



**AUTOR: ÓSCAR MARTÍNEZ  
NÚÑEZ**

**DIRECTOR DEL  
PROYECTO: JOAQUÍN  
MÁXIMO LORAS CAMPOS**





## ÍNDICE

1.	RESUMEN EJECUTIVO .....	8
2.	JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC, TFTP O PRÁCTICUM .....	9
3.	OBJETIVOS DEL TFC .....	12
4.	SITUACIÓN ACTUAL.....	12
a.	DESCRIPCIÓN	
a.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	12
a.2	HISTORIA .....	13
a.3	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	14
a.4	POLÍTICA DE LA EMPRESA .....	14
a.5	ORGANIGRAMA. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	16
a.6	NEGOCIO FAMILIAR.ASPECTOS A DESTACAR .....	17
b.	ANÁLISIS INTERNO	
b.1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA.....	29
b.2.	CAPACIDAD ESTRATÉGICA: RECURSOS Y COMPETENCIAS .....	35
b.3.	PROVEEDORES Y CLIENTES .....	38
b.4.	CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. MARKETING MIX .....	45
b.5	CARACTERÍSTICAS DE VENTAJA COMPETITIVA: RELOJ ESTRATÉGICO .....	60
c.	ANÁLISIS EXTERNO	
c.1	ANÁLISIS SECTORIAL Y DEL MERCADO .....	61
c.2.	ANÁLISIS DE PORTER.....	73
c.3	ANÁLISIS PESTEL.....	75
d.	MATRIZ DAFO Y CAME .....	79
e.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	81



5. PROYECCIÓN DE FUTURO. ANÁLISIS DE FACTORES ECONÓMICOS (TENDENCIA, ESTACIONALIDAD,...).	82
6. ANÁLISIS DEL PROCESO DE DISEÑO Y FABRICACIÓN DE SUS PRODUCTOS. PLAN DE PRODUCCIÓN.	91
7. POSIBILIDADES Y ESTUDIO DE EXPANSIÓN.	97
8. PROPÓSITO ESTRATÉGICO. AJUSTE ESTRATÉGICO CON EL ENTORNO EMPRESARIAL	103
9. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS. MATRIZ OBJETIVOS-ESTRATEGIAS.	109
10. IMPLANTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA DEFINIDA.	116
11. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES INVERSIONES Y FINANCIACIÓN PARA LA EXPANSIÓN.	124
11.1 Análisis de la inversión en inmovilizado material	124
11.2 Financiación	129
12. METODOLOGÍA EMPLEADA, RESULTADOS Y CONCLUSIONES	132
BIBLIOGRAFÍA.	134



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1. Análisis Porter.....	74
Tabla 2. Flujos de caja esperados .....	83
Tabla 3. Ventas Eschimar .....	84
Tabla 4. Análisis Econométrico.....	87
Tabla 5. Previsión de ventas.....	89
Tabla 6. Previsión de Ventas TAM.....	90
Tabla 7: Demanda real estufas y chimeneas .....	95
Tabla 8. Viviendas en España .....	95
Tabla 9. Venta prevista Eschimar .....	96
Tabla 10. Escala AHP.....	111
Tabla 11. Costes.....	118
Tabla 12. Costes.....	118
Tabla 13. Costes.....	119
Tabla 14. Presupuesto para la estrategia.....	120
Tabla 15. Análisis de sensibilidad .....	121



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de Proveedores Eschimar por CC.AA.....	39
Gráfico 2. Porcentaje de Clientes Eschimar por CC.AA.....	44
Gráfico 3. Tendencia Eschimar 2012-2103.....	85
Gráfico 4. Regresión lineal.....	86
Gráfico 5. Peso de cada acción sobre presupuesto del Marketing.....	120

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Instalaciones Eschimar .....	13
Imagen2. Negocio Familiar .....	19
Imagen 3. Instalaciones Eschimar .....	29
Imagen 4. Instalaciones Eschimar.....	28
Imagen 5. Instalaciones Eschimar .....	30
Imagen 6. Instalaciones Eschimar .....	31
imagen 7. Maquinaria Eschimar.....	31
Imagen 8. Lista de de Proveedores Eschimar.....	38
Imagen 9. Artículos Eschimar .....	40
Imagen 10. Listado de Clientes.....	42
Imágen 11. Productos Eschimar .....	45
Imagen 12. Marca Eschimar .....	57
Imagen 13. Precios Eschimar .....	59
Imagen 14. Reloj Estratégico .....	60
Imagen 15. Producción Industrial Sector Metal 2011 .....	61
Imagen 16. Cifra de Negocios Sector Metal 2011 .....	62
Imagen 17. Comercio Exterior Sector Metal 2011 .....	63
Imagen 18.Producción Industrial Sector Metal 2012 .....	64
Imagen 19. Cifra de Negocio Sector Metal 2012.....	65
Imagen 20. Comercio Exterior Sector Metal 2012.....	66
Imagen 21. Evolución Trimestral ICM Valencia.....	69



Imagen 22. Ocupados Sector Metal en la CV .....	70
Imagen 23. Evolución ocupados sector metal.....	71
Imagen 24. Principales exportaciones del metal en la Comunidad.....	71
Imagen 25. Análisis Porter .....	73
Imagen 26. Parámetros Climatológicos Ávila .....	99
Imagen 27. Pirámide de Población Ávila .....	99
imagen 28. Matriz poder/interés stakeholders.....	101
Imagen 29. Tarifas emisoras.....	116

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Trabajo se propone realizar un estudio pormenorizado de las posibilidades de expansión de la empresa *Eschimar*, una pequeña empresa familiar situada en la localidad de Utiel (Valencia), dedicada a la fabricación de estufas, chimeneas, barbacoas y otros productos de fumistería.

El objetivo de este trabajo es conocer la situación actual de la empresa, así como la evolución que ha tenido durante los últimos años, conocer cuál es su posición en el mercado y en referencia a todos estos factores y en base a su situación y a sus objetivos, establecer una serie de estrategias y ver sus posibilidades de acometer inversiones y poder expandirse.

Para ello se realizará un estudio interno de la empresa, evaluando sus recursos, capacidades, instalaciones, relaciones y política, así como el diseño y fabricación de los sus productos, líneas de negocio, ventas, evolución, etc., y conocer así de forma más detallada el tipo de organización.

Seguidamente se evaluará y estudiará el sector del metal, sector que ha evolucionado durante los últimos años aplicando nuevas tecnologías que han ido apareciendo en el mercado, pero que también se ha visto perjudicado por la crisis actual, y se acometerá a analizar el mercado y el entorno macro y micro económico que afecte directamente a la empresa para poder evaluar así los factores de mayor grado e incidencia.

Además, se determinaran los objetivos principales de la organización y las estrategias acordes para alcanzar esos objetivos, se realizará un estudio sobre la estrategia más adecuada que debe seguir la empresa en base a sus preferencias, y se definirá como debe acometer la implantación y control de las mismas.

Por último se procederá al estudio de las posibilidades de expansión: se definirán las zonas más adecuadas, se verán y analizarán posibles inversiones a realizar con el fin de conseguir sus objetivos, y cuál será la financiación prevista para acometer esas inversiones.



**2. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC, TFTP O PRÁCTICUM**

Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los sectores empresariales I y II          Economía de la empresa I y II          Econometría          Contabilidad general y analítica          Dirección de producción y logística          Gestión y organización de empresas de servicios          Marketing          Dirección Financiera          Dirección Estratégica y política de la empresa          Dirección de RR.HH</p>
--------------------------	--

Capítulo del TFC	<p>4. Situación actual          5. Proyección de futuro</p>
Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los sectores empresariales I y II          Economía de la empresa I y II          Econometría          Contabilidad general y analítica          Dirección estratégica y política de la empresa          Dirección de RR.HH          Marketing de servicios          Dirección Comercial          Gestión y organización de empresas de servicios</p>
Breve justificación	<p>En el punto 4, en los dos primeros apartados a) Descripción de la empresa y b) Análisis interno, serán utilizados conocimientos adquiridos en las asignaturas de Economía de la empresa I y II, principalmente para abordar el tema de la misión, visión y valores de la empresa, describir la empresa como organización y negocio, su política y todo lo relacionado con la empresa como organización (proveedores, clientes, recursos, etc...). Se utilizarán recursos y conocimientos desarrollados en la asignatura de Dirección de RR.HH, ya que en este apartado también se definirá el organigrama de la empresa, las relaciones entre trabajadores y la política de RR.HH llevada a cabo por la empresa.          Además, para acometer el desarrollo del apartado b), se</p>

	<p>emplearán conceptos, métodos y herramientas vistas tanto en la asignatura de Marketing en empresas de servicios, para desarrollar el Marketing Mix de la organización (precio, producto, promoción y distribución), como en la asignatura de Dirección Comercial, ya que se estudiará la relación de intercambio entre la organización y sus clientes.</p> <p>Y por último, se emplearán herramientas de diagnóstico estratégico para definir el tipo de estrategia que debe seguir la empresa, definiendo en primer lugar aspectos clave externos e internos, y se definirán los paradigmas estratégicos, conceptos vistos en la asignatura de Dirección estratégica y política de la empresa y en Gestión y organización de empresas de servicios</p> <p>Para el apartado c) y d) Análisis del entorno y matrices Dafo y Came, serán las asignaturas Introducción a los sectores empresarial I y II, Economía de la empresa II y Dirección estratégica y política de la empresa las que emplearemos para su desarrollo.</p> <p>Para el apartado d) se emplearán los conocimientos de las asignaturas de CGA y contabilidad financiera.</p> <p>En el punto 5, Evolución y Proyección de la empresa, se analizarán mediante gráficos las ventas de la empresa en los últimos años, y se evaluarán factores y aspectos econométricos como la tendencia y estacionalidad, por lo que la asignatura relacionada con este punto es Econometría.</p>
--	--

Capítulo del TFC	<p>6. Análisis del diseño y fabricación</p> <p>7. Posibilidades y estudio de la expansión</p> <p>8. Propósito estratégico</p>
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección de producción y logística</p> <p>Dirección estratégica y política de la empresa</p> <p>Gestión y organización de empresas de servicios</p> <p>Dirección financiera</p>

Breve justificación	<p>En cuanto al punto 6, Análisis del diseño y fabricación de sus productos y líneas de negocio, la asignatura base para el desarrollo del mismo será Dirección de producción y logística, ya que se estudiará el sistema logístico de la empresa, como la empresa produce sus productos, donde y como los almacena, como es su sistema de pedidos, etc....</p> <p>Para los puntos 7 y 8, las posibilidades de expansión que puede tener la empresa y su propósito estratégico, principalmente se utilizarán conceptos y la teoría de la asignatura Dirección estratégica y política de la empresa, ya que se estudia hacia donde se quiere dirigir la empresa, que caminos tiene para ello, y cuales son la mejores opciones de las que dispone. También se emplean recursos y herramientas de las asignaturas de Gestión y organización de empresas y de Dirección financiera para estudiar los posibles escenarios que se puede encontrar la empresa tras la expansión.</p>
Capítulo del TFC	<p>9. Determinación de los objetivos y estrategias 10. Implantación, evaluación y control 11. Análisis de posibles inversiones y financiación</p>
Asignaturas relacionadas	<p>Gestión y organización de empresas de servicios Dirección estratégica y política de la empresa Dirección financiera</p>
Breve justificación	<p>Básicamente en estos tres puntos del índice se van a utilizar conocimientos, metodología y herramientas vistas en estas tres asignaturas: Gestión y organización de empresas de servicios, Dirección estratégica y política de la empresa, y Dirección Financiera.</p> <p>Gestión y organización de empresas de servicios: Para determinar los objetivos, realizar la matriz objetivos-estrategias y estudiar cual es la mejor estrategia para la empresa, se utilizarán herramientas y conocimientos estudiados en esta asignatura.</p> <p>Dirección estratégica y política de la empresa: Conceptos estratégicos para la implantación, evaluación y control de la estrategia definida.</p> <p>Dirección Financiera: En el punto 11 se acometerá a estudiar diversas inversiones que a la empresa le interesará realizar para poder proceder a realizar la expansión. Además se estudiará la forma de financiación de las mismas.</p>

### **3. OBJETIVOS DEL TFC**

Con el presente trabajo, lo que se pretende conseguir es, aplicando los conceptos, metodología y herramientas adquiridas y aprendidas en la Licenciatura de Administración y Dirección de empresa, poder realizar un estudio pormenorizado de una determinada empresa en cuestión, y acometer así una de las funciones que en un futuro muy cercano es muy probable que en la empresa donde trabajemos nos toque realizar.

El objetivo principal de este trabajo es analizar una pequeña empresa familiar, *Eschimar*, situada en la localidad valenciana de Utiel, conocer su situación tanto externa como interna, y realizar un estudio sobre las posibilidades de expansión que puede tener la empresa en un futuro, y ver si le interesa o no acometer esa expansión y como financiarse si decidiese hacerlo.

Para ello, como hemos comentado, emplearemos todo tipo de métodos, herramientas, programas y textos vistos y estudiados en la carrera, aplicando así los conocimientos adquiridos en la misma.

Básicamente lo que se pretende conseguir es diagnosticar la situación actual de la empresa, ofrecerle sus posibilidades de crecimiento y posibles actuaciones ante la crisis actual, y conseguir así que la empresa siga con su negocio con buenas perspectivas futuras, con lo que para ello emplearemos toda nuestra dedicación y conocimientos adquiridos.

## **4. SITUACIÓN ACTUAL**

### **a. DESCRIPCIÓN**

#### **a.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

*Eschimar* es una pequeña empresa familiar situada en la localidad de Utiel (Valencia). El nombre es un acrónimo que proviene de Estufas y Chimeneas Martínez.

Fue fundada en el año 1942 por los hermanos Martínez Alegre en la calle Tetuán en la localidad de Utiel. Actualmente sus instalaciones se encuentran en el polígono "El Melero" de dicha localidad.

## a.2 HISTORIA

*Eschimar* en sus orígenes era una empresa que se dedicaba a la fabricación de camas y artículos de metal. Con el transcurso de los años, se fueron adaptando a las necesidades de la localidad, y comenzaron a dedicarse a la fabricación de carpintería metálica en verano y a la fabricación de estufas en invierno.

Fue fundada en el año 1942 por los hermanos Martínez Alegre. Y fue en el año 1958, cuando la empresa se trasladó a un nuevo local, donde se especializaron en la fabricación únicamente de estufas de metal.

En el año 1963, José Martínez Alegre continuó el negocio con su hijo José Martínez García, y patentaron un modelo de estufa, la cual servía para quemar tanto serrín como leña, que quedó registrado en la Propiedad Industrial nº 98469, tomada razón en el libro número 395, y pasó a quedar patentado en el libro de Bruselas de inventores de la época.

Esta empresa ha ido pasando de padres a hijos, y en la actualidad sus gerentes José Luis Martínez Font y Fernando Martínez Font, que junto al hijo de uno de ellos, trabajan en la fabricación de estufas, chimeneas, barbacoas y otros artículos de metal.

Fue en 1990 cuando la empresa adquirió el nombre de *ESCHIMAR*, estufas y chimeneas Martínez, y comenzó a dedicarse y especializarse únicamente en la fabricación de estufas, chimeneas, hornos, barbacoas, insertables y artículos de fumistería.

Actualmente la empresa se encuentra situada en el Polígono el Melero de Utiel, parcela 75, y cuenta con dos gerentes nombrados anteriormente y dos trabajadores.

*Imagen 1. Instalaciones Eschimar*



Fuente: [www.eschimar.es](http://www.eschimar.es)

### **a.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

La empresa trata de acercarse lo máximo posible a los clientes, y mostrarles su cercanía, su afán por las cosas bien hechas y su compromiso con todo lo que le rodea. Con todos estos valores e ideas bien presentes en el día a día y en todo su trabajo, *Eschimar* define de la siguiente manera estos tres puntos básicos:

**Misión:** Ofrecer un conjunto de productos y servicios que permitan a nuestros clientes satisfacer sus necesidades con total confianza y tranquilidad gracias a nuestro conocimiento técnico, nuestra rápida respuesta, nuestra disposición y nuestro compromiso con la calidad.

**Visión:** Crear una estructura empresarial sólida y flexible, abierta a nuevas ideas y nuevos proyectos para poder traducirlos a nuevas soluciones para nuestros clientes.

**Valores:** Intentamos hacer las cosas bien para nuestra gente, para nuestros clientes, comprometidos con el medio ambiente y cuidando nuestras relaciones siguiendo una serie de premisas que nos definen:

- Pasión por el trabajo
- Relaciones de confianza
- Mejora continua
- Sostenibilidad y cuidado del medio ambiente

### **a.4. POLÍTICA DE LA EMPRESA**

La política de la empresa se basa en un pilar fundamental: el compromiso de la misma con sus clientes y el compromiso por la calidad de sus productos.

Pretende de este modo que su misión y valores de empresa estén presentes en la operativa de trabajo y tanto los miembros de la empresa, como los agentes económicos que estén en contacto, puedan percibirlos y apreciarlos como una gestión de mejora continuada, que haga compatible la estructura y origen de empresa familiar con el compromiso con la evolución, la productividad y la adaptación a los cambios del mercado y la sociedad.

Los principales puntos que ha establecido como reflejo de este ideario y objetivos son:

- Orientación al cliente y al consumidor

Su objetivo y misión es ofrecer al cliente y posibles consumidores un producto que satisfaga sus necesidades. Para ello la empresa trabaja siempre con el propósito de mejorar constantemente sus productos y adaptarse a los cambios y necesidades de la sociedad, preocupándose siempre por ofrecer la máxima calidad es sus productos.

- Trato Familiar

Las relaciones con todo tipo de agentes económicos son un punto vital para la empresa, por lo que la misma trata siempre de tener un trato familiar en todas sus relaciones.

- Filosofía de trabajo

La empresa es un negocio familiar fundado a base de mucho trabajo y esfuerzo. Un punto clave de la filosofía de la empresa es la constancia, perseverancia y buen hacer en un trabajo continuo y de calidad.

- Calidad mezclando tecnología con productos artesanales

Forma parte de la filosofía de la empresa. Se dedica a la fabricación de sus productos mezclando una parte artesanal de fabricación que ha realizado durante toda la vida y que le ha llegado a ese toque distintivo, con las nuevas tecnologías que han ido apareciendo en el mercado, resultando así productos de elevada calidad con un toque distintivo artesanal, que le ha diferenciado mucho de sus competidores.

Una vez definida de forma clara y concisa su visión, ésta se ha concretado en misión y, por último, se ha desglosado la misión en los distintos objetivos a todos los niveles jerárquicos, es el momento de establecer cómo se van a lograr estos y cómo se va a cumplir la misión de la empresa. Esta es la función de la estrategia de la empresa.

El elemento básico en el concepto de estrategia es la de coherencia, por ello debe existir una coherencia entre la estrategia de la organización, la misión, la visión y los valores.

No obstante, la coherencia de la estrategia con la visión y los objetivos es sólo uno de los diferentes ajustes que debe mantener la estrategia. Así la estrategia debe ser coherente con los recursos y capacidades. Hay que ser conscientes de que la empresa tiene unos recursos limitados y que la asignación de estos debe ser la mejor posible.

En consecuencia, la estrategia debe respetar una serie de coherencias:

- Coherencia con su misión y objetivos
- Coherencia con sus recursos y capacidades
- Coherencia con su entorno sectorial
- Coherencia con la organización y sistemas
- Coherencia interna

Y al igual que todos los factores con los que debe guardar coherencia cambian, también la estrategia debe evolucionar a la vez. En caso de que la estrategia permanezca estática en el tiempo se correría el riesgo de perder competitividad e incluso la desaparición de la empresa. En los últimos puntos del presente trabajo analizaremos las estrategias más adecuadas para que la empresa logre alcanzar sus objetivos.



En cuanto a la responsabilidad social que debe asumir la empresa, y que se definirá posteriormente, la búsqueda del beneficio debe ser considerada como un objetivo prioritario, para garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo. Pues, una empresa que no sea rentable difícilmente va a poder aportar algo a la sociedad.

Pero, una vez que la organización satisface, al menos parcialmente, su objetivo principal, que es la obtención de beneficio, ha de satisfacer otros objetivos sociales como son: mejorar el nivel de vida, igualdad de oportunidades, satisfacción y realización individual, medio ambiente no degradado, etc.

Por tanto, la responsabilidad social de toda empresa recae principalmente en tres áreas:

a) Área económico-funcional, dentro de la cual es posible incluir:

- La producción de bienes y servicios que necesita la sociedad.
- Crear empleo.
- Políticas de formación.

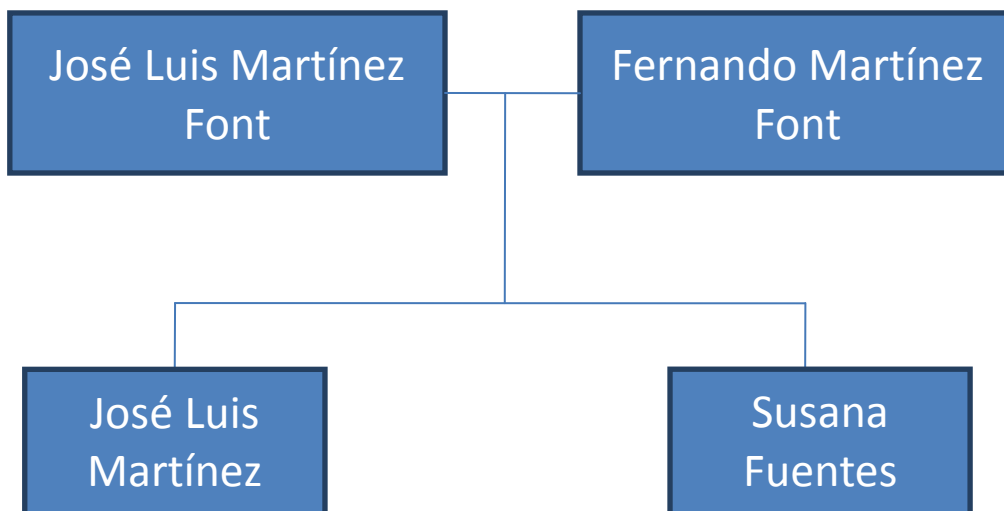
b) Área de calidad de vida, en la que la empresa debería centrar su atención en los siguientes elementos:

- Preservar el medio ambiente.
- Desarrollar el nivel de vida.
- Producir bienes y servicios de alta calidad.

c) Área de inversión social, en la cual la empresa debe promocionar actividades relacionadas con la cultura, el deporte, el arte y la educación. Actualmente, la viabilidad de una empresa a largo plazo requiere, aparte de la obtención de beneficios, el satisfacer los requerimientos de la sociedad.

#### **a.5. ORGANIGRAMA. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

*Eschimar* cuenta actualmente con cuatro trabajadores, cuya estructura organizativa es la que se muestra continuación:







La empresa está regida por dos gerentes hermanos que desempeñan cada uno distinta labor en la empresa:

- José Luis Martínez Font (1960): Realiza principalmente tareas de venta, de fabricación y control. Es el encargado de atender a los clientes, en las tareas de fabricación, su labor consiste en modelar y soldar las piezas, y se encarga de controlar que todo se realice correctamente. Supervisa la limpieza, medida y corte de todas las piezas antes de que se incorporen a las operaciones de producción.
- Fernando Martínez Font (1974): Lleva a cabo tareas de fabricación, montaje y de servicio post-venta. Es el que se encarga de soldar la mayor parte de las piezas, de montar y reparar artículos de fumistería. En cuanto al servicio post-venta, es uno de los encargados del transporte e instalación.

Tienen dos trabajadores contratados para la parte de producción y la parte administrativa:

- José Luis Martínez Núñez (1989): Hijo del gerente José Martínez Font, se encarga principalmente del corte de la chapas para la posterior elaboración de las piezas que componen las estufas, chimeneas, barbacoas, hornos y demás artículos, así como de proceder a pintar los productos una vez terminados. Además realiza tareas de mantenimiento de las instalaciones y de servicio post-venta como instalación y reparación.
- Susana Fuentes Cebrián (1977): Esposa de Fernando Martínez Font, es la encargada de la parte financiera de la empresa. Realiza funciones tanto administrativas, como contables y financieras.

#### **a.6. NEGOCIO FAMILIAR.ASPECTOS A DESTACAR**

En diversos estudios se refleja que las empresas familiares representan cerca de dos tercios de todas las empresas en cualquier economía. De hecho, casi la mitad de las corporaciones cotizadas en bolsa más grandes del mundo siguen siendo controladas por familias, incluyendo gigantes tales como, Ford y Samsung.

Sin embargo, en varios aspectos las empresas familiares todavía tienden a ser vistas por muchos como no muy progresivas, de carácter menos profesional. Muchas veces también se confunde la empresa familiar con la pequeña y mediana empresa. Aunque en general suelen ser de pequeña dimensión, las empresas familiares también tienen un papel destacado dentro de las principales y más grandes empresas.

Es difícil definir a las empresas familiares pero en general, son aquellas que poseen las siguientes características:

- Su propiedad es controlada por una o más familias.
- Algunos miembros de la familia conducen sus negocios ocupando cargos directivos.
- Tienen el deseo de perpetuar en el tiempo la obra de su fundador.

La empresa familiar se caracteriza por estar conformada por los sistemas de la empresa y la familia.

El sistema familiar es básicamente emocional, con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. Es el ámbito donde se cultivan los valores de la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

El sistema empresarial, por otro lado, se basa en el cumplimiento de las tareas. Está construido en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración. Además está orientado hacia el mundo exterior produciendo bienes y servicios para el mercado, siendo vitales el rendimiento y los resultados.

En las empresas familiares estos dos sistemas no solo se superponen sino que son realmente interdependientes, lo que supone una fuente de ventajas competitivas a nivel empresarial, pero también de numerosas dificultades y conflictos derivados de la complejidad de la superposición de sistemas con una marcada diferenciación de funciones, reglas, roles y contextos.

Se dice que las empresas familiares gozan de ciertas ventajas competitivas sobre las empresas no familiares. Según la teoría de los recursos y capacidades, parte de estas ventajas competitivas de las empresas familiares tendrían su origen tanto en el control familiar de la propiedad, como en su particular organización interna, que generan toda una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables (no apropiables) por otras empresas, que se han ido acumulando a lo largo del tiempo.

La globalización, el permanente acercamiento de los mercados y la constante evolución de los productos haciéndolos menos diferenciados provocan el que la empresa familiar no pueda ser asociada, únicamente, a la imagen tradicional.

En el entorno actual, las empresas familiares tienen que luchar por la subsistencia y la superación en un mercado en el que la eficiencia en los procesos y los precios y la calidad de los productos pesan más que un apellido.

Independientemente de esta lucha, las empresas familiares tienen que afrontar y resolver su propia problemática, la familia.

### El modelo de los 3 círculos

En 1978, los investigadores de Harvard, Renato Tagiuri y John A. Davis concibieron el ahora ampliamente utilizado modelo de tres círculos para identificar los grupos y fuerzas dominantes que definen a cualquier empresa familiar.

El sistema se compone de tres grupos o subsistemas independientes pero superpuestos: los propietarios (dueños), los empleados de la empresa y los miembros de la familia que posee una participación mayoritaria en la propiedad. La intersección de intereses a veces contrapuestos puede convertir a estos sistemas en ambientes emocionalmente cargados a la hora de planificar y resolver problemas.

El modelo ayuda a explicar por qué el conflicto es inherente a la estructura de la empresa familiar: si las partes dominantes ven el mundo de manera diferente y tienen distintas necesidades, el conflicto es inevitable.

Pero el modelo también ayuda a explicar por qué es vital integrar varios puntos de vista, y por qué es importante manejar los asuntos de negocios, familia y de propiedad siguiendo principios sólidos como el respeto y la armonía familiar.

Lo que diferencia ésta de la empresa no familiar es la coincidencia de tres roles simultáneos. La rapidez de poder cambiar del rol de tío a gerente de marketing y a uno de los principales accionistas de la empresa complica la relación entre familiares así como entre éstos y los no familiares.

El desarrollo del modelo de los 3 círculos permite analizar mejor la problemática de las relaciones familiares y empresariales y, en especial, la superposición de roles.

*Imagen2. Negocio Familiar*



***Al negocio hay que tratarlo como negocio y a la familia como familia . Fuente: Google imágenes***

El ámbito de la familia busca el mantenimiento de la armonía familiar y el desarrollo personal de sus miembros. Entre sus actividades críticas se destaca la definición de la misión familiar, y del protocolo familiar, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiar, y la gestión de los conflictos familiares. El Consejo Familiar es el principal órgano.

El ámbito de la propiedad persigue el mantenimiento de la armonía accionarial, la gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo, y el mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.

Entre sus actividades críticas destacan la definición del plan estratégico de la empresa, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno de la empresa y la selección de los miembros del consejo de administración, la gestión de los conflictos entre accionistas y la selección del sucesor. Los principales órganos de gobierno son la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración.

El ámbito de la empresa persigue la máxima eficacia, la mejora del clima organizativo y el continuo desarrollo organizativo. Entre sus actividades críticas destacan el diseño de la estructura organizativa, la gestión del cambio y de la innovación y el establecimiento de la política de recursos humanos: selección, desarrollo, identificación y compromiso del personal.

Aunque no lo vamos a desarrollar, mencionar que además de todo, el modelo de los tres círculos permite clarificar uno de los puntos centrales en la comprensión de la empresa familiar: la existencia de diferentes grupos de interés. Una parte importante de las dificultades que aparecen en las empresas familiares están relacionadas con la existencia de diferentes grupos con intereses diferentes.

De acuerdo con los tres ámbitos que se han definido hay que diferenciar ocho grupos diferentes de interés en función de la pertenencia a alguno o varios de los tres círculos. Dentro de estos diferentes grupos es importante diferenciar entre los que son de la familia y los que no lo son, y dentro de los primeros los que trabajan y/o tienen participación en la propiedad y los que no.

### Modelo evolutivo tridimensional

Con posterioridad al modelo de los 3 círculos mencionados anteriormente, el mismo fue dotado de una dimensión evolutiva por un conjunto de autores liderados por Kevin Gersick, entre los que se encontraba John Davis. Estos autores propusieron una pauta evolutiva temporal en estas tres dimensiones.

Este modelo realiza un gran aporte pues permite entender que hay diferencias entre las diversas empresas familiares, de forma que una empresa familiar será distinta en función de la fase en que reencuentre respecto a cada una de las tres dimensiones.

La dificultad del modelo radica en que el eje de la propiedad y el de la familia se refieren a una misma realidad. El eje de la propiedad se refiere a relaciones de parentesco familiar (fundador, hermanos, primos), mientras que el eje de la familia se refiere al detalle del ciclo de vida de la generación fundadora, por lo que es una ampliación de una parte del eje de la propiedad.

Estos enfoques tienen sentido en la medida que han permitido empezar a buscar soluciones.

### Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Seguidamente vamos a definir las ventajas y desventajas que hacen tan singulares a las empresas familiares. Entre las *ventajas* podemos destacar.

- Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad. Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Piensan que tienen una responsabilidad familiar en común y están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo para el éxito de esta empresa que los que hubieran dedicado a un empleo corriente.
- Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento. El hecho que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 o 15 años representa una considerable ventaja. A menudo desarrollan relaciones de largo plazo con sus empleados y comunidades, y esa lealtad adicional realmente puede hacer la diferencia en un negocio sobre todo cuando se traduce en sólidas culturas orientadas al servicio.
- Las empresas familiares tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, un know - how del negocio que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrán propagarse rápidamente en una situación habitual pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.
- Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada.
- Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.
- Educar e inculcar valores a tus hijos y familiares y posibilidad de ofrecer puestos de trabajo a los tuyos.
- Cercanía, confianza y orgullo. El compromiso y la cultura radican en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables y como tal es percibida en el mercado. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un personal estable. Además, el compromiso se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto.

Entre sus *desventajas* se encuentran:

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados. Se puede perder profesionalidad si en ocasiones prima la sangre frente al talento.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
- Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.
- Se puede perder cierta privacidad familiar.
- Si se mezcla lo afectivo con lo profesional se puede generar mal ambiente.
- Se puede llegar a confundir el hecho de ser propietario con la capacidad para dirigir un negocio. Organización confusa, estructura poco definida, falta de una clara división de tareas.
- Se puede crear confusión en la cadena de mando si varios dueños dan órdenes simultáneas e incluso contrarias.
- Los hijos pueden perder la libertad a la hora de escoger su futuro profesional y estar limitados al negocio familiar.
- Tensiones financieras, Los familiares acaban con el negocio. Desequilibrio entre contribución y remuneración.
- Problemas de sucesión. El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Si se cambia la conducción de una empresa y su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales.

De estas características se deduce la necesidad y conveniencia de intentar dotar a la empresa familiar de mecanismos y estructuras que ayuden a estabilizar y formalizar las relaciones entre los sistemas de la familia y la empresa, para facilitar su supervivencia en el tiempo.

### Problemas más frecuentes en las empresas familiares

La empresa familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas. Para facilitar su comprensión, Amat propone el Modelo de los 5 Círculos, que se desarrolla a partir del modelo de los 3 Círculos explicado anteriormente. El modelo de los 5 círculos complementa al anterior, permitiendo analizar la problemática de las tres áreas consideradas.

Éste modelo de los 5 círculos integra y estructura los problemas de la empresa familiar alrededor de las cinco áreas, cada círculo representa un área, consideradas como las más relevantes y críticas de este tipo de empresas:

- Familia
- Propiedad
- Negocio (perspectiva estratégica de la empresa y su competitividad)
- Gestión de la empresa
- Sucesión

### *Problemática ligada a la familia empresaria*

La existencia de conflictos, rivalidades y tensiones familiares es uno de los principales problemas. Muchas tensiones y rivalidades familiares están latentes pero no se expresan hasta que desaparecen los líderes familiares. Sin embargo, el conflicto y las tensiones familiares son inevitables y no siempre son negativos pues pueden servir para promover la necesaria renovación estratégica y organizativa de la empresa.

Los conflictos familiares aumentan cuando va aumentando el número de miembros en la familia. Pueden ser de diferentes tipos y pueden involucrar a diferentes personas.

El conflicto puede ser entre el fundador y su cónyuge por el tiempo, los recursos y esfuerzos invertidos en la empresa familiar; entre el padre y sus hijos en los temas relacionados con la delegación, el estilo de dirección, la retribución o la sucesión; entre hermanos (y/o) cuñados, o entre primos por el tema del liderazgo y la distribución del poder o por la retribución por el trabajo y por la propiedad, o entre familiares y profesionales por la delegación, formalización y profesionalización.

La continuidad de la empresa se ve amenazada debido a que no hay mecanismos de prevención de aparición de conflictos o no hay preparación para una adecuada gestión de un conflicto.

El predominio de los valores familiares sobre los empresariales puede provocar la existencia de desequilibrios en la relación profesional tanto con familiares como con profesionales externos.

Suelen encontrarse variados problemas vinculados a la influencia de la familia: el nepotismo que resulta de imponer los intereses personales sobre la lógica empresarial, por ejemplo en temas ligados a la gestión de recursos humanos (ascensos, remuneración, evaluaciones de desempeño)

Normalmente suele dominar la esfera familiar mientras la empresa está dirigida y controlada por un número reducido de familiares.



Sin embargo, a medida que la empresa va incrementando el número de sus miembros y va alcanzando mayor antigüedad el ámbito empresarial va dominando al familiar como necesidad ineludible para garantizar el buen gobierno de la empresa.

También los conflictos familiares se producen, no solo por la falta de armonía familiar, sino, por la ausencia de adecuados instrumentos y órganos de gobierno.

#### *Problemática ligada a la propiedad*

Además de los problemas típicos de dirigir una empresa pueden existir los problemas ligados a la participación de la familia (o de parte de ella) en el capital (como propietarios activos en el presente o en el futuro).

En cuanto a la gestión del patrimonio familiar hay una serie de problemas en los que pueden incurrir las empresas familiares, especialmente las de menor dimensión:

- Riesgo de confusión entre el patrimonio familiar y empresarial. En muchos casos, parte de los resultados de años anteriores se han ido reinvertiendo en la propia empresa, poniendo incluso los inmuebles a nombre de la sociedad, o incluso el endeudamiento empresarial se consigue a través de garantías del patrimonio familiar y personal.
- Elevado riesgo de confusión entre finanzas de la empresa y las de la familia. Por ejemplo, hay casos en que el pago de los dividendos o las retribuciones se hace en función de las necesidades familiares y no de los beneficios obtenidos.
- Limitada conciencia de la necesidad de realizar una adecuada planificación jurídica.

Otro problema puede ser la dispersión del capital en un elevado número de accionistas. Mientras que la empresa crece de forma progresiva, la familia puede llegar a crecer de forma exponencial, lo que supone una progresiva fragmentación del capital inicial en pequeñas participaciones.

