacio de mercado sin oposición que convierte a la compañía en irrelevante. En lugar de repartirse la demanda existente, cada vez más reducida, y compararse con la competencia, la estrategia anima a nadar en un océano azul donde aumenta la demanda y evade a los rivales. Es aquí donde se establece la relación entre en plan estratégico que se va a elaborar con el fin de buscar un océano azul para la empresa escogida.

2.2.1 TIPOS DE OCÉANOS EN EL MERCADO

Para entender mejor la estrategia del océano azul, se debe explicar la metáfora de los océanos rojos y azules.

Los **océanos rojos** representan a todos los sectores de actividad existentes actualmente. Es, por tanto, el espacio de mercado conocido, donde las fronteras de las industrias están definidas y son aceptadas y las reglas del juego las conoce todo el mundo. Aquí, las empresas tratan de posicionarse por encima de sus rivales con el fin de aumentar su cuota de mercado. A medida que el mercado se satura, se reducen los beneficios y las perspectivas de crecimiento en el mismo, los productos se tornan más comunes y las empresas luchan entre ellas para sobrevivir.

Todo lo contrario pasa en los **océanos azules**. Estos, representan todos los sectores de actividad que no existen hoy en día, el espacio de mercado desconocido. Por tanto, en los océanos azules la competencia no tiene importancia ya que todavía no se han establecido las reglas del juego. Se consideran que son los espacios de mercado no aprovechados y se caracterizan por la creación de demanda y la oportunidad de crecimiento de manera rentable.

Los océanos rojos siempre van a ser importantes y formaran parte de la realidad del mundo *business*. Pero, si tenemos en cuenta el contexto actual que se ha explicado anteriormente que desataca por una oferta mucho mayor que la demanda, competir por la participación en un mercado que es cada vez más pequeño, jamás será suficiente para mantener ese alto rendimiento que se espera.

Lamentablemente, la mayor parte de los océanos azules están sin explorar. Principalmente porque el trabajo estratégico de las empresas desde hace treinta años se ha centrado en la competencia, en vencer al enemigo para alcanzar el éxito y operar en un territorio conocido y limitado. Sin embargo, esto precisamente niega el principal valor que tiene el mundo empresarial: la capacidad de crear nuevos espacios de mercado sin explorar.

2.2.2 LA INNOVACIÓN EN VALOR

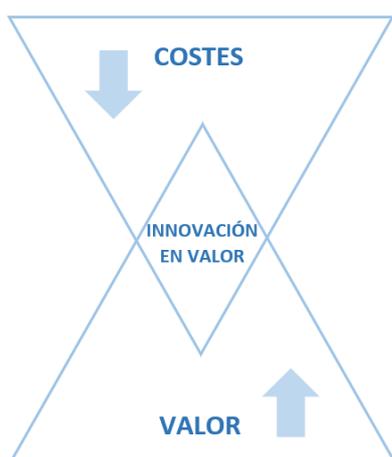
Lo que divide de manera sistemática a los que han tenido éxito al crear océanos azules de los que han fracasado es su enfoque estratégico. Las industrias y empresas atrapadas en los océanos rojos adoptan ese enfoque tradicional de conseguir vencer a la competencia y llevarse la mayor parte de la cuota del mercado.

En contra de esta posición defensiva, los creadores de océanos azules no se basan en perseguir la victoria a costa de la competencia. Como se ha mencionado antes, el objetivo de establecer un océano azul es no utilizar a la competencia como punto de referencia, para que acabe siendo irrelevante. De esta manera, la **innovación en valor** es la piedra angular de la estrategia del océano azul. Los creadores de océano azules dan un gran salto en valor cualitativo, tanto para los compradores como para la propia empresa. De esta manera, abren un espacio de mercado nuevo e inexplorado.

Solamente se produce innovación en valor cuando las empresas alinean la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de coste. Por ello, hay que diferenciar términos como la innovación tecnológica e innovar en el mercado siendo pioneros, de la innovación en valor que propone la estrategia del océano azul.

La creencia tradicional es que las empresas pueden crear valor para sus clientes a un precio de venta más elevado o, por el contrario, ofrecer un valor razonable a un coste más bajo. La innovación en valor pone en duda esta **disyuntiva entre el valor y el coste**, ya que los que persiguen la creación de océanos azules buscan de manera conjunta la diferenciación y el bajo coste.

Figura 3: dinámica de la diferenciación y bajo coste en la que se basa la innovación en valor.



Fuente: elaboración propia a través de La estrategia del océano azul.

Tal como se muestra en la figura 1, la creación de océanos azules se ocupa de la reducción de costes y de la elevación simultánea del valor para los compradores. Así es como se consigue un salto de gran valor.

El ahorro en costes tiene lugar **reduciendo o eliminando** variables con las que compite un sector.

Se consigue aumentar el valor para los compradores **localizando** y **creando** componentes que el sector nunca ha ofrecido.

Con el tiempo, la reducción en costes aumenta gracias a las **economías de escala** derivadas del aumento de ventas

En el siguiente cuadro, se resumen ambas estrategias para sintetizar sus características:

Tabla 2: Características principales de las estrategias de océano rojo y azul.

ESTRATEGIA DEL OCÉANO ROJO	ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL
Competir en el espacio de mercado existente	Crear un espacio de mercado sin competencia
Objetivo de vencer a la competencia	Conseguir que la competencia se vuelva irrelevante
Explotar la demanda existente	Crear y atraer nueva demanda
Elegir entre diferenciación por coste o por valor	Acabar con la disyuntiva de valor o coste
Disponer todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo coste	Disponer la totalidad del sistema de actividad empresarial en la búsqueda de la diferenciación y el bajo coste

Fuente: elaboración propia a través de la estrategia del océano azul.

Para acabar con la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo coste y crear una nueva curva de valor se deben plantear **cuatro preguntas clave** con el fin de cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocio de un sector:

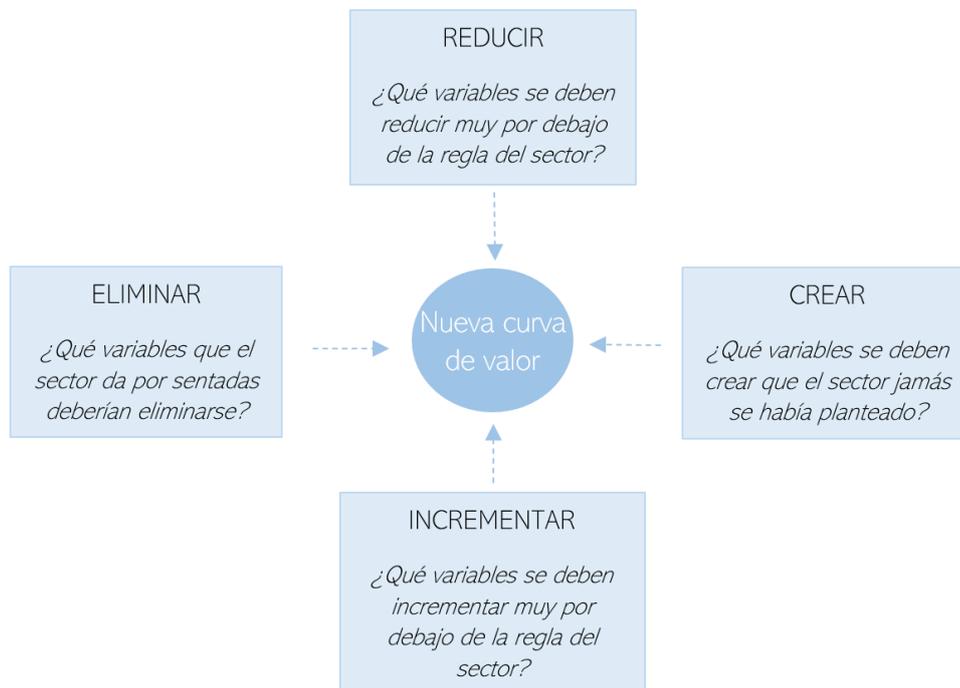
- La primera pregunta, obliga a **eliminar** variables que el sector ha utilizado para competir desde siempre. Estas variables, por lo general, se dan por supuestas, aunque hayan perdido o disminuido su valor. Algunas veces, hay un cambio fundamental en lo que los clientes valoran de un producto o servicio y las empresas están tan obsesionadas con compararse que no reaccionan ante ello.
- La segunda pregunta, **reducir**, obliga a determinar si se ha extremado en el diseño de los productos o servicios para alcanzar y sobrepasar a la competencia. En algunas ocasiones, las empresas ofrecen aspectos que aumentan innecesariamente su estructura en costes y son cosas que el cliente no acaba valorando de la manera esperada.

En la búsqueda de respuestas para estas dos primeras preguntas, se busca el desarrollo de ideas para **disminuir la estructura en costes** de la empresa en comparación con los competidores.

- La tercera pregunta, **incrementar**, encamina a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes.
- La última pregunta, **crear**, ayuda a descubrir nuevas fuentes de valor para los compradores. Favorece la generación de una demanda que antes no existía y a cambiar la estrategia de precios del sector.

Las dos últimas preguntas ayudan a reconocer la manera de **incrementar valor** para los compradores y **generar nueva demanda**.

Figura 4: esquema de las cuatro acciones.



Fuente: elaboración propia a través de *La transición al océano azul*.

Para completar este esquema de las cuatro acciones, existe una herramienta llamada la **matriz eliminar-reducir-incrementar-crear**, que induce no solo a que la empresa se plantee las preguntas mencionadas anteriormente sino a actuar en consecuencia.

Tabla 3: matriz E-R-I-C.

ELIMINAR	INCREMENTAR
REDUCIR	CREAR

Al completar la matriz con las acciones para contestar a las preguntas del cuadro, las empresas obtienen de manera inmediata cuatro beneficios:

- ✓ Se obliga a encontrar un modo de conseguir de manera simultánea la diferenciación y el bajo coste.
- ✓ Establece si la empresa está únicamente centrada en incrementar y crear, aumentando los costes y exagerando en la ingeniería de sus productos.
- ✓ Es fácil de comprender por cualquier gerente, por lo que plantea una fácil alineación y puesta en práctica.
- ✓ Examinar a fondo todas las variables competitivas del sector y de esta manera descubrir el repertorio de suposiciones implícitas, pero no tan necesarias.

2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA ESTRATEGIA

Para que una estrategia de océano azul sea eficaz, debe de poseer tres cualidades que se complementen entre ellas: **foco, divergencia y un mensaje central convincente**. El incumplimiento de alguna de estas cualidades puede derivar en que la estrategia planteada sea confusa, carente de diferenciación y difícil de comunicar, sin mencionar que conllevará a una estructura de costes altos. Que la estrategia cumpla estas aptitudes es la prueba de fuego inicial para la viabilidad comercial de las ideas de océano azul.

Foco de atención

Toda buena estrategia tiene un foco que se debe reflejar en el perfil estratégico de la compañía o la curva de valor. Es inviable que una empresa focalice todos sus esfuerzos en todas las variables competitivas clave que caracterizan un sector, ya que aumenta muchos los costes. Es mejor escoger menos y centrarse únicamente en mejorar esas.

Divergencia

Cuando una empresa elabora su estrategia de manera reactiva para mantenerse al nivel de la competencia, pierde su singularidad. Es muy importante que la curva de valor de la compañía destaque de entre la competencia, que sus atributos la hagan sobresalir del resto.

Mensaje central convincente

Para que una estrategia sea exitosa debe tener un mensaje nítido y convincente. Un buen mensaje no solo comunica la idea de forma clara sino también publicita la oferta de forma sincera, para que los clientes no pierdan la confianza ni el interés en el producto.

2.3 LOS CINCO PASOS PARA REALIZAR UNA TRANSICIÓN AL OCÉANO AZUL

Para proceder a realizar la transición al océano azul, las empresas pueden seguir un proceso de 5 pasos y utilizar una serie de herramientas analíticas. Cada uno de los pasos con las herramientas que le corresponden y sus respectivas pautas de aplicación tienen valor en sí mismos. Es muy importante valorar esto, ya que, cada empresa partirá desde el punto que le concierne.

A continuación, se muestra una visión panorámica de esos cinco pasos del proceso de transición al océano azul y las herramientas (en paréntesis y cursiva) que se deberían de aplicar en cada uno de ellos:

Tabla 4: los cinco pasos para la transición al océano azul.

PASO 1 → MANOS A LA OBRA
Escoger el lugar adecuado donde empezar la iniciativa (<i>Mapa Pionero-Migrante-Colono</i>) Reunir al equipo adecuado
PASO 2 → COMPRENDER DÓNDE ESTÁS AHORA
Construir una imagen del estado actual (<i>Escenario Estratégico</i>) Ver y acordar fácilmente que el cambio es necesario
PASO 3 → IMAGINAR DÓNDE PODRÍAS ESTAR
Descubrir los puntos de dolor que el sector impone a los compradores (<i>Mapa de Utilidad del Comprador</i>) Identificar el panorama completo de la demanda potencial (<i>los Tres Niveles de No Clientes</i>)
PASO 4 → AVERIGUAR CÓMO LLEGAR
Reconstrucción e las fronteras del mercado (<i>Marco conceptual de los Seis Caminos</i>) Desarrollar alternativas para lograr la diferenciación y el bajo coste (<i>Marco de las 4 Acciones</i>)
PASO 5 → EJECUTAR TU JUGADA
Realizar jugada en la Feria de Océano Azul Formalizar modelo de negocio Lanzar y despegar la jugada

Fuente: elaboración propia a través de *La transición al océano azul*.

2.3.1 PASO 1: MANOS A LA OBRA

El primer paso para plantear una estrategia de océano azul es establecer el alcance de la iniciativa, es decir, decidir qué negocio u oferta de producto/servicio se va a abordar. Para una *startup* o una organización con una única oferta predominante, establecer el alcance es sencillo, ya que deben entrarse en la oferta que pretende crear o en la que tienen actualmente.

Pero para las organizaciones que cuentan con una oferta múltiple definir el alcance no es tan fácil. Deben evaluar su actual cartera de negocios y **ver más allá del rendimiento actual**. Tradicionalmente, se han utilizado dos medidas para evaluar la potencia de la cartera de productos/servicios de una organización: la cuota de mercado y el atractivo del sector. La teoría es que, cuanto más atractivo sea el mercado y cuanto más grande sea tu cuota de mercado en el sector, más salud empresarial dispones.

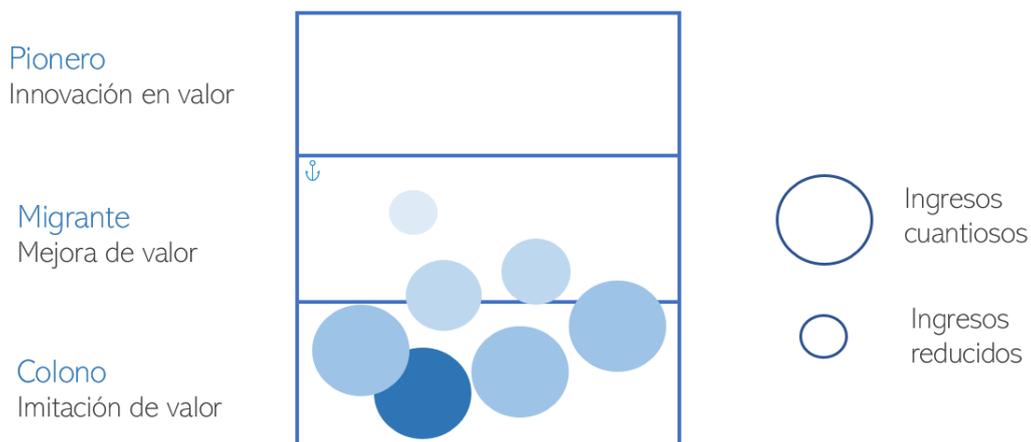
Claramente, la cuota de mercado es un indicador muy importante y la mayoría de las empresas quieren tener más. No obstante, es un indicador que va por detrás de la realidad, ya que es un reflejo del rendimiento pasado y no del futuro, que es lo que realmente nos interesa. Así mismo, con el atractivo del sector sucede lo mismo, tampoco mide el potencial de crecimiento futuro. Los sectores que más seducen hoy, pueden convertirse en poco atractivos mañana.

El **Mapa Pionero-Migrante-Colono** pone solución a este tema, sustituyendo la cuota de mercado y el atractivo de sector por **valor e innovación**. Evaluar la oferta de

productos/servicios en función de cuánto **valor innovador** ofrecen al comprador permite mejorar la visión estratégica de los negocios de una empresa.

- **Los Pioneros.** Negocios que suponen innovaciones en valor. No cuentan con clientes, sino fans. Son los negocios clave para la renovación de la cartera de productos/servicios de la empresa. Tiene una estrategia muy diferente a la competencia y se posicionan de manera que su crecimiento es potente y rentable.
- **Los Colonos.** Se sitúan justo en el otro extremo del gráfico, ya que se trata de productos que ofrecen un valor de imitación. Su manera de competir se basa en realizar cambios incrementales a una oferta o el precio de esta. Por tanto, su estrategia es igual al resto del sector. A pesar de que sus perspectivas de crecimiento son prácticamente nulas, generan un gran flujo de ingresos.
- **Los Migrantes.** Son los situados en un punto intermedio entre los dos anteriores. Cuentan con un potencial intermedio, pero no ofrecen ese valor innovador que se busca.

Figura 5: ejemplo del mapa piñonero, migrante, colono.



Fuente: elaboración propia a través de *La transición al océano azul*.

En este mapa se puede ubicar la cartera de negocios de la empresa:

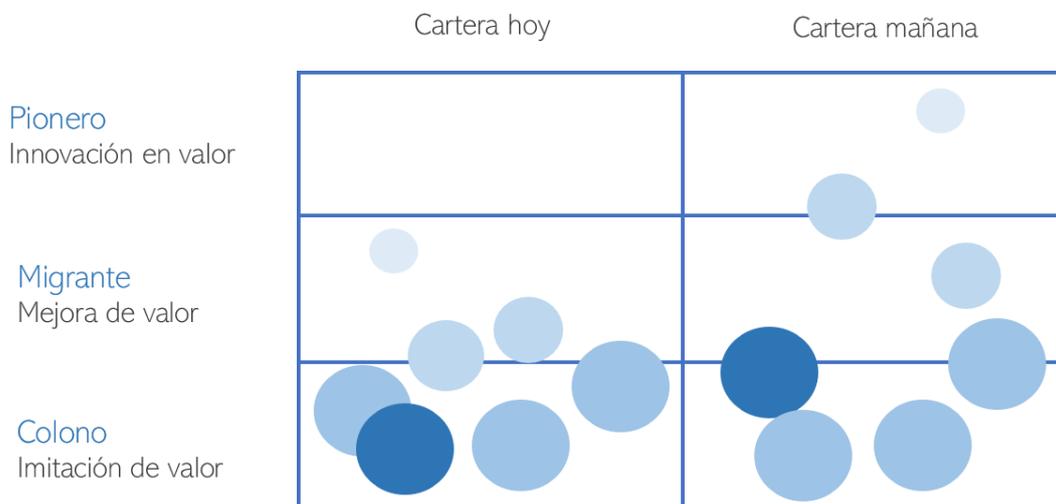
- Si consta principalmente de **colonos**, la empresa tendrá una trayectoria de poco crecimiento, limitada a océanos rojos.
- Si cuenta principalmente con **migrantes**, es posible esperar un crecimiento razonable. Su potencial de crecimiento no está explotado del todo y corre el riesgo de que otra empresa innove en valor.
- Los directivos deben intentar centrarse en los **negocios pioneros**, teniendo en cuenta que los colonos muchas veces son los que generan los flujos de ingreso en el presente (*vacas lecheras*).

A partir de los resultados de este mapa, el siguiente paso es elegir el negocio más beneficioso para iniciar la transición al océano azul. Deberá cumplir el mayor número posible de los siguientes criterios:

- Que sea un negocio colono o migrante bajo.
- Que su responsable tenga interés en salir del océano rojo.
- Que no existan grandes iniciativas en marcha para ese negocio.
- Que el negocio esté entre la espada y la pared.

El siguiente gráfico muestra como quedaría la cartera de una empresa tras elegir su negocio pionero apto para la transición, teniendo en cuenta las vacas lecheras que generan los ingresos estables tan necesarios:

Figura 6: ejemplo de cartera equilibrada para la transición al océano azul.



Fuente: elaboración propia a través de La transición al océano azul.

Lo siguiente a realizar dentro de este paso es **formar al equipo de océano azul adecuado**. Debe de estar formado por unas 5-10 personas que representen todas las funciones y niveles de la organización. Es muy importante que haya al menos un representante del personal del centro de atención telefónica o personal de tienda. Los empleados elegidos deben ser personas respetadas y con credibilidad dentro de la empresa, que escuchen bien, detallistas, considerados y que se vean capaces de sacar el trabajo adelante. Por supuesto, debe de haber un jefe de equipo que cuente con un rango mayor al resto de los miembros.

2.3.2 PASO 2: COMPRENDER DÓNDE ESTÁS AHORA

Una vez captado el negocio que se quiere llevar hacia el océano azul, es necesario tener una visión clara y compartida del actual panorama estratégico. Por un lado, esto garantiza tener una estrategia y no solo una colección de tácticas que individualmente podrían funcionar, pero no encajan todas juntas e incluso podrían llegar a ser

contraproducentes. Por otro lado, de esta manera se asegura que todo el mundo parte desde la misma posición.

Una verdadera alineación sucede cuando el equipo en conjunto está de acuerdo con la estrategia y sabe cómo está el panorama estratégico actual y, además, cuando saben que hay una necesidad de cambio.

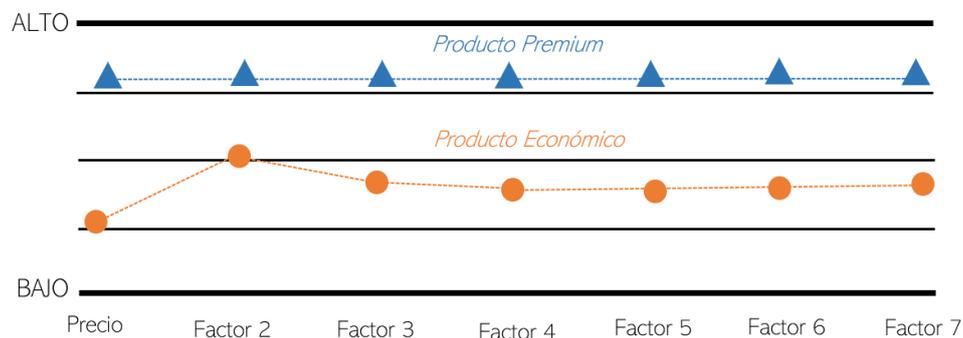
El **cuadro estratégico** es una herramienta de diagnóstico y de acción para la creación de una correcta estrategia de océano azul. Entre sus propósitos está plasmar el estado actual de la competencia en el espacio de mercado que se conoce para conocer dónde está invirtiendo actualmente la competencia, las variables alrededor de las cuales compete la industria en sus productos, servicio y entrega del bien final, y lo que los clientes reciben cuando compran o disfrutan de la oferta de los competidores.

En el **eje horizontal**, se representan las variables competitivas clave en los que invierte el sector y alrededor de los cuales gira la competencia.

El **eje vertical**, refleja el nivel de lo que reciben los compradores respecto a todas las variables competitivas clave.

La **curva de valor**, por tanto, es la representación gráfica del rendimiento relativo de una empresa en lo referente a las variables competitivas de su sector.

Figura 7: ejemplo de cuadro estratégico.



Fuente: elaboración propia a través de *La estrategia del océano azul*.

2.3.3 PASO 3: IMAGINA DONDE PODRÍAS ESTAR

Una vez habiendo definido el escenario estratégico “tal como es”, se tendrá una visión general del panorama actual del sector. La siguiente meta es tratar de detectar las asunciones y restricciones latentes en el sector, las cuales limitan su tamaño y su atractivo generando puntos de dolor. Los **puntos de dolor** son aspectos que tiene un negocio, producto o servicio que los consumidores aceptan, sabiendo o no, y que, a ojos de los no clientes reducen su utilidad y por esto mismo buscan otras alternativas.

La **utilidad** refleja el grado de satisfacción aportado a los consumidores, mientras que las **limitaciones a la utilidad** reflejan todo lo contrario: se consideran obstáculos que pone un sector a los compradores. Son esos puntos de dolor que se han mencionado antes. En el proceso de transición al océano azul, los puntos de dolor no se consideran limitaciones sino **oportunidades** para modificar el terreno estratégico de juego.

Con el fin de ayudar a los equipos a conseguir una visión global de conjunto de las prácticas de un sector determinado que restringen su utilidad y limitan su atractivo, se utiliza el **mapa de utilidad del comprador**. Es una herramienta que sirve para identificar de manera objetiva las oportunidades de océano azul que existen y lo que se necesita para desarrollarlas. Este mapa refleja las diferentes experiencias de compra que viven los compradores cuando aceptan la oferta de un sector, revelando los problemas que el sector todavía no ha abordado. De esta manera se crean los puntos de dolor que hay que solventar.

El mapa comienza con un trazado general de la **experiencia de compra** completa, que suele ser más amplia de lo que se piensa en la mayoría de los sectores:

Tabla 5: las 6 fases del ciclo de experiencia del comprador.

	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente						
Simplicidad						
Practicidad						
Reducción del riesgo						
Diversión e imagen						
Respeto al M. Ambiente						

Fuente: elaboración propia a través de La transición al océano azul.

Como se observa en la tabla anterior, la experiencia de un comprador suele contar en la mayoría de los casos con seis etapas, que se presentan de manera secuencial. Cada una de las etapas comprende diversas experiencias concretas. Las **6 fases del ciclo de experiencia del comprador** se encuentran en el **eje horizontal**, mientras que el **eje vertical** constituye las **6 palancas de utilidad**. Las palancas de la utilidad son unos elementos comunes presentes en las distintas etapas de la experiencia del comprador. Son los medios mediante los cuales las empresas pueden generar un beneficio excepcional para sus compradores.

Tabla 6: el ciclo de experiencia de compra del cliente. Preguntas que deberían hacerse los miembros del equipo.

Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
¿Cuánto tiempo tarda en encontrar el producto que necesita?	¿Cuánto tiempo tarda la entrega del producto?	¿Exige el producto capacitación o ayuda de un experto?	¿Se necesitan otros productos y servicios para que este producto funcione?	¿Requiere mantenimiento externo el producto?	¿Se generan desechos con el uso del producto?
¿Es atractivo y accesible el lugar de compra?	¿Es difícil desempaquetar el producto e instalarlo?	¿Es fácil guardar el producto cuando no se está utilizando?	De ser así, ¿son costosos?	¿Es fácil actualizar y mantener el producto?	¿Es fácil desechar el producto?
¿Es seguro el entorno donde se realiza la transacción?	¿Deben los compradores ocuparse de los arreglos de la entrega?	¿Son eficaces las características y las funciones del producto?	¿Cuánto tiempo ocupan?	¿Es costoso el mantenimiento?	¿Hay problemas legales o ambientales a la hora de desechar el producto?

Fuente: elaboración propia a través de La transición al océano azul.

En cuanto a las **palancas de utilidad**, a continuación, se presenta un breve resumen del significado de cada una:

- **Productividad:** lo relativo a la eficiencia cuando se responde a las necesidades de los compradores. Suele ser la palanca utilizada más a menudo ya que hace referencia a la capacidad que tiene una oferta de cubrir de forma efectiva las necesidades del comprador en cada una de las fases del ciclo de experiencia de compra ahorrándole tiempo, esfuerzo y/o dinero.
- **Simplicidad:** todo lo que elimina o minimiza la complejidad o el estrés mental.
- **Practicidad:** obtener un producto/servicio cuando y donde se desee.
- **Reducción del riesgo:** ya sea riesgo financiero, físico, emocional o reputacional del consumidor.
- **Imagen y diversión:** estética, sensación, actitud, estilo... aquello tangible o intangible que transmite un producto o servicio.
- **Respeto al medio ambiente:** hace referencia a cuestiones ecológicas y se pregunta si los clientes consideran importante que un producto/servicio cuente con una reputación sólida en lo referente a la sostenibilidad.

Para conseguir que la prueba de utilidad sea inmejorable, las organizaciones deben verificar que su producto/servicio elimine los más grandes obstáculos en todo el ciclo de compra tanto para clientes como para no clientes.

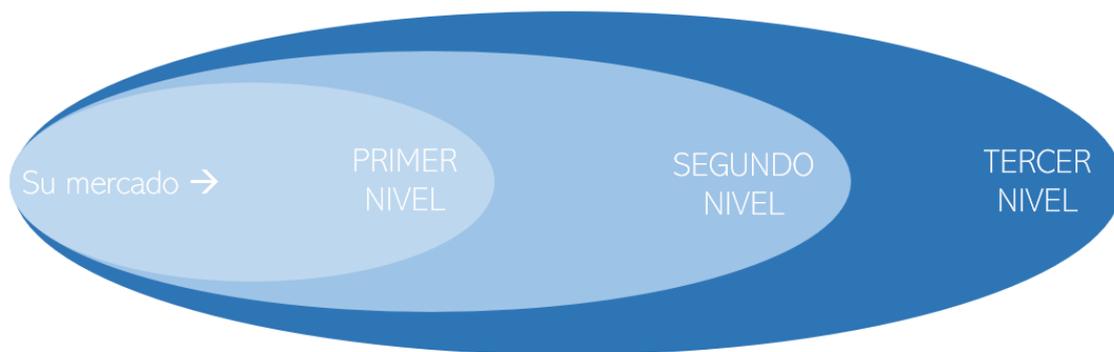
Después de concretar las etapas del ciclo de experiencia del comprador y las palancas de utilidad, ya se puede crear el **mapa de utilidad del comprador**. Primeramente, cada miembro del equipo debe de ponerse en el lugar del comprador e imaginar cómo es la **experiencia de consumo**. Después, se identificarán las actividades concretas que comprenden cada etapa del ciclo. Por otro lado, se deberá explorar las **6 palancas de utilidad** del comprador con la finalidad de plantearse cuál es el mayor obstáculo a cada palanca en cada una de las fases y cuál es el motivo principal del mismo. Para rellenar el mapa de utilidad, se marcará una **"X"** en los lugares donde aparezcan puntos de dolor,

y una “O” en los espacios de utilidad en los que se centra actualmente el sector. Este mapa, por tanto, proporciona información sobre los puntos de dolor u obstáculos a la utilidad impuestos por el sector a los clientes actuales que ahuyentan a los no clientes.

Después de este proceso se pueden afirmar varias cosas:

- Es necesario ir más allá de la demanda existente.
- Esto atenúa el riesgo de escala asociado a la creación de un nuevo mercado al agregar la mayor demanda posible para un nuevo producto o servicio.
- Las empresas deben cuestionarse dos prácticas estratégicas convencionales tomando el camino opuesto:
 - Centrar sus ojos en los **NO CLIENTES**
 - Aprovechar aquellos aspectos que valoran todos los compradores en común.
- De esta manera, las empresas podrán desatar una **cantidad de clientes nuevos que antes no existía.**

Figura 8: los tres niveles de no clientes.



Fuente: elaboración propia a través de *La transición al océano azul*.

Primer nivel

- Clientes al borde de ser no clientes.
- Personas que utilizan mínimamente lo que el mercado actualmente les ofrece mientras buscan algo mejor.

Segundo nivel

- Clientes que rechazan las ofertas del sector.
- Personas que se niegan a formar parte del mercado porque no utilizan o no pueden permitirse utilizar lo que el sector ofrece.
- Satisfacen sus necesidades por otros medios o hacen caso omiso de ellas.

Tercer nivel

- Personas que nunca han pensado en nuestras ofertas de mercado como una opción.
- Ninguna empresa del sector considera a estas personas como clientes potenciales u objetivo.
- Existe el caso de que las necesidades de estos y las oportunidades de negocio de asociadas con ellos pertenecen a otros mercados.

Es normal que cuando se presenta el marco de trabajo de los niveles de no clientes en un equipo de trabajo, la primera reacción sea cuestionarse si este concepto de “no clientes” es asociable a su sector. Lo cierto es que cada sector y empresa es diferente. Por tanto, cada empresa debe fijar su atención en el **nivel que represente la mayor captación en el momento**. También es beneficioso explorar si existen elementos comunes entre los tres niveles, para así poder ampliar el alcance de la demanda latente. Lo fundamental es **buscar siempre la mayor captación posible**.

2.3.4 PASO 4: AVERIGUAR CÓMO LLEGAR

Uno de los principios fundamentales de la estrategia del océano azul es **reconstruir las fronteras del mercado**, con el objetivo de separarse de la competencia y crear océanos azules. Todas las organizaciones, sean grandes o pequeñas, deberían hacerse esta pregunta: ¿cómo se pueden reconstruir las fronteras de un mercado y cambiar las ideas sobre el lugar donde se hallan las oportunidades con el fin de crear y abrir nuevas fronteras de valor y coste? El reto entonces es identificar correctamente oportunidades comercialmente atractivas para crearlos.

Para ello, existe un método basado en **seis caminos que facilitan y estructuran la tarea de ver oportunidades** donde otros solo ven océanos rojos de competidores y conseguir rehacer las fronteras del mercado. El **marco conceptual de los seis caminos** enseña a transitar de formas distintas por un mismo lugar para que se puedan ver cosas que siempre han estado ahí, pero que hasta ahora estaban ocultas. En esta etapa del proceso, hay que zambullir la cabeza dentro del mercado y realizar un trabajo de investigación con el fin de generar información y cambiar el campo estratégico de juego.

Por lo general, las organizaciones tienden a limitar ese campo estratégico al que pertenecen en base a seis fronteras convencionales: el sector, el grupo estratégico, el grupo de compradores, el ámbito de la oferta de producto o servicio, la naturaleza del atractivo de la oferta y el tiempo. Sin embargo, las fronteras no definen cómo deben o deberían ser las cosas, si no como son ahora. El marco conceptual de los seis caminos cuestiona estos seis supuestos fundamentales en los que se basan las empresas tradicionalmente.

Figura 9: esquema de los seis caminos.



Fuente: elaboración propia a través de *La transición al océano azul*.

Camino 1: mirar más allá hacia otros sectores alternativos

Las empresas compiten dentro de su propio sector y contra sectores que ofrecen otros productos o servicios alternativos. Para abrir una nueva frontera de valor y coste, hay que fijarse en otros sectores alternativos y comprender los motivos por los cuales los compradores prefieren un sector a otro. Por ejemplo, si una persona quiere llevar siempre camisas sin arrugas puede planchar las camisas en casa, llevarlas a la tintorería o comprarlas de un material que no se arrugue. Este proceso mental es intuitivo para los consumidores. En cambio, las empresas solo se centran en vencer a sus rivales en el sector.

Analizar sectores alternativos es beneficioso para encontrar oportunidades para la innovación en valor. El objetivo es identificar los problemas o las necesidades que tu oferta resuelve actualmente y crear una lista de los otros sectores o soluciones que utilizan los clientes para resolver estas mismas necesidades.

Camino 2: mirar más allá hacia otros grupos estratégicos de tu sector

Los grupos estratégicos son grupos de empresas de un mismo sector que funcionan con una estrategia muy parecida. Normalmente, ninguno de los grupos estratégicos presta mayor atención a lo que hacen los demás porque aparentemente no compiten entre sí desde el punto de vista de la oferta.

La clave para conseguir la transición al océano azul es comprender los factores que impulsan a un comprador a decidirse por un determinado grupo estratégico. Entenderlo permitirá diferenciar entre los factores por los que compiten varios grupos estratégicos y los pocos factores decisivos que llevan a un cliente a decantarse por uno u otro sector. El propósito no es saber por qué los compradores eligen una organización u otra, sino comprender por qué saltan de un grupo estratégico a otro.

Camino 3: explorar la cadena de compradores y redefinir el grupo de compradores del sector

En la mayoría de las industrias los competidores convergen en una definición común de los compradores objetivo. Pero, en realidad, la decisión de compra suele implicar a una **cadena de compradores** que participan de manera directa o indirecta en la decisión de compra: los **usuarios** del producto o servicio, los **compradores** que lo pagan y los **influenciadores**, cuyas opiniones repercuten en la toma de decisiones del proceso. La manera en la que cada uno define el valor es diferente.

