



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MERCAT DE SANT ROC A.I.E.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Criado Serrano, Alexis

Tutor/a: Capó Vicedo, Josep

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024



## RESUMEN

En este proyecto se va a realizar un plan estratégico sobre el Mercat de Sant Roc A.I.E, situado en la localidad de Alcoy, Alicante. El Mercat de Sant Roc es una entidad dedicada al mercado de abastos, y se define como una agrupación de interés económico, en la que cuenta con 52 comercios, y 6 trabajadores que realizan las tareas de gestión pertinentes para que el mercado funcione. Las actividades de estos comercios están relacionadas con la panadería/bollería, congelados, frutos secos, comidas preparadas, fruterías y carnicerías entre otros.

Durante estos últimos años el mercado ha ido mejorando notablemente, implementando un sistema de venta a distancia. Además, en 2011 consiguió el certificado de calidad de “Mercado Excelente Nivel Bronce”, distintivo que tan solo poseen 8 mercados en toda la Comunidad Valenciana. En 2018, se consiguió el distintivo de “Mercado Excelente Nivel Plata”.

Es por todo ello que me he sentido motivado a realizar un plan estratégico, y así conseguir que el mercado se sitúe un escalón por encima del que está, con el objetivo de seguir creciendo, optimizando todos los gastos posibles y sacando partido a todos los recursos del mercado.

A lo largo de este proyecto, para realizar el plan estratégico se redactará todo acerca de la historia del mercado, definiendo sus antecedentes, su situación y su visión. Se llevará a cabo un estudio para ver cómo influye el entorno en el mercado, y así poder aprovechar mejor las situaciones actuales que envuelven el mercado. Además de otro estudio interno que nos permita conocer todas las disponibilidades y recursos que tiene el mercado, y así poder potenciarlos.

Finalmente, tras haber estudiado todos los pasos anteriores, quedará la formulación de estrategias, y sus evaluaciones y desarrollos, para así conseguir los objetivos propuestos.

### PALABRAS CLAVE:

Plan estratégico; Análisis del entorno; Análisis interno; Servicio a domicilio; Comercios.



## RESUM

En este projecte es realitzarà un pla estratègic sobre el Mercat de Sant \*Roc A.I.E, situat en la localitat d'Alcoi, Alacant. El Mercat de Sant Roc és una entitat dedicada al mercat de proveïments, i es definix com una agrupació d'interés econòmic, en la qual compta amb 52 comerços, i 6 treballadors que fan les tasques de gestió pertinents perquè el mercat funcione. Les activitats d'estos comerços estan relacionades amb el forn/brioixeria, congelats, fruita seca, menjars preparats, fruiteries i carnisseries entre altres.

Durant estos últims anys el mercat ha anat millorant notablement, implementant un sistema de venda a distància. A més, en 2011 va aconseguir el certificat de qualitat de "Mercat Excel·lent Nivell Bronze", distintiu que tan sols posseïxen 8 mercats en tota la Comunitat Valenciana. En 2018, es va aconseguir el distintiu de "Mercat Excel·lent Nivell Plata".

És per tot això que m'he sentit motivat a realitzar un pla estratègic, i així aconseguir que el mercat se situe un escaló per damunt del qual està, amb l'objectiu de continuar creixent, optimitzant tots els gastos possibles i traient partit a tots els recursos del mercat.

Al llarg d'este projecte, per a realitzar el pla estratègic es redactarà tot sobre la història del mercat, definint els seus antecedents, la seua situació i la seua visió. Es durà a terme un estudi per a veure com influeix l'entorn en el mercat, i així poder aprofitar millor les situacions actuals que emboliquen el mercat. A més d'un altre estudi intern que ens permeta conèixer tots les disponibilitats i recursos que té el mercat, i així poder potenciar-los.

Finalment, després d'haver estudiat tots els passos anteriors, quedarà la formulació d'estratègies, i les seues avaluacions i desenvolupaments, per a així aconseguir els objectius proposats.

### PARAULES CLAU:

Pla estratègic; Anàlisi de l'entorn; Anàlisi interna; Servici a domicili; Comerços.



## ABSTRACT

In this project we are going to develop a strategic plan for the Mercat de Sant Roc A.I.E, located in the town of Alcoy, Alicante. The Mercat de Sant Roc is an entity dedicated to the food market and is defined as an economic interest group, comprising 52 shops and 6 workers responsible for the market's management tasks. The activities of these businesses include bakery/pastry, frozen foods, nuts, prepared meals, fruit stalls, and butchers, among others.

In recent years, the market has significantly improved by implementing a remote sales system. Additionally, in 2011, it achieved the "Excellent Market Bronze Level" quality certification, a distinction held by only 8 markets throughout the Valencian Community. In 2018, the "Excellent Market Silver Level" distinction was achieved.

For these reasons, I have been motivated to develop a strategic plan to elevate the market one step further, with the aim of continuing to grow, optimizing all possible expenses, and maximizing the market's resources.

Throughout this project, the strategic plan will write everything about the market's history, defining its background, current situation, and vision. An analysis will be conducted to understand how the market environment influences its operations, enabling better utilization of current market conditions. Furthermore, an internal study will be conducted to identify all available resources and capabilities of the market, in order to enhance them effectively.

Finally, after studying all previous steps, there will be the formulation of strategies, along with their evaluations and developments, in order to achieve the proposed objectives.

### KEYWORDS:

Strategic plan; Analysis of the environment; Internal analysis; Home delivery service; Shops.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
RESUM.....	2
ABSTRACT.....	3
.....	6
1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG .....	7
1.1. OBJETIVO DEL TFG.....	7
1.2. MOTIVACIÓN DEL TFG .....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TFG.....	8
2. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. ESTRATEGIA: DEFINICIÓN Y TIPOS .....	10
2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	11
2.2.1. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	12
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
2.3.1. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
2.3.2. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
3. ANTECEDENTES .....	17
3.1. CONTEXTO HISTÓRICO DEL MERCADO .....	17
3.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO.....	18
3.3. ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES COMPETITIVAS.....	21
3.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	21
3.5. PROCESOS DE NEGOCIO.....	23
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	26
4.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	27
4.1.1. ANÁLISIS PEST.....	27
4.1.2. PERFIL ESTRATÉGICO .....	37
4.1.3. TABLA RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	38
4.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	38
4.2.1. SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....	39
4.2.2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	40
4.2.3. TABLA RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	46
5. ANÁLISIS INTERNO.....	49

5.1. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....	49
5.1.1. RECURSOS.....	49
5.1.2. CAPACIDADES .....	53
5.2. PERFIL ESTRATÉGICO .....	54
5.3. TABLA RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	56
6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	58
6.1. ANÁLISIS DAFO .....	58
6.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	59
6.3. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	62
6.3.1. AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS.....	62
6.3.2. ACEPTABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS.....	67
6.3.3. FACTIBILIDAD Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	69
7. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN Y VIABILIDAD FINANCIERA .....	73
7.1. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	73
7.1.1. ESTRATEGIA 1 .....	73
7.1.2. ESTRATEGIA 5 .....	75
7.1.3. ESTRATEGIA 6 .....	76
7.1.4. ESTRATEGIA 7 .....	78
7.1.5. ESTRATEGIA 10 .....	79
7.1.6. ESTRATEGIA 15 .....	80
7.2. PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN .....	81
7.3. VIABILIDAD FINANCIERA .....	84
7.3.1. ESCENARIO PESIMISTA .....	85
7.3.2. ESCENARIO OPTIMISTA.....	85
7.3.3. ESCENARIO MÁS PROBABLE .....	86
8. CONCLUSIONES .....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	92

# CAPÍTULO 1

OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y  
JUSTIFICACIÓN DEL TFG



## 1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG

En este primer capítulo del proyecto, se encuentran los apartados referentes al objetivo que tiene haber desarrollado dicha memoria, la motivación por la que he sido inspirado en realizarla, y finalmente la justificación del proyecto acerca del plan estratégico sobre el Mercat de Sant Roc.

### 1.1. OBJETIVO DEL TFG

Esta memoria tiene como principal objetivo el desarrollo de un plan estratégico integral para conseguir que el Mercat de Sant Roc, A.I.E. siga creciendo, aprovechando sus recursos y optimizando sus gastos al máximo posible, para así conseguir subir un escalón por encima del que se encuentra.

Para ello, se van a plantear una serie de estrategias para conseguir dicho objetivo, ya que la agrupación del mercado debe conocer su entorno al máximo, y ver en qué puede mejorar y qué debe corregir también desde dentro. Dicho objetivo no solo se propone para conseguir metas cercanas, sino también para mantener la estabilidad en el futuro, y así conseguir que el mercado siga desarrollando su actividad de manera eficiente durante los próximos años.

### 1.2. MOTIVACIÓN DEL TFG

Para realizar este proyecto, he tenido muy clara la idea y la motivación de decisión desde el principio, siendo claves para la elaboración del TFG.

Uno de los principales motivos por el que realizo este trabajo es que, para finalizar los estudios del grado de Administración y Dirección de Empresas, se debe realizar dicho proyecto, por lo que la motivación para así finalizar la carrera y conseguir el título de graduado es muy elevada.

No obstante, ese no es el principal motivo por el que siento motivación de hacerlo. Al estar realizando las prácticas de empresa en la gerencia del Mercat de Sant Roc, A.I.E., he considerado que podría ser muy interesante el hecho de hacer un plan estratégico para el mercado. Pienso que me puede servir de mucha utilidad conseguir información de la agrupación de primera mano y, además, les ayudo a crecer mediante mis conocimientos acerca de la realización de estrategias, aprendidos durante la carrera.

Finalmente, me parece muy atractivo el poder realizar un plan estratégico elaborado por mí para una entidad de renombre, ya que el Mercat de Sant Roc posee el distintivo que les certifica como “Mercado Excelente de Nivel Plata”, siendo un distintivo que pocos mercados tienen.





### 1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TFG

Históricamente, los mercados de abastos han tenido una gran importancia en las economías locales, siendo una mezcla de cultura, tradición y riqueza para las ciudades y los pueblos.

Durante siglos, los mercados nos han mostrado una evolución de la venta de productos reflejando la diversidad de nuestras raíces, y la riqueza de nuestras tierras. Hoy en día, la cantidad de mercados en funcionamiento es inferior a la que había antiguamente en nuestro país. Además, los mercados que todavía existen cuentan con menos comercios abiertos, habiendo mercados de abastos en funcionamiento con escasas paradas.

La pandemia COVID-19, tuvo un impacto significativo en los comercios de todo el mundo, dándole un giro total a la gran mayoría de ellos. Muchos comercios cerraron temporalmente, otros pasaron a funcionar electrónicamente o innovando con nuevos modelos de negocio, otros no pudieron sobrevivir, viéndose obligados a cerrar permanentemente... Por lo que la rápida adaptación y la capacidad de innovar fueron un aspecto clave para la supervivencia de los comercios. Tras todo lo sucedido, el Mercat de Sant Roc, pudo sobrevivir aumentando al máximo sus servicios a domicilio.

Tras todo lo anterior, vemos la importancia de realizar un plan estratégico para el Mercat de Sant Roc, para que continúe siendo una pieza imprescindible en la economía alcoyana, y que los habitantes de Alcoy puedan disfrutar muchos años de la riqueza de los productos de sus tierras.

Para la elaboración del plan estratégico se dividen varios capítulos. En el primero de ellos, que es en el que nos encontramos, se describe la motivación que me ha impulsado a realizar dicha memoria, los objetivos que persigue y la justificación que conlleva realizarla. En el segundo capítulo, se va a desarrollar el marco teórico del proyecto, en el que se explica de forma detallada cómo funciona el Plan Estratégico para poder comprenderlo posteriormente. A continuación, en el tercer capítulo, se redactará toda información para conocer el mercado, tanto como ha sido históricamente hasta cómo funciona en la actualidad.

En el cuarto capítulo, se muestra el estudio del entorno tanto general como específico del mercado, en el que se extraerán las amenazas y oportunidades que lo envuelven. En el siguiente capítulo del proyecto, el quinto, nos muestra el estudio realizado de dentro del mercado, obteniendo sus fortalezas y debilidades.

Una vez realizados los análisis, en el sexto capítulo, se formularán las estrategias pertinentes y la matriz DAFO del Mercat de Sant Roc. En el séptimo capítulo, se llevará a cabo el desarrollo de las estrategias escogidas en el capítulo anterior, con un análisis financiero de dichas estrategias.

Para finalizar el proyecto, en el octavo y último capítulo, se extraerán una serie de conclusiones de toda la memoria, dando por finalizado el TFG.



# **CAPÍTULO 2**

MARCO TEÓRICO



## 2. MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo, se muestran desarrollados de forma teórica, los objetivos, estrategias y tácticas que necesitan para alcanzar y mantener una ventaja competitiva una empresa en su mercado objetivo. El objetivo de realizar este marco teórico es que podamos comprender de manera eficaz los posteriores capítulos de la memoria.

### 2.1. ESTRATEGIA: DEFINICIÓN Y TIPOS

Para entender la estrategia organizacional de una empresa primero debemos definirla, y más adelante conocer los tipos de estrategias existentes.

En el año 1962, el historiador de los negocios, Alfred Chandler definió la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”. Esta definición destaca que, para alcanzar metas predefinidas, la planificación a largo plazo y el utilizar de forma eficiente los recursos, son fundamentales (Chandler, 1962).

Por lo tanto, podemos decir que la estrategia no es un simple plan estático, ya que es un proceso dinámico en el que se necesita una adaptación continua ante un entorno variante. Otro concepto de estrategia fue la de Michael Porter, economista y experto en gestión estratégica, que la definió como “la dialéctica de la empresa con su entorno” (Porter, 1985).

Tras conocer la definición de estrategia, diferenciamos tres niveles diferentes:

- Estrategias competitivas. Este tipo de estrategia se centra en cómo la empresa compite dentro de un mercado determinado. El fin de esta estrategia es conseguir una ventaja competitiva sobre la competencia, y mejorar su posición en el mercado. Las estrategias competitivas más comunes son:
  - Liderazgo en costes. Esta estrategia competitiva consiste en ofrecer precios más bajos que la competencia, y así atraer a un amplio segmento de clientes.
  - Diferenciación. El método de funcionamiento de esta estrategia competitiva es el ofrecer productos o servicios únicos, para así diferenciarse.
  - De Nicho. Esta tercera estrategia competitiva trata en centrarse en un segmento de mercado y especializarse en él, y en sus necesidades.
- Estrategias corporativas. Estas estrategias marcan cuál es la imagen que la empresa quiere dar de cara a la sociedad. Enfocan como la empresa quiere crecer, diversificarse y gestionar sus recursos. Las estrategias más comunes son:
  - Crecimiento. El fin de esta estrategia es el crecer mediante adquisiciones.

- Diversificación. Este tipo de estrategia corporativa trata de entrar en nuevos mercados que tengan una relación actual nula con la propia empresa.
- Alianzas estratégicas. La colaboración con otras empresas para así aprovechar recursos es el motivo de esta estrategia. Además, comparte riesgos y conoce nuevos mercados.
- Estrategias funcionales. Son un tipo de estrategias que se enfocan en áreas específicas de la empresa, con el fin de optimizar sus recursos. Las diferentes áreas más comunes son: Marketing, finanzas, recursos humanos, ventas, etc.

Por lo anterior, podemos concluir que las estrategias competitivas se basan en el producto y marketing, las estrategias corporativas en la imagen de la empresa, y finalmente, las estrategias funcionales se basan en la optimización de recursos.

## 2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

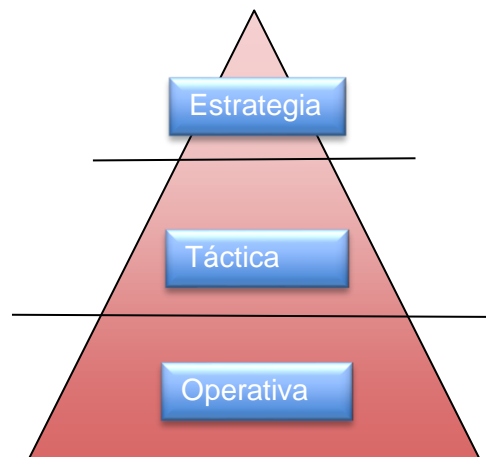
Este subapartado del proyecto muestra de forma teórica la importancia de la dirección estratégica en el ámbito empresarial, además de su evolución a lo largo de la historia.

La definición de dirección estratégica ha ido cambiando con el paso de los años. En 1984, R. Edward Freeman, definió la dirección estratégica como “un proceso continuo y holístico que involucra actividades destinadas a coordinar y alinear los recursos de la organización con oportunidades emergentes del entorno con el fin de lograr objetivos establecidos de manera sostenible” (Edward Freeman, 1984). Sin embargo, el profesor de gestión estratégica Robert Morris Grant, definió en 2011 la dirección estratégica como “el conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que una empresa pueda distinguirse de otra provocando ser competitiva con los demás, ganando rentabilidad por encima del promedio” (Grant, 2011). Por lo tanto, no existe una definición de dirección estratégica universalmente aceptada como tal, pero sí que hay varias definiciones comunes que ayudan a comprender su concepto.

La dirección estratégica ha tenido un gran impacto en diferentes aspectos de la vida empresarial y cotidiana, desde sus orígenes militares, hasta los juegos de mesa y estrategias empresariales. Un ejemplo de ello es la cita en el libro “El Arte de la Guerra”, donde el autor Sun Tzu destaca la frase “La mejor victoria es vencer sin combatir” (Sun Tzu, S.V a.C.), en la que mostraba la importancia de que para ganar no hace falta pasar por encima del otro.

En la estructura organizativa de una empresa, existen diferentes niveles de jerarquía que desempeñan unos roles y unas responsabilidades específicas. A continuación, se muestra una ilustración de los diferentes niveles jerárquicos:

### Il·lustració 1. Piràmide jeràrquica de una organització



*Fuente: Elaboración propia*

En lo más alto de la piràmide jeràrquica encontramos la alta direcció, también conocida como nivel estratégico. Éste está compuesto por los líderes principales de la empresa, como es el presidente, el CEO, los directores generales, etc.

En el escalón inferior de la alta direcció se encuentra el nivel medio, conocido también como el nivel táctico. Aquí se incluyen los gerentes de departamentos, directores funcionales y otros roles intermedios, con responsabilidades ligadas a la implementación de estrategias, coordinación entre niveles inferiores y superiores, gestión de desempeño y comunicación de políticas y procedimientos.

En el nivel inferior de la piràmide está el nivel operativo, donde se lleva a cabo la producción, las operaciones diarias y tareas necesarias relacionadas con la entrega de productos o servicios.

#### 2.2.1. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El hecho de que dicho concepto de dirección estratégica haya ido evolucionando, es porque su desarrollo también lo ha hecho a lo largo de la historia empresarial; adaptándose a los nuevos entornos, las tecnologías emergentes y las tendencias en la gestión de los negocios.

Como bien se relata anteriormente, los orígenes de la dirección financiera se relatan desde varios siglos atrás, con raíces tanto en el ámbito militar como en el empresarial.

Entre la década de 1950 y 1960, encontramos los inicios donde tuvo gran importancia la dirección estratégica, tomando forma con trabajos académicos y consultores como Peter Ducker. Posteriormente, nacieron las ideas sobre “las estrategias competitivas” y “las ventajas competitivas” impulsadas por Michael Porter, en la década de 1970.

Más tarde, en la década de 1980, hubo un auge en la práctica de la dirección estratégica, centrándose más en la formulación de estrategias. Se volvieron muy populares herramientas como el análisis DAFO, la matriz BCG, y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Una década más tarde, la atención se centró principalmente en la implementación de estrategias, en el que se destacó la importancia de la gestión de cambio.

A partir del año 2000, la revolución tecnológica y la globalización, hicieron que la dirección estratégica se volviese más compleja. Con la misión de enfocarse en la agilidad empresarial y la capacidad de adaptación ante cambios en el entorno. Actualmente, la dirección estratégica trabaja con importancia en el ámbito de la sostenibilidad, la digitalización, la innovación y la fidelización del cliente.

## 2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Conocemos el concepto de dirección estratégica, y una parte importante de este órgano es la planificación estratégica. El economista y matemático Igor Ansoff, en su libro “Corporate Strategy”, definió la planificación estratégica como “proceso gerencial que permite a una organización anticipar, visualizar y desarrollar sus oportunidades futuras, así como también prepararse para enfrentar los problemas, con el propósito de ser capaz de aprovechar o enfrentar esos cambios en su entorno” (Ansoff, 1965).

Por lo tanto, vemos la dirección estratégica como un marco más general que guía a la organización hacia los objetivos marcados, mientras que la planificación estratégica es una parte específica de este proceso, que hacen lograr dichos objetivos.

### 2.3.1. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Toda empresa tiene unos objetivos predeterminados para que el negocio logre desarrollarse en un determinado periodo de tiempo. Los elementos que son claves en una planificación estratégica que realizan las empresas son los siguientes:

- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa. Ésta describe su identidad, lo que hace, para quién lo hace y por qué lo hace.
- **Visión:** Este concepto muestra donde se ve la empresa en un futuro, es decir, donde aspira llegar. Podemos decir que describe el estado de la empresa a largo plazo.
- **Valores:** Estos elementos definen la cultura de la empresa, y son los principios y creencias fundamentales que rigen el comportamiento y la toma de decisiones de una organización.
- **Objetivos:** Son los logros que se proponen las empresas mediante hechos que puedan ser medidos, de tal forma que se pueda determinar si se están cumpliendo o no.

- Socios clave: Los socios clave son los individuos, organizaciones o entidades que hacen posible la realización de los objetivos en la planificación estratégica de la empresa. Estos socios tienen una influencia significativa o mantienen relaciones estratégicas que aportan recursos claves, como son las colaboraciones, alianzas, financiación, acceso a mercados...
- Producto, precios, distribución y proveedores: Representan los cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de marketing, más conocidos como “las 4 P’s del marketing o Marketing Mix”. En este punto, se definen las características que tienen los productos de la empresa, el modelo de precios, las cadenas de distribución y los proveedores con los que trabaja la empresa.
- Mercado y clientes: Para la planificación de estrategias, se debe conocer el mercado en el que convive la empresa, así como de los clientes y sus necesidades.

### 2.3.2. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica de una empresa necesita una gran implicación en la formulación, implementación y evaluación de las estrategias durante un largo periodo de tiempo para así lograr sus objetivos propuestos. Para ello, la planificación estratégica de una empresa debe cumplir con las siguientes etapas:

- Análisis del entorno. Este tipo de análisis se divide en dos ramas, que son las siguientes:
  - La primera rama es el análisis del Macroentorno o General, en el que se analizan las fuerzas y factores externos a la empresa, y que están fuera de su alcance directo, pero éstos pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la empresa. Para llevarlo a cabo, se realiza un análisis PEST (Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos).
  - La segunda rama es el análisis del Microentorno o Específico, en el que se analiza el entorno más cercano a la empresa, y que tienen un impacto directo en las decisiones y operaciones de la empresa. Para llevar a cabo esto, se realizan las cinco fuerzas de Porter; en el que se estudia la rivalidad con la competencia, las amenazas de nuevos competidores, las amenazas de productos y servicios sustitutivos, el poder de negociación con los proveedores, y el poder de negociación con los clientes.

Tanto para el macroentorno como para el microentorno, se realizará un estudio con las amenazas y oportunidades obtenidas del análisis previo. A continuación, se puede observar una tabla resumen de las dimensiones del entorno empresarial, dichas anteriormente:

## Ilustración 2. Entorno de la empresa

DIMENSIONES DEL ENTORNO EMPRESARIAL	
MACROENTORNO	MICROENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Factores Político-legales</li> <li>❖ Factores Económicos</li> <li>❖ Factores Socioculturales</li> <li>❖ Factores Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Competencia</li> <li>❖ Nuevos competidores</li> <li>❖ Proveedores</li> <li>❖ Clientes</li> <li>❖ Productos sustitutivos</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

- **Análisis interno.** Éste se realiza con el fin de estudiar los recursos que tiene la empresa, sus capacidades, y sus fortalezas y debilidades.