Además pueden existir fuertes resistencias a la entrada de capital no familiar en la empresa.

#### *Problemática ligada al negocio*

El área del negocio considera, especialmente, la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo).



### *Problemática ligada a la gestión*

La empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto está relacionado muchas veces al dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y al estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista.

Esto suele provocar dificultades para afrontar la profesionalización de su personal, retrasando tanto el cambio generacional como el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional y promover su mejora competitiva y estimular una progresiva descentralización gracias a la existencia de adecuados sistemas de dirección y el desarrollo permanente del personal.

En las empresas familiares de menor dimensión hay una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo, una estructura organizativa generalmente personalista, una elevada ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida.

Esto se complementa con el elevado tiempo de permanencia del director general asumiendo la máxima responsabilidad en la gestión de la empresa.

En esta área se considera, especialmente los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Se destacan los siguientes:

- El grado de profesionalización: formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos superiores e intermedios, incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria y en gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo, definición explícita de las responsabilidades y los centros de responsabilidad, utilización de consultores por parte de la alta dirección, claridad en las funciones, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa, reducida interferencia de la familia en la gestión.
- El grado de formalización del sistema de control, con una amplia utilización del sistema presupuestario en el proceso de control.
- El grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, de promoción y de planes de carrera y de retribución vinculada a criterio de mercado y eficacia.

### *Problemática ligada a la sucesión*

La empresa familiar tiene graves dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión. La gran mayoría tienen o han tenido dificultades para sustituir al líder familiar de la empresa.

El factor que puede contribuir más directamente a los problemas que se producen durante la sucesión es seguramente la resistencia a retirarse de los familiares en el poder, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa, y, sobretodo, si además es el fundador. Esto suele ir asociado a la ausencia o negativa a preparar un plan de sucesión.

Un número importante de empresas familiares vive el proceso de sucesión con una gran tensión familiar, especialmente por el incremento de la rivalidad entre padres e hijos, entre hermanos y/o entre diferentes accionistas o ramas familiares así como por la ansiedad que genera esta situación en los diferentes grupos afectados (personal no familiar, especialmente el de confianza del líder que traspasa el mando, familia, propietarios, clientes, proveedores).

### Aspectos a tener en cuenta en las empresas familiares

#### - *Profesionalización de la Empresa Familiar*

Una institución que probablemente creció sin estructura organizacional ni profesional solamente con la férrea voluntad y entrega del fundador, debe ser profesionalizada. Profesionalización, como su nombre lo indica es tener una gestión profesional o sea definir, tareas, funciones, objetivos y responsabilidades bajo criterios empresariales basados en eficiencia, eficacia y evaluación de resultados. Se debe crear una estructura financiera y de gestión altamente profesional. Esta profesionalización está dirigida tanto a familiares como no familiares.

Debe contemplar la elaboración de la planeación estratégica de la empresa, así como el diseño de los planes de carrera para los ejecutivos familiares y no familiares que laboran en la empresa. Profesionalizar la empresa es garantizar su continuidad, hacerla más fuerte y rentable y menos vulnerable a los acontecimientos familiares.

#### - *Planeación estratégica*

Los clientes de hoy tienen una gran variedad de posibilidades para conseguir sus insumos. Debido a ello, y para contrarrestar este efecto, es necesario tener una herramienta que motive al cliente a decantarse por los productos de nuestra empresa. Esta herramienta se llama ventaja competitiva.

La estrategia es el medio para conseguir esa ventaja competitiva. Debe estar basada en crear nuestra cadena de valor y que ésta aporte un beneficio que el cliente no pueda encontrar en otras empresas.

La estrategia debe permitirnos lograr la diferenciación entre nosotros y la competencia.

#### - *Órganos de gobierno*

La familia debe establecer los órganos de gobierno necesarios para gestionar. El establecimiento de estos órganos es lo que comúnmente se conoce como institucionalización de la Empresa Familiar.

Esta institucionalización está dirigida a la familia, la empresa y a la propiedad.

Dentro de la familia podemos mencionar la asamblea o consejo de familia.  
Dentro de la empresa podemos mencionar la dirección y el consejo de administración.  
Dentro de la propiedad podemos mencionar la asamblea de accionistas.

Cada instancia tiene su propia responsabilidad y en la medida en que estén equilibrados y sean autónomos se podrá garantizar la continuidad, fortaleza y rentabilidad de la empresa. Asimismo se podrá asegurar la subsistencia de la empresa y será menos vulnerable a los acontecimientos familiares.

En cuanto a la Dirección General, ésta debe ser un órgano colegiado, independiente, formado por todos los directores (familiares y no familiares), que fomente la comunicación, el trabajo en equipo, permita la diversidad de pensamiento, donde se tomen decisiones en base a la información y se controle y supervise la delegación de autoridad y responsabilidades.

El Consejo de Administración es la instancia donde los Accionistas de la Empresa toman las decisiones más adecuadas para el buen funcionamiento de la misma. Es un órgano de supervisión y control de la operación del negocio. Debe velar por la creación de valor y el crecimiento del patrimonio familiar.

La dirección y planeación de la empresa debe descansar en un gobierno corporativo que garantice la imparcialidad de las decisiones y que más allá del beneficio a la familia, se beneficie a la Empresa.

#### - *Liderazgo*

El liderazgo del fundador que le ha permitido crear una empresa, abrir mercado y tener el reconocimiento y aceptación de los clientes, debe continuar a través de las generaciones. Ese mismo liderazgo es el que deben compartir sus sucesores y directivos y a través de éste se puede asegurar la coexistencia y superar las rivalidades existentes.

A través del liderazgo de los miembros de la familia se reconocen las aportaciones de cada uno de ellos buscando la complementariedad.

El liderazgo permite lograr la unidad y ésta es el resultado de conseguir que el todo sea mayor a la suma de las partes. Este sería el principio de la rentabilidad y continuidad.

#### - *Protocolo Familiar*

El protocolo familiar permite adelantarse a los posibles puntos de conflicto entre los miembros de la familia en su participación en la gestión y dirección de la empresa.

A través del protocolo familiar podemos definir situaciones tales como: las remuneraciones y prestaciones de los directores, la participación o no de cónyuges o parientes políticos, la venta de acciones, la participación de socios y consejeros en el consejo de administración, la salida a la bolsa, la mediación de los conflictos, las reglas para la incorporación de nuevas generaciones y por supuesto la sucesión.

El diseño y aprobación de un buen protocolo familiar evitará diferencias, conflictos, abusos, desacuerdos y malas interpretaciones de aquellos que pudieran no querer respetar a los demás miembros de la familia.

- *Planes de contingencia*

Los planes de contingencia deben elaborarse cuando la sucesión no se ha completado. Este tipo de planes tienden a preservar la tranquilidad en la empresa y la familia y buscar a través de un consenso la continuidad en la marcha del negocio.

- *Continuidad*

La principal responsabilidad del padre/fundador o de los hijos en la segunda generación o los primos en la tercera es que la Empresa Familiar continúe.

Esta continuidad se puede lograr a través de una buena comunicación entre los socios activos en la empresa, trabajo en equipo, consenso para la toma de decisiones y fijando conjuntamente el rumbo de la empresa. Sin estos la empresa se irá a pique y el patrimonio familiar se verá en peligro de extinción.

Al final, es mejor la continuidad que la separación. La continuación permite ejercer el poder de compra gracias al tamaño de la empresa, mantener el poder de negociación debido principalmente al compromiso de los directores, se tiene mayor capacidad económica y existe el crecimiento con control.

- *El futuro de la empresa familiar*

Los directores en las Empresas Familiares no solamente deben ver el corto plazo, deben pensar y planear el mediano y largo plazo. Cuando se piensa en estos términos se están fijando las bases para la subsistencia, crecimiento y desarrollo de la empresa.

Para lograr esto es importante la planificación del patrimonio familiar, mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia y continuar el legado del fundador.

Una Empresa Familiar institucionalizada, profesional y que conserva los valores originales de su creación es una empresa con vista hacia el futuro.

## **b. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

### **b.1 INSTALACIONES Y MAQUINARIA**

Son dos elementos primordiales y básicos en la vida de una empresa, por lo que es importante analizarlos y ver sus características. Vamos a especificar y explicar el tipo de maquinaria con el que cuenta *Eschimar* para la fabricación de sus productos, así como las instalaciones que posee para fabricarlos, almacenarlos y venderlos.

#### *1. INSTALACIONES*

La empresa cuenta con 2 naves industriales situadas en el polígono “el Melero” de Utiel, parcela 75, cada una empleada para una función distinta, y con un local situado en la calle Valencia de la misma localidad, local exclusivamente empleado como exposición de sus productos.

La nave más amplia cuenta con unas dimensiones de 1000 m<sup>2</sup>, y es donde se realiza la función de fabricación. En esta nave se encuentran toda la maquinaria necesaria para la fabricación de los productos de la empresa, y es donde los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo de trabajo. Además, sirve de almacén de productos semiterminados, como estufas, chimeneas y barbacoas pendientes de su acabado.

Fue adquirida por la empresa en el año 1993, y hasta la fecha no se le ha realizado remodelación alguna.

*Imagen 3. Instalaciones Eschimar*



*Fuente: Elaboración propia*



La nave anexa a la anterior está dividida en dos, siendo una parte la zona de exposición de los productos, y la otra convertida en el almacén de la empresa.

La parte de almacén mide 350 metros cuadrados, y almacena actualmente alrededor de 300 estufas, 120 barbacoas, 150 chimeneas, 120 cassetes y un conjunto de productos de fumistería.

Imagen 4. Instalaciones Eschimar



*Fuente. Elaboración propia*

La zona de exposición está comprendida por 400 metros cuadrados, y cuenta con una oficina y unos aseos para uso de los clientes.

Imagen 5. Instalaciones Eschimar



*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente. Elaboración propia*

Además, como hemos comentado anteriormente, la empresa dispone de un local situado también en la localidad de Utiel, calle Valencia N°18, local céntrico y amplio que es empleado única y principalmente como exposición de la variedad de productos de la empresa. A continuación se muestran también algunas imágenes de dicho local.

*Imagen 6. Instalaciones Eschimar*



*Fuente: Elaboración propia*

## 2. MAQUINARIA

El conjunto de máquinas y herramientas que emplea la empresa para la elaboración de sus productos es el siguiente:

*Imágenes7. Maquinaria Eschimar*



**Sierra mecánica:** Se emplea para cortar las piezas más pequeñas y delicadas que forman las estufas (como son las pletinas, ángulos, varillas y tubos). Se cortan hierros desde 0 a 5 m de longitud y 20 milímetros de espesor. Cortes a 90 y 45 grados.





**Punzonadora:** Este tipo de máquina es utilizado en la empresa para punzonar chapas, cortar pletinas y cortar las esquinas de los ángulos. Para punzonar tiene varios cabezales con distintos grosores y formas dependiendo de los trabajos a realizar. En ella se hacen las patas de las estufas y se cortan las esquinas de las puertas y repisas.



**Maquina de taladrar:** esta máquina funciona incorporándole brocas de diverso grosor para hacer taladros en las chapas por ejemplo en las puertas de las estufas para sujetar los cristales.



**Guillotina:** Sirve para cortar las piezas más grandes de las estufas como son los cuerpos, cabezas, los culos y los hornos, así como los embellecedores de las chimeneas, y toda clase de piezas necesarias debido a la amplitud y comodidad de dicha máquina. Se caracteriza porque contiene un control numérico digital para cortar las piezas milimétricamente. Se cortan piezas de 3 metros por 80 centímetros y hasta 10 milímetros de espesor.



**Cilindro:** Se emplea para arrollar los tubos de humo que son la salida principal de gases y humos de las estufas. Las medidas básicas de diámetro son de 10, 12, 15, 17, 20, 25, 30 y de 0,8 a 4 mm de espesor. Y además arrolla los cuerpos de las estufas cilíndricas o redondas.



**Plegadora automática:** su función es hacer toda clase de pliegues en las chapas de acero. Además también se emplea para doblar los cuerpos de las estufas, las puertas y los embellecedores de las chimeneas. Características: la plegadora automática funciona mediante cuchillas con varias formas y grados, la maquina ejerce una presión o fuerza de 60 toneladas y pliega chapas hasta 10 milímetros por 3 metros.

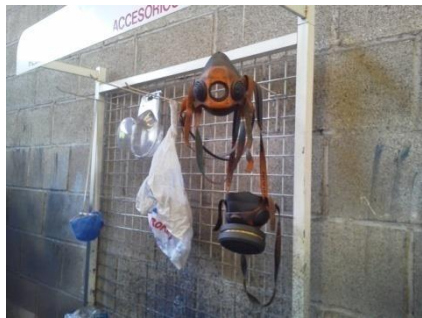




**Carretilla elevadora:** es el medio de transporte que emplea la empresa para mover los paquetes de chapa de gran tonelaje, estufas etc.



**Prensa mecánica:** funciona mediante matrices y su uso principal es hacer tapas, culos, patas y registros de las estufas redondas



**Mascarillas:** Empleadas para proteger de los vapores y gases de las pintura. su uso es obligatorio a la hora de pintar los productos.



**Pistola:** Se usa para pintar las estufas y chimeneas. Va conectada a un compresor que le hace funcionar (empujando la pintura), y tiene un abanico que permite pintar en horizontal, vertical o en diagonal.



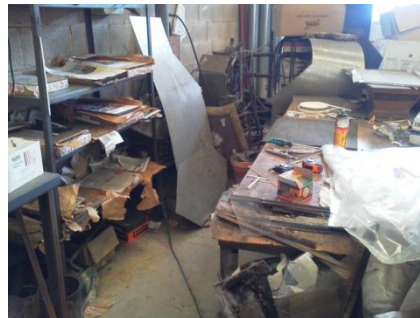
**Plegadora manual:** Esta máquina se utiliza para doblar planchas de 0,5 a 4 mm de espesor, hasta 1 m de longitud y de 0 a 120 grados. Es manual y dobla mediante una pesa que trabaja por contrapeso. Se doblan ángulos y pletinas y sirve de apoyo para la plegadora hidráulica.



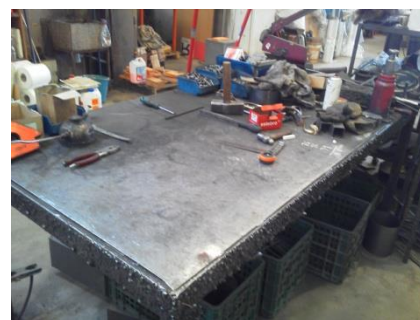
**Soldador:** Herramienta que a través de hilo de soldar, y siempre con la protección de ese visor, sirve para soldar todo tipo de metales, y así ir añadiendo piezas y formando los productos.



**Radial y taladradoras:** Sus funciones son cortar chapas y taladrar la materia prima de la empresa para ajustar piezas.



Zona donde se preparan, con cinta adhesiva y pegamento especial, los cristales de las estufas y cassetes para adherirlos a las puertas.



Zona de trabajo, revisión y reajuste de los productos.



**Soplete:** Empleado para realizar soldaduras y distintos tipos de cortes.



**Transpaleta:** Elemento empleado para transportar pallets y otro tipo de carga



Sirve para doblar en forma circular las piezas de las estufas, chimeneas y barbacoas.



*Fuente: Elaboración propia*

Vehículo de la empresa empleado para el servicio de transporte y distribución, así como para la carga y transporte de materias primas y productos semiterminados.

## **b.2. CAPACIDAD ESTRATÉGICA: RECURSOS Y COMPETENCIAS**

Para seguir analizando *Eschimar*, y poder conocer sus fortalezas y debilidades, es necesario estudiar su capacidad estratégica.

La capacidad estratégica la comprenden los recursos y competencias de una organización que son necesarios para la misma para vivir y prosperar empresarialmente. Vamos a ver cuáles son estos recursos y competencias con los que cuenta la empresa.

En cuanto a los recursos, en la teoría se dividen en cuatro grupos: Recursos físicos, Recursos financieros, Recursos humanos y Capital intelectual.

- *Recursos físicos*: engloba toda la maquinaria y herramientas vistas anteriormente que posee la empresa para elaborar sus productos, así como las instalaciones y la capacidad de producción de la organización.

*Eschimar*, como se vio anteriormente, cuenta con 2 naves industriales situadas en el polígono el melero de Utiel, y con un local situado en la calle Valencia de la misma localidad, local exclusivamente empleado como exposición de sus productos. Cada una de las instalaciones posee la capacidad requerida por la empresa para su uso, y su localización es favorable para la empresa.

El conjunto de maquinaria también forma parte de este tipo de recursos. Detallado en el apartado anterior, solo queda mencionar que la mayoría de maquinaria se encuentra amortizada a mitad de su vida útil, y que la empresa se está planteando adquirir nueva maquinaria.

Las máquinas durante la jornada laboral no trabajan a pleno rendimiento, ya que solo se emplean en los momentos necesarios, hecho que debería mejorar la empresa para ahorrar tiempos, pero claro contratando más operarios, redistribuyendo el horario de los trabajadores con los que dispone a turnos o haciendo horas extras, planteamiento que habría que estudiar para ver que le convendría más a la empresa.

- *Recursos financieros*: Engloba el capital, dinero en efectivo, deudores y acreedores y proveedores de fondos.

Hace referencia a la liquidez de la empresa, al dinero que debe cobrar de sus clientes y a su forma de financiarse.

El saldo de Clientes no es muy elevado según nos han informado los gerentes, debido a la buena relación y negociación con sus clientes, lo que es muy favorable para la empresa. La empresa posee liquidez para hacer frente a sus proveedores y además tiene buen poder de negociación con los mismos, y actualmente no se ha financiado externamente, solo internamente por medio de aportaciones al capital por parte de sus dos socios, aunque no descarta financiarse externamente a través de un préstamo si decide expandir su negocio.

- *Recursos humanos*: Como se ha podido ver en su organigrama, *Eschimar* cuenta con dos gerentes y dos trabajadores, cuyas habilidades y conocimientos son fundamentales para el negocio.
- *Capital intelectual*: Activo muy importante para el negocio que aporta valor. Incluye patentes, marcas, sistemas de negocio, base de datos clientes etc... *Eschimar* cuenta con una patente de la primera estufa redonda realizada y patentada en Bruselas. Además tiene registrada la marca *Eschimar* y tiene informatizada todos sus datos de clientes.



Y todos estos recursos han de gestionarse de manera adecuada, ser planificados, estudiados y entendidos como parte vital de la empresa, la cooperación entre las personas, adaptabilidad, relaciones, experiencia y aprendizaje son pilares fundamentales para la misma. Todas estas habilidades o destrezas mediante las que los recursos son desplegados de manera efectiva a través de los procesos engloban las competencias.

Pero para que una empresa tenga ventajas competitivas frente a sus competidores, es necesario que cuente con recursos y competencias esenciales que le haga ser única. Vamos a definir los recursos y competencias dividiéndolos entre Umbrales y únicos y esenciales, y veremos así el potencial de la empresa.

*Competencias Umbral:* Procesos y actividades necesarias para satisfacer los requerimientos mínimos de los clientes y continuar existiendo.

Eschimar lleva a cabo:

- Planificación de la producción
- Planificación de estrategias
- Análisis de las ventas
- Gestión de inventarios
- Programas de formación
- Evaluación y control de resultados

*Competencias esenciales:* Actividades sobre las que se basa la ventaja competitiva. En Eschimar cabe destacar:

- Combinación de conocimiento técnico, rápida respuesta, compromiso, disposición, trabajo y esfuerzo
- Trato familiar en todas sus relaciones
- Calidad en su trabajo, productos de elevada calidad con un toque distintivo artesanal, que le ha diferenciado mucho de sus competidores
- Gran poder de negociación con proveedores y clientes
- Sistema de costes bajos y buenos precios

*Recursos umbral:* Recursos necesarios para satisfacer los requerimientos de los clientes y continuar existiendo

- Instalaciones y maquinaria
- Equipo de trabajo
- Capital, efectivo, líquido

*Recursos únicos:* sobre los que se basa la ventaja competitiva de *Eschimar* y que son difíciles de imitar u obtener por la competencia:

- Entramado organizativo característico de la empresa
- Su sistema de negocio que le hace ser diferente
- Capacidad de reacción

Para sobrevivir y prosperar, la empresa necesita afrontar los desafíos del entorno y para ello depende de sus recursos y competencias. Alcanzando su nivel umbral la empresa sobrevivirá, la clave es aprovechar sus capacidades únicas y esenciales para hacerse fuerte y obtener ventaja competitiva frente al resto.

### **b.3. PROVEEDORES Y CLIENTES**

En este apartado vamos a enumerar y analizar tanto los clientes como los proveedores de la empresa. Ambos son dos pilares fuertes y fundamentales para la misma, ya que si consigue una buena financiación y negociación con sus proveedores y sus clientes no se retrasan mucho en los pagos, obtendrá una mayor holgura para el buen funcionamiento de la empresa y poder invertir en ella.

En primer lugar mostramos el listado de proveedores facilitado por la empresa:

#### *Imagen 8. Lista de de Proveedores Eschimar*

JOSE LUIS MARTINEZ FONT  
Listado de proveedores

Pág. 1

Proveedores entre 0 y 99999 y nombre entre y ZZZ

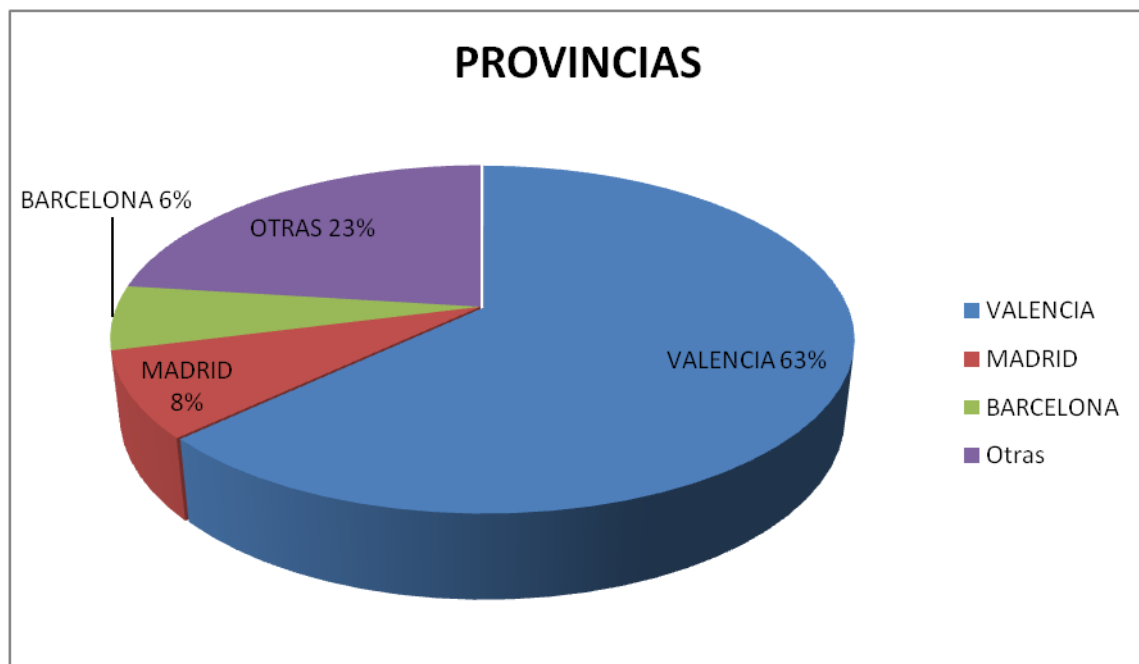
Cód.	Nombre	Dirección	C.P.	Población	Provincia	Teléfono	N.I.F.
1	VARIOS						
2	BRONPI CALEFACCIÓN, S.L.	Ctra. Córdoba-Málaga, Km. 70	14900	LUCENA	CORDOBA	957 502 75	B-14.465.330
3	SUMINISTROS ALBERTO Y PEDR	Avda. General Pereira, 33 bajo	46340	REQUENA	VALENCIA	96 232 31 9	B-97.236.996
4	LEVANTINA DE SOLDADURA, S.L.	Polig. Ind. El Barranquet, c/ Riu M	46940	MANISES	VALENCIA	96 153 77 9	B-96.382.890
5	TELEFÓNICA DE ESPAÑA, S.A.	Gran Vía, 28	28013	MADRID	MADRID	1004 - 1003	A-82.018.474
6	IBERDROLA, S.A.	APDO. 148	19200	GUADALAJAR	GUADALAJAR	901 20 20 2	A-95.075.578
7	TELEFÓNICA MÓVILES DE ESPA	Ronda de la Comunicación, S/N	28050	MADRID	MADRID	609	A-78.923.125
8	GASOLEOS ESTELA, S.L.	C/ Camino, 76	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 11 6	B-96.978.226
9	FERRETERIA GABALDÓN, S.L.	C/ Antonio Maura, 8	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 01 9	B-45.032.371
10	ANDRÉS MARTÍNEZ RUEDA	C/ Barcelona, 81	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 14 1	25.424.874-F
11	FERNANDO MARZO GADEA	C/ Valencia, 14	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 20 0	73.641.311-A
12	JIMÉNEZ CRISTALEROS, S.L.	C/ Echegaray, 31	30850	TOTANA	MURCIA	968 420 63	B-30.394.472
13	INDUSTRIAS SALGUEDA, S.A.	Polig. Ind. Els Pintors, c/ Picasso,	17500	RIPOLL	GIRONA	972 70 05 9	A-17.017.138
14	MANUFACTURAS ROCAL, S.A.	C/ Raval Sant Antoni, 2	8540	BARCELONA	BARCELONA	93 881 24 5	A-58.618.380
15	BIOMASA ECO-FORESTAL DE VIL	Ctra. Villacañas a Quintamar, Km.	45860	VILLACAÑAS	TOLEDO	986 262 18	A-36.796.944
16	QUIMICA TÉCNICA, S.A.	Rosa de los Vientos, 77	29006	MÁLAGA	MÁLAGA	952 04 00 5	A-29.210.614
17	SUMINISTROS CERRAJEROS, S A	Avda. Cardenal Benlloch, 71-73	46021	VALENCIA	VALENCIA	96 339 39 2	A-46.124.947
18	WEILBURGUER-SCHRAMM IBERI	Polig. Ind. Can Comelles Sud-C/	08292	ESPARREGUE	BARCELONA	93 777 62 4	A-61.599.007
19	ABELLO LINDE, S.A	Ctra. de las Cuevas, s/n	46314	FUENTERROB	VALENCIA	608 76 90 1	A-08.007.262
20	JOSE LUIS CERVERA HERVÁS	Polig. Ind. El Melero, parc. 65-66	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 11 6	73.645.289-W
21	PLASTIC-METALL, S.L.	C/ De les Noves Technologies, 31	43350	LES BORGES	TARRAGONA	977 56 09 5	B-43.040.310
22	HIERROS SOPENA,S.L.	Polig. Ind. Los Vientos c/tramunta	46119	NAQUERA	VALENCIA	96 145 20 5	B-46.040.531
23	TONO COLOR, S.L.	Avda. Mas de l'Oli, 83 Ctra. Manis	46940	MANISES	VALENCIA	96 153 94 9	B-46.337.937
24	LASETALL, S.A.	C/ Ciudad de Cartagena, 36 Pol. I	46988	VALENCIA	VALENCIA	96 132 43 9	A-46.643.821
25	ACEROS ALBAVALENCIA, S.L.	Polig. Ind. l'Oliveral, calle c nave	46190	RIBARROJA D	VALENCIA	96 166 62 5	B-97.627.814
26	CHIMENAS CARDONA, S.L.	Ronda del Remei, 63-65	43530	ALCANAR	TARRAGONA	977 731 24	B-43.073.238
27	ANGEL LÓPEZ EXOJO	Comandante Escribano Ballester	02630	LA RODA	ALBACETE	96 744 02 5	5.043.490-G
28	COCINAS CARBEL, S.L.	Ciudad de Cartagena, 2, 2ª fase P	46980	PATERNA	VALENCIA	96 134 07 1	
29	CHIMENEAS TNC, S.L.	Avda. Pinaeta, 12	46930	QUART DE PO	VALENCIA	96 192 01 6	
30	VALENCIANA DE SERVICIOS ITV,	Pol. Ind. El Melero par. 88-89	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 15 6	A-96.862.933
31	TECNOLOGÍA RIBARROJA, S.L.U.	Polig. Ind. Quart de Poblet, c/ Jau	46930	QUART DE PO	VALENCIA	96 152 04 0	B-96.715.974
32	TORRENTE CHIMENEAS	Polig. Ind.El Romeral,parc.33-34B	18650	DURCAL	GRANADA	958 780 92	
33	PINTURAS ECU, S.L.	Polig. Ind. Marines, parc. 9	46163	MARINES	VALENCIA	96 164 83 6	B-96.007.554
34	PERAMANTER, S.L.	Ctra. de Vilamajor, 11-13	8450	LLINARS DEL	BARCELONA	667 463 05	B-64.901.762
35	MAQUINARIA DEL MEDITERRANE	Polig. Ind. de Catarroja, calle 29,	46470	CATARROJA	VALENCIA	96 127 34 5	E-46.897.690
36	GRÁFICAS ALARCÓN, S.L.		46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 12 1	
37	HIJOS DE CRISTÓBAL DOMENEC	Polig. Ind. El Melero	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 01 2	B-46.576.625
38	MONTJ. ELECT. DONATO IRANZO	Polig. Ind. El Melero. Avda. de la	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 10 2	B-96.327.267
39	FUNDICIÓN S.A.S., S.L.					96 379 11 0	
40	SUTEVAL					696649525	
41	EMILIO GARCIA ESCAMILLA, S.L.	Pintor Sorolla, 1	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 04 1	B-97.352.454
42	JOSÉ FRANCISCO SAHUQUILLO	Avda. de las Aldeas, 2 Bajo	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 36 1	73.651.478-G
43	TALLERES BROSETA, S.L.	C/ Arco, 75	46315	CAUDETE DE	VALENCIA	96 231 92 3	B-96.486.154
44	FUNDICIÓN PASCUAL GASCÓ	Polig. Ind. Fuente del Jarro, parc.	46980	PATERNA	VALENCIA	96 132 14 2	19.164.704-T
45	HIBU CONNECT, S.A.U.	Avda. de manoterías, 12	28050	MADRID	MADRID	11888	A-84.619.485
46	NEUMATICOS CAMPILLOS, S.L.	C/ San Andrés, 9	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 30 7	B-96.428.727
47	PIRAMCOS, S.L.	Polig. Ind. El Melero, parc. 91	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 30 9	B-96.857.644
48	AWINKIWEB, S.L.U.	Avda. Peris y Valero, 122-24	46006	VALENCIA	VALENCIA	616971555	B-97.419.741
49	SERVIPLAS, S.L.	Ctra. N-330 a Teruel, Km. 0.3	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 15 5	

50	FÁBRICA VALENCIANA, S.L.U.	Camino Aldaya, 26, nave 10-12	46940	MANISES	VALENCIA	626 991 27	B-97.339.881
51	INFOUTIEL, S.L.	C/ Cesáreo Marco Yagüe, 16 D	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 41 7	B-97.726.533
52	LUIS HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ	Polig. Ind. El Melero, par. 84-A-1	46300	UTIEL	VALENCIA	609 162 55	73.655.352-Z
53	ESTUFAS Y BARBACOAS GARCÍA	Ctra. Madrid-Valencia, Km. 226	16260	MINGLANILLA	CUENCA	96 218 72 1	
54	EMA CHIMENEAS METÁLICAS, S.	Ctra. Santa Fe, s/n	18230	ATARFE	GRANADA	958 43 91 2	B-18.597.807
55	FONTANERÍA SENA, S.L.	C/ Remedio, 75	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 09 2	B-96.279.989
56	HERRAJES RAMOS, S.L.	Pol. Ind. Masía del Juez, c/V Cent	46900	TORRENTE	VALENCIA	96 156 03	B-46.189.395
57	FUNDICIÓN ACRISOL, S.L.	Avda. Francisco Salvilla,21-28 Pol	30169	SAN GINÉS	MURCIA	968 881 15	B-30.236.624
58	GARCÍA BLESA		04867	MACAEL	ALMERIA		
59	QDQ MEDIA		28044	MADRID	MADRID		A-81.745.002
60	COLEMA MAHER, S.L.	Avda. Castello, 7-A	46460	SILLA	VALENCIA	96 121 80 0	B-97.863.583
61	GAPOMA, S.L.	Dr. Alejandro García, 39	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 14 0	B-46.057.626
62	INDUSTRIAS HERGÓM, S.A.		39110	SOTO DE LA M	SANTANDER	942 587 00	A-39.015.839
63	BRIQUETAS BROSETA					96 126 14 57	
64	HIERROS TURIA, S.A.	Polig. Ind. Los Vientos C/ Alisio, s/	46119	NÁQUERA	VALENCIA	96 160 99 0	A-46.020.640
65	HYDRAFIX, S.A.	Polig. Ind. Bassa c/ Poniente, 11-	46190	RIBARROJA D	VALENCIA	96 166 90 3	A-46.621.868
66	ARTYNAV, S.L.	Avda. La Pau- Nave, 4 poligono	46727	REAL DE GAN	VALENCIA	96 296 66 6	B-97.388.763
67	PRODUCCIONES MIC, S.L.	Artesiano, s/n Poli. ind. Trobajo d	24010	LEÓN	LEON	902 271 90	B-24.301.871
68	M <sup>a</sup> ISABEL TOLOSA, S.L.	Polig. Ind. La Pahilla, c/ Collao, 5	46370	CHIVA	VALENCIA	96 252 20 0	B-96.818.406
69	PINTURAS Y ROTULOS ALARCON	C/ Constitución, 50 bajo	46340	REQUENA	VALENCIA	96 230 08 9	E-96.842.208
71	JOSE IBORRA E HIJOS, S.L.	CTRA. de Simat, s/n Apdo. Corre	46800	XATIVA	VALENCIA	96 228 70 8	B-46.096.814
72	ANTONIO PARDO GARCÍA	CTRA. SERRATILLA, S/N	46340	REQUENA	VALENCIA	686 566 24	73.549.232-Q
73	ACEROS CAMPOLLANO DE LA M	Pol. Ind. Campollano (ampliación	02007	ALBACETE	ALBACETE	967 193 72	A-02.351.054
75	ENDESA ENERGIA, S.A.	C/ Ribera del Loira, 60	28042	MADRID	MADRID	902530053	A-81.948.077
76	AYUNTAMIENTO DE UTIEL	Plaza del Ayuntamiento, 1	46300	UTIEL	VALENCIA		P4625100E
77	CHOLLOS EL BARATO, S.L.	Avda.Mas D'el Oli, 21	46940	MANISES	VALENCIA	96 154 68 0	B-96.896.667
78	COOPERATIVA AGRICOLA UTIEL,	C/ San Fernando, 18	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 11 5	F-46.027.512

Fuente: Empresa Eschimar

Si recogemos los datos en un gráfico, y agrupamos los proveedores por Provincias, observamos que la mayoría se localizan en Valencia.

Gráfico 1. Porcentaje de Proveedores Eschimar por CC.AA



Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo su principal proveedor es la empresa BronpiCalefacción S.L, de Córdoba, empresa con la que llevan trabajando más de 20 años.

La materia prima y artículos que *Eschimar* compra a sus proveedores es muy variado, desde chapa, hierro, acero, tornillos, etc. para la fabricación, hasta cristales, parrillas, tubos, garras, manguitos, pintura, ladrillos reflectantes, etc., además de estufas de biomasa y chimeneas, ya que además de fabricar sus propios productos, se dedica a la compra-venta de este tipo de artículos.

Mostramos a continuación una parte de su listado de productos adquiridos, donde se puede ver el artículo, su coste, su precio, y el margen que obtiene la empresa de cada artículo.