De este modo, merece la pena fijarse en los influenciadores potenciales que podrían formar parte del proceso de toma de decisión, aunque no estén implicados directamente en él. Dejar de centrar la atención plenamente en el comprador tradicional y redirigirla hacia grupos ignorados puede ser la clave para descubrir fuentes de utilidad ocultas y abrir un nuevo espacio de mercado.

Camino 4: explorar productos y servicios complementarios

Son pocos los productos o servicios que se utilizan de forma aislada, casi siempre hay otros que afectan a su valor. Sin embargo, en la mayoría de los sectores, las organizaciones rivales coinciden en la aplicación de las mismas fronteras convencionales a sus productos o servicios y centran sus esfuerzos únicamente en maximizar su valor.

La clave para ofrecer un valor innovador está en definir la **solución total** que buscan los compradores cuando eligen un producto o servicio. Para ello, hay que pensar en lo que pasa antes, durante y después de utilizar el producto o servicio.

Camino 5: replantear la orientación funcional y emocional del sector

Las empresas suelen competir mayoritariamente basándose en el precio y la función. Su atractivo acaba siendo **funcional o racional**. Otras, compiten basándose en los sentimientos y emociones positivas, siendo su atractivo emocional. Sin embargo, el atractivo de la mayoría de producto rara vez es racional y sentimental a la vez.

Cuando las empresas están dispuestas a cuestionar la orientación funcional o emocional de su industria, muchas veces descubren espacios desconocidos. Para ello, hay que poner atención a la manera en que se describe un sector actual u objetivo los clientes y los no clientes. Indagar acerca de las principales características que los llevan a describirlo como funcional o emocional.

Camino 6: participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo

Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo, tales como las redes sociales, el movimiento mundial de defensa del medio ambiente o el envejecimiento de la población en los países desarrollados. Si se estudian estas tendencias de la manera correcta, es probable imaginar la manera de crear oportunidades de océanos azules.

Muchas empresas se adaptan lentamente y con algo de pasividad a la medida que las tendencias van evolucionando, actuando al compás de lo que sucede a fin de mantener el ritmo. No obstante, proyectar tendencias no suele aportar información sobre posibles fronteras nuevas de valor y coste. Explorando la dimensión del tiempo, desde el valor que un mercado ofrece en el momento hasta el que podría ofrecer mañana, las empresas pueden proyectar activamente su futuro. Es cuestión de identificar caminos nuevos en las tendencias observables en la actualidad. Para empezar, es imprescindible saber qué tendencias repercuten de manera decisiva sobre un sector concreto. Hay **tres principios clave** para evaluar las tendencias en el tiempo: deben ser **decisivas** para el negocio, **irreversibles** y deben tener una **trayectoria clara**.

Partiendo de la visión de una estrategia azul, es imposible anticipar el futuro con el fin de identificar aquellas cosas que deben modificarse en el presente para abrir un nuevo océano azul.

2.3.5 PASO 5: EJECUTAR TU JUGADA

En este punto, el equipo habrá desarrollado **hasta seis oportunidades de negocio potencialmente viables**, una por cada camino y cada una plasmada en un escenario estratégico por venir. Cada uno de esos escenarios cuenta con un **mensaje contundente o eslogan** asociado que resulta atractivo para el mercado. Además, también se tiene una **matriz ERIC** para cada opción, planteándose las **ventajas económicas** que ofrece cada una de ellas.

Para elegir la opción estratégica a implementar se puede organizar una **feria del océano azul**. Aquí es donde se exponen las opciones estratégicas del equipo (los escenarios estratégicos) a los grupos de interés de la empresa (incluso a los no clientes).

- Primeramente, se presenta el **escenario estratégico tal cual**, mostrándose el océano rojo al que se enfrenta el sector y se explica el motivo por el cual debe realizarse la transición al océano azul.
- Se presenta el **mapa de utilidad del comprador**, que recordamos presenta esos **puntos de dolor** que sufren los clientes (oportunidades de valor oculto) y los **tres niveles de no clientes** (nueva demanda potencial).
- Se muestran los **distintos escenarios estratégicos**. Describiendo la **oferta**, el **escenario estratégico por venir** mediante la matriz ERIC, resumiendo las **ventajas para los compradores** y haciendo hincapié en las **ventajas económicas para la organización**.

- Los **asistentes visitan cada stand**, donde están colgados el escenario estratégico tal cual y la matriz ERIC. Eligen las que consideran más interesantes exponiendo las razones.
- Por último, a partir de todas las ideas obtenidas, la dirección empresarial **elige la matriz ERIC y el escenario estratégico definitivos**.

Una vez elegida la opción definitiva, se debe realizar un **estudio del mercado rápido** con la misma. Para ello hay que elegir a compradores potenciales que se quiere convertir en compradores, para saber la mejor manera de posicionar el producto y detectar posibles ajustes.

El siguiente paso es **formalizar el modelo de negocio**, para garantizar que la idea sea sólida y garantizar la viabilidad comercial. Las empresas deben diseñar su estrategia de océano azul de acuerdo con la **secuencia** de: la **utilidad** para el comprador, el **precio**, el **coste** y la **adopción** del producto o servicio:

- ¿Ofrece la idea una utilidad **extraordinaria** para el comprador?
Al ubicar el producto o servicio en los espacios del mapa de utilidad del comprador se ve de manera clara si la nueva idea crea una propuesta de uso diferente a la de los ya existentes.
- ¿Es su **precio** accesible para el grueso de los compradores?
Para asegurar un fuerte flujo de ingresos debe fijarse un precio estratégico correcto, para que los clientes que deseen comprar el producto o servicio estén en disposición de pagarlo.
- ¿Puede lograr la meta de **costes y rentabilidad** al precio estratégico?
*Para rentabilizar su oferta las empresas pueden mover tres influencias: **racionalizar las operaciones** e introducir innovaciones de costes desde la producción hasta la distribución, **crear alianzas** para asegurar las capacidades necesarias y reducir la estructura de costes y **cambiar el modelo de precios**.*
- ¿Cuáles son los **obstáculos para la adopción** de la idea de negocio? ¿Se ha prestado atención a ellos desde el principio?
El desafío principal para la empresa es plantear un diálogo abierto con sus grupos de interés sobre las ventajas de adoptar la nueva idea, ya que una estrategia de océano azul puede provocar algo de miedo y resistencia al principio.

Si la respuesta a estas preguntas es **afirmativa**, la idea de océano azul es **viable**. De lo contrario, habría que **replantear** cada una de ellas.

2.4 BUSINESS MODEL CANVAS

El **Business Model Canvas (BMC)** es una herramienta creada por Alex Osterwalder que permite ver de manera gráfica y sencilla un modelo de negocio, plasmando en una sola hoja toda la idea. Sirve tanto para entender mejor cualquier empresa como para mejorar modelos o crear nuevos negocios.

Consta de **nueve módulos básicos** que reflejan la lógica que sigue una empresa para ganar dinero.

Imagen 1: lienzo del Business Model Canvas (BMC).



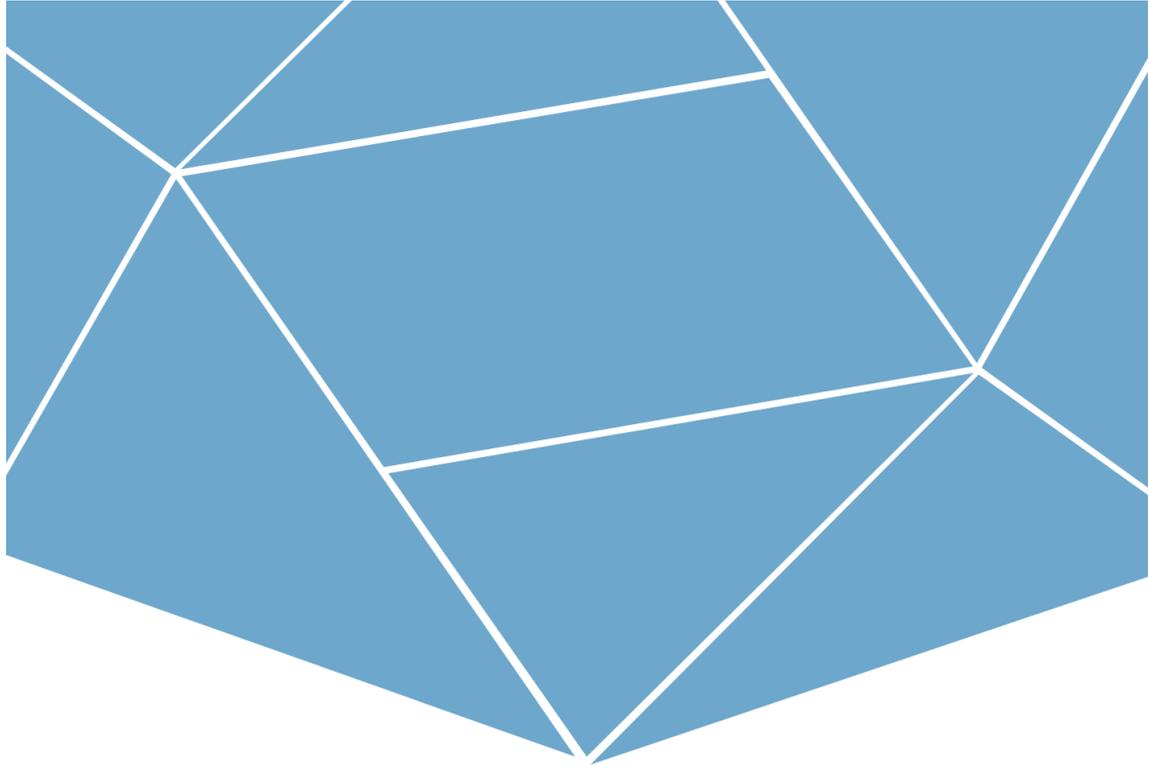
Fuente: Generación de modelos de negocio

- 1. Segmentos de clientes** *¿A quién creamos valor? ¿Clientes más importantes?*
Identifica a los grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Debemos considerar segmentos distintos si sus necesidades requieren una propuesta de valor distinta.
- 2. Propuesta de valor** *¿Qué ofrecemos? ¿Qué solucionamos? ¿Qué nos diferencia?*
Es el bloque que describe lo que ofrecemos a cada segmento de cliente
- 3. Canales** *¿Qué medios utilizamos para llegar a nuestros clientes?*
Los canales tienen el propósito de ayudar a la empresa a llegar a los clientes, convencerles, venderles, entregarles los productos y servicios...
- 4. Relaciones con los clientes** *¿Qué tipo de relaciones establecemos con los clientes?*
En este bloque se debe describir el tipo de relaciones que se quieren tener con los clientes.
- 5. Flujo de ingresos** *¿Por qué pagan nuestros clientes?*
Se debe describir y analizar cómo el modelo genera ingresos, para cada uno de los segmentos de mercado.

- 6. Recursos clave** *¿Qué necesitamos tener para ofrecer nuestra propuesta de valor?*
En este módulo se identifican y describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.
- 7. Actividades clave** *¿Cuáles son las actividades más importantes para que todo funcione?*
Para poder ofrecer la propuesta de valor, hay que realizar una serie de acciones muy importantes. La lista puede ser interminable, por ello en este módulo hay que destacar las gestiones clave.
- 8. Alianzas estratégicas** *¿En quién nos apoyamos para conseguir el éxito?*
Las alianzas que tengamos apoyarán al resto del modelo de negocio, aportando flexibilidad y recursos clave o incluso pueden ayudar a hacer algunas de las actividades clave o formar parte de un canal de distribución.
- 9. Estructura de costes** *¿Cuáles son las principales partidas de costes?*
La puesta en marcha de cualquier negocio genera costes. Una vez identificadas las actividades clave y los recursos clave, será más fácil diferenciar entre costes fijos o variables y directos o indirectos. Se podrá incluso valorar el alcance de economías de escala.

El lienzo del BMC se divide claramente en **dos partes**: la **derecha**, que se centra en el valor y los clientes; y la **izquierda**, basada en los costes e infraestructuras. Ambas partes están interrelacionadas ya que, si modificamos cualquier elemento de una parte, repercute también en la otra.

Como se sabe, la estrategia del océano azul se basa fundamentalmente en **umentar el valor y reducir los costes** al mismo tiempo. Por ello, la herramienta del BMC es una extensión perfecta de las herramientas que ya se conocen de la estrategia del océano azul. Su combinación proporciona un escenario idóneo para cuestionarse modelos de negocio ya existentes y crear otros nuevos más competitivos.



CAPÍTULO III

ANTECEDENTES

3. ANTECEDENTES

Este apartado nos permitirá conocer más a fondo a la empresa referente con la que se va a trabajar, **ROTATEX, S.L.**

En primer lugar, se hablará de su historia para ponernos en contexto y, además, conocer la situación actual en la que se encuentra. Por otro lado, definiremos su estrategia competitiva, así como su filosofía y valores empresariales.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



Imagen 2: logotipo de [Rotatex](#).

ROTATEX es una empresa manufacturera dedicada al **ejercicio fabril de manipulados, estampados y acabados textiles** en general, la **fabricación textil y su manipulación**. Actualmente se sitúa en el **polígono industrial “Las Jovadas”** en Cocentaina, Alicante. La empresa nació en 1981, con solo una máquina rotativa a dos colores y una plantilla de cuatro empleados. Hoy en día, ocupa una superficie industrial de unos 15.000 m² y cuenta con 60 operarios, siendo una de las empresas destacadas del área industrial en la que se sitúa y un referente en el sector textil hogar.

Después de haber trabajado duro durante años e invertir apostando por la mejora continua, ROTATEX dispone hoy de una sección con maquinaria especializada y un innovador laboratorio que da vida a los colores.

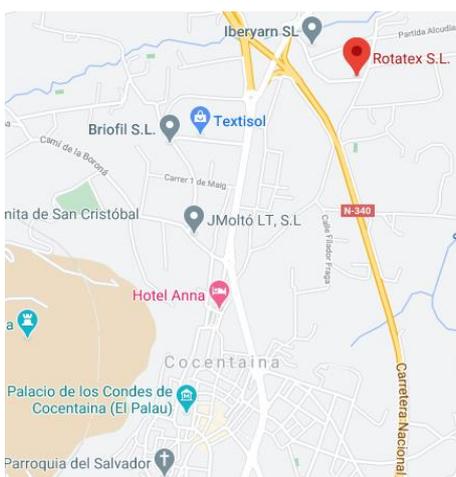


Imagen 3: ubicación en el mapa de la empresa.

Fuente: [Google Maps](#).

3.1.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una empresa. Permite entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades dentro de la cadena de mando.

El de Rotatex sería el siguiente:

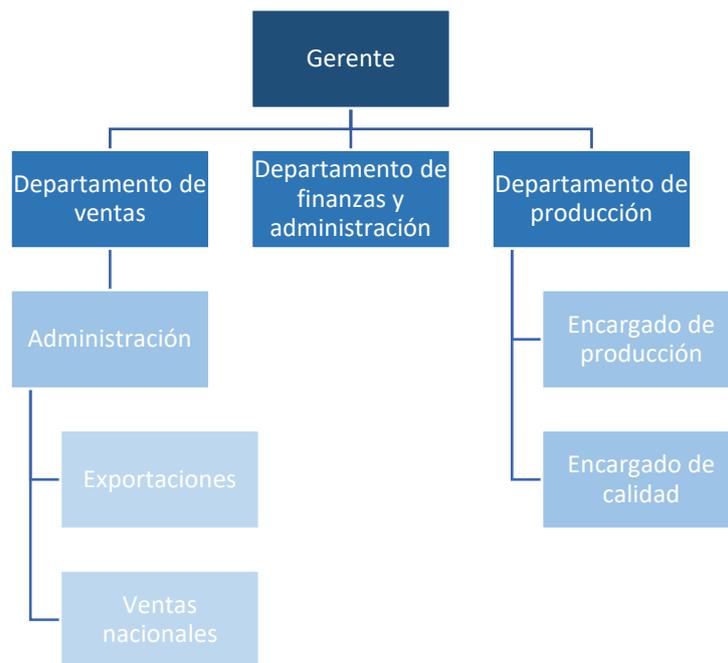


Figura 10: organigrama empresarial de Rotatex.

La empresa se divide en 3 departamentos fundamentales:

1. El departamento de ventas

Tiene como función principal comercializar los productos que ofrece la empresa, manteniendo contacto directo con el cliente en todo caso. Este, cuenta con un gerente para las ventas realizadas a nivel nacional en España y otro especializado en las ventas internacionales.

Además, este departamento cuenta con una parte encargada de las tareas administrativas diarias relacionadas con las ventas realizadas.

2. El departamento de finanzas y administración

Cuenta con un director financiero-administrativo y su equipo, que se encargan de todas aquellas tareas relacionadas con la administración y movilización de los recursos financieros y capital de la empresa.

3. El departamento de producción

Es el área cuya función principal es crear los productos de la empresa. En esta sección encontramos los dos laboratorios de estampación y tintura, así como las secciones de acabados mecánicos y químicos. Bajo el mando de producción se

encuentra el laboratorio de calidad, donde se obtienen las muestras y se realizan los ensayos necesarios para garantizar la calidad el correcto funcionamiento de los productos terminados.

3.1.2 PROCESOS Y SERVICIOS

Preparación y blanqueo

En Rotatex, creen que es muy complicado conseguir productos textiles de calidad sin realizar un **proceso de preparación y blanqueo** de garantía. Por ello optan siempre por este método, que consta de tres fases: cepillado y emburrado, chamuscado y blanqueo.



Imagen 4: fotografías referentes al proceso de preparación y blanqueo.

Tintura

La empresa dispone de una sección de tintura con **maquinaria competitiva** y un **innovador laboratorio** donde los profesionales realizan un exhaustivo estudio de color para ofrecer a los clientes exactamente lo que buscan.

Una vez se ha obtenido el color deseado, pasamos a la **sección de producción**. La tecnología con la que cuenta la empresa permite tinter de manera continua o discontinua cualquier materia y sus mezclas con un ancho final de hasta 320 cm.



Imagen 5: fotografías referentes al proceso de tintura.

Estampación

La primera actividad de Rotatex en sus inicios fue la estampación. Ahora, con más de 30 años de experiencia cuentan con sofisticadas técnicas de estampación y un *know-how* que sitúa a la empresa como una de las líderes en el sector.



Imagen 6: fotografía referente al proceso de estampación.

Este proceso cuenta con todas las secciones necesarias: un **departamento de diseño**, donde nacen las colecciones; un **laboratorio de estampación**, donde se ajustan los colores y las formas para que todo quede perfecto; y la **sección de producción**, que cuenta con dos rotativas de última generación que estampan hasta 12 colores.

Recubrimientos

Por lo que respecta a los recubrimientos, Rotatex ofrece la posibilidad de aplicaciones como: **tejidos ignífugos** para tapicerías o automóviles, **resinados** para mantelería o recubrimientos con **protección anti-rayos UV y térmicos**.



Imagen 7: fotografía del recubrimiento de mantelería a través del resinado.

Acabados mecánicos

Tratamientos mecánicos aplicados a los diferentes tejidos con el fin de **modificar sus características físicas**.



Imagen 8: máquinas utilizadas en el proceso de acabados mecánicos.

Acabados químicos

Proceso de aplicación de productos químicos para conferir al artículo propiedades que antes no tenía como, por ejemplo: tejido ignífugo o hidrófugo, tratamiento anti-manchas o anti ácaros, tratamientos de aloe vera o anti hongos, entre otros.

Control de calidad

Con el objetivo de asegurar que el producto final cumple con las expectativas y exigencias de los clientes, se lleva a cabo un control de calidad completo. Se examina cada uno de los procedimientos realizados para confirmar que cumplen la función para la que se han producido.

Expedición

Una vez el producto supera el control de calidad, se acondiciona para ser enrollado o paletizado, según requiera el cliente. Siempre cuidando al máximo la presentación.

3.1.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

El equipo Directivo de ROTATEX es plenamente consciente de la importancia de la **calidad** como factor estratégico en la competitividad de la empresa. Por ello, se involucran en la mejora continua de sus procesos y productos.

Como tal, declara de manera pública y pone en conocimiento de sus clientes y trabajadores su **Política de Calidad**:

- Asegurar que se determinan las necesidades y expectativas de los clientes, para transformarlas en requisitos y, a través de su cumplimiento, lograr su satisfacción tanto de partes externas como internas.
- Crear y mantener la sensibilización de todo el personal de ROTATEX S.L. sobre la importancia de cumplir los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.
- Establecer periódicamente objetivos de calidad y definir los indicadores necesarios para la medición y seguimiento de estos, y signo del compromiso de mejora continua.
- Asignar los recursos humanos y los medios técnicos necesarios en cada momento, para implantar y mejorar los procesos y para lograr la consecución de los objetivos.
- Atender con máxima prioridad las No Conformidades formuladas por los clientes en forma de reclamaciones o quejas y realizar un seguimiento de su satisfacción.
- Potenciar la colaboración con los proveedores para aumentar la capacidad de respuesta ante los clientes y optimizar costes y recursos.

Por otro lado, cabe destacar la adaptabilidad que muestra la empresa ante un mercado que cada vez presenta más dificultades de diferenciación. ROTATEX apuesta por invertir en altas gamas de colores y en realizar productos especiales atendiendo totalmente a las necesidades del cliente, siendo su capacidad de personalización alta en este aspecto.

En pocas palabras, asegurar que sus actividades tienen como objetivo principal complacer al cliente destacando la **calidad de acabados y la personalización de los mismos**.

3.1.4 FILOSOFÍA Y COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

ROTATEX tiene a sus espaldas una larga trayectoria profesional de 40 años de experiencia, con la finalidad de ser ágil y flexible a la hora de responder a la demanda de sus clientes y de sus clientes potenciales.

Una de las prioridades de la empresa es el **respeto al medio ambiente**. Se trabaja cada día cumpliendo con los requisitos que establece la normativa vigente medioambiental que se aplique. El querer mejorar continuamente los aspectos medioambientales lleva a la empresa a planificar, ejecutar y vigilar sus actividades y productos con el fin de respetar los recursos naturales, limitar las emisiones, gestionar correctamente los residuos que generan y minimizar y/o eliminar los riesgos presentes.

Por un lado, todos los productos químicos y colorantes que adquiere la empresa están **homologados por la Comunidad Europea** (Reach y Ökotex). Además, desde hace ya varios años, sus inversiones se centran en el ahorro de agua y energía. Por ello, cuentan con una **planta depuradora de aguas residuales** y reciclado para su nueva utilización.



Imagen 9: vista general de la depuradora de agua.

A continuación, se presenta una lista de los **certificados medioambientales y de calidad** que presenta ROTATEX:



Certificación Sistema de Gestión de calidad ISO 9001:2015



Certificado de control de sustancias nocivas – según Oeko-Tex Standard 100



Actuaciones de Eficiencia Energética en PYME del Sector Industrial II

El proyecto consistió en la mejora de la eficiencia energética con recuperación de calor.



Certificación I+D+I

Proyecto para el desarrollo y materialización del muestrario textil 2018 en ROTATEX, financiado por el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial.

3.2 REGIA TEXTIL



Imagen 10: logotipo de [Regia Textil](#).

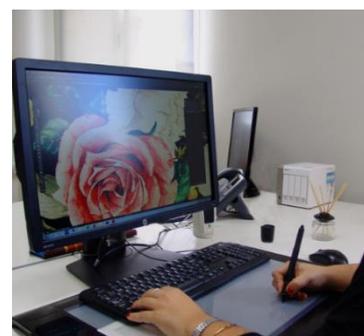
Si Rotatex es la empresa madre, la sociedad, **Regia Textil** es una marca que nace de ella con la necesidad de entregar al cliente el **producto final completo**.

Para entender esto, hay que comprender la manera de trabajar que tradicionalmente ha tenido Rotatex. Desde un principio se trabajaba “a manos con el cliente”. Es decir, el cliente trae su propio tejido a la empresa para que sea tintado, estampado y recubierto con algún acabado si se precisa. Esto, cada vez se va perdiendo. Por temas de logística y traslado del producto de un punto a otro constantemente. El cliente cada vez demanda más un pack del tejido completo, desde su producción hasta su acabado.

Para diferenciar esto del trabajo principal de la empresa y para facilitar el trabajo al cliente, se creó la marca Regia Textil. Pero, al fin y al cabo, no deja de ser una empresa dedicada a la estampación digital que vende a otros clientes, pero nunca al consumidor final.

El equipo trabaja en un moderno **departamento de diseño** para desarrollar sus colecciones atendiendo a las peticiones de los clientes, con el objetivo de alcanzar una satisfacción completa.

Para ello, el **equipo de diseño** elabora un análisis continuo de la actualidad social y cultural para atender a las novedades del mercado y actualizar su base de datos teniendo en cuenta las nuevas tendencias.



De nuevo, se muestra la alta capacidad de la empresa para la realización de un trabajo personalizado hacia el cliente y el compromiso y la profesionalidad con la que trabajan.



Imagen 11: equipo de diseño de Regia Textil.

3.3 BUSINESS MODEL CANVAS DE ROTATEX

Para entender de manera más simple y visual el modelo de negocio actual que sigue Rotatex, vamos a utilizar la herramienta del *Business Model Canvas*. De esta manera, se entenderá su forma de crear valor para sus clientes y las infraestructuras necesarias que repercuten en su estructura de costes.

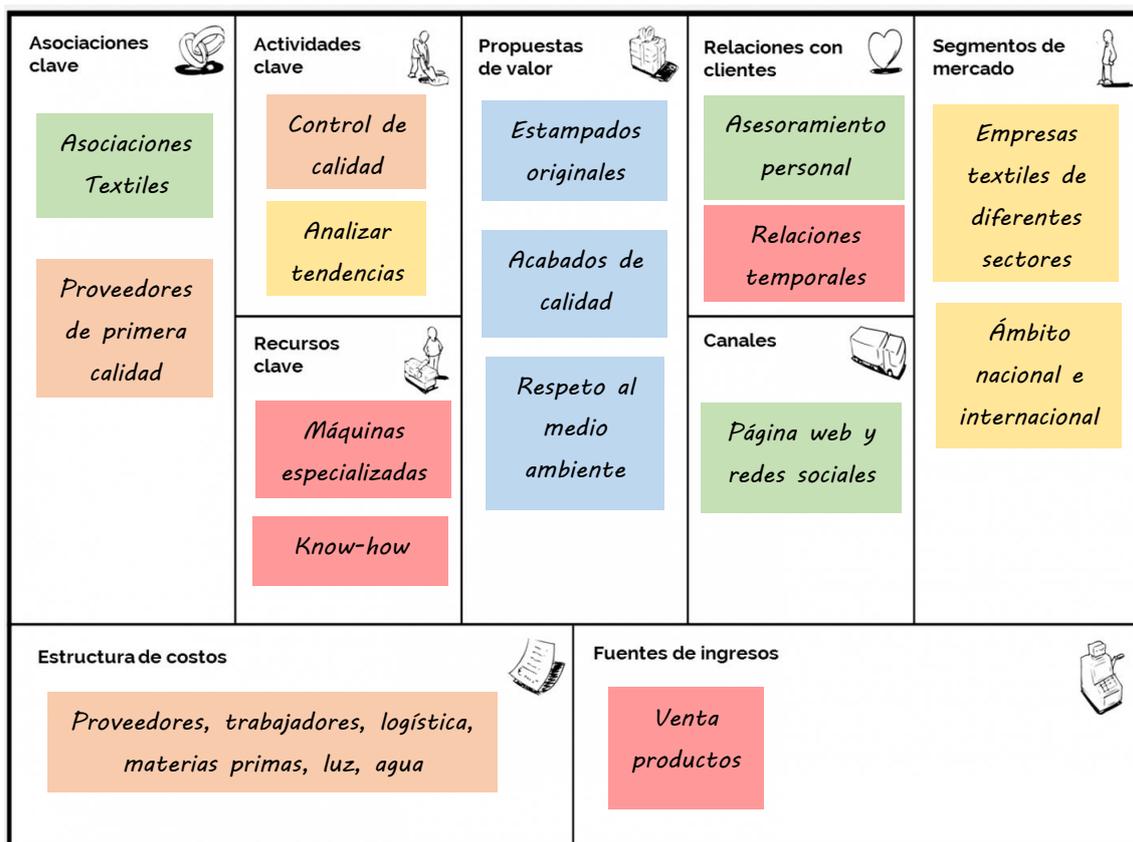


Imagen 12: Business Model Canvas actual de Rotatex.

1. Segmentos de clientes

La empresa cuenta con presencia nacional e internacional, en países como Francia, Bélgica, Holanda, Alemania, Italia, Escandinavia y Portugal. Además, tiene cierta presencia en Latinoamérica, siendo el país más importante México. Las empresas a las que venden su tejido final se decían a transformarlo y dar vida a diferentes productos destinados al cliente final (mantelería, funda nórdicas, etc.).

2. Propuesta de valor

Su propuesta de valor se basa en transformar un simple tejido en uno personalizado a demanda del cliente, con una estampación digital de calidad e incorporando diferentes acabados mecánicos y/o químicos. Por otro lado, se muestran muy comprometidos con el medio ambiente a la hora de producto, cosa que también aporta valor a su producto final.

3. Canales

Los canales deben de ser un medio por el cual los clientes tomen conciencia de la propuesta de valor que ofrece la compañía, además de permitir que estos compren los bienes y servicios. Teniendo en cuenta esto, la manera que tiene nuestra empresa de vender los productos es mediante la negociación cara a cara. No obstante, tanto Rotatex como Regia textil cuentan con páginas web, meramente informativas para sus clientes y clientes potenciales.

4. Relaciones con los clientes

La forma en la que una empresa se relaciona con sus clientes está altamente relacionada con su capacidad de adquisición de nuevos clientes, capacidad de retención de los ya clientes y el aumento de ventas. Teniendo en cuenta la manera en la que trabaja Rotatex, la manera en la que se relaciona con sus clientes sería del tipo asistencia personal y dedicada, ya que se basa en la interacción empresa-cliente mediante un representante comercial que ayuda al cliente durante todo el proceso de compra y postventa. Además, las relaciones se crean para que perduren en el tiempo con el fin de que el cliente sea fiel a la empresa.

5. Flujo de ingresos

En este caso, el flujo de ingresos que genera la empresa se crea por la venta de activos, de sus productos.

6. Recursos clave

Para que la compañía pueda ofrecer su propuesta de valor de manera efectiva, necesita una serie de recursos que favorecen que el modelo de negocio funcione. En primer lugar, **recursos físicos**, tales como máquinas e instalaciones especializadas, así como materias primas.

Por otro lado, **recursos humanos**, que ofrecen su conocimiento y experiencia en tareas administrativas, comerciales, productivas, creativas y de control constante.

Además, contar con **recursos financieros** es muy importante en este tipo de empresas, ya que se necesita cierto capital y apoyo económico para funcionar.

7. Actividades clave

Está claro que la actividad clave de la empresa es ofrecer el producto perfecto a cada uno de sus clientes. Para ello, se han de analizar las tendencias sociales actuales para que el equipo creativo ajuste sus diseños a los gustos de la población. Por otro lado, es muy importante llevar a cabo un control de calidad exhaustivo para eliminar cualquier fallo y entregar el producto final deseado.

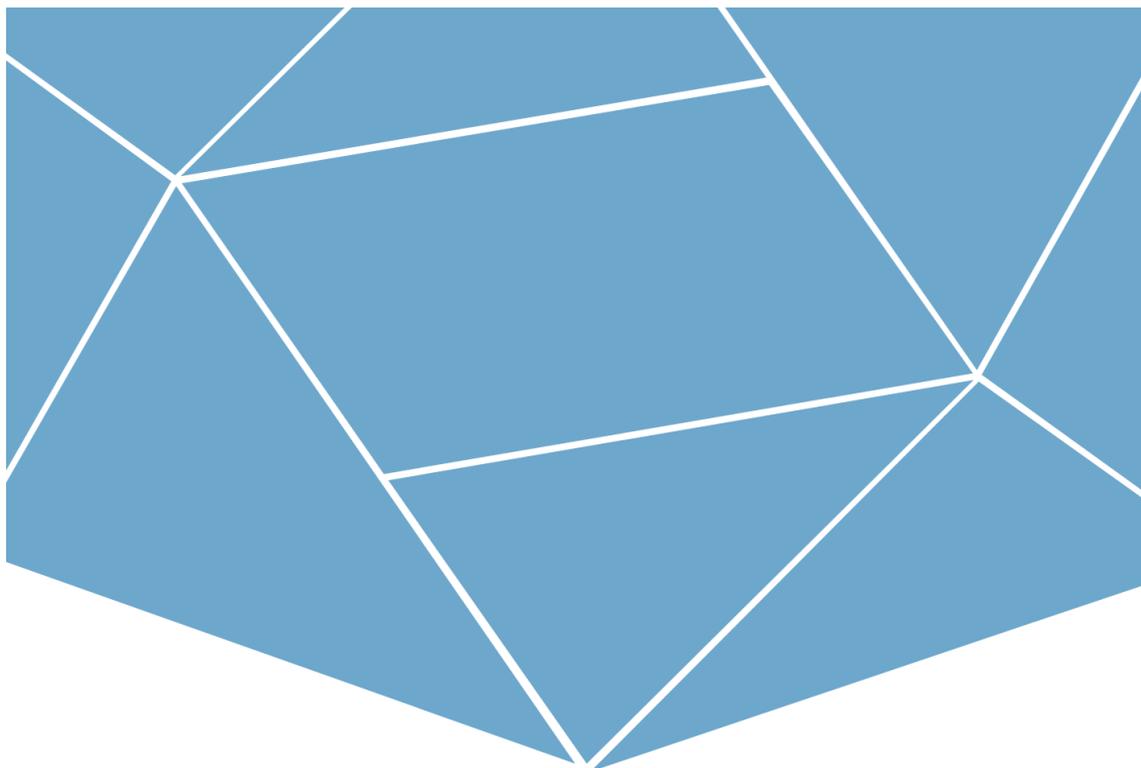
8. Alianzas estratégicas

Para asegurar unas materias primas de confiables, es importante mantener una buena relación con los proveedores. Además, sería conveniente pertenecer a asociaciones como ATEVAL o AITEX, que ofrecen visibilidad y apoyo en procesos de investigación e innovación empresarial.

9. Estructura de costes

Por un lado, la empresa contará con costes fijos asociados a las instalaciones, salarios y facturas de luz y agua.

Por otro lado, los costes variables dependerán de la cantidad de producto que deben realizar, que determinará la cantidad de materia prima y distribuidores a contratar.



CAPÍTULO IV

**ANÁLISIS EXTERNO
MICROENTORNO Y MACROENTORNO**

4. ANÁLISIS EXTERNO

Este capítulo está dedicado a reflexionar sobre el entorno empresarial, con el objetivo de entender los puntos clave y superar lo complejo que puede parecer al principio mediante la ayuda de herramientas propuestas a continuación. Para ejecutar un análisis exitoso se deben seguir cinco pasos:

1. Comprender y valorar el entorno.
2. Analizar el entorno general, que identifica los principales factores de influencia del entorno sobre cualquier organización.
3. Analizar el entorno específico, para identificar los factores clave para competir en un sector determinado.
4. Identificar la posición competitiva del sector.
5. Saber las oportunidades sobre las que fundamentar la estrategia y las amenazas que se deben superar.

En **análisis externo** o análisis del entorno se interesa por la parte del entorno que influye de una manera u otra en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de la estrategia empresarial. Permite identificar esas **oportunidades y amenazas** que ejercen las variables externas y determinar la respuesta más adecuada a las mismas.

El entorno se divide en dos niveles:

- **Macroentorno o entorno general:** es el medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva más genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad. De esta manera se busca obtener información que permita identificar qué variables del sistema económico y social general pueden tener un impacto significativo en la estrategia empresarial y evaluar dicho impacto.
- **Microentorno o entorno específico:** es la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, es decir, el sector o rama empresarial al que pertenece la empresa.