Tras lo anterior, se realiza un análisis DAFO, con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades extraídas anteriormente. Además, se realiza un análisis CAME, que se basa en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

- **Formulación de estrategias.** Tras haber estudiado todo lo anterior, se toman las decisiones más importantes o adecuadas para cada fase del proceso. Deben considerarse factores como la viabilidad, rentabilidad, riesgos y que sea acorde a la misión y visión de la empresa.
- **Evaluación y control.** La planificación estratégica debe llevar indicadores de desempeño y mecanismos que evalúen el proceso de los objetivos estratégicos marcados. De esta forma, se pueden identificar áreas de mejora, ajustar lo que no funcione correctamente y tomar cualquier medida necesaria que garantice el éxito a largo plazo.

Estas etapas no siguen un curso lineal y pueden repetirse o entrelazarse según la situación de la empresa. Es importante destacar que es un proceso continuo y adaptable, ya que tanto la empresa como el entorno evolucionan con el paso del tiempo.

Para concluir con este capítulo del proyecto, podemos decir que la planificación estratégica ofrece a las empresas una hoja de ruta clara y coherente para alcanzar el éxito. Además, no solo ayuda a tomar decisiones de manera contundente, sino que también permite a la empresa adaptarse de manera más rápida ante cambios imprevistos.





# **CAPÍTULO 3**

ANTECEDENTES



### 3. ANTECEDENTES

En este punto del proyecto se relata la información relativa al Mercat de Sant Roc A.I.E., en el que se pretende conocer de forma profunda la agrupación. En primer lugar, se describe la información general de la empresa, donde queda redactada la historia del mercado, los distintos comercios que lo forman, su plantilla, la manera en que se trabaja, y demás datos de interés.

Después de ello, se analiza la estrategia corporativa que el mercado utiliza para conseguir sus objetivos. Además, se establece la misión, visión y valores que tiene el mercado para su funcionamiento.

Para finalizar este punto, quedarán señalados los procesos que han ido evolucionando junto al mercado, y su situación en la actualidad.

#### 3.1. CONTEXTO HISTÓRICO DEL MERCADO

A lo largo de este subapartado se redacta la historia del mercado, desde cuando abrió sus puertas por primera vez, hasta la actualidad.

Durante el año 1954, tras la expansión de la zona Ensanche de la ciudad de Alcoy, se construyó un nuevo mercado municipal, situado en la calle Espronceda nº2. Las obras para ser construido duraron más de 5 años, ya que hubo problemas de financiación que hicieron que estas se paralizaran.

#### Ilustración 3. Exterior del Mercat Sant Roc antes de 1998



*Fuente: Archivo del Mercat Sant Roc*

El número de comercios con los que abrió el mercado fueron un total de 218, ocupándolos aproximadamente 100 comerciantes. Durante el transcurso de los años, y hasta 1998, se hizo

una reforma integral de las instalaciones, de forma que se ampliara el espacio con la construcción de más puestos y de un almacén en el patio interior. Ese mismo año, se denominó el mercado como “Mercat Sant Roc, Agrupación de Interés Económico”, como finalidad de privatizar la gestión comercial y poder conseguir la reforma, ya que las instalaciones se encontraban en bajas condiciones, y así poder evolucionar.

Durante el año 2011, el mercado trabajó y se acondicionó para conseguir el certificado de “Mercado Excelente Nivel Bronce”, distintivo que pocos mercados en España poseen. Pero el mercado lucharía para mejorar aún más, por lo que siete años más tarde, en 2018, Consellería de Comercio y Consumo reconoció al Mercat de Sant Roc como “Mercado Excelente Nivel Plata”.

#### **Ilustración 4. Puerta principal del Mercat Sant Roc en la actualidad**



*Fuente: Archivo del Mercat Sant Roc*

En el año 2020, tras la pandemia Covid-19, el mercado decidió no abandonar sus servicios y se transformó para seguir operando de forma segura, cerrando los comercios presenciales, pero dando servicio a domicilio a los clientes. El resultado fue un aumento significativo en las ventas a domicilio en comparación con todos los años anteriores. Actualmente, el mercado sigue funcionando correctamente, destacando los viernes y los sábados como los días con más flujo de clientela.

### **3.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO**

A continuación, se muestra la descripción del mercado, donde se redacta su funcionamiento, sus productos, servicios que realiza, etc.

Al este de España, en la Comunidad Valenciana se encuentra el Mercat de Sant Roc, situado en la ciudad de Alcoy, provincia de Alicante. El municipio de Alcoy cuenta con alrededor de 59.000 habitantes, y es famoso tanto por sus tradiciones culturales como por las industriales.

El edificio del mercado consta de 3.815 m<sup>2</sup> y un patio interior de 537m<sup>2</sup> con una fuente en medio, todo ello en una sola planta. Para poder acceder al interior del mercado, hay dos



puertas laterales en la calle Na Saurina d'Entença, una puerta lateral en la calle El Cid y una puerta principal en la calle Espronceda.

En cuanto al tipo de paradas, el mercado está formado por 51 comercios que ofrecen diferentes productos y servicios: Panadería/bollería, congelados, frutos secos, comidas preparadas, aves y huevos, carnicerías, pescaderías, aceitunas, cafeterías, productos ecológicos, floristería, supermercado, droguería, frutas y verduras.

Cabe destacar que todos los comerciantes que forman el mercado también son socios de éste, teniendo voz y voto en las asambleas que se celebran. Para llevar un orden en la gestión de la agrupación, la junta general realiza esta función. La junta está compuesta por cuatro socios y el presidente el mercado. Por otro lado, el mercado tiene seis trabajadores a su cargo: Una gerente, dos administrativos, un encargado de mantenimiento, un repartidor y una encargada de la limpieza. Además, tiene contratado a un alumno en prácticas.

Si en algo destaca el Mercat de Sant Roc, es por el hecho de poseer productos de calidad y de la tierra. A continuación, se pueden observar varios productos que poseen los comercios del mercado:

#### **Ilustración 5. Productos del mercado**



*Fuente: Elaboración propia*

Como bien se relata anteriormente, además de la compra presencial, el Mercat de Sant Roc tiene servicio a domicilio, siendo este servicio operativo de martes a sábados. Para la realización de este servicio, el cliente lo puede solicitar mediante la compra en la página web, vía telefónica con los comercios deseados o de forma presencial.

También cuenta con servicio de consigna, en el que se encuentra un empleado siempre a disposición de atención al público. Aquí se realizarán las gestiones pertinentes para la realización del servicio a domicilio.

Finalmente, otro de los servicios con los que cuenta el mercado es el parking. Los clientes tienen dos horas de aparcamiento gratuito por la compra de cualquier producto en el mercado.





Éste se encuentra situado en el “Parking de la Uixola” a tan solo 100 metros de la entrada principal del mercado, ahí el cliente podrá dejar el carro de la compra.

### **3.3. ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES COMPETITIVAS**

Una vez conocida la historia y descrito el mercado, en este apartado se redactan las estrategias que utiliza el Mercat de Sant Roc, y sus prioridades competitivas de forma detallada. Tanto las estrategias como las prioridades competitivas hacen referencia a las decisiones y acciones que se toman para posicionarse frente la competencia de una forma más favorable.

El Mercat de Sant Roc utiliza la estrategia competitiva de diferenciación de productos y servicios, ya que ofrece alimentos de calidad percibidos como únicos por los clientes, cosa que en cualquier supermercado no ocurre. Además, el servicio al cliente, tanto a domicilio como su atención es de elevada calidad, centrándose en dar un trato correcto, humano y diferente al que se da en cualquier mercado. Es por ello, que la gran mayoría de clientes del Mercat de Sant Roc decide ir a comprar sus productos, ya que son alimentos de calidad, considerados como “Producto Local” por la Consellería de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo.

Para llevar a cabo esta estrategia, el mercado tiene que ir innovando constantemente para mejorar su diferenciación, es por eso por lo que ha ido evolucionando, dando servicios nuevos constantes, como son el parking, el servicio de consigna, la página web, presencia en redes sociales, etc. También, destaca en esta estrategia el distintivo mencionado anteriormente en el contexto histórico del mercado, el certificado de “Mercado Excelente de Calidad Nivel Plata”, lo que hace que se cree una imagen fuerte del mercado.

Por otro lado, encontramos las áreas específicas en las que el mercado se enfoca para lograr los objetivos estratégicos, éstas son las prioridades competitivas. El Mercat de Sant Roc tiene como prioridad competitiva la calidad del producto, por la que mantiene altos estándares de calidad en todos los productos. Aquí se debe tener en cuenta que cada comercio de dentro del mercado posee un producto diferente, no obstante, todos ellos miran por la calidad de cada uno de los productos que quieren vender, para así conseguir la satisfacción de sus clientes, y, por lo tanto, el prestigio del mercado en general.

### **3.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Este subapartado nos muestra los elementos fundamentales de la identidad y de la estrategia empresarial de toda organización. Éstos son: la misión, la visión y los valores.

La misión actual del Mercat de Sant Roc es ofrecer a sus clientes productos frescos, saludables y de calidad. Esforzándose en cuidar cada detalle, el mercado intenta ser el lugar adecuado donde las familias realicen sus compras, dando un servicio cómodo y de confianza.



Siempre se tiene en cuenta el confort del cliente, ya que, si precisa de cualquier ayuda, en consigna hay un punto de atención al cliente.

En cuanto a la visión del mercado, la meta por la que trabaja el Mercat de Sant Roc es conseguir llamar la atención de un mayor número de clientes para así poder lograr el distintivo de Mercado Excelente de Calidad nivel oro. Además, también quiere optimizar los gastos que se generan, para así tener mejores recursos, y ofreciendo los mismos productos, destacando su variedad, frescura y calidad.

Finalmente, tenemos los valores o principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones tomadas en la agrupación. Los valores del Mercat de Sant Roc son los siguientes:

- Buena calidad. El mercado se esfuerza por ofrecer únicamente productos de calidad, frescos y con gran variedad.
- Servicio dedicado. El equipo del mercado trabaja día a día para dar un servicio excepcional al cliente, desde su venta en los comercios hasta la entrega en sus domicilios.
- Conexión con la Comunidad. El Mercat de Sant Roc valora las raíces locales, por lo que tiene un gran compromiso a apoyar al municipio de Alcoy y alrededores, comprando productos de la tierra y participando en eventos locales.
- Sostenibilidad. Se trabaja mediante prácticas sostenibles para así reducir el impacto con el medio ambiente, como, por ejemplo: reciclando hojas, llevando residuos al ecoparque, utilizando envases reutilizables para llevar los pedidos a domicilio, teniendo placas solares, etc.
- Innovación constante. El mercado busca mejorar continuamente, para ello se adapta a nuevas tecnologías, como es la venta mediante página web, y así satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ética y transparencia. Toda la agrupación del mercado pretende garantizar toda confianza con sus clientes, para ello, lleva un trato humano y de gran respeto hacia ellos.

En definitiva, el Mercat de Sant Roc pretende con estos valores centrar su enfoque en la calidad de productos y la excelencia en los servicios a domicilio. Estos principios hacen que todas las decisiones y acciones que se dan en el mercado creen una experiencia de compra diferenciada y con un enfoque en el cliente.

### 3.5. PROCESOS DE NEGOCIO

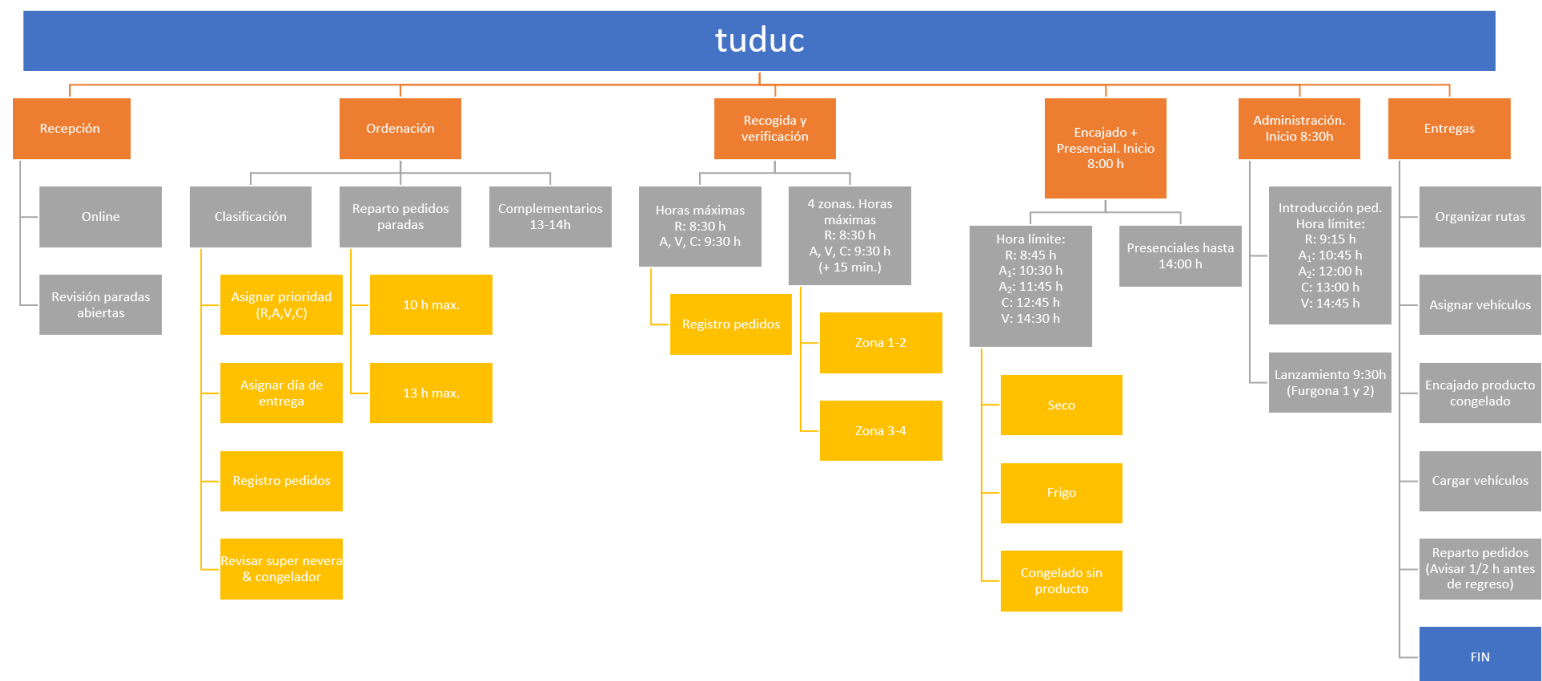
En el Mercat de Sant Roc los procesos de negocio tienen una gran variación. Esto es debido a que el número de comercios dentro del mercado es muy elevado, y cada uno tiene unas necesidades diferentes.

Cada socio tiene su proceso de negocio particular en su comercio, es decir, negocia con sus proveedores para comprar sus productos, hace su control de inventarios, gestiona sus pedidos y ventas, realiza su pertinente gestión administrativa e inspecciona su control de calidad. No obstante, la gestión general del mercado lleva estos procesos de negocio en común, ya que los comerciantes son socios también, y se hacen cargo de los gastos comunes. La gestión de proveedores varía en función de los recursos necesarios, como son la compra de carros, material de oficina, mobiliario, etc.

En el proceso para la gestión del servicio a domicilio, operan ambas partes: los trabajadores del mercado y los comerciantes. En el caso de que entrase un pedido de un cliente por la página web, el trabajador debe imprimirlo a papel, llevarlo a la parada exacta, y entregárselo al comerciante. Una vez preparado el pedido, el comerciante lo lleva al punto de consigna, donde se encontrará el trabajador del mercado. El trabajador deberá guardar el pedido en la cámara frigorífica, hasta que el día siguiente (día del reparto) se encaje en su respectiva caja, para que al llegar el repartidor se lo pueda llevar a entregar al domicilio del cliente. En el caso de que el cliente hiciera el pedido mediante vía telefónica a la parada o de forma presencial, se omite el primer paso y el comerciante lleva al punto de consigna el pedido, siendo igual el resto del proceso.

A continuación, se puede observar un mapa conceptual del proceso de servicio a domicilio, el cual el mercado lo ha llamado “Tuduc”, siendo un juego de palabras de la frase “T’ho duc”, traducido al castellano significa “te lo llevo”.

**Ilustración 6. Mapa conceptual del servicio a domicilio**





Fuente: Base de datos Mercat Sant Roc

La cantidad de pedidos que realizan los clientes varía en función del día de la semana o del momento del año. No obstante, estadísticamente, el viernes es el día que más repartos se realizan a domicilio. A continuación, se puede observar una tabla con la cantidad de repartos y la hora que se realizan, señalándose por colores (Rojo= primera hora, Amarillo= por la mañana, Verde= por la tarde). Cabe destacar que es una media sacada del histórico de repartos, y no siempre es igual.

**Tabla 7. Cantidad de repartos a domicilio según la hora**

Primera Hora	Hora	9:30	9:41	9:52	10:03	10:14	10:25	10:36	10:47	10:58	11:09	11:20	11:31
	Repartos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mañana	Hora	12:00	12:11	12:22	12:33	12:44	12:55	13:06	13:17	13:28	13:39	13:50	14:01
	Repartos	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Tarde	Hora	15:00	15:11	15:22	15:33	15:44	15:55	16:06	16:17	16:28	16:39	16:50	17:01
	Repartos	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36

Fuente: Elaboración propia

Otro proceso que realiza el mercado en común es la gestión de decisiones. Cuando surgen inconvenientes, la junta de socios realiza una asamblea, en la que se convoca a todos los socios del mercado. Aquí se toman decisiones que afectan al proceso de negocios de todos los comercios, siendo votadas por los socios. Un ejemplo de decisiones que se toman es los días de apertura o la necesidad de realizar alguna obra.

Por lo tanto, se puede decir que todos los comercios tienen su proceso, pero el mercado en general se necesita en equipo para poder funcionar. Una frase que define al Mercat de Sant Roc es: "Muchas almas, un solo espíritu", mostrando la importancia de que se necesitan unos a otros para conseguir las metas propuestas.



# **CAPÍTULO 4**

ANÁLISIS DEL ENTORNO



## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

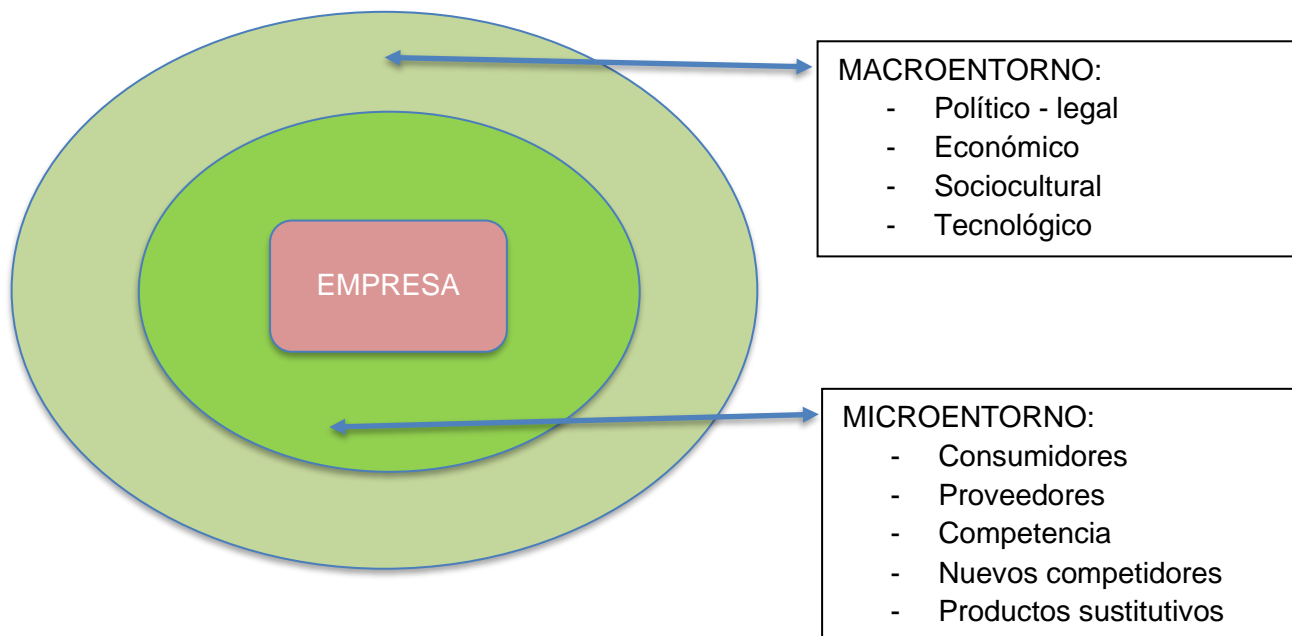
A lo largo de este capítulo del proyecto se redacta el análisis del entorno del Mercat de Sant Roc, de tal forma que conozcamos la situación actual a la que se enfrenta en el exterior.

Este análisis es fundamental para la toma de decisiones estratégicas. Tiene una gran importancia tanto los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, como los factores referentes al escenario cercano a la empresa, ya que, al analizarlos, nuestra empresa podrá anticiparse a posibles amenazas, reduciendo su impacto lo máximo posible. Además, se descubren un abanico de oportunidades que nuestra empresa puede aprovechar, y así conseguir ventajas competitivas.

Para la realización de este análisis se debe tener en cuenta los tipos de entorno que existen. En el caso de que el entorno afecta de forma general (puede alcanzar a todas las empresas), se tratará del macroentorno, sin embargo, si es de forma más específica, es decir, el escenario más inmediato a la empresa, se trata del microentorno.

Para comprender este capítulo de forma más sencilla, se muestra de forma visual los diferentes tipos de entorno de una empresa:

### Ilustración 8. Tipos de entorno de una empresa



Fuente: Elaboración propia

## 4.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A continuación, dentro del análisis externo, se redacta toda la información sobre el análisis del entorno general del mercado, es decir, el entorno más alejado de la empresa, pero influyente en ella.

Para ello, en primer lugar, se lleva a cabo el análisis PEST, en el que se diferenciarán cuatro dimensiones con distintas variables dentro de ellas. A continuación de ello, se realiza un perfil estratégico demostrando el impacto de dichas variables. Finalmente, se diseña una tabla resumen de amenazas y oportunidades, sacadas de las variables anteriores.

### 4.1.1. ANÁLISIS PEST

Para la realización de este análisis PEST primero se debe definir el límite de actuación de nuestra empresa, y es que el Mercat de Sant Roc no solo recibe clientes del municipio de Alcoy, sino que también tiene la posibilidad de hacer repartos fuera de la localidad, habiendo hecho multitud de envíos de sus productos hacia otros municipios como son los de l'Alcoià i el Comtat. Además, también se ha realizado algún pedido hacia fuera de la Comunidad Valenciana, mediante una empresa de reparto ajena. Es por ello, que el mercado tiene disponibilidad de venta de productos por España.

Tras haber definido los límites en los que se opera, a continuación, se muestran las diferentes dimensiones que forman el análisis PEST, con sus respectivas variables.

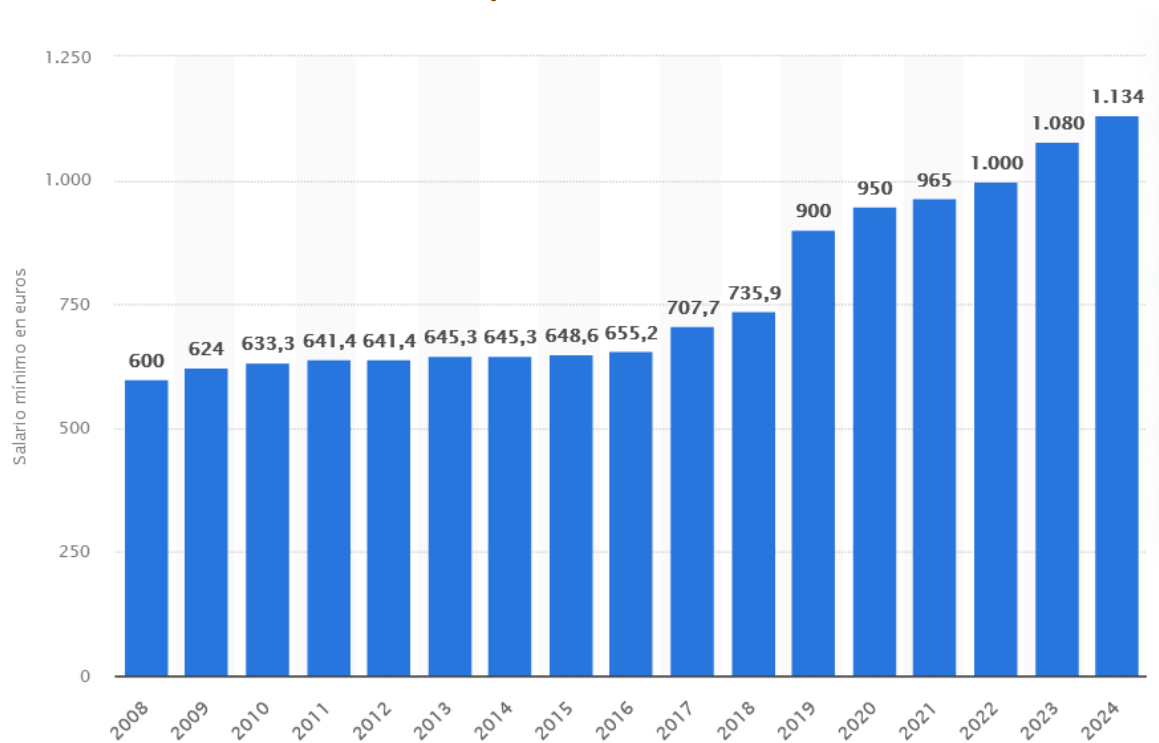
- **Dimensión Político-Legal:**

Los factores Político-Legales están relacionados con las leyes y políticas que se toman en los gobiernos, tanto a nivel local, autonómico o nivel nacional.