Imagen 9. Artículos Eschimar

JOSE LUIS MARTINEZ FONT

Listado de artículos

Pág. 2

Artículos entre y ZZZ y descripción entre y ZZZ

Código	Descripción	Ref.prov	Prov.	Costo	Venta	Stock()	Margen	Real
CHI00010	Chimenea metálica plana c/Horno CH-3	DUERO	2	700,00	1.287,00	2,00-	0,00	83,86
CHI00011	Chimenea metálica de rincón c/Horno C	DUERO-R	2	710,00	1.287,00	1,00-	0,00	81,27
CHI00012	Chimenea metálica de rincón CH-5 mar	MARSELLA	2	1.046,50	1.809,00	1,00-	0,00	72,86
CHI00013	Chimenea metálica plana tres caras CH	VIGO	2	1.144,50	1.978,00		0,00	72,83
CHI00014	Chimenea metálica plana en ángulo Mo	ELVAS	2	1.070,30	1.850,00		0,00	72,85
CHI00015	Chimenea metálica plana para colgar L	LORCA-C	2	704,90	1.218,00		0,00	72,79
CHI00016	Chimenea metálica central con doble ca	HUELVA	2	1.144,50	1.978,00		0,00	72,83
CHI00017	Chimenea metálica plana dina	DINA	2	1.365,00	2.100,00	1,00-	0,00	53,85
CHI00018	Chimenea metálica Bolonia	BOLONIA	2	632,80	1.095,00	3,00	0,00	73,04
CHI00019	Chimenea metálica de rincón con Horno	EBRO-R	2	1.015,70	1.756,00	3,00	0,00	72,89
CHI00020	Estufa doble horno de leña con campan		1	422,50	845,00	2,00-	100,00	100,00
CHI00021	Estufa doble horno de carbón con camp		1	458,00	916,00	3,00-	100,00	100,00
CHI00022	Chimenea metálica C/ turbinas con Ke	APOLO	2	890,00	1.469,00	1,00	0,00	65,06
CHI00023	Chimenea metálica con turbinas Mod. C	CALELLA	2	707,00	1.222,00	1,00	0,00	72,84
CHI00100	Chimenea metálica D-4/80 con puerta a	D4/80	14	815,30	1.254,31		0,00	53,85
CHI00101	Chimenea metálica c/pta. acrist.angulo	DARIL	14	982,85	1.754,00		0,00	78,46
CHI00110	Chimenea metálica central 4 puertas Gi	GISELLE 100	14	1.669,83	2.568,97		0,00	53,85
CHI00111	Chimenea metálica Barbara-90 c/puerta	BARBARA 90	14	1.208,66	1.859,48		0,00	53,85
CHI00112	Chimenea metálica Barbara-120 c/puert	BARBARA 120	14	1.502,85	2.312,07		0,00	53,85
CHI10000	Chimenea de piedra Nº 12	12	32	1.150,00	1.610,00		40,00	40,00
CHI10001	Chimenea de piedra mod. 430 H.C.	430 H.C.	32	820,00	1.230,00	4,00	50,00	50,00
CHI10002	Chimenea de piedra Nº 9	9	32	1.700,00	2.380,00		40,00	40,00
CHI10003	Chimenea de piedra Mod. 424 H.C. Fro	424 H.C. frontal	32	743,46	1.115,19		50,00	50,00
CHI10004	Chimenea de piedra Mod. 432 H.C. de r	432 H.C. rincón	32	820,00	1.230,00	1,00	50,00	50,00
CHI10005	Chimenea de piedra Mod. 432 H.C. fron	432 H.C. frontal	32	830,00	1.245,00	1,00	50,00	50,00
CHN00000	Chapa negra de 2000X1000X2 mm.		22	0,58	1,16	4.663,00	100,00	100,00
CHN00001	Chapa negra de 2000X1000X4 mm.		22	0,58	1,16	1.301,00	100,00	100,00
CHN00002	Chapa negra de 1500X600X3 mm.		22	0,53	1,32	1.101,70	150,00	149,06
CHN00003	Chapa negra de 1500x1500x3 mm.		22	0,53	1,32	13.949,00	150,00	149,06



Código	Descripción	Ref.prov	Prov.	Costo	Venta	Stock()	Margen	Real
COV00000	Codo vitrificado negro de 100 mm.		27	3,71	9,50		150,00	156,41
COV00001	Codo vitrificado negro de 110 mm.		27	3,91	10,00	3,00-	150,00	155,56
COV00002	Codo vitrificado negro de 120 mm.		27	4,18	10,50	144,00	150,00	151,23
COV00003	Codo vitrificado negro de 150 mm.		27	5,56	13,50	140,00	150,00	142,92
COV00004	Codo vitrificado negro de 175 mm.		27	10,48	21,00	17,00-	100,00	100,43
COV00005	Codo vitrificado negro de 200 mm.		27	12,17	24,50	1,00-	100,00	101,40
COV00006	Codo vitrificado negro de 250 mm.		27	18,58	30,50	2,00-	80,00	64,18
COV00007	Codo vitrificado negro de 300 mm.		27	36,33	50,00		40,00	37,63
COV00010	Codo vitrificado negro de 100 mm. 45º		27	3,71	9,50	4,00-	150,00	156,41
COV00011	Codo vitrificado negro de 110 mm. 45º		27	3,91	10,00	1,00-	150,00	155,56
COV00012	Codo vitrificado negro de 120 mm. 45º		27	4,18	10,50	135,00	150,00	151,23
COV00013	Codo vitrificado negro de 150 mm. 45º		27	5,56	13,50	221,00	150,00	142,92
COV00014	Codo vitrificado negro de 175 mm. 45º		27	10,48	21,00	6,00	100,00	100,43
COV00015	Codo vitrificado negro de 200 mm. 45º		27	12,17	24,50	48,00	100,00	101,40
COV00016	Codo vitrificado negro de 250 mm. 45º		27	16,33	30,50	7,00-	80,00	86,80
COV00017	Codo vitrificado negro de 300 mm. 45º		27	22,82	50,00	2,00-	40,00	119,15
COV00999	Codo vitrificado negro de 80 mm.		27	3,71	9,50	45,00	150,00	156,41
CRI00003	Cristal vitrocerámico de 18.5X33 media		12	8,06	35,00	139,00	0,00	334,24
CRI00004	Cristal vitrocerámico de 22,5x33 median		12	9,80	38,00	430,00	0,00	287,76
CRI00005	Cristal vitrocerámico pequeña a		12	7,80	32,00	3,00-	0,00	310,26
CRI00007	Cristal vitrocerámico de 30X44 chimene		12	17,42	52,00	404,00	198,50	198,51
CRI00010	Cristal vitrocerámico de 25,5X44 grande		12	14,81	45,00	491,00	203,82	203,85
CRI00011	Cristal vitrocerámico de 35X44 estufa s/		12	20,33	67,09	16,00	230,00	230,00
CRI00017	Cristal vitrocerámico de 22.5X44 grande		12	13,07	41,00	156,00	213,70	213,70
CRI00018	Cristal vitrocerámico de 30X33 rinconer		12	13,07	39,00	45,00	200,00	198,39
CRI00019	Cristal vitrocerámico de 16,5X33 homo		1	7,19	22,00	45,00	200,00	205,98
CRI00020	Cristal vitrocerámico de 17X44 homo 80		12	9,87	30,00	50,00	200,00	203,95
CRI00021	Cristal vitrocerámico de 21X44 homo 90		12	12,20	37,00	260,00	200,00	203,28
CRI00022	Cristal vitrocerámico de 25X38 intermed		12	12,54	38,00	145,00	200,00	203,03
CRI00023	Cristal vitrocerámico de 16,5X37		1	8,06	24,18	20,00	200,00	200,00
DEV00052	Deslizante Vitrificado de 120 mm.		27	11,32	20,20	5,00-	80,00	78,50
DEV00053	Deslizante Vitrificado de 150 mm.		27	12,32	22,00	13,00-	80,00	78,51
DEV00054	Deslizante Vitrificado de 175 mm.		27	12,84	23,00	2,00-	80,00	79,16
DEV00055	Deslizante Vitrificado de 200 mm.		27	13,32	24,00	10,00	80,00	80,20

Fuente: Empresa Eschimar

Consultando con los socios de la empresa, nos han constatado que gozan de una buena negociación y financiación con la mayoría de sus proveedores, lo que les otorga cierta holgura por si se retrasa alguno de los pagos de sus clientes. Suelen negociar el pago a proveedores a 90 ó 120 días, lo que les otorga una holgura importante. Además, el posible retraso en alguna de la cuentas de sus clientes en principio no es un problema vital para la empresa, siempre y claro no sea una cuantía o cuantías muy elevadas, ya que la empresa cuenta con liquidez suficiente para afrontar sus pagos.

Además, al tener un poder alto de negociación con sus proveedores, suelen obtener un precio muy bueno en la compra de sus artículos, lo que les permite obtener un buen margen en muchos de sus productos.

En cuanto a los clientes de la empresa, al ser una Pyme situada en la localidad de Utiel, sus principales clientes pertenecen a la comarca de Utiel-Requena y sus aldeas y pueblos de alrededor, aunque se reparten por toda la Comunidad Valenciana.

Los consumidores habituales son familias con un poder adquisitivo medio, ya que los artículos son de calidad lo cual se ve así mismo reflejado en un precio medio. La edad del público objetivo es de unos 30 años en adelante.

No obstante, teniendo en cuenta que la economía está decreciendo, el rango de edad pueda acortarse, ya que es probable que muchos jóvenes no puedan adquirir casa propia conforme está la situación, y si lo hacen serán casas en las afueras de las grandes ciudades donde el metro cuadrado es más barato.

Siguiendo con sus potenciales clientes, *Eschimar* realiza ventas en otras Provincias como Cuenca, Albacete, Tarragona, Barcelona, Guadalajara y Baleares, y uno de sus principales objetivos en el futuro es abrirse mercado por toda la geografía española. Es lógico que sus ventas se concentren en localidades limítrofes a la suya, o en Provincias cercanas a Valencia, ya que la principal fuente valedora de expansión durante años anteriores ha sido el boca a boca, aunque es cierto que con la página web se ha dado a conocer por más territorios, y que le ha abierto camino a nivel nacional.

Sin embargo, su página todavía está algo anticuada y no cuenta con un servicio de venta por internet, lo que le dificulta abrirse paso en este mundo tan tecnificado y globalizado. Por tanto será otro de sus objetivos en un futuro no muy lejano, aumentar su publicidad y Marketing mediante redes sociales y mejora de su página web.

El listado que contiene alguno los clientes de la empresa es el siguiente:

Imagen 10. Listado de Clientes

JOSE LUIS MARTINEZ FONT  
Listado de clientes

Pág

Cientes entre 0 y 99999 y nombre entre y ZZZ

Cód.	Nombre	Dirección	C.P.	Población	Provincia	Teléfono	N.I.F.
1	FRURA AMISTAD S.A.T. 438 C.M.	Apartado de correos, 308	46160	LLIRIA	VALENCIA	96 279 86 04	F-1658089
2	VAERSA	C/ Francisco Cubells, 7	46011	VALENCIA	VALENCIA		A-46.299.988
3	RECICLAJES SIDERURGICOS FU	Poligono Industrial "El Romeral"	46340	REQUENA	VALENCIA		B-97.914.154
4	HNOS. PONS SUGRAÑEZ, S.L.	Polig. Ind. El Melero, c/ Roble, 15	46300	UTIEL	VALENCIA		B-96.156.799
5	EDYPRO FERTILIZANTES, S.L.	C/ Mayor, 17	46134	FOIOS	VALENCIA		B-97.022.867
6	CHIMENEAS CARDONA, ROL, S.L.	Ronda del Remei, 63	43530	ALCANAR	TARRAGONA	977731248-6	B-43.073.238
7	SUMALPE ALBERTO Y PEDRO, S.	Avda. General Pereira, 33 bajo	46340	REQUENA	VALENCIA	96 232 3196	B-97.236.996
9	CONSTRUCCIONES Y REFORMA	Fuen Caliente, 15	46340	REQUENA	VALENCIA		B-96.402.779
10	HNOS. VILAR-HOYOS, S.L.	Ctra. Camporrobles, 2	16373	CARDENETE	CUENCA	969 348 148	B-76.146.235
11	UTICAMP, S.C.V.	Polig. Ind. El Melero Parc. 84 B-4	46300	UTIEL	VALENCIA		B-96.863.246
12	RAGEMA CONSTRUCCIONES, S.L	Avda. Ramón Villanueva, 77	46177	TUÉJAR	VALENCIA		B-96.153.796
13	CARROCERÍAS IBIZA, S.A.	Polig. Industrial CampBufi	07800	IBIZA	BALEARES	971 31 06 39	A-07.456.593
14	CTRA. LAS VIÑUELAS, S.L.	Camino Lobos-Lobos, S/N	46320	SINARCAS	VALENCIA	96 218 40 24	B-97.089.072
15	JUAN MIGUEL CAMPILLOS TORR	C/ Canal, 62, pta. 5	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 44 30	73.777.829-Q
16	JOSE LUIS GARCÍA HABA	Avda. La Música, 1	46360	BUÑOL	VALENCIA	96 250 10 59	73.524.003-H
17	CONSTRUCCIONES Y REFORMA	C/ San Jaime, 102 B	46390	SAN ANTONIO	VALENCIA		E-98.061.211
18	S.A.T. VIÑA ARDAL, C.V. 60	Avda. Arrabal, 34	46340	REQUENA	VALENCIA	96 230 28 35	F-96.555.032
19	ENCENDER Y ESCRIBIR, S.L.	Polig. Ind. Ciudad Mudeco, c/Sarg	46930	QUART DE PO	VALENCIA	902 102 595	B-97.662.175
20	MAINEL, CONSTRUCCIONES Y R	C/ Mayor Sta. Catalina, 22, 5ª, 9ª	46800	ALZIRA	VALENCIA	96 241 22 53	B-98.243.231
21	ANTONIO PARDO GARCÍA	Avda. del General	46300	CASA MEDINA	VALENCIA		73.549.232-Q
22	STAIL, S.L. (Promociones Inmobiliar	Trinquet, 1	46970	ALAJUAS	VALENCIA	96 117 87 05	B-97.488.522
23	FERCANDAO, S.L.	Avda. La Música, 1	46360	BUÑOL	VALENCIA		B-97.531.966
24	FERRETERÍA LA ESTRELLA, S.L.	Plaza Mayor, 1	46620	AYORA	VALENCIA		B-46.439.766
25	Mª JUANA PLAZA TORNERO "CAS	C/ Hernán Pérez, 10	46320	SINARCAS	VALENCIA	625 102 201	5.102.902-F
26	ISMAEL SANCHEZ	C/ Sol, 25	46340	REQUENA	VALENCIA	607 307 707	73.748.695-T
27	CONSTRUCCIONES ESTEBAN AR	C/ Aragón, 13	46300	UTIEL	VALENCIA	625 616 311	B-97.296.644
28	CONSTRUCCIONES Y REFORMA	C/ San Roque, 22	46910	BENETUSER	VALENCIA		B-96.272.448
29	MANUEL CHIVITE MONTERDE	C/ Caputxins, 11, 2º D	43001	TARRAGONA	TARRAGONA	615 448 051	39.602.176-V
30	S.J.V. MORENO MARTÍNEZ, S.R.C	C/ Valencia, 126	46900	TORRENTE	VALENCIA		C-46.584.298



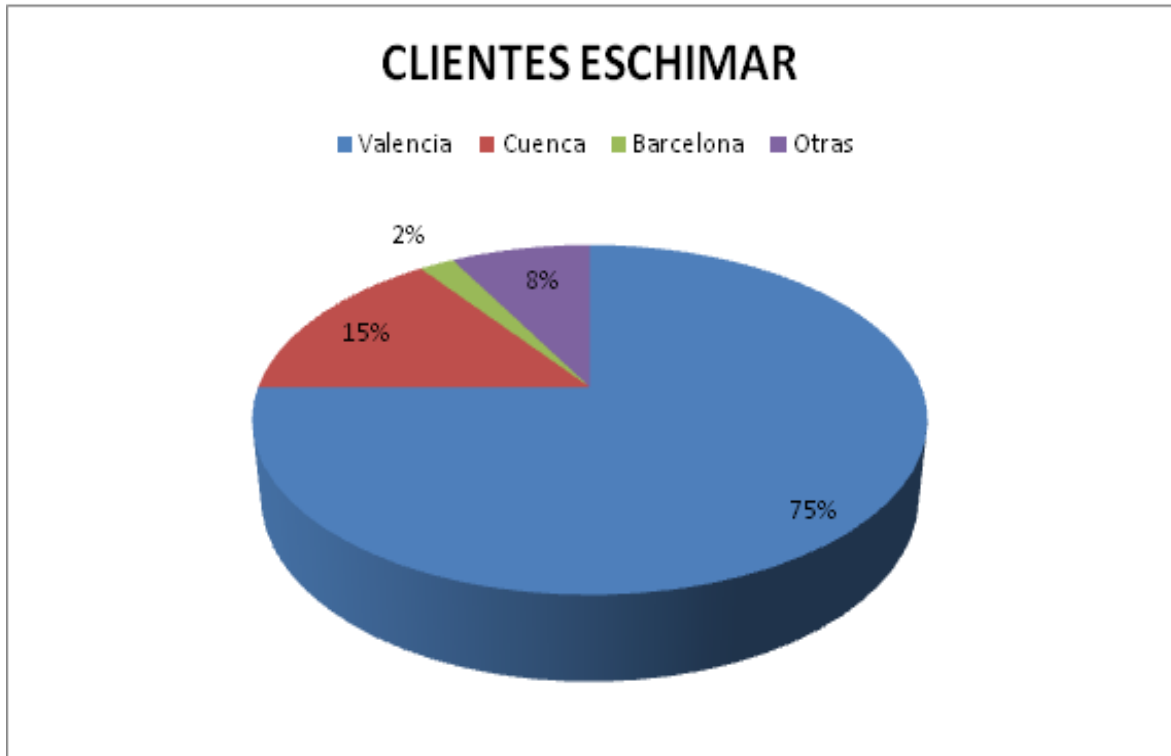
30	S.J.V. MORENO MARTÍNEZ, S.R.C	C/ Valencia, 126	46900	TORRENTE	VALENCIA		C-46.584.298
31	CONSTRUCCIONES VAL-BOZA, S.	C/ San Joaquín, 16 bajo	46200	PAIORTA	VALENCIA	649 452 263	B-97.466.585
32	CONTRERAS DÍAZ CONSTRUCCI	C/ Conde Valle-Illano, 2	46340	REQUENA	VALENCIA	96 230 13 58	B-97.390.017
33	NICOLAS SAN ROQUE MORENO	C/ Bailén, 66, piso 5 pta. 6	46007	VALENCIA	VALENCIA	679963825-6	19.554.508
34	PANADERÍA BOLLERÍA ERNESTO	Avda. Capitán Gadea, 6 bajo	46340	REQUENA	VALENCIA		B-96.606.165
35	CONSTRUCCIONES JAVIER DE L	Avda. José Antonio, 2	16317	TEJADILLOS	CUENCA	615 671 958	4.570.676-R
36	OBRAS Y SERVICIOS ANDISA, S.L	C/ Mariana Pineda, 2	46300	UTIEL	VALENCIA		B-96.545.835
37	ENRIQUE PEREZ CLEMENTE	C/ Felipe Pérez Zapater, 30	46320	SINARCAS	VALENCIA	646 060 802	19.797.958-H
38	JOSÉ LÓPEZ ALMONACID	C/ Las Escuelas, 12	16311	CAMPILLOS D	CUENCA		04.597.783-Z
39	MORATALLA PÉREZ, S.A.	Polig. Ind. El Romeral c/La Mader	46340	REQUENA	VALENCIA		A-46.368.601
40	LLOPIS			ADEMUZ		978 782 695	
41	GRAN CONCERT	C/ Góngora, 4	46015	VALENCIA	VALENCIA		B-97.106.413
42	CONCHA		16330	LANDETE	CUENCA	969 361 104	
43	PROMOTORA CASA DEL PASIEG	C/ Doctor Moliner, 9 pta. 11	46010	VALENCIA	VALENCIA	96 369 83 92	B-97.704.886
44	ESPERANZA PEREA CABALLO	C/ Benito Pérez Galdós, 16	46300	UTIEL	VALENCIA		19.700.989-V
45	CONSTRUCCIONES EDUARDO L		16321	CASILLAS DE	CUENCA	657 915 832	
46	LA SIERRA TALAYUELAS, S.L.	C/ Heroes 10 de Agosto, 5	16320	TALAYUELAS	CUENCA	608 738 621	B-16.166.399
47	JUAN MIGUEL TEJEDOR HERRER	Avda. Lamo de Espinosa, 13, 1º	46340	REQUENA	VALENCIA	656 910 430	20.758.165-K
48	JULIAN SIERRA		16370	VILLAR DEL H	CUENCA		
49	MANUEL ESCRIBANO		16350	CARBONERAS	CUENCA		
50	CONSTRUCAMP CAMPILLOS, S.L.	C/ Canal, 62, pta. 5	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 44 30	B-97.720.114
51	NEUMÁTICOS CAMPILLOS, S.L.	C/ San Andrés, 9 (esq. prol. Cerv	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 30 73	B-96.428.727
52	VEREMA INTERACTIVA, S.L.	C/ Cartero, 54, 14ª	46017	VALENCIA	VALENCIA	656 495 589	B-97.157.119
53	TECNOMOVIL CHESTE, S.L.	Ctra. Cheste-Valencia, km. 0,3	46380	CHESTE	VALENCIA	96 251 25 58	B-97.343.305
54	CEJUSA, S.L.	Polig. Ind. El Melero, Avda. de la I	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 34 15	B-46.634.614
55	TALLER VENTAS BUÑOL, S.L.	Avda. Blasco Ibañez, 48	46360	BUÑOL	VALENCIA		B-46.659.959
56	JOCA MINGLANILLA, S.L.	C/ Juan López, S/N	16260	MINGLANILLA	CUENCA	675 953 374	B-16.246.589
57	LUIS JAVIER EJARQUE GONZALE	C/ Jerte, 39	46190	RIBARROJA D	VALENCIA	619 794 219	24.333.887-W
58	LA UGALINA, C.B.	C/ Mariano Benlliure, 13, 1º	46910	BENETUSER	VALENCIA		E-97.189.286
59	AVÍCOLA LACERRADA, S.L.	C/ Padre Franciscanos, 5, 2º	46300	UTIEL	VALENCIA	687 072 742	B-97.777.056
60	RAMÓN GONZÁLEZ CONTADOR	Avda. La Purísima, 16	46390	CAMPORROBL	VALENCIA	962181201-6	73.750.134-J
61	MIROS Y AVETTA, S.L.	C/ Pintor Garfella Moreno, 34	46330	SAN ANTONIO	VALENCIA	667 715 300	B-98.004.724
62	RESERVAS Y CRIANZAS REQUEN	Bodega "Baltasares" Santa Ana, 1	46390	SAN ANTONIO	VALENCIA	96 232 06 56	B-96.282.215
63	MARIA CARMEN GARCIA MONTE	Casa de los Frailes	46340	REQUENA	VALENCIA		73.733.533-H
64	FONTANERÍA JOSÉ LUIS CÁRCEL	C/ Rafael Bernabeu, 7 bajo	46340	REQUENA	VALENCIA	96 230 31 11	73.748.100-A
65	MUEBLES RAUL BARBERÁN, S.L.	Polig. Ind. Fuente de los Arrieros,	16260	MINGLANILLA	CUENCA	96 213 92 70	B-16.201.436
66	ELECTRICIDAD UTIEL, S.L.	C/ San Ildefonso, 57	46300	UTIEL	VALENCIA		B-96.360.458
67	BOBINAJES VICENTE VIVÓ, S.L.	C/ de Cuba, 64	46006	VALENCIA	VALENCIA	659 437 306	B-96.379.516
68	CENTRO SOCIAL RECREATIVO C	Ctra. Pantano-Benageber, s/n	46300	CASA MEDINA	VALENCIA		V-46.644.407
69	JOSE GALLEGO PALACIOS	C/ San Ildefonso, 27	46300	UTIEL	VALENCIA		22.664.438-P
70	HNOS. ANAYA, S.L.	Avda. Argentina, 5	46620	AYORA	VALENCIA	96 219 19 04	B-46.619.573
71	FERRETERIA GABALDON, S.L.		46300	UTIEL	VALENCIA		
72	EXCLUSIVAS GARCÍA DE LEONA	C/ Utiel, 43	46390	SAN ANTONIO	VALENCIA		B-96.125.588
73	HNOS. REQUENA		46392	SIETE AGUAS	VALENCIA	669821452 E	
74	ARIDOS Y EXCAVACIONES PLAT	Avda. Río Magro, 4	46300	UTIEL	VALENCIA		B-96.479.191
75	COMPAÑÍA VINÍCOLA DEL CAMP	Casa Don Ángel, Finca La Cabeza	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 11 41	B-46.689.196
76	JUAN ANTONIO MARTÍNEZ MARTÍ	C/ Carretera. 30	46317	VILLARGORD	VALENCIA		73.548.070-G
77	NEGOC, S.L.	C/ Pizarro, 12, 3ª pta. 7	46004	VALENCIA	VALENCIA	617 332 286	B-96.251.632
78	Mª JOSÉ PARDO ARAGÓ	Urbanización El Hontanar, parc. 2	46300	UTIEL(Urb. Ho	VALENCIA		29.012.442-N
79	GLORIA IBAÑEZ LÓPEZ	C/ Rincón, 10	46300	UTIEL	VALENCIA		24.397.332
80	BULWARK, S.L.	Torres Torres, 8 bajo	46018	VALENCIA	VALENCIA		B-96.838.073
81	ELEUTERIO GONZALEZ MARÍN	Avda. Gómez Ferrer, 6, 1ª	46910	ALFAFAR	VALENCIA		19.777.706-Y
82	MANRIQUE		19311	OREA	GUADALAJAR	626659744-9	
83	CARPINTERÍA MECÁNICA RICAR	Ctra. Cuenca-Valverde, 36	16120	VALERA DE A	CUENCA		B-16.239.071
84	ANSELMO CANO LÓPEZ	C/ Pozuela, 2	16311	CAMPILLOS D	CUENCA		4.580.667-X
85	JOSÉ GONZÁLEZ HERNÁNDEZ	C/ La Paz, 2	46368	MACASTRE	VALENCIA		22.508.139-V
86	CONRADO NAVARRO CEBRIÁN	Aldea Castilblanques	46199	CORTE DE PA	VALENCIA		19.768.752-E
87	VICTOR LUIS SANCHEZ VANDEL	C/ El Sabinar, 21	46320	SINARCAS	VALENCIA	630 842 557	B-98.4078-M
88	FRANCISCO NAVARRO MARTINE	C/ Carles Salvador, 15	46192	NAVERRAT	VALENCIA	615 946 582	73.544.125-S
89	PACO (ALBAÑIL)			VENTA DEL M	VALENCIA	630 671 780	
90	UMBRALIA MOBILIARIO, S.L.	C/ Góngora, 4	46015	VALENCIA	VALENCIA	639 647 308	B-97.461.164
91	ALICIA LOPEZ GARCIA	C/ Nogueras, 21	46300	UTIEL	VALENCIA		73.770.512-J
92	ANTONIO AROCAS GONZALEZ	C/ El Comercio, 32 Polig. El Rom	46340	REQUENA	VALENCIA		19.821.792-R
93	VALLE DE LA ALEGRIA	C/ del Otro Lado, 3	46168	SOT DE CHER	VALENCIA	626 042 119	B-98.251.697
94	JULIO MARTÍNEZ ANDRÉS	C/ Tomás de Villarroya, 10- 3	46017	VALENCIA	VALENCIA		44.874.038-A
95	JUAN GARCÍA RODRÍGUEZ (BAR	Avda. Rojas Clemente, 66	46178	TITAGUAS	VALENCIA	652 522 751	24.325.378-A
96	FRANCISCO BURDEOS SEVILLA	C/ SORIA, 12, Polig, 25 Urb. La M	46370	CHIVA	VALENCIA		19.318.938-L
97	PEDRO (ALBAÑIL)		46300	UTIEL	VALENCIA	686 777 883	
98	ALVARO PEREZ (FERRETERIA L	Avda. de la Purísima, 29	46330	CAMPORROBL	VALENCIA	96 218 14 10	
99	ALPADES, S.L.	Ctra. De Villagarcía, s/n	16235	INIESTA	CUENCA	617431290-9	
100	VIDAL MONTERO	C/ Cantón, 5	16339	GRAJA DE CA	CUENCA	676 542 153	
101	ARTESANIAS FOLKLORICAS ESP	CTRA. CASAS, S/N	46315	CAUDETE DE	VALENCIA		B-96.343.777
102	CEDIC SERRALIA, S.L.	Plaza Mayor, 3	16336	SANTA CRUZ	CUENCA		B-16.264.020
103	AUTOCARES VIAL, S.L.	Martí Grajales, 3	46011	VALENCIA	VALENCIA	610 402 243	B-46.104.287
104	HNOS. CARDONAS, S.L.	C/ Concertista Gil Orozco, 28	46340	REQUENA	VALENCIA		B-96.627.591
105	JUAN MARVER					962305463-6	
106	RECUPERACIÓN Y TRATAMIENT	C/ Perimetral, s/n	46390	SAN ANTONIO	VALENCIA	649 949 023	B-96.852.959
107	AFILADOS DE ORIGEN, S.L.	C/ Bras ded Palau, 14	46469	BENIPARRELL	VALENCIA		B-46.675.229
108	FERNANDO SAEZ OLIVARES	Ctra. Estenas, Km. 0,6	46300	UTIEL	VALENCIA	607 114 680	04.603.898-B
109	NICOLAS SANCHEZ MONTE	C/ El Peso, 19, 2º	46340	REQUENA	VALENCIA		73.738.733-C
110	VICTOR GREGORIO NOTARIO MA	C/ Caudete de las Fuentes, 7	46340	REQUENA	VALENCIA		05.918.314-T
111	EMILIO JOSE BOLINCHES JIMENE	C/ Talayuelas, 14	46300	UTIEL	VALENCIA	637 780 701	73.567.546-E
112	ARQUIO, C.B.	Partida Calvet, 45	46120	ALBORAYA	VALENCIA		E-98.123.672
113	ANA CAMPOY HOLGADO	Colonia Mojón Blanco, 202-D	46192	MONSERRAT	VALENCIA	609643706	47.277.268-D
114	CRISTOBAL CAMPOY ODENA	c/ Moreres, 8 (Urb. Más-Ram)	08916	BADALONA	BARCELONA		40.940.976-X
115	CONSTRUCCIONES PATIÑO, S.L.	C/ Doctor Flemin, 4	46340	REQUENA	VALENCIA		B-46.126.892
116	CONSTRUCCIONES GARCÍA Y RE	C/ Miguel Angel Blanco, 6	16260	MINGLANILLA	CUENCA	675953374	B-16.281.800
117	FONTANERÍA EL MAGRO, S.L.	C/ La Merced, 6	46300	UTIEL	VALENCIA	96 217 05 15	
118	CARLOS GARIJO MARTÍNEZ	Avda. Marín Lazaro, 13, 9	46300	UTIEL	VALENCIA		85.086.383-E
119	EL MARTILLO, C.B.	Plaza de la Constitución, 1	16001	CUENCA	CUENCA	969 224 220	E-16.218.521
120	ANA Mª SAYAS HERNÁNDEZ	C/ Mayor, 103	46390	SAN ANTONIO	VALENCIA		73.550.712-R
121	RAUL RODRIGUEZ GÓMEZ	C/ Honrubia, 6	46340	REQUENA	VALENCIA	96 230 36 85	73.776.309-
122	JOAQUIN MOLINA CARRILLO	Fuente Las Piñas, 7		BENAGEBER	VALENCIA		22.508.326-C
123	JOAQUINA MARCOS DONOSO	C/ Virgen del Carmen, 17	46357	EL PONTÓN	VALENCIA	677 872 262	09.155.296-P

Fuente: Empresa Eschimar



Veamos la información en un gráfico circular para poder observarla con más claridad.

Gráfico 2. Porcentaje de Clientes Eschimar por CC.AA



*Fuente: Elaboración propia*

La mayoría de las ventas o el grueso de clientes se concentra en la Provincia de Valencia, y sobre todo en localidades cercanas a Utiel, ya que como es lógico pensar, es en estas zonas donde goza de gran popularidad y reputación, y donde es más conocida debido a su principal fuente de publicidad a lo largo de su existencia, el boca a boca.

La política de la empresa es ofrecer al cliente un producto que satisfaga sus necesidades, tratando siempre de tener un trato familiar, por eso a la hora de negociar el cobro de sus productos, y en función de los tiempos de crisis, siempre deja un plazo de 60, 90 días para el cobro de sus facturas. Actualmente la cuantía de clientes que no han abonado sus facturas no es elevada, lo que demuestra las buenas relaciones entre clientes-empresa.

En un futuro no muy lejano, uno de los objetivos para la empresa es ampliar el abanico de clientes, ampliar su cuota de mercado y darse a conocer a lo largo del territorio nacional.

#### **b.4. CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. MARKETING MIX**

En este apartado vamos a explicar el Marketing Mix que lleva a cabo la empresa.

El **producto**, tanto bien o servicio, constituye la primera de las variables del Marketing Mix, variable esencial ya que el éxito de cualquier empresa va a depender tanto de la elección adecuada del segmento objetivo, como de poseer un producto (bien y /o servicio) que genere altos grados de satisfacción.

El conjunto de productos y servicios que ofrece *Eschimar* engloba una gran variedad de artículos de metal y fumistería, y los servicios de venta, post-venta, transporte e instalación.

Podemos clasificar sus productos en:

1. Estufas: La empresa posee 13 variedades de estufas, con propiedades y medidas diferentes a gusto de sus clientes

*Imágenes 11. Productos Eschimar*



Primer modelo:

De este Modelo poseen 3 variedades de estufas en función de diferentes medidas:

**MOD. E-1 70** - Características:

Medidas: 70 Alto x 45 Ancho x 45 Fondo  
Potencia calorífica 8 Kw (6880 Kc/h) Salida de humos superior o trasera de 120 mm.  
Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C. Elaborada en chapa de acero y acabada en pintura anticalórica de 650 °C.

**MOD. E-1 80** - Características:

Mismas características de fabricación que el modelo anterior variando:  
Medidas: 80 Alto x 65 Ancho x 45 Fondo  
Potencia calorífica 10 Kw (8600 Kc/h) Salida de humos superior o trasera de 150 mm.



**MOD. E-1 90 - Características:**

Mismas características de fabricación que el modelo anterior, variando:  
Medidas: 90 Alto x 65 Ancho x 45 Fondo. Potencia calorífica 11 Kw (9460 Kc/h). Salida de humos superior o trasera de 150 mm.



Segundo modelo:

**MOD. E-2 - Características:**

Medidas: 99 Alto x 70 Ancho x 45 Fondo  
Potencia calorífica 8 Kw (6880 Kc/h) Salida de humos superior de 150 mm. Puerta de fundición con cristal vitrocerámico.



Tercer modelo: Estufa de Rincón

**MOD. E-3 - Características:**

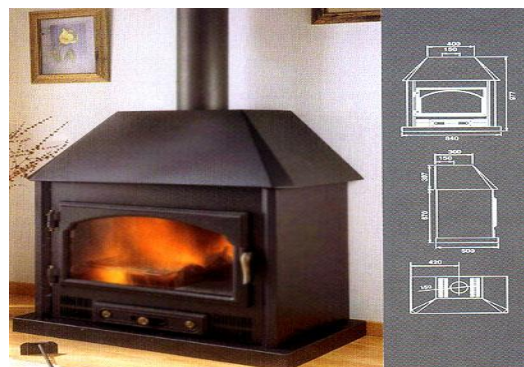
Estufa de rincón. Medidas: 100 Alto x 62 Fondo  
Potencia calorífica 10 Kw (8600 Kc/h) Salida de humos superior de 150 mm. Puerta con cristal vitrocerámico y cristal en el horno. Elaborada en chapa de acero y acabada en pintura anticorrosiva de 650°C.



Cuarto modelo:

**MOD. E-4 - Características:**

Medidas: 117 Alto x 86 Ancho x 52,5 Fondo  
Potencia calorífica 12 Kw (10320 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta de fundición con cristal vitrocerámico de 750 °C y cristal en el horno.



Quinto modelo:

**MOD. E-5 - Características:**

Mismas características de fabricación que el modelo anterior variando:  
Medidas: 98 Alto x 84 Ancho x 50 Fondo  
Potencia calorífica 11 Kw (9460 Kc/h) Salida de humos superior de 150 mm.



Sexto modelo:

En este modelo existen dos estufas de diferentes medidas:

**MOD. E-6 100** - Características:

Medidas: 98,5 Alto x 67,5 Ancho x 45,3 Fondo Potencia calorífica 12 Kw (10320 Kc/h) Salida de humos superior de 175 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C y cristal en el horno.

**MOD. E-6 80** - Características:

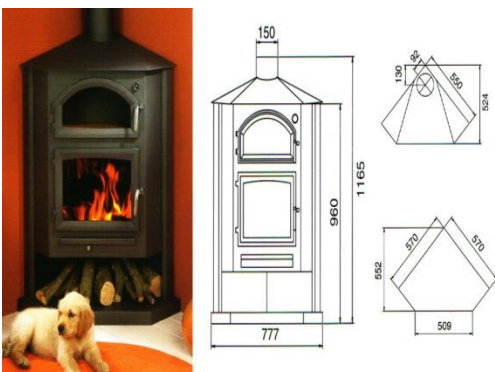
Mismas características de fabricación que el modelo anterior, variando:  
Medidas: 82,5 Alto x 58,5 Ancho x 44,3 Fondo Potencia calorífica 10 Kw (8600 Kc/h) Salida de humos superior de 150 mm.