Figura 11: niveles del entorno.



4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO

La herramienta que se va a utilizar para evaluar en entorno general de la empresa es el **análisis PEST**.

4.1.1 ANÁLISIS PEST

El análisis PEST consiste en estudiar los **factores político-legales** (variables administrativas, legales, reguladores, políticas), **económicos** (factores macroeconómicos del área donde actúa la empresa), **socioculturales** (creencias, valores, actitudes, condiciones demográficas, ecologismo, creencias religiosas...) y **tecnológicos** (nivel tecnológico del área y potencial de desarrollo) que influyen sobre la organización.

Primeramente, se han de definir los **límites geográficos del análisis**, en función del ámbito territorial en el que desempeña su actuación la empresa. Rotatex opera a nivel nacional e internacional, principalmente en Europa en países como Francia, Bélgica, Holanda, Alemania, Italia, Escandinavia o Portugal. Por otro lado, también tiene cierta presencia en países Sudamericanos, destacando México. Teniendo en cuenta esto, es conveniente que el límite sea **Europa**.

En el siguiente cuadro se resumen las **variables elegidas** que se van a utilizar para cada uno de los factores del análisis PEST:

VARIABLES CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS PEST	
Dimensión político – legal <ul style="list-style-type: none">▪ Estabilidad de organismos gubernamentales▪ Política de Salario Mínimo Interprofesional▪ Posible reforma fiscal del Ministerio de Hacienda▪ Defensa de la competencia en Europa▪ Políticas autonómicas▪ Restricciones derivadas del Covid-19	Dimensión tecnológica <ul style="list-style-type: none">▪ Gasto en I+D+I▪ Tecnologías disruptivas▪ Nuevas formas de venta▪ Acceso a las nuevas tecnologías
Dimensión económica <ul style="list-style-type: none">▪ Evolución del PIB en España▪ PIB per cápita de España y Europa▪ Efectos derivados del COVID-19▪ Tasa de paro en España y Europa▪ Tipos de interés▪ Informe del sector moda en español en 2020	Dimensión sociocultural <ul style="list-style-type: none">▪ Sostenibilidad y medioambiente▪ Variables demográficas▪ Tipos de organización y climas sociales▪ Nivel educativo de la población

DIMENSIÓN POLÍTICO – LEGAL

Situación del gobierno español

Fuente: [El País](#)

El gobierno español inició el 2020 a base de inestabilidad política e incertidumbre económica, destacando la fragmentación en el Congreso de los diputados. Este año, Sánchez promete buscar la estabilidad en el Gobierno, aunque la crisis sanitaria que estamos viviendo no es de gran ayuda. Todos los planes progresistas del actual Gobierno de coalición entre PSOE y Unidas Podemos, se vio irrumpido por la pandemia del ya conocido coronavirus. A esto hay que sumarle la dificultad que tuvo el Gobierno de sumar mayoría en el Congreso. Sin embargo, es cierto que se han desarrollado actividades legislativas sin grandes contratiempos.

¿Cómo nos ven desde otros países?

Fuente: [El Confidencial](#)

“El norte de Europa no se fía de España. Es el momento de recuperar su confianza”. Así es como empieza este artículo. A pesar de que España cuenta con uno de los estados de bienestar mejores de Europa, sigue contando con unos ingresos fiscales por debajo de la media europea. Por otro lado, España cuenta con un déficit público medio muy elevado respecto a la zona euro.

Fuente: [El Plural](#)

Varios corresponsales de medios internacionales analizan la gestión, situación y desarrollo futuro de la pandemia en España. Afirman de nuevo como las tensiones políticas agravan sin lugar a duda la gestión de algo tan importante como lo es una pandemia mundial. “Se nota que la crisis ha pillado a España en un momento de tensión política, por desgracia”. También se señala la falta de unión existente entre los diferentes partidos políticos españoles, que en situaciones de crisis debería ser absoluta.

Políticas de Salario Mínimo Interprofesional en España

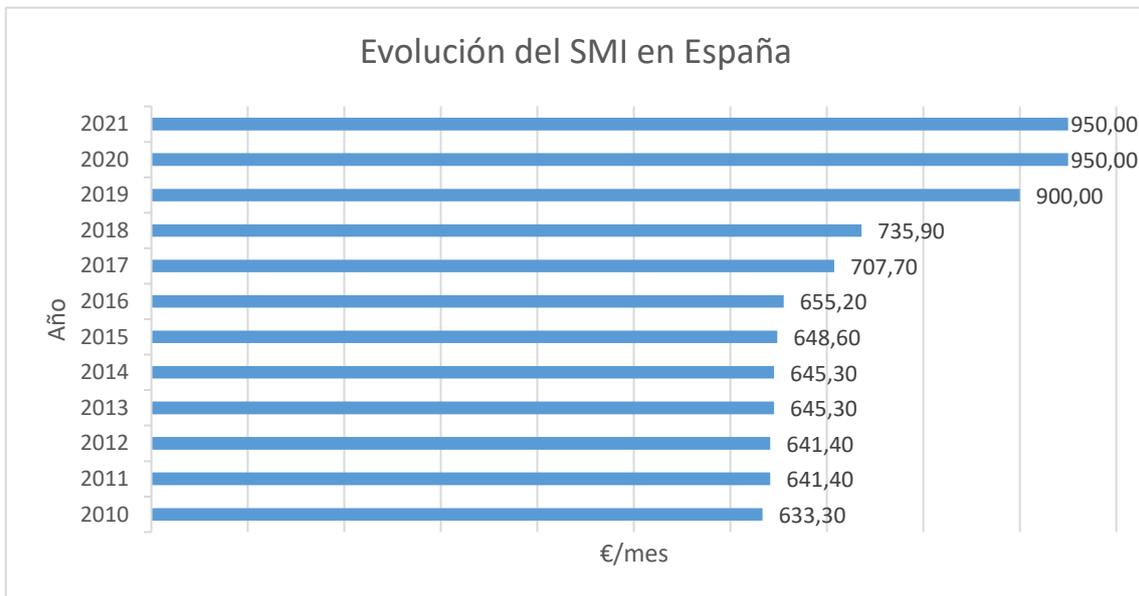
El Salario Mínimo Interprofesional (SMI) es la cuantía mínima que percibirá el trabajador referida a la jornada legal de trabajo, sin distinción tanto de sexo o edad de los trabajadores, sean fijos, eventuales o temporales. Es una medida indispensable para obtener datos sobre el nivel adquisitivo que tiene un país, ya que, que una persona compré más o menos dependerá en su gran mayoría de la cantidad de dinero que cobre al mes.

El SMI en el año 2021 en España, es igual al del año pasado:

- Diario: 31,66 €/h
- Mensual: 950 €/mes
- Anual: 13.300 €/año

El SMI en el territorio español ha ido evolucionando ascendentemente los último 10 años, teniendo su mayor incremento de 2018 a 2019.

Teniendo en cuenta que el **SMI en Europa** abarca desde los 2071 €/mes (Luxemburgo) hasta los 286 €/mes (Bulgaria), España lidera el nivel intermedio.



Posible reforma fiscal del Ministerio de Hacienda

Fuente: [El derecho.com](http://El.derecho.com)

Uno de los objetivos que se ha marcado Hacienda para principios de este año es convocar un comité de expertos con el objetivo de analizar una reforma fiscal integral. Se planteará, entre otras medidas, un aumento de los impuestos especiales (para agravar el del tabaco), revisión del sistema del módulo por el que tributan mucho autónomos y un **replanteamiento de las deducciones que existen en el actual impuesto de sociedades**. Según el Ministerio, este último no tiene el rendimiento esperado y es preciso revisar los beneficios fiscales y realizar un análisis de la utilidad de ciertas deducciones. Por tanto, cualquier sociedad va a verse afectada fiscalmente hablando ante cualquier cambio en el Impuesto de Sociedades, tanto para bien como para mal.

Normativa sobre la competencia en el Unión Europea

Figura 12: evolución del SMI en España de 2010 a 2020. Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos del [Gobierno de España](http://Gobierno.de.España).

Fuentes: [web oficial de la Unión Europea](http://web.oficial.de.la.Unión.Europea) [blog Cuatrecasas](http://blog.Cuatrecasas)

La UE cuenta con estrictas normas para la **protección de la libre competencia** que prohíben ciertas prácticas. Estos acuerdos que restringen la competencia se conocen como carteles (fijación de precios, reparto del mercado, acuerdo sobre la asignación de clientes, acuerdo sobre la limitación de la producción o acuerdos de distribución entre proveedores y revendedores). Mientras la UE ampare legalmente la competencia en la Unión Europea, las empresas están protegidas en ese sentido.

Por otro lado, uno de los objetivos de la UE para el 2050 es ser el primer continente climáticamente neutro. Para ello se ha desarrollado el *Green Deal* o **Pacto Verde Europeo**. Su finalidad es transformar a la sociedad europea para que sea más justa y próspera, con una economía moderna, eficiente y competitiva, desvinculando el crecimiento económico del uso de recursos. En este contexto, es evidente que la Comisión Europea debe completar una regulación efectiva para la lucha contra el cambio climático y proteger el medio ambiente, además de promover un desarrollo sostenible. Es muy posible que Europa incorpore mayores instrucciones para los acuerdos de sostenibilidad.

Ayudas directas de la Generalitat Valenciana para empresas, autónomos y trabajadores en situación de ERTE

Fuente: [Generalitat Valenciana](#)

El 28 de enero de este año, el presidente de la *Comunitat Valenciana*, Ximo Puig, anunció una ayuda de 105 millones de euros en ayudas para empresas, autónomos y trabajadores en ERTE. Estas ayudas irán dirigidas a los sectores más afectados por la pandemia del coronavirus y permitirán cubrir las cuotas de la Seguridad Social de unos 180.000 trabajadores.

Restricciones por Covid en las comunidades autónomas

Fuente: [El Periódico](#)

Las Autonomías aplican varias restricciones ante el repunte de casos de coronavirus, fijadas dentro del estado de alarma. Se basan en el uso obligatorio de la mascarilla en lugares públicos, circulación limitada de personas entre las 23 horas y las 6 horas, entrada y salida restringida de personas del territorio de cada comunidad y limitación del número de personas en reuniones. Cada comunidad aplica estas normas de diversa manera.

Muchas han optado por el **cierre perimetral** de las ciudades más grandes de cada provincia y por el **cierre completo de bares, restaurantes y gimnasios**, así como la **limitación de horario y aforo** en los espacios comerciales.

Muchas comunidades exigen el adelanto del toque de queda e incluso demanda a la población un auto confinamiento en casa de manera solidaria para paliar los contagios.

Europa autoriza la restricción de los viajes interiores

Fuente: [Euronews](#)

Cada vez va a ser más difícil viajar por dentro de la Unión Europea. Los líderes europeos coinciden en la necesidad de limitar los viajes entre los países miembros, a no ser que sean de lata necesidad.

De este modo, cada uno impone sus propias restricciones y muchos países ya están obligando a sus viajeros a contar con testes negativos obligatorios o a realizar cuarentenas obligatorias. Por otro lado, la Comisión Europea considera **esencial que siga**

funcionando el mercado único. Por tanto, tanto los trabajadores como las mercancías podrán circular libremente siempre con los justificantes pertinentes.

Otro de los mayores interrogantes actualmente es la **lentitud cuanto a la distribución de las dosis de la vacuna de Pfizer.** Varios países reclaman que se autorice lo más pronto posible la comercialización de otras vacunas, con el fin de respetar los compromisos asumidos por las empresas distribuidoras.

El Gobierno ultima ayudas para PYMES y autónomos

Fuentes: [La Vanguardia](#) [El País](#)

El pasado 5 de febrero, el Ministerio de Economía de España anunció la reforma legal para “incrementar las ayudas directas a autónomos y pymes con el fin de reforzar la solvencia de empresas y negocios viables”.

Bruselas declaró que las ayudas irán dirigidas a aquellas empresas especialmente afectadas por la crisis del coronavirus y que cuenten con la menos un 30% de pérdidas de volumen de negocio.

En Este sentido, el Gobierno promete aclarar la normativa para dar esas ayudar en forma de **préstamos, anticipos reembolsables, garantías y subvenciones directas,** extendiéndose el pazo hasta diciembre de 2021. El Ministerio indica que este proceso se acelerará todo lo posible. También recuerda que **ya existen ayudas del 15% en liquidez y 5% el PIB a apoyo directo,** como los **ERTEs y ayudas a autónomos e incapacidades laborales por un valor de 48.800 millones de euros.**

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Evolución del PIB en España

Fuentes: [Datosmacro](#) [Bankinter](#)

El Producto Interior Bruto (**PIB**) mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un tiempo determinado. Siendo este un indicador básico del poder económico de un país. Es básicamente **la suma de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de España** durante un período de tiempo establecido, que normalmente es un año.



Figura 13: evolución del PIB español entre 2011 y 2020 en M de €. Fuente: elaboración propia a través de datos obtenido de [Datosmacro](#).

El Producto Interior Bruto Español de España en 2020 **cayó un 11%** respecto al año anterior. Esa tasa es 130 décimas inferior a la de 2019, cuando la variación fue del 2%. Las consecuencias de la crisis derivada del covid-19 han tenido consecuencias gravísimas para la economía española, y en todo el mundo.

Concretamente, el PIB de España a 2020 fue de **1.119.976M. €**, cayendo una cantidad de 124.781M. € respecto a 2019.

La distribución de las vacunas a la población y la aplicación del Fondo Europeo de Recuperación mantienen las expectativas de reactivación para la economía española en 2021, tras la espectacular caída del PIB mencionada en el párrafo anterior. **Se proyecta que la tasa de crecimiento del PIB para 2021 será del +6,5%**, mientras que en 2022 de +5,22%.

A pesar de esto, el potencial de crecimiento del **consumo privado** y la **tasa de inversión** puede verse afectado por la **tasa de paro** y por el **aumento del déficit público**, que hará elevar la deuda pública.

Otros de los indicadores interesantes de analizar económicamente es el **PIB per cápita** o renta per cápita, que mide la relación que existe entre el nivel de renta de un país y su población. Es un indicador que sirve para comparar el nivel de bienestar de los habitantes de un país. Además, otorga una visión respecto a las condiciones económicas y sociales. Su fórmula es la siguiente:

$$PIB\ pc = \frac{PIB}{Población\ Total}$$



Figura 14: evolución del PIB pc de España entre 2011 y 2020 en €. Fuente: elaboración propia a través de datos de [Datosmacro](#)

La cantidad de **PIB per cápita de España en 2020 fue de 23.640€**. Si lo comparamos con el valor del año anterior, 26. 430€, el descenso es de un total de 2.790€. O lo que es lo mismo, una tasa de variación de -10,6%. Es interesante observar, que el nivel de renta per cápita actual se sitúa en la misma cantidad que en 2010, cuando su valor era de 23.040€.

Teniendo en cuenta que el límite geográfico de este análisis es Europa, resulta interesante comparar la renta per cápita de España con la de otros países pertenecientes a la Zona Euro.

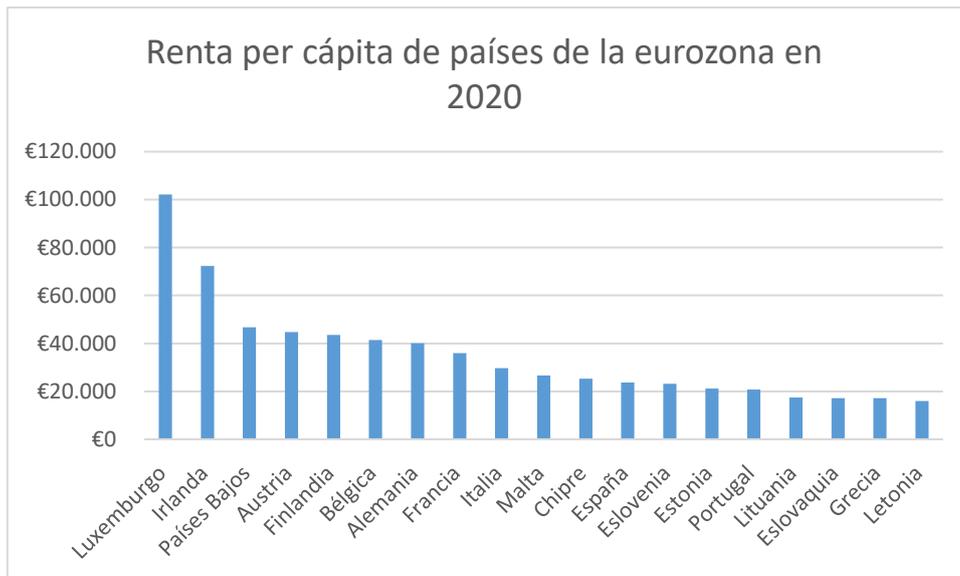


Figura 15: renta per cápita de países de la zona euro en 2020.

Se observa como España se encuentra en los niveles intermedios de la eurozona respecto a la renta per cápita. Para cualquier empresa, siempre es importante apostar por países donde el nivel de vida es mayor que el de España, ya que su nivel adquisitivo es mayor y, por tanto, esto se puede traducir en unas ventas mayores.

El mayor desplome de la economía española desde la Guerra Civil

Fuente: [El País](#)

El PIB creció un 0,4% en el último trimestre del año pasado, subida que resulta insuficiente para compensar el daño que el coronavirus ha provocado. Tenemos que remontarnos a los inicios de la Guerra Civil Española para encontrar una situación similar a la de ahora, donde la economía española ha caído un 11%. En 1936, la economía se hundió un 26,8%

La caída de la producción descendiendo unos 130.000M. €, lo equivalente a lo que cuestan las pensiones de un año.

A pesar de que el desplome del PIB ha sido increíble, las rentas de las familias no han bajado tanto. Esto se debe principalmente a las políticas de los ERTE.

El impacto del coronavirus deja Alicante con casi un 20% de desempleo

Fuente: [La Vanguardia](#)

Esta afirmación resulta de una encuesta de Población Activa ya contrastada correspondiente al cuarto trimestre de 2020. En la Comunidad Valenciana hay 51.300 personas más en paro que el año anterior, 72.500 personas ocupadas menos y una tasa de paro que ya alcanza los 16,37%.

Alicante se lleva el golpe más fuerte, alcanzando el 19,41%. Seguida de Valencia y Castellón, con 14,65% y 14,12% respectivamente. La UGT, sin embargo, pone foco a los

datos de personas paradas de larga duración, que hace que la tasa total de paro aumente significativamente. Además, el desánimo social general provoca una disminución de población activa.

La responsable sindical de la comunidad valenciana explica que el mercado laboral valenciano es frágil, y esto en situaciones de crisis afecta más a la población.

Otro de los resultados derivados de esta situación extraordinaria es el aumento de hogares valencianos con todos sus miembros en paro. Este porcentaje pasó del 7,9% a casi el 10% durante el último trimestre de 2020.

Tasa de paro en España y en Europa

Fuentes: [Datosmacro Cotizalia Bankinter](#)

La tasa de paro o **tasa de desempleo** es un porcentaje que mide el nivel de desocupación en relación con la población activa. En efecto, es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar no tiene puesto de trabajo. Es un claro indicador de la creación de empleo respecto a un país. Se calcula de la siguiente manera:

$$Tasa\ de\ desempleo = \frac{Número\ de\ desempleados}{Población\ Activa} \times 100$$

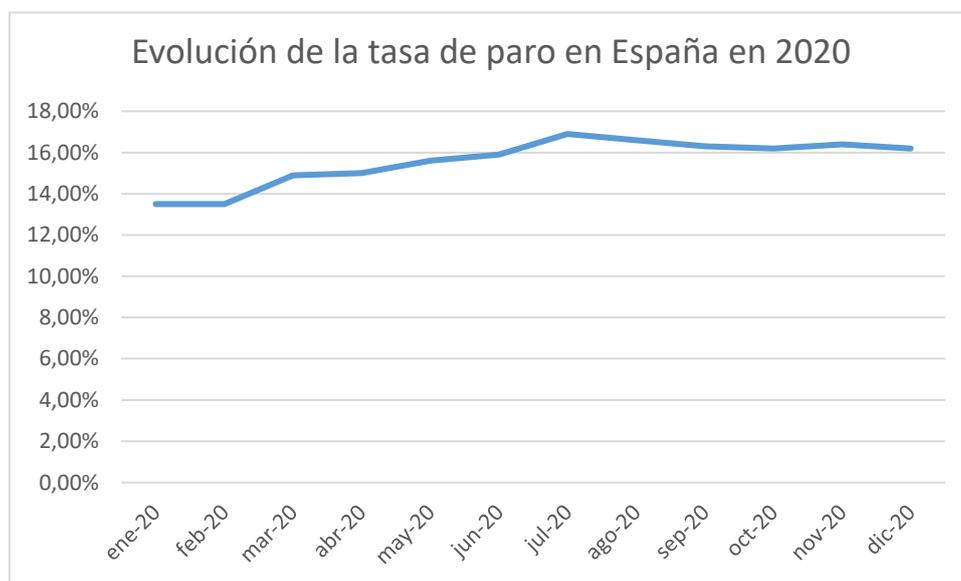


Figura 16: evolución de la tasa de paro en España en el año 2020

No cabe duda que la crisis actual que sufrimos desde el año pasado ha provocado la pérdida de trabajo de muchos españoles. Como se observa en la gráfica anterior, el año pasado se caracterizó por una subida de la tasa de paro continua, desde el mes de febrero hasta julio. Parece que en los meses de verano se estabilizó un poco, llegando a bajar y mantenerse constante. Aunque cabe destacar que estos meses se caracterizan por la subida generalizada de contratos que a finales de la temporada de verano se refleja en una bajada en las cotizaciones en la Seguridad Social. La elevada tasa de

contratos temporales existente en nuestro país solo ayuda a corto plazo. Desde entonces hasta fin de año, la tasa de desempleo se ha mantenido más o menos constante, sin recuperarse a niveles anteriores a la pandemia. Y eso es lo verdaderamente preocupante. **España terminó 2020 con una tasa de paro del 16,2%.**

Sin embargo, y a pesar de la masiva utilización de los ERTE para salvar a miles de trabajadores, España sigue siendo uno de los países donde más empleo se ha destruido desde marzo de 2020. Poco pueden hacer las políticas de ERTEs para salvar el trabajo de más de 550.000 desempleados que se contabilizan hoy en día en España.

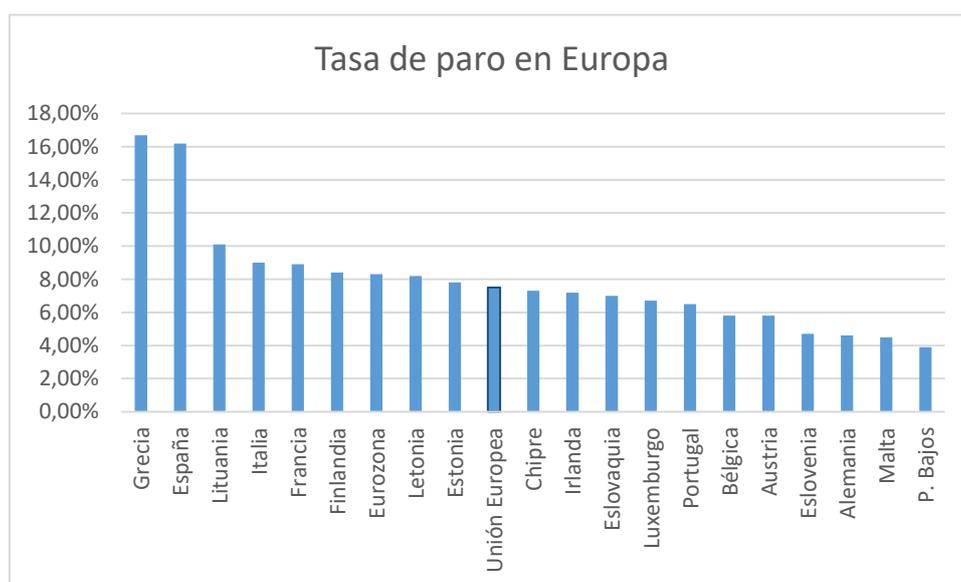


Figura 17: porcentaje de paro en los países de la UE en 2020

La gráfica anterior muestra como España acabó 2020 con una tasa de paro muy por encima de la de los países pertenecientes a la Unión Europea y a la Eurozona. Concretamente 16,2%, como se ha mencionado anteriormente. Teniendo en cuenta que la media de la **Unión Europea** es del **7,5%** y la media de la **Zona Euro** es **8,3%**, es bastante elevada, siendo casi el doble que la media de la UE.

Las **previsiones** para la tasa de paro de este año tampoco auguran muy buenos resultados, ya que se prevé que la media sea del **17,8% para este año 2021**. No bajará hasta el año siguiente. Eso sí, sin alcanzar los niveles de paro de diciembre de 2019.

Bajar mucho los tipos de interés puede tener un efecto peligrosos para la economía

Fuente: [El Economista](#)

A pesar de que los mercados ya se encuentran en números negativos, todavía se espera que bajen a lo largo de 2021. Sin embargo, el Banco Central Europeo parece descartar esta opción.

Una bajada de los tipos de interés se utiliza para establecer cierta estabilidad de precios y permitir que el crecimiento sea sostenible y que este se genere a través de la demanda

y la inversión. Teniendo en cuenta la situación actual, el BCE debería seguir con esta política. Pero, una bajada de los tipos de interés sorprendentemente puede tener el efecto contrario a lo que busca.

Si el precio del dinero ya está bajo y los bancos no se encuentran bien capitalizados, un tipo de interés todavía menor puede afectar enormemente a su rentabilidad y obligar al banco a buscar un equilibrio superior. Los tipos negativos ponen en riesgo a la economía. El efecto de esto se conoce como “reversal rate”.

Análisis del impacto de la crisis del Covid-19 en el sector moda español

Fuente: [Informe sector moda España](#)

El efecto de la crisis es inmediato, en un sector tan importante para la economía española, que contribuye al 2,8% del PIB y crea un 4,1% del total de puestos de trabajo. Además, internacionalmente hablando, supone el 9% de las exportaciones y atrae el 13% del turismo mundial de compras.

Según un estudio realizado por The Boston Consulting Group (BCG), se espera que el sector tenga una caída del 35-40% en 2020. Esto implica una pérdida que puede alcanzar los siete mil millones de euros.

Muchas empresas y tiendas están cerrando por las restricciones, ya que no les es rentable abrir si ni siquiera reciben un cliente. En este contexto, muchas empresas deben hacer frente a sus costes operativos y las medidas del Gobierno parece que no son suficientes. Solo un 2,5% de las empresas cuenta con flujo de caja suficiente para cubrir esos gastos durante un mes. Si hablamos de las empresas que pueden aguantar más de un mes, el porcentaje se reduce al 0,3%.

La actual estructura de costes del sector no es rentable con unas caídas de las ventas previstas de hasta el 40%.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Gasto en I+D por comunidad autónoma en 2019

Fuente: [epdata](#)

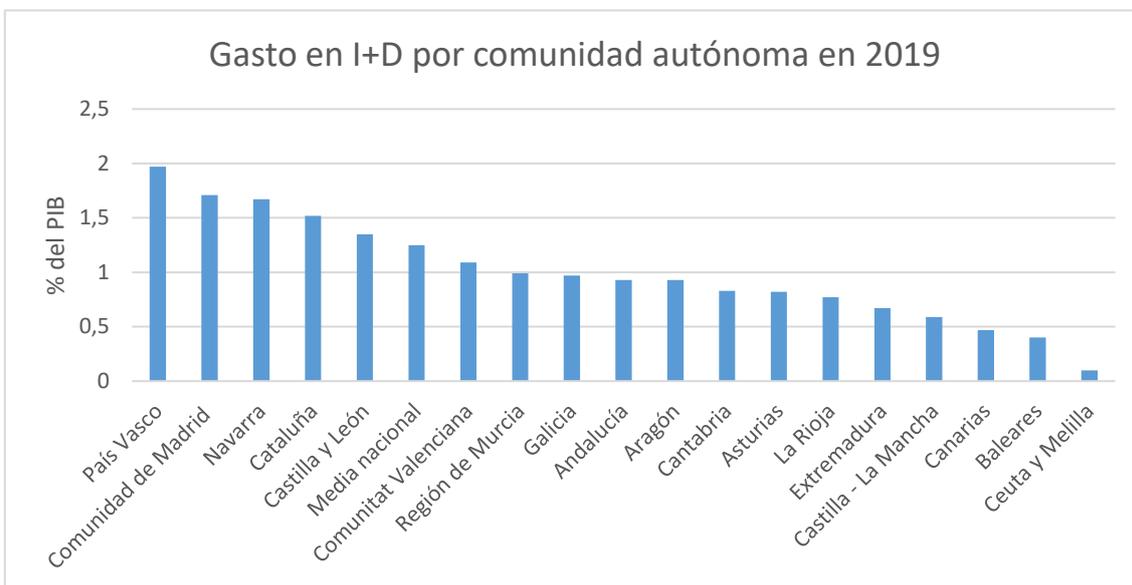


Figura 18: comparación del gasto en I+D en las comunidades autónomas en España en 2019

Las comunidades autónomas con mayor porcentaje de gasto en actividades de I+D sobre el PIB fueron País Vasco (1,97% del PIB), Comunidad de Madrid (1,71%) y la Comunidad Foral de Navarra (1,67%).

Por el contrario, las comunidades que registran los menores porcentajes fueron Islas Baleares (0,4%), Canarias (0,47%) y Castilla la Mancha (0,59%).

Tendencias tecnológicas para 2021

Fuente: [NIUS](#)

Una de las conclusiones que hemos sacado de la pandemia es que la tecnología puede ser una solución para mejorar el terreno laboral, económico e incluso social. Precisamente el coronavirus ha impulsado el desarrollo de nuevas herramientas que ayuden a mitigar algunos de los problemas derivados de este.

El aumento del trabajo remoto. A pesar de que el teletrabajo se inició en marzo por la cuarentena que sufrió el país, muchas van a ser las empresas que apuesten por tener a sus trabajadores en casa de manera indefinida, para ahorrar costes. Las empresas dedicadas a la tecnología ya están trabajando para facilitarles esto, creando herramientas para trabajar en la nube.

Comercio online y pago móvil. A pesar de que muchos comercios han tenido que cerrar la persiana para siempre, otros han encontrado su salvoconducto en el e-commerce. Por

otro lado, los pagos desde el móvil llegaron a aumentar hasta un 75% durante el confinamiento.

Motivos para promover la innovación en el sector textil

Fuente: [Delta](#)

La innovación es la principal fuente de creación de ventajas competitivas en el mundo en el que vivimos. Promover la innovación en el sector textil es esencial para aumentar las ganancias en la industria. Pero ¿cuáles son los motivos?

La innovación en el sector textil es parte del camino para el éxito. Cada vez se hace mas uso de nuevas tecnologías para la creación de colecciones. El cliente cada vez esta mejor informado y es más exigente en relación con lo que demanda. Por tanto, buscar materiales mejores y más modernos, cómodos, de calidad y adaptados a lo que demanda el mercado es cada vez mas importante. Para esto es necesario que la maquinaria y metodologías de trabajo estén siempre actualizadas y puedan ponerse en marcha para ofrecer soluciones innovadoras.

La innovación promueve crecimiento y novedades para la industria. La innovación en el sector se encuentra incluso en el uso de nuevas materias primas y en los procesos de finalización, como las fibras artificiales y sintéticas. La ventaja del uso de estas fibras es que no están sujetas a problemas relacionados con cosechas y climas, lo que aumenta la productividad en el sector. Hay que promocionar la mejora de las fibras químicas y naturales.

La productividad aumenta con innovaciones en el sector textil. Parece que el aumento de la productividad en el sector textil va de la mano del uso de tecnología e innovación. Ser productivo en este sector es muy importante. No cabe duda de que la tecnología puede ayudar a ello, agilizando procesos o incluso eliminándolos.

La innovación crea un sector más competitivo y productivo. Los equipos nuevos y de última generación representan un porcentaje muy bajo en la producción del sector. El desfase tecnológico puede desencadenar problemas de competitividad en la industria textil. Promover el uso de las nuevas tecnologías, la competitividad y las buenas prácticas solo puede tener un resultado: el crecimiento, beneficioso para todos.

España, a la cola de Europa en inversión en I+D

Fuentes: [Invertia](#) [CincoDías](#) [Eurostat](#)

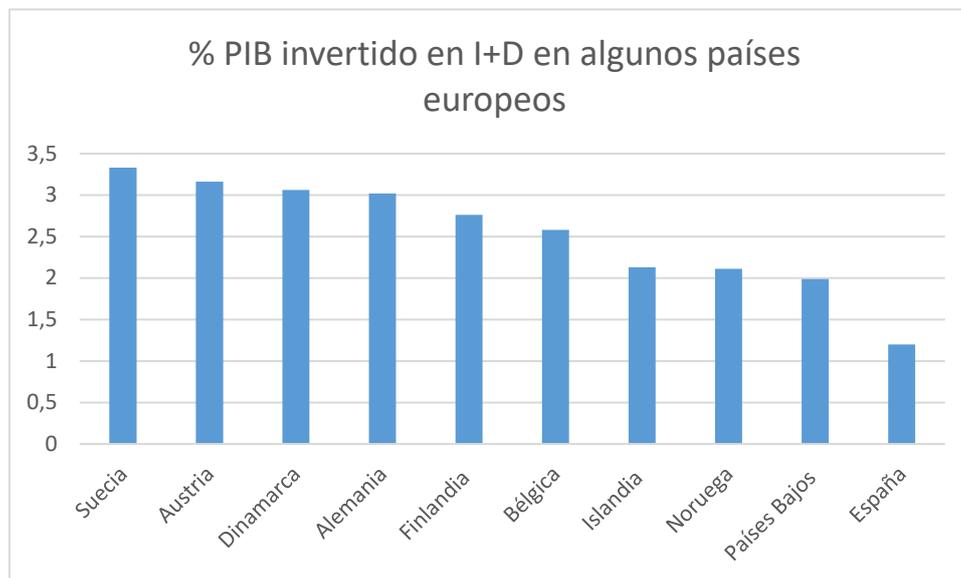


Figura 19: porcentaje del PIB de cada país invertido en I+D

Mientras que países como Suecia, Austria, Dinamarca y Alemania luchan por mantener su inversión en I+D sobre el 3%, España se sitúa en niveles próximos al 1%. Los países del norte son pioneros en la industria 4.0 y cuentan con PYMES altamente modernizadas y tecnificadas.

Curiosamente **países como España** o Italia donde poco se invierte en I+D en comparación con otros países de su alrededor, **han sido de los más descuidados dando una respuesta a la pandemia y los que más sufrimiento social han sobrellevado**. Al contrario, otros países que cuentan con una estructura tecnológica más democratizada y utilizan inteligencia artificial han reaccionado de manera mucho más eficiente durante la pandemia.

Inversión en I+D significa progreso, competitividad y prosperidad.

Qué es la tecnología disruptiva y por qué es necesario tenerla en cuenta

Fuente: [OpenWebinars](#)

Se conoce como tecnología disruptiva a cualquier tecnología o innovación que deja obsoleta la tecnología anterior. Algunos de los beneficios de utilizar este tipo de tecnología son los siguientes:

Ahorra la competencia directa con las empresas de costumbre. Las ideas disruptivas pueden acabar ocupando áreas del mercado descuidadas por la competencia.

Representa una oportunidad de crecimiento, a la hora de ocupar mercados que pueden parecer poco atractivos y rentables para las empresas tradicionales.

Se crean nuevos modelos de negocio. En el momento que juntamos una estrategia empresarial con diferentes tipos de innovaciones, da como resultado el surgimiento de nuevos modelos de negocio.

Mejora la realización de tareas.

Mejora las ofertas y servicios para los clientes. Permite llegar a usuarios en los que nunca antes una empresa se habría planteado. Es una oportunidad de crecimiento y de mantenerse por encima de la competencia.