En nuestro país, ha habido un aumento del salario mínimo interprofesional en este mismo año, pasando de 1.080 euros a 1.134 euros al mes en 14 pagas. Esta decisión tomada por el Gobierno se estima que beneficia alrededor de 2,5 millones de trabajadores en España, y tiene como objetivo principal mejorar la capacidad adquisitiva de los trabajadores con menores ingresos y reducir la pobreza local.

A continuación, se muestra un gráfico de la evolución del SMI en España, desde el año 2008 hasta 2024:

### Ilustración 9. Evolución del SMI en España desde 2008 hasta 2024



Fuente: Statista

Como se puede observar en el gráfico anterior, ha ido evolucionando en aumento el SMI en nuestro país año tras año. Cabe destacar que la diferencia que hay entre el primer año al último es de 534 euros, siendo una cifra muy elevada al destacar que se trata de un salario mensual. Este hecho se considera una oportunidad para la empresa, ya que los clientes tendrán una mayor renta, lo que hará que puedan permitirse comprar los productos de calidad del mercado.

Otro factor que afecta al entorno es la situación actual del planeta, y es que actualmente existen guerras con un alto nivel de cobertura mediática, como son la invasión rusa en Ucrania y el conflicto entre Israel y Gaza. La invasión de Rusia a Ucrania comenzó en febrero del año 2022 y hasta el día de hoy continúa activa. En esta guerra a gran escala ha tenido miles de muertos y millones de refugiados. En cuanto al conflicto israelí, ya tenía existencia anterior, pero se intensificó en 2024, con enfrentamientos entre las fuerzas israelíes y el grupo Hamas, dejando también miles de víctimas. Esta situación hace que se pueda crear inestabilidad política a nivel global, generando en una amenaza real para la empresa.

Por otro lado, en nuestro país se aprobó en el BOE la nueva Ley de Residuos y Suelos Contaminantes para una Economía Circular. Dicha ley tiene como objetivo reducir la generación de residuos y fomentar la reutilización y el reciclaje. Por lo que las empresas deben de adaptarse a las nuevas exigencias legales, ya que tienen que separar los residuos orgánicos, el papel, el cartón, el vidrio, el plástico y los metales. Además, se prohíbe la utilización de plásticos de un solo uso. Esto puede suponer una reducción de costes para el mercado, al separar y reciclar residuos, también le puede suponer una mejora de imagen.

Por lo tanto, se puede decir que existe un equilibrio entre la negatividad y positividad del factor estudiado.

Otra situación político-legal en España ha sido la de las protestas agrícolas. Y es que, en este año 2024, cerca de 4.000 agricultores y cientos de tractores tomaron el centro de Madrid, concentrándose a los alrededores del Ministerio de Agricultura, para manifestarse en contra de la situación actual, pidiendo cambios en las exigencias normativas ambientales. Dichas protestas son: frenar la competencia exterior desleal, una mayor flexibilidad con las medidas ambientales, precios más justos ante el aumento de costes y ayudas ante la sequía entre otros. Esta situación puede crear una interrupción del suministro de productos, convirtiéndose en una amenaza para la empresa.

Finalmente, a nivel local y autonómico también existen factores que afectan a las empresas, como bien pueden ser ordenanzas municipales, ayudas o subvenciones, etc. En la Comunidad Valenciana existen varias subvenciones que forman parte de las políticas de apoyo y fomento empresarial de la Generalitat Valenciana, gestionadas por la Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo.

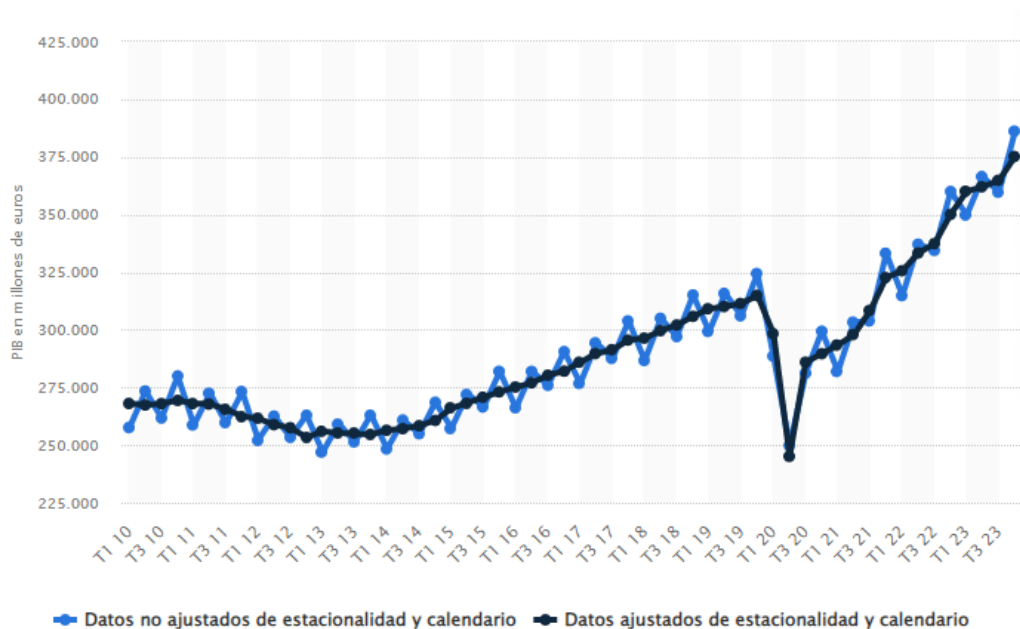
La primera de ellas es la CMCMEI (Creación de Microempresas Industriales), esta subvención tiene como objetivo fomentar la actividad empresarial en el sector industrial y contribuir en el desarrollo económico en la Comunidad Valenciana. La segunda es la CMFAST (Fomento de la Adopción de Sistemas de Trabajo en Equipo en la Empresa), esta subvención busca mejorar la eficiencia, productividad y clima laboral mediante métodos de trabajo colaborativos. La tercera subvención es la CMMOAS (Creación de modelos de Organización y Apoyo a las Agrupaciones de Servicios Comunes), ésta tiene como objetivo fortalecer la cooperación entre las empresas para que haya una mejor competitividad y eficiencia en la prestación de servicios. La aprobación de estas tres subvenciones supone una gran oportunidad para el Mercat de Sant Roc, ya que no solo suponen un ingreso económico importante, sino que también pueden contribuir significativamente en su crecimiento, desarrollo y competitividad en el mercado.

- **Dimensión Económica:**

Esta dimensión analiza los factores económicos que afectan a las empresas o industrias, y pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad, competitividad o crecimiento de dichas empresas.

Un factor importante dentro de la dimensión económica a la que se enfrentan las empresas en España es el PIB (Producto Interior Bruto), medida económica que representa el valor monetario de todos los bienes y servicios finales que se producen en un país en un tiempo determinado. El año pasado el PIB creció en España un 2,5% en respecto a 2022, siendo de 1.461.889 M€. A continuación, se puede observar un gráfico de la evolución del PIB trimestral a lo largo del tiempo, desde 2010 hasta la actualidad:

### **Ilustración 10. Evolución trimestral del PIB en España**

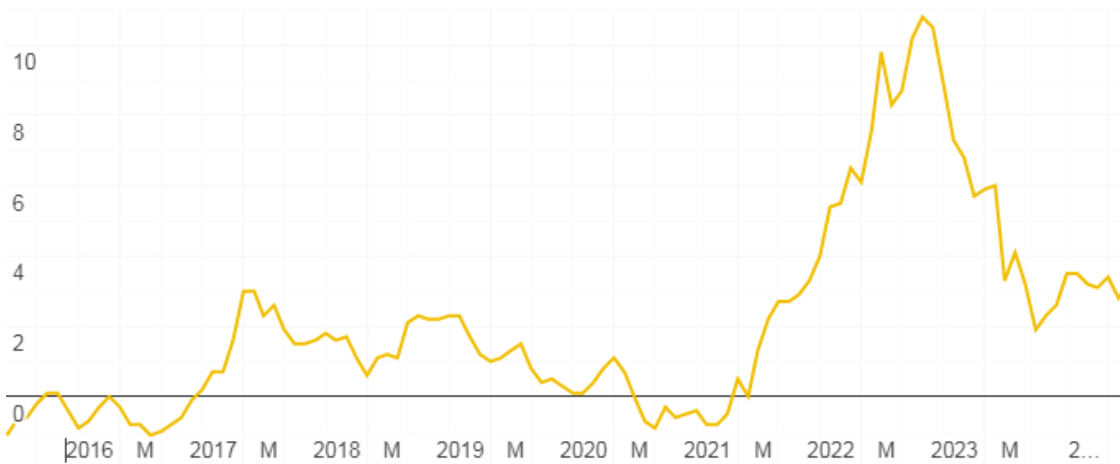


Fuente: Statista

Como se puede observar en la anterior ilustración, el PIB ha ido creciendo con el paso de los años, no obstante, en 2020 cayó totalmente a causa de la pandemia del Covid-19. Finalmente, tras salir de dicha pandemia, se volvieron a recuperar las cifras en las que nos encontrábamos, incluso llegando a mejorarlas notablemente. Este hecho generalmente se considera bueno para las empresas, ya que existe una mayor demanda de productos y servicios, mayor inversión, mejores condiciones financieras, menor desempleo, etc. Por lo que podemos decir que es una oportunidad para la empresa.

Otro indicador económico que afecta a las situaciones de las empresas es el Índice de Precios al Consumo (IPC), éste mide la variación promedio de los precios de una cesta de bienes y servicios que representa el consumo de los hogares en un país. La evolución del IPC estos últimos años ha pasado por diferentes etapas, desde unos niveles moderados de inflación en los años 2017 y 2018, hasta una deflación en 2020 debido a la pandemia del Covid-19. Sin embargo, al año siguiente aumentó de forma significativa hasta llegar a su punto máximo con una tasa de 10,8% en junio de 2022. Desde entonces cayó la tasa hasta llegar a ser de 1,9%. A continuación, se puede observar la evolución del IPC desde el año 2016, hasta la actualidad.

### Ilustración 11. Evolución anual del IPC en España



Fuente: Datosmacro

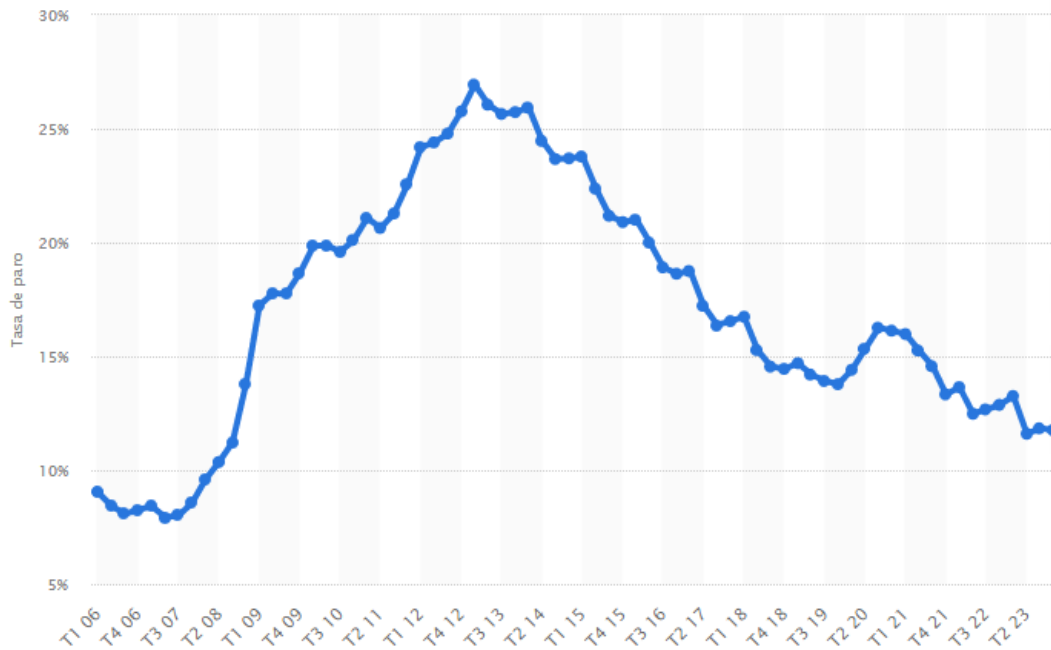
El impacto que tiene el IPC sobre las empresas es notable, ya que un aumento moderado y estable sobre dicho índice, puede ser beneficioso, ya que puede indicar una economía en crecimiento y una demanda elevada de bienes y servicios. Sin embargo, si el IPC aumenta demasiado rápido, puede generar problemas para las empresas, ya que puede llegar a crear problemas adquisitivos para los consumidores y así reducir la demanda de productos. Como se ha podido observar en el gráfico, los cambios en la tasa del IPC en los últimos años han sido variados, por lo que no es una buena noticia para las empresas. Es por ello, que estamos hablando de esta situación como una amenaza.

Por otro lado, otro factor por el que se ven afectadas las empresas por la demanda de sus productos, es la situación laboral de las personas. Tras el pico alcanzado en 2013, como consecuencia de la crisis económica que tuvo nuestro país en 2008, la tasa de desempleo decreció de forma significativa, encontrándose por debajo del 12%. Esta caída de la tasa de desempleo es una muy buena señal para las empresas, ya que las personas en situación de trabajo tienen mejores condiciones a la hora de adquirir productos o servicios.

A continuación, se observa un gráfico que muestra la tasa de desempleo desde el año 2006 hasta la actualidad.

### **Ilustración 12. Evolución trimestral de la tasa de desempleo en España**





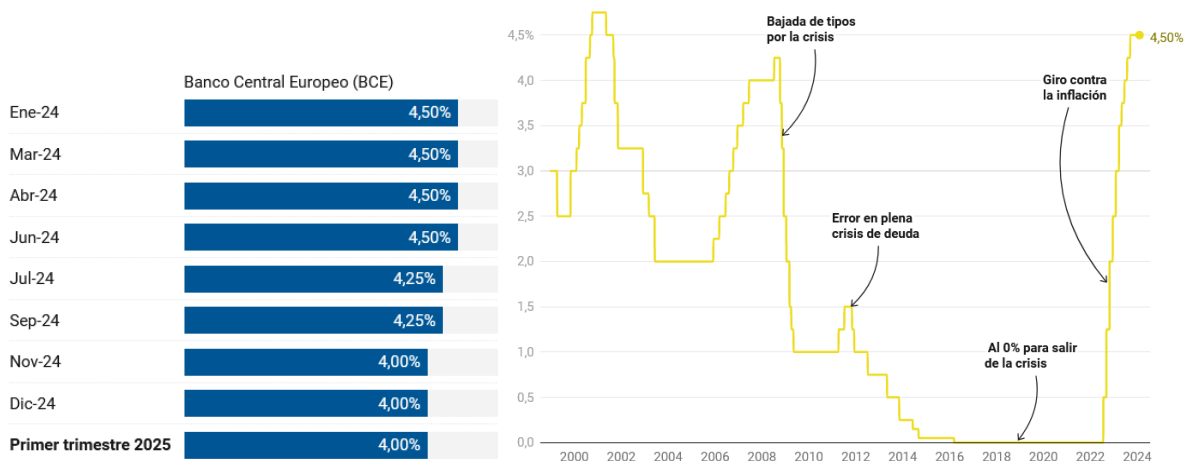
Fuente: Statista

Como se observa en la ilustración, cada vez hay menos desempleo, siendo una oportunidad para nuestra empresa, ya que, las personas podrán permitirse comprar nuestros productos al disponer de un trabajo.

En nuestro país, otro fenómeno del que afecta a la renta de las personas y a las situaciones de las empresas es el tipo de interés, influidos por las decisiones del Banco Central Europeo (BCE). Las tasas bajas de interés pueden ser beneficiosas para las empresas, ya que muchos comerciantes dependen de financiamiento para las operaciones. Actualmente, los tipos de interés se encuentran en su nivel más elevado desde hace más de dos décadas, y aunque según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), van a bajar de un 4,5% a un 4%, siguen siendo tasas muy elevadas.

A continuación, se observa las previsiones sobre los tipos de interés oficiales según el BCE para 2025:

### Ilustración 13. Previsiones de 2025 sobre los tipos de interés y gráfico de la evolución



Fuente: Banco Central Europeo

Se puede observar en el gráfico anterior una evolución bastante irregular, con bastantes picos, llegando en 2019 a estar al 0%. Es por ello, que, aunque se estime que vayan a bajar en 2025, la tasa sigue siendo elevada en comparación a años anteriores, como bien se observa en la previsión anterior. Por lo que este factor externo es considerado una amenaza para la empresa.

Otro factor muy importante por el que se puede ver afectado el Mercat de Sant Roc, es el nivel de renta del municipio de Alcoy. Con el paso de los años, pese al decrecimiento de la población, el nivel de renta de sus habitantes ha experimentado un incremento gradual y constante. Este fenómeno ha sido el resultado de varios factores, como son, la diversificación económica, la inversión en nuevos sectores y la mejora de las condiciones laborales en el municipio, entre otros.

A continuación, se observa la evolución del nivel de renta en los habitantes de Alcoy, desde el año 2013 hasta el año 2021:

### Ilustración 14. Evolución Renta en Alcoy

Evolución Renta en Alcoi/Alcoy (Alicante/Alacant)					
Fecha	Renta Bruta	Renta Disponible	Puesto nacional	Puesto CCAA	Población
2021	25.114 €	20.794	1.002	81	58.960
2020	23.927 €	19.732	1.014	83	59.128
2019	24.649 €	20.422	917	57	59.354
2018	23.540 €	19.550	969	65	58.994
2017	22.770 €	18.958	977	69	58.977
2016	22.367 €	18.677	948	64	59.106
2015	21.701 €	18.183	979	68	59.198
2014	21.077 €	17.509	1.004	66	59.567
2013	21.144 €	17.691	994	64	59.675

Fuente: Expansión

Como bien se observa en la anterior ilustración, la evolución ha ido en aumento año tras año, siendo una oportunidad para el Mercat de Sant Roc, ya que los habitantes de Alcoy podrán permitirse con mayor facilidad el comprar los productos naturales y de calidad del mercado.

- **Dimensión Sociocultural:**

La dimensión sociocultural analiza los factores sociales y culturales que afectan a las empresas o industrias, y éstos pueden tener un impacto significativo en la demanda de productos o servicios, preferencias de los consumidores y comportamiento del mercado.

En primer lugar, un factor importante en esta dimensión sociocultural, son las tendencias de salud y de bienestar. En España se está experimentando un aumento de la esperanza de vida y un envejecimiento de la población, según el INE.

En la tabla que se muestra a continuación, se puede observar la esperanza de vida de hombres y mujeres, y la esperanza de vida en buena salud.

#### **Ilustración 15. Años de vida en buena salud España**

	Hombres	Mujeres
Esperanza de vida (años)	80,2	85,8
Esperanza de vida en buena salud (años)	63,0	62,6
% de años de esperanza de vida en buena salud/total años de esperanza de vida	78,6	73,0

*Fuente: INE*

Este fenómeno tiene que ver en gran parte con la alimentación saludable, ya que los consumidores son más conscientes haciendo dietas equilibradas. El mercado lo puede afrontar como una oportunidad, ya que destaca por poseer alimentos frescos y naturales. Además, cada vez hay un mayor interés en los productos locales y de temporada.

Al igual que la esperanza de vida es más elevada, cada vez hay una menor tasa de natalidad. Este hecho hace que cada vez haya menos jóvenes en la población, y esto podría afectar en el futuro, ya que cada vez habrá una cantidad menor de clientes que demanden productos, siendo una amenaza real.

En la siguiente ilustración se observa una tabla con los datos de la Tasa de Natalidad de la Comunidad Valenciana (nacidos por mil habitantes) de los años 2002, 2006, 2011, 2016, 2021 para así observar la evolución.

#### **Ilustración 16. Tasa de Natalidad de la Comunidad Valenciana**

	Total				
	2021	2016	2011	2006	2002
Comunitat Valenciana	7,06	8,52	9,89	11,14	10,39

*Fuente: INE*

Se puede observar cómo en 19 años han ido reduciéndose las cifras de nacimientos notablemente, siendo una total amenaza para cualquier empresa.

Otro factor clave en esta dimensión es la concienciación medioambiental. En nuestro país cada vez hay una mayor preocupación acerca del medioambiente, por lo que la preferencia de consumir productos sostenibles cada vez es mayor. En el Mercat de Sant Roc, se pueden encontrar multitud de comercios en los que destacan su naturaleza, pero hay expresamente uno que la venta es puramente ecológica, por lo tanto, se afronta esta situación como una oportunidad.

Actualmente, en España también han evolucionado los cambios en las preferencias de estilo de vida. Cada vez hay más personas que mantienen sus hábitos para tener el día entero ocupado, sobre todo las personas jóvenes, ya sea para hacer deporte, estudiar, trabajar, etc. Esto lleva a que tengan un menor tiempo para realizar la compra, convirtiéndose en una amenaza real para los mercados. Es uno de los motivos por lo que los jóvenes tienen una menor tendencia a comprar en sitios presenciales que los adultos.

Otro factor importante en esta dimensión sociocultural es el nivel de educación en España. Los consumidores están cada vez más informados sobre los alimentos que consumen, de dónde provienen y sus métodos de producción. Lo que resultará una oportunidad para demanda de productos orgánicos, libres de pesticidas y productos frescos. Además, la participación de programas educativos y eventos están en auge, por lo que el realizar eventos educativos, talleres de cocina, charlas sobre nutrición y demás a centros educativos puede llevar a atraer a un gran número de consumidores.

Finalmente, un factor con gran importancia que afecta al Mercat de Sant Roc, es la costumbre por parte de las personas mayores en Alcoy de comprar en mercados tradicionales. En los mercados existe un ambiente familiar y cercano entre los trabajadores y los clientes, que hace que para ellos visitar los mercados no es solo una actividad de compras, sino que también les supone una oportunidad de conectar con amigos, compartir recuerdos y disfrutar de los productos de la tierra. Por lo que se puede decir que este hecho es siempre una oportunidad para el mercado.