Séptimo modelo:

**MOD. E-7** - Características:

Estufa de rincón Medidas: 67,5 Alto x 82 Ancho x 58 Fondo Potencia calorífica 8 Kw (6880 Kc/h) Salida de humos superior de 150 mm. Puerta de fundición con cristal vitrocerámico de 750 °C.



Octavo modelo:

**MOD. E-8** - Características:

Estufa de rincón Medidas: 116,5 Alto x 77,7 Ancho x 57 Fondo Potencia calorífica 10 Kw (8600 Kc/h) Salida de humos superior de 150 mm. Puerta de fundición con cristal vitrocerámico de 750 °C y cristal en el horno.



Noveno modelo:

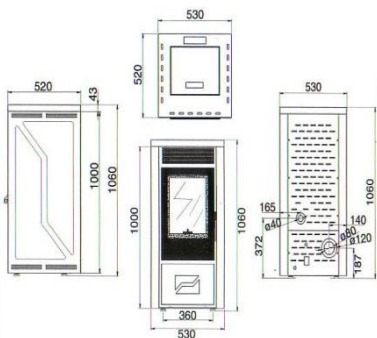
Donde encontramos dos variedades:

**MOD. EF-1 - Características:**

Estufa de rincón Medidas: 72,4 Alto x 78,3 Ancho x 55,5 Fondo Potencia calorífica 9 Kw (7740 Kc/h) Salida de humos superior de 150 mm. Puerta de fundición con cristal vitrocerámico de 750 °C. Elaborada toda en hierro fundido

2. Estufas de Biomasa (Pellets)

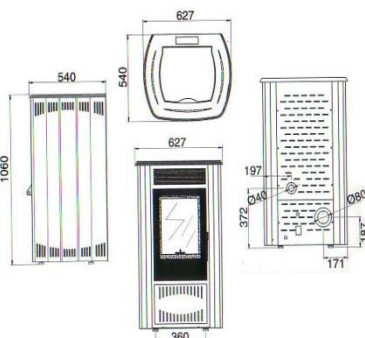
La empresa cuenta con 5 modelos de este tipo de estufas:



Modelo 1:

**MOD. EP-1– Características:**

Medidas: 106 Alto x 53 Ancho x 52 Fondo Potencia calorífica 10 Kw (8600 Kc/h). Salida de humos superior de 80 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 ° C. Depósito de pellets 21 kg. Programador semanal, mando a distancia, encendido automático. En color Beige o Burdeos



Modelo 2:

**MOD. EP-2 - Características:**

Medidas: 106 Alto x 53 Ancho x 52 Fondo Potencia calorífica 10 Kw (8600 Kc/h) Salida de humos superior de 80 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C. Depósito de pellets 21 kg. Programador semanal, mando a distancia.

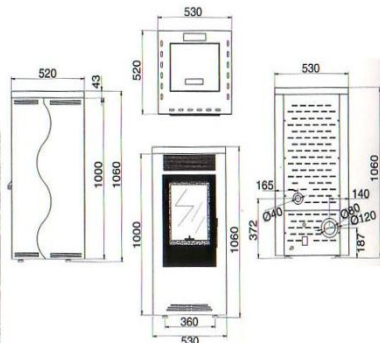




**Modelo 3:**

**MOD. EP-3- Características:**

Medidas: 106 Alto x 53 Ancho x 52 Fondo  
 Potencia calorífica 10 Kw (8600 Kc/h)  
 Salida de humos superior de 80 mm.  
 Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C.  
 Depósito de pellets 21 kg. Programador semanal, mando a distancia, encendido automático. Terminada en cerámica.

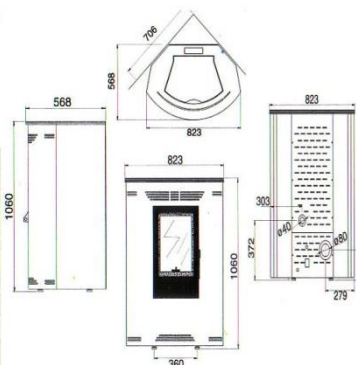


**Modelo 4:**

**MOD. EP-4 - Características:**

Medidas: 106 Alto x 53 Ancho x 52 Fondo  
 Potencia calorífica 10 Kw (8600 Kc/h)  
 Salida de humos superior de 80 mm.  
 Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C.  
 Depósito de pellets 21 kg.  
 Programador semanal, mando a distancia, encendido automático. En color Beige o

Burdeos.



**Modelo 5:**

**MOD. EP-5 - Características:**

Estufa de rincón Medidas: 106 Alto x 82 Ancho x 57 Fondo  
 Potencia calorífica 10 Kw (8600 Kc/h)  
 Salida de humos superior de 80 mm.  
 Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C.  
 Depósito de pellets 21 kg. Programador semanal, encendido automático.

### 3. Barbacoas:

Estos son os modelos de barbacoa que dispone *Eschimar*.



#### Modelo 1:

**MOD. B-1** - Características:

Medidas: 100 Alto x 69 Ancho x 80,8  
Con carro



#### Modelo 2:

**MOD. B-2** - Características:

Medidas: 30 Alto x 69 Ancho x 65,5



#### Modelo 3:

**MOD. B-3** - Características:

Medidas: 2,51 Alto x 1,55 Ancho x 68,5



#### 4. Hornos y Hogares:



##### Modelo 1, con 3 variedades:

##### **MOD. H-1 - Características:**

Medidas 104,3 Alto x 85 Ancho x 60  
 Potencia calorífica 13 Kw (11180 Kc/h)  
 Salida de humos superior de 200 mm.  
 Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C.  
 Horno superior con sistema envolvente, ladrillo refractario y termómetro.

##### **MOD. H-2 - Características:**

Medidas 120,3 Alto x 66 Ancho x 70. Potencia calorífica 9 Kw (7740 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C

##### **MOD. H-3 - Características:**

Horno de rincón Medidas 118 Alto x 116 Ancho x 70,6. Potencia calorífica 13 Kw (11180 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C.



##### Modelo 2:

##### **MOD. AH- Características:**

Medidas 137,5 Alto x 80 Ancho x 55 Potencia calorífica 19 Kw (16340 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Horno superior con sistema envolvente, ladrillo refractario y termómetro. Puerta de fundición con cristal vitrocerámico de 750 °C

##### Modelo 3, con dos medidas:

##### **MOD. AJ 70- Características:**

Medidas 80,4 Alto x 80 ancho x 47,3  
 Salida de humos superior de 200 mm.  
 Opcional: Puerta de una o dos hojas (dependiendo del modelo) Parrilla de asados con magos desmontables.



**MOD. AJ 80 - Características:**

Medidas 90,3 Alto x 90 Ancho x 53,7. Salida de humos superior de 250 mm. Opcional: Puerta de una o dos hojas (dependiendo del modelo) Parrilla de asados con magos desmontables.



**Modelo 4:**

**HYDRO- Características:**

Medidas 103 Alto x 83,4 ancho Potencia total 20,5 kw. Al agua 10 Kw Al ambiente 10,5 Kw Capacidad 54 litros Salida de humos superior de 200 mm. Puerta de fundición



**Modelo 5:**

**ESTUFA HYDRO - Características:**

Medidas: 90 Alto x 65 Ancho x 45 Fondo Potencia calorífica 11 Kw (9460 Kc/h) Salida de humos superior de 150 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C y puerta lateral.

**5. Chimeneas de piedra:**

*Eschimar* dispone en sus instalaciones de 8 modelos diferentes de Chimeneas de piedra a gusto de sus clientes. *Eschimar* se encarga de la fabricación, transporte, colocación y obra cuando sea necesario de los productos.

Los modelos son los siguientes:

Modelo 429



Modelo 432



Modelo 555



Modelo 457

Modelo 467

Modelo 500



Modelo 520

Modelo 525



## 6. Chimeneas y cassetes

### - Chimeneas



Modelo 1, con dos variedades:

#### **MOD. CH-1 RINCÓN - Características:**

Chimenea de rincón Medidas: 2,90 Alto x 75 Fondo Potencia calorífica 14 Kw (12040 Kc/h) Salida de humos superior de 175 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C. y cristal en el horno

#### **MOD. CH-1 PLANA - Características:**

Medidas: 2,90 Alto x 90 Ancho x 50 Fondo Potencia calorífica 14 Kw (12040 Kc/h) Salida de humos superior de 175 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C. y cristal en el horno.



Modelo 2:

#### **MOD. CH-2 - Características:**

Medidas: 2,90 Alto x 88 Ancho x 56,5 Fondo Potencia calorífica 14 Kw





**Modelo 3:**

**MOD. CH-3 - Características:**

Medidas: 2,90 Alto x 72 Ancho x 50,8 Fondo  
Potencia calorífica 10 Kw (8600 Kc/h) Salida de humos superior de 150 mm. Puerta de fundición con cristal vitrocerámico de 750 °C. y cristal en el horno.



**Modelo 4:**

**MOD. CH-4 - Características:**

Medidas: 2,77 Alto x 86 Ancho x 54 Fondo  
Potencia calorífica 14 Kw (12040 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C.



**Modelo 5:**

**MOD. CH-5 - Características:**

Chimenea de rincón Medidas: 2,90 Alto x 122,3 Ancho x 86,5 Fondo  
Potencia calorífica 14 Kw (12040 Kc/h) Salida de humos superior de 250 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C.



**Modelo 6:**

**MOD. CH-6 - Características:**

Medidas 2,90 Alto x 97,5 Ancho x 56,3 Fondo  
Potencia calorífica 14 Kw (12040 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 ° C. Elaborada en chapa de acero y acabada en pintura anticalórica de 650 °C.



### Modelo 7:

#### **MOD. CH-7 - Características:**

Chimenea Central Medidas 2,90 Alto x 77 Ancho x 77 Fondo Potencia calorífica 12 Kw (10320 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C.



### Modelo 8:

#### **MOD. CH-8 - Características:**

Medidas 2,90 Alto x 98 Ancho x 42,5 Fondo Potencia calorífica 14 Kw (12040 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C.

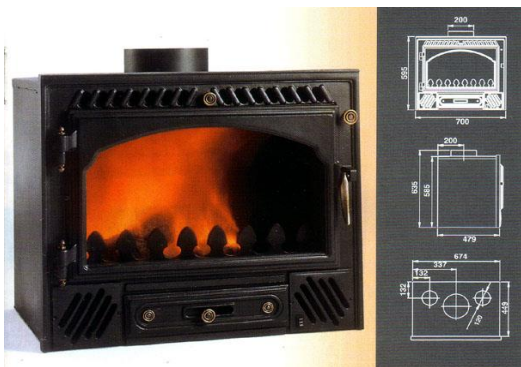
## - Cassetes



### Modelo 1:

#### **MOD. C-1 - Características:**

Medidas 80 Alto x 79 Ancho x 47,5 Fondo Potencia calorífica 14 Kw (12040 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta de fundición con cristal vitrocerámico de 750 °C. y horno. Con turbinas para expulsar el aire caliente.

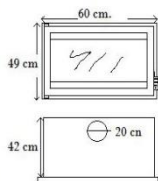


### Modelo 2:

#### **MOD. C-2 - Características:**

Medidas 58,5 Alto x 67,5 Ancho x 47,9 Fondo Potencia calorífica 12Kw. (10320 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta de fundición con cristal vitrocerámico de 750 °C. Con turbinas para expulsar el aire caliente.





Modelo 3:

**MOD. C-3 - Características:**

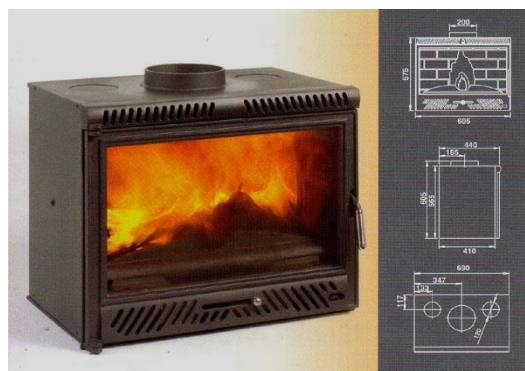
Medidas 49 Alto x 60 Ancho x 42 Fondo  
Potencia calorífica 12 Kw (10320 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta de fundición con cristal vitrocerámico de 750 °C Con turbinas para expulsar el aire caliente.



Modelo 4:

**MOD. C-4 - Características:**

Medidas 64 Alto x 69 Ancho x 49 Fondo  
Potencia calorífica 14 Kw (12040 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C. Con turbinas para expulsar el aire caliente.



Modelo 5:

**MOD. C-5 - Características:**

Medidas 56,5 Alto x 69 Ancho x 41 Fondo  
Potencia calorífica 13 Kw (11180 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C. y horno. Con turbinas para expulsar el aire caliente.



Modelo 6:

**MOD. C-6 - Características:**

Medidas 59,5 Alto x 98 Ancho x 46,5 Fondo  
Potencia calorífica 15 Kw (12900 Kc/h) Salida de humos superior de 200 mm. Puerta con cristal vitrocerámico de 750 °C. Con 4 turbinas para expulsar el aire caliente. Interior en vermiculita o fundición.

En cuanto a la marca de los productos, coincide con el nombre de la empresa. *Eschimar*. Esta elección se justifica porque es fácil de pronunciar, corto y al mismo tiempo evoca la idea que se quiere transmitir al público objetivo con la combinación final que hace referencia a los productos característicos y al apellido de sus socios, estufas y chimeneas Martínez.

Y el logotipo de la empresa es el siguiente:

Imagen 12. Marca Eschimar



*Fuente: Empresa Eschimar*

Donde queda reflejado el color del fuego, el cual está relacionado directamente con los productos que ofrece, y la silueta es parecida a la de un caramelo, con el fin de acercarse y ser familiar con los clientes.

Enumerados sus productos, cabe citar todos los servicios que lleva a cabo para y con sus clientes, intentando siempre garantizar un servicio adecuado, óptimo y de calidad que se ajuste a las necesidades de cada cliente en particular.

- Servicio de transporte e instalación: *Eschimar* se compromete a transportar, a donde el cliente lo requiera, el producto encargado o vendido, así como su instalación. La tarifa es de aproximadamente 50 euros por servicio.
- Servicio de obra: La empresa ofrece un servicio de obra en la instalación de sus chimeneas y cassetes. Ofrece al cliente la posibilidad de que sea *Eschimar* también quien le realice la obra para esos productos.
- Servicio post-venta y de garantía: *Eschimar* otorga una garantía de 1 año en sus productos, y está muy comprometida con el servicio post-venta, desplazándose a donde el cliente lo necesite.
- Servicio de Mantenimiento: Algunos de sus productos como las estufas de biomasa, requieren un mantenimiento anual para su correcto funcionamiento. La empresa ofrece este servicio a sus clientes.

Por tanto, para concluir con esta variable del Marketing Mix, destacar que la empresa lleva a cabo una política de producto de mejora continua, mejorando sus productos y servicios y ofreciendo nuevos diseños.

La segunda variable del Marketing Mix es la **promoción**, que es la forma que tiene la empresa para llegar a sus clientes potenciales.

El medio empleado principalmente por *Eschimar* para comunicar sus novedades, ofertas, promociones, cambios, etc., es Internet. La web de *Eschimar* es continuamente actualizada, y es por medio de este canal principalmente, por el cual sus clientes pueden conocer sus novedades e intereses. Sin embargo, su página web todavía no cuenta con un servicio de venta o pedidos on-line, lo que no le permite llegar a muchos otros clientes.

Otro medio que hay que destacar es la radio. La empresa es anunciada en diferentes sintonías de las radios más importantes de la Comunidad Valenciana, su Comunidad. Además, suele colaborar con numerosas entidades y eventos, y patrocina a diversos equipos deportivos de su comarca, lo que le hace siempre estar en boca de la población. Y otras formas de publicitarse que emplea la empresa son mediante folletos, catálogos y tarjeta de visita.

La siguiente variable del Marketing Mix es la **distribución**, que engloba los canales a través de los cuales el producto llega a sus consumidores. La forma que tiene *Eschimar* de llegar a sus clientes es a través de:

Tienda especializada:

- Cliente se desplace a la tienda o fábrica y se lleva el producto en su propio vehículo.
- Cliente contacta con la empresa y luego recoge su pedido con su propio vehículo.
- Cliente contacta con *Eschimar* o desplazándose a sus instalaciones o por teléfono, y la empresa transporta el pedido hasta la localidad del cliente.

Y por último, la variable que falta es el **precio**. La empresa siempre trata de ajustarse a las necesidades y situación de sus clientes, y sabiendo cómo están las cosas en la actualidad, ha ajustado todo lo posible sus precios para que sean muy económicos y accesibles a todo tipo de personas, ofreciendo además buenos servicios y promociones para mejorar su producto.

El precio de todos sus artículos y productos se encuentra recogido en un listado en el punto 4 b.3. Pero incluimos a continuación los precios de los productos de su catálogo que nos ha facilitado la empresa:

Imagen 13. Precios Eschimar

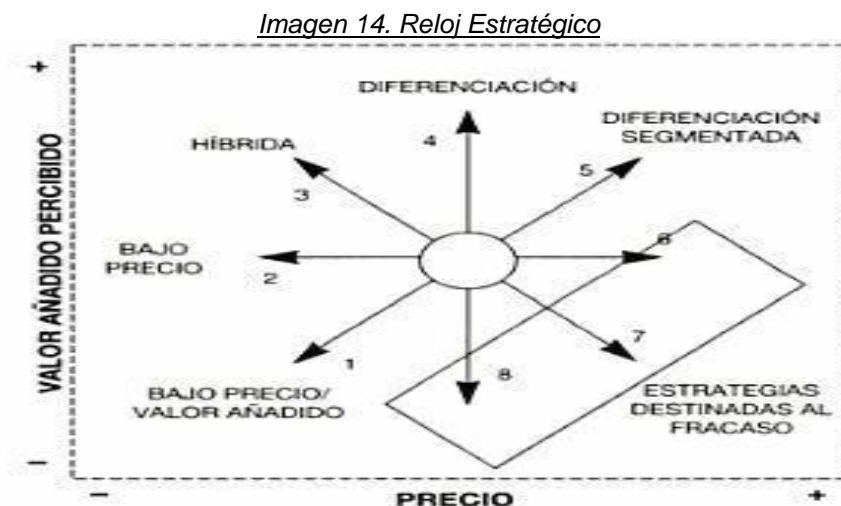
<b>TARIFA DE PRECIOS CATÁLOGO NUEVO Y DE INTERNET 2013</b>					
<b>ESTUFAS</b>			<b>CHIMENEAS Y EMPOTRABLES</b>		
E-1	70 Leña	405,00	CH-1	Rincón Carbón	1.175,00
E-1	70 Carbón	465,00	CH-1	Plana Carbón	1.175,00
E-1	80 Leña	465,00	CH-2		1.681,00
E-1	80 Carbón	525,00	CH-3		1.287,00
E-1	90 Leña	595,00	CH-4		2.100,00
E-1	90 Carbón	655,00	CH-5		1.809,00
E-2		855,00	CH-6		1.283,00
E-3	Carbón	752,00	CH-7		1.978,00
E-4		1.418,00	CH-8		1.318,00
E-5		1.078,00	CH-9		1.978,00
E-6 100		1.084,00	CH-10		1.095,00
E-6 80		878,00	CH-11	Carbón	1.075,00
E-7		678,00			
E-8		712,00		<b>CASSETTE</b>	
EF-1		853,00	C-1		1.470,00
EF-2		651,00	C-2		1.016,00
			C-3		777,00
	<b>HORNOS Y HOGARES</b>		C-4		1.390,00
			C-5		996,00
H-1		1.360,00	C-6 70		1.050,00
H-2		1.676,00	C-6 80		1.129,00
H-3		1.836,00	C-6 100		1.468,00
				<b>BARBACOAS</b>	
AH-1 70		1.373,00	B-1	BP-44	526,00
AH-1 80		1.738,00	B-2	BP-45	410,00
AH-2 70		482,00	B-3	BP-49	820,00
AH-2 80		545,00			
AH-2 100		689,00			
HYDRO-1 70		1.410,00			
HYDRO-1 80		1.500,00			
HYDRO-2 90 Leña		825,00			
	90 Carbón	885,00			
	<b>ESTUFAS DE PELLETS</b>				
EP-1		1.724,00			
EP-2		1.778,00			
EP-3		2.142,00			
EP-4		1.735,00			
EP-5		1.851,00			

Fuente: Elaborado por la empresa Eschimar

## **b.5 CARACTERÍSTICAS DE VENTAJA COMPETITIVA: RELOJ ESTRATÉGICO**

Tras haber realizado un pormenorizado análisis interno la empresa, y antes de pasar en el siguiente punto a evaluar los factores externos que afectan a la misma, en este pequeño apartado veremos en qué posición se encuentra la empresa frente a sus competidores y como es vista por sus clientes, en base a las actuaciones de los mismos. Para ello estudiaremos el concepto de reloj estratégico.

El reloj estratégico es una matriz en la que pueden darse múltiples combinaciones entre el valor percibido y el precio percibido por los clientes. Cada empresa escogerá la ruta estratégica más conveniente para obtener una posición competitiva de cara al mercado.



*Fuente: Imágenes Google*

Por las características internas de la empresa, sus recursos, competencias, proveedores, clientes, competidores, etc. y sus objetivos, la empresa debería posicionarse en la trayectoria 3 y seguir una estrategia híbrida para obtener ventaja competitiva frente a sus competidores.

*Eschimar* posee una estructura de costes bajos, y unos márgenes elevados, gracias al buen poder de negociación que posee con proveedores, que le permiten o pueden permitir reinvertir, ofrecer un precio competitivo, y de manera simultánea conseguir diferenciación por ofrecer servicios y productos de calidad.

Ahí está el éxito de esta estrategia, todo depende de la habilidad que tenga la empresa para ofrecer precios competitivos mientras obtiene márgenes suficientes para reinvertir y así desarrollar las bases para la diferenciación.

Mantenerse y afianzarse en esta trayectoria será uno de los pilares básicos para el buen funcionamiento de la empresa.



## C.ANÁLISIS EXTERNO

### c.1 ANÁLISIS SECTORIAL Y DEL MERCADO

Vamos a comparar la actividad de la Industria del metal en los años 2011 y 2012 para ver la evolución del sector.

En cuanto a la actividad de la Industria del Metal en el **año 2011**, se observa que no se desarrolló tan favorablemente como se preveía a comienzos de año, sobre todo por la desfavorable evolución de la demanda interna que ha continuado sin recuperarse.

Esta aportación negativa de la demanda interna al crecimiento económico fue compensada a lo largo del ejercicio por la mejor evolución del comercio exterior, permitiendo que la situación económica no empeorase más y sosteniendo la actividad de muchos sectores productivos que hubieran tenido resultados más adversos sin el apoyo de las exportaciones.

En efecto, el Sector del Metal ha podido mantener la actividad productiva en 2011 gracias a la buena marcha de las exportaciones, cuya aportación ha sido fundamental para que los indicadores de actividad no tuvieran un resultado más negativo. Sin embargo, también las exportaciones empezaron a aflojar el ritmo de crecimiento en la última parte del ejercicio 2011.

La producción industrial del Sector del Metal, descendió en el año 2011 un 3,1 por ciento de media anual, con un importante retroceso en el último trimestre del año, el -9,6 % en comparación al mismo período del año anterior. Esta caída de la producción en 2011 se produce después del escaso incremento de 2010, el 0,4 % y del notable retroceso de 2009, que supuso el peor resultado de las últimas décadas con una tasa de variación del -24,6 % en comparación al año anterior.

*Imagen 15. Producción Industrial Sector Metal 2011*

PRODUCCION INDUSTRIAL EN LA INDUSTRIA DEL METAL							
% de variación anual	MEDIA ANUAL			2011			
	2009	2010	2011	I	II	III	IV
24. Metalurgia, fab.productos hierro, acero y ferroaleaciones	-24,4	11,5	0,4	10,6	-0,9	-2,1	-6,5
25. Fab.productos metálicos excepto maquinaria y equipo	-23,3	-6,4	-1,3	7,4	-1,3	-1,0	-10,2
26. Fab.productos informáticos, electrónicos y ópticos	-26,3	3,0	-19,4	-15,3	-20,5	-17,0	-24,4
27. Fab. material y equipo electrónico	-26,9	-2,7	-1,3	8,5	1,9	-6,5	-8,4
28. Fab. maquinaria y equipo - n.c.o.p.	-26,7	4,3	6,1	10,4	6,4	4,9	3,3
29. Fab.vehículos de motor, remolques y semirremolques	-28,0	12,2	4,9	9,3	6,9	6,0	-3,0
30. Fab. otro material de transporte	-12,4	-11,6	-14,9	-12,5	-13,2	-14,7	-19,3
33. Reparación e instalación de maquinaria y equipo	-16,8	-19,0	-5,2	-18,6	-11,7	8,9	3,5
<b>Indicador de Producción Industrial del Metal</b>	<b>-24,6</b>	<b>0,4</b>	<b>-3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>-2,8</b>	<b>-2,7</b>	<b>-9,6</b>

Fuente: INE (Índices de Producción Industrial, base 2005) y Confemetal

El año se inició con buena perspectiva y aumento de la producción industrial, registrándose un crecimiento del 2,9 % en comparación al mismo trimestre del año anterior.

Pero a medida que transcurría el ejercicio, la actividad empezó a ralentizarse, con descensos trimestrales del -2,8 % en el segundo y del -2,7 % en el tercero, para caerás intensamente en el cuarto trimestre del ejercicio, un -9,6 %, en buena medida, como consecuencia del menor impulso de las exportaciones, cuyas tasas de variación empezaron a ser más bajas aunque siempre mantuvieron el crecimiento en positivo.

Por ramas de actividad y para la media del año 2011, sólo tres ramas anotaron tasas de variación positivas en su producción: la metalurgia (0,4 %), la fabricación de maquinaria y equipo (6,1 %) y la fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (4,9 %). Las ramas de actividad productiva que registraron caídas en la producción fueron la fabricación de otro material de transporte (-14,9 %), la reparación e instalación de maquinaria y equipo (-5,2 %), la fabricación de productos metálicos (-1,3 %), la fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos (-19,4 %) y la fabricación de material y equipo eléctrico (-1,3 %).

Por otra parte el mercado nacional de consumo no ha sido capaz de estimular la actividad productiva de las Industrias del Metal, debido a la notable caída de la demanda de productos de consumo final. La desconfianza de las familias a causa de la situación económica en general, el aumento del desempleo y la contracción del crédito al consumo han paralizado la demanda de este tipo de bienes.

Las empresas también han sufrido la contracción de la actividad y los proyectos de inversión no han salido adelante, por la falta de liquidez, por la escasez de crédito y, en general, por una situación financiera desfavorable. La negativa situación del sector de la construcción, rama de actividad muy ligada a la de las Industrias del Metal, también ha sido determinante.

En cuanto a la cifra de negocios del sector:

*Imagen 16. Cifra de Negocios Sector Metal 2011*

% de variación anual	MEDIA ANUAL			2011			
	2009	2010	2011	I	II	III	IV
24. Metalurgia, fab. productos hierro, acero y ferroaleaciones	-37,4	30,2	9,8	32,5	8,7	6,9	-6,0
25. Fab. productos metálicos excepto maquinaria y equipo	-32,5	2,2	2,9	12,1	4,1	2,4	-5,7
26. Fab. productos informáticos, electrónicos y ópticos	-45,9	4,0	-26,8	-22,5	-23,9	-25,5	-34,2
27. Fab. material y equipo electrónico	-26,0	2,7	0,5	2,6	4,6	-3,3	-2,0
28. Fab. maquinaria y equipo - n.c.o.p.	-25,7	-9,5	4,3	14,0	5,8	4,5	-4,4
29. Fab. vehículos de motor, remolques y semirremolques	-20,3	11,7	5,5	8,6	8,1	6,5	-1,4
30. Fab. otro material de transporte	2,8	0,9	-17,6	-24,3	-17,8	-7,5	-18,8
33. Reparación e instalación de maquinaria y equipo	-10,7	-5,3	-5,5	-10,4	-7,3	4,7	-7,0
<b>Indicador de Cifra de Negocios del Metal</b>	<b>-26,0</b>	<b>6,9</b>	<b>1,5</b>	<b>7,8</b>	<b>3,0</b>	<b>2,2</b>	<b>-6,4</b>

Fuente: INE (Índices de Cifra de Negocios en la Industria, base 2005) y Confemetal

La cifra de negocios de la Industria del Metal, que mide la demanda dirigida a estas ramas industriales, se incrementó tan sólo un 1,4 % en 2011, después del buen inicio del año (7,9 % de aumento en el primer trimestre) para llegar a un -7,2 % en el cuarto trimestre.

En el año 2010 este indicador había anotado un aumento del 6,9 % en comparación al año anterior, después del -26,0 % de 2009.

El índice de entradas de pedidos de la Industria del Metal, que mide la demanda futura dirigida a estas ramas industriales, también observó una evolución similar a los anteriores indicadores de actividad, producción y cifra de negocios, con un buen resultado en el primer trimestre del año que fue desacelerándose hasta llegar a un importante descenso en los últimos meses.

Las exportaciones de bienes del Sector del Metal fueron en 2011 el motor de impulso de la actividad del Metal, habiéndose incrementado en el conjunto del año un 12,8 % en comparación al año anterior, período en el que había aumentado un 15,9 %, si bien, cabe destacar que a lo largo del año 2011 se observó una tendencia a la baja en el ritmo de crecimiento de las exportaciones, en parte por la desaceleración económica de los países de nuestro entorno.

Según los datos de Aduanas, las exportaciones del Metal alcanzaron los 93.100,7 millones de euros en 2011.

En cuanto a las importaciones de bienes del Sector del Metal, crecieron de media anual en 2011 un 2,6 % en comparación al año anterior, después del incremento experimentado en 2010, el 9 %, alcanzando la cifra de 94.297,4 millones de euros.

Pero en los últimos diez años, las exportaciones han perdido peso sobre el total de exportaciones españolas, seis puntos porcentuales, desde el 49,5 % del año 2001 al 43,4 % de 2011. Las importaciones también han visto mermada su participación en el total de importaciones de bienes, representando trece puntos porcentuales menos desde el año 2001 (49,30 %) hasta 2011, con tan sólo un 36,2 % de peso sobre el total de importaciones españolas.

*Imagen 17. Comercio Exterior Sector Metal 2011*

COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR DEL METAL							
Millones de euros y % de variación anual	Datos anuales			Datos Trimestrales 2011			
	2009	2010	2011	I	II	III	IV
EXPORTACIONES	71.218	82.513	93.101	23.593	24.131	21.740	23.636
Tasas de variación anual	-19,8	15,9	12,8	24,6	13,3	11,1	4,0
IMPORTACIONES	84.345	91.917	94.297	24.647	24.167	21.041	24.442
Tasas de variación anual	-30,2	9,0	2,6	12,0	-1,6	1,0	-0,3
SALDO COMERCIAL (+ Superávit / - Déficit)	-13.127	-9.404	-1.197	-1.054	-36	699	-805
Tasas de variación anual	-59,1	-28,4	-87,3	-65,8	-98,9	***	-54,6

Fuente: Departamento de Aduanas e IIEE y Confemetal  
 (\*\*\*)= El saldo comercial del mismo período del año anterior fue de signo contrario

Con tales resultados, el déficit comercial del sector del Metal se redujo considerablemente en 2011, con -1.196,7 millones de euros, lo que supone una reducción del -87,3 % con respecto al año anterior, siendo el cuarto año consecutivo en que el déficit comercial del Sector del Metal registra tasas de variación negativas.

**Ya en 2012**, el sector sufrió una importante caída en su actividad, según muestra la evolución de los indicadores del sector, siguiendo un patrón muy similar al del conjunto de la economía española, esto es, demanda nacional muy debilitada por la crisis y mejor comportamiento del comercio exterior. Así, el Sector del Metal ha podido compensar parte de su caída de la actividad productiva en 2012 gracias al avance de las exportaciones, sobre todo a finales del año, siendo su aportación fundamental para que los indicadores de actividad no tuvieran un resultado más negativo, aunque en el global del año, las exportaciones anotaron un resultado negativo.

El Índice de Producción Industrial acabó el ejercicio con un descenso del -10,8 %, tras el -3,1 % de caída anotado en el año anterior, mientras que el Índice de Cifra de Negocios, que mide la demanda actual, se redujo un -8,1 % y la Entrada de Pedidos, que mide la demanda futura, un -5,8 %.

*Imagen 18. Producción Industrial Sector Metal 2012*

PRODUCCION INDUSTRIAL EN LA INDUSTRIA DEL METAL							
% de variación anual	MEDIA ANUAL			2012			
	2010	2011	2012	I	II	III	IV
24. Metalurgia, fab. productos hierro, acero y ferroaleaciones	11,5	0,4	-8,5	-10,5	-10,3	-4,9	-7,2
25. Fab. productos metálicos excepto maquinaria y equipo	-6,4	-1,3	-14,7	-17,7	-17,4	-15,7	-7,0
26. Fab. productos informáticos, electrónicos y ópticos	3,0	-19,4	-16,0	-17,0	-14,6	-17,3	-15,0
27. Fab. material y equipo electrónico	-2,7	-1,3	-1,3	-1,4	-4,4	5,7	-4,1
28. Fab. maquinaria y equipo - n.c.o.p.	-4,3	6,1	-1,3	3,3	-4,1	-3,0	-0,9
29. Fab. vehículos de motor, remolques y semirremolques	12,2	4,9	-10,5	-8,8	-13,4	-10,9	-8,7
30. Fab. otro material de transporte	-11,6	-14,9	-13,1	-15,5	-13,2	-8,8	-13,8
33. Reparación e instalación de maquinaria y equipo	-19,0	-5,2	-6,9	-3,9	-1,5	-9,0	-12,3
<b>Indicador de Producción Industrial del Metal</b>	<b>0,4</b>	<b>-3,1</b>	<b>-10,8</b>	<b>-11,5</b>	<b>-12,7</b>	<b>-10,6</b>	<b>-8,1</b>

Fuente: INE (Índices de Producción Industrial, base 2005) y Confemetal

Lo único destacable de estos indicadores es el menor descenso observado en el cuarto trimestre del año en comparación al resto del ejercicio, lo que podría suponer el inicio de un cambio de tendencia en 2013, para el que se espera que, aunque no se van a producir incrementos positivos, se empiece a debilitar el ritmo de descenso para comenzar a recuperarse hacia finales del año 2013 o principios del siguiente.

En cuanto a la cifra de negocios de la Industria del Metal, que mide la demanda actual dirigida a estas ramas industriales, descendió un -8,1 % de media en 2012, tras el 2,7 % de aumento registrado en 2011. Al igual que la producción, la cifra de negocios continuó a lo largo de 2012 la tendencia negativa iniciada a finales del ejercicio anterior, pasando de un -7,1 % en el primer trimestre a un -9,9 % en el segundo, un -9,8% en el tercero y un -5,7 % en el cuarto. Se observa en la siguiente tabla:

*Imagen 19. Cifra de Negocio Sector Metal 2012*

% de variación anual	MEDIA ANUAL			2012			
	2010	2011	2012	I	II	III	IV
24. Metalurgia, fab. productos hierro, acero y ferroaleaciones	30,2	9,8	-8,0	-8,9	-9,7	-8,3	-4,3
25. Fab. productos metálicos excepto maquinaria y equipo	2,1	2,4	-10,7	-7,5	-12,6	-12,9	-9,8
26. Fab. productos informáticos, electrónicos y ópticos	4,0	-26,1	-18,4	-15,4	-17,4	-21,4	-19,8
27. Fab. material y equipo electrónico	2,7	-0,4	-5,6	-7,6	-6,9	-0,3	-7,1
28. Fab. maquinaria y equipo - n.c.o.p.	-9,6	6,1	-6,8	-6,8	-8,5	-7,5	-4,7
29. Fab. vehículos de motor, remolques y semirremolques	11,7	6,3	-8,8	-9,0	-9,8	-12,4	-4,2
30. Fab. otro material de transporte	-1,3	-9,6	-0,8	7,5	-10,1	-7,2	6,3
33. Reparación e instalación de maquinaria y equipo	-5,3	-3,7	-5,9	6,3	-3,9	-8,7	-14,4
<b>Indicador de Cifra de Negocios del Metal</b>	<b>7,0</b>	<b>2,7</b>	<b>-8,1</b>	<b>-7,1</b>	<b>-9,9</b>	<b>-9,8</b>	<b>-5,7</b>

Fuente: INE (Índices de Entradas de Pedidos en la Industria, base 2010) y Confemetal

Además, como no podía ser de otra forma, el empleo en la Industria del Metal evolucionó desfavorablemente en 2012, reflejando el debilitamiento de la actividad productiva. Según los datos de la EPA, en 2012 se perdieron 65.000 empleos de media anual, llegando a bajar de los novecientos mil empleos en el cuarto trimestre de 2012.