Live streaming eCommerce, el formato que está revolucionando las ventas online

Fuente: [Marketing4eCommerce](#)

A raíz del confinamiento están surgiendo nuevas formas de vender productos y uno de los mejores ejemplos es el live streaming eCommerce. Consiste nada más y nada menos en aprovechar los videos en directo por internet tanto para promocionar productos y servicios como para venderlos. Así, se conecta de manera directa con los clientes y con clientes potenciales sin necesidad de estar en el mismo espacio físico, gran ventaja con todas las restricciones que sufrimos.

Para los clientes, es una forma muy sencilla de adquirir los productos. Solo hace falta un clic, que les lleva a una plataforma de compra segura. Teniendo en cuenta la cantidad de horas que pasa la gente en las redes sociales y en internet en general, el alcance es increíble. Además, muchas plataformas incorporan un chat en vivo para que las personas puedan comentar cualquier cosa que se les ocurra o preguntar antes de comprar el artículo. Beneficio tanto para la empresa, como para el cliente.

Puede parecer que esto requiere de gran control a la hora de llevarlo a cabo. Cualquier cosa puede salir mal en un directo, donde los imprevistos son impredecibles. Sin embargo, está demostrado que la sociedad prefiere la naturalidad y las cosas auténticas, más que una presentación muy perfecta.

De esta manera se puede crear *hype* entorno a cualquier producto o servicio y generar confianza a través de demostraciones en vivo de cómo funciona un producto, cómo se ve puesto o de cómo se utiliza un servicio.

La Comunitat Valenciana y su déficit de empresas altamente competitivas

Fuente: [La Vanguardia](#)

El fuerte peso que tiene el comercio en la Comunitat Valenciana y la baja intensidad tecnológica de la mayor parte de su industria limitan la respuesta de la economía de la región ante el coronavirus.

Preocupa que el territorio cuenta con un 1,7% menos de empresas altamente competitivas que la media nacional. Además de esto, el tamaño de las empresas tampoco ayuda ya que las previsiones de crecimiento de estas no son muy altas.

Esta crisis quizá sea una excusa para corregir las debilidades presentes y explorar nuevas oportunidades.

DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

Edad de la población

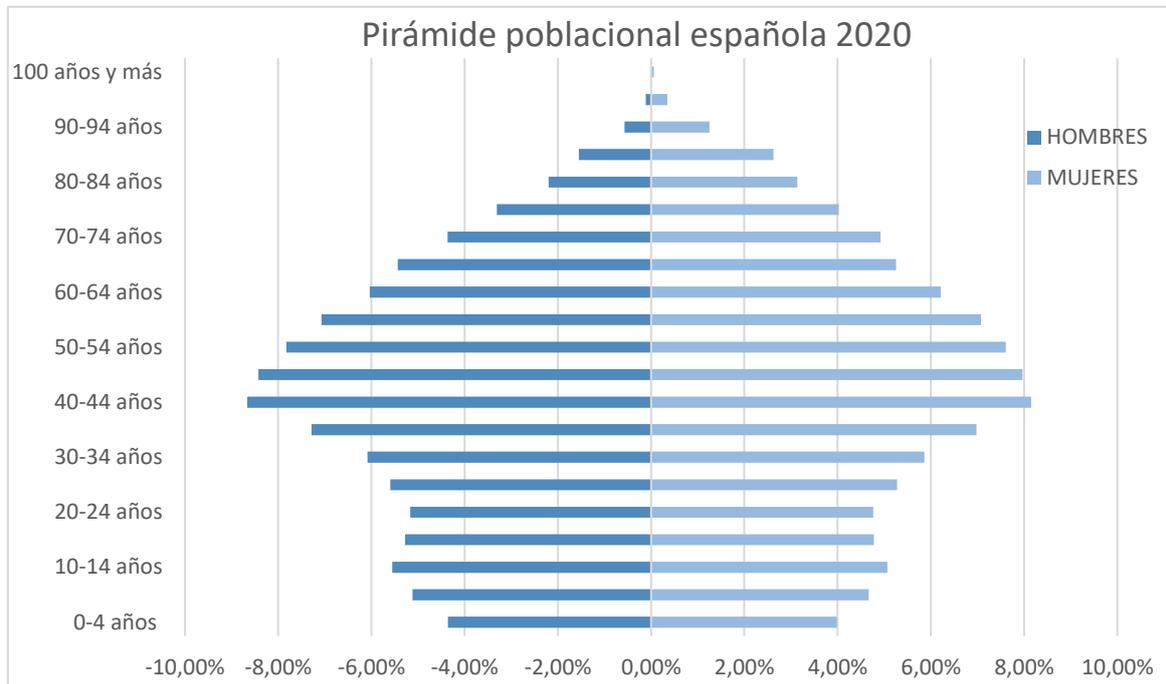


Figura 20: pirámide de la población española con los datos del pasado año

La tendencia de la pirámide poblacional española es desde hace unos años ancha por el medio, por el alto número de españoles de entre 40 y 55 años. La baja natalidad hace que la parte de abajo cada vez se haga más pequeña, concretamente los rangos de 0 a 24 años. Claramente la población española sufre un envejecimiento.

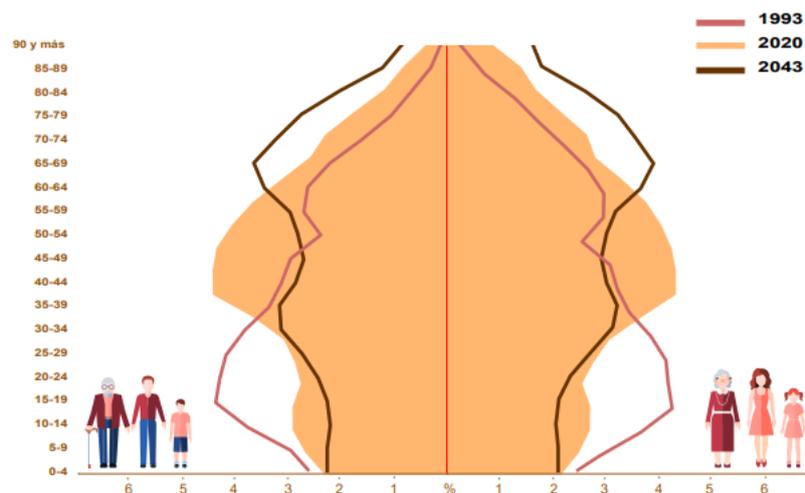


Imagen 13: tendencia que sigue la pirámide poblacional española

Si se tienen en cuenta otros factores como la tasa de natalidad y la esperanza de vida de nuestro país además del envejecimiento de la población, no cabe duda que la tendencia de la pirámide poblacional de España será parecida a la de la imagen anterior.

Esperanza de vida en España – El coronavirus hace que la esperanza de vida caiga casi un año

Fuente: [El País](#) mediante cálculos de INE

La esperanza de vida de nuestro país ha crecido de forma ininterrumpida desde 1975, pasando de los 76,3 años de las mujeres y los 70,56 de los hombres a 86,22 y 80,8, respectivamente. Sin embargo, esta tendencia puede cambiar como consecuencia del coronavirus. Hasta ahora, la esperanza de vida en mujeres ha bajado 10 meses y 11 en hombres.

Hay que tener en cuenta que esto que estamos viviendo es una situación fuera de lo normal, y el INE proyecta que ese descenso se recuperará a partir del año que viene.

Tasa de natalidad e índice de fecundidad en Europa

Fuente: [Eustat](#) con datos del Eurostat

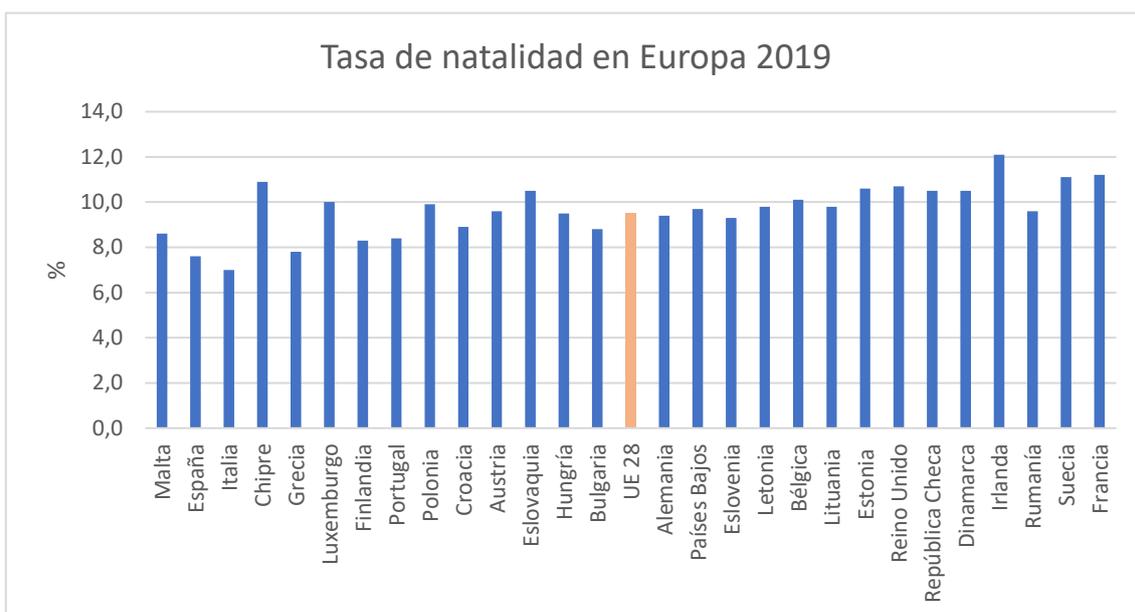


Figura 21: comparación de la tasa de natalidad en diferentes países europeos

La tasa de natalidad (número de nacimientos por cada 1000 habitantes en un año) en España en el año 2019 fue de 7,62%, una tasa muy baja. Si la comparamos con el resto de los países que pertenecen a Europa está muy por debajo.

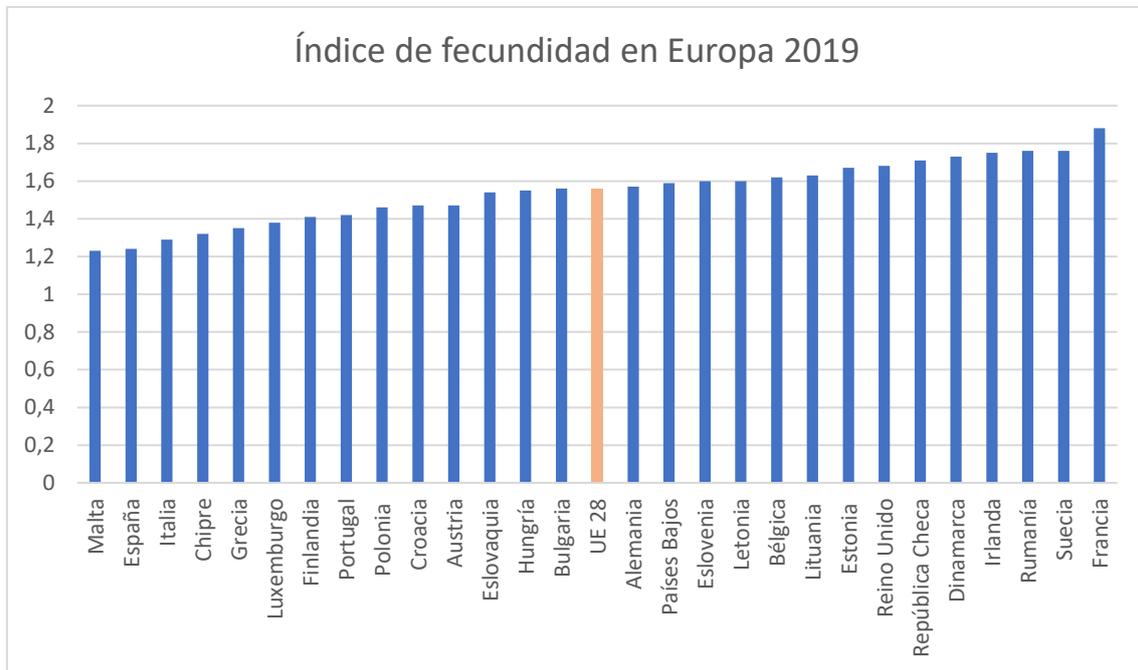


Figura 22: índice de fecundidad y su comparación con algunos países de Europa y la media europea

El índice de fecundidad mide el número de hijos medio por mujer. Se observa como España también se encuentra a la cola de Europa en este aspecto, con una media de hijos por mujer en 2019 de 1,24.

Si España cuenta con uno de los índices de fecundidad más bajos y le sumamos la baja tasa de natalidad, confirmamos de nuevo que nos estamos convirtiendo en un país cada vez más envejecido. Algo que puede tener muchas repercusiones a largo plazo.

Tasa de mortalidad en Europa

Fuente: Eurostat

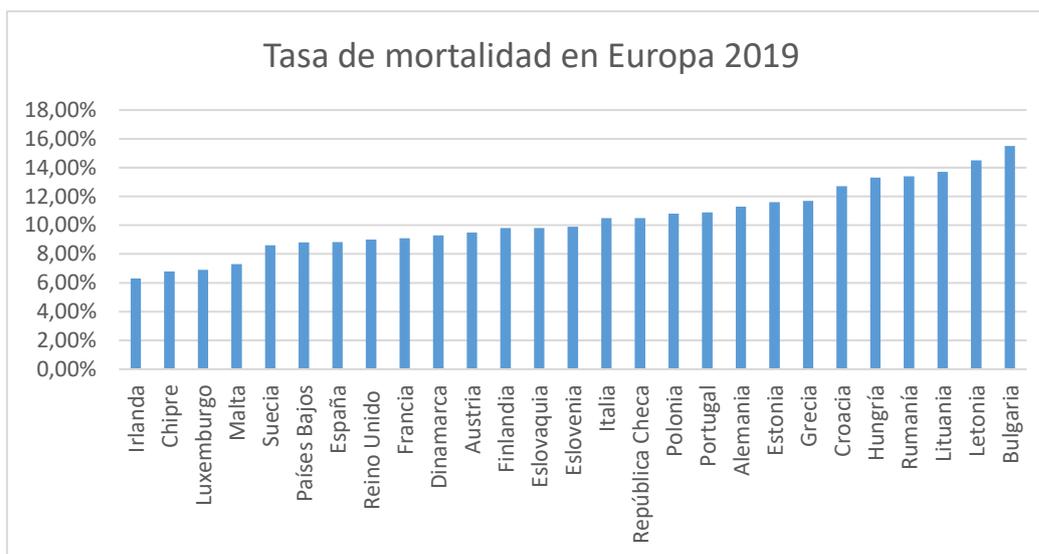


Figura 23: tasa de mortalidad en países europeos

La tasa de mortalidad mide el número de defunciones por cada mil habitantes y se expresa en tanto por mil. España representa uno de los países europeos con la tasa de mortalidad más baja.

Las secuelas del confinamiento: ansiedad y depresión

Fuente: [El Plural](#)

A pesar de que parece que ya nos estamos adaptando a convivir con el Covid-19, varios estudios confirman que esto puede pasar factura a nuestra salud mental ya que el 35% de los españoles cuenta con síntomas de depresión o ansiedad. Los más afectados son los jóvenes y las mujeres.

Los colectivos más afectados serían los sanitarios, los educadores, las personas con diversidad funcional, la población migrante y las víctimas de violencia de género.

A pesar de esto, el 40% de las personas que participaron en los estudios demuestra una capacidad de resiliencia importante, necesaria para superar estos momentos tan difíciles.

¿Por qué no nacen niños en España?

Fuente: [El Economista](#)

A medida que las sociedades avanzan, las preferencias cambian y eso lleva a que cada vez nazcan menos niños. Teniendo en cuenta que España cuenta con una tasa de paro juvenil muy por encima de sus vecinos europeos, existe cierta relación entre la esta y el índice de fecundidad. La mujer cada vez atrasa más su edad para ser madre, tanto por motivos económicos como sociales.

Todo hace pensar que la precariedad que sufren los jóvenes marca la diferencia entre nuestro país y otras economías desarrolladas. Aunque, el simple hecho de que muchas mujeres no quieran ser madres también es uno de los motivos.

Otros países que han conseguido mantener un nivel de fecundidad próximo a los dos hijos por mujer, no es que hayan desarrollado políticas pronatalistas, ya que estas solo funcionan a corto plazo. En cambio, desarrollan políticas sociales que facilitan la emancipación residencial y económica de los jóvenes.

Aumenta el consumo ecológico en España

Fuente: [Hoy](#)

El sector de la producción ecológica aumenta sin precedentes, tanto a nivel mundial como nacional. El gasto per cápita de los españoles ha aumentado en un 11%, pasando de 42 a 46,6€, cifra todavía alejada de países europeos como Suiza o Alemania.

A nivel mundial, el mercado ecológico ha superado los 97.000 millones de euros y España representa el 1% de su cuota de mercado.

La agricultura ecológica tiene grandes ventajas para el medio ambiente y la población cada vez es más consciente a llevar un nivel de vida más sostenible.

Los consumidores de la nueva época

Fuente: [InStoreView](#)

La revolución digital no solo ha transformado a las empresas, si no que ha cambiado los hábitos de compra, tendencias que pueden ser decisivas para el futuro del retail. Por ello, es fundamental que las empresas conozcan las necesidades de los clientes, sus motivaciones a la hora de elegir un producto u otro e intentar conseguir una mayor conexión entre cliente-empresa.

Debido al aumento generalizado de la esperanza de vida, hoy en día la industria se enfrenta a **cuatro generaciones de consumidores**: Baby Boomers (1945-1965), Generación X (1966-1980), Millennials (1981-1995) y la Generación Z (desde 1996), quienes tienen diferentes necesidades y hábitos de consumo. Tanto los Millennials como la Generación Z prefiere la compra en línea para valorar el 100% de las existencias antes de decidir qué comprar. Un porcentaje muy bajo de Baby Boomers opta por esta opción, y también prefieren comprar en tienda física los pertenecientes a la Generación X. Por otro lado, las dos primeras generaciones prefieren pagar en cajas con el servicio de una persona antes que realizarlo a través del autoservicio o del pago móvil, al contrario de los millennials y la generación Z. Algo curioso que tienen en común todas estas generaciones es que se irían de un local por la falta de higiene.

La transparencia es fundamental. Los consumidores tienden a querer saber más sobre un producto, desde su origen hasta el proceso de producción por el que pasa. Teniendo en cuenta que el acceso a la información es muy fácil, las empresas deberían ser completamente honestas a la hora de proporcionar información sobre sus productos y servicios.

¿Para qué ahorra cada generación?

Fuente: [Blog](#)

Generación silenciosa: el gasto invisible. Su infancia se desarrolló en un entorno marcado por la escasez. Se trata de un perfil que ahorra para complementar la jubilación (33%), cubrir imprevisto (29%) y crecimiento de capital (29%). Lo que se llama tener un buen colchón económico.

Baby Boomers: los de “por si acaso”. Personas que se encuentran a las puertas de jubilarse y que destacan por la prudencia. Intentan buscar la estabilidad familiar. Suelen pensar en el largo plazo cuando se trata de ahorrar y destinan lo que pueden a los mismos puntos de la generación silenciosa.

Millennials: el mundo es suyo. Se está convirtiendo en la primera fuerza de trabajo para la sociedad. Para ellos, el presente es más importante que el futuro. Los imprevistos son su principal motivo de ahorro (34%), seguido del crecimiento de capital (30%) y por último la jubilación (16%).

Centennials: el mundo a sus pies. Esta generación todavía no tiene un nivel de ingresos tan alto comparado como las generaciones anteriores. Por tanto, su nivel de ahorro va a ser el más bajo y lo van a dedicar principalmente al crecimiento de capital (33%) y para pagarse los estudios (22%).

4.1.2 PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DERIVADAS DE CADA UNA DE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO

Para contar con una visión más resumida del análisis del macroentorno, se van a presentar las amenazas y oportunidades derivadas de las dimensiones del análisis PEST en el siguiente cuadro.

Tabla 6: Amenazas y Oportunidades derivadas del análisis PEST.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Dimensión político - legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estabilidad gubernamental. 2. Mala presencia internacional del Gobierno Español. 3. Reforma fiscal del Ministerio de Hacienda. 4. Restricciones derivadas de la crisis del Covid en España y Europa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del SMI. 2. Protección de la libre competencia en el mercado europeo. 3. Ayudas directas a empresas de la Comunitat Valenciana afectadas por el Covid. 4. Ayudas a pymes y autónomos 5. Política de ayudas trabajadores en ERTE.
Dimensión económica	<ol style="list-style-type: none"> 5. Descenso del PIB español por la crisis del coronavirus. 6. Descenso del PIB per cápita a raíz de la crisis. 7. Desplome de la economía española. 8. Aumento generalizado del desempleo. 9. Prolongación de los tipos de interés bajos. 10. Golpe al sector de la moda. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Proyección de crecimiento del PIB español. 7. PIB per cápita medio europeo mayor que el español. 8. Descenso de los tipos de interés.
Dimensión tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> 11. Poca inversión destinada a I+D en España. 12. Déficit de empresas competitivas en la Comunitat Valenciana. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Aumento del comercio online y pago con móvil. 10. Aumento del teletrabajo. 11. La innovación favorece al sector textil. 12. Tecnologías disruptivas. 13. Surgimiento de nuevas formas de venta online.

Dimensión socio – cultural	<p>13. Baja tasa de natalidad e índice de fecundidad en España.</p> <p>14. Secuelas emocionales en la población a raíz de la situación Covid.</p>	<p>14. Envejecimiento de la población.</p> <p>15. Baja tasa de mortalidad.</p> <p>16. Incremento del consumo ecológico y natural.</p> <p>17. Diferentes perfiles generacionales.</p> <p>18. Cambio en la percepción de la unidad familiar.</p>
----------------------------	---	--

A simple vista, parece que existen **mayores oportunidades que amenazas** tras analizar el entorno general que rodea a la empresa. A pesar de esto, unas de las palabras más repetidas en el cuadro anterior son “crisis” y “coronavirus”, ya que es inevitable pensar en el efecto económico que esta situación va a desencadenar y que no ha hecho más que empezar. Por ello, ahora más que nunca hay que explotar las oportunidades e intentar destacar lo máximo para sobrevivir a esta situación.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO

El análisis externo se complementa con el análisis del entorno específico al que pertenece la empresa, es decir, el microentorno. Este análisis es fundamental para formular y establecer la estrategia competitiva. El objetivo de este es **determinar el atractivo del sector e identificar los factores estructurales clave del éxito**, con el fin de aprovechar mejor que la competencia los factores positivos y combatir aquellos factores negativos.

En lo que concierne a este análisis, se va a analizar el **sector textil dedicado a la manipulación, estampación y acabados**, generalmente.

4.2.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para analizar esa estructura y atractivo del sector se va a utilizar el **Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**. Este ayuda a determinar:

- Las **oportunidades**, que reducen la competencia y posibilitan la obtención de rentas superiores a las normales
- Las **amenazas**, que aumentan el grado de competencia y conducen a las empresas a obtener rentas más bajas.

Este modelo indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen determinadas por **5 fuerzas de presión competitivas**:

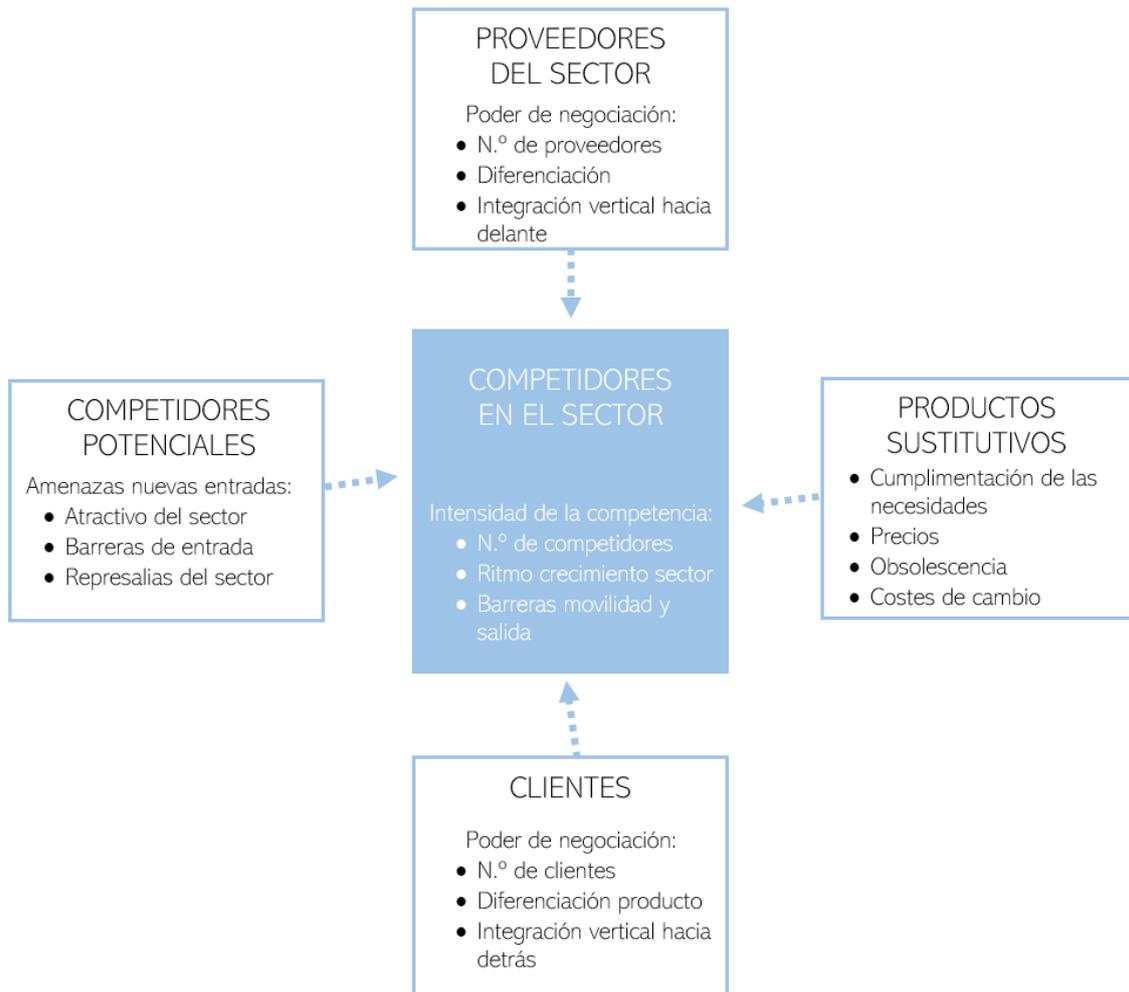
Horizontales:

- Competidores actuales
- Competidores potenciales
- Productos sustitutivos

Verticales:

- Proveedores
- Clientes

Figura 24: modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente 1: elaboración propia a través de Estrategia y diseño de la organización.

o **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Los competidores potenciales son las empresas que se acaban de instalar en el sector o bien las que pretender entrar en la industria. La existencia de nuevos competidores es una amenaza, ya que reduce el atractivo del sector. El acceso al sector va a verse condicionado por las barreras de entrada existentes y las acciones que realicen los competidores ya establecidos en el sector. Las barreras serán absolutas cuando no se pueda superarlas y relativas cuando se puedan superar, pero con dificultad.

o **Amenaza de nuevos productos sustitutivos**

Los productos sustitutivos son aquellos que cubren las mismas necesidades y tienen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente. Un sector no será atractivo si hay muchos productos sustitutivos, si son más avanzados tecnológicamente o si su precio es más bajo. Son productos que presentan una amenaza, por ello hay que prestar siempre atención a las novedades del sector

en el que nos encontramos y al nivel de influencia de dichas novedades que puede tener sobre nuestra empresa.

- o **Poder de negociación de proveedores**

Cuando los proveedores cuentan con una alta organización, recursos importantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. En esta parte se mide lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o cambiar el estándar de calidad. Cuantos menos proveedores se tengan, menor poder de negociación tendremos frente a ellos. Existe la posibilidad de que los proveedores puedan llegar al cliente final sin necesidad de pasar por un intermediario, dándose así lo que se conoce como integración vertical hacia delante. Esto último, por supuesto, también hay que tenerlo en cuenta ya que supone cierta amenaza para la empresa.

- o **Poder de negociación de los clientes**

Podemos afirmar que cuánto más se organicen los clientes, más exigencias y condiciones impondrán en lo relacionado a los precios, la calidad o el servicio. Si esto sucede, la empresa contará con un menor margen y el sector no será tan atractivo entonces. El cliente es el que puede decidir comprar finalmente cualquier otro producto de la competencia. En este apartado cabe destacar la integración vertical hacia detrás, que tiene lugar cuando el cliente puede hacer el producto o servicio que ofrece la empresa.

- o **Intensidad de la competencia – rivalidad entre los competidores**

Este factor es el resultado de los cuatro definidos anteriormente y da información esencial para establecer las estrategias de posicionamiento en el mercado. La rivalidad en un sector aumenta si hay muchos competidores y si están muy bien posicionados. También hay que tener en cuenta los costes que supone abandonar el sector, ya que si son altos suponen una barrera de movilidad y salida muy alta que hace poco atractivo al sector.

Teniendo en cuenta la **Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)** Rotatex S. L se encontraría dentro del **grupo 13.- INDUSTRIA TEXTIL**; y por la actividad a la que se dedica, pertenece al **grupo 133.- ACABADOS TEXTILES**.

Primeramente, se procederá a analizar las **fuerzas competitivas horizontales**.

INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

En el sector textil existe una clara competencia debido a la cantidad de empresas que operan en él, tanto a nivel nacional como internacional. Es, por tanto, un sector muy explotado y la rivalidad es claramente alta. En este aspecto, las empresas intentan posicionarse por encima de sus competidores diferenciándose en base a variables tradicionales como son el precio o la calidad, aunque también se puede incorporar la diferenciación que aporte cada empresa en base a su diseño de producto o la publicidad que realice del mismo.

Teniendo en cuenta esto, veamos el número de empresas que operaran en el grupo de acabados textiles. Según el Ranking de Empresas de elEconomista, son un total de **243 empresas** en toda España, que facturan un total de **374.775.094€**. La mayoría de ellas situadas en **Barcelona (90 empresas), Alicante (33), Valencia (33) y Madrid (16)**.

A continuación, se presenta un ranking de las 10 empresas que podrían considerarse las más potentes del grupo, ordenadas por orden de facturación:

Tabla 7: ranking sectorial de empresas sector CNAE: (1330) Acabados de Textiles, 2019.

POSICIÓN SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	PROVINCIA
1	VERTISOL INTERNACIONAL SRL	Barcelona
2	JMOLTÓ LT SL.	Alicante
3	COLORPRINT FASHION S. L	Alicante
4	ROSICH Y PUIGDENGOLAS SA	Barcelona
5	MENTA Y LIMÓN DECORACIÓN SL	Asturias
6	WINTEX, S. A	Valencia
7	APRESTOS DE LANERIA S. A	Barcelona
8	ACABATS DEL BAGES S. A	Barcelona
9	ROTATEX S. L	Alicante
10	TEXTPRINT S. A	Barcelona

Fuente: elaboración propia a través de datos del Ranking de Empresas de elEconomista

Se observa como la empresa objeto de análisis de este Trabajo de Fin de Grado se encuentra presente en el ranking anterior, siendo una **oportunidad** para la misma.

A **nivel internacional**, existen miles de empresas alrededor del mundo que forman parte del sector textil. Cada vez se hace más evidente y difícil el competir con gigantes como China o Turquía, que ofrecen un precio más bajo y una calidad inferior, pero no la peor.

Figura 25: evolución de la balanza comercial del sector textil de España desde 2010 hasta 2020. *Datos de octubre.

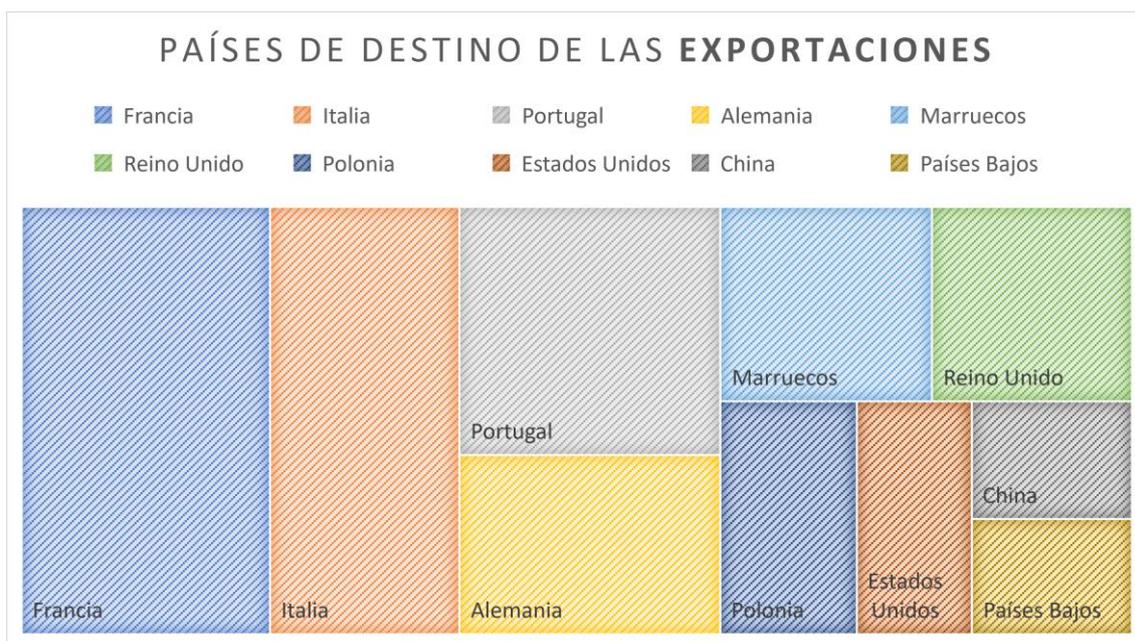


Fuente: elaboración propia mediante datos de [IDEPA](#) obtenidos del ICEX.

Se observa como a pesar de que la evolución del comercial exterior del sector textil es favorable, las importaciones siempre prevalecen sobre las exportaciones. Como consecuencia, la balanza presenta un saldo negativo. Lo que quiere decir que, en el sector textil **se importan más de lo que se exporta**. También se puede apreciar esa bajada generalizada del comercio exterior del sector en el año 2020, como consecuencia de las crisis del Covid-19.

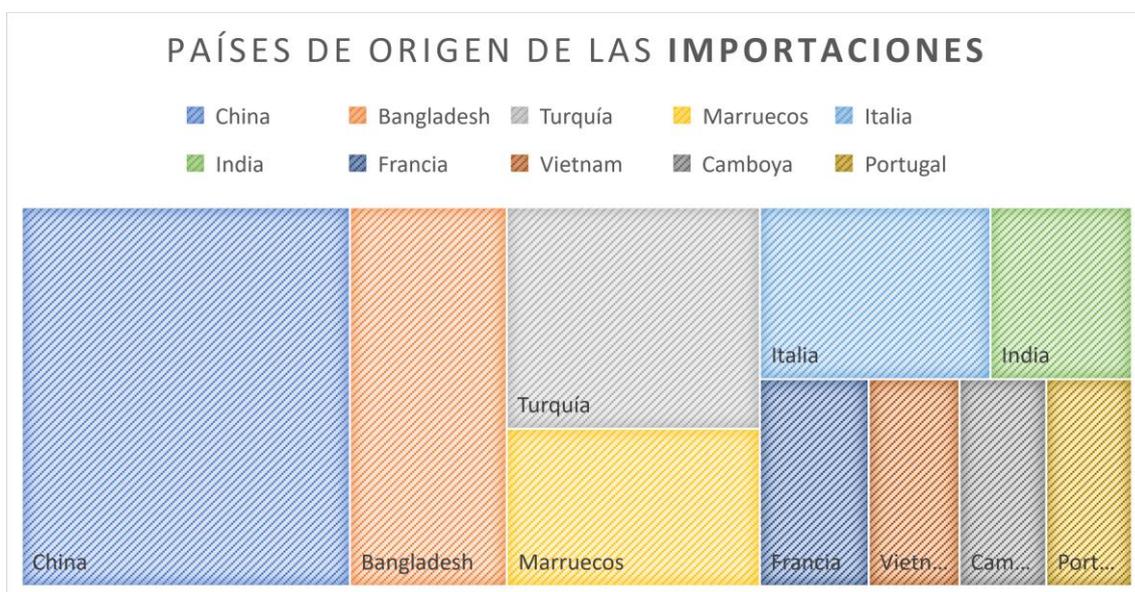
Los gráficos que se presentan a continuación recogen los principales países que compran a empresas españolas que se dedican al sector textil; y los principales países de origen de donde España compra productos textiles.