- **Dimensión Tecnológica:**

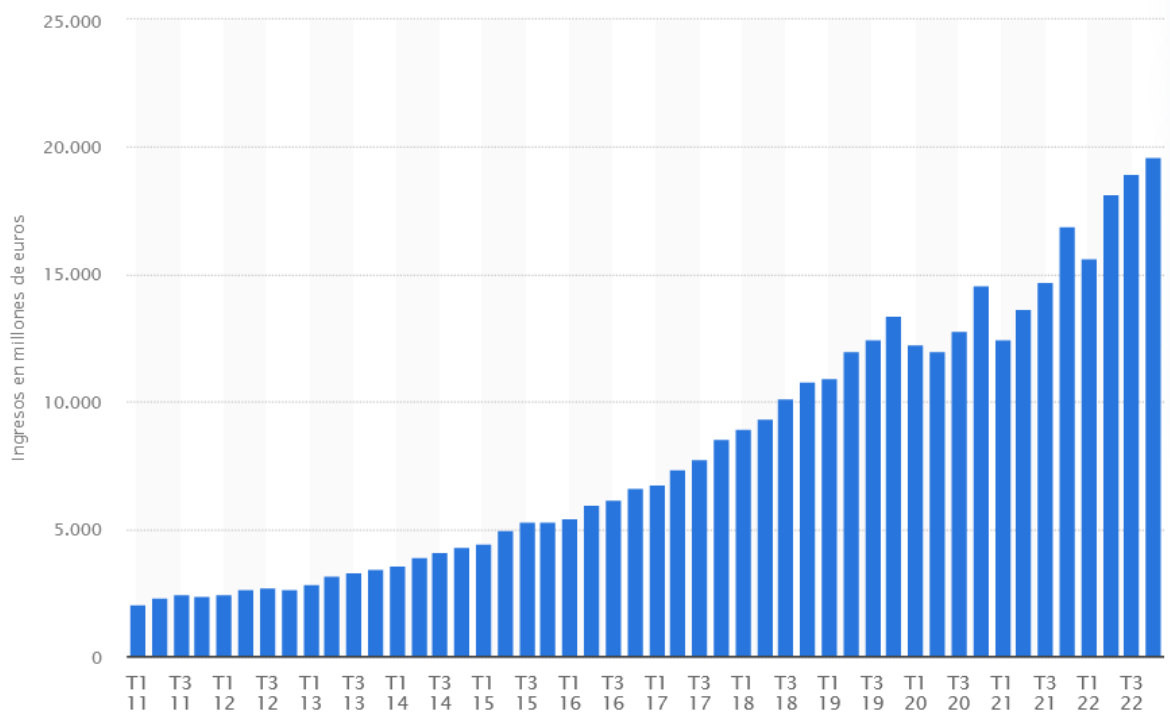
Por último, la dimensión tecnológica analiza los aspectos que tienen que ver con la tecnología y que afectan a las empresas o industrias. El impacto de estos factores hacia las empresas puede ir por la forma en la que éstas operan, la forma en la que se producen los bienes y servicios, y la forma en que los clientes interactúan con las empresas.

En España existe una mayor tendencia de compra online, por lo que cada vez más personas optan por este método de compra a realizar compras presenciales en comercios físicos. Esta tendencia a comprar en línea se debe a factores como un mayor acceso a internet, la facilidad de la compra, la flexibilidad de entrega o la hora de compra, entre otros. En el caso del Mercat de Sant Roc, puede parecer no suponer un problema este hecho, ya que tiene opción de venta online, no obstante, la riqueza del mercado viene dada por la venta tradicional y el trato

humano, por lo que el beneficio es mucho mayor de esta última forma, por lo que este factor es una amenaza real para el Mercat de Sant Roc.

El volumen total de comercio electrónico en España ha incrementado de forma elevada, solo manteniéndose en el año 2020 debido a la pandemia, ya que la gente pudo aprovechar para salir a comprar de forma presencial, y así poder salir de su casa. A continuación, se puede observar esta evolución del volumen de venta online en millones de euros:

### Ilustración 17. Volumen total de negocio por comercio electrónico 2011 - 2022



Fuente: Statista

Estos últimos años han evolucionado los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning, por sus siglas en inglés), pasando de ser sistemas básicos para planificar recursos de la empresa a ser soluciones completas y especializadas, convirtiéndose en un componente fundamental para la eficiencia operativa. Esto supone una gran oportunidad para nuestra empresa, ya que, al tratar con muchos clientes, y tanto presencial como a domicilio, se puede gestionar de una forma más eficiente, con el objetivo de optimizar todos los gastos posibles.

Otro factor importante en la dimensión tecnológica, son las redes sociales y el marketing digital, ya que proporcionan oportunidades nuevas a la hora de ofrecer productos y servicios, y estar conectados con los clientes. Este hecho es una oportunidad para el mercado, ya que un buen uso de las redes sociales y marketing digital aumenta la visibilidad de la empresa, se crea una mayor fidelización con el cliente, se aumenta la promoción de productos frescos y de temporada en el caso del Mercat de Sant Roc, genera confianza y transparencia, se lanzan anuncios segmentados, etc.

Finalmente, un factor importante que afecta al mercado son las nuevas tecnologías en la producción. Éstas tienen un impacto significativo por el hecho de que transforman la forma de cultivo, proceso y distribución de alimentos, por los que se generan una mayor eficiencia en la producción, un cultivo vertical y urbano, tecnologías de conservación mejoradas, automatización en la cadena de suministro, agricultura controlada, etc. Por lo que se puede ver como una oportunidad la evolución de estas nuevas tecnologías en el ámbito que se trabaja en el mercado con los comercios.

#### 4.1.2. PERFIL ESTRATÉGICO

Tras haber analizado las diferentes dimensiones del macroentorno que afectan a la empresa, se realiza un perfil estratégico que determine el impacto de los factores estudiados de cada una de las dimensiones anteriores.

Este perfil estratégico busca proporcionar una visión dinámica para diferenciarse y atraer a los consumidores. Para la realización, se crea una tabla con los conceptos “Muy Negativo”, “Negativo”, “Equilibrado”, “Positivo”, “Muy Positivo”, donde se evalúan las variables de las dimensiones estudiadas anteriormente.

#### Ilustración 18. Perfil Estratégico

DIMENSIONES	FACTORES	MN	N	E	P	MP
Político-Legal	Aumento del SMI en España				X	
	Guerras en Ucrania y Gaza		X			
	Ley de Residuos y Suelos Contaminantes			X		
	Situación protestas agrícolas		X			
	Subvenciones de la Generalitat Valenciana					X
Económico	Evolución del PIB				X	
	Evolución del IPC		X			
	Tasa de desempleo en España					X
	Tipos de interés en España		X			
	Evolución de la renta en Alcoy				X	
Sociocultural	Tendencias de salud y bienestar				X	
	Tasa de natalidad en la CV		X			
	Concienciación medioambiental					X
	Cambios en las preferencias estilo de vida	X				
	Nivel de educación en España				X	
Tecnológico	Tendencia de las personas mayores de compra				X	
	Mayor tendencia de compra online	X				
	Evolución de los sistemas ERP				X	
	Redes sociales y marketing digital				X	
	Nuevas tecnologías en la producción				X	

Fuente: Elaboración propia

Conforme se observa en la ilustración, los factores analizados tienden sobre todo a ser negativos o positivos, tan sólo un factor es equilibrado.

En el aspecto tecnológico destaca su positividad, no obstante, encontramos un pico de muy negativo (mayor tendencia de compra online), que se puede enlazar con el otro pico muy negativo (cambios en las preferencias en el estilo de vida). Estos dos hechos son muy similares, y es que, las personas jóvenes tienen mayor facilidad para realizar compras online, dejando de lado la compra tradicional de forma presencial, ya que también no tienen tanto tiempo para realizar esta labor, o prefieren utilizarlo en realizar otras actividades, por lo que son dos aspectos que pueden ir de la mano.

Se observa también tres factores muy positivos: uno en la dimensión político-legal, otro factor en la económica y otro en la dimensión sociocultural. Estos tres factores es muy importante que la empresa los tenga en mente para poder explotarlos, ya que tienen una gran relevancia a la hora de incrementar el bienestar del mercado.

#### 4.1.3. TABLA RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Una vez realizado el perfil estratégico que determina el impacto de los factores analizados anteriormente, se resume las amenazas y oportunidades de dichos factores en la siguiente tabla:

#### Ilustración 19. Tabla resumen Amenazas y Oportunidades del macroentorno

DIMENSIONES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Político-Legal	Guerras en Ucrania y en Gaza Situación protestas agrícolas	Aumento del SMI en España Ley de Residuos y Suelos Contaminantes Subvenciones de la Generalitat Valenciana
Económico	Evolución del IPC Tipos de interés en España	Evolución del PIB Tasa de desempleo en España Evolución de la renta en Alcoy
Sociocultural	Tasa de natalidad en la CV Cambios en las preferencias estilo de vida	Tendencias de salud y bienestar Concienciación medioambiental Nivel de educación en España Tendencia de las personas mayores de compra
Tecnológico	Mayor tendencia de compra online	Evolución de los sistemas ERP Redes sociales y marketing digital Nuevas tecnologías en la producción

*Fuente: Elaboración propia*

Tras la realización de la tabla resumen con las amenazas y oportunidades extraídas en los análisis anteriores, se puede observar de una forma más visual si estos factores externos pueden afectar a la empresa de una forma u otra.

#### 4.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En este subapartado de la memoria, se realiza un estudio detallado de los factores inmediatos y cercanos a la empresa. Estos factores son específicos, por lo que se analiza el microentorno del Mercat de Sant Roc.



Para analizar el microentorno de la empresa, primero optamos por realizar la segmentación estratégica, de tal forma que se agrupa la competencia para permitir a la empresa analizar y responder de manera más efectiva las acciones que toman estos competidores. El segundo paso para conseguir el objetivo es, aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, para así analizar de forma más detallada dicha competencia y la rentabilidad de la industria, además de la negociación con los clientes y los proveedores. Finalmente, tras haber extraído las amenazas y oportunidades de los factores anteriores, se realiza a modo resumen una tabla, de forma que quede más visual el análisis.

#### 4.2.1. SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Para realizar la segmentación estratégica, primero se identifican los competidores actuales y potenciales, y finalmente se dividen en grupos distintos y homogéneos, para así poder permitir a la empresa dirigirse de una manera más efectiva a estos grupos.

La competencia de un mercado de abastos normalmente depende tanto del lugar como de otras circunstancias específicas. En el caso del Mercat de Sant Roc, se debe tener en cuenta las limitaciones del municipio de Alcoy, la cantidad de habitantes, otros mercados de abastos, supermercados, tiendas, etc.

La ciudad de Alcoy está formada por alrededor de 60.000 habitantes, el municipio se posiciona como una ciudad de tamaño medio, lo que la hace ideal para albergar más de un mercado de abastos. La cantidad de residentes proporciona una base sólida de consumidores, lo que permite que no solo hayan mercados de abastos, sino que también existen varios supermercados y tiendas de alimentos que satisfacen las necesidades y preferencias de la población, promoviendo así la diversidad de productos y competencia en la oferta y demanda de alimentos frescos y locales.

Primeramente, debemos diferenciar la competencia directa de la indirecta. La competencia directa involucra empresas que ofrecen productos o servicios similares y compiten mismo grupo de clientes, a diferencia de la competencia indirecta, o también llamados productos sustitutivos, que compiten por la atención y recursos de los consumidores en el mismo mercado.

La competencia directa que tiene el Mercat de Sant Roc, son los otros mercados municipales que tiene Alcoy y los mercados de los municipios más próximos. Por lo tanto, se considera competencia directa del Mercat de Sant Roc: El Mercat de Sant Mateu (Alcoy), el Mercat de la Zona Nord (Alcoy), el Mercado Central de Ibi (a 17,5 km del Mercat de Sant Roc), el Mercat Municipal de Cocentaina (a 6,5 km del Mercat de Sant Roc) y el Mercat la Mistera (Muro de Alcoy, a 12,5 km del Mercat de Sant Roc).

Por otro lado, existe una gran variedad de competencia indirecta hacia el Mercat de Sant Roc, en el que se incluyen: Supermercados y tiendas de comestibles grandes (Mercadona, Consum), tiendas de comestibles especializados (Herbolario Navarro, Carnicería Charcutería

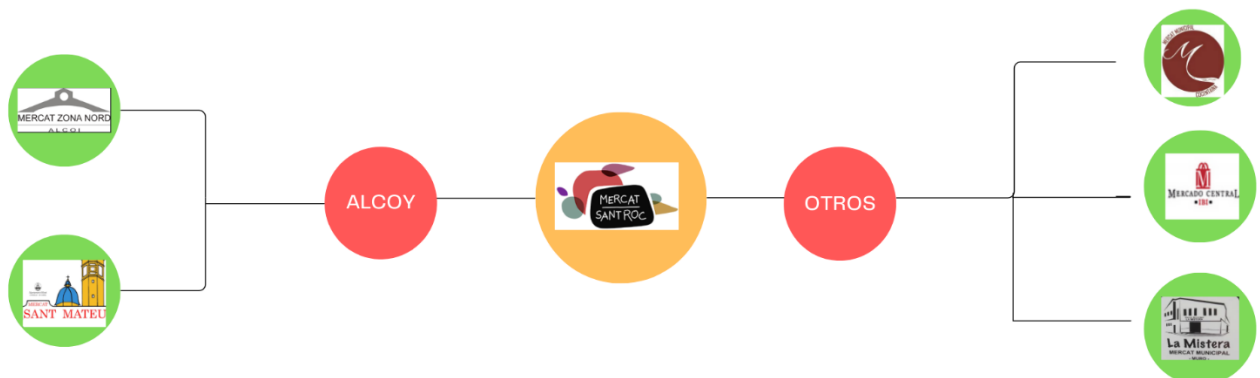


Julián), mercados ambulantes y ferias (Mercadillo de Batoy, Feria de Cocentaina), comercio electrónico (Amazon, Glovo), restaurantes y bares de la zona.

Tras delimitar la competencia del Mercat de Sant Roc, el posterior estudio se realiza sobre la competencia directa. Es por ello por lo que nos centramos en las empresas que ofrecen productos o servicios similares o idénticos, es decir, mercados de abastos de Alcoy y al rededor que ofrecen productos naturales de la tierra y de calidad. Este posterior análisis se realiza de tal forma que se tenga una visión integral de la forma de trabajar de la competencia, y las oportunidades y amenazas existentes.

En la siguiente ilustración se puede observar la competencia directa del Mercat de Sant Roc en un radio de cercanía:

### Ilustración 20. Competencia del Mercat de Sant Roc



*Fuente: Elaboración propia. (logos de Google imágenes)*

Como bien se observa en el esquema anterior, por el lado izquierdo aparecen los mercados de la ciudad de Alcoy, “Mercat de la Zona Nord” y “Mercat Sant Mateu”. Por el lado derecho, se encuentran los mercados de los municipios más próximos a Alcoy, “Mercat Municipal de Cocentaina”, “Mercado Central de Ibi” y “Mercat la Mistera”.

#### 4.2.2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para desarrollar de forma detallada el análisis del entorno específico, se va a realizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, herramienta de análisis estratégico fundamental para

conocer de forma exacta la competencia y la industria a través de cinco fuerzas competitivas, las cuales determinan la intensidad de la competencia, y el nivel de rentabilidad del mercado.

Posteriormente, tras la realización del modelo, se conseguirán identificar las diferentes amenazas y oportunidades a las que el Mercat de Sant Roc se enfrenta en el sector, para así saber cómo afrontar dichas amenazas y de qué forma se puede aprovechar de las oportunidades que se brindan.

Como bien dice el nombre, el modelo está formado por cinco fuerzas, que son las siguientes: Competidores actuales, nuevos competidores, clientes, proveedores y productos sustitutivos. Para entender mejor estas fuerzas, se muestra de forma más visual con sus respectivas descripciones.

### Ilustración 21. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

### COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores actuales de una empresa son aquellas que ofrecen productos o servicios similares a los de dicha empresa, y que, por lo tanto, compiten por los mismos clientes. Entonces, a mayor intensidad de competencia, menor será el atractivo del sector, y viceversa.

En el caso del Mercat de Sant Roc, como bien se explica en el subapartado anterior, su competencia actual son los mercados municipales más próximos, es decir, aquellos mercados de abastos que se encuentran en el mismo municipio y sus proximidades.

A continuación, se definen los competidores actuales del Mercat de Sant Roc:

- Mercat de Sant Mateu. Este mercado se encuentra situado en el municipio de Alcoy, exactamente en el centro histórico de la ciudad, a tan sólo entre 15 y 20 minutos andando desde el Mercat de Sant Roc. Cuenta con una gran superficie y la zona en la que se encuentra es adecuada para funcionar adecuadamente, no obstante, el número de comercios abiertos es escaso.
- Mercat de la Zona Nord. Al igual que el anterior, este mercado también se encuentra ubicado en la ciudad de Alcoy, a 25 minutos andando desde el Mercat de Sant Roc. Este mercado cuenta con multitud de servicios, como puede ser página web, parking, servicio a domicilio, redes sociales, correo electrónico... Es un mercado que poco a poco va creciendo tanto en número de comercios, como en afluencia de personas.
- Mercado Central Ibi. A tan solo entre 15 y 20 minutos en coche desde el Mercat de Sant Roc, se encuentra situado este mercado. Cuenta con aproximadamente 40 comercios, y tiene servicios como tarjeta de fidelización, campaña de descuentos, página web, atención al cliente, servicio a domicilio, asesoramiento personal... Además, al igual que el Mercat de Sant Roc, posee la acreditación de "Mercado de Calidad".
- Mercat Municipal de Cocentaina. Este mercado se encuentra situado en el municipio de Cocentaina, a 15 minutos en coche del Mercat de Sant Roc. La dimensión del mercado es bastante pequeña en comparación con los anteriores, al igual que el número de comercios. Los jueves se monta el mercadillo en la parte exterior, y como consecuencia, se genera bastante afluencia de personas.
- Mercat la Mistera. En el municipio de Muro de Alcoy, se encuentra situado este mercado, encontrándose desde el Mercat de Sant Roc entre 15 y 20 minutos en coche. Este mercado cuenta con escasos comercios, lo que puede hacer que muchas personas del municipio no queden satisfechas con los servicios y decidan ir a otros mercados.

Por lo tanto, vemos cinco competidores actuales del Mercat de Sant Roc, de los que se destacan el Mercat de la Zona Nord y el Mercado Central Ibi como competidores con mayor intensidad, y por lo tanto suponen una mayor amenaza. No se tiene que dejar de lado los demás competidores, ya que en cualquier momento pueden cambiar su dinámica y convertirse en una amenaza seria para el mercado.

La cantidad de competidores es elevada, ya que, si sumamos la cantidad de habitantes del radio de la zona da un total de alrededor de 100.000 personas, para cinco mercados de abastos. Es por esta razón que alguno de ellos tenga muchos comercios cerrados, entonces, la cantidad de competidores que tiene ahora mismo el sector es una amenaza para la empresa.

No obstante, al ver como dos de estos cinco mercados competidores son los que se esfuerzan por seguir creciendo de una forma más sólida, podemos objetar que el nivel de intensidad en



el sector no es muy elevado, por lo que el Mercat de Sant Roc tiene una oportunidad para seguir creciendo.

Por otro lado, las barreras de movilidad y salida que tiene el sector dependen de varios factores específicos, como son: Costes, licencias y permisos, alquileres, contratos de arrendamientos, inversiones... Al tratarse de un mercado municipal, el vínculo que se tiene con la ciudad de Alcoy y su ayuntamiento es muy estrecho, tanto a aspectos regulatorios y de permisos, como a costes emocionales o sociales. Por lo tanto, las barreras de salida son altas, por lo que se considera otra amenaza.

### NUEVOS COMPETIDORES

Esta segunda fuerza muestra los competidores potenciales o nuevos participantes que pueden entrar en el sector. La importancia de que nuevos competidores se interesen por entrar en el sector radica en dos factores clave: Las barreras de entrada y el atractivo del sector.

Si las barreras de entrada son altas, estos nuevos posibles competidores perderán el interés en entrar en el sector, ya que tendrán más problemas para ello, por lo contrario, lo tendrán más sencillo. En el caso del sector donde opera el Mercat de Sant Roc, se precisa de unos altos costes iniciales, la disponibilidad de un espacio acorde a la actividad comercial, una cantidad razonable de comerciantes para poder dar servicio al público, conocimiento del mercado, unos requisitos regulatorios y seguridad alimentaria, altos costes operativos y de mantenimiento... Por lo tanto, se puede afirmar que las barreras de entrada son muy elevadas, siendo una oportunidad para el Mercat de Sant Roc.

El atractivo del sector es la suma de varios factores que existen en dicho sector, y que, por lo tanto, según la evaluación del nuevo competidor sobre estos factores, puede encontrarlo o no atractivo. Por lo general, el Mercat de Sant Roc se encuentra en un sector atractivo, ya que existe un tráfico constante de clientes, en los que se puede interactuar de forma directa con ellos, se convive con ambiente comunitario, se potencia la sostenibilidad y el apoyo local... Todos estos factores hacen que llame la atención de muchos competidores potenciales, y, por lo tanto, se convierta en una amenaza para el Mercat.

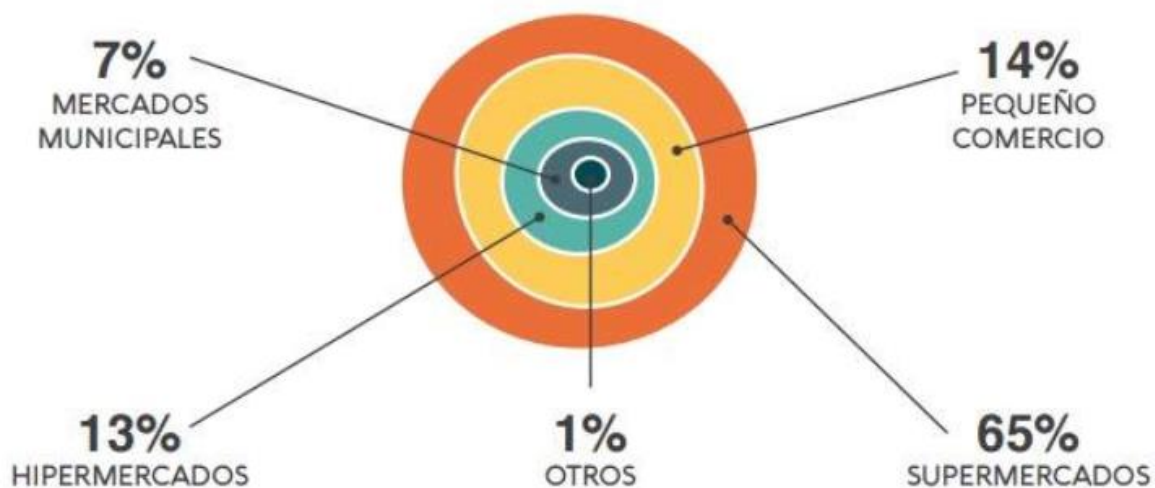
### PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Como bien se redacta en el subapartado anterior, en la segmentación estratégica, los productos sustitutivos satisfacen necesidades similares a los productos que se venden en una empresa.

El Mercat de Sant Roc se enfrenta a una cantidad elevada de productos sustitutivos, como son supermercados, tiendas de alimentos, tiendas especializadas, mercados ambulantes y ferias, comercio electrónico, restaurantes y bares... Todos ellos siendo de la zona (excepto el comercio electrónico).

Sin duda, grandes supermercados como Mercadona o Carrefour son potentes en el comercio minorista, ya que poseen amplias redes de tiendas, eficiencia logística y gran poder de compra. Tienen una gran capacidad para ofrecer productos a precios competitivos, y esto atrae a una gran cantidad de clientes. Es por ello, que un 65% de las personas en España realizan sus compras en supermercados, y tan solo un 7% lo hace en mercados municipales, lo que supone una gran amenaza.

### Ilustración 22. Porcentaje de preferencia de lugares de compra en España



*Fuente: El Economista*

Por otro lado, los costes del cambio en los productos sustitutivos son los gastos o esfuerzos que tienen que hacer los consumidores para cambiar un producto o servicio a otro similar. Aquí se encuentran: Costes monetarios, de transporte, de tiempo, de información, de aprendizaje, emocionales... Por lo tanto, el esfuerzo de los consumidores para el cambio es elevado, por lo que se puede afirmar que es una amenaza para la empresa.

Poco a poco las personas tienden a comprar cada vez más estos productos sustitutivos, ya que, aunque no sean de tanta calidad, hay más personas que adquieren estos productos sustitutivos por el hecho de ser más baratos, y así no ver tan afectada su cesta de la compra. Esta situación supone una amenaza real para el Mercat de Sant Roc.

Sin embargo, estos productos sustitutivos no te cubren las mismas necesidades que los productos que ofrece el Mercat. Los consumidores que realizan sus compras en el Mercat de Sant Roc saben de la calidad de sus productos y su origen, es por ello por lo que siempre suelen acabar volviendo, sin embargo, los consumidores de productos sustitutivos van probando de producto en producto en base al cumplimiento de sus expectativas. Finalmente, se puede afirmar que el cumplimiento de necesidades es una oportunidad para el Mercat.