En términos de variación anual, el número de ocupados de las Industrias del Metal descendió un -6,8 % de media anual en comparación 2011. Por su parte, el paro EPA aumentó en 25.000 personas de media anual, alcanzándose una tasa de paro del 10,5 % sobre la población activa en 2012. Finalmente, el número de afiliados a la Seguridad Social bajó un 6,4 % de media en 2012, habiéndose bajado de la cifra de setecientos mil afiliados, el dato más bajo de los últimos quince años.

En cuanto al comercio exterior, debido a la coyuntura de los principales países del área euro con los que el Metal español tiene estrechos lazos comerciales, motivó el empuje suficiente para reanimar la actividad industrial, si bien, en el último trimestre del año evitó que se redujeran aún más las cifras de actividad productiva.



*Imagen 20. Comercio Exterior Sector Metal 2012*

**COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR DEL METAL**

Millones de euros y % de variación anual	Datos anuales			Datos Trimestrales 2012			
	2010	2011	2012	I	II	III	IV
EXPORTACIONES	82.513	93.101	91.378	22.504	23.627	21.006	24.242
Tasas de variación anual	15,9	12,8	-1,9	-4,6	-2,1	-3,4	2,6
IMPORTACIONES	91.917	94.297	83.736	22.619	21.472	18.470	21.175
Tasas de variación anual	9,0	2,6	-11,2	-8,2	-11,2	-12,2	-13,4
SALDO COMERCIAL (+ Superávit / - Déficit)	-9.404	-1.196	7.642	-114	2.154	2.535	3.066

*Fuente: Agencia Estatal de Administración Tributaria. Secretaría de Estado de Comercio y Confemetal*

Como se observa en la tabla, las exportaciones descendieron en el conjunto del año un -1,2 % en comparación a las de 2011, en tanto que las importaciones totales del Sector del Metal, con una peor evolución que las exportaciones, se redujeron en el conjunto del año un -11,3 %. Como dato a tener en cuenta, por primera vez en más de veinte años, el saldo comercial del Sector del Metal ha sido positivo, con 7.709 millones de euros de superávit.

El mayor impulso de las exportaciones frente al menor de las importaciones, ha dado como resultado que la balanza comercial del Sector del Metal en 201 sea positiva por primera vez desde que se tienen dato estadísticos, alcanzándose un superávit comercial de 7.642 millones de euros, frente a los -1.196 millones de déficit del año 2011 o los -9.404 millones de 2012.

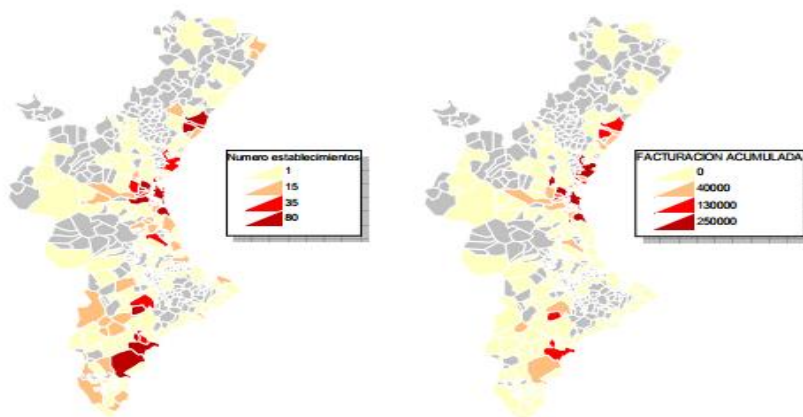
Tras estos resultados tan poco favorables obtenidos en 2012, la situación no está mejorando claramente en 2013, si bien, con el proceso de ajuste realizado en las empresas del Metal y su esfuerzo por salir al exterior, así como, en el panorama nacional, los frutos que se obtengan de las reformas realizadas las que quedan por venir, se espera que a finales de este ejercicio y principios de 2014, poco a poco llegue iniciarse una recuperación económica, que cree empleo confianza para consumir e invertir. Pero aún quedan pendientes reformas muy importantes que deben ser acometidas para acelerar la salida de la crisis que nuestro país vuelva a alcanzar su potencial de crecimiento económico.

### Sector del metal en la Comunidad Valenciana

En cuanto a la situación actual del sector del metal en la Comunidad Valenciana, hemos obtenido muchísimos datos y conclusiones de la Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana (FEMEVAL), que representa la mayor parte de la industria, el comercio y los servicios del metal valenciano. En total, 4.000 empresas que emplean a más de 55.000 trabajadores.

El metal posee un papel relevante dentro de la economía de la Comunidad Valenciana, como lo demuestran los datos globales referentes a este sector:

- El 7% del total de empresas de la economía valenciana.
- Emplea a más del 12% de la población ocupada valenciana. Por subsectores, la industria ocupa de forma directa a más de 82.100 personas: 37.700 personas en el de instalaciones, 35.100 en Ventas y Reparaciones del automóvil y 28.8000 en comercio.
- Supone el 35% del peso de los seis sectores tradicionales, seguido del azulejo.
- Representa el 13% del valor añadido de la economía valenciana y el 21% del PIB industrial.
- Alcanza el 34,21% de las exportaciones.
- Dentro de la industria, comercio y servicios del metal, las PYMES suponen un 99,7% del total de empresas, siendo el 92% de menos de 10 asalariados, frente a un 0,33% con más de 100 asalariados.
- Concentra el 96% de empresas de alta tecnología y el 75% de las empresas de tecnología media-alta.
- Por provincias, Valencia destaca como centro neurálgico de la industria del metal con casi el 58% del total de empresas, seguido de Alicante con el 29% y Castellón con el 13%.



*La situación del metal es crítica en la Comunidad Valenciana:*

- En la Comunidad Valenciana, el sector del metal está muy deteriorado, con un descenso de la actividad industrial del 8,3% en el último trimestre de 2011. En términos absolutos, el descenso medio anual de la producción ha sido del 0,6%.
- El empleo en el conjunto del metal se ha reducido en 8.750 personas (de 192.500 ocupados en el tercer trimestre a los 183.750 del cierre del ejercicio 2011).
- Por subsectores, la ocupación en la industria ha descendido en 6.050 empleos de octubre a diciembre de 2011, y supone una caída del 6,85% respecto al trimestre anterior (88.200 frente a los 82.150 actuales).
- El año 2011 se ha cerrado con una caída generalizada de las ventas, compras y del nivel de inversiones en todos los subsectores.
- Las empresas metalmecánicas están tomando medidas dentro de su capacidad, pero no siempre con éxito debido a la actual coyuntura económica
- No existe una política estratégica definida en la que se marque como línea prioritaria el apoyo a las empresas como factor imprescindible de creación de riqueza y empleo.
- La excesiva fiscalidad, el cierre del grifo crediticio unidos a una incontrolada economía sumergida, intrusismo y competencia desleal son los factores que más está acusando y repercutiendo en las cuentas de resultados de las empresas.
- Las deudas de la Administración continúan asfixiando a nuestras empresas hasta límites insospechados.
- Las exportaciones son el único indicador que está manteniendo la actividad del metal, al registrar un incremento superior al 9,6% de enero a noviembre de 2011.

*Y un futuro incierto:*

Las expectativas apuntan a mayor empeoramiento de la situación que dificultará la actividad de las empresas.

- Por subsectores, las previsiones apuntan a caídas acusadas tanto en las ventas como en las compras de la industria y el comercio del metal. Las inversiones siguen sin ser positivas y son el indicador que peor comportamiento muestra desde el inicio de la crisis.
- El empleo tampoco presenta signos de mejora. La intención de los empresarios es de reducir esta variable en un 25,5%, frente a un 69,6% que intentará mantenerla.

- La débil demanda interna, que previsiblemente va a continuar, es un obstáculo difícilmente superable para una recuperación real del sector.
- El elevado contenido tecnológico, tanto en activos productivos como en mano de obra especializada, tiene una gran inercia en el sector. Por eso, las empresas o factorías que se están viendo obligadas a cerrar, no se reactivarán cuando se supere la fase de dificultades, y desaparecerán definitivamente. Como consecuencia se disminuirá la capacidad industrial, los puestos de trabajo y las propias posibilidades de la economía de superar la crisis.
- La credibilidad exterior de nuestra economía se ha visto afectada negativamente. Esto provoca que tengamos un nivel de actividad económica muy bajo e incapacidad para revertir la situación de fuerte desempleo en que nos hayamos sumidos.

En su informe de coyuntura del sector en la Comunidad Valenciana en el segundo trimestre de 2013, FEMEVAL resalta que el sector metalmeccánico valenciano mantiene la dinámica de los últimos trimestres. Los empresarios señalan factores como la dificultad de acceso al crédito, la morosidad, el estancamiento de la demanda nacional o la economía sumergida como los principales problemas que afectan a las empresas.

En dato, el Indicador de Clima del Metal Valenciano se sitúa en el 4,7. El ICMV (Índice de Clima del Metal Valenciano), elaborado a partir de la Encuesta de Coyuntura realizada por FEMEVAL da una valoración de 4,7 a la situación del sector metalmeccánico valenciano en el segundo trimestre de 2013, continuando con la tendencia de los últimos trimestres, como se ve observa en la tabla anexada.

La debilidad de la demanda interna aparece como el principal factor limitador de la actividad de las empresas.

La competencia desleal y la economía sumergida son señaladas como los principales problemas para los sectores de la reparación del automóvil y las instalaciones.

**Imagen 21. Evolución Trimestral ICM Valencia**



Fuente: FEMEVAL

Por otra parte, el empleo sectorial ha obtenido cifras positivas, aumentando el número de ocupados en el total del sector del metal en 1.400 personas respecto al primer trimestre de 2013.

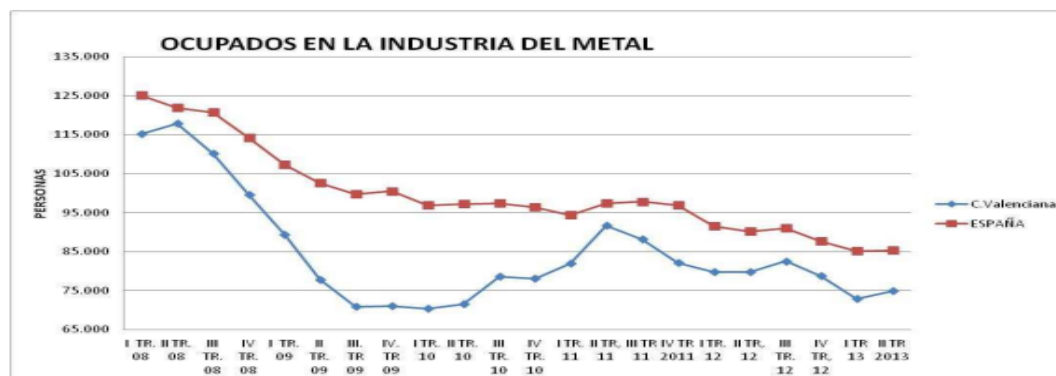
El aumento del empleo en la Industria ha sido de un 2,75% respecto al primer trimestre de 2013, mientras que en el Comercio del Metal el empleo ha aumentado un 7% y el sector Instalaciones lo ha hecho en un 6,1%. En la Venta y Reparación del Automóvil, el empleo se ha reducido un 16,8% respecto al primer trimestre de 2013. Recogemos los datos en la tabla siguiente::

*Imagen 22. Ocupados Sector Metal en la CV*

**OCUPADOS EN INDUSTRIA DEL METAL DE LA CV**

	Número de Personas					Tasas de variación anuales				
	II TR. 12	III TR. 12	IV TR. 12	I TR. 13	II TR. 13	II TR. 12	III TR. 12	IV TR. 12	I TR. 13	II TR. 13
C.Valenciana	79.700	82.500	78.700	72.800	74.800	-13,03	-6,46	-4,2	-8,8	-6,1
ESPAÑA	901.200	909.300	876.200	805.500	853.400	-7,44	-7,05	-9,5	-7,1	-5,3

Fuente: CONFEMETAL a partir de datos de la EPA (INE)



Nota: Los datos de España están divididos por 10 para ajustar las escalas del gráfico.

FEMEVAL

5

Observando la evolución de los ocupados en el sector metal, vemos el crecimiento comentado con respecto al primer trimestre de 2013, pero analizándola ampliamente, se observa el descenso brutal que se lleva produciendo en estos últimos años, descendiendo ampliamente el número de ocupados en el sector.

Por último, en el comercio exterior, las exportaciones del metal, principal fuente de sustento del sector en los últimos años, mantiene su crecimiento en el primer semestre del año y aumentan en un 18.9% respecto al mismo periodo de 2012. Eliminado la influencia del sector del automóvil, las exportaciones crecen un 11.5% en los seis primeros meses del año respecto al mismo periodo del año pasado.

En la siguiente tabla se observa el volumen de exportaciones en miles de euros comparando el primer semestre de los años 2012 y 2013, y los principales destinos de las exportaciones.



Imagen 23. Evolución ocupados sector metal



Imagen 24. Principales exportaciones del metal en la Comunidad

**Principales exportaciones del metal de la Comunidad**

	Descripción	Enero- Junio 2013	Enero - Junio 2012
1	Vehículos automóviles, tractores, ciclos, etc.	1.973.675	1.383.233
2	Máquinas y artefactos mecánicos	930.950	834.301
3	Máquinas y aparatos eléctricos	334.607	261.811
4	Fundición, hierro y acero	153.497	199.280
5	Aluminio y sus manufacturas	127.492	97.991
6	Manufacturas de fundición, hierro y acero	120.398	115.326
7	Material aeroespacial	55.782	30.921
8	Aparatos de Alumbrado	49.341	68.426
9	Aparatos ópticos, medida y médicos	45.624	31.569
10	Manufacturas diversas de metales	42.830	40.189
	<b>TOTAL EXPORTACIONES DEL METAL</b>	<b>3.908.391</b>	<b>3.285.844</b>
	<b>TOTAL EXPORTACIONES COM. VALENCIANA</b>	<b>11.845.877</b>	<b>10.619.643</b>
	<b>% EXPORTACIONES METAL/TOTAL COM. VALENCIANA</b>	<b>32,99%</b>	<b>30,94%</b>

Fuente: ICEX (Valores en miles de Euros)

**Principales destinos de las exportaciones del metal de la Com. Valenciana**

	País	Enero- Junio 2013	Enero- Junio 2012
1	DE -- Alemania	545.484	439.839
2	GB -- Reino Unido	474.620	275.876
3	FR -- Francia	443.141	431.954
4	IT -- Italia	320.743	327.483
5	US -- Estados Unidos	280.133	207.654
6	PL -- Polonia	149.538	26.772
7	BE -- Bélgica	129.314	145.173
8	MX -- México	122.094	40.556
9	PT -- Portugal	96.789	102.184
10	MA -- Marruecos	81.150	76.881

Fuente: ICEX Valores en miles de Euros

Además, siguiendo con este hilo conductor, en su último Informe de Coyuntura Económica y Laboral, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales del Metal (CONFEMETAL) hace un análisis sobre la capacidad que las pequeñas y medianas empresas poseen en el actual contexto económico, para generar más empleo por unidad de capital empleada, para reivindicar que las administraciones desarrollen políticas que favorezcan realmente su desarrollo.

Según el informe de entre los años 2002 y 2010, las pequeñas y medianas empresas crearon el 85 % de los empleos netos nuevos de la Unión Europea, porcentaje considerablemente superior a la cuota del 67 % que tienen las Pymes en el empleo total (frente a un 33% atribuible a las grandes empresas). Durante ese período, el empleo neto en la economía empresarial de la Unión aumentó sustancialmente: una media de 1,1 millones de puestos de trabajo nuevos al año.

En España, las Pymes tienen una menor dimensión que las europeas y su participación en las ventas y en el comercio internacional globales resulta inferior, aunque no el empleo que generan.

Sobre estas evidencias, la importancia de desarrollar un marco adecuado para impulsar y el desarrollo es innegable, hasta el punto de que, según señala CONFEMETAL, será imposible recuperar la senda del crecimiento económico y la creación de empleo sin las pequeñas y medianas empresas.

Para las Pymes que, sólo en el Metal, suponen el 87 % de las casi 140.000 empresas del Sector, es imprescindible que se fomente una cultura de la investigación y el desarrollo, y la mejora continua en las empresas. Esa flexibilidad de aplicación en la formación continua y su capacidad para adaptarse y evolucionar en un marco continuamente cambiante, son requisitos indispensables para garantizar su solvencia en el tiempo.

## c.2. ANÁLISIS DE PORTER

Tras el análisis del sector, para estudiar el atractivo de la industria del metal, vamos a emplear el modelo desarrollado por Porter como forma de valorar el atractivo de una industria.

Las cinco fuerzas constituyen la estructura de una industria. Son:

- Amenaza de entrada en una industria
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder de los compradores
- Poder de los proveedores
- Rivalidad competitiva

*Imagen 25. Análisis Porter*



*Fuente: Imágenes Google*

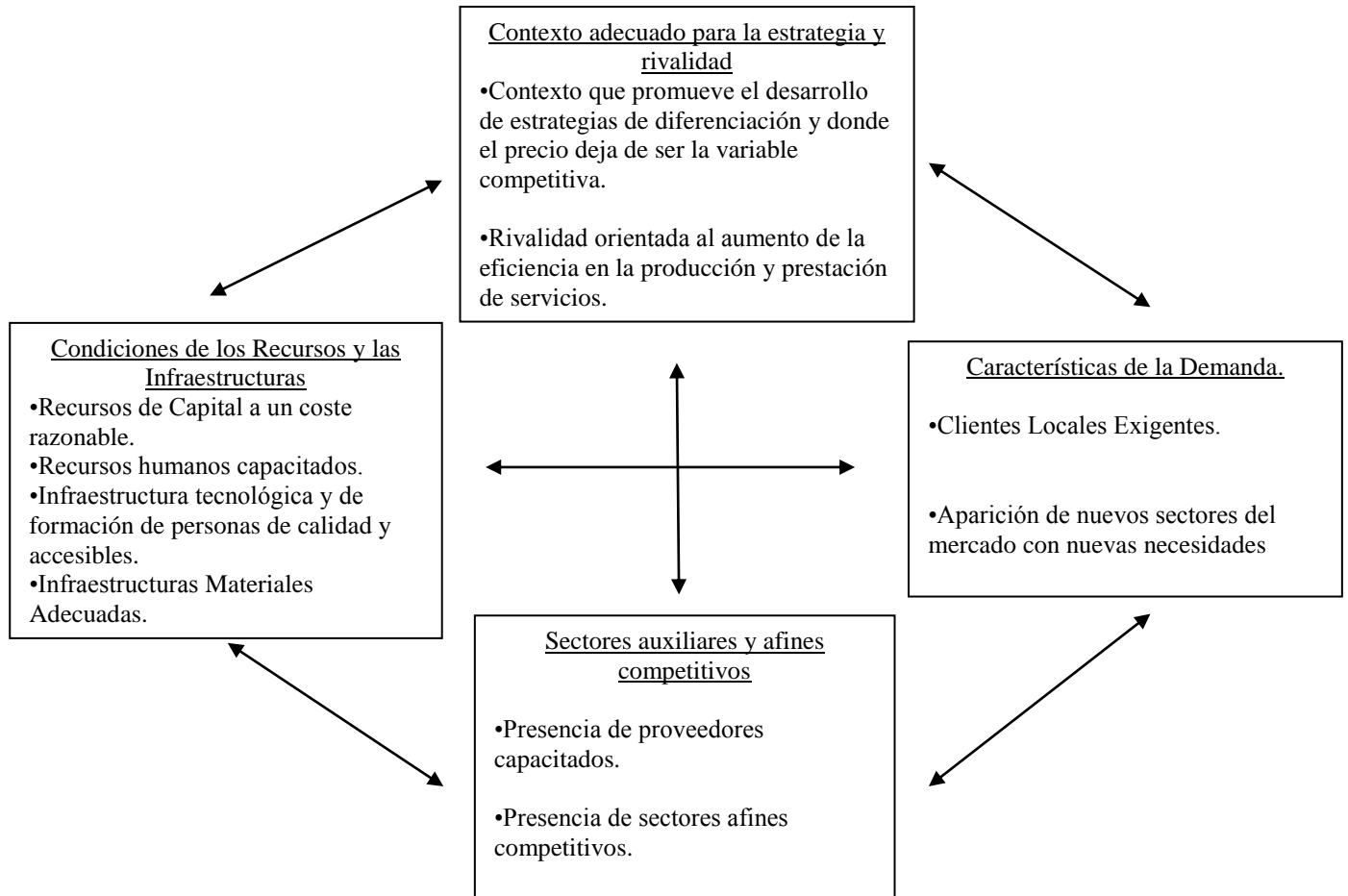
Veamos con una tabla el análisis de estas cinco fuerzas en la industria del metal, que influyen directamente en *Eschimar*.

*Tabla1. Análisis Porter*

FUERZA	INTENSIDAD	COMO EQUILIBRARLA A FAVOR
Amenaza de entrada	MEDIA	En el sector en el que opera la empresa, la intensidad de esta fuerza es media, ya que es un sector en el que el rendimiento del capital invertido suele ser superior a su coste, por eso el interés de nuevas empresas en operar en él, aunque antes era mayor. Eschimar equilibra esta fuerza a su favor mediante la diferenciación de sus productos y su estructura de costes bajos. Manteniendo una estrategia híbrida equilibra y hace frente a esta fuerza ya que la mayoría de empresas que intentan entrar en el sector emplean este tipo de estrategia.
Amenaza de Productos Sustitutivos	MEDIA	Buscar productos que requieran buena calidad superficial y variedad de operaciones.
Poder de negociación de los Clientes	ALTA	Búsqueda de clientes que requieran proveedores de metalurgia flexibles, que aporten soluciones a la adaptación productiva de su ingeniería y para los que el servicio y contacto permanente sea muy importante
Poder de negociación de los Proveedores	BAJA	Entre los proveedores de máquina-herramienta existe mucha rivalidad, no así entre los proveedores de materia prima, no obstante los esfuerzos de orientación en este aspecto no son tan críticos.
Rivalidad Competitiva	ALTA	Estableciendo una estrategia de diferenciación. Desplazamiento hacia nuevos sectores que requieran más especialización y calidad.

*Fuente: Elaboración propia*

Para ser competitivo y atractivo en un sector o industria, además de valorar y analizar las cinco fuerzas de Porter, se han de tener en cuenta una serie de condiciones, contextos y características que se han recogido en el siguiente gráfico para facilitar su visión y comprensión, todo ello para crear un entorno competitivo y ventajas en la ubicación de una industria.



### c.3 ANÁLISIS PESTEL

Mediante este análisis, podremos comprender los principales factores que influyen en el entorno de la empresa. El modelo PESTEL se centra en el estudio de la política, economía, sociedad, tecnología, medio ambiente y legislación, que afectan al sector en el que se encuentra la empresa.



### **a) Factores políticos**

En España, rige un sistema democrático amparado por la Constitución, en el cual se realizan elecciones cada cuatro años. El gobierno actual está presidido por el Partido Popular, gobierno que aglutina los ideales conservadores.

Este cambio ha traído consigo una serie de reformas que en principio van a favorecer la actividad empresarial.

Entre ellas, podemos destacar una nueva reforma laboral que abarata el despido, incentiva la contratación de jóvenes, etc., una subida del IRPF y la reforma financiera.

La primera de las reformas puede resultar muy adecuada para cualquier empresa, ya que reducirá la incertidumbre en el caso de que hubiera alguna reducción de personal, pues al ser más barato el despido, se podrá realizar el pago de la correspondiente indemnización sin perjudicar la solvencia de la organización.

En el caso de la segunda, es perjudicial para la economía en general, ya que un aumento de impuestos disminuye la renta disponible de los consumidores y perjudica el consumo, principalmente al consumo de ocio, lo cual es una mala noticia para el sector.

Por último, la reforma financiera que ha planteado el gobierno obliga a los bancos y cajas a provisionar en torno a 50.000 millones, y por tanto puede restringir el crédito a familias y empresas. Por otro lado, la incertidumbre actual en torno al sector financiero por los activos inmobiliarios, se pretende evitar con la inclusión de “bancos malos” que absorban el stock de viviendas a precios de mercado, y no como se contabilizan actualmente en los balances.

Esto puede provocar la disminución del precio de los inmuebles y dinamizar algo este sector, aparte de provocar una mayor transparencia en las entidades. Sin embargo, puede originar una restricción de crédito hasta que se cumpla, ya que no se sabe cuánto dinero van a tener que provisionar las entidades financieras, siendo también un inconveniente para la economía en general.

### **b) Factores económicos**

La situación actual de la economía es desfavorable, y además las previsiones para los años posteriores no son mejores. Los últimos años España ha sufrido una recesión y un débil crecimiento, y las previsiones no son alentadoras.

La política de ajustes hará que el déficit disminuya hasta niveles cercanos al 5,3%, aunque la Comunidad Europea dice que no se cumplirá, y se prevé una tasa de desempleo del 22,2%. Según el Fondo Monetario Internacional, el crecimiento en 2013 y 2014 en España será del -1,7% y -0,3% respectivamente.

En cuanto a la eurozona, el FMI prevé un crecimiento de la eurozona del -0,5% en 2013, y repuntando levemente un 0,8% en 2014. Solamente cuando el PIB crece por encima del 2% en España, es cuando la economía empieza a generar empleo neto, por lo que con los datos aquí presentados es muy poco probable una disminución del paro, siendo por tanto un lastre muy importante para la economía.

Además de lo expuesto, el acceso al crédito y la financiación está muy restringido, y se ofrecen con muchas condiciones, por lo que resulta difícil obtener préstamos y créditos por parte de Pymes.

Como conclusión, nos situamos en un escenario económico desfavorable tanto en España como en la zona euro, estando expuestos a una recesión debido a la política de ajustes y la baja demanda. Una vez que se concreten medidas expansivas y se recupere la confianza, hará que las empresas supervivientes sean más fuertes.

### **c) Factores sociales**

La crisis mundial ha hecho que en España en particular, se reduzca la propensión al consumo y aumente el ahorro. Esto afecta negativamente a la economía en el corto plazo, si bien es verdad que el ahorro favorece el consumo futuro.

Además, un aspecto sociológico directamente relacionado con la venta de estufas y sus correspondientes accesorios es conocer el tipo de vivienda donde vive la población así como la tendencia a medio y largo plazo de la misma. Hay que destacar que el tipo de vivienda donde se utilizan estufas de alta calidad y diseño es sobre todo en viviendas unifamiliares, generalmente en las afueras de la ciudad y con su propio jardín.

Este tipo de vivienda predomina claramente en Irlanda, Reino Unido y Bélgica, sin embargo en Alemania, Italia o España son mayoría todavía los hogares ubicados en pisos. Además, cabe destacar que la demanda de este tipo de viviendas unifamiliares se ha reducido en los últimos años en nuestro país debido a la crisis actual y otros motivos económicos y sociales.

Sin embargo, lo que sí ha favorecido al sector de estufas y chimeneas es el elevado encarecimiento de la luz, agua y calefacción que se ha producido en los últimos años, lo que ha llevado a muchas familias a optar por la instalación de chimeneas, estufas, etc...

También hay que tener presente la nueva tendencia sociológica que se está originando en Alemania, y que se extenderá con toda seguridad al resto de Europa. Es un nuevo estilo de vida y una concienciación de la población consistente en el autoabastecimiento energético. Esto hace incrementar notablemente la demanda de estufas, al ser productos pensados específicamente para este tipo de hogares y este tipo de vida.

A todo lo anterior hay que añadir el hecho de que la población está envejeciendo notablemente en los países avanzados. Se considera especialmente este aspecto, ya que cuando se llega a este punto de madurez se tiene una situación económica y social más estable.

### **d) Factores tecnológicos**

No es necesario invertir grandes cantidades en I+D, no se prevé a medio-largo plazo ningún tipo de inversión tecnológica en este sector, simplemente la compra de maquinaria avanzada. Si que se ha destacar el gran tirón en materia de biomasa que se está produciendo en este sector en la actualidad, punto a destacar para presentes inversiones

### **e) Factores ecológicos**

La responsabilidad social corporativa ha aumentado su importancia dentro de las organizaciones en los últimos tiempos. Existe una corriente de concienciación social con el medio ambiente que repercute en el éxito de las empresas, ya que una organización que realice una actividad perjudicial para el ecosistema puede verse afectada por ello, tener una mala imagen y por lo tanto reducir sus ventas, en cualquier sector.

Por ello, *Eschimar* debe esforzarse por tener una imagen de concienciación con el medio ambiente, y procurar sus recursos con la máxima responsabilidad medioambiental.

### **f) Factores legales**

Dos textos muy importantes de la legislación y normativa que afecta a las empresas del sector metal es la siguiente:

- [Texto actualizado Acuerdo Estatal del Sector del Metal \(6 de junio de 2013\).](#)
- [Resolución de 22 de abril de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Acta de los acuerdos de modificación del Acuerdo estatal del sector del metal.](#)

Las directrices relativas a la industria de este sector se refieren sobre todo a las normas de seguridad. Una de las cuestiones más importantes con las que se enfrenta la industria es la armonización de las normas comunitarias, y en particular las relaciones con los procesos de producción.

El desarrollo e implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad viene determinado por las directrices europeas EN-29000 (ISO-9000). Estas normas identifican los elementos del sistema de calidad necesarios para dar confianza sobre la capacidad de la empresa en fabricar los productos de conformidad con las exigencias preestablecidas.

El aumento general de las exigencias medio-ambientales en la Comunidad Europea influye también sobre el sector. Cada segmento de la industria tiene su propia problemática ambiental; por ejemplo:

- Las fundiciones tendrán que desarrollar una intensa actividad en el reciclado de los materiales utilizados en el proceso de producción. También habrán de preocuparse por la limpieza del aire.
- La industria de la forja habrá de reducir la contaminación acústica derivada de la utilización de los martillos de forja, así como impulsar el ahorro energético.
- La industria del galvanizado se tendrá que centrar en la reducción de las partículas metálicas de sus emisiones.

#### d. MATRIZ DAFO Y CAME

Una vez realizado parte del análisis interno de la empresa y el análisis externo, vamos a proceder a conocer su situación a través de dos herramientas de análisis que van a permitir conocer las características internas y situación externa de la empresa, con el fin de conocer en qué situación se encuentra *Eschimar*, y planificar una estrategia futura.

La Matriz DAFO es una herramienta que permite conocer las características internas de la organización, traducidas en Debilidades y Fortalezas, y su situación externa, Amenazas y Oportunidades, plasmadas en una matriz cuadrada, cuyo análisis es esencial para poder establecer una estrategia futura.

Una vez establecida la Matriz DAFO, se elabora la Matriz CAME, para poder definir la estrategia empresarial.

La Matriz CAME recoge el conjunto de estrategias que puede llevar a cabo la empresa, que pueden ser Estrategias Ofensivas (Explotar), Estrategias de Reorientación (Corregir), Estrategias Defensivas (Mantener) y Estrategias de Supervivencia (Afrontar). Lo que se persigue con esta Matriz es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO.

Presentamos a continuación ambas matrices de la empresa:

#### MATRIZ DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negocio familiar (conflictos familiares, problemas de sucesión, mezcla de lo afectivo con lo profesional puede acarrear problemas, etc.)</li> <li>- Estacionalidad de la demanda (concentrada en los meses de otoño e invierno)</li> <li>- Saturación del mercado</li> <li>- Público objetivo limitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes superficies ofrecen precios menores (Bricodepot por ejemplo)</li> <li>- Previsiones menores de demanda</li> <li>- Productos chinos</li> <li>- Inestabilidad económica general</li> <li>- Nuevos competidores (Gente dedicada a otras actividades como fontanería comienza a vender estufas de pellets...)</li> <li>- Falta de ayudas institucionales en el sector</li> </ul>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducidos costes fijos</li> <li>- Negocio familiar (sentimiento de unión, sacrificio, compromiso, pasión de la familia por la empresa y su continuidad, rapidez en la toma de decisiones, etc.)</li> <li>- Negociaciones con proveedores que les permiten obtener altos márgenes.</li> <li>- Gestión personalizada</li> <li>- Buena accesibilidad</li> <li>- Deudas muy reducidas</li> <li>- Experiencia y reputación</li> <li>- Calidad de sus productos y servicios</li> <li>- Elevada oferta de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema flexible para adaptarse al cambio</li> <li>- Nuevas líneas de negocio</li> <li>- Expansión</li> <li>- Asociación con otras empresas</li> <li>- Aplicar herramientas TIC en los modelos de negocio</li> <li>- Corriente de viviendas unifamiliares</li> <li>- Productos sustitutivos, como calderas o calefacción, debilitados por la subida del gasoil y la luz en estos casos.</li> </ul>

MATRIZ CAME

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIS DEFENSIVAS (FA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en publicidad para llegar a muchos más clientes a nivel nacional e internacional.</li> <li>- Aprovechar la escasa deuda para invertir también en innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener los beneficios para poder invertir en otros aspectos.</li> <li>- Seguir mejorando en la medida de lo posible sus servicios</li> <li>- Ofrecer promociones y novedades irrechazables</li> </ul>



ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas líneas de negocio para acabar con la estacionalidad de la demanda</li> <li>- Diagnóstico y aplicación de las TICS para la mejora productiva y de gestión de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer novedades y otros productos para afrontar mejor la saturación y estacionalidad de la demanda</li> <li>- Diversificación de la actividad industrial y empresarial a otros sectores similares</li> </ul>

En base a estas matrices, se definirá en puntos posteriores la estrategia a seguir por la empresa.

Con todo ello, vamos a pasar a explicar en el siguiente apartado la proyección de futuro de la empresa y el análisis de algunos factores econométricos, importantes a la hora de explicar posteriormente la estrategia a definir.

#### **e. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

*Eschimar* se encuentra en el Régimen de módulos, por lo que durante estos años no ha estado obligada a presentar sus Cuentas Anuales ante el Registro Mercantil debido a sus características.

Ha llevado su contabilidad de forma básica y no hemos podido acceder a ella, por lo que no podemos realizar el análisis económico-financiero de sus cuentas.

## 5. PROYECCIÓN DE FUTURO. ANÁLISIS DE FACTORES ECONOMETRÍCOS (TENDENCIA, ESTACIONALIDAD,...).

En este punto del análisis vamos a estudiar mediante gráficos las ventas de la empresa en los últimos años, se analizará la proyección de la empresa hacia un futuro próximo, y evaluaremos los factores y aspectos econométricos (tendencia, estacionalidad, etc.).

### 1. ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA:

En la venta de chimeneas, estufas y otros productos relacionados, la estacionalidad juega un papel muy importante debido a que está muy relacionada con la demanda de estos productos, la cual está comprendida principalmente entre los meses de agosto y enero para el mercado español debido a las condiciones climatológicas. Claramente los picos de ventas se encuentran en los meses de otoño e invierno, cuando la climatología pronostica temperaturas bajas, lo que favorece la venta de estos productos.

Las consecuencias que esto tiene para *Eschimar* se manifiestan fundamentalmente en la producción y en la gestión de inventarios, que deberán realizarse en base a previsiones de la demanda futura, dado que los productos deberán estar listos para su venta en los citados meses.

Si observamos las **ventas previstas** de la empresa considerando un escenario optimista (Ventas o ingresos, no beneficios), ya que la empresa estima que la economía va a comenzar a mejorar poco a poco y las ventas se van a ir incrementando aunque levemente, vemos como para los próximos años se espera una tendencia más o menos alcista en cuanto a la venta de todos sus productos en conjunto. Desglosando las ventas mes a mes, y observando el histórico de datos de años anteriores, vemos que los datos sí que siguen una misma tendencia y un mismo ciclo, son estacionales, por lo que la media de la serie no será constante. Vamos a determinar la variación estacional y con todo ello analizaremos la proyección de futuro de la empresa.