Figura 26: los 10 principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil en miles de €, 2019.



Fuente: elaboración propia mediante datos de [IDEPA](#) obtenidos del ICEX.

Figura 27: los 10 principales países de origen de exportaciones en el sector textil en España en miles de €, 2019.

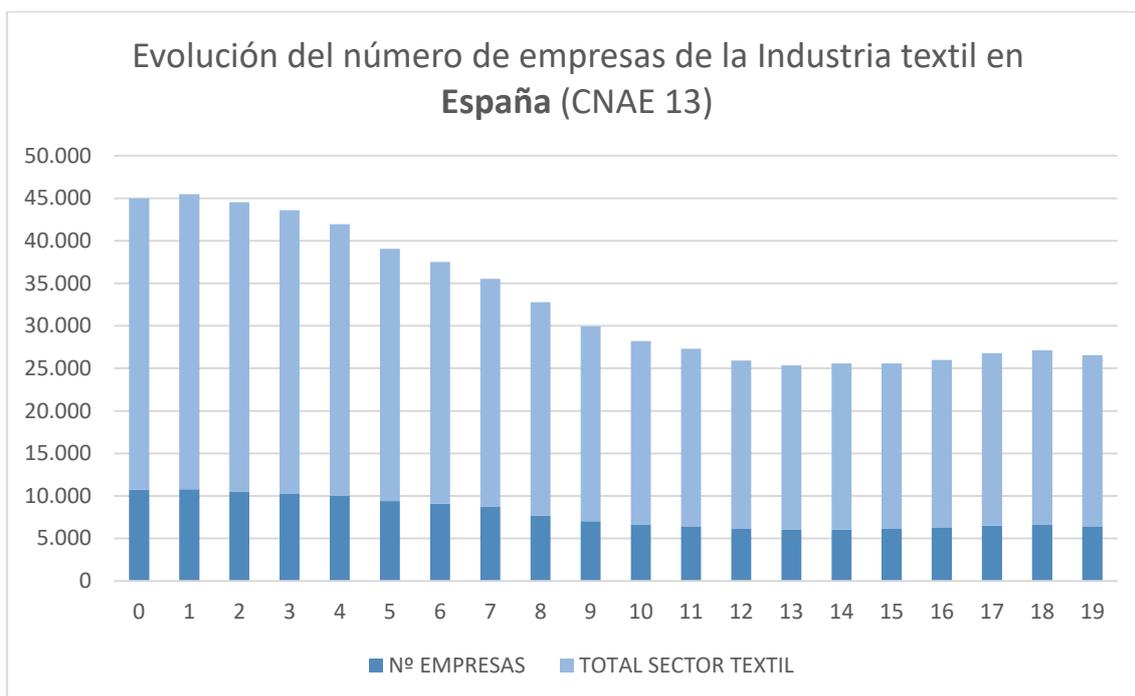


Fuente: elaboración propia mediante datos de [IDEPA](#) obtenidos del ICEX.

Cabe destacar que los datos de la balanza comercial pertenecen al **sector textil en general**, no al grupo específico al que pertenece la empresa. Aunque no por ello hay que darle menos importancia.

Poniéndonos de nuevo en contexto dentro de la actividad esencial a la que se dedica Rotatex S.L, veamos la evolución del número de empresas pertenecientes al grupo CNAE 13.- Industria textil.

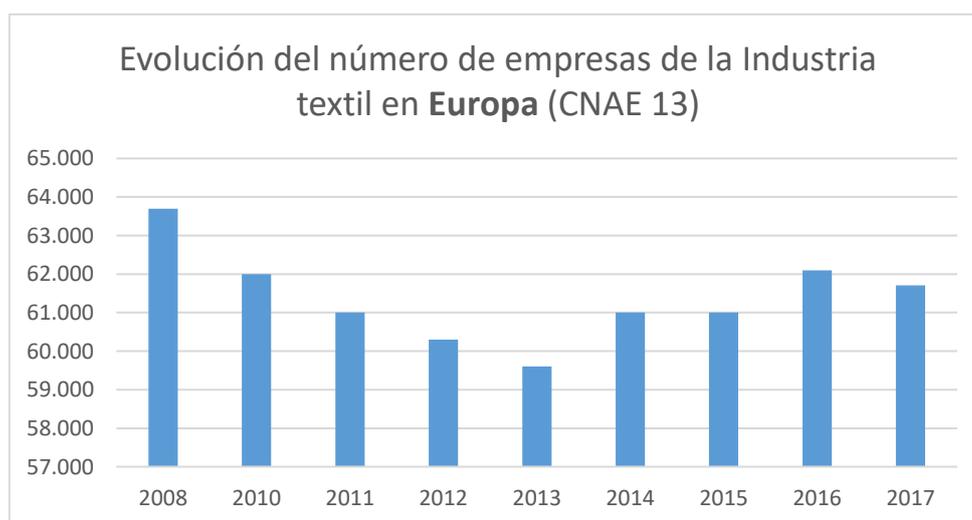
Figura 28: evolución del número de empresas españolas dedicadas a la Industria Textil desde el 2000 hasta 2019 en miles de €.



Fuente: elaboración propia a través de datos de [JDEPA](#) obtenidos del ICEX.

Se observa una evolución a la baja del número de empresas, tanto de la industria textil como del total del sector. Podríamos decir que cada vez hay menos competencia nacional. Sobre todo, a raíz del surgimiento de los gigantes asiáticos y sus políticas de precios bajos. Aunque, parece que hay una pequeña recuperación a partir del 2015.

Figura 29: evolución del número de empresas europeas dedicadas a la Industria Textil desde el 2008 hasta 2017 en miles de €.



Fuente: elaboración propia a través de datos de [JDEPA](#) obtenidos del EUROSTAT.

El número de empresas en Europa de la Industria textil, la tendencia también es a la baja hasta 2013, donde hay un aumento considerable de empresas en el año siguiente.

El **ritmo de crecimiento del sector es bastante bajo**, ya que la industria textil se encuentra en su fase de madurez. Como consecuencia, la cuota de mercado es la misma para un número menor de empresas: la rivalidad aumenta.

Respecto a las **barreras de salida**, estas son muy bajas y poco importantes ya que los activos se pueden reutilizar o vender fácilmente. Los costes de personal por despidos también son bajos relativamente. Sin embargo, en empresas pequeñas y/o familiares existe una **barrera emocional** por el hecho de abandonar el negocio de toda la vida y el temor al trayecto profesional.

Las **barreras de movilidad** prácticamente no existen, ya que es muy fácil moverse de un sector a otro para este tipo de empresas.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

Una de las principales **barreras de entrada** que tiene la industria textil es la creación de **economías de escala**. Así mismo, también exige unos **altos costes de inversión** en un primer momento para la compra de materiales y maquinaria específica; e inversiones en innovación para actualizar y mejorar sus procesos, productos y servicios.

Otra de las barreras de entrada que destacan es la **curva de aprendizaje**, adquirida tras años y años de experiencia en el sector. Cualquier empresa nueva que se instale en el sector no contará con los mismos conocimientos y técnicas que una que lleva operando x años. De esta barrera surgen los certificados que cuentan las empresas ya asentadas en el sector.

AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Sabiendo que un producto sustitutivo cubre las mismas necesidades y tiene las mismas funciones desde el punto de vista del cliente, los productos sustitutos en la industria textil son prácticamente inexistentes. En el sentido de que, los productos que entren al mercado e incrementen sus ventas serán aquellos con una **mejor relación calidad – precio**. Por ello actualmente está siendo tan complicado competir en el sector, por las políticas de países *low-cost*.

Teniendo en cuenta que el grupo de acabados textiles **no vende un producto terminado como tal para vender al consumidor final**, la preferencia de estos últimos a la hora de comprar ciertos productos afectará al sector de una manera u otra. Por ejemplo, si el cliente decide comprar un mantel puede hacerlo de tela, de plástico, de mimbre, etc. Es decir, quizá la amenaza en esta parte se presenta por el surgimiento de **nuevas preferencias en los materiales del producto final** y no en los productos sustitutos como tal.

A continuación, se analizarán las **fuerzas competitivas verticales**:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores para las empresas dedicadas al acabado textil generalmente son muchos. Existe un amplio abanico de empresas que producen tintes o decolorantes para la actividad empresarial destacada. Así mismo, el número de empresas que producen tejidos no manipulados también es elevado. Por tanto, esto **reduce el poder de negociación de estos**.

Otra cosa es que los proveedores **se diferencien aportando cierto valor** que haga que las empresas contraten finalmente con ellos. Tintes de mejor calidad con certificados específicos, productos químicos que dañen menos el producto, tejido de alta calidad... Esto son aspectos que las empresas del sector deberán tener en cuenta a la hora de elegir un proveedor u otro. Además, el factor calidad – precio también juega un papel muy importante. Ante todo, el objetivo de las organizaciones es crear un producto que sea rentable y de la mayor calidad posible.

En empresas grandes del sector textil si que existe la **integración vertical hacia delante**, ya que casi todo el proceso de producción se integra en sus fábricas. Pero en el tipo de empresas que se está analizando, quizá **es más complicado que ocurra esto**.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Existen numerosos clientes en la industria y en el sector textil en general. Su **grado de negociación es en cierto modo alto**, ya que las empresas del sector deben satisfacer la demanda de su cliente y para ello tiene que adaptarse a sus gustos, necesidades y preferencias.

Por otro lado, ya que el cliente que compra el producto terminado es el cliente final, es **muy improbable que surja esa integración vertical hacia detrás**.

4.3 PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DERIVADAS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

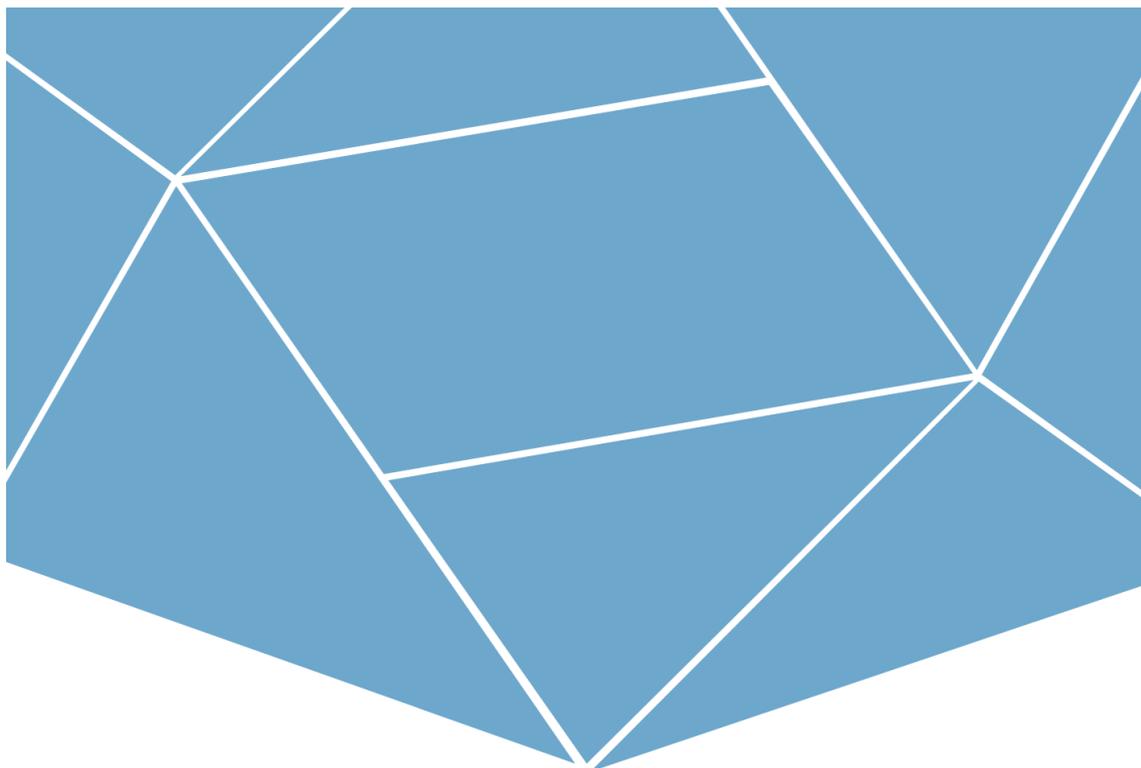
A continuación, se resumen en un cuadro las amenazas y oportunidades derivadas del análisis del microentorno a través de las diferentes fuerzas competitivas del sector.

Tabla 8: Amenazas y Oportunidades derivadas de las 5 Fuerzas de Porter.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Intensidad de la competencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto número de competidores 2. Ritmo de crecimiento bajo 3. Rivalidad por el reparto de la cuota de mercado 4. Surgimiento de países con políticas de precios bajos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreras de salida bajas 2. Barreras de movilidad nulas
Amenaza de nuevos	<ol style="list-style-type: none"> 5. Invertir para renovarse 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Economías de escala 4. Alta inversión inicial 5. Curva de la experiencia 6. Certificados obtenidos 7. Sector poco atractivo actualmente
Amenaza de productos	<ol style="list-style-type: none"> 6. Cambios en las preferencias del consumidor final 7. Materiales mejores en calidad – precio 	<ol style="list-style-type: none"> 8. No existen productos sustitutos como tal
Poder de negociación de	<ol style="list-style-type: none"> 8. Materias primas innovadoras y de calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Alto número de proveedores 10. Bajo poder de negociación 11. Poca probabilidad de que tenga lugar una integración vertical hacia delante
Poder de negociación de	<ol style="list-style-type: none"> 9. Poder de negociación alto 10. Adaptabilidad al cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Numerosos clientes 13. Improbable que surja la integración vertical hacia detrás

En conclusión, del análisis del microentorno hay que destacar que existen tanto amenazas como oportunidades en el sector e industria textil. Parece que hay mas punto a favores que en contra, aunque la cantidad de competidores que existen y el surgimiento de nuevos que ponen más complicada la competencia, hace que el sector tenga que reinventarse constantemente e invertir en tecnología punta para posicionarse por delante de los rivales.

Ahora más que nunca es necesario aportar un nuevo valor al cliente para desconectarse y liberarse de esa competencia y crear nuevos espacios de mercado.



CAPÍTULO V

**ANÁLISIS INTERNO
RECURSOS Y CAPACIDADES**

5. ANÁLISIS INTERNO

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

La visión basada en los recursos trata de predominar el carácter único de cada empresa, y sugiere que la clave de la rentabilidad es explotar las diferencias y no hacer lo mismo que las otras empresas. Crear ventajas competitivas supone formular y establecer una estrategia que aproveche las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de una empresa.

Los **recursos** son los activos disponibles que tiene la empresa para llevar a cabo su estrategia competitiva. Podemos distinguir entre recursos **tangibles e intangibles**.

Las **capacidades** permiten a la empresa desarrollar de manera adecuada su actividad combinando y coordinando los recursos disponibles.

El completo conocimiento de los recursos y capacidades de una empresa favorece la selección de una estrategia que explote sus fortalezas, desarrollando dichos recursos y capacidades; y elimina sus carencias de recursos transformándolos en capacidades para el futuro.

Para esto, se deben realizar dos actividades esenciales:

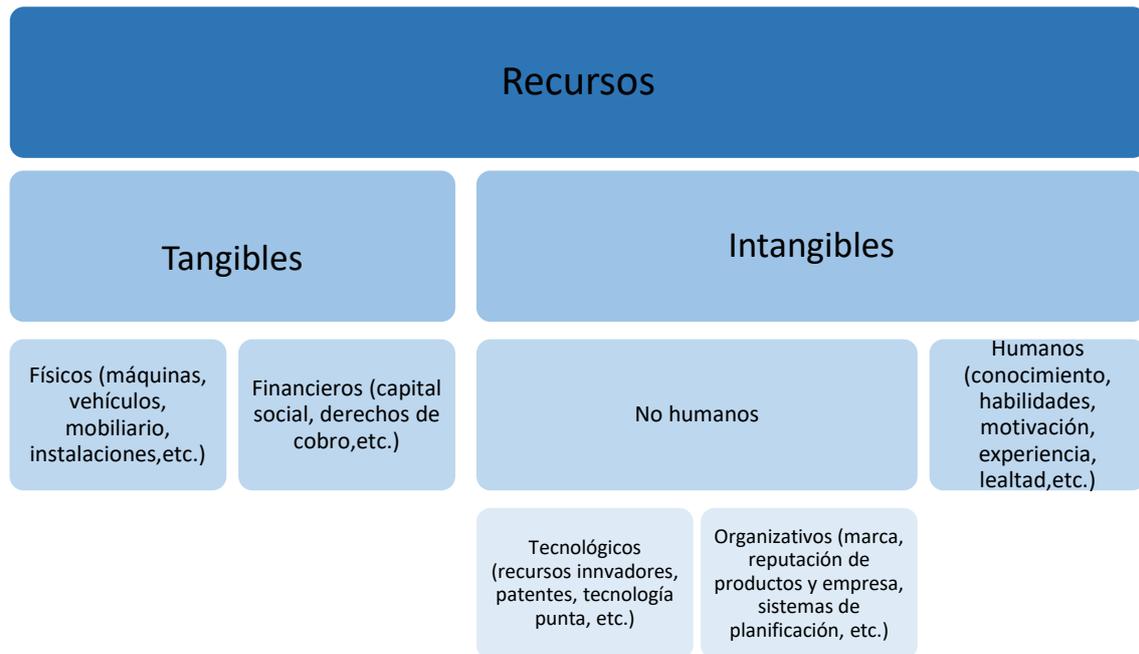
- Identificación de los recursos y capacidades de la empresa en cuestión, para saber su potencial de partida a la hora de definir la estrategia.
- Evaluación de dichos recursos y capacidades para conseguir una ventaja competitiva de manera sostenible.

5.1 INVENTARIO DE RECURSOS

El primer paso del análisis interno consiste en realizar el inventario de los recursos de la empresa, que pueden ser tangibles (físicos, financieros, etc.) o intangibles (humanos y no humanos).

En siguiente esquema, se muestra de manera más explícita dichas categorías de los recursos:

Figura 30: esquema de la división de los recursos de una empresa.



Fuente: elaboración propia.

Ahora se muestra el listado de los recursos que forman parte de Rotatex y que, por tanto, también pertenecen a Regia Textil:

Tabla 9: listado de recursos de la empresa

LISTADO DE RECURSOS	
TANGIBLES	
Físicos	
R.1:	Superficie industrial de unos 15.000 m2 (producción, laboratorios, almacenes...)
R.2:	Planta depuradora de aguas residuales
R.3:	Impresoras: 8
R.4:	Ordenadores: 19
R.5:	Teléfonos fijos: 25
R.6:	Móviles de empresas: 11
R.7:	Trabajadores: 80 (15 en oficina y 65 en producción aproximadamente)
R.8:	Máquinas textiles: 21
R.9:	Coches de empresa: 3
R.10:	Toritos: 4
R.11:	Pallets: 300 aproximadamente
Financieros	
R.12:	Capital social: 108.182€
R.13:	Beneficios netos anuales: 50.000€ (aprox.)
R.14:	Rentabilidad económica (ROA): 0,55
R.15:	Rentabilidad financiera (ROE): 1,91
R.16:	Ratio de solvencia (liquidez general): 0,89
INTANGIBLES	
No humanos	
R.17:	Páginas web
R.18:	Programa de contabilidad
R.19:	Programa de diseño gráfico
R.20:	Base de datos empresarial
R.21:	Venta nacional e internacional
R.22:	Materias primas catalogadas dentro de la normativa europea actual (Reach y Ökotex)
R.23:	Compromiso medioambiental
R.24:	Reputación de marca
Humanos	
R.25:	Capital humano profesional y técnicamente preparado
R.26:	Familiaridad a la hora de trabajar
R.27:	40 años de experiencia en el sector
R.28:	Agilidad y flexibilidad a la hora de preparar los pedidos

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de SABI y la propia empresa.

5.2 ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional de una empresa sirve para identificar las **capacidades clave** de una empresa a través de sus **áreas funcionales**. Para cada empresa es diferente, ya que habrá que considerar dichas áreas funcionales, el número de capacidades que se quiere identificar y el contenido de estas últimas. Su objetivo principal es apreciar el potencial de una empresa en cada una de sus áreas funcionales. Veamos el análisis funcional de Rotatex.

Tabla 10: capacidades clave de cada área funcional de Rotatex

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES CLAVE
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	C1. Coordinar las diferentes áreas funcionales de forma eficiente (R.4, R.25, R.19, R.25, R.26) C2. Búsqueda de nuevos productos y mercados (R.17, R.20, R.23, R.24, R. 26) C3. Transmitir la cultura empresarial (R.19, R.22, R.25)
ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD	C4. Solvencia financiera adecuada (R.12, R.16, R.18, R.24) C5. Generar beneficio anual (R.13, R.18, R.24) C6. Gestionar cobros y pagos eficientemente (R.4, R.14, R.15, R.16, R.18, R.24) C7. Obtener financiación ajena (R.13)
ÁREA ADMINISTRATIVA	C8. Gestión de Recursos Humanos correcta (R.3, R.4, R.19, R.24, R.25) C8. Informatizar la gestión de stock (R.4, R.18, R.19, R.24) C10. Crear una relación de contacto continua con los proveedores (R.4, R.5, R.19, R.24)
ÁREA COMERCIAL	C11. Aumentar cuota de mercado (R.4, R.6, R.9, R.19, R.20, R.23, R.24) C12. Fidelización de clientes (R.4, R.6, R.23, R.24, R.26, R.27) C13. Mantener una buena reputación de marca (R.14, R.15, R.16, R.17, R.21, R.22, R.24, R.26) C14. Adaptar el producto al cliente (R.4, R.7, R.8, R.24, R.27) C15. Cubrir servicio post venta (R.3, R.4, R.5, R.6, R.19, R.24) C16. Promoción y venta online (R.4, R.17)
ÁREA DE PRODUCCIÓN/DISEÑO	C17. Manejar la tecnología y recursos productivos (R.4, R.24) C18. Productividad (R.1, R.4, R.7, R.8, R.10, R.11, R.20, R.25, R.28) C19. Mejora continua (R.23, R.24, R.25, R.27) C20. Innovar a la hora de elaborar productos (R.4, R.8, R.19, R.25) C21. Coordinar los turnos de trabajo de manera eficiente (R.4, R.20)
ÁREA DE CALIDAD	C22. Ofrecer un producto correcto (R.4, R.20, R.22, R.23, R.25) C23. Controlar que el blanqueo, tintado, estampación, etc. se encuentre en los parámetros correctos (R.4, R.20, R.25)

5.3.1 PERFIL ESTRATÉGICO

Que una empresa cuente con diversos recursos y capacidades no quiere decir que posea una ventaja competitiva. Para ello es necesario que los mismos permitan explotar sus oportunidades y minimizar las amenazas, que solo unos pocos competidores los posean y que sean difíciles copiar o de comprarse en el mercado. En este caso, se denominan **recursos y capacidades (R/C) estratégicos**.

Precisamente, los recursos de una empresa suelen valorarse respecto a dos criterios:

1. La **Importancia Estratégica**, para establecer y mantener ventajas competitivas.
2. La **Fortaleza Relativa** de los recursos y capacidades de la empresa frente a sus competidores.

Teniendo esto en cuenta y para completar en análisis funcional, el **perfil estratégico** de la empresa valora el potencial de esta en cada uno de los recursos o capacidades estratégicos de su marco operativo, identificando sus puntos fuertes y débiles. Se realiza comparando los rendimientos relativos de organizaciones del mismo sector, normalmente la empresa líder y otra de un perfil medio.

En este caso, se va a comparar el perfil estratégico de Rotatex con **COLORPRINT FASHION SL** (uno de los mayores competidores de Rotatex, tanto por su situación geográfica como por su oferta) y con **WAIXO FASHION AND DIGITAL SOLUTIONS SL** (pequeña empresa vasca que lleva operando 4 años en el sector).

Sabiendo las variables clave dentro de cada área funcional de la empresa objeto de estudio, se pueden representar en una tabla. Las filas, serán cada una de las áreas y sus capacidades; mientras que las columnas servirán para valorar cada factor desde muy negativo a muy positivo.

La valoración de la Importancia Relativa (**IE**) es la valoración general que se tiene en cuenta para el sector de acabados textiles. Con la Fortaleza Relativa (**FR**) nos comparamos con el competidor que se haya elegido. En caso de tener una puntuación mayor, escogeremos la máxima puntuación. En caso contrario, la menor. Y si se tiene una valoración igual, se utilizará la media de ambas.

Los picos a la derecha se considerarán puntos fuertes, mientras que los de la izquierda serán los débiles.

Tabla 11: Perfil Estratégico de Rotatex comparado con Colorprint

			MN	N	I	P	MP	
		IE	1 a 2	3 a 4	4 a 5	6 a 7	8 a 9	FR
Área directiva	C1. Coordinar las diferentes áreas	9				X	O	6
	C2. Búsqueda de nuevos productos	9		X			O	3
	C3. Transmitir la cultura	7				XO		6,5
Área de finanzas	C4. Solvencia financiera adecuada	7		XO				3,5
	C5. Generar beneficio anual	8				X	O	6
	C6. Gestionar cobros y pagos	6				X	O	6
	C.7 Obtener financiación ajena	7				X	O	6
Área administrativa	C8. Gestión de Recursos Humanos	8					XO	8,5
	C9. Informatizar la gestión de stock	8					XO	8,5
	C10. Relación con proveedores	7					XO	8,5
Área comercial	C11. Aumentar cuota de mercado	9		X			O	3
	C12. Fidelización de clientes	8				X	O	4
	C13. Buena reputación de marca	7				XO		6,5
	C14. Adaptar el producto al cliente	8				XO		6
	C15. Cubrir servicio post venta	10				XO		6
	C16. Promoción y venta online	9				X	O	6
Área de producción/diseño	C17. Manejar la tecnología	9					XO	9
	C18. Productividad	9					XO	9
	C19. Mejora continua	8			X		O	4
	C20. Innovación en productos	9			X		O	4
	C21. Coordinar los turnos	7				XO		6,5
Área de calidad	C22. Ofrecer un producto correcto	10					XO	9
	C23. Parámetros correctos	8					XO	8,5
	C24. Coordinación con producción	7					XO	8,5

X: ROTATEX
O: COLORPRINT

Fuente: elaboración propia

Una vez representados los perfiles estratégicos de cada compañía, se observa un cierto parecido entre ambos. Hay que tener en cuenta que Rotatex y Colorprint llevan operando en el mercado la misma cantidad de años (unos 40) y se sitúan en localidades muy cercanas. Pocas son las diferencias entre una empresa y la otra, ya que los productos y servicios que ofrecen son bastante similares.

De todas formas, hay que destacar que Colorprint es más fuerte competitivamente hablando. No solo se posiciona por encima de Rotatex en el ranking sectorial de empresas de acabados textiles, sino que es la tercera de España más importante. Además, no hace mucho uno de sus productos estuvo en el foco de mira de la prensa nacional e internacional ya que sacaron a la venta una mascarilla higiénica capaz de

cambiar de color si detecta un aumento de temperatura. Esto demuestra su alta capacidad de innovación, búsqueda de nuevos productos y adaptabilidad al cambio.

Tabla 12: Perfil Estratégico de Rotatex comparado con Waixo

			MN	N	I	P	MP	
		IE	1 a 2	3 a 4	4 a 5	6 a 7	8 a 9	FR
Área directiva	C1. Coordinar las diferentes áreas	9				XO		7
	C2. Búsqueda de nuevos productos	9		X			O	3
	C3. Transmitir la cultura	7		O		X		7
Área de finanzas	C4. Solvencia financiera adecuada	8		XO				3,5
	C5. Generar beneficio anual	8		O		X		7
	C6. Gestionar cobros y pagos	6		O		X		7
	C7. Obtener financiación ajena	7		O		X		7
Área administrativa	C8. Gestión de Recursos Humanos	8				O	X	9
	C9. Informatizar la gestión de stock	8					XO	8,5
	C10. Relación con proveedores	7		O			X	9
Área comercial	C11. Aumentar cuota de mercado	9		X			O	3
	C12. Fidelización de clientes	8		O	X			5
	C13. Buena reputación de marca	7		O		X		7
	C14. Adaptar el producto al cliente	8				X	O	6
	C15. Cubrir servicio post venta	10				X	O	6
	C16. Promoción y venta online	9			O	X		7
Área de producción/ diseño	C17. Manejar la tecnología	9					XO	8,5
	C18. Productividad	9			O		X	9
	C19. Mejora continua	8			X	O		4
	C20. Innovación en productos	9			X		O	4
	C21. Coordinar los turnos	7			O	X		7
Área de calidad	C22. Ofrecer un producto correcto	10			O		X	9
	C23. Parámetros correctos	8		O			X	9
	C24. Coordinación con producción	7		O			X	9

X: ROTATEX
O: WAIXO

Fuente: elaboración propia

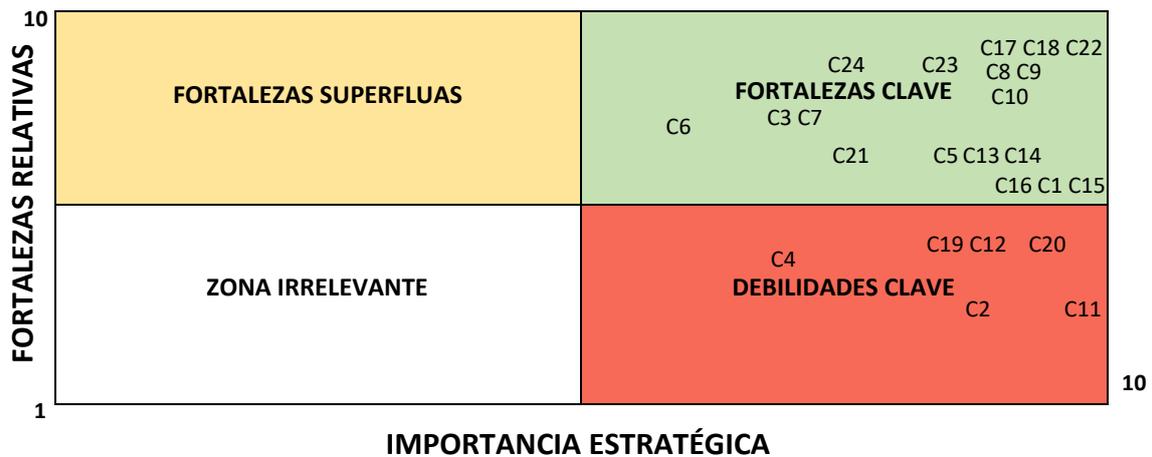
Waixo es el ejemplo perfecto de pequeña empresa que quizá sirva de llamada de atención a las empresas que llevan operando toda la vida en el sector. Ha sabido reinventar el sector de acabados textiles y estampación digital ofreciendo un proceso totalmente digitalizado, personalizado y simple al cliente.

Sim embargo, la reputación de marca y experiencia en el sector que tiene Rotatex no es comparable con las Waixo, ya que la última lleva pocos años en el sector.

Tras haber realizado y comparado los perfiles estratégicos, el siguiente paso es integrar los datos de la Importancia Estratégica y la Fortaleza Relativa a través de la **Matriz de Fortalezas y Debilidades**. En función de la ponderación asignada en el perfil estratégico, se colocarán las **capacidades** en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Así, en base a la comparación realizada con la empresa líder del sector, en la siguiente Matriz F/D se localizan las capacidades estudiadas en función de su puntuación:

Tabla 13: Matriz de fortalezas y debilidades de Rotatex comparada con Colorprint

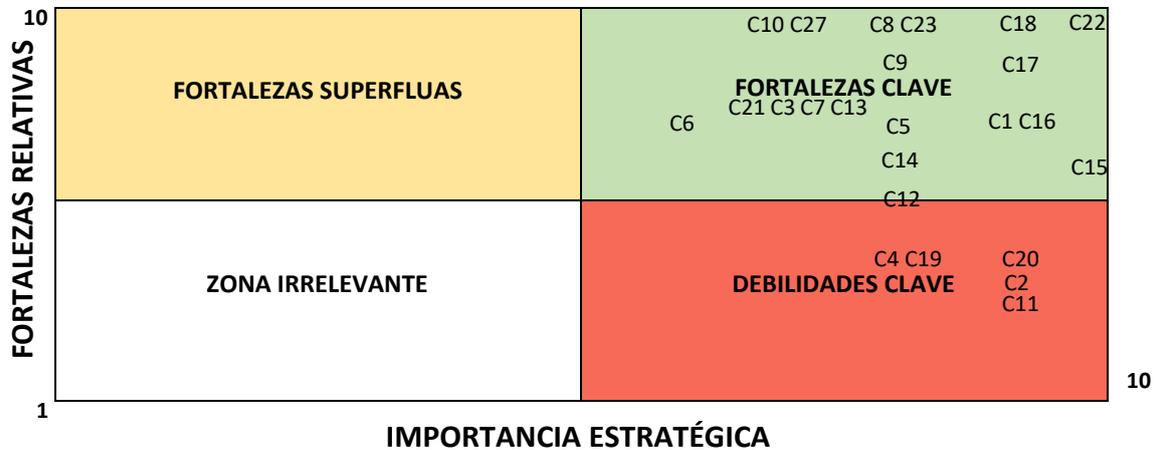


Fuente: elaboración propia

Rotatex mantiene una gran cantidad de capacidades en el cuadrante de fortalezas clave, siendo muy positivo para la empresa. Sin embargo, muchas de estas rozan el límite entre las fortalezas y las debilidades clave. Además, destacan también algunas capacidades en el cuadrante de debilidades clave, que no precisamente las más importantes para destacar en el sector: búsqueda de nuevos productos, solvencia financiera adecuada, aumentar la cuota de mercado, fidelización de clientes, mejora continua e innovación en productos.

Del mismo modo, la segunda Matriz F/D representa las ponderaciones de las mismas capacidades en comparación con la empresa de un rango menor:

Tabla 14: Matriz de fortalezas y debilidades de Rotatex comparada con Waixo



Fuente: elaboración propia

De nuevo, se aprecia como Rotatex tiene la mayoría de las capacidades analizadas en el cuadrante de fortalezas clave. Teniendo en cuenta que es una empresa con amplia experiencia en el sector, sabe cómo ofrecer un buen producto y adecuarlo a su cartera de clientes. Pero, las capacidades más necesarias para su crecimiento futuro son las que presentan unos valores más bajos. Estas son prácticamente las mismas que en la matriz anterior.

El **sector textil** se encuentra en su **fase madura del ciclo de vida de la industria**, donde peligran los competidores peor posicionados en el mercado, la demanda ya no crece tanto como antes y la ociosidad de muchas empresas se hace evidente. La propuesta de buscar un océano azul para Rotatex puede servir de gran ayuda para intentar mejorar esas debilidades e incrementar las fortalezas que ya tiene.