## CLIENTES

Esta fuerza hace referencia al grado de influencia que tienen los clientes sobre un mercado específico, es decir, el poder de negociación que tienen los consumidores sobre el Mercat de Sant Roc.

En cuanto al número de clientes y el tamaño de sus compras, se puede afirmar que la cantidad de clientes que realizan compras frecuentes y en pequeñas cantidades comercio por comercio, es mayor a la de los clientes que realizan grandes cantidades de compra en un comercio exacto. Por lo tanto, este factor es una oportunidad para el mercado, ya que las decisiones de compra no afectan significativamente a los vendedores del mercado.

Por otro lado, los productos vendidos en el Mercat de Sant Roc son considerados de calidad, por lo que el cliente está dispuesto a pagar precios más altos, ya que éstos son conscientes de la diferenciación de los productos, siendo una oportunidad para el mercado.

Otro aspecto importante, es la integración vertical hacia atrás por parte de los clientes. El hecho de que los clientes implementen esta estrategia supone que éstos producen los productos que ofrece el mismo mercado. Este factor tiene un nivel alto de dificultad por parte del cliente si decide ponerlo en marcha de forma general, ya que, se necesita un alto coste de inversión, espacio, suministros, tiempo, etc. Por lo tanto, en este aspecto el Mercat de Sant Roc se encuentra con otra oportunidad más.

## PROVEEDORES

Esta última fuerza de Porter hace referencia al poder de negociación y la influencia que tienen los proveedores sobre las empresas participantes del mercado. En el sector del Mercat de Sant Roc, entre los proveedores se incluyen agricultores, distribuidores de productos frescos, productores de alimentos, etc.

En la localidad de Alcoy y a sus alrededores, la cantidad de proveedores con los que pueden operar los comerciantes del mercado es bastante moderado, por lo que no existe una escasez que hagan depender de pocos proveedores. Especialmente se encuentra un número más variado de proveedores en productos frescos como son frutas, verduras, pescados y carne. El hecho de esta variedad de proveedores supone una oportunidad para la empresa.

Los proveedores que trabajan en este sector ofrecen unos productos de calidad y con características diferenciales. Este hecho hace que los mercados de abastos continúen vendiendo sus productos diferenciados de la tierra, y, por lo tanto, continúen teniendo la riqueza que les diferencia. Es por ello, que este factor es una amenaza para la empresa, ya que los comerciantes están dispuestos a pagar precios más altos a estos proveedores por sus productos.

Finalmente, la posibilidad de que los proveedores puedan hacer una integración vertical representa un factor importante que puede influir en el poder que tienen los proveedores sobre la negociación en el mercado.

En el caso de este sector, los proveedores podrían tener facilidad para vender sus productos directamente a los consumidores finales, para ello deberían disponer de recursos y capacidades para así poder llegar a los consumidores. Por lo tanto, puede suponer una amenaza más que una oportunidad para el Mercat de Sant Roc.

#### 4.2.3. TABLA RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Tras haber analizado las cinco fuerzas de Porter, y con tal de dejar en constancia de forma más visual las amenazas y fortalezas que afectan al Mercat de Sant Roc, desde el punto de vista del microentorno, se elabora la siguiente tabla a modo resumen:

#### Ilustración 23. Tabla resumen Amenazas y Oportunidades del microentorno

FUERZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Competidores act.	Alto nº de competidores Altas barreras de salida	Bajo nivel de intensidad de la competencia
Nuevos competid.	Atractivo del sector para la entrada de nuevos competidores	Altas barreras de entrada
Productos substitut.	Cantidad de productos sustitutos Costes de cambio elevados Tendencia del mercado	Cumplimiento de las necesidades
Clientes		Alto nº de clientes Diferenciación de productos para los clientes Integración vertical hacia atrás
Proveedores	Diferenciación de productos de los proveedores Integración vertical hacia delante	Alta variedad en nº de proveedores

*Fuente: Elaboración propia*

Conforme se muestra en la ilustración anterior, esta tabla proporciona una visión rápida de las cinco fuerzas de Porter con sus respectivas amenazas y oportunidades para el Mercat de Sant Roc.

Por un lado, se encuentran como amenazas:

- El nº de competidores, ya que la cifra de competidores actuales en el sector es elevada.
- Las barreras de salida son altas, al haber muchos obstáculos, es más difícil que la empresa abandone el mercado.
- El atractivo del sector, ya que un sector atractivo posibilita la entrada de nuevos competidores para el mercado.
- La cantidad de productos sustitutos, ya que es elevada y supone que la empresa se encuentre con mayor competencia.





- Los costes de cambio, ya que suponen un esfuerzo elevado que tienen que hacer los consumidores de los productos sustitutivos hacia el Mercat de Sant Roc.
- Las tendencias del mercado, hoy en día las personas tienden más a comprar otros productos generando competencia.
- La diferenciación de los productos, ya que los comerciantes del Mercat quieren adquirir los mismos productos, y están dispuestos a pagar más si fuera necesario.
- Integración vertical hacia delante, por lo que los proveedores podrían tener la oportunidad de vender sus productos al público.

Por otro lado, se encuentran como oportunidades:

- El nivel de intensidad de la competencia, ya que, para la cantidad de competidores en el sector, la intensidad es baja.
- Las barreras de entrada, al ser altas, es más difícil la entrada de nuevos competidores.
- El cumplimiento de las necesidades, ya que los servicios y productos que ofrece el Mercat de Sant Roc cumplen con los requisitos de los clientes más que con otros productos sustitutivos.
- El nº de clientes que compran en el Mercat de Sant Roc es elevado.
- La diferenciación de productos, ya que los clientes que compran en el Mercat con frecuencia compran por la calidad de los productos más que por el precio.
- La integración vertical hacia atrás, por lo que los clientes tendrán dificultades para vender los mismos productos o ofrecer los mismos servicios.
- El nº de proveedores en el sector es elevado, por lo que los comerciantes podrán elegir con mayor variedad en función de calidad precio.





# **CAPÍTULO 5**

ANÁLISIS INTERNO



## 5. ANÁLISIS INTERNO

En este quinto capítulo de la memoria, se analiza internamente la empresa, es decir, se estudian tanto las capacidades que tiene el Mercat de Sant Roc como los recursos que posee para que posteriormente se puedan formular estrategias en base a dicho análisis.

Para la realización del análisis interno, en primer lugar, se identifican los recursos y capacidades del Mercat de Sant Roc. El segundo paso es la realización del perfil estratégico, que es la evaluación de los recursos y capacidades identificadas anteriormente. Finalmente, se realiza una matriz o tabla con las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en base al estudio realizado.

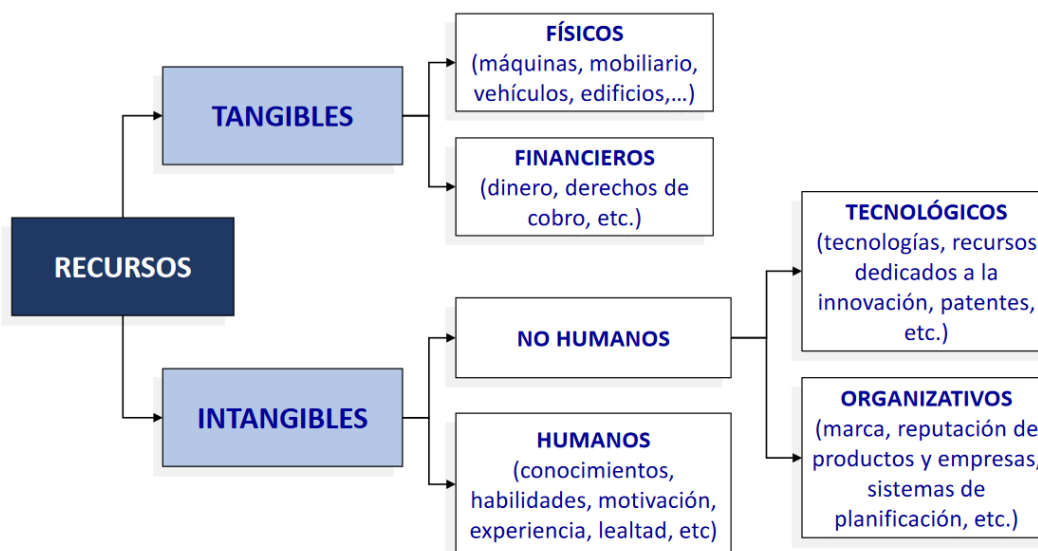
### 5.1. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Para poder identificar los recursos y capacidades de la empresa, primero se deben conocer los conceptos. Los recursos de una empresa son el conjunto de activos o factores que posee y controla la empresa, y están interrelacionados con las capacidades, ya que los recursos se deben combinar y gestionar de tal forma que se cree una capacidad. Las capacidades representan la forma de hacer actividades, y estas tienen un carácter colectivo, es decir, solo existen si las personas se coordinan entre sí para realizar una determinada actividad o poner fin a un problema.

#### 5.1.1. RECURSOS

A continuación, se muestra un esquema con la identificación de los recursos de cualquier empresa:

**Ilustración 24. Identificación de los recursos**



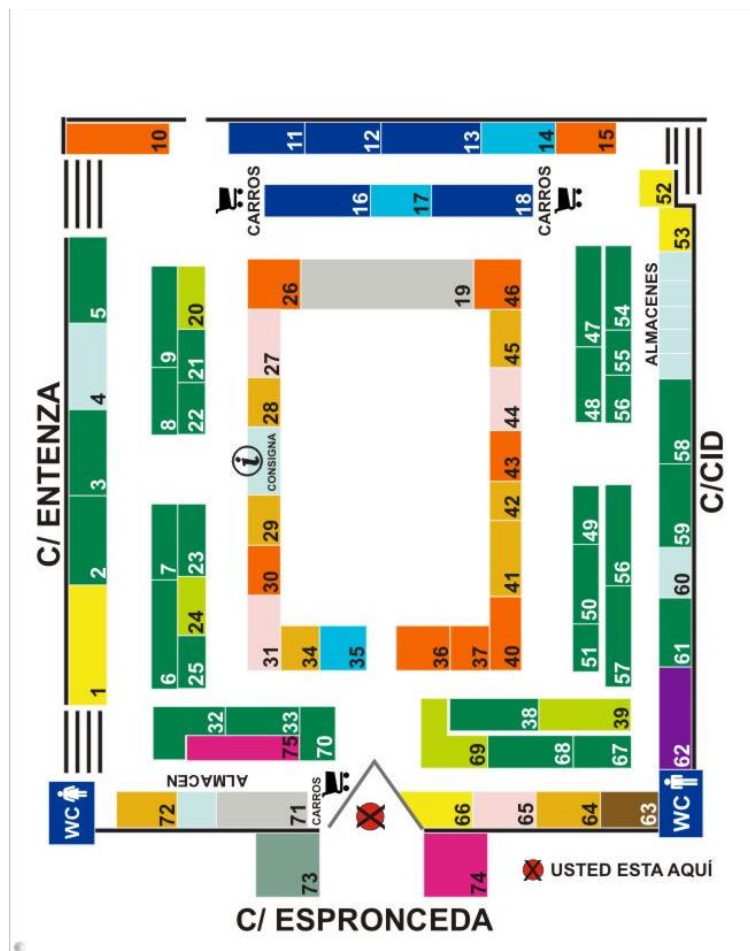
Fuente: Porter, M.E. (1985). "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior".

Como bien se observa en la ilustración anterior, los recursos de una empresa se clasifican en tangibles, que los forman los recursos físicos y financieros, e intangibles, formados por los recursos humanos y el factor no humano.

## RECURSOS TANGIBLES

Para situarse correctamente dentro del mercado, y saber las zonas donde encontrar algunos recursos, aquí se muestra un plano de la zona interior:

### Ilustración 25. Plano del Mercat de Sant Roc



Fuente: Base de datos del Mercat de Sant Roc

La ilustración anterior también se encuentra situada en la puerta principal del mercado, para que los clientes se ubiquen correctamente.

El Mercat de Sant Roc cuenta con una serie de recursos tangibles bastante extensa. A continuación, se muestra una tabla con los recursos tangibles físicos:

### Il·lustració 26. Recursos tangibles físics

RECURSOS TANGIBLES FÍSICOS			
PARTE INTERIOR		PARTE EXTERIOR	
R1	Edificio 3.815 m2	R29	Placas fotovoltaicas
R2	Comercios	R30	Dos furgonetas
R3	Punto de Consigna	R31	Parking
R4	Almacenes	R32	Cuarto de basuras
R5	Patio interior	R33	Prensa de basura
R6	Cámara frigorífica	PARTE SUPERIOR	
R7	Carros de la compra	R34	Sala de juntas
R8	Aseos	R35	Oficinas
R9	Máquina abrillantadora	R36	Ordenadores
R10	Papeleras	R37	Impresoras
R11	Cuarto de limpieza	R38	Teléfonos
R12	Productos de limpieza	R39	Material de oficina (archivadores, hojas, bolis...)
R13	Escalera	R40	Proyector
R14	Materiales de mantenimiento	R41	Altavoz con micrófono
R15	Básculas	R42	Caja fuerte
R16	Cajas registradoras	R43	Monitores cámaras de vigilancia
R17	Iluminación	R44	Armarios
R18	Aire acondicionado	R45	Archivo
R19	Cajas para envasar	R46	Cuadro de llaves
R20	Transportador de cajas		
R21	Congelador		
R22	Cubos de basura		
R23	Cámaras de vigilancia		
R24	Megáfonos		
R25	Utillaje de los comercios		
R26	Productos de los comercios		
R27	Mesas y sillas		
R28	Ropa de trabajo		

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los recursos financieros, el Mercat de Sant Roc ha tenido unas ganancias poco elevadas, no obstante, se recalca que en resultados económicos se han contabilizado como gasto las inversiones (14.525,00€) y como ingreso las subvenciones (66.069,50€). Cabe destacar, que se han implementado este año las placas fotovoltaicas, por lo que el consumo eléctrico es mucho menor al de los años pasados.

A continuación, se detallan los recursos financieros que se obtuvieron el año 2023:

### Il·lustració 27. Recursos tangibles financieros

RECURSOS TANGIBLES FINANCIEROS	
R47	Resultados económicos (2.517,60€)
R48	Depósito bancario (91.000,00 €)
R49	Dinero efectivo (300 €)

Fuente: Elaboración propia

## RECURSOS INTANGIBLES

Los recursos intangibles del Mercat de Sant Roc se dividen en factor humano y factor no humano. En la siguiente tabla se muestran ambos recursos intangibles:

### Ilustración 28. Recursos intangibles

RECURSOS INTANGIBLES			
HUMANOS		NO HUMANOS	
R50	Secretaria con más de 25 años de experiencia en funciones de gerencia	R57	Programa de contabilidad
R51	Administrativo con formación en nutrición	R58	Correo corporativo
R52	Empleados con más de 15 años de experiencia en transporte y mantenimiento	R59	Aplicación de gestión de pedidos
R53	Empleada con poca experiencia y alta motivación en administración y atención al público	R60	Paquete Office
R54	Empleada con más de 10 años en el sector de la limpieza	R61	Redes sociales
R55	Empleado en prácticas con formación en administración y dirección de empresas	R62	Página web (Sistema de reserva online, información, contacto...)
R56	Empleados con más de 25 años de experiencia en venta directa al cliente	R63	Distintivo "Mercado Excelente Nivel Plata"
		R64	Marca Mercat Sant Roc

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las tres tablas anteriores, el Mercat de Sant Roc posee un gran número de recursos, tanto tangibles como intangibles. Este hecho viene dado por la evolución que ha tenido, ya que antiguamente no hacía repartos a domicilio, no cumplía los requisitos para ser "Mercado Excelente", había menos avance tecnológico.

Es por ello, que el hecho que se quiera renovar el distintivo de Mercado Excelente se tiene que cumplir una serie requisitos, y estos tienen que ver con los recursos que tiene el mercado.

Por lo tanto, se puede afirmar que un mantenimiento constante e incluso mejora de recursos es de vital importancia para el funcionamiento de la empresa.

### 5.1.2. CAPACIDADES

Tras haber analizado los recursos que dispone el Mercat de Sant Roc, se procede a identificar las capacidades que tienen las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Las capacidades permiten que la empresa a partir de la combinación y coordinación de los anteriores recursos pueda realizar de forma adecuada una actividad.

A continuación, se detallan en la siguiente tabla:

**Ilustración 29. Tabla de Capacidades**

ÁREAS FUNCIONALES	CAPACIDADES
Junta Directiva y Socios	Capacidad de establecer buena armonía entre los socios y trabajadores (R2-R5, R28, R34, R50-R56)
	Baja capacidad de toma de decisiones (R34-R40, R47-R49, R57)
	Baja capacidad de coordinación con las demás áreas (R1, R34-R38, R40, R41, R50-R56, R58-R62)
	Baja capacidad para reducir la cuota mensual (R47-R49, R50, R51, R55)
Secretaría y Administración	Capacidad de gestionar los recursos financieros (R35-R37, R39, R42, R44, R45, R47-R49, R50, R51, R53, R57, R59)
	Capacidad de creación de eventos (R35-R38, R47-R49, R50, R56-R58, R61)
	Capacidad de llevar las cuentas al día (R35-R37, R45, R50, R51, R53, R55, R57)
Atención al cliente	Capacidad de atención a las necesidades y demandas de los clientes (R3, R27, R36, R38, R52, R53, R56)
	Capacidad de comunicación con los clientes (R24, R35, R36, R38, R41, R50-R56, R61, R62)
Operaciones y Ventas	Baja capacidad para captar nuevos clientes (R51, R53, R56, R61, R62)
	Capacidad de dar servicio de venta de calidad (R2, R4, R6, R15-R18, R21, R25, R26, R28, R56)
	Capacidad para fidelizar clientes (R35, R36, R50-R53, R55, R56, R61, R62)
Mantenimiento y Servicio a domicilio	Capacidad de mantener el mercado limpio y adecuado (R1-R14, R22, R32, R33, R52)
	Capacidad de entregar los productos a tiempo y en buen estado (R19, R20, R30, R38, R52, R59)
	Baja capacidad para rentabilizar las ventas a domicilio (R2-R6, R20, R21, R26, R30, R48, R49, R52, R55, R57, R62)

*Fuente: Elaboración propia*

Como bien se observa en la ilustración anterior, el Mercat de Sant Roc actualmente cuenta con 10 capacidades frente a 5 faltas de capacidad. Cabe destacar que, aunque haya más

habilidades que inhabilitades, éstas últimas se tienen que corregir o mejorar, ya que imposibilitan el crecimiento de la empresa.

En cuanto a las capacidades de la empresa, se destaca sobre todo la buena labor de los empleados en sus puestos, ya que cuentan con experiencia en el puesto, tienen un trato cordial con los clientes y existe un buen ambiente de trabajo.

Respecto a las bajas capacidades, cabe destacar que la junta directiva va cambiando con el paso del tiempo, por lo que es algo razonable que se encuentren dos inhabilitades en esta área. Por parte de operaciones y ventas, y de mantenimiento y servicio a domicilio, solo se encuentra una baja capacidad por área.

La baja coordinación con las demás áreas que tiene la junta directiva viene dada por varios factores, como son: La falta de información en cuanto a horarios de trabajo y funciones exactas de los empleados, la falta de comunicación entre el empleado y el miembro de la junta pese a hacer reuniones constantes, existencia de diferentes puntos de vista, etc. Por otro lado, la baja capacidad en la toma de decisiones viene dado, al igual que la anterior, por la falta de comunicación, también por la dependencia de la mayoría de los socios, y finalmente porque se rigen por la forma tradicional de trabajo, dejándose llevar por los vínculos humanos.

La optimización de los gastos en el Mercat es uno de los mayores retos que tiene por delante la empresa, por eso, se contempla con gran atención la baja capacidad para reducir la cuota de los socios, ya que están pagando mensualmente un importe bastante elevado.

La baja capacidad para captar clientes es otra inhabilidad que tiene el Mercat de Sant Roc, especialmente los comerciantes, ya que trabajan siempre con los mismos clientes, habiendo cada vez menos consumidores jóvenes. Cabe destacar que la publicidad que se realiza es escasa.

Finalmente, en cuanto al servicio a domicilio, existe una rentabilidad baja en las ventas que se realizan a domicilio. El precio por llevar la compra a casas es de tan solo 5 euros, además no hay suplementos por zona ni precios diferentes por euros gastados en la compra. Cabe destacar también que los repartos se realizan de martes a sábado, por lo que el reparto es muy variado, ya que hay días que el reparto es escaso y se debe de optimizar de alguna manera, ya que el precio de la gasolina es cada vez más elevado y el precio por reparto hacia el empleado cuenta como un extra.

## **5.2. PERFIL ESTRATÉGICO**

Una vez realizado el análisis de recursos y capacidades de la empresa, en este subapartado de la memoria, se desarrolla un nuevo perfil estratégico, en el que se van a evaluar los recursos y las capacidades estudiadas en el subapartado anterior. La finalidad de llevar esto a cabo es realizar una comparativa con el mayor competidor, que bajo desde el punto de vista de la empresa es el Mercat de la Zona Nord.

Para la elaboración del perfil estratégico, se realiza una tabla donde se incluyen las capacidades vistas en el subapartado anterior, y su evaluación en casillas mediante dos factores, que son los siguientes:

- Importancia estratégica. Se refiere a la relevancia que tiene la capacidad extraída para que la empresa tenga éxito en el sector.
- Fortaleza relativa. Es la evaluación de la capacidad de la empresa en comparación con sus competidores directos. Los rangos de nota con los que se evalúa a la empresa y a la competencia son los siguientes:
  - MN: Muy negativo. 1-2: Puntuación del 1 al 2.
  - N: Negativo. 3-4: Puntuación del 3 al 4.
  - I: Indiferente. 5-6: Puntuación del 5 al 6.
  - P: Positivo. 7-8: Puntuación del 7 al 8.
  - MP: Muy positivo. 9-10: Puntuación del 9 al 10.

Por lo tanto, para determinar el nivel competitivo del Mercat de Sant Roc frente a su competencia (Mercat de la Zona Nord), el cual se ha realizado una estimación, se ilustra a continuación la tabla del perfil estratégico:

### Ilustración 30. Perfil estratégico

ÁREAS FUNCIONALES	CAPACIDADES	MN (1-2)	N (3-4)	I (5-6)	P (7-8)	MP (9-10)
Junta Directiva	Capacidad de establecer buena armonía entre los socios y trabajadores				X	X
	Capacidad de toma de decisiones		X			X
	Capacidad de coordinación con las demás áreas	X	X			
	Capacidad para reducir la cuota mensual	X				
Secretaría y Administración	Capacidad de gestionar los recursos financieros			X	X	
	Capacidad de creación de eventos	X			X	
	Capacidad de llevar las cuentas al día				X	X
Atención al cliente	Capacidad de atención a las necesidades y demandas de los clientes		X		X	X
	Capacidad de comunicación con los clientes				X	X
Operaciones y Ventas	Capacidad para captar nuevos clientes	X	X			
	Capacidad de dar servicio de venta de calidad				X	X
	Capacidad para fidelizar clientes			X	X	
Mantenimiento y Servicio a domicilio	Capacidad de mantener el mercado limpio y adecuado				X	X
	Capacidad de entregar los productos a tiempo y en buen estado				X	X
	Capacidad para rentabilizar las ventas a domicilio	X	X			

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar de color verde la evaluación de las capacidades del Mercat de Sant Roc, mientras que de color rojo se observa una estimación real de la evaluación de las capacidades del Mercat de la Zona Nord.

Para saber la situación actual, los picos hacia la derecha representan los puntos fuertes de la empresa, mientras que los picos hacia la izquierda representan los puntos débiles. Se puede observar que el Mercat de Sant Roc tiene más tendencia en “muy positivo” que la



competencia, por lo tanto, estas capacidades se deben de mantener. No obstante, también abarca más cantidad de “muy negativo”, por lo que se deben corregir esta situación.

### 5.3. TABLA RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Tras haber realizado la evaluación de las capacidades de las distintas áreas de la empresa, se procede en este subapartado del proyecto a la realización de la tabla a modo resumen de las fortalezas y las debilidades obtenidas anteriormente.