Años	Ventas (ingresos)
2014	510.000
2015	560.500
2016	557.000
2017	635.000
2018	640.200

Tendencia creciente de las ventas previstas:

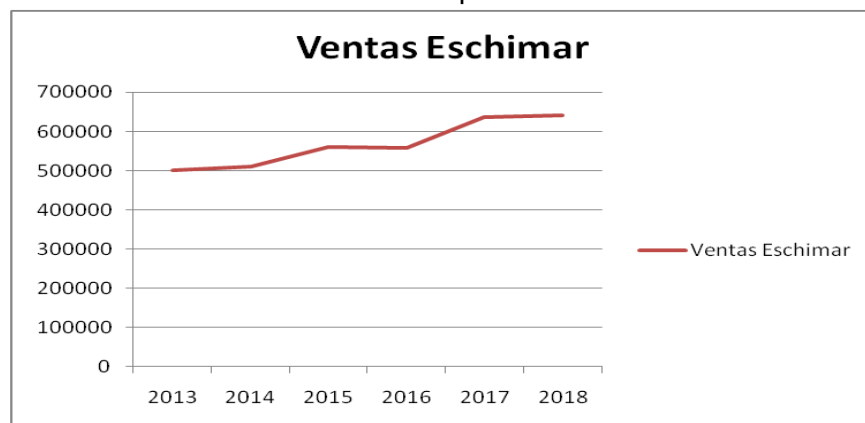




Tabla 2. Flujos de caja esperados

**Precios de venta productos**

P1	800
P2	1300
P3	1100

**Costes unitarios productos**

P1	480
P2	800
P3	760

**Venta anual prevista**

<b>AÑO1</b>	P1	400	<b>AÑO3</b>	P1	415
	P2	70		P2	80
	P3	90		P3	110
<b>AÑO2</b>	P1	440	<b>AÑO4</b>	P1	480
	P2	80		P2	100
	P3	95		P3	110

Años	Cobros	Cobros Inflac.	Costes variables	Costes Var. Inflac.	Flujo de caja antes de impuestos	Amortización	Impuesto	Cobros extraor.	FNC desp. Impto.
0									
1	510.000	525.300	316.400	324.310	200.990	11.000	56.997		143.993
2	560.500	594.634	347.400	364.987	229.647	11.000	65.594		164.053
3	557.000	608.649	346.800	373.466	235.183	11.000	67.255		167.928
4	635.000	714.698	394.000	434.902	279.796	11.000	80.639	0	199.157

Fuente: Elaboración propia

En la Econometría, los procesos que representan sistemas económicos no se ajustan a las condiciones de estacionariedad (media=0, varianza constante y covarianza nula). Esto es así porque suelen presentar tendencia creciente en el tiempo y estacionalidad debido a un comportamiento diferente en las diferentes estaciones del año.

Pero es posible transformar los procesos reales para eliminar de ellos la tendencia y la estacionalidad, estabilizar la varianza, y transformarlos para que sean estacionarios. No vamos a transformar la serie de ventas de la empresa en estacionaria, simplemente vamos a ver qué tendencia presenta, veremos su estacionalidad, y analizaremos como es su varianza.

Desglosando las ventas mes a mes, y observando el histórico de datos de años anteriores, vemos que los datos sí que siguen una misma tendencia y un mismo ciclo, son estacionales, por lo que la media de la serie no será constante.

Vamos a determinar la variación estacional y con todo ello analizaremos la proyección de futuro se la empresa.

Analizamos en primer lugar las ventas por meses de los años 2012 y las producidas y esperadas en este mes de Diciembre que falta de 2013, donde se prevén unas ventas algo inferiores a las de Diciembre del año anterior, y hallamos el gráfico de la tendencia:

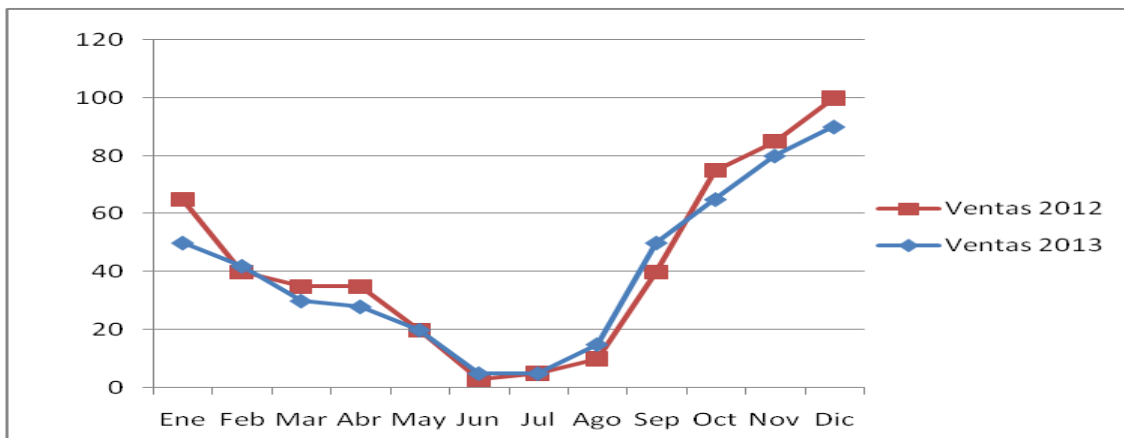
*Tabla 3. Ventas Eschimar*

(en miles de euros)	Ventas 2013	Ventas 2012
Enero	50	65
Febrero	42	40
Marzo	30	35
Abril	28	35
Mayo	20	20
Junio	5	3
Julio	5	5
Agosto	15	10
Septiembre	50	40
Octubre	65	75
Noviembre	80	85
Diciembre	90	100
<b>TOTAL</b>	<b>480</b>	<b>500</b>

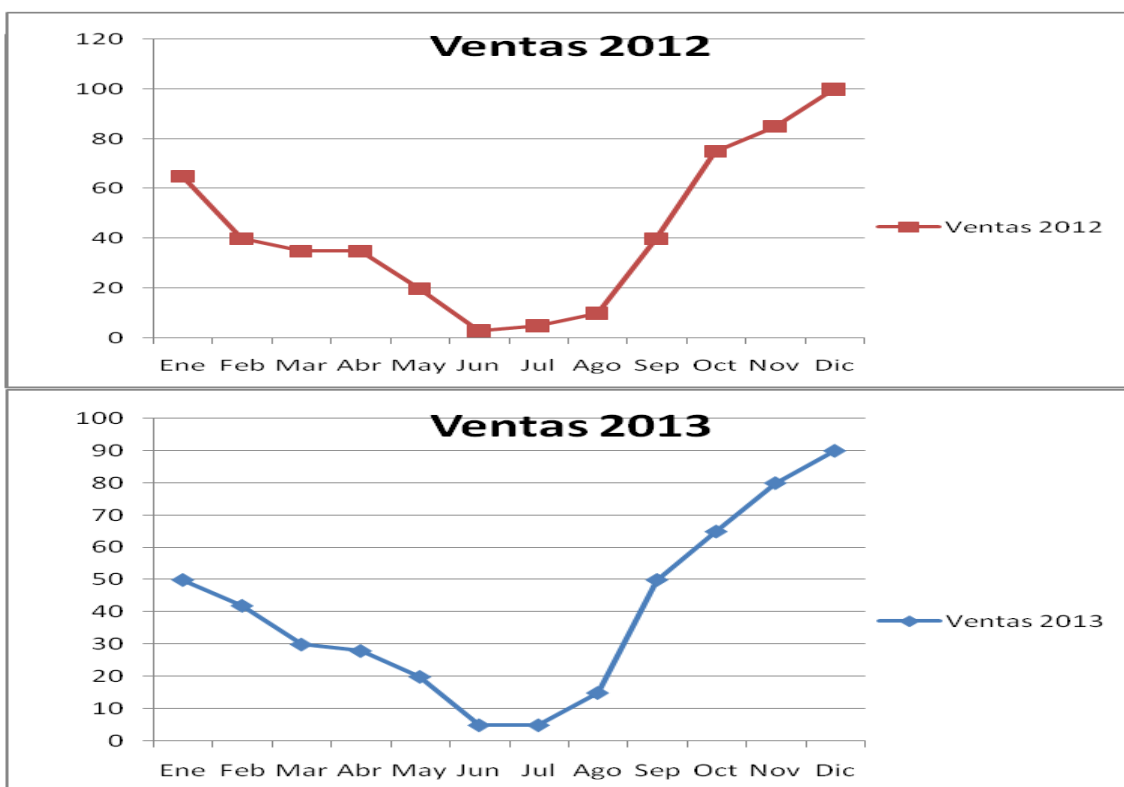
*Fuente: Elaboración Propia*

El gráfico lineal resultante para observar mejor la tendencia y estacionalidad de los datos de ambas series es el siguiente:

Gráfico 3. Tendencia Eschimar 2012-2103



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Se observa en estos gráficos que la serie de datos evaluada tiene tanto tendencia como una estacionalidad marcada por el gran descenso de las ventas en los meses de verano y los picos de ventas y producción observados en los meses de invierno, donde se concentra la actividad y ventas de *Eschimar*.



Si calculamos en Excel la varianza de ambas series mediante la fórmula Var, en ambos casos (2012 y 2013), la varianza es positiva (786,18; 1029,84091) pero no constante, y la media de los datos también es positiva, por lo que la serie no es un proceso estacionario.

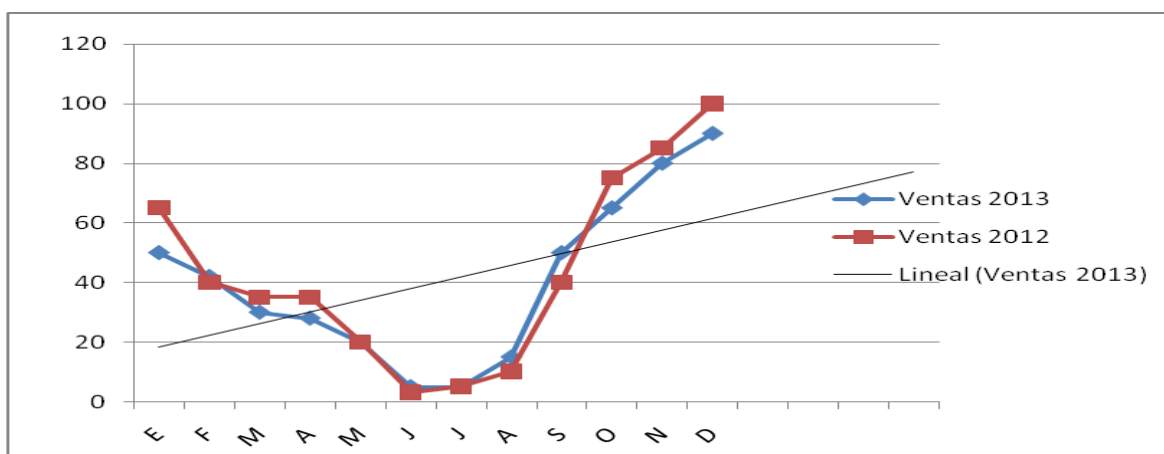
Las ventas de la empresa por tanto siguen una tendencia creciente y tienen una marcada estacionalidad por la naturaleza de sus productos y actividad de la empresa. Reducir esa estacionalidad o hacerla menos marcada debe ser un punto importante para *Eschimar*.

## 2. PREVISIÓN DE VENTAS

Utilizando los gráficos anteriores y la tendencia de los datos, podemos hacer una previsión de futuro para los próximos años, empleando la extrapolación de la tendencia como método de previsión de ventas. Tomamos los datos de las ventas de *Eschimar* en 2012 y 2013, y se realiza una regresión lineal.

La tendencia resultante se aplica como cifra de crecimiento para el próximo año.

*Gráfico 4. Regresión lineal*



Fuente: Elaboración Propia

En Excel, con los datos de las ventas de 2012 y 2013 de la empresa, agregamos una línea de tendencia lineal, y hemos extrapolado la tendencia de los datos, calculando así la regresión lineal de los mismos, y obteniendo una ecuación que nos sirve para la previsión de ventas en los próximos años.

Para pronosticar las ventas futuras con el modelo de regresión lineal, la variable dependiente Y está relacionada y depende de la otra X. En este caso, nuestra variable Y ventas trimestrales, va a depender de los gastos en publicidad que destine *Eschimar*. Hemos hablado con los directivos y han estimado un gasto aproximado del 10% de sus ventas en publicidad, por tanto aproximadamente destinará unos 50.000 euros para esa inversión.

Con las ventas de 2012 y 2013 y los gastos que la empresa destinará en publicidad, montamos una tabla y hallamos una serie de valores econométricos.

*Eschimar* invertirá una cantidad mayor en publicidad en los trimestres del año que menos ventas consiga, es decir, los meses de verano y otoño destinará un porcentaje mayor que los meses de invierno, donde sus ventas son muy superiores. Todo ello para intentar vender más en los meses más flojos y ser menos estacional, no depender tanto de los meses de invierno.

*Tabla 4. Análisis Económico*

Eschimar	y=ventas trimestrales	x=gasto en publicidad
1	140	2
2	58	7
3	55	14
4	260	0
5	122	2
6	53	16
7	70	9
8	235	0
<b>Coef.Corr.:0,8284</b>		

Con Excel analizamos los datos con la opción Análisis de datos y la función Regresión, y con un nivel de confianza del 95%, el resumen de análisis es el siguiente:



*Estadísticas de la regresión*

Coefficiente de correlación múltiple	0,828434431
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,686303606
R <sup>2</sup> ajustado	0,634020874
Error típico	50,17428933
Observaciones	8

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	33046,11914	33046,11914	13,1267739	0,011056206
Residuos	6	15104,75586	2517,459309		
Total	7	48150,875			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	192,3288288	25,86608786	7,43555925	0,00030466	129,036792	255,620866	129,036792	255,620866
Variable X 1	-10,91261261	3,011963718	-3,623088999	0,01105621	-18,28262232	-3,54260291	-18,2826223	-3,54260291

Análisis de los residuales

Observación	Pronóstico para Y	Residuos
1	170,5036036	-30,5036036
2	115,9405405	-57,94054054
3	39,55225225	15,44774775
4	192,3288288	67,67117117
5	170,5036036	-48,5036036
6	17,72702703	35,27297297
7	94,11531532	-24,11531532
8	192,3288288	42,67117117

Resultados de datos de probabilidad

Percentil	Y
6,25	53
18,75	55
31,25	58
43,75	70
56,25	122
68,75	140
81,25	235
93,75	260

Calculamos los valores estimados para Y, es decir, las ventas de los próximos 8 trimestres, mediante los datos del análisis de la varianza **INTERCEPCIÓN Y VARIABLE X1**:

$$\text{Valor estimado} = \text{Coeficiente de Intercepción (192,329)} + \text{Variable X1 (-10,91)} * X$$

*Tabla 5. Previsión de ventas*

Trimestres	Y= ventas trimestrales (en miles de euros)	X= gasto en publicidad (en miles de euros)	Valor estimado (en miles de euros)
1	140	2	170,58
2	58	7	115,94
3	55	14	39,66
4	260	0	192,4
5	122	2	170,58
6	53	16	17,84
7	70	9	94,21
8	235	0	192,4

*Fuente: Elaboración Propia*

#### *Conclusión del análisis*

Las ventas totales de 2014 según el análisis de regresión serían la suma de los cuatro primeros trimestres:  $170,58+116,03+39,66+192,4 = 518,67$  euros, 518.670 euros, por lo que serían mayores a las de 2013, que eran de 480.000 euros.

Para las ventas de 2015 previstas, suma de los siguientes cuatro trimestres, la inversión en publicidad no mejora las ventas de los periodos de verano, pero si mejora los periodos de otoño y equipara más o menos las ventas en los periodos de otoño e invierno, por lo que es una buena estrategia, porque aunque las ventas en total descenderían por otros motivos, aumentarían las ventas en los periodos donde la empresa siempre ha notado un descenso de las mismas.

Otra forma de realizar la previsión de las ventas es mediante la T.A.M, total anual móvil, que permite convertir los datos que forman una curva en recta y así poder extrapolar los datos, hallar así la recta de regresión y los parámetros de la misma. La tabla que recoge los datos es la siguiente:

*Tabla 6. Previsión de Ventas TAM*

(en miles de euros)	Ventas 2012	Ventas 2013	Ventas previstas 2014	TAM 2013	ACUMULADO 2014	TAM 2014
Enero	65	50	60	498	60	490
Febrero	40	42	35	500	95	483
Marzo	35	30	30	495	125	483
Abril	35	28	35	488	160	490
Mayo	20	20	20	488	180	490
Junio	3	5	8	490	188	493
Julio	5	5	5	490	193	493
Agosto	10	15	15	495	208	493
Septiembre	40	50	40	505	248	483
Octubre	75	65	72	495	320	490
Noviembre	85	80	85	490	405	495
Diciembre	100	90	105	480	510	510
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>480</b>	<b>510</b>			

*Fuente: Elaboración propia*

Hallando el TAM y las ventas podemos extrapolar y sacar las ventas futuras del año 2014.

TAM Enero 2013 = Ventas enero 2013 + ventas meses anteriores  
 (Diciembre2012+Noviembre2012+Octubre2012+Septiembre2012+Agosto2012+Julio2012+Junio2012+Mayo2012+Abril2012+Marzo2012+Febrero2012) = 498

Y así hallamos los TAM de todos los meses. Y para sacar las ventas:

**TAM Enero 2014 = TAM Diciembre 2013+Ventas Enero 2014 (que es la incógnita)**  
**– Ventas Enero 2013:**  $490 = 480 + \text{Ventas Enero 2014} - 50$



Así hacemos con todos los meses y calcularíamos las ventas futuras esperadas por la empresa en 2014, que como hemos calculado con el análisis de regresión, son aproximadamente de 518.000 euros.

## **6. ANÁLISIS DEL PROCESO DE DISEÑO Y FABRICACIÓN DE SUS PRODUCTOS. PLAN DE PRODUCCIÓN**

Se han analizado los factores internos y externos que influyen en la misma, los recursos y capacidades con los que cuenta, y cuál es su situación actual y proyección de futuro. En este apartado vamos a analizar cuál es su plan de producción estimado para la fabricación y diseño de sus principales productos:

- Estufas y chimeneas.

La producción se lleva a cabo haciendo especial hincapié en el diseño y calidad de sus productos, y es por ello por lo que el material principal seleccionado para su producción es el acero inoxidable y el metal.

### *Fases del proceso productivo*

#### 1. Aprovisionamiento y almacenamiento de materias primas

Las materias primas que emplea la empresa para fabricar sus productos son:

- chapa de acero de 1,2, 2,3 ,4 y 5 mm
- chapa perforada de 6 mm de 1,5
- chapa galvanizada de 0,8, 1, 2 mm
- ángulo laminado de 25, 30 y 40mm
- pletina laminada de 40 x 80 mm
- pletina laminada de 30 x 5 mm
- tubo ornamental de 30
- tubo ornamental de 25
- tubos, codos y reducciones de chapa
- pintura anticorrosiva a 600 ° negra y gris
- cristal anticorrosivo a 750°
- cierres de latón dorados y plateados
- pomos de latón en forma de bellota de 25
- fibra cerámica anticorrosiva
- cordón anticorrosivo de 6, 8 ,10 y 12 mm
- pegamento anticorrosivo
- hilo de soldadura de 0,8, 1, 1,5 mm
- gas de soldadura
- ladrillo refractario de 20 x 10 de 2 mm

- masilla refractaria en cartucho
- turbinas anticalóricas de 15 x 15 y 10 x 10
- cable de silicona
- termostato de temperatura
- bridas de silicona
- juntas de fibra para los cristales
- laminas, parrillas y cajones de fundición
- tornillos de rosa-chapa de 1,2, 2, 3, 4 cm
- remaches de hierro
- arandelas de chapa galvanizada

Todas las materias primas se encuentran en el almacén de materias primas que dispone la empresa.

## 2. Proceso de producción

Para llevar a cabo el proceso de fabricación, *Eschimar* siempre toma unas decisiones de partida con la que contará para el diseño del proceso productivo. Las decisiones son:

- A. La producción se lleva a cabo *Contra-Stock*, se necesitarán inventarios de productos finales, aunque algunos productos sean bajo pedido a medida, la empresa siempre cuenta con productos estándares finales para sus clientes
- B. La producción seguirá un ritmo *uniforme* en el tiempo, realizándose cambios en función de los meses en que se encuentren los picos de demanda que hemos analizado en el apartado anterior.
- C. Otra característica es la combinación entre estandarización de algunas fases del proceso productivo, para que la frecuencia de las operaciones pueda aumentar la eficiencia, y la producción a medida en otras fases.

El sistema de producción es tipo *Taller p Job-shop*, que consiste en una fabricación no en serie, de lotes pequeños, para pedidos únicos o de pequeñas cantidades. Por lo regular implica productos adaptados, diseñados a la medida del cliente donde se requieren operaciones poco especializadas. Aunque algunas fases del producto se pueden clasificar como producción en flujo continuo, ya que cada máquina y equipo están diseñados para realizar siempre la misma operación.

En cuanto a los tiempos muertos que se pueden producir en la empresa, serán empleados por otro trabajador o trabajadores para terminar el montaje de otros productos.

Cada semana se planifica que producto de los tres se va a fabricar, y las máquinas se ajustan en base a esa planificación, por lo que se suele fabricar por separado cada producto, así se ahorra tiempo en la preparación de las máquinas, que necesita pequeños ajustes en función del tipo de producto que se desea fabricar.

### 3. Desarrollo del proceso productivo. Diseño y Fabricación

#### **A) ESTUFA**

##### 1. Corte de todas las piezas de la estufa:

Cuerpo: una chapa de 2000x1000x4mm cortada en 1,30 metrosx700x4mm

Cabeza: corte de la chapa en 500x400x4 mm

Repisa: 550X450X4

Frentes: 380X120X4 mm X2 piezas

Horno: 380X150X4 mm

Patas: 200X100X4 mm con corte a 45 ° para darle la forma

Puertas: piezas en forma de óvalo con o corte interior y lateral

2. Se trabaja en la plegadora, doblando el cuerpo se dobla en forma de U
3. Los frentes se pliegan haciéndoles una pestaña de 1 cm
4. La repisa se pliega en cuatro laterales donde irán las patas debajo y el cuerpo encima
5. Se llevan al banco de trabajo y se sueldan las piezas al cuerpo de la estufa formando el chasis
6. Se unen las puertas al cuerpo mediante bisagras o pernios
7. Se sueldan las 4 patas a la repisa
8. Se hace el orificio del tubo en el cuerpo de forma lateral o superior y se suelda el tubo de salida de humos
9. Se desengrasa el acero con un producto químico y se eliminan de la estufa las posibles proyecciones de las soldaduras

10. La estufa montada y limpia se pinta con pintura anticorrosiva negra o gris 600º

11. Se procede por último al montaje de los cristales, cierres y pomos

### **B) CHIMENEA**

Se realizan los mismos pasos anteriores hasta el paso 8º para la fabricación y montaje de la estufa, variando las medidas, forma y altura.

8. Se hace el orificio del tubo en el cuerpo de forma lateral o superior y se suelda el tubo de salida de humos

9. Se corta la pieza campana de la chimenea que va desde la cabeza de la estufa al techo del local, por eso varían las medidas en función de los requerimientos del cliente.

10. Se atornilla la campana a la cabeza de la estufa

11. Se desengrasa el acero con un producto químico y se eliminan de la estufa y campana las posibles proyecciones de las soldaduras

12. La chimenea montada y limpia se pinta con pintura anticorrosiva negra o gris 600º

13. Se procede por último al montaje de los cristales, cierres y pomos

### **4. Previsión de la demanda**

Antes de planificar lo que se va a producir más o menos anualmente, se ha de considerar y analizar la demanda prevista para los siguientes años, considerando un escenario medio/realista, lo cual servirá de guía y referencia para posteriormente planificar la producción.

La previsión de la demanda se ha de realizar en base a ciertos factores de gran relevancia.

- La demanda real de chimeneas, estufas y cassetes en la Comunidad Valenciana, que es su mercado mayoritario.
- La demanda de viviendas unifamiliares en la C. Valenciana
- Las acciones de Marketing realizadas o en proyecto de realización por *Eschimar*.

*Tabla 7: Demanda real estufas y chimeneas*

Demanda real aproximada estufas y cassettes en España 2012	Demanda real aproximada chimeneas en España 2012	Demanda real aproximada estufas y cassettes en la C. Valenciana 2012	Demanda real aproximada chimeneas en la C. Valenciana 2012
<b>48000 Uds.</b>	<b>58500 Uds.</b>	<b>9000 Uds.</b>	<b>11000 Uds.</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

La demanda de viviendas unifamiliares se ha reducido en los últimos años debido a la crisis actual y otros motivos económicos y sociales.

Sin embargo, lo que sí ha favorecido al sector de estufas y chimeneas es el elevado encarecimiento de la luz, agua y calefacción que se ha producido en los últimos años, lo que ha llevado a muchas familias a optar por la instalación de chimeneas, estufas, etc...

En 2010, la distribución de viviendas unifamiliares para hacernos más o menos una idea era la siguiente:

*Tabla 8. Viviendas en España*

VIVIENDAS EN ESPAÑA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA POR ZONA CLIMÁTICA Y TIPO DE VIVIENDA						
Zona Climática	Tipo de Vivienda				TOTAL	
	Viviendas Unifamiliares		Viviendas en Bloque			
	Viviendas	Encuestas	Viviendas	Encuestas	Viviendas	Encuestas
<i>Atlántico Norte</i>	580.240	1.065	1.673.181	1.065	2.253.421	2.130
<i>Continental</i>	1.649.042	1.065	4.133.792	1.065	5.782.834	2.130
<i>Mediterráneo</i>	2.867.948	1.065	6.295.427	1.065	9.163.375	2.130
<b>TOTAL</b>	<b>5.097.230</b>	<b>3.195</b>	<b>12.102.400</b>	<b>3.195</b>	<b>17.199.630</b>	<b>6.390</b>

*Fuente: INE 2010 y Elaboración Propia*

La previsión del Gastos en Marketing y Publicidad realizada en *Eschimar*, como se ha analizado en el punto anterior, estima una subida de ventas en 2014 del 9%.

En un escenario realista, la venta anual de estufas, chimeneas y cassetes en *Eschimar* se ha estimado en:



Tabla 9. Venta prevista Eschimar

Años	Venta prevista por Eschimar de estufas y cassetes(Uds.)	Venta prevista por Eschimar de Chimeneas(Uds.)
<b>2014</b>	470	90
<b>2015</b>	520	95
<b>2016</b>	495	110
<b>2017</b>	580	110

*Fuente: Elaboración propia*

En 2012, las ventas de la empresa fueron de aproximadamente 500.000 euros, donde se vendieron 410 estufas, 70 cassetes y 75 chimeneas.

Si la demanda real en la Comunidad Valenciana en 2012 de estufas, cassetes y chimeneas fue de  $9000+11000 = 20000$ , y las ventas de la empresa fueron de aproximadamente de 555 unidades, su cuota de mercado en 2012 en la Comunidad Valenciana fue de 2,7% aproximadamente.

Si se prevé un crecimiento de las ventas del 10% para los años futuros, se estima y espera conseguir una cuota de mercado superior a la actual.

Y una vez realizada la previsión de la demanda que se espera tener en un escenario realista, la empresa ya puede llevar a cabo la planificación de la producción, teniendo en cuenta todo lo visto en este apartado, y atendiendo siempre a tres factores fundamentales: Estacionalidad del sector (visto en el apartado 5), stock, y capacidades y crecimiento de la empresa.

## 7. POSIBILIDADES Y ESTUDIO DE EXPANSIÓN.

Uno de los principales objetivos de la empresa es crecer y aumentar su cuota de mercado. Por tanto hemos evaluado sus posibilidades de expansión a nivel nacional, ya que quiere comenzar poco a poco, y todavía a nivel internacional se le queda un poco grande.

Hemos estudiado las zonas más atractivas donde se podría dirigir la empresa, en función del sector al que se dedica, su público objetivo, accesibilidad a materias primas, áreas de comunicación, competidores, posibles ayudas financieras, coste del metro cuadrado, etc...

En base a todos estos factores, propusimos a la empresa dos opciones de expansión Nacional:

### 1. **Expandirse y abrir un nuevo negocio en Andalucía, en la provincia de Jaén, razones:**

- Oportunidad de mercado con las estufas de biomasa.
- Proximidad a sus principales proveedores actuales.
- Región limítrofe con Castilla la Mancha, donde posee cuota de mercado.
- Competencia media.
- Buena evolución de venta de estufas en los últimos años en esta Comunidad.
- La población valora lo tradicional según diversos estudios.



### 2. **Expandirse y abrir un nuevo negocio Castilla y León, en la provincia de Ávila.**

Castilla y León es una de las Comunidades Autónomas más aconsejable para la empresa debido a:

- Las ayudas que ofrece la junta de Castila y León para Pymes, tales como:
  1. *Programa I+D+i capital humano.* Es una subvención a fondo perdido de hasta 30.000 euros destinada a gastos de personal.



2. *Incentivos a la inversión de especial interés.* Para proyecto de creación de nuevos establecimientos otorgada por la Agencia de Inversores y Servicios-
3. *Agencia de Inversores y Servicios (AIS)*, destinada a emprendedores y Pymes, para proyectos con inversiones entre 60.000 y 600.000, que pueden llegar hasta el 30% subvencionable.
  - Situación geográfica de esta Comunidad y la buena comunicación con el resto de la Península.
  - Temperaturas bajas durante buena parte del año, lo que favorece a la actividad de la empresa.
  - Cercanía a nuevos proveedores de materia primas, que los principales se encuentran en el norte de la península.
  - La competencia no es elevada. No existen grandes fabricantes de estufas y chimeneas, además se encuentran dispersos en la Comunidad.

Y tras un estudio comparativo de ambas regiones, y en base principalmente a las preferencias de la empresa, y al análisis de los factores que más influyen a la misma y más importancia relativa tienen sobre *Eschimar*, se ha elegido la **opción 2, Expandirse y abrir un nuevo negocio en Castilla y León, en la provincia de Ávila.**



Y se ha escogido Ávila por distintos motivos:

- Su proximidad con importantes centros de producción, como Madrid.
- La existencia de un gran número de Polígonos Industriales con parcelas adecuadas a las necesidades de *Eschimar*.
- Precios de los terrenos muy convenientes y adecuados.
- Adecuada infraestructura vial y de servicios.

- Apoyo y colaboración en las iniciativas por la Cámara Oficial de Comercio de Ávila, mediante el Proyecto 50, destinado a la implantación de nuevas empresas en esta provincia.
- Clima mediterráneo acorde con las necesidades y actividad de la empresa como recoge el siguiente gráfico:

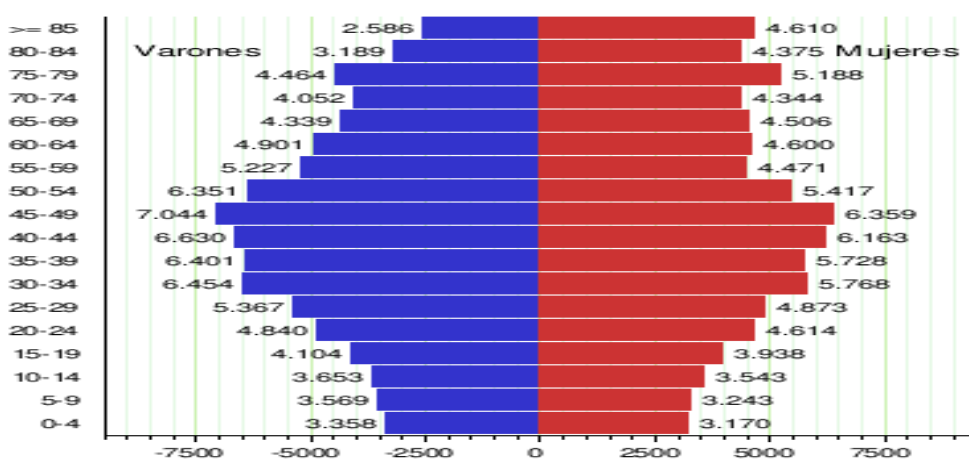
*Imagen 26. Parámetros Climatológicos Ávila*

Parámetros climáticos promedio de Observatorio de Ávila (1981-2010)													
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Temperatura máxima registrada (°C)	19.6	19.8	22.6	25.4	30.6	34.8	37.6	37.4	35.4	29.2	22.4	19.0	37.6
Temperatura diaria máxima (°C)	7.6	9.4	12.6	14.3	18.5	24.6	28.5	27.9	23.4	16.9	11.2	8.4	17.0
Temperatura diaria promedio (°C)	3.0	4.3	6.7	8.5	12.5	17.4	20.6	20.2	16.5	11.4	6.4	4.0	11.0
Temperatura diaria mínima (°C)	-1.6	-0.8	0.8	2.7	6.4	10.2	12.6	12.4	9.6	5.9	1.7	-0.4	5.0
Temperatura mínima registrada (°C)	-16.0	-12.0	-13.2	-8.6	-4.6	-1.0	1.0	1.4	-3.0	-6.4	-14.0	-13.4	-16.0
Precipitación total (mm)	33.6	23.7	22.9	39.6	55.4	33.2	12.0	18.8	30.0	52.9	48.4	41.7	415.6
Días de precipitaciones (= 1 mm)	6	5	4	8	9	5	2	3	4	8	7	7	67
Días de nevadas (=)	5	4	2	2	0	0	0	0	0	0	2	3	20
Horas de sol	131	154	212	223	253	313	353	322	244	182	131	117	2636
Humedad (%)	78	72	63	63	69	61	43	45	66	69	78	63	66

Fuente: Agencia Estatal de Meteorología

- La pirámide de población de Ávila puede favorecer a la empresa, ya que la mayoría de habitantes quedan comprendidos entre su público objetivo.

*Imagen 27. Pirámide de Población Ávila*



### *Dato negativo*

El sueldo medio en Ávila supone 2.428 euros menos que la media nacional y 2.000 menos que la media de Castilla y León, donde los abulenses ganan un 17,5 por ciento menos que los burgaleses y un 16,4 por ciento menos que los vallisoletanos.

Los salarios medios más elevados se registran en Ávila en el tramo de edad de 56 a 65 años, con 17.917 euros anuales, seguido de los que tienen entre 46 y 55 años (17.642 euros) y los que cuentan entre 36 a 45 años, que es de 15.523 euros.

### *Competidores*

Hemos empleado una página para la búsqueda de empresas que se dediquen a la fabricación y venta de estufas, chimeneas y demás productos relacionados, llamada *KOMPASS Connectsbusiness to business*, y en su base de datos aparecen 287 empresas en toda Castilla y León.

Sin embargo en Ávila encontramos muy pocas empresas dedicadas a esta actividad, lo que es muy conveniente para la empresa, siendo la más importante Jotul S.L, que sería la principal competencia y amenaza para *Eschimar*, ya que es una empresa con una larga experiencia y que copa buena parte de la cuota de mercado de esta región.

### *Venta de estufas Castilla y León*

Castilla y León es un referente europeo en cuanto a biomasa, por lo que invertir en la realización de estufas de pellets en esta Comunidad es un punto a favor. Es de las Comunidades que más subvenciones otorga, sobre todo para la creación de empresas que tengan que ver con la biomasa (como estufas de pellets), y en estos últimos años, la venta de este tipo de estufas y de chimeneas ha aumentado considerablemente en esta región.

Por último, en cuanto a la inversión que tiene pensada acometer en la empresa en esta región, tras estudiar sus instalaciones actuales, le hemos aconsejado adquirir un local de aproximadamente 700 m<sup>2</sup>, donde pueda montar una planta de producción para la fabricación de sus productos, un almacén para sus productos en curso y terminados, y unas oficinas para trabajar y atender mejor a sus clientes.

Y además, la empresa también estaría interesada en adquirir un local pequeño por el centro de la ciudad para montar una pequeña tienda donde ofrecer sus productos y ser más cercana a sus clientes.

Desea adquirir un local en cualquiera de los polígonos de Ávila, ya que todos tienen buenas redes de comunicación, por lo tanto su localización dependerá de donde encontrará un local más adecuado a sus necesidades. No se plantea adquirir la parcela y construir las instalaciones, ya que la inversión sería demasiado elevada.



Estima realizar una inversión de 250.000 euros como máximo para la adquisición de ambos locales, y de 150.000 para la compra de nueva maquinaria, en total 400.000 euros en los que tendrá que financiarse para la inversión.

El tamaño de la planta de producción se ha estimado en unos 400m<sup>2</sup>, en función del tamaño de la maquinaria que se va a comprar, y del espacio con el que desea contar para todo el proceso de producción.

La dimensión de los almacenes se ha establecido en función de la planificación de la producción y los datos de los inventarios en su almacén de Utiel, y se ha estimado en 200m<sup>2</sup>. Los restantes 100m<sup>2</sup> serían las oficinas.

*Eschimar* busca un local cuya distribución sea más o menos la descrita, por supuesto sabe que no puede encontrar un local a medida, y se adaptará a los locales que pueda encontrar en la localidad, pero más o menos sus necesidades son las descritas.