5.3 PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A modo resumen, la siguiente tabla muestra las fortalezas y debilidades de Rotatex derivadas del análisis interno realizado:

Tabla 15: Fortalezas y Debilidades de Rotatex por áreas funcionales

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Área directiva	1. Coordinar las áreas funcionales de manera eficiente 2. Transmitir la cultura empresarial	1. Poca capacidad de búsqueda de nuevos productos y mercados
Área financiera	3. Generar beneficio anual 4. Gestión de cobros y pagos eficiente 5. Capacidad de obtener financiación ajena	2. Ratio de liquidez general fuera de los valores adecuados
Área administrativa	6. Gestión de RRHH correcta 7. Informatizar la gestión de stock 8. Relación de contacto continua con proveedores	
Área comercial	9. Mantener una buena reputación de marca 10. Adaptar el producto al cliente 11. Cubrir servicio post venta 12. Promoción y venta online	3. Poca capacidad para aumentar su cuota de mercado 4. Disminución de la fidelidad de clientes por la entrada de nuevos competidores
Área producción/diseño	13. Manejo correcto de la tecnología disponible y recursos productivos 14. Productividad 15. Coordinar los turnos de trabajo de manera eficiente	5. Disminución de la gestión para una mejora continua 6. Poca capacidad de innovación a la hora de crear nuevos productos
Área de calidad	16. Ofrecer un producto correcto 17. Controlar que los procesos se encuentren en los parámetros correctos 18. Coordinación con el departamento de producción	

Fuente: elaboración propia

Como se ha mencionado en la página anterior, Rotatex cuenta con más fortalezas que debilidades cuanto a sus recursos y capacidades respecta. El problema que representan las pocas debilidades es que son precisamente que las que se necesitarían explotar y mejorar de manera correcta para conseguir el objetivo propuesto de este análisis estratégico.

5.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que sirve de resumen rápido para contextualizar el análisis estratégico de una empresa. Agrupa todas las Amenazas y Oportunidades del análisis externo, y las Fortalezas y Debilidades del análisis interno. Es una buena herramienta para la toma de decisiones, ya que aporta una visión global del ahora de una empresa y ayuda a elegir su estrategia futura.

Tabla 16: análisis DAFO de Rotatex.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Poca capacidad de búsqueda de nuevos productos y mercados ○ Ratio de liquidez general fuera de los valores adecuados ○ Poca capacidad de aumentar su cuota de mercado ○ Disminución de la fidelidad de clientes por la entrada de nuevos competidores asiáticos ○ Poca gestión para una mejora continua ○ Poca capacidad de innovación a la hora de crear nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de estabilidad gubernamental ○ Mala presencia internacional del Gobierno de España ○ Posible reforma fiscal del Ministerio de Hacienda ○ Restricciones derivadas de la crisis del Covid ○ Descenso del PIB español a raíz de la crisis causada por el coronavirus ○ Descenso del PIB per cápita ○ Desplome de la economía española ○ Aumento generalizado del desempleo ○ Prolongación de los tipos de interés bajos ○ Duro golpe al sector de la moda ○ Poca inversión destinada a I+D en España ○ Déficit de empresas competitivas en la Comunidad Valenciana ○ Baja tasa de natalidad e índice de fecundidad en España ○ Secuelas emocionales en la población causadas por la situación de pandemia ○ Alto número de competidores ○ Ritmo de crecimiento bajo ○ Rivalidad a la hora de repartir la cuota de mercado ○ Surgimiento de países con políticas de precios con los que es muy difícil competir ○ Es un sector donde es necesario realizar altas inversiones para renovarse ○ Cambios en las preferencias del consumidor final

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los clientes tienen un poder de negociación alto ○ Hay que adaptarse al cliente ○ Barrera emocional existente en empresas familiares
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidad de coordinar las áreas funcionales eficientemente ○ Transmite su cultura empresarial ○ Generación de beneficio anual ○ Gestión de cobros y pagos de manera eficiente ○ Capacidad de obtener financiación ajena ○ Gestión de RRHH eficiente ○ Gestión del stock informatizado ○ Creación de una relación duradera con sus proveedores ○ Mantiene una buena imagen de marca ○ Adapta el producto a su cliente ○ Servicio post venta cubierto ○ Promoción y venta online ○ Manejo correcto de la tecnología y los recursos disponibles ○ Productividad ○ Coordinación de los turnos de trabajo de manera eficiente ○ El producto que crean es correcto ○ Se controla que los parámetros de los diferentes procesos cuenten con valores adecuados ○ Departamento de calidad coordinado con el de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento del SMI ○ Protección de la libre competencia en el mercado europeo ○ Ayudas directas a empresas valencianas afectadas por la crisis ○ Ayudas a pymes y autónomos ○ Política de ayudas a trabajadores en ERTE ○ Proyección de crecimiento del PIB español ○ PIB per cápita europeo mayor que el español ○ Descenso de los tipos de interés ○ Aumento del comercio online y pago con móviles ○ Aumento del teletrabajo ○ La innovación favorece al sector textil ○ Tecnologías disruptivas ○ Surgimiento de nuevas formas de venta online ○ Envejecimiento de la población ○ Baja tasa de mortalidad ○ Incremento del consumo de productos ecológicos y naturales ○ Diferentes perfiles generacionales ○ Cambio en la percepción de familia ○ Barreras de salida bajas ○ Barreras de movilidad bajas ○ Creación de economías de escala por altos niveles de productividad ○ Alta inversión inicial ○ Existencia de la curva de la experiencia ○ Obtención de certificados de calidad ○ Sector poco atractivo actualmente ○ No existen productos sustitutivos como tal, ya que el sector no ofrece

	<p>un producto acabado que se venda al cliente final</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Alto número de proveedores ○ Bajo poder de negociación de los proveedores ○ Poca probabilidad de que tenga lugar una integración vertical hacia delante de los proveedores (depende de cuales) ○ Alto número de clientes ○ Muy improbable que surja la integración vertical hacia detrás
--	---

Fuente: elaboración propia

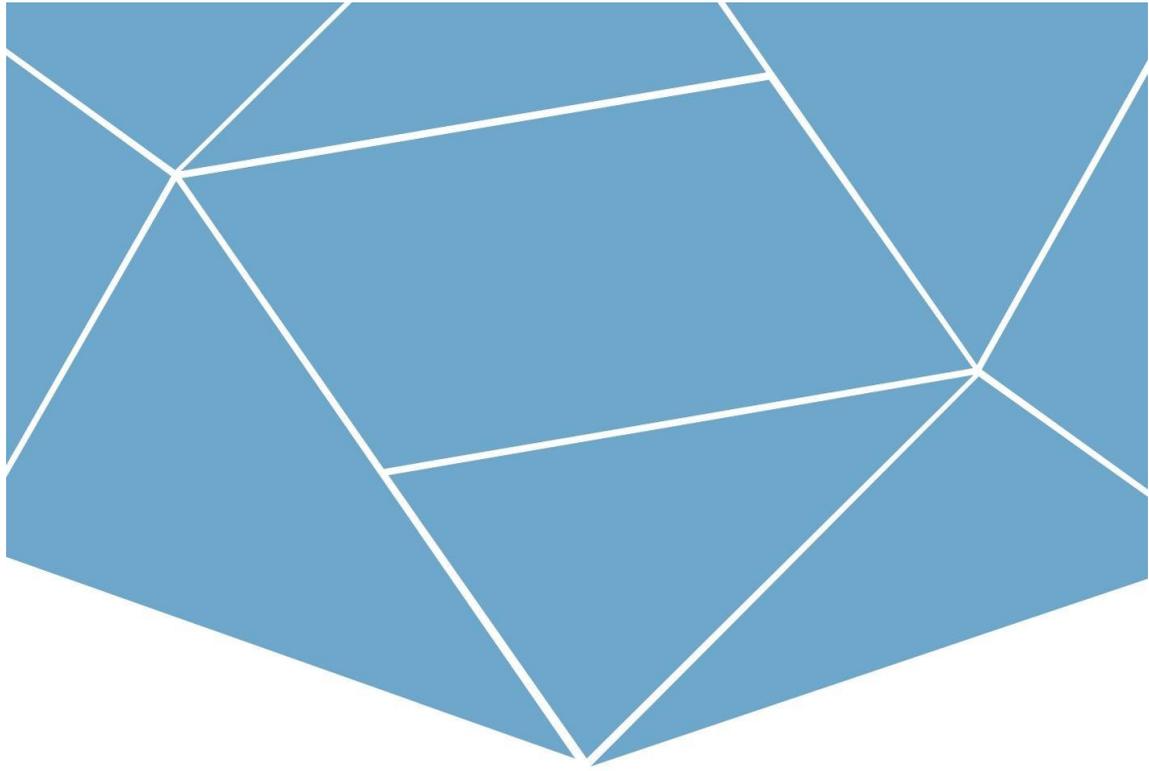
Para dar por finalizada la parte de análisis de este trabajo y resumiendo la tabla DAFO anterior, quiero destacar de nuevo la madurez en la que se encuentra el sector textil en general. Esto provoca que se establezca una guerra entre los competidores actuales para ver quién es mejor y así, aumentar su cuota de mercado. Al fin y al cabo, el que mejor se sepa adaptar y el más innovador, será el que podrá situar por encima de sus competidores.

Evidentemente, Rotatex tiene muchos años de experiencia en el sector, un equipo de profesionales altamente cualificado y una imagen de marca consolidada. No obstante, no hay que bajar la guardia e intentar mejorar siempre ya que, a pesar de que el sector no es atractivo de cara a la entrada de nuevos competidores, hay empresas que ya entran con un nuevo modelo de negocio innovador.

Además de todo esto, también hay que tener en cuenta la situación actual en la que nos encontramos desde marzo del año pasado y que ha causado estragos en miles de empresas de todos los sectores económicos, que han tenido que readaptar su negocio en todos los aspectos para poder afrontar esta difícil etapa.

El sector de estampación digital y acabados textiles es uno de los más automatizados que existen, a pesar de que la media de empleados por empresa no suele superar los 100. Son principalmente empresas que focalizan sus esfuerzos a nivel productivo y tecnológico, que invierten en maquinaria de última tecnología para aumentar la productividad y disminuir los costes productivos. Es la única manera que existe de superar esa guerra de precios que caracteriza al sector donde surgen nuevas empresas, pero la demanda no crece.

Por ello, es importante que las empresas del sector en cuestión encaminen sus estrategias hacia una gestión de la producción enfocada a la productividad, a mejorar la compra de materias primas, principalmente para que ayuden al proceso a ser más sostenible, y a aumentar la comercialización y promoción de venta en los canales digitales (actualmente el porcentaje de captación de nuevos clientes vía internet es de un 10% y en persona es del 38%).



CAPÍTULO VI

LA TRANSICIÓN AL OCÉANO AZUL

6. ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Tras haberse realizado un exhaustivo análisis tanto del entorno que rodea a Rotatex como de la propia empresa, este capítulo se va a centrar ya en el objetivo principal de este Trabajo Final de Grado: buscar un nuevo espacio de mercado donde la competencia se torne más bien irrelevante.

Para ello se van a seguir los **5 pasos que fundamentan la transición al océano azul** y se van a utilizar sus respectivas las **herramientas analíticas**, con el fin de localizar aquellas variables que se han de eliminar, reducir, incrementar o crear para conseguir romper con la disyuntiva valor - coste.

He de recalcar que el primer paso de la Transición al Océano Azul, donde se utiliza la herramienta del Mapa pionero-migrante-colono, no va a realizarse ya que Rotatex solo cuenta con una línea de negocio.

6.1 COMPRENDER DÓNDE ESTAMOS AHORA – CUADRO ESTRATÉGICO DEL SECTOR

Para empezar, se necesitar contextualizar el panorama estratégico actual que sigue el sector de los acabados textiles. El **cuadro estratégico** es una herramienta fundamental para llevar a la acción una estrategia de océano azul. Tiene como objetivo plasmar el estado actual de los competidores más interesantes a analizar, comprender las variables por las cuales compite el sector y saber lo que los clientes reciben cuando compran nuestro producto.

En el eje horizontal tendremos las variables competitivas clave que comparten los competidores y en el eje vertical, se reflejará el nivel de oferta que los clientes experimentan de cada una de las variables. Como resultado, se obtiene la **curva de valor**, que es la representación gráfica del rendimiento de una empresa cuanto a las variables competitivas del sector al que pertenece.

Para hacer el cuadro estratégico, se van a comparar las variables competitivas de la empresa Rotatex con las de otras dos empresas, concretamente, las vistas en el anterior análisis interno:

- **Colorprint:** empresa fundada en 1996 con más de 150 profesionales del sector. Se considera el principal competidor de Rotatex, porque ofrece prácticamente los mismos servicios y la ubicación de ambas empresas es muy cercana.
- **Waixo:** pequeña empresa situada cerca de Bilbao que ofrece a sus clientes la posibilidad de personalizar sus telas desde casa, utilizando tecnología punta de estampación digital y materiales sostenibles.

Por otro lado, las variables que se han considerado más importantes en el sector textil de estampación y acabados y por las que compiten las empresas para captar clientes son:

- Precio
- Calidad
- Servicios ofrecidos
- Innovación
- Imagen de marca/publicidad
- Certificados obtenidos
- Adaptación a lo que demanda el cliente
- Variedad de diseños
- Respeto al medio ambiente

Ahora que ya se han identificado las variables competitivas claves del sector, se puede representar la curva de valor de las tres empresas que se están comparando. Para ello, cada variable se valora en escala Likert de 1 a 5, siendo 1 un valor que se percibe como bajo y 5, como alto.

La representación final es la siguiente:

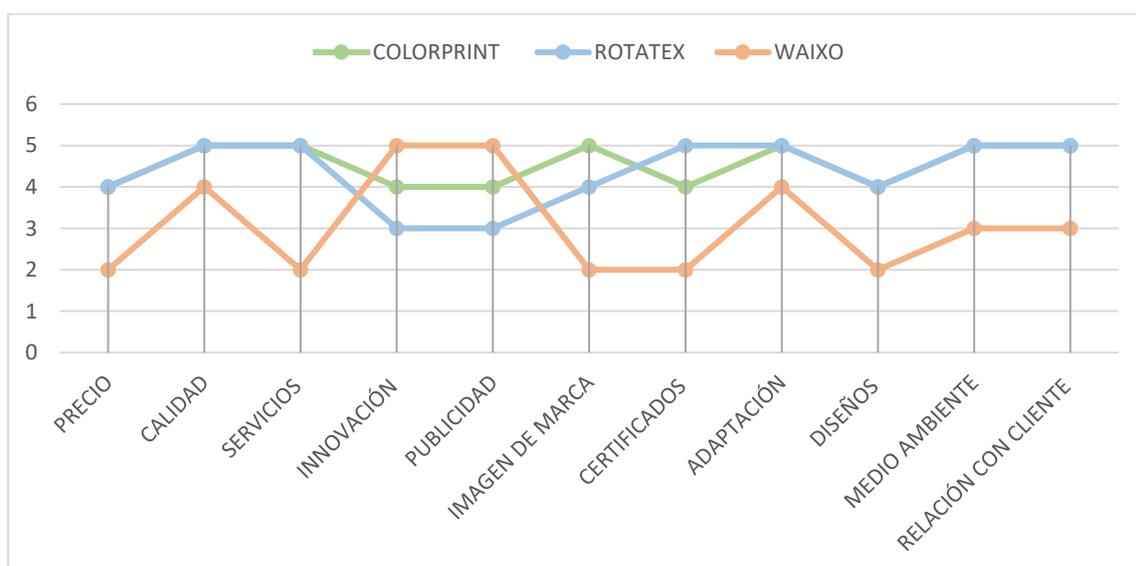


Figura 31: cuadro estratégico comparativo. Fuente: elaboración propia

Evidentemente, se aprecia la semejanza entre la curva de valor de Rotatex y de Colorprint, exceptuando algunas variables. Una muestra del océano rojo en el que actualmente se encuentran las empresas del sector. Sin embargo, la cosa cambia si nos fijamos en la curva obtenida de Waixo, que es algo más diferente a la de sus competidores.

En primer lugar, el **precio**, variable que siempre hay que incluir en este tipo de análisis ya que no solo es el valor monetario que el cliente paga por un producto, si no también se percibe como el valor de todo el conjunto de procesos y decisiones que tiene que realizar el cliente antes de invertir para obtener el producto que desea. Se suele

interpretar que un precio mayor a la competencia es sinónimo de una mayor **calidad**, pero no tiene por qué ser así. Hay empresas que por alcanzar economías de escala pueden abaratar sus precios sin verse afectada la calidad de sus productos. Sin embargo, desde que entraron en el mercado las empresas asiáticas, es muy complicado competir con ellas, ya que ofrecen un buen producto (no excepcional) a un precio más que barato. Tanto Rotatex como Colorprint, ofrecen unos productos de alta calidad y a un precio más o menos alto, que se lo pueden permitir por los años que llevan operando y por su prestigio. El equipo de Waixo, afirma que ofrecen un producto con un precio un 40% más barato en relación con el resto del mercado.

Cuanto a los **servicios** que ofrecen las empresas, Waixo no cuenta con la posibilidad de realizar acabados textiles de ningún tipo. Solamente se dedica a la estampación y, en las ocasiones que el cliente lo necesite, el equipo realiza asesoramiento en diseño gráfico.

A pesar de lo pequeña que es todavía Waixo, ha sabido **innovar** en lo que al proceso de creación se refiere. Han sabido adaptarse a la era *e-commerce* y su web reúne todos los pasos para que el cliente pueda crear una tela desde cero, abaratando costes. Además, se pueden comprar los metros de tela que necesites, no hay mínimo; cosa que no sucede en Rotatex o Colorprint ya que mayoritariamente producen a gran escala. Por otro lado, Colorprint también ha sabido innovar a la hora de sacar nuevos productos al mercado, como hemos visto antes. Rotatex se queda un poco por detrás en este aspecto.

La **imagen de marca** es muy importante en cualquier empresa. En este caso, Colorprint y Rotatex tienen ventaja porque llevan años en el sector y ambas son reconocidas. No obstante, las valoraciones de Waixo en general son muy positivas, y la empresa parece que avanza a su competencia. Por otro lado, Waixo destaca por utilizar más **medios comunicativos y publicitarios** que las otras dos empresas.

Los **certificados** aseguran la calidad y el cuidado de los materiales y procesos que forman parte de la producción de los artículos textiles. Por el momento, Waixo no cuenta con los mismo que las otras dos empresas.

Es importante destacar la variable **adaptación** en este análisis, ya que las tres empresas de adaptan a la demanda de sus clientes, pero de diferentes maneras. Tanto Rotatex como Colorprint permiten adaptarse tanto al diseño como al tipo de acabado. Ya hemos visto que Waixo no ofrece este último servicio, aunque la manera que tiene de adaptarse al cliente también es muy versátil.

Que la empresa ofrezca un amplio abanico de **diseños** de diferentes estilos ayuda a la captación de clientes. Las tres empresas cuentan con equipos de diseño profesionales para ello.

La variable en las que las empresas están poniendo más hincapié estos últimos años es el **respeto al medio ambiente**. Hay que destacar la oferta de telas orgánicas y recicladas de Waixo, y los procesos de depuración de aguas de las otras dos empresas, con el fin de lograr una eficiencia energética acorde al proceso productivo. Así, Rotatex describe

con detenimiento en su página web los proyectos de ahorro energético que ha llevado a cabo en los últimos años.

Por último, empresas como Rotatex o Colorprint buscan mantener una **relación estable** con, muchos de los cuales llevan años trabajando con ellos, y crear fidelidad. Waixo en cambio, no tanto.

6.2 IMAGINAR DÓNDE PODRÍAMOS ESTAR – MAPA DE UTILIDAD DEL COMPRADOR Y LOS 3 NIVELES DE NO CLIENTES

Ahora que ya disponemos de una visión global del panorama actual del sector, el siguiente paso es saber qué aspectos limitan que el sector crezca, a los cuales denominamos **puntos de dolor**. Se consideran **obstáculos** que tiene un cliente para sus compradores e incluso, los que todavía no son clientes. La transición al océano azul hace que estas limitaciones se conviertan en oportunidades para una empresa.

Para tener más claro cuáles son las limitaciones del sector en cuestión se utiliza el **mapa de utilidad del comprador**, que determina la experiencia de compra que viven los clientes cuando aceptan una oferta. En el mapa de utilidad se disponen en horizontal las 6 fases del ciclo de experiencia del comprador y en vertical las **palancas de utilidad**, que determinan el grado de satisfacción de los consumidores en cada una de las fases.

Los obstáculos que pueden alejar a los clientes se representan con una “X” y los espacios de utilidad en los que se centra el sector con un “O”.

En primer lugar, las etapas del ciclo de experiencia del comprador en el sector analizado serían:

- Compra: momento en el que el cliente compra
- Entrega: cuando el cliente recibe su pedido
- Uso: tiempo que le cliente dedica para transformar la materia prima en un producto acabado
- Complementos: entendemos como complementos los acabados textiles que oferta la empresa
- Mantenimiento: planchado, limpieza, etc.
- Eliminación: generación de residuos textiles

El mapa de utilidad del comprador del sector en cuestión quedaría de la siguiente manera:

Tabla 17: mapa de utilidad del comprador del sector textil estudiado

X	punto de dolor	ETAPAS DEL CICLO DE EXPERIENCIA DEL COMPRADOR					
O	punto de utilidad	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
PALANCAS DE UTILIDAD	Productividad del cliente	X					
	Simplicidad						
	Practicidad		O		O		
	Reducción del riesgo				X		
	Diversión e imagen	X		O			
	Respeto al M. Ambiente	X	X				X

En un principio, hay seis puntos de dolor:

- **Compra – productividad:** hace referencia al proceso de encontrar el diseño adecuado y el acabado necesario. Puede llegar a ser lento si el cliente no encuentra el diseño exacto que le gusta, los patrones no son los adecuados, no existe un acabado específico, etc.
- **Compra – diversión:** lo he considerado como punto de dolor porque no creo que el proceso de compra en general sea atractivo, es el de toda la vida. Al mismo tiempo, no está del todo adaptado a la situación de pandemia actual. Ejemplo de ello es que Rotatex suele promocionar sus productos en multitudinarias ferias textiles, evento que hoy en día sigue sin poder realizarse o cuenta con numerosas restricciones.
- **Compra – respeto al medio ambiente:** hace referencia al uso de materiales sostenibles en el proceso productivo. Cada vez los clientes exigen que el conjunto del proceso productivo se realice de manera sostenible, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final.
- **Complementos – reducción del riesgo:** se consideraría punto de dolor que el producto que llegase al cliente no estuviera correctamente acabado, tuviera algún fallo. Es decir, que estuviera fuera de los parámetros adecuados cuanto a calidad.
- **Eliminación – respeto al medio ambiente:** hace ilusión al residuo que dejan las telas tras su uso. No obstante, hoy en día existen empresas que se dedican a gestionar el residuo que dejan las diferentes industrias. Este punto de dolor estaría en cierto modo solventado.
- **Entrega – respeto al medio ambiente:** los productos entregados al cliente van bien embalados y protegidos, normalmente con plásticos, que ya se sabe de sobra los perjudicial que es el uso del plástico para el medio ambiente.

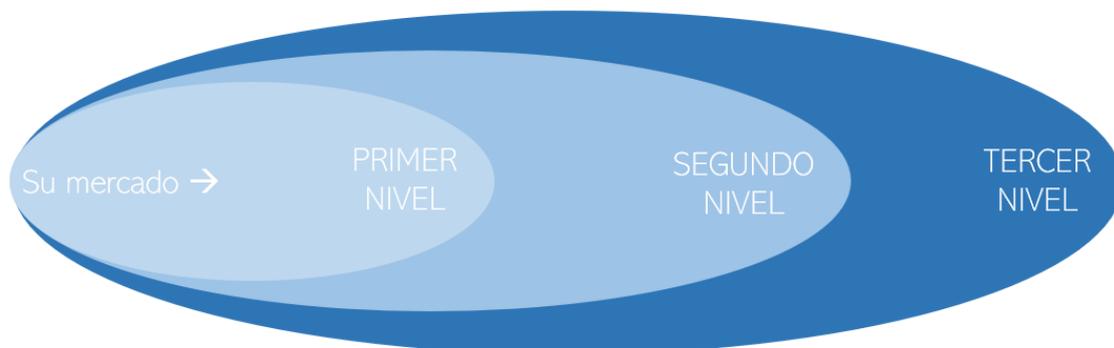
Por otro lado, también se visualizan 3 puntos de utilidad:

- **Entrega – practicidad:** en referencia a que la entrega del producto se pacta con el cliente para realizarse en el lugar y plazos establecidos
- **Uso – diversión e imagen:** una vez que el cliente tiene en sus manos la mercancía, ya puede elaborar el producto que será vendido al cliente final.
- **Complementos – practicidad:** que la empresa cuente con una amplia oferta de acabados textiles es para el cliente un ejemplo de adaptación a su demanda y de crear el producto clave que necesite.

Para mejorar los puntos de dolor mencionados anteriormente, la empresa en cuestión necesita ir más allá de su demanda actual.

De normal, las empresas suelen plantearse: “¿quiénes son los clientes de la competencia y cómo puedo atraerlos hacia mi empresa?”. Pero, la estrategia del océano azul cambia esta perspectiva haciendo hincapié en que estos no son los no clientes en los que hay que focalizarse.

Por lo cual, se debe prestar especial atención a los no clientes más alejados y centrarse en sacar partido a los puntos es común valorados por todos los compradores. La finalidad de esto es observar qué hay más allá de la demanda existente y captar nuevos clientes. Para ello se utiliza la herramienta de **los tres niveles de no clientes:**



El **primer nivel**, lo forman clientes que utilizan los productos y servicios que ofrece la empresa, no teniéndola a esta como primera opción.

El **segundo nivel** está formado por clientes que rechazan formar parte del mercado porque no utilizan o no se pueden permitir utilizar el producto o servicio que le mercado ofrece, y lo perciben como inaceptable o como algo fuera de su alcance.

Por último, en el **tercer nivel** estarían los consumidores más alejados, los que de normal ninguna empresa considera como clientes potenciales.

De normal, las empresas suelen plantearse: “¿quiénes son los clientes de la competencia y cómo puedo atraerlos hacia mi empresa?”. Pero, la estrategia del océano azul cambia

esta perspectiva haciendo hincapié en que estos no son los no clientes en los que hay que focalizarse.

Podemos decir que para la empresa Rotatex sus tres niveles de no clientes serían los siguientes:

- **Primer nivel:** empresas que tiene como primera opción otra empresa de estampación digital y acabados textiles para producir sus productos.
- **Segundo nivel:** empresas que quizá no puedan permitirse obtener un producto como el que ofrece Rotatex por su precio en el mercado y encuentran otras alternativas.
- **Tercer nivel:** empresas que no requieren del servicio de estampación digital o acabados textiles.

Gracias a este ejercicio, los clientes que eran invisibles tanto para la empresa como para el sector se han tornado visibles. Ahora queda más claro que se puede acceder a una nueva demanda y explotarla mediante una reconstrucción de la oferta actual.

6.3 AVERIGUAR CÓMO LLEGAR - ESQUEMA DE LOS SEIS CAMINOS

Como se ha mencionado en el marco teórico, uno de los principios fundamentales de la estrategia del océano azul es **redefinir las fronteras de un mercado**, para cambiar la mentalidad de donde se sitúan las oportunidades y encontrar nuevas fronteras.

En esta fase, ya tenemos claro el océano rojo en el que se encuentra la empresa y el partido que podemos sacar a la demanda que hasta hace poco era inexistente. Ya estamos preparados para empezar la transición. Para obtener estas fronteras se utiliza la herramienta conocida como el **esquema de los seis caminos**. Cada uno de estos caminos servirá para adoptar una visión nueva del mercado en general. Es una manera de salirse del camino habitual y obtener ideas frescas e innovadoras.



6.3.1 CAMINO 1: MIRAR MÁS ALLÁ HACIA OTROS SECTORES ALTERNATIVOS

Las organizaciones, además de competir dentro de su propio sector, también lo hacen con empresas que ofrecen productos y servicios alternativos. Hay que fijarse en estos otros sectores y comprender las razones por las cuales los consumidores prefieren un sector a otro.

El objetivo principal de este camino es saber los problemas y necesidades que soluciona nuestra oferta actual y confeccionar una lista de otros sectores o soluciones que eligen los no clientes para resolver esos mismos problemas. No hay que buscar alternativas dentro del sector, es decir, no hay que intentar entender por qué la gente decide comprar a una organización en vez de otra. Hay que encontrar esas opciones que solventan el mismo problema y saber qué elementos suman o disminuyen valor y arrastran a los compradores hacia una u otra alternativa.

En el análisis del microentorno mediante la 5 Fuerzas de Porter, se ha podido determinar que el sector de estampación digital y acabados textiles no tiene productos sustitutivos como tal, entendiendo productos sustitutivos como aquellos que cubren las mismas necesidades desde el punto de vista del cliente. De hecho, teniendo en cuenta que el sector se encuentra en una de las primeras fases del proceso productivo de muchos otros sectores (textil-hogar, textil-moda...) considero que es difícil determinar qué otros sectores cubren las mismas necesidades que este.

Por lo que se refiere a la **industria textil**, hay que mencionar los diferentes sectores textiles que la componen:

- **Producción de fibras.** Las fibras son la materia prima base de la industria textil. Dependiendo de su origen pueden ser fibras naturales obtenidas de la ganadería o la agricultura; o fibras creadas en el sector químico o petroquímico.
- **Hilandería.** Proceso mediante el cual las fibras se convierten en hilos.
- **Tejeduría.** Desarrollo de telas mediante los hilos.
- **Tintorería y acabados.** Fase donde se tiñen las telas y se realiza el acabado final de las mismas.
- **Confección y costura.** Sector que diseña, corta y confecciona las diferentes piezas a partir de las telas ya finalizadas. Se diferencia entre alta y baja costura.
- **No tejidos.** Se refiere a la producción de telas directamente desde fibras sin pasar por los procesos de hilatura o tejeduría, como puede ser la confección de productos del sector de la salud o la limpieza (batas, toallas sanitarias, sábanas de quirófano...)
- **Tejidos técnicos.** El textil técnico es aquel que ha sido fabricado por sus propiedades técnicas, es decir, materiales y textiles que tienen características especiales que se conocen como tecnologías. Ejemplo de esto son los tejidos impermeables o que protegen del sol, normalmente utilizados por el sector de confección de prendas deportivas.

Vemos como la industria textil abarca una gran cantidad de pasos hasta que el producto final como lo conoce el cliente final llega a sus manos. Por eso mismo, se puede decir que dentro de cada sector existe un cliente final diferente.

Si nos centramos en el sector que se está analizando, el cliente del sector de tintura y acabados textiles son todas aquellas **empresas o personas que se dedican a la confección y la costura.**

Este primer paso de la transición al océano azul implica que la empresa se plantee las siguientes preguntas:

¿Qué sectores alternativos resuelven los mismos problemas o necesidades a los compradores?

Si yo fuera comprador, ¿qué sectores tendría en cuenta antes de decidirme por este sector?

Sectores alternativos a la tintura y a los acabados textiles como tal, no existen, y esto se justifica como hemos visto antes por los diferentes pasos que hay en la industria textil. Es toda una cadena y prácticamente no se puede vender un producto final a una persona de a pie que no haya pasado por todos y cada uno de los diferentes sectores textiles.

En otras palabras, para vender una funda de cojín en unos grandes almacenes primero se debe proceder a la obtención de la fibra para su posterior hilatura. Seguidamente se teje la tela que luego se tinará y se incorporará o no el acabado necesario. Luego la tela se venderá a las diferentes empresas confeccionadoras de alta o baja costura para, finalmente, ofrecer al cliente la funda de cojín que busca.

Por tanto, no considero que este paso me tenga que centrar tanto en sectores alternativos, si no en los diferentes procedimientos que utiliza la gente para tintar una tela.

Está claro que la industria textil en general y el sector de tintura y acabados textiles en concreto donde se incluye a Rotatex, operan a gran escala. Ya se ha visto que es un sector que necesita esto para poder obtener los beneficios de las economías de escala.

Pero si nos paramos a pensar, también existen una enorme cantidad de personas e incluso pequeños comercios que no pueden permitirse comprar en las diferentes empresas del sector de tintura y acabados textiles ya que no necesitan comprar al por mayor. Como consecuencia, proceden a realizar la tintura ellos mismos; sea por diversión o por trabajo.

Si pasamos un rato mirando las últimas publicaciones en algunas de las redes sociales más conocidas, estoy segura de que aparecerá una foto o un vídeo de una persona que ha tintado una tela en su propia casa para poder hacerse una prenda de vestir. La tendencia del *do it yourself* (DIY) ha aumentado en estos años de una manera exponencial. El sentirse realizado por haber hecho una cosa con tus propias manos es algo que gusta a la mayoría de las personas.

¿Qué beneficios son los que aporta teñirte tu propia tela en casa?

- No tienes que contactar con ninguna empresa para ello, por tanto, tienes el control total del proceso.
- Favorece la creatividad ya que se pueden realizar diversas técnicas de tintura caseras para obtener diferentes resultados.
- Puedes elegir entre una amplia gama de tintes de colores, experimentar con ellos y obtener el resultado que se desea.
- Eliges el origen de las materias primas.
- Es un proceso mucho más sostenible que la producción industrial, sobre todo si los tintes utilizados proceden de un origen natural-vegetal que beneficia la posterior utilización del agua a otras tareas.

Está claro que esto hablando de esto solo nos podemos referir, como ya he dicho antes, a pequeños comercios o a personas que quieren hacer algo creativo y diferente. Quizá la empresa puede centrarse en esto para proponer mejorar en su servicio o incluso crear una nueva línea de negocio.

Tabla 18: matriz ERIC del primer camino

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad del proceso productivo - Proceso de diseño personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de materias primas sostenibles - Publicidad y venta online - Sostenibilidad
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> - Exhaustivo control de calidad - Disminuir el precio del producto respecto a la media de productos que se venden actualmente - Prestigio de marca, certificados obtenidos - Venta cara cara 	<ul style="list-style-type: none"> - Línea de negocio al por menor - Creatividad - Confianza - Página web adaptada - Compra de materias primas sostenibles

Con el fin de ejecutar la estrategia basada en la exploración de sectores alternativos, habría que **crear** una línea de negocio completamente diferente a lo que Rotatex está acostumbrado a trabajar con el objetivo de adaptar sus recursos a ello.

Esta idea se basa en incorporar un perfil mucho más sostenible, característica que habría que **aumentar** con la compra de materias primas sostenibles (*telas procedentes de fibras naturales o recicladas y tintes naturales-vegetales*). Habría que **crear** una web adaptada a esta nueva línea de negocio para fomentar ese espíritu creativo que buscamos en el cliente. Además, con la página web también buscamos aumentar la publicidad y crear un hosting web para poder aumentar la venta online. Cosa que nos hará llegar a un público mucho mayor sin necesidad de realizar las ventas con una cita concertada.

De esta manera, el prestigio de la marca y los certificados obtenidos no deberían ser tan importantes ya que no se busca una relación tan a largo plazo como la que tiene ahora

la empresa con sus clientes. Podría **reducirse** poner tanto énfasis en estos conceptos. Se busca confianza para que los clientes decidan comprarnos a nosotros.

Por otro lado, esta estrategia facilita la **eliminación** del complejo proceso productivo y de diseño, ya que el cliente es el que lo realiza de forma más artesanal.

A continuación, se muestra el **cuadro estratégico** de este primer camino:

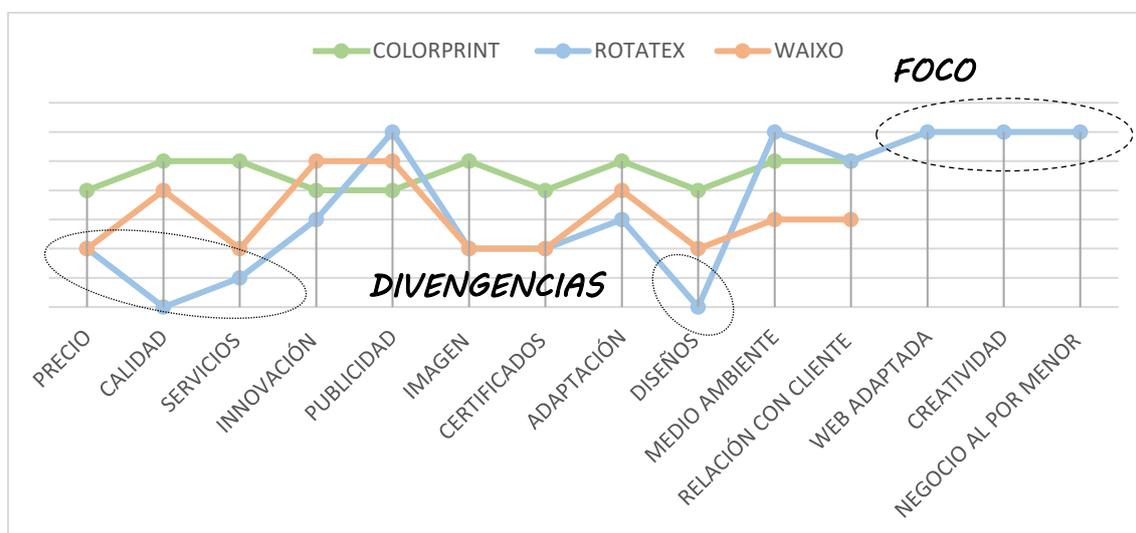


Figura 32: cuadro estratégico del primer camino

El **foco** que hay que poner en esta primera estrategia son básicamente las variables que hemos añadido al cuadro estratégico: la creación del nuevo negocio, fomento de la creatividad, creación de una página web adaptada, aumento de la publicidad y fomento de la sostenibilidad mediante esa compra de materias primas ecológicas y la creación del packaging sostenible.