#### Ilustración 31. Tabla resumen fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad de establecer buena armonía entre los socios y trabajadores	Baja capacidad de toma de decisiones
Capacidad de gestionar los recursos financieros	Baja capacidad para reducir la cuota mensual
Capacidad de creación de eventos	Baja capacidad de coordinación con las demás áreas
Capacidad de llevar las cuentas al día	Baja capacidad para captar nuevos clientes
Capacidad de atención a las necesidades y demandas de los clientes	Baja capacidad para rentabilizar las ventas a domicilio
Capacidad de comunicación con los clientes	
Capacidad de dar servicio de venta de calidad	
Capacidad para fidelizar clientes	
Capacidad de mantener el mercado limpio y adecuado	
Capacidad de entregar los productos a tiempo y en buen estado	

*Fuente: Elaboración propia*

Como bien se observa en la anterior ilustración, el Mercat de Sant Roc en cuanto a sus capacidades, posee más fortalezas que debilidades (10 fortalezas y 5 debilidades). Estas fortalezas se deben de mantener para que la empresa siga funcionando correctamente, no obstante, las debilidades se deben corregir lo antes posible, ya que imposibilitan el crecimiento de la empresa.

# CAPÍTULO 6

FORMULACIÓN,  
EVALUACIÓN Y  
SELECCIÓN DE LAS  
ESTRATEGIAS

## 6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En este sexto capítulo del proyecto, se formulan, se evalúan y se seleccionan las estrategias adecuadas para que el Mercat de Sant Roc consiga mejorar aprovechando las oportunidades y haciendo frente a las amenazas del sector, y corrigiendo sus debilidades y manteniendo sus fortalezas.

Para ello, primero se realiza un análisis DAFO, que lo podemos observar en el primer subapartado de este capítulo.

### 6.1. ANÁLISIS DAFO

Para la realización del análisis DAFO que se muestra a continuación, se agrupan en las amenazas y oportunidades los factores estudiados en el análisis externo, tanto en el macroentorno como en el microentorno. Por otro lado, se agrupan en fortalezas y debilidades las capacidades e inhabilidades estudiadas en el análisis interno de la empresa.

#### Ilustración 32. Análisis DAFO

DAFO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Guerras en Ucrania y en Gaza Situación protestas agrícolas Evolución del IPC Tipos de interés en España Tasa de natalidad en la CV Cambios en las preferencias estilo de vida Mayor tendencia de compra online Alto nº de competidores Altas barreras de salida Atractivo del sector para la entrada de nuevos competidores Cantidad de productos sustitutivos Costes de cambio elevados Tendencia del mercado Diferenciación de productos de los proveedores Integración vertical hacia delante	Aumento del SMI en España Ley de Residuos y Suelos Contaminantes Subvenciones de la Generalitat Valenciana Evolución del PIB Tasa de desempleo en España Evolución de la renta en Alcoy Tendencias de salud y bienestar Concienciación medioambiental Nivel de educación en España Tendencia de las personas mayores de compra Evolución de los sistemas ERP Redes sociales y marketing digital Nuevas tecnologías en la producción Bajo nivel de intensidad de la competencia Altas barreras de entrada Cumplimiento de las necesidades Alto nº de clientes Diferenciación de productos para los clientes Integración vertical hacia atrás Alta variedad en nº de proveedores
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad de establecer buena armonía entre los socios y trabajadores Capacidad de gestionar los recursos financieros Capacidad de creación de eventos Capacidad de llevar las cuentas al día Capacidad de atención a las necesidades y demandas de los clientes Capacidad de comunicación con los clientes Capacidad de dar servicio de venta de calidad Capacidad para fidelizar clientes Capacidad de mantener el mercado limpio y adecuado Capacidad de entregar los productos a tiempo y en buen estado	Baja capacidad de toma de decisiones Baja capacidad para reducir la cuota mensual Baja capacidad de coordinación con las demás áreas Baja capacidad para captar nuevos clientes Baja capacidad para rentabilizar las ventas a domicilio

Fuente: Elaboración propia

Como bien se observa en el DAFO anterior, aparecen en las oportunidades y en las amenazas los factores externos a la empresa que afectan de forma directa, tanto del entorno más próximo como del entorno más lejano. También se encuentran en las fortalezas, las capacidades que tiene la empresa, y finalmente en debilidades se observan las bajas capacidades existentes en la empresa.

Una buena señal que se observa es que existen más fortalezas que debilidades, al igual que también hay más oportunidades que amenazas. No obstante, la empresa tiene que estar preparada para hacer frente a estas amenazas, ya que no dependen de la propia empresa, pero sí que debe combatirlas. Por otro lado, las debilidades existentes se tienen que corregir de la mejor manera posible, ya que éstas sí que dependen de la empresa.

## 6.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este subapartado del sexto capítulo se formulan las estrategias pertinentes para el Mercat de Sant Roc. Para ello, se extraen los datos del análisis DAFO realizado en el subapartado anterior.

Las estrategias proporcionan un marco útil para la planificación estratégica al aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes, mientras se minimizan las debilidades y amenazas. Las estrategias que se van a formular se agrupan en cuatro categorías principales, situándose dentro de la matriz DAFO, observada a continuación:

### Ilustración 33. Matriz DAFO

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	<b>Estrategias de supervivencia (DA)</b> Se crean opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	<b>Estrategias de reorientación (DO)</b> Se crean opciones que superan debilidades mediante aprovechamiento de oportunidades
	Fortalezas	<b>Estrategias defensivas (FA)</b> Se crean opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	<b>Estrategias ofensivas (FO)</b> Se crean opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Como bien se observa en la tabla anterior, cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos a la empresa (amenazas y oportunidades).

Los fundamentos de cada una de las estrategias son las siguientes:

- **Estrategias de supervivencia (DA).** Normalmente son adecuadas para las empresas sometidas a gran presión, ya sea por las debilidades que tiene la empresa, como de las amenazas que existentes en el entorno. Por lo que se tiene un grave problema y se le intenta encontrar una salida
- **Estrategias de reorientación (DO).** El objetivo de estas estrategias es aprovechar los cambios y oportunidades que existen en el entorno para así reestructurar cambios en la empresa tanto en su organización como en el campo de actividad, para así corregir sus debilidades.
- **Estrategias defensivas (FA).** Estas estrategias tienen como objetivo el enfrentarse a las amenazas del entorno mediante las fortalezas que tiene la empresa.
- **Estrategias ofensivas (FO).** Con el objetivo de maximizar las fortalezas que tiene la empresa mediante las oportunidades existentes en su entorno, estas estrategias suelen estar orientadas a la innovación y al lanzamiento de nuevos productos o servicios.

Una vez entendidas las categorías de estrategias que se derivan en una matriz DAFO, se exponen las diferentes estrategias formuladas para el Mercat de Sant Roc.

#### COMBINACIÓN DEBILIDADES – AMENAZAS

- Estrategia 1: Implementar programas de fidelización de clientes online.
  - Amenaza → Mayor tendencia de compra online.
  - Debilidad → Baja capacidad de captar nuevos clientes.
- Estrategia 2: Ampliar la oferta de productos y servicios.
  - Amenaza → Cambios en las preferencias de estilo de vida.
  - Debilidad → Baja capacidad de reducir la cuota mensual.
- Estrategia 3: Establecer políticas de precios en el servicio a domicilio según la zona.
  - Amenaza → Tendencias del mercado.
  - Debilidad → Baja capacidad para reducir la cuota mensual.
- Estrategia 4: Establecer un área como ludoteca o zona para niños en el mercado.
  - Amenaza → Tendencias del mercado.
  - Debilidad → Baja capacidad para captar nuevos clientes.

#### COMBINACIÓN DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

- Estrategia 5: Promoción de productos ecológicos y sostenibles con campañas de marketing dirigido y crear eventos de concienciación.
  - o Oportunidad → Concienciación medioambiental / Redes sociales y marketing digital.
  - o Debilidad → Baja capacidad para captar nuevos clientes / Tendencias de salud y bienestar.
  
- Estrategia 6: Potenciar la venta a domicilio los días con menor movimiento en el mercado con ofertas y promociones.
  - o Oportunidad → Alto nº de clientes.
  - o Debilidad → Baja capacidad para rentabilizar las ventas a domicilio.
  
- Estrategia 7: Establecer un trabajador como encargado de comunicación y seguimiento entre los miembros de la junta y los trabajadores.
  - o Oportunidad → Nivel de educación en España.
  - o Debilidad → Baja capacidad de coordinación con las demás áreas.
  
- Estrategia 8: Crear una app que facilite la compra online y la gestión de las ventas a domicilio.
  - o Oportunidad → Nuevas tecnologías en la producción.
  - o Debilidad → Baja capacidad para rentabilizar las ventas a domicilio.

#### COMBINACIÓN FORTALEZAS – AMENAZAS

- Estrategia 9: Realizar campañas de marketing dirigidas a segmentos específicos de la población.
  - o Amenaza → Cambios en las preferencias de estilo de vida.
  - o Fortaleza → Capacidad de atención y demanda de los clientes / Capacidad de comunicación con los clientes.
  
- Estrategia 10: Organizar concursos y sorteos en redes sociales para aumentar la visibilidad del Mercat.
  - o Amenaza → Tendencias del mercado.
  - o Fortaleza → Capacidad de comunicación con los clientes.
  
- Estrategia 11: Dar una mayor visibilidad al distintivo de “Mercado excelente Nivel Plata”.
  - o Amenaza → Alto nº de competidores.
  - o Fortaleza → Capacidad de comunicación con los clientes / Capacidad de dar servicio de venta de calidad.

#### COMBINACIÓN FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

- Estrategia 12: Establecer tarjeta de fidelización a los clientes por número de compras.
  - o Oportunidad → Cumplimiento de las necesidades / Bajo nivel de intensidad de la competencia.
  - o Fortaleza → Capacidad para fidelizar clientes.

- Estrategia 13: Establecer promociones los días con menos movimiento en el mercado para diversificar la afluencia.
  - o Oportunidad → Bajo nivel de intensidad de la competencia.
  - o Fortaleza → Capacidad de atención y demanda de los clientes / Capacidad de entregar los productos a tiempo y en buen estado.
  
- Estrategia 14: Crear zonas de degustación para fomentar la venta de productos del mercado y disfrute del cliente.
  - o Oportunidad → Cumplimiento de las necesidades.
  - o Fortaleza → Capacidad de dar un servicio de venta de calidad.
  
- Estrategia 15: Ofrecer servicios de asesoramiento nutricional y dietético para atraer nuevos clientes.
  - o Oportunidad → Tendencias de salud y bienestar.
  - o Fortaleza → Capacidad de atención a las necesidades y demandas de los clientes.

Como bien se observa, combinando las fortalezas y debilidades de la empresa con las amenazas y oportunidades existentes en el entorno, se han formulado 15 estrategias, donde hay 4 estrategias de supervivencia (DA), 4 estrategias de reorientación (DO), 3 estrategias defensivas (FA) y 4 estrategias ofensivas (FO).

### **6.3. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Una vez formuladas las posibles estrategias, la empresa se enfrenta al desafío de seleccionar y ejecutar las estrategias más viables o adecuadas.

Para la realización de este proceso, cada estrategia se examinará en términos de su adecuación, aceptabilidad y viabilidad, según el enfoque de los tres criterios sugeridos por los autores Johnson, Scholes Whittington.

Es por ello por lo que este subapartado del capítulo se divide en tres etapas: Ajuste de las estrategias, Aceptabilidad de las estrategias y Factibilidad de las estrategias. Cabe destacar, que la metodología utilizada en la realización de estas tres etapas es subjetiva en determinados momentos, por lo que no se puede garantizar si todas las estrategias utilizadas tendrán éxito al 100% o no.

#### **6.3.1. AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS**

En esta primera parte, se analiza el nivel de adecuación de las posibles estrategias formuladas anteriormente. Para ello, se tiene que considerar la situación actual del Mercat de Sant Roc, sus objetivos, su misión y su visión.

El proceso para la realización del ajuste de estrategias es el siguiente:

- 1- Puntuar la importancia o relevancia de los factores. Cada aspecto que tiene el mercado, como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DAFO), y también la misión y la visión, se puntúan según el impacto que tienen en la empresa.
- 2- Dar importancia a cada aspecto. Para cada estrategia propuesta, se miran estos aspectos importantes y se les da una puntuación del 1 al 10, según el nivel de ayuda o de afectación a esa estrategia específica.
- 3- Sumar los puntos. Tras puntuar, se suman todos los puntos para cada estrategia, y se obtienen dos tipos de puntuaciones: Puntuación absoluta y puntuación relativa.
- 4- Elegir las mejores estrategias. Se establece una nota de corte, y las estrategias que tengan una puntuación por encima de dicha nota siguen siendo valoradas, mientras que las que quedan por debajo son descartadas.

La nota de corte que se establece en la evaluación de las estrategias es de:

- Puntuación absoluta  $\rightarrow >250$
- Puntuación relativa  $\rightarrow >4,17$

A continuación, se muestra una tabla con todas las estrategias y sus respectivas puntuaciones tras ser evaluadas:

### **Ilustración 34. Evaluación de las estrategias propuestas**



ESTRATEGIA		PUNTUACIÓN ABSOLUTA	PUNTUACIÓN RELATIVA	SUPERA NOTA DE CORTE
ESTRATEGIA 1	Implementar programas de fidelización de clientes online	258	4,30	Sí
ESTRATEGIA 2	Ampliar la oferta de productos y servicios	244	4,07	No
ESTRATEGIA 3	Establecer políticas de precios en el servicio a domicilio según la zona	237	3,95	No
ESTRATEGIA 4	Establecer un área como ludoteca o zona para niños en el mercado	279	4,65	Sí
ESTRATEGIA 5	Promoción de productos ecológicos y sostenibles con campañas de marketing dirigido y crear eventos de concienciación	286	4,77	Sí
ESTRATEGIA 6	Potenciar la venta a domicilio los días con menor movimiento en el mercado con ofertas y promociones	264	4,40	Sí
ESTRATEGIA 7	Establecer un trabajador como encargado de comunicación y seguimiento entre los miembros de la junta y los trabajadores	261	4,35	Sí
ESTRATEGIA 8	Crear una app que facilite la compra online y la gestión de las ventas a domicilio	326	5,43	Sí
ESTRATEGIA 9	Realizar campañas de marketing dirigidas a segmentos específicos de la población	234	3,90	No
ESTRATEGIA 10	Organizar concursos y sorteos en redes sociales para aumentar la visibilidad del Mercat	336	5,60	Sí
ESTRATEGIA 11	Dar una mayor visibilidad al distintivo de "Mercado excelente"	247	4,12	No
ESTRATEGIA 12	Establecer tarjeta de fidelización a los clientes por número de compras	311	5,18	Sí
ESTRATEGIA 13	Establecer promociones los días con menos movimiento en el mercado para diversificar la afluencia	229	3,82	No
ESTRATEGIA 14	Crear zonas de degustación para fomentar la venta de productos del mercado y disfrute del cliente	246	4,10	No
ESTRATEGIA 15	Ofrecer servicios de asesoramiento nutricional y dietético para atraer nuevos clientes	402	6,70	Sí

Fuente: Elaboración propia

Como bien se observa en la ilustración anterior, aparecen en orden las 15 estrategias propuestas evaluadas de forma absoluta y relativa. Además, en la columna final aparece el resultado de si supera la nota de corte o no.

Tras hacer el recuento, contamos con un total de 9 estrategias (E1, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E12, E15) que cumplen los requisitos para continuar evaluándose, por lo que 6 estrategias (E2, E3, E9, E11, E13, E14) quedan sin continuar siendo evaluadas.

Para realizar la aceptabilidad de las estrategias propuestas que se continúan evaluando, primero se van a describir brevemente:

- **ESTRATEGIA 1. Implementar programas de fidelización de clientes online.**

Esta estrategia trata de conseguir la fidelización de los clientes que compran a domicilio incluyendo un sistema que recompense a los clientes por sus compras mediante puntos,

descuentos, ofertas especiales, etc. Este sistema se puede aplicar si la compra supera un mínimo, por lo que ayudaría al servicio a domicilio a tener un mayor beneficio.

- **ESTRATEGIA 4. Establecer un área como ludoteca o zona para niños en el mercado.**

Cada vez acude menos gente joven a realizar sus compras en el mercado, por lo que una posible solución es la de habilitar una zona del interior del mercado para que las personas jóvenes o mayores puedan acudir al mercado a realizar su compra de forma más tranquila al dejar a los niños en manos de una cuidadora, dónde realizaría actividades lúdicas como juegos, dibujos, pinturas, etc. De tal forma que los niños reclamen acudir al mercado.

- **ESTRATEGIA 5. Promoción de productos ecológicos y sostenibles con campañas de marketing dirigido y crear eventos de concienciación.**

Esta estrategia no solo puede ayudar a diferenciar el mercado, sino que también puede ayudar a construir una marca o imagen responsable y comprometida con el medio ambiente. Para ello, se deberán hacer carteles en los que la imagen sean estos productos ecológicos y sostenibles, además de una mayor visibilidad en redes sociales, anuncios los comercios, publicidad online, etc.

- **ESTRATEGIA 6. Potenciar la venta domicilio los días con menor movimiento en el mercado con ofertas y promociones.**

Los viernes son los días con mayor movimiento en el mercado, tanto de forma presencial en los comercios como en el servicio a domicilio, por lo que suele ser demasiado aglomerante para la realización de las ventas. Es por ello, que esta estrategia trata de diversificar la venta hacia otros días en los que el mercado no tiene tanto movimiento. Un ejemplo serio podría ser que el precio del servicio a domicilio los miércoles sea de 1 euro menos. De esta forma se tendría mayor trabajo los días más flojos, y menor agobio los días más fuertes, sacándole más rendimiento al servicio a domicilio.

- **ESTRATEGIA 7. Establecer un trabajador como encargado de comunicación y seguimiento entre los miembros de la junta y los trabajadores.**

Con el fin de mejorar la comunicación y control entre la junta directiva y las demás áreas, esta estrategia propone que un trabajador se encargue de ser el punto de unión entre ambos. De tal forma que sea como una especie de portavoz tanto de los trabajadores, como ser capaz de motivar al resto de personal. Para ello también puede tener tareas como recibir una "checklist" donde los trabajadores apunten las tareas realizadas durante su jornada, y al final de semana sea entregada a los miembros de la junta. Además, se reunirá con estos continuamente para consultar mejoras y seguimientos.

- **ESTRATEGIA 8. Crear una app que facilite la compra online y la gestión de las ventas a domicilio.**

Esta estrategia trata de crear una aplicación para teléfonos móviles o tablets para poder gestionar las compras a domicilio, y así dar un mejor servicio. La idea es que el cliente se pueda descargar la app de forma gratuita, y dentro pueda elegir la fecha y hora (siempre que haya disponibilidad) en la que querrá recibir la compra, llegándole de forma automática al sistema del Mercat. Dentro de la app el cliente podrá elegir que productos adquirir y de que comercio, de tal forma que no tenga que entrar en la web, siendo más cómodo para ambos.

- **ESTRATEGIA 10. Organizar concursos y sorteos en redes sociales para aumentar la visibilidad del Mercat.**

Para llegar a un mayor número de clientes, y aprovechando que las personas jóvenes hacen un elevado uso de las redes sociales, esta estrategia trata de que se realicen concursos y sorteos en redes sociales, como Instagram o Facebook. Un ejemplo sería el compartir una publicación del Mercat de Sant Roc, mencionar a amigos o comentar en que comercio le gustaría realizar su compra, entrando en un concurso en el que el ganador consiga descuentos en la compra, regalos, etc.

- **ESTRATEGIA 12. Establecer tarjeta de fidelización a clientes por número de compras.**

Esta estrategia intenta potenciar la cantidad de compra de los clientes, por lo que propone establecer una tarjeta en el que cada vez que el cliente compre un determinado volumen de compra, se le cuñe dicha tarjeta. Una vez que la tarjeta queda llena de cuños, se le realiza un descuento en la siguiente compra o alguna promoción similar.

- **ESTRATEGIA 15. Ofrecer servicios de asesoramiento nutricional y dietético para atraer nuevos clientes.**

Para atraer a un mayor número de clientes y conseguir mejorar la imagen del mercado, la idea de esta estrategia es tener la posibilidad de dar un servicio en el que un trabajador del Mercat asesore a los clientes que soliciten consulta, consejos a cerca de nutrición y de dietas. Para ello, se aprovecha que el mercado cuenta con un trabajador con formación nutricionista. De esta forma se atraería nuevos clientes al mercado y se le daría un valor añadido mediante este servicio. Finalmente, se debería promocionar dicho servicio.

### 6.3.2. ACEPTABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez realizado el primer paso del ajuste de las estrategias evaluando y seleccionando las que superan la nota de corte, se realiza a continuación la aceptabilidad de las estrategias seleccionadas.

La aceptabilidad de las estrategias se centra en cómo son percibidas por las partes interesadas, es decir, por aquellas personas que implementan las estrategias o se ven afectadas a ellas. Por lo tanto, una estrategia es aceptada si interesa y las consecuencias no son negativas por parte del personal del Mercat.

Por otro lado, la aceptabilidad de las estrategias también depende tanto de la rentabilidad como del riesgo empresarial. Para que se acepte una estrategia debe tener una rentabilidad positiva. En los contextos donde la aversión al riesgo es alta, se aceptan antes las estrategias que tienen una estabilidad y seguridad elevada, es decir, que tengan poco riesgo.

Una vez se conocen los factores por los que se aceptan o no las estrategias propuestas, se inserta una tabla donde aparecen los diferentes grupos de interés afectados, y su posición a cerca de las estrategias que se proponen.

La forma en la que se evalúa es la siguiente:

- “A” → La estrategia es aceptada.
- “R” → La estrategia es rechazada.
- “I” → La estrategia resulta indiferente.

#### Ilustración 35. Aceptabilidad de las estrategias por grupos de interés

GRUPOS DE INTERÉS	E1	E4	E5	E6	E7	E8	E10	E12	E15
JUNTA DIRECTIVA	A	R	A	A	A	A	A	R	A
SOCIOS COMERCIANTES	A	I	I	A	A	A	A	R	A
TRABAJADORES	A	R	A	A	A	A	A	I	I
CLIENTES	A	A	A	I	A	A	A	A	A
PROVEEDORES	A	I	A	A	I	I	I	A	I
AYUNTAMIENTO	A	A	A	I	A	A	A	I	A
ASESORÍA EXTERNA	I	A	A	A	A	A	A	I	A
<b>TOTAL ACEPTADAS</b>	6	3	6	5	6	6	6	2	5
<b>TOTAL INDIFERENTES</b>	1	2	1	2	1	1	1	3	2
<b>TOTAL RECHAZADAS</b>	0	2	0	0	0	0	0	2	0

Fuente: Elaboración propia

Como bien se puede observar en la ilustración anterior, aparecen todas las estrategias con sus respectivas evaluaciones por parte de las diferentes partes afectadas, en este caso, los miembros de la junta directiva, los socios (dueños de los comercios), los trabajadores del

Mercat (administrativos, encargados del servicio a domicilio, mantenimiento, limpieza), los clientes, los proveedores, el ayuntamiento de Alcoy y la empresa externa asesora con la que trabaja el Mercat de Sant Roc, P&D Gestió, S.L.

El hecho de que una estrategia sea aceptada es esencial para que sea efectiva y tenga éxito a largo plazo. Las estrategias no aceptadas por los grupos de interés afectados, enfrenta desafíos a la hora de implementarse y puede no lograr los resultados obtenidos.

Analizando la tabla anterior, de las 9 estrategias propuestas, 5 de ellas son aceptadas por 6 grupos de interés, dejando tan solo 1 grupo de interés en cada una como indiferente, estas son las estrategias 1, 5, 7, 8 y 10. Por lo tanto, no existen dudas de que estas estrategias continúan siendo evaluadas.