En referencia al local en el centro de Ávila, la empresa sabe que aunque realice un buen plan y estrategia de Marketing para darse a conocer por la nueva Comunidad Autónoma, una de las principales vías y que es muy interesante acertar a la hora de la elección, es montar una pequeña tienda por el centro de la ciudad de Ávila para estar en contacto de una forma más cercana a los posibles clientes potenciales.

Los polígonos siempre son lugares que los clientes no suelen frecuentar en un principio si por supuesto no conocen la empresa, por tanto la mejor manera de llegar a ellos es con un buen Plan de Marketing y Publicidad por la zona y Comunidad, y a través del punto de venta citado, ya que el centro de las ciudades suele ser lo más concurrido y por donde los clientes comenzarán a conocer la empresa.

Un local pequeñito, de aproximadamente 150 o 200 m<sup>2</sup> donde poder acercarse al público objetivo y ofrecerle algunos de sus productos y servicios.

Sí que es cierto que quizás una forma menos costosa en cuanto a esfuerzos y recursos sería ampliar su centro de fabricación establecido en Utiel, y mejorar sus canales de distribución intentando abarcar una mayor y amplia red de mercado.

El coste de esta operación sería:

1. Si decide no comprar ni alquilar nave en Utiel y si redistribuir el espacio y realizar algunas obras y modificaciones en su nave para que quepan las futuras adquisiciones: Gastos= 15000€
2. Adquisición de nueva maquinaria: la empresa estima unos costes de 150.000€
3. Contratación empleados:  $3 \times 1200€ = 3600€ \times 12 \text{ meses} = 43200€$
4. Gastos variables nueva maquinaria =  $300 \times 12 = 3600€$
5. Adquisición nuevo vehículo de transporte para mejorar la distribución: 30.000€
6. Implantación de estrategias para mejorar el flujo logístico, red de aprovisionamientos y eficiencia de la distribución (nuevo software de gestión, programa para el nuevo diseño de los productos, nueva página web y red de ventas, etc..), se estiman en 35000€

Si la empresa acomete decide acometer la expansión, el coste de esta segunda opción sería más o menos de:

1. Adquisición de ambos locales en Ávila= 250000€
2. Adquisición de nueva maquinaria: la empresa estima unos costes de 150.000€
3. Contratación empleados:  $3 \times 1200€ = 36000€ \times 12 \text{ meses} = 43200€$
4. Gastos variables nueva maquinaria =  $500 \times 12 = 6000€$
5. Adquisición nuevo vehículo de transporte para mejorar la distribución: 30.000€
6. Implantación de estrategias para mejorar el flujo logístico, red de aprovisionamientos y eficiencia de la distribución: se estiman en 35000€

Vemos por supuesto que la inversión en caso de expansión es mayor, principalmente por que la empresa ha de adquirir locales en Ávila.

Sin embargo, *Eschimar* nos ha comentado y hemos visto que cuenta con los recursos y capacidades para poder expandirse, y además desea hacerlo porque cree que la mejor manera de abrirse paso por la zona norte y centro del mercado Nacional es abrir un centro logístico en un lugar donde pueda abarcar esa zona del mercado y hacerse fuerte frente a la competencia. Piensa que es una buena oportunidad de mercado entrar en la zona centro-norte de España, donde la cultura por lo tradicional, las bajas temperaturas y las buenas redes de comunicación entre otros factores, son una serie de oportunidades para la empresa.

## **8. PROPÓSITO ESTRATÉGICO. AJUSTE ESTRATÉGICO CON EL ENTORNO EMPRESARIAL**

En puntos anteriores se ha definido la visión de *Eschimar*. "Crear una estructura empresarial sólida y flexible, abierta a nuevas ideas y nuevos proyectos para poder traducirlos a nuevas soluciones para sus clientes".

Una vez que la visión se ha integrado en la actividad cotidiana de la empresa, esta debe actuar de impulsor del propósito estratégico. El propósito estratégico, es por tanto la materialización de la visión. El proceso de pasar de un estado deseado, la visión, a una meta futura un poco más concreta, aunque muy ambiciosa.

En consecuencia, se puede definir el propósito estratégico como una meta o ambición, que permite movilizar los recursos y capacidades de la organización.

El propósito estratégico se caracteriza por tanto, entre otras cosas por:

- a) Establecer metas muy ambiciosas que supondrían un enorme éxito para la compañía. Estas metas provocan un desequilibrio importante entre sus recursos y las aspiraciones, lo cual generará en la empresa las energías necesarias para alcanzar el propósito perseguido.
- b) Debe ser estable en el tiempo. Si queremos conseguir que los esfuerzos de todos los componentes de la organización converjan en una misma dirección, no podemos modificar frecuentemente el propósito estratégico.
- c) Requiere del esfuerzo y compromiso de todos los miembros de la empresa. Existen distintas vías para fomentar la responsabilidad en todos los componentes. Vamos a citar las principales:
  - Participación en los resultados: consiste en distribuir entre los trabajadores una parte del beneficio.
  - Participación en el capital: la empresa adjudica a los trabajadores un cierto número de acciones.
  - Participación en la inversión: la financiación de determinados proyectos se lleva a cabo, en parte, con los salarios de los trabajadores.
  - Participación en la gestión: se involucra a los trabajadores, fomentando la participación de estos en la gestión de la compañía.

En cuanto al papel o función que juega el propósito estratégico en cualquier organización, cabe destacar que: las compañías que tienen presente cuál es su propósito estratégico en todas las acciones que emprenden y en todos los problemas que resuelven cada día, obtienen, según evidencias empíricas, mejores resultados que aquellas compañías que no actúan de esta forma.

Por tanto, podemos afirmar que el propósito estratégico que debe llevar a cabo cualquier empresa está relacionado e influido por una serie de cuestiones esenciales como son:

- Estructura de gobierno
- Responsabilidad social y ética
- Expectativas de los grupos de interés

#### ESTRUCUTRA DE GOBIERNO



En *Eschimar*, la estructura de gobierno está fuertemente marcada por el componente “familia”. Al ser un pequeño negocio familiar, su cadena de gobierno es bastante simple, cuenta con solo dos estratos: - familia de socios o accionistas (José Luis Martínez Núñez, Adelina Núñez Guillamón, Fernando Martínez Núñez y Susana Fuentes Cebrían) y – directivos, y cuenta con un modelo de gobierno basado en los accionistas.

La simplicidad de la cadena de gobierno posee numerosos puntos a favor, como la rapidez de la comunicación entre departamentos, fluidez de la información, rapidez en la toma de decisiones, mejor control de la situación, mayor flexibilidad, rapidez en la identificación de posibles errores, etc., pero también ocasiona grandes inconvenientes a la hora de delegar las tareas, mayor presión para la toma de decisiones, problemas familiares influyen en gran medida en el trabajo, mejores opiniones para la toma de decisiones, etc..

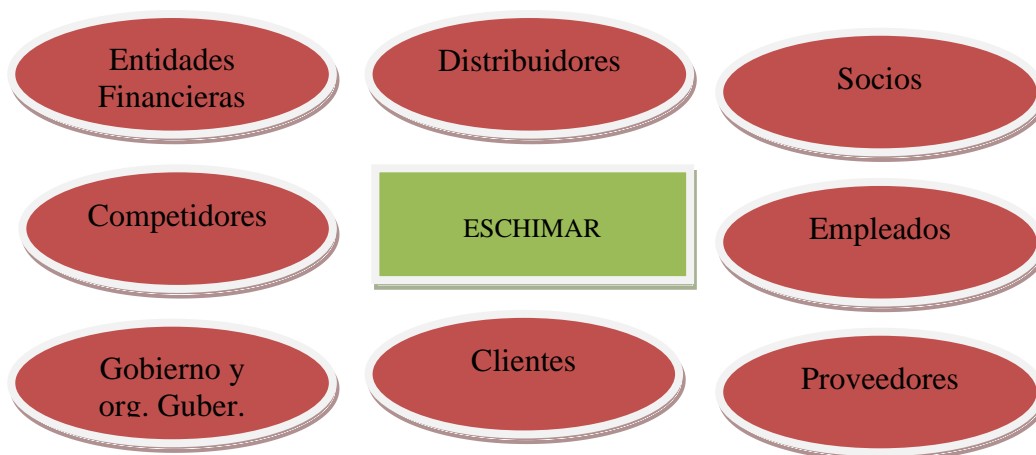
En cuanto al tema de la Responsabilidad social empresarial y ética, por supuesto cabe destacar que la empresa promueve y emplea métodos de gestión para la consecución de metas empresariales respetando siempre la diversidad y contribuyendo a la mejora social, económica y medioambiental. Entre algunas de sus responsabilidades éticas cabe destacar:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas.
- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la empresa.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Implicar a los consumidores y empleados en las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Por tanto, visto todo esto, podemos afirmar que las decisiones que deben tomar los directivos de una empresa sobre el propósito y la estrategia dependen de numerosos factores, y se encuentran influidas por agentes externos como acabamos de ver. Uno de estos agentes o factores son las expectativas de los grupos de interés o stakeholders.

Al ser una pequeña empresa, los grupos de intereses no serán muy numerosos, pero cabe citarlos, ya que influyen de manera persistente en la misma.

Los grupos de interés que influyen por tanto en nuestra empresa en cuestión son:



- Stakeholders Económicos-Financieros: influyen directamente en la economía de la empresa. Son: Proveedores, competidores, clientes, distribuidores, empleados, Bancos y los propios accionistas. Todos definidos y explicados en puntos anteriores.

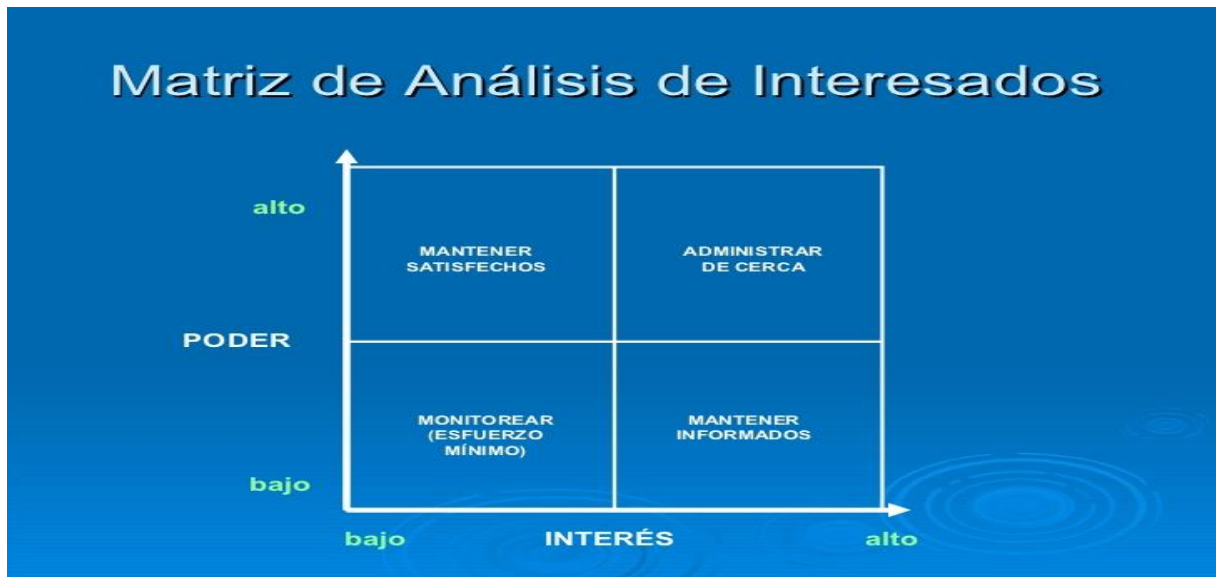
- Stakeholders Sociopolíticos: Que influyen en la legitimidad social de la empresa. El Gobierno y sus organismos gubernamentales en materia empresarial y organismos que regulan el sector del metal.

Para observar y mejorar la comprensión de la influencia de los grupos de interés sobre el desarrollo de la estrategia que puede llevar a cabo *Eschimar*, hemos elaborado el mapa de stakeholders afecto a la empresa y la matriz de poder/interés afiliada.

Mediante la matriz poder/interés se clasifica a los stakeholders en referencia al poder que poseen y al grado en que, potencialmente, demuestran interés por las estrategias de la organización.



*Imagen 28. Matriz poder/interés stakeholders*



*Fuente: Imágenes Google*

- Los stakeholders del grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos.
- Los del grupo B deben de mantenerse informados ya que pueden influenciar a los stakeholders más poderosos.
- Los del grupo C son poderosos, pero su nivel de interés en las estrategias de la organización es bajo. Son generalmente pasivos, pero pueden emerger como resultado de ciertos acontecimientos y moverse a D. Se han de mantener satisfechos.
- Los stakeholders del grupo D son poderos y altamente interesados en las estrategias de la organización. Son actores clave y se han de administrar de cerca.

En el grupo A se encontrarían los grupos de interés que requieren esfuerzos mínimos, poder y nivel de interés por la estrategia bajo, tales como los distribuidores.

En el grupo B se encuentran los grupos de interés que tienen un poder bajo pero un nivel de interés alto como serían los competidores, clientes y empleados

En el grupo C se encuentran los grupos de interés que tiene un poder alto y un nivel de interés por la estrategia de la empresa bajo, como son los proveedores, Gobierno y organismos gubernamentales que afecten a la legitimidad de las Pymes y del sector del metal.

En el grupo D se encuentran los stakeholders poderosos, los actores clave, que son los socios o accionistas y los bancos si se necesita una gran financiación (aunque este no es el caso).

## AJUSTE ESTRATÉGICO CON EL ENTORNO EMPRESARIAL

Este apartado se resume en una frase: La Adaptación al cambio: “Renovar o morir “

Dentro del análisis estratégico de una empresa es fundamental que exista coherencia entre las características internas, sus agentes y factores internos y externos, y el entorno donde se compite. La estrategia, para lograr dicha coherencia, debe estar en continua evolución con el fin de adaptarse a los cambios que constantemente se producen, adquiriendo así especial importancia el ajuste estratégico en la empresa como fuente de éxito.

Bien es sabido que en este mundo tan globalizado, tecnificado, avanzado y competitivo, que la renovación y el cambio son esenciales para adaptarse a los continuos cambios en las tecnologías, en la información, y lo más importante, en los continuos cambios y variaciones de las necesidades de sus clientes.

Adaptarse a ese continuo cambio y nuevas necesidades emergentes significa construir continuamente nuevas capacidades y recursos y estar en la búsqueda constante de nuevas rutinas, replicando las que funcionan y abandonando aquellas que no tienen éxito. Se ha de tener muy en cuenta que la estrategia no es eterna, se ha de adaptar como toda parte de la organización a los continuos cambios, convirtiéndose en un proceso continuo de adaptación para dejar atrás lo inservible y para mantener y mejorar aquello que aporta valor y éxito a la organización.

Entender la estrategia de una manera diferente puede llevar a la empresa a convertirse en una organización inflexible donde su rigidez se haga extensible a su misión, visión y valores y donde se impida en definitiva dar una respuesta rápida ante las nuevas necesidades que vayan surgiendo.

Es esencial y vital por tanto, que desde la alta dirección de la empresa estén muy atentos, preparados y con la determinación necesaria para afrontar un cambio. Cuestión aparte será determinar si el cambio o ajuste estratégico a realizar deberá llevarse a cabo mediante un ajuste incremental o si por el contrario se deberá realizar un cambio radical y si el mismo será fruto de un movimiento reactivo o proactivo de la empresa ante los cambios en el entorno.

Independientemente de la elección e intensidad del cambio, la empresa ha de tener presente que está en funcionamiento y que la decisión de realizar un ajuste estratégico debe tener en cuenta, por descontado, el futuro pero también, por supuesto, el presente de la compañía.

Se trata entonces de equilibrar y maximizar dos etapas diferentes, a corto plazo, y a medio/largo plazo, donde, por un lado, se busque la eficiencia o explotación de los recursos y capacidades actuales y donde, por otro lado, se pretende avanzar con la exploración de las nuevas capacidades y recursos que demanda el entorno.

*Eschimar* es una empresa que ha tenido muy en cuenta desde sus inicios que las necesidades de sus clientes van cambiando con el paso de los años, y ha ido evolucionando y tratando de adaptarse a ellas paso a paso. Ha llevado a cabo siempre su ajuste estratégico de forma incremental, incorporando novedosos métodos de elaboración, y combinándolos con las técnicas y procesos antiguos, ofreciendo así a sus clientes unos productos novedosos pero con un toque rural y antiguo que les diferencia de sus competidores.

Ha tratado siempre de “no perder el hilo al mercado”, asistiendo a ferias realizadas por toda Europa, realizando encuestas a sus clientes más cercanos, interesándose por las nuevas técnicas que iban surgiendo, investigando nuevas líneas de negocio y nuevos métodos más eficientes y novedosos, siempre son un objetivo claro: ofrecer productos de gran garantía y confianza con un toque distintivo. Por tanto, uno de sus pilares básicos es la diferenciación.

Siempre ha seguido una línea clara: que sus productos se distingan de la competencia. Actualmente persigue, y lo está consiguiendo, ofrecer de manera simultánea diferenciación y un precio bajo en relación a sus competidores. La empresa está siguiendo una estrategia híbrida, diferenciándose de sus competidores tanto en precio como en producto (calidad, garantía, calidad del servicio, rapidez en la entrega, servicio post venta, etc.), y lo hace posible debido a que posee una estructura de costes bajos, tanto de producción, materias primas, como de fabricación y mano de obra, además goza de muy buena reputación a todos los niveles, y es una empresa madura en el sector, con muchos años de experiencia.

En definitiva, como conclusión de este punto, la empresa *Eschimar* ha sabido adaptarse continuamente a los cambios que se han ido produciendo en el sector, en la sociedad, y en definitiva en las necesidades de sus clientes, adoptando siempre cambios y ajustes estratégicos graduales e incrementales, e incorporando a sus procesos novedosos métodos sin olvidar su seña de identidad y las técnicas tradicionales que le caracterizan, siguiendo en estos últimos años una estrategia que le permita diferenciación y ofrecer precios bajos.

## **9. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS. MATRIZ OBJETIVOS-ESTRATEGIAS**

Vistos los posibles escenarios a los que puede dirigirse la empresa, en este apartado se definen y enumeran los principales objetivos de la empresa a corto y medio plazo, y en base a ello, estableceremos las diferentes estrategias que podría diseñar para la consecución de los mismos.

Evaluando y consultando con la dirección de *Eschimar*, la empresa se ha marcado como principales objetivos a cumplir a corto plazo o tener muy en cuenta a medio plazo los siguientes:

### **Objetivo A: Mejora del posicionamiento competitivo.**

*Eschimar* ha obtenido ciertas ventajas competitivas frente a sus competidores más cercanos. Sin embargo aun dista un poco de otras empresas del sector más arraigadas. Por lo tanto el objetivo que se plantea es mejorar su posicionamiento competitivo a nivel autonómico y nacional principalmente invirtiendo en publicidad y marketing para potenciar su marca y darse a conocer por todo el territorio nacional, ofreciendo precios asequibles y calidad.

### **Objetivo B: Aportar valor.**

Intentar siempre ofrecer “algo más” a sus clientes es otro de sus objetivos, aportar un mayor valor adicional a cada uno de sus productos y servicios para mejorar la satisfacción de sus clientes potenciales.

### **Objetivo C: Incrementar la cuota de mercado.**

La empresa goza de buena cuota de mercado a nivel comarcal y dentro de la comunidad autónoma a la que pertenece, sin embargo se ha propuesto obtener una mayor cuota de mercado tanto a estos niveles, como a nivel nacional y a nivel internacional.

### **Objetivo D: Diversificación del producto/servicio.**

La empresa ofrece diferentes productos, todos dentro de un mismo sector, y ha investigado y analizado abrir nuevas líneas de negocios ofreciendo otra clase de producto, ya que sus productos son estacionales, y dependen mucho de la temporada de otoño e invierno.

Por eso se ha planteado como otro de sus objetivos diversificar sus productos y servicios y ofrecer otras líneas de negocios para aumentar sus ventas en las temporadas más calurosas de primavera y verano, donde el volumen de ventas de sus productos suele ser bajo, debido por supuesto a las características de los productos y del sector en el que opera.

Una vez tenemos definidos y establecidos los objetivos principales de la empresa, vamos a emplear un proceso analítico jerárquico denominado matriz AHP para determinar a priori, que estrategia de entre las propuestas y estudiadas como factibles por la empresa debería llevar a cabo la empresa para alcanzar los objetivos marcados.

Para ello, en segundo lugar hemos de establecer las estrategias que estaría dispuesta la empresa a llevar a cabo para alcanzar sus metas, y seguidamente explicaremos cómo funciona el proceso de la matriz AHP, del cual hay que destacar que marca a priori, y de manera subjetiva, qué estrategia sería la más adecuada para que la empresa alcanzara sus objetivos, ya que se ponderan los objetivos en función la importancia que la empresa le daría a cada uno de ellos, utilizando la matriz de comparación pareada, empleando una escala que veremos seguidamente.

Por tanto definimos las estrategias que estaría dispuesta a llevar a cabo *Eschimar* a corto y medio plazo (tras consultar con sus dirigentes), para alcanzar sus fines:

#### Estrategia A: Diferenciación mediante estrategia híbrida.

Como se ha comentado anteriormente, la empresa está siguiendo una estrategia híbrida, diferenciándose de sus competidores tanto en precio como en producto. Por tanto seguir con esta estrategia sería una buena opción ya que de momento las cosas le van bastante bien.

#### Estrategia B: Estrategias de Marketing y publicidad.

Mejorar el posicionamiento competitivo y aumentar la cuota de mercado son dos objetivos que tiene la empresa, por tanto, todo cabe indicar que, siguiendo una buena estrategia de Marketing y potenciando su marca podrá alcanzar tales objetivos.

#### Estrategia C: Procesos más eficientes y reducción de algunos costes.

La empresa está pensando en abrir nuevas líneas de negocio y diversificarse, se plantea introducir nuevas tecnologías para hacer los procesos más eficientes, reduciendo así algunos costes y poder diversificar sus esfuerzos en otro tipo de producto.

#### Estrategia D: Seguir una estrategia de precios bajos o incluso la denominada "sin filigranas"

Debido a la situación de crisis actual que todos conocemos, *Eschimar* también se ha planteado seguir este tipo de estrategia, ofreciendo un precio bajo manteniendo el valor percibido de sus productos similar al ofrecidos por sus competidores, o incluso por debajo.

Una vez establecidos objetivos y estrategias, vamos a aplicar el proceso de matriz AHP para determinar a priori y de forma subjetiva la estrategia más adecuada para que la empresa alcance los objetivos citados.



En primer lugar se ponderan los objetivos en función de la importancia que la empresa le daría a cada uno de ellos, utilizando la matriz de comparación pareada, empleando la siguiente escala:

*Tabla 10. Escala AHP*

1	Igual importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio
3	Moderadamente más importante un elemento que otro	El juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente al otro.
5	Fuertemente más importante un elemento que otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente al otro.
7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en práctica.
9	Importancia extrema de un elemento frente al otro	Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible.

*Fuente: Elaboración propia*

En función de esta escala, y consultándolo por su puesto con la dirección de *Eschimar* para la realización de este estudio, la ponderación de los objetivos ha sido la siguiente:

El objetivo principal y de mayor prioridad para la empresa es el Objetivo C: Incrementar la cuota.

Seguidamente considera que el objetivo de mayor importancia por detrás del mencionado es el Objetivo B: Aportar Valor.

A los otros dos se les asigna una ponderación inferior, aunque el Objetivo A es considerado más importante frente al Objetivo D.

Definimos la Matriz Objetivos: El proceso de matriz AHP es el siguiente:

Introducimos los siguientes datos en el programa:

En la primera fila, el Objetivo B es Moderadamente más importante que el Objetivo A, por eso ponemos en la casilla 1/3.

El Objetivo C es mucho más importante que el A, por eso ponemos 1/7. El objetivo D es moderadamente menos importante que el A, por eso se ponemos 3/1, o explicado al revés, el objetivo A es moderadamente más importante que el Objetivo D.

En la fila 2, el Objetivo C es fuertemente más importante que el B, por eso ponemos 1/5. Y el Objetivo B es moderadamente más importante que el D, entre moderadamente y fuertemente, por eso hemos puesto un 4.

En la fila 3, el Objetivo C posee una importancia extrema frente al D, por eso ponemos 9/1.

En la diagonal principal como es lógico deben ser todos 1, y los demás son la inversa de lo que hemos puesto. Así obtenemos el vector propio de la matriz Objetivo.

La matriz resultante es la siguiente:

	A	B	C	D	VECTOR PROPIO
A	1	1/3	1/7	3	0,0965
B	3	1	1/5	4	0,1948
C	7	5	1	9	0,6599
D	1/3	1/4	1/9	1	0,0487
CR	6,32%	< 9%			1,0000

Seguidamente calculamos la matriz estrategias para cada objetivo.

#### Matriz estrategias para Objetivo A: Mejora del posicionamiento competitivo.

La estrategia más importante o más adecuada según nuestros datos y estudios para alcanzar el Objetivo A es seguir la estrategia B, Estrategia en Marketing y publicidad. La segunda más importante para alcanzar este objetivo sería la estrategia A, Diferenciación mediante estrategia híbrida. Por últimos se ponderan con una puntuación menor las otras dos estrategias con igual importancia.

Ponderamos así en la tabla. La estrategia B es moderadamente más importante que la estrategia A, por eso se pone 3/1 y mucho más importante que C y D, por eso se pondera 7/1 en esa fila. La estrategia A es fuertemente más importante que las estrategias C y D, por eso se pondera 5/1 en la fila de A. y como es moderadamente peor que B se pone 1/3.

C y D tienen la misma importancia, se les asigna 1 en sus correspondientes filas, y al ser A fuertemente mejor que ambas se pondera con 1/5 en sus filas, y en B 1/7. La diagonal principal por supuesto que es 1.

La tabla y los vectores propios son los siguientes:

	A	B	C	D	VECTOR PROPIO
A	1	<b>1/3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	0,2825
B	3	1	<b>7</b>	<b>7</b>	0,5827
C	1/5	1/7	1	<b>1</b>	0,0674
D	1/5	1/7	1	1	0,0674
CR	2,75%	< 9%			1,0000

#### Matriz de estrategias para Objetivo B: Aportar Valor

La estrategia más importante para alcanzar este objetivo B: Aportar Valor, es la estrategia A, Diferenciación mediante estrategia híbrida, seguida moderadamente por el estrategia B, Estrategia de Marketing y publicidad, seguidas por la estrategia D, y por último la C. Para su ponderación hemos seguido el criterio que hemos explicado en las dos matrices realizadas anteriormente.

La matriz resultante es la siguiente:

	A	B	C	D	VECTOR PROPIO
A	1	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	0,5392
B	1/2	1	<b>3</b>	<b>5</b>	0,2906
C	1/5	1/3	1	<b>3</b>	0,1184
D	1/9	1/5	1/3	1	0,0518
CR	1,55%	< 9%			1,0000

#### Matriz de estrategias para Objetivo C: Incrementar la cuota de mercado

La estrategia más adecuada para alcanzar el Objetivo C es seguir la estrategia B, Estrategia en Marketing y publicidad. La segunda más importante para alcanzar este objetivo sería la estrategia A, Diferenciación mediante estrategia híbrida. Por últimos se ponderan con una puntuación menor las otras dos estrategias con igual importancia.

La tabla y los vectores propios son los siguientes:

	A	B	C	D	VECTOR PROPIO
A	1	1/3	5	5	0,2825
B	3	1	7	7	0,5827
C	1/5	1/7	1	1	0,0674
D	1/5	1/7	1	1	0,0674
CR	2,75%	< 9%			1,0000

#### Matriz de estrategias para Objetivo D: Diversificación del producto/servicio

La estrategia más importante para alcanzar este objetivo es la estrategia C, Procesos más eficientes y reducción de algunos costes, seguida por una importancia moderada de la estrategia A, Diferenciación y luego por la estrategia B, Estrategia de Marketing.

La estrategia D es la menos importante para alcanzar este objetivo. Ponderamos (como hemos dicho siempre en base a las preferencias de la empresa) y calculamos la matriz y vectores en el programa.

Cálculos resultantes:

	A	B	C	D	VECTOR PROPIO
A	1	1/3	3	1/7	0,1015
B	3	1	5	1/3	0,2427
C	1/3	1/5	1	1/9	0,0485
D	7	3	9	1	0,6073
CR	3,35%	< 9%			1,0000

Una vez finalizo estos cálculos, tenemos un vector propio de los objetivos, y un vector propio de las estrategias por cada objetivo con los que formamos la Matriz de vectores propios de estrategias por objetivo.

El mejor resultado, será la estrategia a seguir.

Vector propio matriz estrategias-objetivos

VECTOR PROPIO	VECTOR PROPIO	VECTOR PROPIO	VECTOR PROPIO
0,2825	0,5392	0,2825	0,1015
0,5827	0,2906	0,5827	0,2427
0,0674	0,1184	0,0674	0,0485
0,0674	0,0518	0,0674	0,6073

Vector propio matriz Objetivos

VECTOR PROPIO
0,0965
0,1948
0,6599
0,0487

RESULTADO

VECTOR PROPIO
0,1990
0,3309
0,11635
0,0386

En vista de los resultados mediante este procedimiento, la mejor estrategia o la más adecuada que debería seguir *Eschimar* para la consecución de sus objetivos marcados y definidos es la estrategia B, **Estrategia de Marketing y Publicidad**.

Por lo tanto, lo que debe de hacer la empresa, si desea adoptar y seguir adelante con esta estrategia es por ejemplo la creación de un perfil en las distintas redes sociales de actualidad, principalmente facebook y twitter que son las más concurridas, ya que no dispone de ellos, y la actualización y mejora de su página web para poder realizar ventas a través de su página, ya que en la actualidad no es posible esa opción y su página está bastante anticuada.

Es importante este tema ya que en este mundo tan globalizado en el que vivimos, donde las tecnologías de la comunicación y de la información se han convertido en una parte vital para la sociedad y el mundo empresarial, es vital que la empresa cuente con un espacio web para darse a conocer y estar en contacto con clientes y proveedores, además de para poder observar a la competencia y enterarse de cualquier novedad que le pueda interesar.

La inversión en teoría parece que no debe ser muy elevada, punto muy a favor para el desarrollo de esta estrategia, pero sí que habrá que dedicarle tiempo para actualizarlo y estar en contacto con las personas que rodean a la empresa.

Y además, la empresa debería de seguir otra línea, la de Marketing activo, publicitarse en prensa, radio, televisión comarcal etc., y asistir a ferias, que es donde puede promocionarse y relacionarse con empresas del sector. Es una estrategia muy interesante para la empresa por todo lo que implica y conlleva, ya que puede obtener grandes beneficios de su realización.

## 10. IMPLANTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA DEFINIDA

Tras a ver considerado en el punto anterior que la estrategia más aconsejable que debería seguir la empresa para alcanzar sus metas es invertir y seguir una Estrategia de Marketing y Publicidad, en este punto se va a estudiar el coste que puede tener dicha estrategia para la empresa, y como debe implantarla y evaluarla posteriormente para alcanzar sus objetivos en sus distintos departamentos y conseguir llevar un control adecuado de la misma.

Para ello se ha de establecer en primer lugar un Plan de Comunicación, para resaltar los principales factores de diferenciación de *Eschimar*, y conseguir llegar a un mayor público objetivo, que se caracteriza principalmente por ser hombres y mujeres de un poder adquisitivo medio-alto de edades comprendidas entre 35-65 años.

El Plan de Comunicación engloba donde y como se va a difundir e insertar la Publicidad (prensa y radio), como emplear Internet y las redes sociales, asistencia a diversas ferias para potenciar la imagen, como se van a emplear otros canales como folletos, catálogos, tarjetas de visita, y que tipo de promociones se van a realizar a los clientes. Se estudiarán los costes asociados a estas secciones y cuál será la manera más adecuada de implantar el Plan de Comunicación y de evaluación y control de la estrategia.

### **Plan de Comunicación**

#### **Publicidad**

Radio: *Eschimar* quiere publicitarse en distintas emisoras de Radio. Debido a que está estudiando expandir su negocio hacia la provincia de Ávila, vamos a analizar el coste en los que incurriría si se publicitase tanto en la radio de Castilla y León, como en diversas radios valencianas. Para ello ha consultado las tarifas de las distintas emisoras de Cadena Ser. Son las siguientes:

*Imagen 29. Tarifas emisoras*

TARIFAS EMISORAS				TARIFAS EMISORAS			
Emisora	Horario	Frec.	20"	Emisora	Horario	Frec.	20"
<b>R. Valencia OM</b> = tel: 963 187 600				<b>R. Gandía OM</b> = tel: 962 871 648			
		1.179 AM				1.584 AM	
Hoy por hoy	(06.00-10.00)		114,00	Hoy por hoy	(06.00-10.00)		30,60
Hoy por hoy	(10.00-12.30)		106,80	Hoy por hoy	(10.00-12.30)		28,60
La ventana			85,40	La ventana			23,00
Hora 25			96,20	Hora 25			25,80
El larguero/ Carrusel			114,00	El larguero/ Carrusel			30,60
A vivir que son dos días			96,20	A vivir que son dos días			25,80
- Resto programación			71,20	- Resto programación			19,20
<b>R. Valencia FM</b> = tel: 963 187 600				<b>R. Gandía FM</b> = tel: 962 871 648			
		100.4 FM				104.3 FM	
Hoy por hoy	(06.00-10.00)		124,00	Hoy por hoy	(06.00-10.00)		30,58
Hoy por hoy	(10.00-12.30)		116,20	Hoy por hoy	(10.00-12.30)		28,67
La ventana			93,00	La ventana			22,93
Hora 25			104,60	Hora 25			25,80
El larguero/ Carrusel			124,00	El larguero/ Carrusel			30,58
A vivir que son dos días			104,60	A vivir que son dos días			25,80
- Resto programación			77,40	- Resto programación			19,11
<b>R. Encuentro (Utiel)</b> = tel: 962 173 249				<b>R. Xàtiva</b> = tel: 962 272 213			
		105.1 FM				94.6 FM	
Hoy por hoy	(06.00-10.00)		17,80	Hoy por hoy	(06.00-10.00)		22,60
Hoy por hoy	(10.00-12.30)		16,60	Hoy por hoy	(10.00-12.30)		21,20
Hora 25			15,00	La ventana			16,80
El larguero/ Carrusel			17,80	Hora 25			19,00
A vivir que son dos días			15,00	El larguero/ Carrusel			22,60
- Resto programación			11,20	A vivir que son dos días			19,00
				- Resto programación			14,00



CASTILLA Y LEÓN				R. Castilla (Burgos) FM			
<b>AVILA</b>				- tel: 947 206 666 97.1 FM			
Ser Ávila				- tel: 947 206 666 97.1 FM			
- tel: 920 352 428 94.2 FM				Hoy por hoy (06-00-10:00) 55,80			
Hoy por hoy (06-00-10:00) 34,20				Hoy por hoy (10-00-12:30) 52,20			
Hoy por hoy (10-00-12:30) 32,20				La ventana 41,80			
La ventana 25,60				Hora 25 47,00			
Hora 25 29,00				El larguero/ Carrusel 55,80			
El larguero/ Carrusel 34,20				A vivir que son dos días 47,00			
A vivir que son dos días 29,00				- Resto programación 34,80			
- Resto programación 21,40							

TARIFAS EMISORAS							
Emisora	Horario	Frec.	20"	Emisora	Horario	Frec.	20"
<b>R. Aranda</b>				<b>R. León OM</b>			
- tel: 947 506 390 87.8 FM				- tel: 987 212 921 1.341 AM			
Hoy por hoy (06-00-10:00) 28,40				Hoy por hoy (06-00-10:00) 40,80			
Hoy por hoy (10-00-12:30) 26,60				Hoy por hoy (10-00-12:30) 38,20			
La ventana 21,20				La ventana 30,60			
Hora 25 23,80				Hora 25 34,40			
El larguero/ Carrusel 28,40				El larguero/ Carrusel 40,80			
A vivir que son dos días 23,80				A vivir que son dos días 34,40			
- Resto programación 17,80				- Resto programación 25,60			
<b>Ser Miranda</b>				<b>R. León FM</b>			
- tel: 947 323 052 90.5 FM				- tel: 987 212 921 92.6 FM			
Hoy por hoy (06-00-10:00) 27,20				Hoy por hoy (06-00-10:00) 44,80			
Hoy por hoy (10-00-12:30) 25,60				Hoy por hoy (10-00-12:30) 42,00			
La ventana 20,40				La ventana 33,60			
Hora 25 23,00				Hora 25 37,80			
El larguero/ Carrusel 27,20				El larguero/ Carrusel 44,80			
A vivir que son dos días 23,00				A vivir que son dos días 37,80			

Fuente: [www.cadena ser.com](http://www.cadena ser.com)

En primer lugar va a anunciarse en la radio de su localidad, Radio Encuentro (Utiel), en la Cadena Ser, y desea anunciarse a través de una cuña de 20" en horario de 10 a 12.30, que tiene un coste de 16,60 euros cada cuña.