Ese cambio que buscamos, esa **divergencia** se puede observar en la disminución del control de calidad y de los diseños, así como de los servicios ofrecidos. No necesitamos adaptarnos tanto al cliente ya que es el quien que decide cómo crear su producto.

Cabe destacar, que con esta estrategia podemos traer a segmentos de esos no clientes que se han mencionado antes.

Finalmente, el mensaje a transmitir en este camino sería: *“La creatividad es contagiosa. Pásala”*, frase de Albert Einstein.

6.3.2 CAMINO 2: MIRAR MÁS ALLÁ HACIA OTROS GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR

El proceso de estampación digital textil ya fue en su momento de expansión en el año 2004 un océano azul en toda regla. Hasta entonces, la serigrafía era método que se utilizaba para la estampación textil, pero resultaba muy limitado. Con el surgimiento de las impresoras de papel en los años 80, poco tardó la gente en preguntarse si también se podría imprimir en algo que no fuese papel. Así surgieron las primeras máquinas de estampación digital textil.

Permiten que el proceso productivo sea bastante sostenible ya que no se despilfarra agua ni tinta, permite producir a gran escala y de la manera más simplificada posible para conseguir la mayor productividad. Cierto es que hay que producir mucho para ser rentables porque la inversión en maquinaria es muy costosa.

Los **grupos estratégicos** son empresas de la misma industria que operan con una estrategia semejante. De normal, las organizaciones intentan superar a sus rivales para mejorar su posición dentro del mismo grupo estratégico. No obstante, la estrategia del océano azul implica prestar atención a otros grupos estratégicos. Para entender esto mejor veamos el ejemplo del sector hotelero, donde los hoteles de 5 estrellas ponen todos sus esfuerzos en ser mejores que los demás hoteles de 5 estrellas. Y con los hoteles de tres estrellas, pasa lo mismo. En vez de superar a las empresas que se encuentran dentro de la misma masa estratégica, la transición al océano azul radica en que hay que interpretar que factores impulsan a un comprador a lanzarse hacia un grupo estratégico u otro.

El sector de textil que se dedica a la manipulación, estampación y acabados consta de dos grupos estratégicos: por un lado, las empresas tradicionales que se centran en captar clientes mediante las visitas cara a cara; y las empresas que han desarrollado un modelo de negocio más online.

- **Empresas centradas en la venta comercial con cita personal.**

El sector textil lleva años existiendo y ejemplo de ello es la cantidad de empresas que llevan años operando en el sector. Siendo Rotatex y su principal competidor, Colorprint Fashion, dos de ellas. Cuentan con la maquinaria productiva y la experiencia para llegar a ser los mejores, pero flojean en la venta online y en la expansión a través de los medios digitales. Hoy en día tener una página web ya no te salva de aumentar tus ventas. Hay que saber cómo llevarla para sacarle el mejor partido posible. Además, me he fijado que estas empresas comparten en sus sitios online todos los detalles del proceso productivo, en vez de centrar el interés en el producto que venden. Al fin y al cabo, lo que le interesa al cliente es el producto final y no todo el proceso que hay detrás de ello. Estas organizaciones no suelen implementar la venta online en sus páginas web. Suelen centrarse mucho en la calidad de sus productos y en ofrecer una amplia gama de acabados textiles para adaptarse en totalidad al cliente.

- **Empresas con un modelo de negocio digital.**

La mayor característica de estas empresas es que ponen todo su esfuerzo en reunir en su página web la información necesaria para que le cliente compre de

manera fácil y rápida. Han sabido adaptarse a la digitalización y a la venta online. Suelen ser páginas visuales y muy intuitivas para el cliente, que hacen más fácil la decisión de compra. Además, exhiben sus productos con todas sus características para que el cliente tenga claro que es lo que ofrecen durante todo el proceso de compra. No suelen contar con servicios de tintura ni de acabados textiles.

Ambos grupos estratégicos y las empresas que los componen funcionan, cumplen su función de manipular el tejido textil para entregar al cliente lo que desea. Centrémonos en lo bueno que tiene uno y otro y en lo que se podría reducir o eliminar de cada uno. Combinemos la experiencia con las ventajas de la digitalización:

Tabla 19: matriz ERIC del segundo camino

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Externalizar el proceso de tintura 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño autónomo del cliente en la página web - Promoción a través del marketing digital - Actualizar la página web - Poner más énfasis en el producto que en el proceso productivo - Garantizar los plazos de entrega
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los tipos de acabados que más se demandan y en los que la empresa es mejor que otros, eliminar el resto - Reducir el tiempo en que el cliente se decide a adquirir nuestros productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Hosting web para la venta online - Implementar un servicio online de reserva de citas para realizar videollamadas con comerciales

El cuadro estratégico quedaría de la siguiente manera:

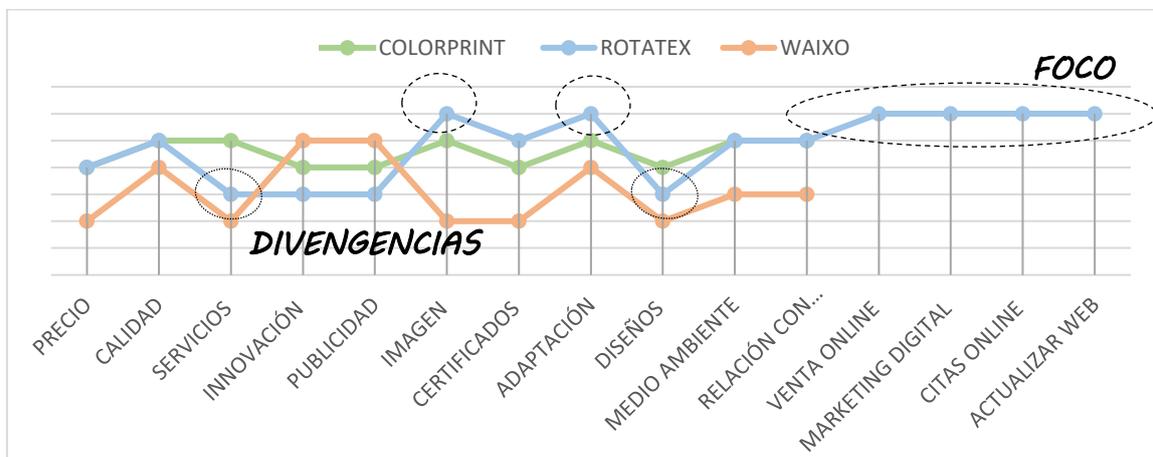


Figura 33: cuadro estratégico del segundo camino

Con esta propuesta de estrategia tras explorar los grupos estratégicos que forman el sector, la empresa debería ser capaz de adaptarse al entorno online sin perder la profesionalidad.

Por un lado, sería necesaria **crear** un hosting web para dar opción a los clientes a la compra online. Uno de los problemas que presenta este sector, es que el proceso de obtener el diseño que le cliente desea es largo. Actualizando la página web para que esta sea más intuitiva e **incrementando** la autonomía del cliente podemos **reducir** este proceso.

Habría que hacer hincapié en la promoción a través del marketing digital (*Google Ads, Facebook Ads...*) y dar más importancia a las características del producto que se vende que al proceso productivo. En general, los clientes dan por hecho que el proceso productivo es correcto y funciona, pero lo que verdaderamente les importa es conocer cuanto antes que el producto que tienen en mente lo puedan adquirir lo antes posible.

Por otro lado, para aumentar la confianza y cercanía con el cliente, se podría implementar en la página web un servicio de reserva de citas online. Esto sería un primer contacto con alguno de los comerciales disponibles en la fecha y hora seleccionadas por el cliente. Para la situación que estamos viviendo es una forma muy fácil de tener ese primer acercamiento, ahorrando gastos en transporte y tiempo de visitas.

Por otro lado, habría que **eliminar** y **reducir** ciertas variables relacionadas con los servicios que ofrece Rotatex actualmente para contrarrestar las variables incrementadas y creadas como, reducir el número de acabados que ofertan o plantearse la eliminación del servicio de tintura.

El mensaje convincente en el segundo camino sería: *“El arte de poder crear lo que imaginas”*.

6.3.3 CAMINO 3: MIRAR MÁS ALLÁ HACIA LA CADENA DE COMPRADORES Y REDEFINIR EL GRUPO DE COMPRADORES DEL SECTOR

La decisión de compra de un producto suele implicar de manera directa o indirecta a una **cadena de compradores**. A menudo, se suele tener un concepto muy limitado del concepto “cliente”, y lo cierto es que pueden llegar a ser varias las personas que participan en el proceso de compra de un producto.

- Los **usuarios** del producto o servicio, las personas que lo consumen o utilizan.
- Los **compradores** que pagan por el producto o servicio.
- Los **influenciadores**, que suelen tener opiniones sólidas que afectan a la decisión de compra. Puede ser muy útil fijarse en esos influenciadores cuya opinión puede determinar la decisión final de compra.

A pesar de la cantidad de posibilidades que ofrece la exploración de los caminos de la transición al océano azul, no siempre es posible encontrar una estrategia factible en todos ellos. Este es el caso. Por ello, se ha decidido descartar en camino 3 para centrarse en las posibilidades que ofrecen los caminos posteriores.

6.3.4 CAMINO 4: MIRAR MÁS ALLÁ HACIA LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

De una manera u otra la mayoría de los productos y servicios que existen tienen a su lado otros productos y/o servicios que afectan a su valor final, ya que pocos productos se utilizan de manera aislada.

La clave para observar qué hay más allá de la oferta de productos y servicios complementarios es pensar en lo que pasa **antes, durante y después** de utilizar el producto en cuestión. El fin es definir la solución total que buscan los clientes cuando eligen un producto o servicio.

En general, la población está muy acostumbrada a querer y exigir mucho por muy poco. Lo que es lo mismo, queremos comprar barato y tener el mejor producto del mundo; al menos que nos parezca el mejor producto del mundo. El surgimiento de los gigantes asiáticos ha supuesto una desventaja muy grande para el sector textil por las razones ya comentadas y porque es prácticamente imposible competir en precio con dichas empresas. Hoy en día ofrecer solamente un producto de calidad no sirve de mucho, porque la gran mayoría de empresas saben hacerlo. Por ello, hay que buscar la manera de ofrecer al cliente productos complementarios para que el proceso de decisión de compra sea mucho más ameno, cercano y que reduzca el tiempo en el que el cliente dice “sí, lo quiero”. Y es que si en algo se basa Rotatex es en mantener las relaciones con sus clientes en el largo plazo.

En el **mapa de utilidad del comprador** que se ha analizado anteriormente se aprecia un punto de dolor que relaciona la etapa de compra del ciclo de experiencia del comprador con la palanca de utilidad de la productividad del cliente. Encontrar una tela que guste, que se fácil de trabajar para el equipo de confección, que el diseño del estampado sea

el deseado y que el acabado cumpla sus funciones no debe de ser tarea fácil ni para el cliente ni para la empresa ofertante.

Pensemos en una reunión entre uno de los comerciales de Rotatex y el representante de una empresa dedicada a la confección de productos decorativos. Antes de que el cliente decida si va a comprar o no, hay un período informativo donde se dan a conocer los productos de la empresa, sus características, funcionalidades, etc. tiene lugar una estrategia de convicción de la empresa hacia su cliente o potencial cliente. Se enseñan muestras textiles de los mismos productos para que el cliente tenga una idea visualmente más atractiva de los mismos.

Una imagen vale más que mil palabras y con lo importante que es transmitir la calidad de las telas en el momento que se enseñan las muestras, ¿por qué no hacer de este proceso algo que capte la atención desde el primer momento? Con la ayuda de las tecnologías se puede conseguir agilizar este proceso para que el cliente tenga la información suficiente para reducir su proceso de decisión de compra.

Un **código QR** (*Quick Response*) es un código de barras bidimensional de forma cuadrada que permite almacenar datos codificados con la finalidad de redirigir a la persona que lo escanea a un sitio URL específico. Hoy en día prácticamente todo el mundo está familiarizado con ellos y los móviles ya vienen con una aplicación de escaneo incorporada. Con esto dicho, la manera en la que se puede añadir valor al proceso de decisión de compra del cliente es con un **mostrario de telas inteligente**, incorporando un QR personalizado al pedido de muestras que realice cualquier cliente. Este código QR le redirigirá a un sitio web creado con la información de las telas, diseños y acabados textiles. De la misma manera, se puede incorporar un espacio donde se pueda visualizar el **diseño** final de cualquier producto en **3D** con la tela que se desee. Esto ofrecerá una visión más amplia al cliente de cómo puede quedar el producto final que él va a vender. Se busca que el cliente tenga una buena **experiencia** de decisión de compra. Incluso aunque no compre, pero ya es algo diferente que se puede compartir a otras personas, a otros no clientes.

Tabla 20: matriz ERIC del cuarto camino

ELIMINAR	INCREMENTAR
- Tecnicismos sobre el proceso de producción, lo que importa es el producto	- Practicidad - Relaciones duraderas
REDUCIR	CREAR
- Viajes y tiempo de transporte de reuniones con clientes	- QR personalizado - Experiencia de decisión de compra - Utilizar software de diseño 3D

El **cuadro estratégico** se vería entonces de la siguiente manera:

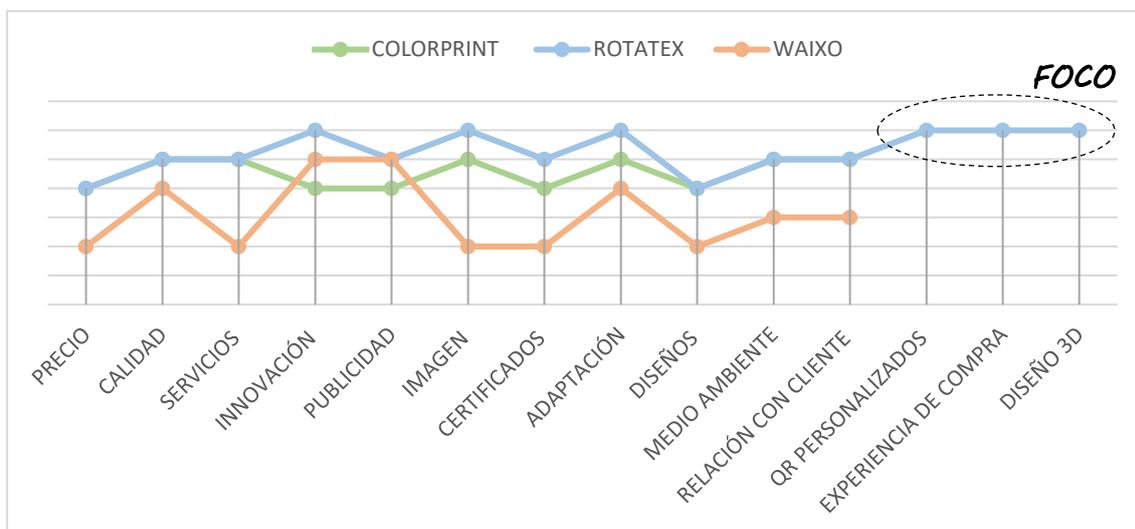


Figura 34: cuadro estratégico del cuarto camino

El **foco** de esta estrategia está claro y son las variables creadas en la matriz ERIC para mejorar esa experiencia de decisión de compra que puede llegar a tener el cliente. Además, se puede observar como la innovación, la publicidad gracias al boca a boca de los clientes y la imagen de marca también pueden **aumentar** con la mejora e incorporación de este servicio. Igualmente lo hacen la adaptabilidad y la practicidad tanto para la empresa como para el cliente, lo que puede influir en la durabilidad de las relaciones con los clientes de manera beneficiosa.

Por otro lado, y dado que nos focalizamos en el producto, habría que **eliminar** poner el foco de atención en la cantidad de tecnicismos que tiene el proceso de producción para sustituirlo por aportar información sobre las materias primas.

Como eslogan propondría: *“Toda la información que necesitas sobre nuestros productos en la palma de tu mano”*.

6.3.5 CAMINO 5: REPLANTEAR LA ORIENTACIÓN FUNCIONAL Y EMOCIONAL DEL SECTOR

Las organizaciones rivales de un mismo sector no solo se interesan por compartir la misma visión sobre el ámbito de su oferta de productos y/o servicios, sino incluso por su atractivo. Hay sectores que buscan ser **funcionales** y que su precio sea competitivo; y otros compiten mediante **emociones** y la expresión de sentimientos. Funcionalidad vs Emoción. La estrategia del océano azul permite que las empresas se cuestionen la orientación emocional o funcional de su industria para descubrir espacios desconocidos.

El sector en concreto que se está analizando tiene claramente una **orientación funcional**: crear telas adaptadas para vender a clientes que confeccionan productos textiles. Rotatex se mueve sobre todo por el sector textil-hogar, aunque también mantienen acuerdos comerciales con empresas dentro del sector textil-moda.

El textil y, sobre todo, el textil hogar, ya no es un bien tan importante para el consumidor final. Antes de gastarse el dinero en decoración nueva para su casa, cambiar las costinas o los manteles, el consumidor prefiere hacerlo en **experiencias**, que tienen un valor mucho más sentimental.

La situación extraordinaria que estamos viviendo desde hace más de un año causada por la COVID-19 ha hecho mella en toda la población. Los casos de ansiedad y depresión han estado por las nubes a causa del encierro de las restrictivas prohibiciones. Pero de todo lo malo, se saca algo bueno. Y es que parece que la pandemia ha sacado la vena creativa de muchas personas por el hecho de estar tanto tiempo encerradas en sus casas.

Cuando pienso en todos los retales de telas que en teoría ya no sirven para mucho más que para hacer muestras, se me viene a la mente una cosa: **el patchwork**. Es una técnica de costura que se fundamenta en unir diferentes tipos de tela para crear mosaicos coloridos y originales. Es una buena forma de modificar una prenda de ropa y además da una segunda vida a telas que ya no quiere nadie.

La empresa podría intentar vender esa cantidad de tela considerada como desperdicio y ligarlo con el sector del *patchwork*. Se podría crear una página web específica para ello, donde el cliente tenga que hacer un pequeño y simple test sobre sus gustos en telas. Seguidamente elegiría la cantidad que quiere y se le enviaría a casa una caja sorpresa con las telas que más se acercan a los gustos que haya escogido en el test. El factor sorpresa es algo que gusta sobre todo a las mentes más abiertas y creativas.

Tabla 21: matriz ERIC del quinto camino

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Tecnicismos del proceso de producción - Control de calidad de los retales 	<ul style="list-style-type: none"> - Economía circular - Publicidad y venta online
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> - Prestigio empresarial - Certificados obtenidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Página web adaptada - Línea de negocio - Orientación creativa

A continuación, se muestra el **cuadro estratégico** del camino 5:

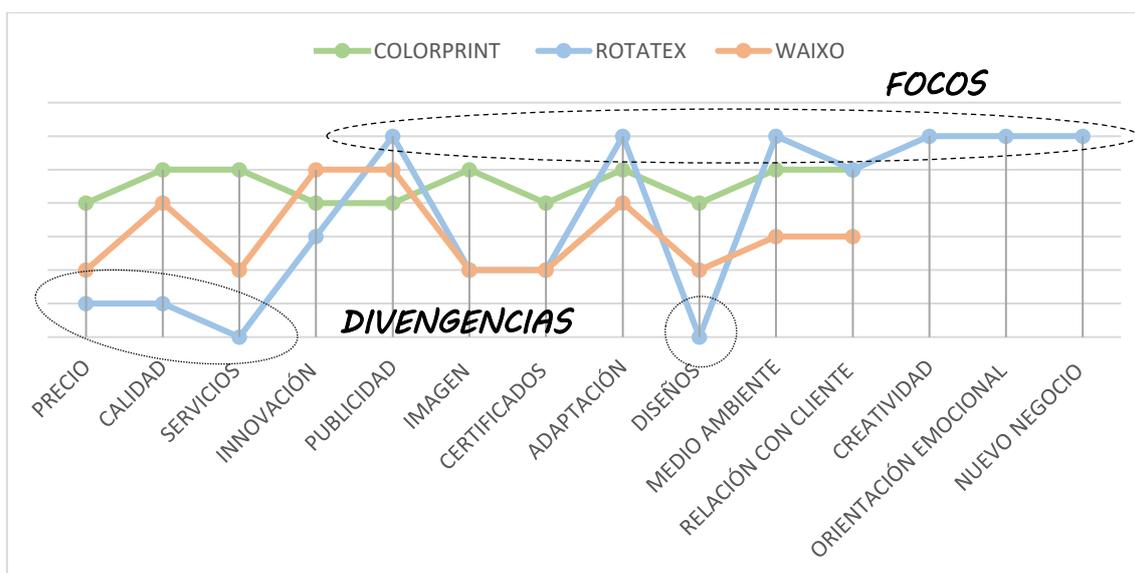


Figura 35: cuadro estratégico del quinto camino

El **foco** de atención en este quinto camino es la nueva línea de negocio ligada al *patchwork* y las variables que se deberían de crear para que cobrase sentido, como la página web adaptada y ese sentido creativo. Así mismo, el incremento de la sostenibilidad se debe a que el modelo está relacionado con la economía circular, al dar una segunda vida a los retales que sobran.

Por otro lado, las divergencias las encontramos en las variables que no se considerarían tan importantes para este modelo de negocio. Como por ejemplo la imagen de prestigio de la empresa y los certificados obtenidos. De la misma manera, el control de calidad y los tecnicismos productivos se pueden eliminar en esta nueva estrategia.

El eslogan de esta estrategia sería: *“El desperdicio de unos es el tesoro de otros”*

6.3.6 CAMINO 6: PARTICIPAR EN LA MODELACIÓN DE LAS TENDENCIAS EXTERNAS A LO LARGO DEL TIEMPO

Las tendencias externas son variables que afectan a todas las empresas a lo largo del tiempo. Las oportunidades surgen cuando se tiene la habilidad de analizar estas variables desde la perspectiva correcta y así crear océanos azules.

Hay que explorar la dimensión del tiempo, desde el valor que un mercado ofrece en la actualidad hasta el que podría ofrecer el día de mañana. La cuestión es identificar caminos nuevos en las tendencias que se observan en la actualidad.

Los tres principios que sirven para evaluar las tendencias en el tiempo y para que sirvan de base para una estrategia de océano azul son:

- Que las tendencias sean **decisivas** para el negocio
- Que sean **irreversibles**
- Que su **trayectoria** sea **clara**

Identificadas estas tendencias naturales, se puede explorar su comportamiento en el tiempo y cuestionarse como se vería el mercado en el caso de que esas preferencias llegaran a manifestarse.

La estrategia del océano azul concibe anticiparse al futuro con el objetivo de identificar aquellas características que deberían de modificarse en el presente para abrir ese nuevo mercado tan necesario.

La innovación en el sector textil es parte del camino para su éxito; y promueve el crecimiento de la industria

Con innovación se refiere a las nuevas tecnologías para la creación de productos, ante una mayor exigencia de un cliente que cada vez está mejor informado y tiene bien claro lo que quiere. La búsqueda de nuevos y mejores materiales debería ser constante.

El auge de la venta online

El aumento del comercio electrónico es más que evidente. El pasado 2020 el sector cerró con unas ventas totales de 51.600 millones de euros, casi un 6% más que el año anterior.

Las nuevas generaciones exigen cambios trascendentales ara el bienestar de la sociedad y de los animales

La sostenibilidad es un tema persistente en nuestra sociedad, que cada vez demanda procesos industriales más respetuosos con el medio ambiente. Un producto sostenible aporta un importante valor hoy en día para un porcentaje de la población muy elevado.

Textiles inteligentes

Smart fabrics, e-textiles, prendas y telas inteligentes, con algún tipo de elemento digital incorporado, ya sea un led, un chip electrónico o un sensor. Su propósito es otorgar un valor añadido al usuario, como el placer, rendimiento o seguridad. Se pueden diferenciar en tejidos estéticos, que aportan una experiencia multisensorial mediante iluminación

o sonidos; y tejidos que mejoran el rendimiento de las funciones que realizan los seres humanos, como el control de la temperatura corporal, el ritmo cardíaco o el ritmo respiratorio, etc.

Tabla 22: matriz ERIC del sexto camino

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de tintura 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta online - Marketing digital - Compra de materias primas sostenibles - Alianzas con asociaciones textiles - Compromiso con el medio ambiente
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> - Diseños - Acabados 	<ul style="list-style-type: none"> - En el largo plazo, investigar la incorporación de textiles inteligentes a los productos - Foco internacional - Packaging sostenible

Así se vería el cuadro estratégico en este último camino:

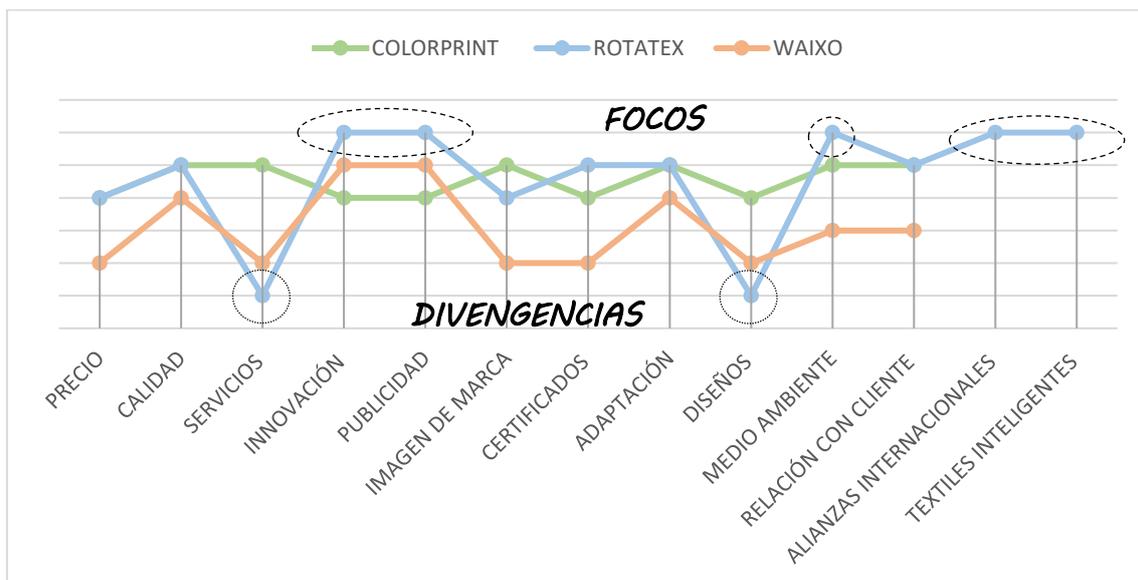


Figura 36: cuadro estratégico del sexto camino

Puede que este camino se vea muy futurista, pero ya existen varias empresas que han incorporados materias primas inteligentes en sus procesos de producción, otorgando un valor diferente a un producto simple. El **foco** de esta estrategia sería, por supuesto, la incorporación de *smart fabrics* a los productos que fabrica la organización y la creación de alianzas internacionales con la finalidad de dar a conocer esta innovación productiva; aumentar la publicidad y expandirse por los medios digitales sería fundamental para dar a conocer las últimas tecnologías en las que estaría trabajando la empresa.

Por otro lado, gracias a la incorporación en el proceso productivo de materias primas sostenibles y el packaging ecológico, el compromiso con el medio ambiente de la empresa se vería incrementado significativamente.

Las variables que se deberían de eliminar y reducir para centrarse más en las incorporadas serían los procesos de tintura, la cantidad de acabados y la amplia gama de diseños.

El mensaje contundente de este camino podría ser: “El futuro está Regia Textil”

6.4 MAPA DE UTILIDAD DEL COMPRADOR CUBIERTO POR LOS CAMINOS

Para finalizar con la herramienta de los seis caminos, a continuación se presenta un nuevo mapa de utilidad que recoge esos puntos de dolor que pueden haberse cubierto gracias a la exploración de los diferentes caminos:

Tabla 23: mapa de utilidad del comprador mejorado

X	punto de dolor	ETAPAS DEL CICLO DE EXPERIENCIA DEL COMPRADOR					
O	punto de utilidad	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
PALANCAS DE UTILIDAD	Productividad del cliente	X					
	Simplicidad	O					
	Practicidad		O		O		
	Reducción del riesgo				X		
	Diversión e imagen	X		O			
	Respeto al M. Ambiente	X	X				X

Fuente: elaboración propia

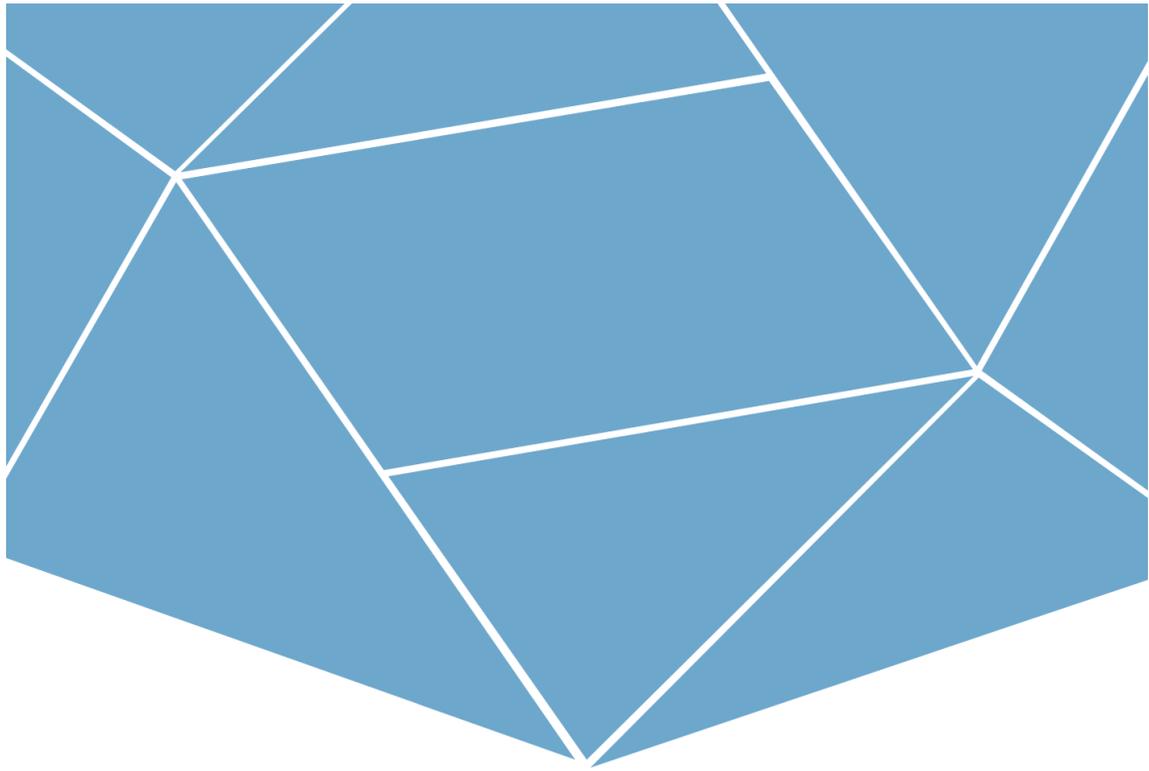
PUNTOS DE DOLOR CUBIERTOS

- **Compra – productividad del cliente:** este punto de dolor puede quedar cubierto con el muestrario de telas inteligente y el diseño de producto en 3D del **camino 4**.
- **Compra – diversión e imagen:** gracias a los nuevos modelos de negocio que surgen en el **camino 1** (proceso de tintura casero) y el **camino 5** (cajas sorpresa de telas para *patchwork*) la falta de diversión en el proceso de compra quedaría cubierto. Además, los productos que se podrían incorporar al proceso que se han mencionado en el **camino 4** también ayudan a superar este obstáculo.
- **Compra – respeto al medio ambiente:** si para el cliente es tan importante que un producto este elaborado desde el principio del proceso de producción hasta el final mediante materiales sostenibles, los puntos mencionados en el **camino 6** cubren este problema.

- **Entrega – respeto al medio ambiente:** con la incorporación de un *packaging* ecológico/biodegradable surgido en el **camino 6**, resuelve en cierto modo ese punto de dolor en el momento de entrega del producto donde actualmente es inevitable utilizar grandes cantidades de plástico.
- **Eliminación – respeto al medio ambiente:** a pesar de que este punto ya estaría solucionado gracias a las empresas que se dedican a solventar el reciclaje y la eliminación de los residuos industriales, en el **camino 5** se ha visualizado una nueva forma de promocionar la economía circular con los sobrantes de las telas y se ha generado una nueva utilidad para un sector de no clientes.

UTILIDAD MEJORADA

- **Uso – diversión e imagen:** las estrategias surgidas a los **caminos 1 y 5** aumentan la diversión en el momento de uso del producto vendido, ya que son líneas de negocio basadas en la creatividad.
- **Complementos – practicidad:** con los complementos que surgen en el **camino 4**, aumenta la practicidad del proceso de decisión de compra.
- **Compra – simplicidad:** con el proceso de exploración de los 6 caminos ha surgido este nuevo punto de utilidad, gracias a la incorporación de la venta online a través de la página web en los **caminos 1, 2, 4 y 5**.



CAPÍTULO VII

PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO

7. PRESENTACIÓN DE LA VIA ESCOGIDA PARA DESARROLLAR EL NUEVO OCÉANO AZUL

Gracias a la aplicación de las herramientas empleadas en la transición al Océano Azul, se ha podido reconstruir las fronteras del mercado con el objetivo de recrear el sector que textil que se está analizando.

Gracias a la elaboración del mapa de utilidad del comprador se han podido descifrar ciertos problemas persistentes en el sector, cuyas propuestas de mejora se han presentado a través de cada uno de los caminos establecidos. Las acciones de eliminar, reducir, incrementar y crear que se han planteado junto a los 5 caminos fundamentan las jugadas estratégicas potencialmente viables a la ejecución final de la estrategia de océano azul.

El siguiente paso, es establecer qué camino es el más adecuado implantar en la empresa para su posible ejecución y dar paso al nuevo espacio de mercado.

Tras exponer las estrategias surgidas en los diferentes caminos a la empresa y con la intención de mostrarnos lo más fiel posible a la estrategia actual de Rotatex, las estrategias surgidas en los caminos 1 y 5 se descartarían. Esto se debe a que no son estrategias que aporten valor al modelo de negocio actual de la empresa, si no que serían líneas de negocio completamente nuevas y complementarias, pero no esenciales. No creo que haya que enfocarse de esta manera a la hora de proponer un nuevo modelo de negocio, en este caso en concreto. Además, encontrar un enfoque emocional en una industria tan grande y siendo un sector tan alejado del consumidor final es muy complicado ya ese enfoque más sentimental suele tener lugar en el último eslabón del sector textil.