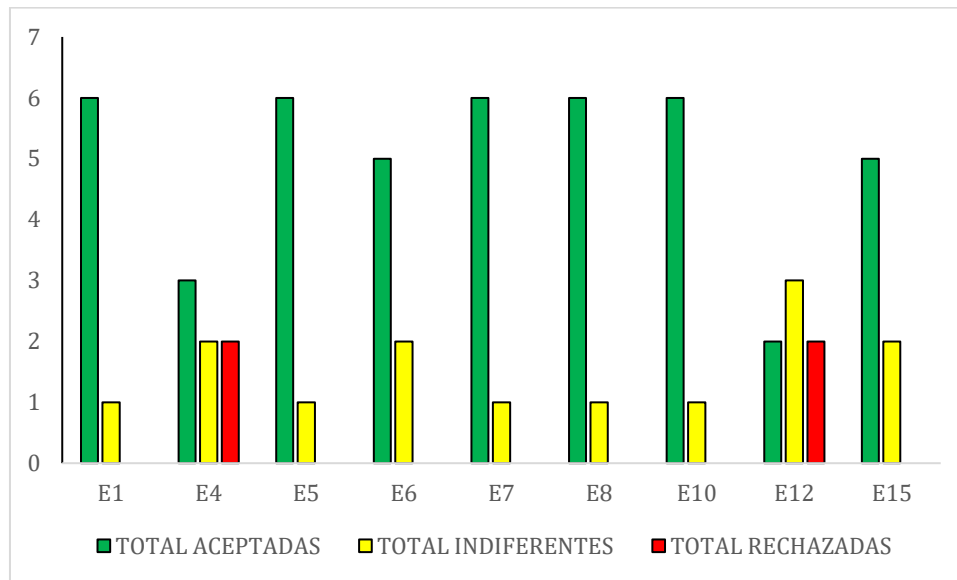
Por otro lado, hay 4 estrategias en las que a más de una parte afectada le parece indiferente la propuesta. En este caso se debe estudiar si realmente se debiesen continuar evaluando las estrategias o no. Para ello, se observa que tanto la estrategia 4 como la estrategia 12, tienen dos partes afectadas cada una que han rechazado la propuesta, por lo que automáticamente estas estrategias quedan descartadas.

El motivo por el que son rechazadas es, en la estrategia nº4 la junta directiva ve que se necesita demasiada responsabilidad para tener niños a su cargo, además prevé que puede crear mal ambiente entre socios. Por parte de los trabajadores, creen que les podría salpicar a ellos el tener que cuidar a niños, y piensan que es mejor no realizar esta estrategia. En cuanto a la estrategia nº12, tanto la junta directiva como los socios comerciantes piensan que los clientes presenciales del Mercat no van a modificar su volumen de compras por el hecho de que se les establezca una tarjeta de fidelización.

Finalmente, las estrategias 6 y 15 tienen dos partes cada una al que le resulta indiferente, pero al ser aceptada por los demás grupos, se continúan estudiando estas tres estrategias propuestas.

A continuación, se introduce un gráfico de la aceptabilidad de forma que se pueda observar de una manera más visual:

### **Ilustración 36. Gráfico de la aceptabilidad por grupos de interés**



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, tras haber realizado la aceptabilidad, continúan siendo consideradas las estrategias 1, 5, 6, 7, 8, 10 y 15, quedando rechazadas las estrategias 4 y 12.

### 6.3.3. FACTIBILIDAD Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez realizado el ajuste y la aceptabilidad de las estrategias propuestas, es momento de ver si dichas estrategias se pueden practicar y realizar bajo las circunstancias y recursos disponibles.

Este último filtro muestra la importancia de que una estrategia que no es factible en la práctica es muy poco probable que acabe siendo exitosa, incluso pareciendo sólida en teoría. Por lo tanto, debe ser viable financieramente para la empresa y debe tener disponibilidad de recursos y capacidades para llevarla a cabo.

En cuanto a la viabilidad financiera, básicamente muestra si los beneficios esperados superan o justifican los costes asociados a su implementación. Por otro lado, la disponibilidad de recursos y capacidades se evalúa si el Mercat de Sant Roc cuenta con todos los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, materiales y temporales), y todas sus capacidades estudiadas anteriormente para la realización de las estrategias propuestas.

Tras conocer los conceptos base para la realización de este último filtro, se realiza a continuación la factibilidad de las 7 estrategias restantes.

- E1: Implementar programas de fidelización de clientes online. Esta estrategia se considera totalmente factible, ya que la empresa cuenta con recursos tecnológicos suficientes para la gestión. Por lo tanto, los únicos costes que tendría sería el de realizar descuentos o regalos a los clientes.

- E5: Promoción de productos ecológicos y sostenibles con campañas de marketing dirigido y crear eventos de concienciación. Pese a poder tener unos costes algo más elevados para la realización de las campañas de marketing, esta estrategia se considera factible, ya que se puede empezar realizando publicidad mediante carteles y en redes sociales, donde los costes no son tan elevados. Por lo tanto, el Mercat cuenta con los recursos disponibles tanto para la realización de campañas de marketing como la organización de eventos.
- E6: Potenciar la venta a domicilio los días con menor movimiento en el mercado con ofertas y promociones. Esta estrategia se considera factible, ya que al igual que la primera estrategia, los costes tienen que ver con los descuentos o regalos que se realicen, con el objetivo de potenciar días con poco movimiento. También, se cuenta con los recursos necesarios para la realización.
- E7: Establecer un trabajador como encargado de comunicación y seguimiento entre los miembros de la junta y trabajadores. La realización de esta estrategia es totalmente factible, ya que no precisa de costes financieros más allá del plus que se pueda negociar con este trabajador. Por lo tanto, el único riesgo es que la posición de este trabajador es bien recibida.
- E8: Crear una app que facilite la compra online y la gestión de ventas a domicilio. El coste económico para la creación de la app puede llegar a ser bastante elevado, ya que hay que tener en cuenta que en la operación entra los servicios de una empresa externa, cuyo coste es elevado. Pese a las ayudas que puede recibir el Mercat de Sant Roc, este coste se puede considerar demasiado elevado. Por lo tanto, esta estrategia puede dejar dudas por la parte económica, ya que también habría costes de mantenimiento, por lo que se va a considerar no factible. No obstante, la estrategia se puede considerar en un futuro si la estabilidad económica del mercado mejora.
- E10: Organizar concursos y sorteos en redes sociales para aumentar la visibilidad del Mercat. Actualmente se cuenta con una empresa externa que lleva las redes sociales, no obstante, en el contrato que ambos tienen solo entran publicaciones sin sorteos y demás, por lo que se tendría que cambiar la oferta o utilizar otra empresa. Teniendo en cuenta que se reciben ayudas para este tipo de inversiones, esta estrategia se considera totalmente factible.
- E15: Ofrecer servicios de asesoramiento nutricional y dietético para atraer nuevos clientes. Por último, los costes de esta estrategia van ligados sobre todo a contratar un nutricionista para que dé estos servicios. Aprovechando que el Mercat cuenta con un trabajador con el título de nutricionista, se puede desarrollar la estrategia correctamente. Además, se cuenta con recursos disponibles para la realización, como la de tener una sala o un espacio para dar el servicio. El único riesgo es que el trabajador acepte este nuevo rol. Por todo ello, se considera una estrategia muy factible.



Como se ha podido observar, todas las estrategias propuestas son factibles para el Mercat de Sant Roc, a excepción de la estrategia 8, ya que los costes pueden llegar a ser muy elevados, excediendo el máximo dispuesto a poner por los socios.

Tras haber realizado este subapartado del capítulo sobre evaluar y seleccionar las estrategias propuestas, se ha empezado teniendo el ajuste de 15 estrategias, y tras pasar por los filtros de aceptabilidad y factibilidad, han quedado resultantes 6 estrategias. En el siguiente capítulo del proyecto se realizan los planes de acción y la viabilidad económica de la realización de todas las estrategias resultantes.



# CAPÍTULO 7

DESARROLLO DE LOS  
PLANES DE ACCIÓN Y  
VIABILIDAD FINANCIERA

## 7. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN Y VIABILIDAD FINANCIERA

Tras haber formulado, evaluado y seleccionado las estrategias propuestas, en este séptimo capítulo del proyecto se desarrollan y se estudian financieramente los planes de acción de dichas estrategias.

En primer lugar, se implementan los planes de acción, en los que se describe el objetivo de la estrategia, las acciones pertinentes a realizar, el responsable de cada acción, el tiempo propuesto y los recursos necesarios.

Tras desarrollar todos los planes de acción, el siguiente paso es ver su priorización, es decir, medir mediante la importancia y la urgencia del orden de realización de los planes de acción.

Finalmente, como último paso, se evalúan de forma económica estas estrategias desarrolladas.

### 7.1. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Este primer subapartado del capítulo es la fase de mayor concreción dentro de un plan estratégico. Para que las estrategias propuestas funcionen, deben traducirse en acciones concretas, las cuales deben tener asignado un responsable encargado de supervisar cada acción dentro del plazo previsto, los recursos económicos necesarios y una fecha objetivo, es decir, el tiempo total desde el inicio de la primera acción hasta la realización de la última acción.

El desarrollo de cada estrategia se realiza de forma individual, estableciendo como primer paso el objetivo, y como segundo paso las acciones concretas, responsables, indicadores, etc.

#### 7.1.1. ESTRATEGIA 1

Se desarrolla a continuación el plan de acción correspondiente a la Estrategia 1: Implementar programas de fidelización de clientes online.

#### **Ilustración 37. Plan de acción, estrategia 1**

<b>ESTRATEGIA</b>	Nº 1
<b>OBJETIVO</b>	Implementar programas de fidelización de clientes online, alcanzando un 15% de los clientes para 2025.

<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1. Estudio de la tipología de clientes que consumen online (edad, zona, cantidad de compra, tipo de compra)	1 mes	Secretaria	- €
2. Diseño del programa de fidelización	2 meses	Secretaria	- €
3. Diseño e impresión de tarjetas para los clientes	2 meses y 2 semanas	Administrativo	200,00 €
4. Búsqueda de una empresa externa para promoción	2 meses y 2 semanas	Secretaria	- €
5. Creación de contenido promocional	3 meses	Empresa externa	500,00 €
6. Lanzar campaña de marketing	3 meses y 2 semanas	Empresa externa	300,00 €
7. Lanzamiento oficial del programa	4 meses	Empresa externa	100,00 €
8. Análisis de los resultados	7 meses (trimestral)	Secretaria	- €

*Fuente: Elaboración propia*

Como se observa en la ilustración anterior, esta estrategia está formada por 8 acciones clave, en las que la fecha objetivo es de 4 meses, a parte del análisis continuo que se realiza de forma trimestral. El coste total de realizar este plan de acción es de 1.100€, de los que 200€ son para el diseño y la impresión de las tarjetas, y 900€ de la empresa que se contrate para el contenido promocional.

Cabe destacar que, las dos primeras acciones las realiza la secretaria del Mercat, ya que realiza funciones de gerencia, además cuenta con la ayuda de un alumno en prácticas que le facilita los datos del mercado. Es por ello por lo que no se precisan costes para la realización de estas dos acciones.

En la tercera acción se necesitan los dotes de diseño del administrativo, ya que tiene experiencia al realizar diseños e impresiones en tarjetas, como ha realizado anteriormente en temas de nutrición.

En la cuarta, quinta, sexta y séptima acción, se busca y se adquieren los servicios de una empresa externa, ya que tienen mayor conocimiento en cuanto a publicidad y marketing. El precio es el mínimo, ya que solo se necesita que se realice publicidad en redes sociales, y puesta en marcha en la página web.

Finalmente, el seguimiento trimestral lo realiza la secretaria mediante análisis de datos recogidos en el programa de contabilidad del Mercat.

### 7.1.2. ESTRATEGIA 5

A continuación, se muestra el plan de acción correspondiente a la Estrategia 5: Promoción de productos ecológicos y sostenibles con campañas de marketing dirigido y creación de eventos de concienciación.

#### Ilustración 38. Plan de acción, estrategia 5

<b>ESTRATEGIA</b>	Nº 5
<b>OBJETIVO</b>	Promoción de productos ecológicos y sostenibles con campañas de marketing dirigido y crear eventos de concienciación, atrayendo un 15% más de la clientela antes de que finalice 2025.

ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Búsqueda de empresa externa para subir contenido en RRSS	1 semana	Secretaria	- €
2. Creación de contenido en redes sociales sobre productos ecológicos	2 semanas	Empresa externa	500,00 €
3. Diseño e impresión de carteles	1 mes y 2 semanas	Secretaria	1.200,00 €
4. Contacto con centros educativos	2 meses	Secretaria	- €
5. Talleres de educación sobre sostenibilidad	3 meses (mensual)	Secretaria	100 €
6. Seguimiento, evaluación y feed-back	3 meses (mensual)	Junta directiva	- €

Fuente: Elaboración propia



En la ilustración anterior se muestran las seis acciones que componen la estrategia número 5. Con la idea de atraer un mayor número de clientes mediante la promoción de productos ecológicos y sostenibles con campañas de marketing dirigido, y con la creación de eventos, se realizan estas tres acciones sencillas.

La primera de ellas es la búsqueda de una empresa externa con servicios de promoción en redes sociales. La segunda acción es crear en los perfiles de Instagram y Facebook contenido sobre los productos ecológicos que posee el mercado, para ello se cuenta con los servicios de la empresa buscada en la acción anterior.

En tercer lugar, la secretaria con la ayuda de un administrativo del Mercat, realizan el diseño y la impresión de carteles 200 publicitarios, que serán colgados en puertas de gimnasios, centros deportivos, escuelas, universidades, etc. Para atraer a este tipo de público, el cual cada vez se ve menos en el mercado. El tercer paso es contactar con centros educativos para la realización de talleres educativos.

Finalmente, se realizarán los talleres, con intención de realizarlos de forma continua para ganar visibilidad, concluyendo este plan de acción con un coste total de 1.800€, el cual se hará un seguimiento de evaluación y feed-back al finalizar cada evento para ver si es viable o cómo se puede mejorar.

### 7.1.3. ESTRATEGIA 6

Se muestra a continuación el plan de acción correspondiente a la Estrategia 6: Potenciar la venta a domicilio los días con menor movimiento en el mercado con ofertas y promociones.

#### **Ilustración 39. Plan de acción, estrategia 6**

<b>ESTRATEGIA</b>	Nº 6
<b>OBJETIVO</b>	Potenciar la venta a domicilio los días con menor movimiento en el mercado con ofertas y promociones, cambiando un 20% los clientes que realizan su compra los viernes a otros días de la semana.

ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Análisis de los datos de venta	1 semana	Secretaria	- €
2. Toma de decisión sobre los días que hacer la promoción	1 semana	Junta directiva	- €
3. Desarrollo de las promociones	2 semanas	Junta directiva	- €
4. Búsqueda de empresa externa para realizar promociones online	2 semanas	Secretaria	- €
5. Implementar en la web	3 semanas	Empresa externa	100,00 €
6. Promoción en redes sociales	3 semanas	Empresa externa	500,00 €
7. Seguimiento y evolución	2 meses y 3 semanas (mensual)	Secretaria	- €

*Fuente: Elaboración propia*

En la ilustración anterior se observa el plan de acción de la sexta estrategia. Para conseguir diversificar la cantidad de ventas durante la semana, se precisan estas 6 acciones. La primera es analizar los datos de venta, para ello, se necesitan los datos del servicio a domicilio, extraídos del sistema de contabilidad. También se identifican los días con menos movilidad mediante estudios ya realizados, es por ello por lo que no precisan coste económico. Por lo tanto, en la segunda acción se escoge los días adecuados para la realización de las promociones.

La tercera acción trata de diseñar promociones y ofertas especiales para días específicos, es decir, según criterio de la junta, entre los martes, miércoles y jueves.

Como cuarto, quinto y sexto paso, se debe implementar en la página web este tipo de promociones, además de dar eco para que las personas sean conscientes de ello. Para ello, se busca una empresa externa, por la que nos cobra unos costes totales de 600€.

Finalmente, a los dos meses de estos cuatro pasos, se realiza un seguimiento mensual para determinar si funciona la estrategia establecida.

#### 7.1.4. ESTRATEGIA 7

A continuación, se muestra el plan de acción correspondiente a la Estrategia 7: Establecer un trabajador como encargado de comunicación y seguimiento entre los miembros de la junta y los trabajadores.

#### Ilustración 40. Plan de acción, estrategia 7

<b>ESTRATEGIA</b>	Nº 7
<b>OBJETIVO</b>	Establecer un trabajador como encargado de comunicación y seguimiento entre los miembros de la junta y trabajadores, antes del mes de agosto de 2024.

ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunión con los empleados	2 semanas	Junta directiva	- €
2. Determinar el encargado de comunicación	3 semanas	Junta directiva	- €
3. Implementar reuniones semanales de seguimiento	1 mes (semanal)	Junta directiva	10 €/hora
4. Evaluar la efectividad del puesto	4 meses (trimestral)	Junta directiva	- €

*Fuente: Elaboración propia*

En la ilustración anterior se muestran las cuatro acciones clave para determinar un punto de unión entre la junta directiva y los empleados, para así conseguir una mayor comunicación y seguimiento. Este plan de acción destaca no solo por su importancia a la hora de tener un mayor contacto y comunicación, sino que también precisa de unos costes mínimos, siendo de 10 euros la hora, pagándoles al trabajador encargado, cuando se establezcan las reuniones pertinentes.

Primeramente, se debe hacer una reunión con los empleados para informarles de la situación y explicándoles los beneficios mutuos de la estrategia establecida. Una semana más tarde se elige el encargado de comunicación. En el caso de que ningún empleado acepte el rol, se determinaría un plus en la nómina para así conseguir motivar a algún trabajador a dar el paso.

La idea es que tanto de forma ascendente como de forma descendente mejore la comunicación entre la junta directiva y el personal empleado. Para ello, se podrá dar uso a canales internos (email, teléfono, WhatsApp...) y de forma personal en cualquier momento. No obstante, se establecen reuniones con la persona encargada todos los lunes durante 1 hora de su contrato.

Finalmente, y de forma trimestral, la junta directiva evalúa si es eficaz la persona encargada, y si funciona correctamente esta estrategia.

### 7.1.5. ESTRATEGIA 10

Se muestra a continuación el plan de acción correspondiente a la Estrategia 10: Organizar concursos y sorteos en redes sociales para aumentar la visibilidad del Mercat de Sant Roc.

#### Ilustración 41. Plan de acción, estrategia 10

<b>ESTRATEGIA</b>	Nº 10
<b>OBJETIVO</b>	Organizar concursos y sorteos en redes sociales cada 3 meses para aumentar la visibilidad del Mercat de Sant Roc un 25%.

ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Diseñar los tipos de concursos y sorteos	2 semanas	Secretaria	- €
2. Definir premios atractivos	1 mes	Secretaria	- €
3. Crear un calendario para las publicaciones	1 mes y 1 semana	Secretaria	- €
4. Búsqueda de una empresa externa para las actividades de RRSS	1 mes y 2 semanas	Secretaria	- €
5. Diseño de las publicaciones	1 mes y 3 semanas	Empresa externa	500,00 €
6. Lanzamiento de sorteos y concursos	2 meses	Empresa externa	100,00 €
7. Selección y anuncio de ganadores	2 meses y 2 semanas	Empresa externa	100,00 €
8. Entrega de premios y publicación de fotos	3 meses	Secretaria / empresa externa	100,00 €
9. Seguimiento, evaluación y feed-back	3 meses	Junta directiva	- €

*Fuente: Elaboración propia*

En la ilustración anterior se muestran 9 acciones esenciales para la realización de concursos y sorteos en redes sociales, para así conseguir llegar a un número elevado de personas, especialmente jóvenes.

Cabe destacar la definición de premio, tipo de concursos y sorteos, y creación de calendario, es realizado por la secretaria del Mercat, no obstante, precisará de la ayuda de algún trabajador con edad joven, ya que tienen un mayor conocimiento a cerca de redes sociales y sorteos.

Por otro lado, el diseño de las publicaciones, lanzamiento de sorteos, selección, anuncio de ganadores y publicación de fotos, lo realizará la misma empresa externa, estimándose unos



costes totales de 800€. La entrega de premios se realiza en el vestíbulo principal del Mercat de Sant Roc, con sus pertinentes fotos.

Finalmente, se realiza un seguimiento donde se evalúan los resultados y el feed-back con los participantes y clientes.

### 7.1.6. ESTRATEGIA 15

Se muestra a continuación el plan de acción correspondiente a la Estrategia 15: Ofrecer servicios de asesoramiento nutricional y dietético para atraer nuevos clientes.

#### Ilustración 42. Plan de acción, estrategia 15

<b>ESTRATEGIA</b>	Nº 15		
<b>OBJETIVO</b>	Ofrecer servicios de asesoramiento nutricional y dietético para atraer un 20% de nuevos clientes.		
<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1. Acondicionar una oficina del mercado para realizar el servicio	1 semana	Personal de mantenimiento	- €
2. Búsqueda de una empresa encargada de diseñar webs y creación de publicidad.	2 semanas	Secretaria	- €
3. Diseñar en la web una sección para contactar con el servicio	3 semanas	Empresa externa	300,00 €
4. Crear publicidad donde se informe del servicio (folletos, RRSS, guías)	1 mes	Empresa externa	1.000,00 €
5. Implementación	1 mes	Administrativo	- €
6. Evaluación y mejora continua	2 meses (mensual)	Junta directiva	- €

*Fuente: Elaboración propia*

La ilustración anterior muestra la última estrategia establecida, formada por 5 acciones diferentes. La primera de ellas no tiene coste, ya que se dispone de una oficina en la parte superior del Mercat.

La segunda, tercera y cuarta acción, se busca y se contrata a la misma empresa externa para la realización de ambas, cobrando unos costes de 1.300€ en total.



Tras haber promocionado el nuevo servicio, el administrativo del Mercat, con carrera universitaria en nutrición, ya puede ofrecer los servicios de asesoramiento nutricional y dietético, para así dar un servicio nuevo al mercado y atraer a nuevos clientes.

Finalmente, se realizarán mensualmente evaluaciones de la situación y posibles formas de mejorar este servicio.

Tras haber realizado los planes de acción de las 6 estrategias, se puede concluir con que todas necesitan un seguimiento mensual o trimestral una vez realizadas, para así evaluarlas o mejorarlas, y decidir si se les da continuidad. Respecto a los recursos económicos, las 6 estrategias no precisan de grandes inversiones, ya que los costes son mínimos.

Cabe destacar que se le da mucha responsabilidad a la secretaria con funciones de gerencia, además de la junta directiva, ya que deberán tomar varias decisiones en base a los resultados que se obtendrán en el futuro.

## **7.2. PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

En este segundo apartado del capítulo, tras haber desarrollado los planes de acción, se establece el orden de implantación de ellos. Dicho orden se establece en función de la importancia y urgencia de los planes de acción establecidos, para ello, se utiliza la “Matriz de Priorización”.

La Matriz de Priorización es una herramienta que se utiliza cuando existe un número elevado de planes de acción, o si el presupuesto requerido es superior al que se dispone. En el caso del Mercat de Sant Roc, se va a utilizar esta matriz por el hecho de que existen 6 planes de acción, lo cual se quiere determinar la importancia de cada uno.