El *customer persona* que mantiene Rotatex son empresas medianamente grandes, dedicadas a la comercialización de telas para artículos del sector textil hogar. Actualmente también tienen acuerdos con algunas empresas que se encuentran dentro del sector moda. La mayoría de sus clientes tienen una larga historia de colaboración con la empresa llevando años trabajando con ellos. El principal objetivo de Rotatex es *“poder mantener a los clientes a largo plazo y trabajar con ellos en continuidad”*. Se centran, por tanto, en conseguir esa fidelidad con el cliente y un contacto comercial continuo. No es una estrategia mala, todo lo contrario. Sin embargo, a través de los 5 caminos hemos podido observar cómo abrir las fronteras del mercado actual puede hacer llegar la oferta del sector a otros niveles de clientes.

Por todo lo mencionado, se considera que la mejora del modelo de negocio de Rotatex debería de fusionar varias de los aspectos establecidos en los caminos expuestos previamente y que no han sido descartados de primeras.

Hay que asumir que nos encontramos ante una sociedad donde los cambios tecnológicos cada vez avanzan a pasos más agigantados y hay que adaptarse a esto. La población está acostumbrada a buscar en internet lo que sea y tener mil referencias al

respecto en segundos. Se ha comprobado que el porcentaje de personas que deciden comprar online aumenta cada vez más. Y es que las garantías de realizar un pago seguro, la comodidad de poder comprar lo que sea desde donde sea y la posibilidad de comparar otras empresas antes de comprar es algo que ya aporta un valor incalculable al consumidor.

A pesar de que Rotatex cuenta con 2 páginas web (*una para Rotatex y otra para Regia textil*) si se comparan podemos ver como son bastante parecidas. La única diferencia que se aprecia es que en la web de Regia textil se puede ver información acerca del proceso de diseño y creación de colecciones. Ambas son sitios web meramente informativos ya que carecen de venta online, cosa que es fundamental para poder atraer a la última generación de consumidores.

A fin de mejorar esto, el nuevo modelo de negocio de Rotatex debería de fundamentarse en la mejora de su página web. Teniendo en cuenta la similitud de ambas, eliminar la de Rotatex y esforzar en mejorar la de su marca Regia Textil sería lo más apropiado.

La implantación de la venta online puede aportar grandes beneficios a la empresa:

- Permitiría poner a la venta productos en cualquier parte del mundo, para llegar así a más clientes potenciales.
- Da la posibilidad de conocer y controlar los movimientos que hace el consumidor, para mejorar continuamente. Físicamente esto se reduce y el tiempo de compra es muchísimo mayor.
- Que el consumidor tenga una buena experiencia de compras en la página web de una empresa ayuda a mejorar la imagen del negocio y crea difusión. El boca a boca es la mejor publicidad.
- El aumento de las ventas es inevitable, a pesar de que las relaciones con los clientes pueden no ser tan duraderas

A pesar de que Rotatex ahora no cuenta con esta estrategia online, implementarla solo abriría las puertas a un abanico de consumidores. No con esto quiere decir que deban de cortar con los clientes que tienen una larga trayectoria junto a ellos. Simplemente es una forma más actual de dar a conocer los productos a esos no clientes, que de la forma convencional es algo complicado.

Por otro lado, se ha mencionado varias veces la palabra sostenibilidad y respeto al medio ambiente a lo largo de todo este plan estratégico. Puede que la mayoría de los clientes y clientes potenciales actuales de Rotatex desee obtener el mejor producto a un precio medianamente bajo. A todo el mundo le gusta ser productivo en este aspecto. No obstante, hoy en día hay muchas empresas que ofrecen productos por encima del precio del mercado y se dirigen a consumidores que prefieren la calidad antes de la cantidad. Y es que el respeto al medio ambiente juega un papel muy importante en este sentido, teniendo en cuenta que existen consumidores finales que prefieren pagar un precio mayor por un producto que cuenta con un proceso productivo sostenible. La utilización de tejidos naturales, ecológicos y/o reciclados como materia prima puede aportar un

valor superior al producto final. Si además se asegura un comercio justo y el respeto de los derechos de los trabajadores, el éxito está más que asegurado.

Teniendo en cuenta que la empresa se está abriendo hacia el sector de la moda, donde cada vez destaca más el *slow fashion*, no estaría mal adentrarse hacia este tipo de producción y focalizarse en la calidad sostenible. Rotatex ya está bastante comprometida con el medio ambiente y así lo afirma en su página web; sumando a su proceso productivo telas sostenibles y de calidad, puede aportar una mejora en la imagen empresarial. Del mismo modo también pueden integrarse en el proceso productivo la utilización de tintes textiles naturales y/o comprometidos con el medio ambiente.

Con tal de que el proceso de compra sea lo más práctico posible para los clientes potenciales, sería interesante incorporar la venta del muestrario de telas con códigos QR incorporado y el diseño en 3D de los productos. Buscamos que el cliente potencial se decida en el menor tiempo posible que quiere comprar en la empresa, además de aportarle una experiencia de compra diferente y llame la atención.

Tras exponer esto conviene exponer de manera concisa cuales serían las características más interesantes para explotar de cada camino, las variables de la matriz ERIC y el cuadro estratégico resultante.

7.1 MATRIZ ERIC Y CUADRO ESTRATÉGICO RESULTANTE

El resultado final de la transición al océano azul de Rotatex se recoge en la siguiente matriz ERIC y cuadro estratégico:

Tabla 24: matriz ERIC final

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Página web Rotatex - Información de los procesos técnicos de la parte producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad Social Corporativa respetuosa con el medio ambiente - Marketing digital - Esfuerzos por conseguir clientes del sector moda - Experiencia de compra - Compra de materias primas sostenibles - Autonomía del cliente a la hora de diseñar
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de diseños y colecciones - Cantidad de acabados - Tiempo de decisión de compra del cliente - Relación con los clientes a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar Regia Textil a la venta online - Muestrario de telas “inteligente” - Diseño 3D del producto final - Alianzas con comunidades sostenibles

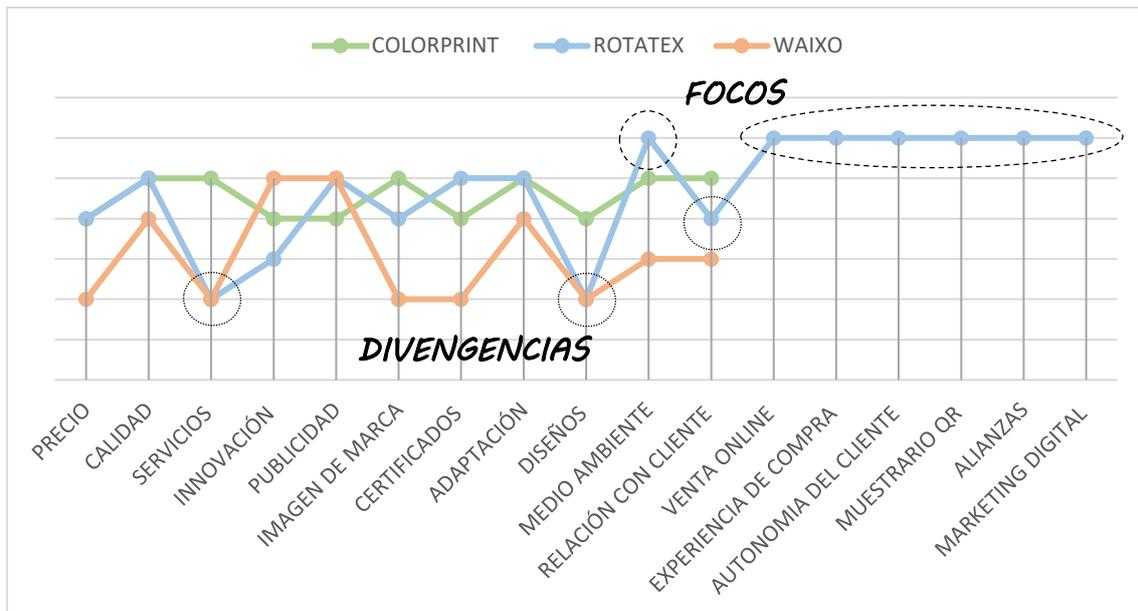


Figura 37: cuadro estratégico final

FOCO

Por foco en la estrategia nos referimos a aquellas variables que van a aumentar el valor del producto que compra el cliente. Son las que se deben crear y aquellas que hay que incrementar.

Teniendo en cuenta la gran semejanza que existe entre todas las empresas dedicadas al sector textil, la empresa más adaptada a los tiempos que corren será la que más éxito tenga. Teniendo esto en cuenta, es necesario adaptar la estrategia de Rotatex a los medios digitales actuales.

La adaptabilidad de la web de Regia Textil a la venta online es una apuesta segura. Las webs actuales con las que cuenta la empresa no son del todo atractivas y no es que llamen la atención, precisamente. Teniendo en cuenta que Regia Textil es la marca con la que Rotatex presenta sus productos, debería de incrementarse los esfuerzos por dar a conocer los productos que ofrece la empresa a través de ella. Actualmente se focaliza mucho en el proceso productivo y, dado que al cliente le importa más que nada el producto que se vende, esto es en lo que se debería de centrar la adaptación de la página web.

El marketing digital y sus múltiples herramientas, a un precio razonable y siendo estas fáciles de utilizar, deberían formar parte de esta estrategia para dar a conocer la marca y proporcionar a la empresa una identidad única.

La sostenibilidad con la que se identifica Rotatex debería de ser mayormente explotada y para ello, mostrar una imagen de empresa comprometida con el medio ambiente en todo su proceso productivo es fundamental. Poniendo atención a la compra de materias primas con origen natural, ecológico y sostenible hará que el compromiso de la empresa

con el medio ambiente de cara al cliente aumente de manera considerable. Hay que mejorar la Responsabilidad Social Corporativa de este aspecto, que tanta confianza y transparencia aporta al cliente. Esto también se consigue mediante acciones de marketing adaptadas a la imagen que quiera transmitir la empresa.

Por otro lado, y con la intención de poder ofrecer al cliente una experiencia de compra más práctica y diferente, se puede ver la viabilidad que presenta incorporar la venta del muestrario de telas con QR incorporado y el diseño de los productos en 3D. Puede ser una forma de agilizar el proceso de venta y de que el cliente tenga en sus manos una herramienta con toda la información necesaria sobre los productos que tiene la empresa, sus características y la manera en la que se vería el producto que quiere vender al consumidor final. Todo esto simplemente escaneando un código QR.

Uno de los problemas con los que cuenta el sector textil es que rara vez la balanza de pagos es positiva, ya que se suele importar más de lo que se exporta. Se puede intentar mejorar este aspecto intentando buscar alianzas con comunidades internacionales que compartan la filosofía de Rotatex y ese compromiso con el medio ambiente. Buscar el bien común y la cooperación entre organizaciones es una buena forma de dar a conocer la marca.

DIVERGENCIA

En cuanto a las divergencias, estas son aquellas variables que se ha considerado que no aportan un valor excesivo al cliente y, por tanto, habría que reducirlas o eliminarlas.

Ya se ha mencionado que una de las cosas más importantes de este proceso de transición es el cambio de la página web de Regia textil y la eliminación de la de Rotatex. El mantenimiento de dos sitios web muy similares no tiene sentido y con la eliminación de uno de ellos se puede ahorrar en costes de mantenimiento web. Regia textil es la marca que da vida a los productos de la empresa madre Rotatex. Hay que poner énfasis en la misma, sin dejar de mencionar a la sociedad a la que pertenece.

Además, si adaptamos la página web al proceso de compra del cliente podemos hacer que este sea más autónomo cuanto al diseño de estampados, permitiendo que el mismo cliente pueda incorporar sus propios diseños al proceso de compra además de poder elegir entre el catálogo que tenga Regia Textil. Incorporar una herramienta de diseño fácil en la misma web puede facilitar tanto el proceso de compra del consumidor como el trabajo del equipo de diseño de la empresa.

Así mismo, la empresa podría valorar la posibilidad de disminuir su oferta de acabados textiles, mantener aquellos que sean más rentables y eliminar aquellos no tan demandados con el fin de reducir en costes.

Incorporando la posibilidad de que los clientes compren online, no cabe duda de que las ventas aumentarán, pero quizá los clientes a largo plazo no lo hagan tanto. Las nuevas generaciones de consumidores tienden a no necesitar mantener una relación tan a largo plazo con sus proveedores (sobre todo al principio). Nos podemos aprovechar de esto y

llegar a esos no clientes, además de mantener la buena y duradera relación con los clientes con los que Rotatex mantiene relación desde hace años.

MENSAJE CONTUNDENTE

Como último paso de la transición, se van a mencionar algunas propuestas de lo que podrían ser el eslogan de la nueva imagen de la marca:

“Diseña sin límites”

“La impresión digital nunca había sido tan sostenible”

“Si puedes soñarlo, Regia Textil puede diseñarlo”

7.2 PLAN DE ACCIÓN

Para aplicar la estrategia e implementarla con éxito en la empresa habría que llevar a cabo una serie de acciones clave que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 25: Plan de acción para ejecutar la nueva estrategia

ACCIÓN	RESPONSABILIDAD	PLAZO DE TIMEPO	COSTE
Presentación de la estrategia a la dirección de la empresa y estudio de la misma	Equipo de océano azul y dirección empresarial	1 mes	-
Planteamiento de una reestructuración en la plantilla	Equipo de océano azul y dirección empresarial	3 semanas	-
Estudio de mercado de precios de las nuevas materias primas	Dirección y área administrativa	2 semanas	-
Reestructuración de la página web	Servicio externalizado	1 mes	1.000 – 2.500€ 650€ (mantenimiento mensual)
Consultoría de marketing digital	Servicio externalizado	2 semanas	350 – 1100€ (mensual)
Creación de QR personalizados + muestrario	Servicio externalizado	3 semanas	200€ (plan anual según: grty)
Búsqueda de nuevas alianzas	Departamento de ventas	2-3 meses	-
Estudio de la demanda de los clientes para ver la viabilidad de eliminar acabados textiles	Directores de cada departamento	3 semanas	-

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior, presenta un breve resumen de las actividades claves necesarias a la hora de la puesta en práctica de la estrategia de océano azul escogida para la empresa Rotatex.

Además, se especifica el departamento o equipo que debería ser responsable de realizarla, el tiempo que llevaría a cabo cada una de las actividades y el coste aproximado.

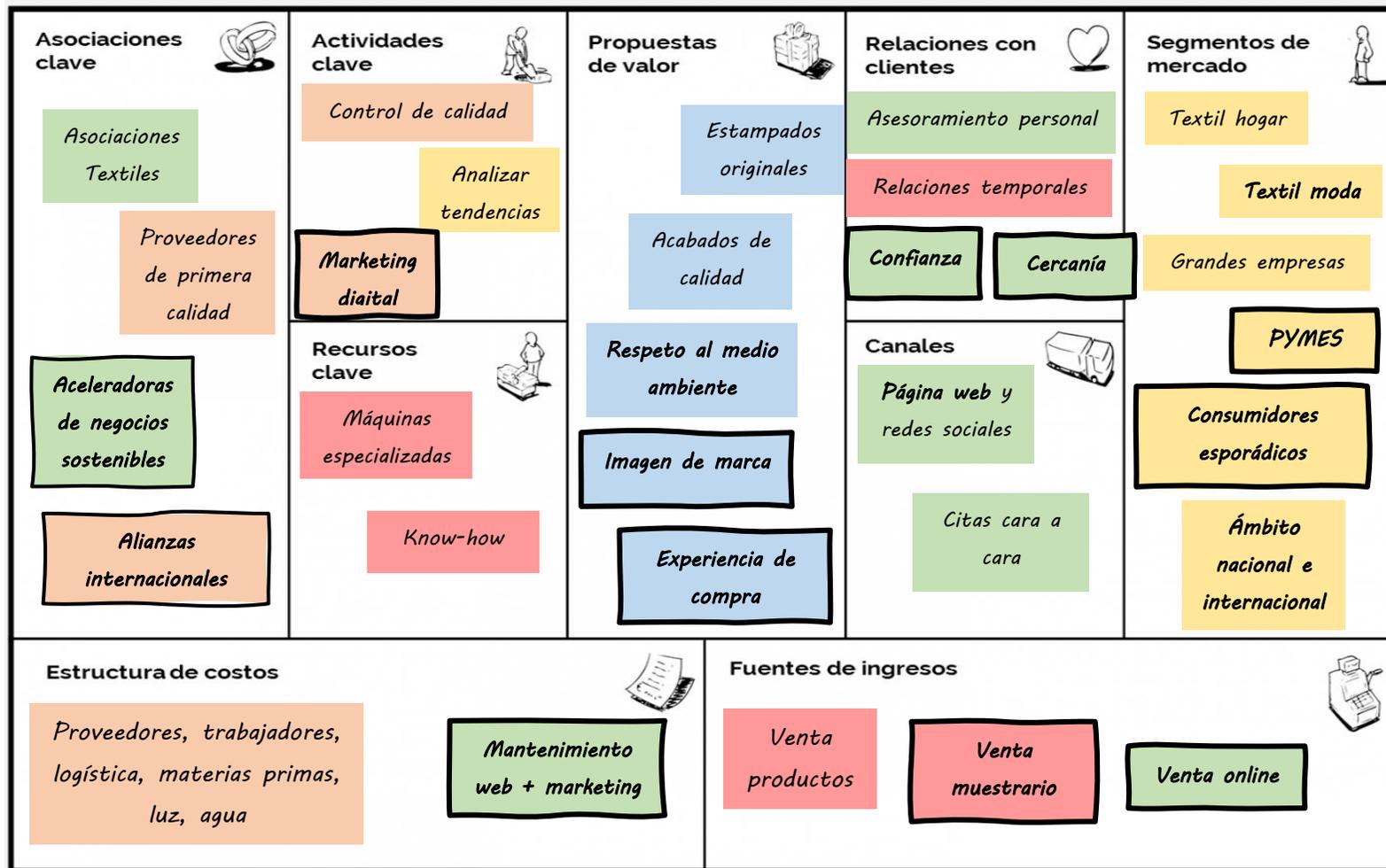
El primer paso sería la presentación de la estrategia del océano azul resultante con todos los antecedentes de su análisis a la dirección de la empresa. Una vez dado el visto bueno, se planificaría una reunión con los correspondientes jefes de cada departamento para lo mismo, antes de ejecutar el resto de las actividades.

Conseguir la confianza de los trabajadores de la empresa es clave. La aceptación por parte de ellos de la nueva estrategia es fundamental para su participación en la ejecución de esta.

Algunas de las actividades se podrían realizar mediante la contratación de proveedores especializados, como la reestructuración y adaptación de la web, la consultoría de marketing digital y la creación de los QR personalizados. Estas tres actividades supondrían un coste no muy elevado para la empresa y, sin embargo, daría como resultado unos beneficios a considerar.

7.1 BUSINESS MODEL CANVAS CON EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR

Así es como se vería es nuevo modelo de negocio de Rotatex en el lienzo del *Business Model Canvas*:



Así es como se presenta en modelo de negocio renovado de Rotatex en el *Business Model Canvas* tras haber escogido las variables más interesantes a explotar de cada camino surgido en la transición al océano azul.

De esta manera, se plasma en una sola hoja y de manera visual la idea de negocio mejorada, destacando las variables y actividades que se incorporan como nuevas en cada uno de los nueve bloques que conforman el lienzo:

1. Segmentos de clientes

Anteriormente se ha mencionado que el cliente potencial de Rotatex son principalmente **empresas grandes** dedicadas al sector **textil hogar**; y que la empresa cuenta con presencia tanto **nacional** como **internacional**. Estos forman parte de su ya consolidada cartera de clientes y llevan manteniendo relaciones comerciales con ellos durante un largo período de tiempo. Los esfuerzos de la empresa por conseguir nuevos clientes también se centraban en este segmento.

Con el estudio del océano azul, se ha considerado que es posible aumentar su cuota de mercado captando la demanda de los no clientes del primer nivel e incluso del segundo nivel. En ellos figuran **empresas no tan grandes** que a pesar de ser **clientes algo más esporádicos** que los anteriores, también necesitarían de los servicios de Rotatex y, gracias al nuevo modelo de negocio, pueden ser igual de beneficiosos que los clientes a largo plazo.

Además del textil hogar, la empresa cada vez está abriendo sus productos hacia empresas dedicadas al **sector moda**, cuyo crecimiento es mucho más favorable que el primero.

2. Propuesta de valor

Vender un producto de calidad no te garantiza el éxito hoy en día, porque muchas empresas ofrecen prácticamente lo mismo. Las empresas no solo deben vender, si no **aportar valor a la sociedad como conjunto**.

La propuesta de valor es el factor clave que hará que los clientes se decidan por una u otra empresa. Es aquello que los usuarios aprecian y en dónde encuentran un beneficio a la hora de utilizar los productos y/o servicios que ofrece la empresa en cuestión.

El objetivo de dar a conocer la propuesta de valor de la empresa es que los usuarios conozcan sus puntos más célebres y mostrar aquello en lo que destaca por encima del resto de empresas pertenecientes al mismo sector.

Por una parte, Rotatex no deja de ofrecer el **servicio de tintados, estampación digital y acabados de todo tipo**. Actividad que llevan profesionalizando desde hace años y que gracias a ella llevan aportando valor a sus clientes desde entonces.

Con la estrategia de océano azul hemos apreciado como su propuesta de valor se puede fundamentar en aspectos clave como el **compromiso medioambiental** o la **experiencia de compra**.

Queremos que el cliente sea consciente del esfuerzo que mantiene Rotatex por contar con un **proceso productivo respetuoso con el medio ambiente** desde principio a fin. Potenciar este aspecto y una imagen de marca más eco solo hará que aportar valor tanto al cliente como a la sociedad.

Que el cliente cuente con una experiencia de decisión de compra diferenciadora también es esencial, para destacar de entre otras empresas. Por ello se ha propuesto la incorporación del muestrario de telas con códigos QR personalizados incorporados y el software de diseño 3D.

3. Canales

La forma en la empresa toma contacto con sus clientes es muy importante, ya que es el medio por el cual los clientes son conscientes de la propuesta de valor que ofrece la compañía.

Tradicionalmente, el medio que ha utilizado la empresa para hacerse conocer han sido las visitas concertadas con clientes y la exposición de sus productos en ferias textiles a nivel internacional. Poco a poco se han ido adaptando a los nuevos tiempos creando sus páginas webs e incorporando cierta presencia en redes sociales.

La nueva propuesta de valor requiere una actualización de la **página web** de su reconocida marca **Regia Textil** para dar paso a la **venta online**, un nuevo canal de venta y de acercamiento tanto a los ya clientes como a los potenciales.

Lo que se busca es que cuando una persona piense que dónde puede adquirir una tela estampada a su gusto, Rotatex aparezca de las primeras empresas en la búsqueda online.

4. Relaciones con los clientes

Desde sus inicios Rotatex ha intentado mantener una relación duradera con sus clientes, aportando atención personalizada con sus comerciales y ayuda en el proceso de toma de decisiones. Se busca la **fidelidad** del cliente.

Pero ¿qué ocurre con aquellos clientes potenciales que quizá no buscan mantener una relación duradera o no la necesitan?

Y se ha visto que con la nueva propuesta es posible tener un acercamiento a este tipo de clientes sin dejar de prestar atención a los ya existentes, que tantos beneficios aportan a Rotatex. Que un cliente sea esporádico no es malo, siempre y cuando este tenga una buena experiencia de compra, que le aporte confianza y que el servicio post venta sea excepcional; y que a pesar de que un cliente compre solo una vez de manera online, sienta esa confianza y cercanía por parte de la empresa.

5. Flujo de ingresos

La manera en la que Rotatex recibe ingresos es a través de la venta de sus productos.

Gracias a la incorporación del canal de **venta online**, estos podrían aumentar considerablemente. Además, la venta del **muestrario** a través de la página web también podría aportar ciertos ingresos con los que la empresa antes no contaba.

6. Recursos clave

Para que la compañía pueda ofrecer su propuesta de valor de manera efectiva, necesita una serie de recursos que favorecen que el modelo de negocio funcione. En primer lugar, **recursos físicos**, tales como máquinas e instalaciones especializadas, así como materias primas.

Por otro lado, **recursos humanos**, que ofrecen su conocimiento y experiencia en tareas administrativas, comerciales, productivas, creativas y de control constante.

Además, contar con **recursos financieros** es muy importante en este tipo de empresas, ya que se necesita cierto capital y apoyo económico para funcionar.

7. Actividades clave

Está claro que la actividad clave de la empresa es ofrecer el producto perfecto a cada uno de sus clientes. Para ello, se han de **analizar las tendencias sociales** actuales para que el equipo creativo ajuste sus diseños a los gustos de la población. Por otro lado, es muy importante llevar a cabo un **control de calidad** exhaustivo para eliminar cualquier fallo y entregar el producto final deseado.

Tras llevar a cabo la transición al océano azul se debería de añadir como actividad clave que la empresa cuente con una mayor **presencia online** gracias a la incorporación de herramientas de **marketing digital**.

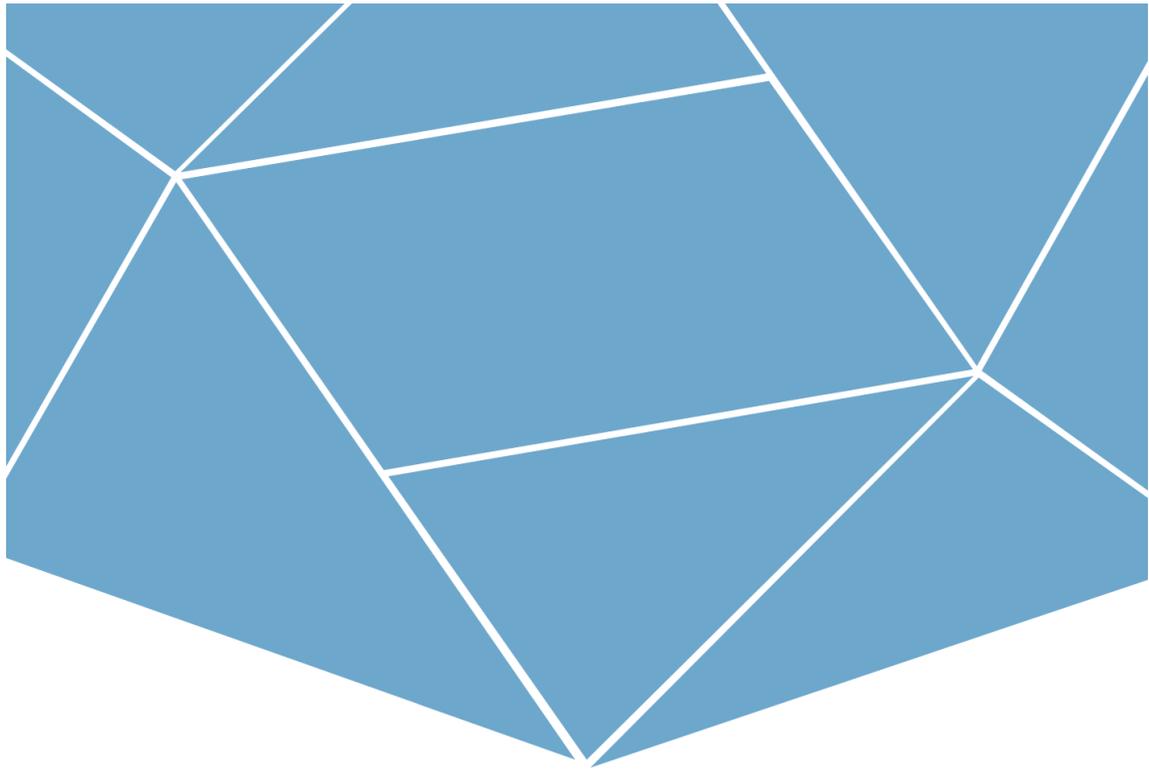
8. Alianzas estratégicas

Para asegurar unas materias primas de confianza, es importante mantener una buena **relación con los proveedores**. Además, sería conveniente pertenecer a asociaciones como **ATEVAL o AITEX**, que ofrecen visibilidad y apoyo en procesos de investigación e innovación empresarial.

Internacionalmente hablando, sería conveniente buscar alianzas con organizaciones que compartan la misma filosofía que Rotatex, para dar a conocer su marca a un mayor número de clientes.

9. Estructura de costes

Por un lado, la empresa contará con costes fijos asociados a las instalaciones, salarios y facturas de luz y agua. Por otro lado, los costes variables dependerán de la cantidad de producto que deben realizar, que determinará la cantidad de materia prima y distribuidores a contratar. A estos costes habrá que sumarles los costes del mantenimiento web y las tarifas mensuales de las herramientas de marketing digital.



C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES

Este estudio realizado deja una clara evidencia que la adaptación es la única manera que tienen las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, de sobrevivir y de perdurar en el tiempo.

En concreto, la industria textil es una de las más maduras que existen, donde reinan la rivalidad de las empresas en sus diferentes sectores desencadenando disputas por conseguir una cuota de mercado mayor y guerras de precios. Las organizaciones deberían esforzarse en salirse de su actual cuota de mercado, reinventarse y buscar oportunidades que todavía no han sido exploradas. Con la ayuda de la estrategia de océano azul, se ha intentado buscar este camino para Rotatex.

A través del análisis externo, se ha podido comprobar como el estudio de las tendencias políticas, económicas, tecnológicas y sociales es vital para desarrollar una estrategia adaptada a estas. Y todavía lo es más analizar de manera íntegra los factores clave que determinan el éxito del sector de manipulación, estampación y acabados textiles. Las amenazas y oportunidades surgidas en este punto ya nos aportan ciertas ideas sobre la futura estrategia que debería de seguir la empresa objeto de estudio para sacar el máximo partido a las oportunidades y afrontar las amenazas adaptándose a las mismas.

Por lo que respecta al análisis interno de los recursos y capacidades de Rotatex, cabe destacar que la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades. No obstante, precisamente las debilidades y las fortalezas que rozan el límite de considerarse debilidades son aquellas que más se necesitan para destacar en el sector.

La transición al océano azul y sus diferentes herramientas han servido de instrucciones para abordar una propuesta de negocio innovador para Rotatex. Con la representación del cuadro estratégico comparando Rotatex, Colorprint y Waixo, se ha comprobado como la semejanza que existe entre las curvas de valor de las dos primeras empresas. Waixo, por el contrario, difiere de las variables tradicionales claves del sector textil estudiado, incorporando en el mercado un modelo de negocio ya innovador.

Gracias al mapa de utilidad del comprador se ha podido examinar las etapas que componen la experiencia de compra del consumidor junto a las palancas de utilidad, obteniendo ciertos obstáculos que ponen en duda la permanencia del consumidor y, por tanto, hay que solventar; y algunos espacios de utilidad que deben ser explotados. La perspectiva de océano azul también ha permitido ver más allá de los clientes actuales y de los clientes de la competencia, gracias a los tres niveles de no clientes descritos.

La exploración de la herramienta de los 6 caminos ha permitido la redefinición y apertura de las fronteras del mercado de Rotatex, creando posibles estrategias innovadoras en cada uno de los caminos presentados. Analizando de nuevo el mapa de utilidad del comprador se aprecian algunos puntos de dolor cubiertos, utilidades explotadas y el surgimiento de una nueva palanca de utilidad gracias a las estrategias surgidas en 5 de los 6 caminos.

Tras una conversación con la empresa y con el objetivo de mantenerse lo más fiel posible a la estrategia actual de Rotatex, la propuesta del nuevo negocio innovador incorpora variables fusionadas de casi todos los caminos de la transición, quedando descartados los caminos 1 y 5 al representar más bien ideas de negocio complementarias al actual.

El cuadro estratégico junto a la matriz ERIC resultante resumen las variables clave para la ejecución de la estrategia propuesta. Poniendo foco en la identidad de marca de Regia Textil como empresa comprometida con el medio ambiente, la reestructuración y adaptación de la web para la incorporación de la venta online con el objetivo de llegar a esos no clientes y la creación de nuevas alianzas para dar a conocer la marca de manera cooperativa.

Teniendo en cuenta que la idea propuesta rompe las barreras de mercado actual de la empresa y puede captar la atención de los no clientes planteados, cumple estos aspectos para considerarse una estrategia de océano azul.

A pesar de la cantidad de herramientas que ofrece la estrategia de océano azul para analizar, inspirar y ejecutar una buena e innovadora estrategia, no ha dejado de ser una tarea difícil y limitada. Conseguir destacar por encima de los competidores hoy día es complicado. No obstante, cabe destacar la diferencia existente entre el modelo de negocio plasmado en el primer *Business Model Canvas* y en el último, donde las variables añadidas aportan una mejora en la propuesta de valor global de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Libros:

- CAPÓ VICEDO, J. (2018). *Estrategia y diseño de la organización*. Alcoy, España: Universitat Politècnica de València.
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul* (1.ª ed.). Editorial Paidotribo Mexico S De RI De Cv.
- Mauborgne, R., & Chan, K. W. (2019). *TRANSICIÓN AL OCEANO AZUL, LA Empresa Activa*.
- Porter, M. E., & Aldazábal, R. A. (2003). *Ser competitivos*. Deusto.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., & WHITTINGTON, R. (2006). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Prentice-Hall.
- NAVAS LÓPEZ, J. E., & GUERRAS MARTÍN, L. Á. (2007). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Civitas.
- GRANT, R.M. (2004): *Dirección Estratégica*. Civitas, Madrid

Los datos de **Rotatex** han sido obtenidos a través de la propia empresa, de SABI y de sus páginas web:

- *Rotatex S.L.* (s. f.). Rotatex. Recuperado 25 de junio de 2021, de <https://rotatex.net/>
- *Regia Textil | Digital printing*. (s. f.). Regia Textil. Recuperado 25 de junio de 2021, de <https://regiatextil.com/>

Así mismo, los datos de las otras dos empresas con las que he comprado Rotatex, los he obtenido de sus respectivas páginas web:

- **WAIXO** - *Telas Personalizadas - Especialistas en Moda*. (s. f.). Waixo. Recuperado 30 de junio de 2021, de https://waixo.com/?gclid=CjwKCAjwo4mIBhBsEiwAKgzXONThpuqYhRnACT5ZAVv_c8ofXEN99UMhThbxA5NYXr_QDw6BOIfNRoCMhgQAvD_BwE
- **colorprintfashion** – *Colorprintfashion*. (s. f.). Colorprint. Recuperado 30 de julio de 2021, de <http://www.colorprintfashion.com/>

Quiero destacar que los enlaces visitados para la elaboración del análisis del **macroentorno** se han especificado en cada apartado.

Páginas web varias:

- Montesino-Espartero, D. G. (s. f.). *Ecommerce España 2021: situación actual y evolución*. Todas las claves para llegar a Ecommerce rentable. Recuperado 30 de junio de 2021, de <https://ecommercerentable.es/ecommerce-espana-2021/>
- Rivera, P. (s. f.). *Una empresa española lanza las primeras mascarillas que cambian de color si tienes fiebre*. Women's Health. Recuperado 14 de junio de

- 2021, de <https://www.womenshealthmag.com/es/noticias-deportivas-femeninas/a33990158/mascarillas-espanola-cambio-colo-fiebre/>
- Preuss, S. (s. f.). *6 innovaciones textiles sostenibles que cambiarán la industria de la moda*. FashionUnited. Recuperado 30 de junio de 2021, de <https://fashionunited.es/noticias/moda/6-innovaciones-textiles-sostenibles-que-cambiaran-la-industria-de-la-moda/2017101124567>
 - *Cómo crear un modelo de negocio con Business Model Canvas*. (s. f.). ThePowerMBA. Recuperado 22 de marzo de 2021, de <https://www.thepowermba.com/es/business/como-crear-un-modelo-de-negocio-con-business-model-canvas/>
 - Servicios de consultoría. (s. f.). Brandcrops | Consultora de Marketing. Recuperado 30 de julio de 2021, de https://brandcrops.com/servicios-consultoriabc?gclid=CjwKCAjwruSHBhAtEiwA_qCppsPjY4cBuVwPKMjLNPSZTBhEAs0f00IbMWCOJAzfSAvk191FTaBdVRoCZAAQAvD_BwE
 - *Códigos CNAE*. (s. f.). CNAE. Recuperado 30 de julio de 2021, de <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>