### **Ilustración 43. Matriz de Priorización**



Fuente: Eisenhower, D.D. (s.f.). Matriz de Eisenhower. Obtenido de: EPSA

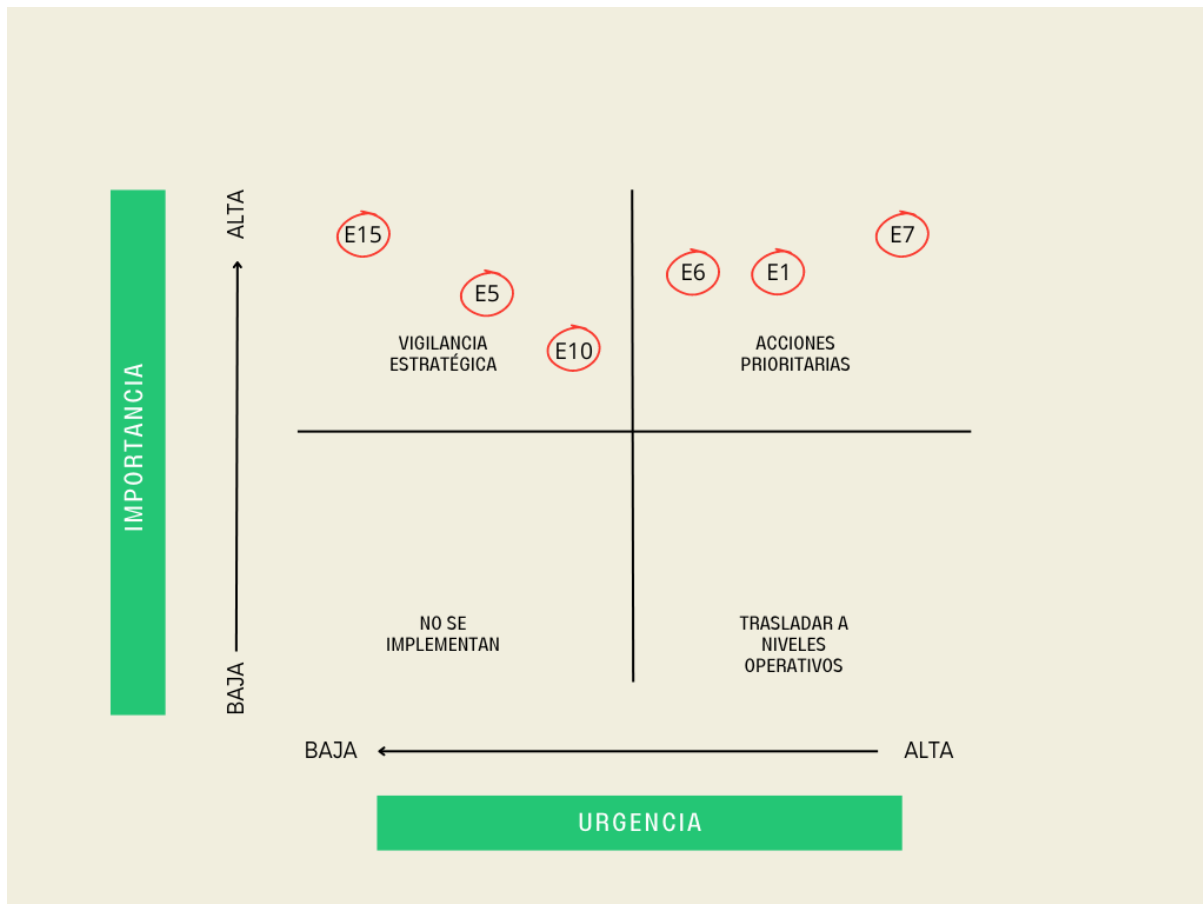
La ilustración anterior muestra la Matriz de Priorización, también llamada Matriz de Eisenhower. Como se puede observar, está dividida en cuatro bloques: “Vigilancia estratégica” (Alta importancia, baja urgencia), “Acciones prioritarias” (Alta importancia, alta urgencia), “No pasa nada si no se ponen en marcha” (Baja importancia, baja urgencia) y “Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa” (Baja importancia, alta urgencia).

Debe saberse que, en el caso de que un plan de acción tuviese una alta importancia, pero baja urgencia, el comité de la dirección de la empresa evalúa si la urgencia de la acción debe aumentar o no. En el caso que la importancia y la urgencia sean altas, pasan a ser implementadas, ya que se convierten en prioridad.

En el caso de los planes de acciones con baja importancia, si tiene una urgencia baja, no se pondría en marcha, ya que no ocurrirá nada si no se ponen en funcionamiento. Sin embargo, si tienen una urgencia alta, se trasladarían a niveles operativos de la empresa, es decir, los planes de acción que se encuentren en ese cuadrante de la matriz quedarían como prioridad baja, siendo lo último en implementarse.

Una vez definida la metodología de la matriz, a continuación, se procede a determinarse en la siguiente ilustración, la Matriz de Priorización de los planes de acción del Mercat de Sant Roc:

#### **Ilustración 44. Matriz de Priorización del Mercat de Sant Roc**



Fuente: Elaboración propia

Como bien se observa, todas las estrategias se encuentran en la parte superior de la matriz, por lo que son consideradas de alta importancia. Por lo tanto, se implementarán todas y no se trasladarán a niveles operativos del Mercat. Por otro lado, se encuentran 3 estrategias en vigilancia estratégica (E5, E10 y E15) y 3 estrategias en acciones prioritarias (E1, E6 y E7).

En el cuadrante izquierdo, se encuentra la estrategia 15 (ofrecer servicios de asesoramiento nutricional) ya que, pese a ser una estrategia en el que se dará un servicio que aumente el prestigio del mercado, está pensada para el largo plazo. En cuanto a la estrategia 5 (promoción de productos ecológicos), no requiere de gran urgencia por el momento, ya que se pretende que empiece el curso escolar siguiente. Por último, la estrategia 10 (organizar concursos y sorteos en las redes sociales) sería interesante realizarla en un medio plazo, es decir, no se pretende que se realice ya, pero tampoco es aconsejable que se deje atrase mucho tiempo.

En el cuadrante derecho, la estrategia 6 (potenciar la venta a domicilio los días con menos movimiento en el mercado) se considera urgente ya que los viernes y los sábados el Mercat se llena de gente para realizar sus compras y se necesita el personal dispuesto para atender a clientes presenciales para dar el servicio a domicilio óptimo posible. Es por lo que sería muy interesante diversificar los repartos, mediante la demanda de los clientes de forma más repartida. También se encuentra la estrategia 1 (implementar programas de fidelización para

clientes online), que ya que uno de los principales objetivos que sigue el Mercat de Sant Roc es optimizar el servicio a domicilio, entonces se plantea con gran urgencia esta estrategia para conseguir un mayor número de clientes en toda la ciudad de Alcoy. Por último, la estrategia 7 (establecer un trabajador como comunicador entre la junta directiva y los trabajadores) se considera la más urgente, ya que para que una empresa funcione correctamente debe tener una gran comunicación entre directivos y empleados, y al ser una de las mayores debilidades que tiene el Mercat, esta estrategia busca corregirla de inmediato.

Tras haber realizado la Matriz de Priorización y haber analizado los resultados obtenidos, siguiendo los criterios establecidos, el orden de los planes de acción es el siguiente:

#### Ilustración 45. Resumen orden de las estrategias

PLAN DE ACCIÓN 1	E7	Establecer un trabajador como encargado de comunicación y seguimiento entre los miembros de la junta y los trabajadores
PLAN DE ACCIÓN 2	E1	Implementar programas de fidelización de clientes online
PLAN DE ACCIÓN 3	E6	Potenciar la venta a domicilio los días con menor movimiento en el mercado con ofertas y promociones
PLAN DE ACCIÓN 4	E10	Organizar concursos y sorteos en redes sociales para aumentar la visibilidad del Mercat
PLAN DE ACCIÓN 5	E5	Promoción de productos ecológicos y sostenibles con campañas de marketing dirigido y crear eventos de concienciación
PLAN DE ACCIÓN 6	E15	Ofrecer servicios de asesoramiento nutricional y dietético para atraer nuevos clientes

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3. VIABILIDAD FINANCIERA

Tras haber determinado el orden de realización de los diferentes planes de acción, en este último apartado del capítulo se muestra la evaluación financiera una vez se realizan. Es decir, se estima la eficiencia que tendría el Mercat de Sant Roc tras la implantación de los planes de acción planteados.

Para la realización de la evaluación, se plantean tres escenarios diferentes (pesimista, optimista y más probable), de tal forma que se puedan comprender los posibles resultados y conseguir estar preparado para cada una de las situaciones, asegurando una mayor probabilidad de éxito financiero.

En cuanto a la tabla de los diferentes escenarios, se recogen los datos mensuales estimados del próximo año 2025, ya que no todos los planes de acción requieren cierta urgencia para ser implantados, por lo que se da un margen de 6 meses. Cabe destacar que, pese a que en el año 2023 se obtuvieron unas ganancias de 2.517,60€, tras realizar los presupuestos del año 2024, el beneficio neto total estimado es de 360€ para la entidad, siendo una cifra justa, ya que uno de los factores como es el IPC se ha incrementado, por lo que la implantación de

las estrategias es de vital importancia. Por lo tanto, los cálculos que se realizan para el año 2025 son similares a los del 2024, añadiéndoles los planes de acción estudiados.

### 7.3.1. ESCENARIO PESIMISTA

Este primer escenario muestra una visión más negativa que los otros dos escenarios, en el que los ingresos son más bajos y los costes son más elevados de lo esperado. El objetivo que tiene este escenario es conseguir estar mejor preparado para afrontar situaciones adversas, garantizando el mantenimiento y adaptabilidad del Mercat.

Por lo tanto, en este escenario se muestra como tras realizar los planes de acción, los ingresos son tan solo de un 2% más del actual, siendo menor del esperado, además los costes suponen un 4% más del actual, y bastante superior al esperado. Por lo que la entidad tendría pérdidas mensuales todo el año, a excepción de dos meses, que se reciben las subvenciones solicitadas.

A continuación, se observa la tabla mensual del año 2025 en el escenario pesimista:

#### Ilustración 46. Escenario pesimista

2025	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos Fijos	32324,67	29773,50	30431,14	30984,55	30566,29	26997,18	24728,55	22225,69	28270,10	30708,56	30807,39	28108,72
Ingresos Variables	385,25	127,97	119,65	141,77	42484,09	125,32	113,56	106,34	198,25	42520,96	150,47	155,98
Ingresos Totales	32709,92	29901,47	30550,79	31126,32	73050,38	27122,50	24842,11	22332,03	28468,35	73229,52	30957,86	28264,70
Gastos fijos	21554,17	21189,82	23983,71	21435,28	21112,72	20266,75	17903,84	18621,97	20267,09	23102,83	23450,04	24144,28
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>11155,76</b>	<b>8711,65</b>	<b>6567,08</b>	<b>9691,04</b>	<b>51937,66</b>	<b>6855,75</b>	<b>6938,27</b>	<b>3710,06</b>	<b>8201,26</b>	<b>50126,69</b>	<b>7507,82</b>	<b>4120,42</b>
Gastos financieros	13230,47	18982,85	10686,54	18083,59	14523,47	17590,29	11239,69	17898,85	13235,24	18956,21	10985,24	14523,69
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-2074,71</b>	<b>-10271,20</b>	<b>-4119,46</b>	<b>-8392,55</b>	<b>37414,19</b>	<b>-10734,54</b>	<b>-4301,42</b>	<b>-14188,79</b>	<b>-5033,98</b>	<b>31170,48</b>	<b>-3477,42</b>	<b>-10403,27</b>
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-2074,71</b>	<b>-10271,20</b>	<b>-4119,46</b>	<b>-8392,55</b>	<b>37414,19</b>	<b>-10734,54</b>	<b>-4301,42</b>	<b>-14188,79</b>	<b>-5033,98</b>	<b>31170,48</b>	<b>-3477,42</b>	<b>-10403,27</b>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, vemos como el Mercat en este escenario pesimista tendría pérdidas, exactamente de 4.412,67€, tras sumar el beneficio neto de todos los meses.

### 7.3.2. ESCENARIO OPTIMISTA

Este escenario es el que considera el mejor de los casos posibles en cuanto a los resultados financieros que se van a obtener. El objetivo de este escenario es planificar el crecimiento y la expansión, y preparar a la empresa para aprovechar lo máximo posible las oportunidades favorables.

Para ello, se estima que los ingresos van a ser más altos de lo esperado, teniendo un incremento del 6% actual. Además, los costes se van a incrementar menos de lo esperado también, siendo un 3% más de lo actual.

A continuación, se muestra la tabla mensual de 2025 en el escenario optimista:

### Ilustración 47. Escenario optimista

2025	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos Fijos	33757,79	31093,51	31780,31	32358,25	31921,44	28194,10	25824,89	23211,06	29523,46	32070,02	32173,24	29354,92
Ingresos Variables	385,25	127,97	119,65	141,77	42484,09	125,32	113,56	106,34	198,25	42520,96	150,47	155,98
Ingresos Totales	34143,04	31221,48	31899,96	32500,02	74405,53	28319,42	25938,45	23317,40	29721,71	74590,98	32323,71	29510,90
Gastos fijos	21346,91	20986,07	23753,10	21229,18	20909,71	20071,88	17731,69	18442,91	20072,22	22880,69	23224,56	23912,12
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>12796,12</b>	<b>10235,41</b>	<b>8146,86</b>	<b>11270,84</b>	<b>53495,82</b>	<b>8247,54</b>	<b>8206,76</b>	<b>4874,49</b>	<b>9649,49</b>	<b>51710,30</b>	<b>9099,14</b>	<b>5598,78</b>
Gastos financieros	13230,47	18982,85	10686,54	18083,59	14523,47	17590,29	11239,69	17898,85	13235,24	18956,21	10985,24	14523,69
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-434,35</b>	<b>-8747,44</b>	<b>-2539,68</b>	<b>-6812,75</b>	<b>38972,35</b>	<b>-9342,75</b>	<b>-3032,93</b>	<b>-13024,36</b>	<b>-3585,75</b>	<b>32754,09</b>	<b>-1886,10</b>	<b>-8924,91</b>
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-434,35</b>	<b>-8747,44</b>	<b>-2539,68</b>	<b>-6812,75</b>	<b>38972,35</b>	<b>-9342,75</b>	<b>-3032,93</b>	<b>-13024,36</b>	<b>-3585,75</b>	<b>32754,09</b>	<b>-1886,10</b>	<b>-8924,91</b>

Fuente: Elaboración propia

Como bien se observa, todos los meses a excepción de los que se reciben las subvenciones tienen pérdidas, no obstante, el déficit en estos meses es mucho menor al del escenario pesimista, y, por lo tanto, tras sumar el beneficio neto de todos los meses el Mercat tendría unas ganancias de 13.395,43€. Es por lo que se ve la gran importancia para la economía del mercado recibir las subvenciones que se solicitan anualmente.

### 7.3.3. ESCENARIO MÁS PROBABLE

Este último escenario representa la proyección financiera más realista y esperada de los tres escenarios. Se basa en supuestos reales y datos históricos de la empresa, además de las tendencias observadas. Es por lo que las empresas utilizan este escenario como referencia principal para la planificación y para la toma de decisiones.

Por lo tanto, una vez se realizan los planes de acción estudiados anteriormente, se estima que el Mercat tenga un aumento de ingresos del 4% y un aumento en los gastos del 3,5%, ambos más que en la actualidad.

Se desarrolla a continuación la tabla mensual de 2025 en este escenario realista o más probable:

### Ilustración 48. Escenario más probable

2025	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos Fijos	33120,85	30506,84	31180,68	31747,72	31319,15	27662,14	25337,62	22773,12	28966,41	31464,93	31566,19	28801,05
Ingresos Variables	385,25	127,97	119,65	141,77	42484,09	125,32	113,56	106,34	198,25	42520,96	150,47	155,98
Ingresos Totales	33506,10	30634,81	31300,33	31889,49	73803,24	27787,46	25451,18	22879,46	29164,66	73985,89	31716,66	28957,03
Gastos fijos	21450,54	21087,95	23868,40	21332,23	21011,21	20169,31	17817,76	18532,44	20169,66	22991,76	23337,30	24028,20
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>12055,56</b>	<b>9546,86</b>	<b>7431,92</b>	<b>10557,26</b>	<b>52792,03</b>	<b>7618,14</b>	<b>7633,42</b>	<b>4347,02</b>	<b>8995,01</b>	<b>50994,13</b>	<b>8379,36</b>	<b>4928,84</b>
Gastos financieros	13230,47	18982,85	10686,54	18083,59	14523,47	17590,29	11239,69	17898,85	13235,24	18956,21	10985,24	14523,69
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-1174,91</b>	<b>-9435,99</b>	<b>-3254,62</b>	<b>-7526,33</b>	<b>38268,56</b>	<b>-9972,15</b>	<b>-3606,27</b>	<b>-13551,83</b>	<b>-4240,23</b>	<b>32037,92</b>	<b>-2605,88</b>	<b>-9594,85</b>
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-1174,91</b>	<b>-9435,99</b>	<b>-3254,62</b>	<b>-7526,33</b>	<b>38268,56</b>	<b>-9972,15</b>	<b>-3606,27</b>	<b>-13551,83</b>	<b>-4240,23</b>	<b>32037,92</b>	<b>-2605,88</b>	<b>-9594,85</b>

Fuente: Elaboración propia





Como se puede observar, al igual que en los anteriores escenarios, se recogen datos negativos en casi todos los meses, a excepción de los meses que se reciben las subvenciones. Tras sumar el beneficio neto, el Mercat de Sant Roc tendría unos beneficios de 5.343,41€ en este escenario más probable.

Tras la realización de los tres escenarios se puede concluir que, la realización de los planes de acción no supone un gasto muy elevado, por lo que parece viable que se realicen, ya que solo se ve afectado el Mercat en el escenario pesimista. De todas formas, se deben tener en cuenta mediante la evaluación continua en cada uno de ellos, ya que la situación financiera es impredecible al 100% y puede variar.



# CAPÍTULO 8

## CONCLUSIONES

## 8. CONCLUSIONES

Tras el desarrollo del plan estratégico del Mercat de Sant Roc, en este último capítulo del proyecto se extraen sus pertinentes conclusiones, de tal forma que facilite la comprensión de la memoria a forma de resumen.

En primer lugar, tras definir el marco teórico y explicar la historia del Mercat, se ha analizado el entorno de la empresa. Por lo que respecta la parte más general, es decir, todos los factores que afectan el Mercat de Sant Roc de forma indirecta, se puede afirmar que existen más oportunidades de las que el Mercat se tiene que aprovechar que amenazas por las que se tiene que estar preparado para hacer frente. Por otro lado, en el entorno más cercano a la empresa, es decir, el que afecta de forma directa, al contrario que el general, existen más amenazas que oportunidades.

En cuanto al análisis interno de la empresa, se han identificado todos los recursos que tiene el Mercat de Sant Roc, tanto físicos como tangibles y financieros. Por lo que se destaca un gran número de recursos, que junto al gran número de capacidades que se tienen, se crea el perfil estratégico. Como resultado de ello, se observan más fortalezas que la empresa puede utilizar para reforzarse, que debilidades que se deben de corregir.

Una vez realizado dicho análisis, se crea la matriz DAFO, donde se comparan estos aspectos clave para la formulación de las estrategias. Tras formular un gran número de estrategias, se tienen en cuenta la adecuación, la aceptabilidad y la evaluación económica, para poder desarrollar las estrategias formuladas, por lo que pasamos de tener 15 estrategias en un principio a tener 6 estrategias a desarrollar.

Una vez desarrolladas las estrategias, tras la realizar la matriz de priorización de ellas, donde se muestra el orden de urgencia e importancia, se escoge el orden de realización de los planes de acción. El resultado es de la siguiente manera:

- Plan de acción 1: Estrategia 7. Establecer un trabajador como encargado de comunicación y seguimiento entre los trabajadores y miembros de la junta directiva.
- Plan de acción 2: Estrategia 1. Implementar programas de fidelización de clientes en la compra online.
- Plan de acción 3: Estrategia 6. Potenciar la venta a domicilio los días con menor movimiento en el mercado con ofertas y promociones.
- Plan de acción 4: Estrategia 10. Organizar concursos y sorteos en redes sociales para aumentar la visibilidad del Mercat.
- Plan de acción 5: Estrategia 5. Promocionar productos ecológicos y sostenibles con campañas de marketing dirigido crear eventos de concienciación.
- Plan de acción 6: Estrategia 15. Ofrecer servicios de nutrición y dietéticos para atraer un mayor número de clientes.

La realización de todos los planes de acción es de corto tiempo, ya que ninguno de ellos dura más de 4 meses, sin contar el seguimiento y evaluación de estos. Realizar este último paso es de vital importancia, ya que la empresa puede decidir si es buena idea continuar realizando



estas estrategias en base a los resultados que se van obteniendo, ya que se puede realizar una estimación, pero no se puede saber con certeza si funcionan o no sin ningún seguimiento.

Tras ello, se han realizado los tres escenarios para evaluar económicamente la realización de los planes de acción. Por lo que, tan solo en el escenario pesimista existen pérdidas, mientras que en el escenario más probable y optimista se reflejan ganancias. Se debe tener en cuenta que, el Mercat de Sant Roc en 2023 tuvo unas ganancias de 2.517,60€, siendo una cifra aceptable para la entidad, sin embargo, en los presupuestos de 2024 se estiman unas ganancias de 368€, siendo una cifra muy justa. Por lo que la realización de estas estrategias supone una gran oportunidad en principio para que el Mercat siga funcionando y mejorando.

Finalmente, se concluye con que la realización de este proyecto ha sido resultado para que los socios del Mercat de Sant Roc puedan tener una visión más clara, tanto de los recursos y capacidades existentes dentro del mercado, como del entorno en el que conviven. Es por ello, que deben tener claro todos los aspectos realizados, ya que la mejora de estos servicios y actividades puede posicionar al Mercat de Sant Roc un escalón por encima del que se encuentra, y aumentar aún más su riqueza histórica, con el fin de que nunca muera.

Por lo tanto, en lo personal, el reto de redactar esta memoria me ha supuesto de gran agrado, ya que tras realizar las prácticas de empresa en el mismo Mercat, y el hecho de poner mi granito de arena exponiendo mis conocimientos sobre Administración y Dirección de Empresas, sé que será útil para la gestión presente y futura del Mercat de Sant Roc, mercado histórico de la ciudad de Alcoy.



# **BIBLIOGRAFÍA**





## BIBLIOGRAFÍA

Alfred D. Chandler Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. ESIC Editorial.

DatosMacro. (s.f.). Estadísticas de renta en Alcoi/Alcoy. [Datos de la web]. Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/mercadolaboral/renta/espana/municipios/valencia/alicante/alcoi-alcoy>

Eisenhower, D.D. (s.f.). *Matriz de Eisenhower*. Obtenido de: Estrategia y diseño de la organización. Escuela Politécnica Superior de Alcoy.

El Economista. (24 de agosto de 2016). *Por qué los consumidores prefieren los supermercados: Por su cercanía y relación calidad-precio*. Obtenido de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7762097/08/16/Por-que-los-consumidores-prefieren-los-supermercados-Por-su-cercania-y-la-relacion-calidadprecio.html>

Eldiario.es. (5 de abril de 2024). *La OCDE prevé recortes en los tipos de interés este año mientras el BCE los bajará al 4,5%*. [Datos de la web]. Obtenido de: [https://www.eldiario.es/economia/recortes-tipos-interes-ano-ocde-asegura-bce-bajara-4-5-4\\_1\\_10896241.html](https://www.eldiario.es/economia/recortes-tipos-interes-ano-ocde-asegura-bce-bajara-4-5-4_1_10896241.html)

Francisco Vera. (16 de julio de 2023). *Tipos de estrategias empresariales*. The Flash Co. Obtenido de: <https://theflashco.com/tipos-de-estrategias-empresariales/>

Grant Robert, M. (2014). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.

Igor Ansoff. (1965). *Corporate Strategy*. Harvard Business Review, 43(6), 113-124.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (s.f.). *Esperanza de vida en España*. [Datos de la web]. Obtenido de: [https://www.ine.es/buscar/searchResults.do?searchString=esperanza+de+vida+espa%C3%B1a&Menu\\_botonBuscador=&searchType=DEF\\_SEARCH&startat=0&L=0](https://www.ine.es/buscar/searchResults.do?searchString=esperanza+de+vida+espa%C3%B1a&Menu_botonBuscador=&searchType=DEF_SEARCH&startat=0&L=0)

Instituto Nacional de Estadística (INE). (s.f.). *Tasa de natalidad*. [Datos de la web]. Obtenido de: [https://www.ine.es/buscar/searchResults.do?searchString=tasa+de+natalidad&Menu\\_botonBuscador=&searchType=DEF\\_SEARCH&startat=0&L=0](https://www.ine.es/buscar/searchResults.do?searchString=tasa+de+natalidad&Menu_botonBuscador=&searchType=DEF_SEARCH&startat=0&L=0)

Johnson, G. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Pearson.



La Moncloa. (6 de febrero de 2024). *Resumen del consejo de ministros*. Obtenido de: <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2024/060224-rp-cministros.aspx#:~:text=La%20Moncloa.,%5BConsejo%20de%20Ministros%2FRes%C3%BAmenes%5D>

Michael E. Porter. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid: Pirámide.

Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (2022). *Ley de Residuos y Suelos Contaminantes para una Economía Circular*. <<BOE>> núm. 85, de 09/04/2022. Obtenido de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>

Navas López, J.E. & Guerras Martín, L.A. (2003). *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Aranzadi.

Navas López, J.E. & Guerras Martín, L.A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi.

Navas López, J.E. & Guerras Martín, L.A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Aranzadi.

Quemada Clariana, Enrique. (2016). *Fit: estrategia, valor y precio*. Ediciones Pirámide.

R. Edward Freeman. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman Publishing.

Sun Tzu. (2005). *El arte de la Guerra*. Madrid: Alianza Editorial.