Además quiere anunciarse en Radio Valencia FM en la misma franja horaria, cuyo coste es de 116,20 euros, y en caso de que al final decida acometer la expansión, piensa publicitarse en Ser Ávila, en el programa Hora 25, que tiene un coste de 29 euros.

#### Coste de la sección

El coste total por cuña será de 161,8 euros. Una cuña al día X 5 días a la semana X 4 semanas X 12 meses = 38.832 euros.

#### Internet y redes sociales

La empresa ya cuenta con página web, aunque el diseño está un poco anticuado, y desea renovarla y mejorarla, principalmente para contar con un servicio de recepción de pedidos y venta online que actualmente carece de ello.

La creación de perfiles en facebook y twitter es otro punto a destacar, pero que tiene un coste mínimo para la empresa.

Por tanto, el gasto para la empresa será remodelar su página web, ya que desea darle otro enfoque, otro tipo de diseño y maquetación a su página. Además, quiere incluir en ella sus nuevas instalaciones y punto de almacenamiento y venta, y la posibilidad de que sus clientes realicen pedidos a través de su página web.

### Coste de la sección

- Registro de dominio: Ya lo posee porque cuenta con página web. Su coste es de 15 euros + IVA. Pago anual.
- Alojamiento de la página: Paga 10 euros más IVA. Pago anual.
- Diseño y Maquetación: 1400 euros.

Tabla 11. Costes

<b>Razón</b>	<b>Coste</b>
Dominio web	18,15 (15euros+IVA)
Alojamiento página	12,1 (10euros+IVA)
Diseño	1400 euros
	<b>TOTAL: 1429 euros</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### Asistencia a Ferias

- *Eschimar* tiene pensado participar en la Feria *Expobioenergía 2014*, feria que se realiza todos los años en Valladolid en el mes de Octubre. Su intención es poner un stand de 20 metros cuadrados. Ha elegido esta feria para acudir como expositor para dar a conocer sus productos, principalmente su variedad de estufas de pellet, por la zona de Castilla y León, que es donde abrirá sus nuevas instalaciones, aprovechando que esta feria es internacional y poder así ampliar su mercado.

### Coste de esta sección

El alquiler de 20 metros cuadrados en superficie expositiva interior es de 118,60 euros/metro cuadrado, lo que supone un coste de 2372 euros por el alquiler de la superficie. A esto se le añaden 800 euros en concepto de limpieza, iluminación y montaje del stand.

Tabla 12. Costes

<b>Razón</b>	<b>Coste</b>
Alquiler superficie	2372 euros
Otros gastos	800 euros
	<b>TOTAL: 3172 euros</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### **Folletos, Catálogos y tarjetas de visita**

- *Folletos*: La empresa va a subcontratar el diseño y elaboración de 1000 folletos que incluirán el nombre de la empresa, los sus productos que comercializa y fotos sobre sus diseños más innovadores.
- *Catálogos* :*Eschimar* va a subcontratar la realización y diseño a color de 500 catálogos que incluirán todos los productos que la empresa comercializa, así como alguna foto de sus instalaciones y la referencia de sus productos.
- *Tarjetas de visita*: Subcontrata la realización de 300 tarjetas para repartir a su público objetivo así como a sus agentes tanto internos como externos.

La elaboración e impresión se subcontrata a una empresa de la localidad de Utiel, Publisam S.L, cuyos precios pactados aparecen a continuación.

*Costes asociados a esta sección*

Tabla 13. Costes

Concepto	Unidades	Precio/Unidad	Precio total
Folletos	1000	0,34 euros	340 euros
Catálogos	500	4,5 euros	2250 euros
Tarjetas de visita	300	0,05 euros	15 euros
			<b>TOTAL: 2605€</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### **Promociones**

*Eschimar* ofrece una serie de promociones a sus clientes:

- Por volumen de compra: Si la compra supera los 3000 euros, se le aplica un descuento del 10%
- Descuento en el precio: Si abona todo al contado se le aplica un descuento del 3%. Con la compra de una chimenea o cassete se regala un juego de limpieza de estos productos.

En esta sección no se estiman costes, ya que los descuentos minoran el precio de ventas, pero no son costes o gastos en sí.

Por tanto, el presupuesto para la estrategia de Marketing para el año 2014 será de:

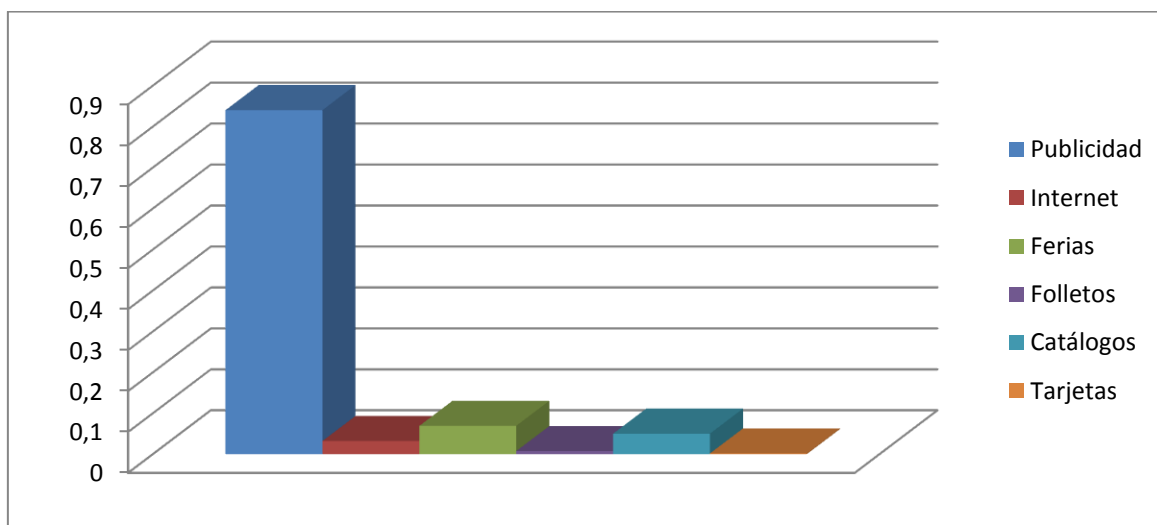
*Tabla 14. Presupuesto para la estrategia*

Acción	Coste	Peso relativo sobre el total del presupuesto
Publicidad	38.832 euros	0.84
Internet	1.429 euros	0.032
Ferias	3.172 euros	0.069
Folletos	340 euros	0.0074
Catálogos	2.250 euros	0.05
Tarjetas	15 euros	0.0016
<b>TOTAL= 46.038 €</b>		<b>1</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La publicidad es con diferencia la acción a la que mayor presupuesto se le ha destinado, seguida por la asistencia a ferias. Lo vemos en el siguiente gráfico:

*Gráfico 5. Peso de cada acción sobre presupuesto del Marketing*



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de sensibilidad**

Vamos a ver la contribución del marketing a los ingresos de la empresa, según el ratio gastos marketing/ingresos, que nos ayudará a ver de alguna manera cómo influye el plan o estrategia de Marketing.

Considerando un escenario realista, que veremos más adelante en el apartado 11, los ingresos de *Eschimar* en el centro logístico de Utiel aproximadamente rondarán los 510.000 euros (solo ingresos, sin descontar costes o gastos).

Los Gastos en Marketing hemos calculado que serán aproximadamente de 46.000 euros. Por tanto el ratio es el siguiente:

*Tabla 15. Análisis de sensibilidad*

<b>beneficios previstos centro Utiel 2014</b>	<b>510.000euros</b>
<b>Inversión en Marketing. Previstos 2014</b>	46.038 euros
<b>Ratio gasto Marketing/ventas</b>	0.902

*Fuente: Elaboración propia*

Esto significa que en 2014, unos gastos en Marketing de 46.038 euros contribuirán a conseguir el 9% de los ingresos por ventas de la empresa, porcentaje bastante elevado, por lo que el plan o estrategia de Marketing es muy importante para *Eschimar*.

### Evaluación y control de la estrategia

Es importante analizar la adecuación, aceptabilidad y factibilidad de la estrategia implantada en la empresa, ya que estos son tres factores clave para la implantación y funcionamiento de la misma.

La adecuación de la estrategia evalúa como las estrategias se adaptan a la misión y los objetivos de la empresa, y a la situación identificada en el análisis estratégico.

La aceptabilidad hace referencia a los rendimientos en forma de binomio rentabilidad-riesgo de una estrategia para la empresa.

La factibilidad de las estrategias hace referencia a su consistencia o ajuste a la organización en las que vayan a ser implantadas, así como la disponibilidad de recursos y capacidades necesarias para el éxito de las estrategias.

Vamos a considerar dos de las estrategias clave que la empresa tenía marcada para la consecución de sus objetivos, vistas en el punto 9, y que además mediante una serie de cálculos vimos que eran las dos más interesantes:

- *Estrategia A*: Diferenciación mediante estrategia híbrida
- *Estrategia B*: Estrategias de Marketing y publicidad.
- 

Vamos a razonar y explicar porque estas dos estrategias son o pueden ser adecuadas para *Eschimar*, abordando cuestiones claves relacionadas con la posición estratégica y viendo si se adecuan a su misión y objetivos:

### Opciones estratégicas:

#### *Estrategia A: Diferenciación híbrida*

**Porqué esta opción puede ser adecuada en términos de: ENTORNO, CAPACIDAD, ADECUACIÓN CON MISIÓN Y OBJETIVOS, COMO EXPLOTA FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES Y COMO AFRONTA DEBILIDADES Y AMENAZAS.**

Puede ser adecuada en relación con el *Entorno* debido a la excesiva competencia que suele haber en los mercados, y a que los mercados actuales están saturados.

En relación con la capacidad, puede ser adecuada para explotar competencias esenciales en nuevos ámbitos. Explotar la marca *Eschimar* en nuevos ámbitos y líneas de negocio.

Esta estrategia se adecua perfectamente a la misión y objetivos de *Eschimar*.

Su misión como vimos es ofrecer un conjunto de productos y servicios que permitan a sus clientes satisfacer sus necesidades con total confianza y tranquilidad, por lo que una estrategia de diferenciación híbrida con precios competitivos y calidad se adapta por completo a la misma. Y por supuesto es una estrategia adecuada para la consecución de sus objetivos, ya que con ella se aportaría valor a los productos, diferenciación, y la implantación de la misma intentaría contribuir a mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

En cuanto a sus fortalezas y oportunidades, una estrategia de diferenciación híbrida le permitiría explotar algunas de sus fortalezas como la calidad de sus productos y servicios, reputación y experiencia de la empresa, y aprovechar oportunidades, ya que la estrategia mejoraría su posición en el mercado y le permitiría seguir siendo flexible y poder abrir nuevas línea de negocio.

Por otra parte, permitiría a *Eschimar* hacer frente a sus debilidades como la saturación en el mercado, y a la estacionalidad de la demanda, y haría frente a sus amenazas, ya que ofreciendo un producto de calidad a precios competitivos se podría hacer frente a los grandes competidores y productos sustitutivos.

#### *Estrategia B: Marketing y Publicidad*

**Porqué esta opción puede ser adecuada en términos de: ENTORNO, CAPACIDAD, ADECUACIÓN CON MISIÓN Y OBJETIVOS, COMO EXPLOTA FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES Y COMO AFRONTA DEBILIDADES Y AMENAZAS.**

Esta estrategia de invertir en Marketing y Publicidad puede ser adecuada en relación con el entorno igual que la estrategia anterior, debido a la excesiva competencia y a la saturación de los mercados. Una estrategia de Marketing es adecuada para llegar de una manera más potente a los clientes, abriéndose así mercado e intentando abarcar más cuota y mejor posicionamiento.



La saturación en los mercados implica que haya que diferenciarse para hacer frente a los competidores, y para intentar aumentar la cuota de mercado se ha de implantar una buena estrategia de Marketing y Publicidad para conseguir el máximo número de clientes posibles.

En relación con la capacidad y recursos, esta estrategia implicará invertir recursos financieros para poder implantarla, pero podrá mejorar las capacidades de la empresa, mejorando al mismo tiempo la marcha de la empresa si los resultados son los esperados.

Continuando con estos términos, invertir en Marketing y Publicidad también se adecúa perfectamente a la misión y objetivos de *Eschimar*. Principalmente y actuando directamente sobre los objetivos, ya que la implantación de esta estrategia contribuiría sin duda a obtener una mayor cuota de mercado.

En cuanto a sus fortalezas y oportunidades, una estrategia de Marketing le permitiría a la empresa explotar algunas de sus fortalezas como ensalzar su reputación y experiencia, y aprovechar algunas de sus oportunidades en el mercado al ser más popular entre su público objetivo.

Por último, también sería una buena estrategia frente a sus debilidades como la saturación en el mercado, la estacionalidad de la demanda, y sobre todo el público objetivo limitado, que quizás se ampliaría en número, y haría frente a sus amenazas principalmente competitivas.

Podemos concluir por tanto que ambas estrategias se adecúan perfectamente a la empresa, y cumplen los requisitos de una buena adecuación.

Por otro lado, en referencia a la factibilidad de ambas estrategias, esta está marcada o se refiere a si la organización cuenta con los recursos y competencias para llevar a cabo las estrategias. Esto se puede ver mediante la factibilidad financiera y la disponibilidad de recursos.

Anteriormente se ha calculado el presupuesto de Marketing que debe afrontar la empresa para implantar esta estrategia, y se ha comparado con los ingresos anuales previstos en su centro de Utiel. Se ha obtenido el ratio de gastos de Marketing/ventas, lo que muestra el porcentaje de ventas en el que contribuiría la estrategia de Marketing, y era en un 9%, porcentaje elevado, por lo tanto la estrategia es factible financieramente. Además, hemos visto que la empresa cuenta con recursos y tiene la capacidad suficiente para poder acometer las estrategias.

La estrategia de Diferenciación híbrida es complicada de cuantificar, pero haciendo los cálculos de los flujos de caja que la empresa espera obtener podemos saber si es factible la futura implantación de ambas estrategias, hecho que veremos en el apartado siguiente, donde analizaremos todas las inversiones previstas por la empresa para su expansión.

Para finalizar este apartado hablaremos del control que se ha de llevar de las estrategias que se desean implantar. Simplemente *Eschimar* ha de realizar periódicamente unas encuestas a sus clientes preguntándoles que le parece la calidad y precios de sus productos, observar y tomar notas sobre los precios de sus principales competidores, y llevar un control diario sobre las redes sociales, página

web y reparto de folletos, catálogos y tarjetas de visitas. Además se ha de preocupar de su publicidad en radio, constatar periódicamente que su cuña aparece en las emisoras contratadas y en los horarios correspondientes y por supuesto, por último, observar los rendimientos que se van obteniendo en base a la inversión realizada y estrategias definidas.

Una vez definida y analizada la estrategia, se van a estudiar en el siguiente apartado las posibles inversiones que en un principio desea acometer la empresa, tanto en las estrategias antes definidas, como en inmovilizado, calculando sus flujos de caja en base a unos parámetros y escenarios, viendo así si la inversión y expansión es conveniente para la misma. Por último estudiaremos la forma más adecuada de financiación para *Eschimar*, y como ha de acometerla.

## **11. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES INVERSIONES Y FINANCIACIÓN PARA LA EXPANSIÓN**

### **11.1 Análisis de la inversión en inmovilizado material**

Vamos analizar una inversión en inmovilizado material: la empresa adquiere nueva maquinaria para sus nuevas instalaciones en Ávila por un valor de 150.000 euros.

Se ha estimado unos parámetros de la inversión, así como los precios y costes de tres productos de la empresa y la producción (ventas) anuales previstas con esta nueva inversión, considerando tres escenarios posibles:

- Optimista, pesimista y realista

Los tres productos de *Eschimar* que hemos considerados han sido: (P1, P2, P3), *P1 estufas*, *P2 Chimeneas* y *P3 Cassetes*.

Tras realizar los cálculos en Excel, estos han sido los resultados, obteniendo una serie de flujos de cajas relacionados con los costes y las ventas año a año, así como con las tasas de inflación y crecimiento consideradas que se muestran como parámetros establecidos para la inversión.

Los Cobros y Pagos después de impuestos nos marcan unos Saldos con los que se han hallado las variables VAN, TIR y coste del capital, cuyo valor aconsejará o no la inversión.



EMPRESA MANUFACTURERA DE ESTUFAS Y CHIMENEAS.  
POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN DEL NEGOCIO FAMILIAR

**Escenario realista: Las ventas fluctúan cada año.**

**Inversión en inmovilizado material**

**Precios de venta productos**

P1	800
P2	1300
P3	1100

**Costes unitarios productos**

P1	480
P2	800
P3	760

**Venta anual prevista**

<b>AÑO1</b>	P1	90	<b>AÑO3</b>	P1	120
	P2	30		P2	25
	P3	20		P3	20
<b>AÑO2</b>	P1	110	<b>AÑO4</b>	P1	140
	P2	25		P2	25
	P3	15		P3	30

**Parámetros de la inversión**

P.Adquisición	150000	Amort.	11000
Vida útil	10		
V. residual	40000		
Tasa de crecimiento del precio de venta del			0,03
Tasa de inflación general del 4%			0,04
Coste de capital real 3,67%			3,67%
Tasa de pagos crecerá en 2,5%			0,025
tasa impositiva sobre el beneficio de socied			0,3

Años	Cobros	Cobros Inflac.	Costes variables	Costes Var. Inflac.	Flujo de caja antes de impuestos	Amortización	Impuesto	Cobros extraor.	FNC desp. Impto.	Saldos
0									-150.000	
1	133.000	136.990	82.400	84.460	52.530	11.000	12.459		40.071	-124142,45
2	137.000	145.343	84.200	88.463	56.881	11.000	13.764		43.116	-92789,25
3	150.500	164.455	92.800	99.935	64.520	11.000	16.056		48.464	-53117,65
4	177.500	199.778	110.000	121.419	78.358	11.000	20.208	0	58.151	0,00
Cost. capital	7,82%									
									VAN	5.959,6 €
									TIR	9%

Considerando unas ventas realistas establecidas bajo los datos históricos, y antecedentes de la empresa, tras realizar los cálculos pertinentes en Excel, se observa que la inversión es aconsejable. El VAN y la TIR son positivos, mayores a 0, por lo tanto la inversión sería viable para la empresa.



**Escenario optimista: Las ventas incrementan cada año**

**Inversión en inmovilizado material**

**Precios de venta productos**

P1	800
P2	1300
P3	1100

**Costes unitarios productos**

P1	480
P2	800
P3	760

**Venta anual prevista**

<b>AÑO1</b>	P1	90	<b>AÑO3</b>	P1	140
	P2	30		P2	50
	P3	20		P3	35
<b>AÑO2</b>	P1	120	<b>AÑO4</b>	P1	180
	P2	45		P2	70
	P3	30		P3	50

**Parámetros de la inversión**

P.Adquisición	150000	Amort.	11000
Vida útil	10		
V. residual	40000		
Tasa de crecimiento del precio de venta del			0,03
Tasa de inflación general del 4%			0,04
Coste de capital real 3,67%			3,67%
Tasa de pagos crecerá en 2,5%			0,025
tasa impositiva sobre el beneficio de sociedad			0,3

Años	Cobros	Cobros Inflac.	Costes variables	Costes Var. Inflac.	Flujo de caja antes de impuestos	Amortización	Impuesto	Cobros extraor.	FNC desp. Impto.	Saldos	
0									-150.000		
1	133.000	136.990	82.400	84.460	52.530	11.000	12.459		40.071	-142859,81	
2	187.500	198.919	116.400	122.293	76.626	11.000	19.688		56.938	-117284,88	
3	215.500	235.483	133.800	144.088	91.395	11.000	24.118		67.276	-75757,16	
4	290.000	326.398	180.400	199.128	127.270	11.000	34.881	0	92.389	0,00	
Cost. capital	7,82%							VAN	58.197,2 €		
							TIR	22%			

Con todos estos datos y los cálculos, podemos concluir que esta inversión es aconsejable para la empresa, ya que el Van>0 y al igual que la TIR, y mayor al coste medio. Además, calculando los saldos de la inversión, observamos que la inversión es pura, todos los saldos son negativos, y el último cero, por lo tanto solo tiene un Tir real positivo.



**Escenario pesimista: Las ventas disminuyen año tras año**

Considerando el peor escenario posible para la empresa, unas ventas mínimas y decrecientes año a año, ocurre lo siguiente:

<u>Inversión en inmovilizado material</u>			<u>Parámetros de la inversión</u>			
<b>Precios de venta productos</b>			P.Adquisición	150000	Amort.	11000
P1		800	Vida útil		10	
P2		1300	V. residual		40000	
P3		1100	Tasa de crecimiento del precio de venta de		0,03	
<b>Costes unitarios productos</b>			Tasa de inflación general del 4%		0,04	
P1		480	Coste de capital real 3,67%		3,67%	
P2		800	Tasa de pagos crecerá en 2,5%		0,025	
P3		760	tasa impositiva sobre el beneficio de sociec		0,3	
<b>Venta anual prevista</b>						
<b>AÑO1</b>	P1	90	<b>AÑO3</b>	P1	80	
	P2	30		P2	27	
	P3	20		P3	15	
<b>AÑO2</b>	P1	85	<b>AÑO4</b>	P1	70	
	P2	32		P2	25	
	P3	16		P3	12	

Años	Cobros	Cobros Inflac.	Costes variables	Costes Var. Inflac.	Flujo de caja antes de impuestos	Amortización	Impuesto	Cobros extraor.	FNC desp. Impto.	Saldos	
0									-150.000		
1	133.000	136.990	82.400	84.460	52.530	11.000	12.459		40.071	-111120,28	
2	127.200	134.946	78.560	82.537	52.409	11.000	12.423		39.987	-72016,22	
3	115.600	126.319	71.400	76.890	49.429	11.000	11.529		37.900	-34687,69	
4	101.700	114.464	62.720	69.231	45.233	11.000	10.270	0	34.963	0,00	
Cost. capital	7,82%							VAN	-22.321,2 €		
							TIR	1%			

La inversión para *Eschimar* no sería viable como reflejan los datos, ya que el VAN y la TIR serían negativos, lo que desaconseja seguir adelante con esta inversión.

### 11.1.2. Análisis de las estrategias definidas. Inversión en Marketing, Publicidad y Diferenciación.

En el apartado anterior se han definido dos estrategias que la empresa desea implantar, y se ha analizado la inversión que ha de hacer en las mismas, cuyo presupuesto era de 50.000€. Para ver su factibilidad económica y aceptabilidad por parte de la empresa para implantarlas, se han de estudiar los flujos de caja que se esperan en *Eschimar* en los futuros años, para lo cual necesitábamos ver la inversión en inmovilizado que está dispuesta a hacerla empresa, y qué efecto tendrá esa inversión en los flujos de caja esperados.

Con todo ello, se han definido las ventas que espera tener la empresa en sus dos centros de fabricación (Utiel y Ávila), y los costes fijos y variables que tendría con la apertura del nuevo centro de fabricación (empleados, pago préstamo, etc.).

Los parámetros y flujos de caja esperados serían los siguientes, considerando un escenario realista en las ventas:

#### FLUJOS DE CAJA ESCHIMAR

##### Precios de venta productos

P1	800
P2	1300
P3	1100

##### Parámetros de la inversión

Tasa de crecimiento del precio de venta de	0,03
Tasa de inflación general del 4%	0,04
Coste de capital real 3,67%	3,67%
Tasa de pagos crece en 2,5%	0,025
tasa impositiva sobre el beneficio de sociec	0,3

##### Costes fijos

Empleados	3*1200	43200
Pago préstamo	10000*12	120000
Otros CF		6000
		169200
CF los hemos considerado constante durante estos 4 años		

##### Costes unitarios productos

P1	480
P2	800
P3	760

##### Venta anual prevista

AÑO1	P1	580	AÑO3	P1	650
	P2	100		P2	140
	P3	130		P3	150
AÑO2	P1	620	AÑO4	P1	750
	P2	120		P2	170
	P3	120		P3	170

Años	Cobros	Costes	Flujos de caja antes de impuestos
0			-450000
1	737.000	626.400	110.600
2	784.000	654.000	130.000
3	867.000	707.200	159.800
4	1.008.000	794.400	213.600
Cost. capital	7,82%		



Al ser los flujos de caja positivos, acometer el conjunto de inversiones sería factible para *Eschimar*.

En cuanto a la aceptabilidad de las estrategias, la marca los resultados esperados con la implantación de las mismas.

Analizamos el conjunto de inversiones: 150.000€ en nueva maquinaria, 250.000€ en la adquisición de varios locales en Ávila, y 50.000 para ambas estrategias expuestas.

El VAN y TIR resultantes serían:

Años	Cobros	Costes	Flujos de caja antes de impuestos
0			-450000
1	737.000	626.400	110.600
2	784.000	654.000	130.000
3	867.000	707.200	159.800
4	1.008.000	794.400	213.600
Cost. capital	7,82%		
		VAN	46.364,65 €
		TIR	12%

Por lo tanto, concluimos en que el conjunto de inversiones es factible para la empresa, ya que en el cuarto año recuperaría la inversión.

Por último en este punto vamos a ver cómo sería la financiación escogida por la empresa para acometer esta inversión. Las características del préstamo y toda la información asociada se recogen en el siguiente apartado.

## 11.2 Financiación

Como hemos visto, *Eschimar* desea acometer diversas inversiones:

- La compra de una nave industrial en Ávila y oficinas por valor, precio de adquisición de 250.000.
- Nueva maquinaria por valor de 150.000.
- Inversión de 50.000€ para la implantación de diversas estrategias.

La empresa tiene algo de liquidez operativa, por lo que decide que la mejor forma de financiarse es a través de un préstamo de 400.000€ a su banco de confianza.

Las características de la opción elegida por la empresa, el cuadro de amortización, y el cálculo de los costes de la operación son los siguientes:



Capital prestado	405.268,49
Interés anual	7,00%
Interés efectivo	0,58%
Comisión de apertura	1,00%
Gastos de estudio	0,30%
Nº de cuotas por año	12
Años	4
Nº periodos amortización	48
Percepción neta	400.000,00

Periodo	Cuota	Intereses	Amort.	Deuda extinguida	Deuda pendiente	Flujos Caja
0					405.268,49	400.000,00
1	9.704,66	2.364,07	7.340,59	7.340,59	397.927,90	9.704,66
2	9.704,66	2.321,25	7.383,41	14.724,00	390.544,49	9.704,66
3	9.704,66	2.278,18	7.426,48	22.150,49	383.118,00	9.704,66
4	9.704,66	2.234,86	7.469,80	29.620,29	375.648,20	9.704,66
5	9.704,66	2.191,28	7.513,38	37.133,67	368.134,82	9.704,66
6	9.704,66	2.147,45	7.557,21	44.690,87	360.577,62	9.704,66
7	9.704,66	2.103,37	7.601,29	52.292,16	352.976,33	9.704,66
8	9.704,66	2.059,03	7.645,63	59.937,79	345.330,70	9.704,66
9	9.704,66	2.014,43	7.690,23	67.628,02	337.640,47	9.704,66
10	9.704,66	1.969,57	7.735,09	75.363,11	329.905,38	9.704,66
11	9.704,66	1.924,45	7.780,21	83.143,32	322.125,17	9.704,66
12	9.704,66	1.879,06	7.825,59	90.968,92	314.299,57	9.704,66
13	9.704,66	1.833,41	7.871,24	98.840,16	306.428,33	9.704,66
14	9.704,66	1.787,50	7.917,16	106.757,32	298.511,17	9.704,66
15	9.704,66	1.741,32	7.963,34	114.720,66	290.547,83	9.704,66
16	9.704,66	1.694,86	8.009,80	122.730,46	282.538,03	9.704,66
17	9.704,66	1.648,14	8.056,52	130.786,98	274.481,51	9.704,66
18	9.704,66	1.601,14	8.103,52	138.890,49	266.378,00	9.704,66
19	9.704,66	1.553,87	8.150,79	147.041,28	258.227,21	9.704,66
20	9.704,66	1.506,33	8.198,33	155.239,61	250.028,88	9.704,66
21	9.704,66	1.458,50	8.246,16	163.485,77	241.782,72	9.704,66
22	9.704,66	1.410,40	8.294,26	171.780,03	233.488,46	9.704,66
23	9.704,66	1.362,02	8.342,64	180.122,67	225.145,82	9.704,66
24	9.704,66	1.313,35	8.391,31	188.513,98	216.754,51	9.704,66
25	9.704,66	1.264,40	8.440,26	196.954,24	208.314,25	9.704,66
26	9.704,66	1.215,17	8.489,49	205.443,73	199.824,76	9.704,66
27	9.704,66	1.165,64	8.539,01	213.982,74	191.285,75	9.704,66
28	9.704,66	1.115,83	8.588,82	222.571,57	182.696,92	9.704,66
29	9.704,66	1.065,73	8.638,93	231.210,49	174.058,00	9.704,66
30	9.704,66	1.015,34	8.689,32	239.899,82	165.368,67	9.704,66



31	9.704,66	964,65	8.740,01	248.639,82	156.628,67	9.704,66
32	9.704,66	913,67	8.790,99	257.430,81	147.837,68	9.704,66
33	9.704,66	862,39	8.842,27	266.273,09	138.995,40	9.704,66
34	9.704,66	810,81	8.893,85	275.166,94	130.101,55	9.704,66
35	9.704,66	758,93	8.945,73	284.112,67	121.155,82	9.704,66
36	9.704,66	706,74	8.997,92	293.110,59	112.157,90	9.704,66
37	9.704,66	654,25	9.050,40	302.160,99	103.107,50	9.704,66
38	9.704,66	601,46	9.103,20	311.264,19	94.004,30	9.704,66
39	9.704,66	548,36	9.156,30	320.420,49	84.848,00	9.704,66
40	9.704,66	494,95	9.209,71	329.630,20	75.638,29	9.704,66
41	9.704,66	441,22	9.263,44	338.893,64	66.374,85	9.704,66
42	9.704,66	387,19	9.317,47	348.211,11	57.057,38	9.704,66
43	9.704,66	332,83	9.371,82	357.582,93	47.685,56	9.704,66
44	9.704,66	278,17	9.426,49	367.009,42	38.259,07	9.704,66
45	9.704,66	223,18	9.481,48	376.490,90	28.777,59	9.704,66
46	9.704,66	167,87	9.536,79	386.027,69	19.240,80	9.704,66
47	9.704,66	112,24	9.592,42	395.620,11	9.648,38	9.704,66
48	9.704,66	56,28	9.648,38	405.268,49	0,00	9.704,66
					Coste Mensual	0,640%
					Coste anual	7,82%

## **12. METODOLOGÍA EMPLEADA, RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

La realización de este proyecto se ha llevado a cabo conforme al siguiente plan de trabajo:

- *Planificación del estudio:* Se han mantenido reuniones con los gerentes para explicarles el ámbito del proyecto y que se deseaba con este estudio, definiendo los objetivos que se deseaban alcanzar y las herramientas disponibles y a emplear para ello.
- *Revisión documental:* El objetivo de esta fase fue la realización de una amplia revisión bibliográfica y de documentación con la finalidad de obtener información sobre la empresa, el sector, y todos los factores que influyen en su supervivencia. Se han extraído datos de la base de datos *SABI*, de libros, artículos y sobre todo documentación facilitada por la propia empresa.
- *Estudio de campo:* Para obtener información sobre los factores que más influían en la empresa, como es la relación con clientes, proveedores, cuáles eran los objetivos y estrategias preferentes y hacia donde se querían dirigir, se realizó un estudio de campo con el fin de implementar los conocimientos teóricos a la práctica.
- *Elaboración del material documental y gráfico (tablas, gráficos, imágenes):* Por último realizamos la implementación de toda la información recogida ordenándola y elaborando este trabajo con el fin de diagnosticar la situación actual de la empresa, ofrecerle sus posibilidades de crecimiento y posibles actuaciones, y conseguir así que la empresa siga con su negocio con buenas perspectivas futura.

En cuanto a los resultados obtenidos y las conclusiones a las que hemos llegado, cabe destacar en primer lugar el futuro incierto que vive en estos momentos el sector del metal, que va ligado a la situación actual de la economía mundial, siguiendo un patrón muy similar al del conjunto de la economía española, esto es, demanda nacional muy debilitada por la crisis y mejor comportamiento del comercio exterior.

Los empresarios señalan factores como la dificultad de acceso al crédito, la morosidad, el estancamiento de la demanda nacional o la economía sumergida como los principales problemas que afectan a las empresas. En esa línea es necesario diseñar y poner en marcha novedosas soluciones, como fomentar la formación profesional para los jóvenes, de modo que la cualificación técnica acorde a los progresos que se registran en la producción, facilite su incorporación al mundo laboral.

Esa flexibilidad de aplicación en la formación continua y su capacidad para adaptarse y evolucionar en un marco continuamente cambiante, son requisitos indispensables para garantizar su solvencia en el tiempo.

Y en referencia a la empresa en cuestión estudiada, *Eschimar*, analizados todos sus factores tanto externos como internos, se ha de destacar que la empresa posee recursos y competencias suficientes para sobrevivir en el mercado e incluso para obtener ventajas competitivas en él. Su estructura de gobierno está fuertemente marcada por el componente “familia”, lo que trae consigo numerosas ventajas pero también algunos inconvenientes.

La simplicidad de su cadena de gobierno posee numerosos puntos a favor como la rapidez de la comunicación entre departamentos, fluidez de la información, rapidez en la toma de decisiones, mejor control de la situación, mayor flexibilidad, rapidez en la identificación de posibles errores, etc., pero también ocasiona grandes inconvenientes a la hora de delegar las tareas, mayor presión para la toma de decisiones, problemas familiares influyen en gran medida en el trabajo, menores opiniones para la toma de decisiones, etc.

Sus fortalezas y oportunidades hacen que la empresa sea capaz de ir ampliando la cuota de mercado año tras año, y que desee abrirse camino en el mercado nacional, aunque por supuesto tiene muchas dudas debido a las amenazas que puede encontrar en el mercado. Tras el estudio hemos visto viable la expansión de la empresa, y le hemos aconsejado debido a sus preferencias y a la situación del sector expandirse y abrir un nuevo negocio hacia la provincia de Ávila. El estudio de la inversión a realizar por la empresa en Ávila ha sido positivo, la adquisición del local, maquinaria e instalaciones le reportaran unos beneficios y ciclos de caja futuros positivos, por lo tanto se aconseja a la empresa realizar dicha inversión.

Analizando además su previsión de ventas, se ha visto que siguen una tendencia creciente, y se esperan unas ventas superiores año tras año, aunque con algunos picos de subactividad. Se prevé un crecimiento de las ventas del 10% para los años futuros, por lo que la empresa estima y espera conseguir una cuota de mercado superior a la actual.

En cuanto a la estrategia adecuada a seguir por la empresa para alcanzar sus objetivos y metas marcadas, y hemos llegado a la conclusión de que *Eschimar* debe invertir cerca del 12% de sus ingresos en Marketing y Publicidad, ya que en este mundo tan globalizado en el que vivimos, donde las tecnologías de la comunicación y de la información se han convertido en una parte vital para la sociedad y el mundo empresarial, es vital que la empresa cuente con un espacio web para darse a conocer y estar en contacto con clientes y proveedores, además de para poder observar a la competencia y enterarse de cualquier novedad que le pueda interesar.

El futuro siempre es un tema incierto y que se mira en estos tiempos con mucho respeto y poca confianza, sin embargo, *Eschimar* es una empresa que puede seguir hacia adelante y que si se embarca en esta nueva aventura es posible que siga creciendo y mire hacia el futuro con confianza y sin miedos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### *MONOGRAFÍAS*

**Johnson, Gerry. D.L. 2010.** Fundamentos de la estrategia. Editorial: Prentice-Hall. ISBN 9788483226452.

**Díaz Fernández, Montserrat. D.L. 2013.** Econometría. Editorial: Madrid, Pirámide. ISBN: 9788436828511.

**Guadalajara Olmeda, BartualSanfeliu, Blasco Ruiz. D.L. 2007.** La Inversión y Financiación en la Empresa. Editorial: UPV. Ref: 2007 .291

**Hoffman, K. Douglas, John E.G. Bateson, D.L. 2002.** Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. Editorial: México, Internacional Thompson. ISBN: 9706862021

**Domínguez Machuca, José Antonio. D.L. 1995.** Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos en la Producción y los Servicios. Editorial: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. ISBN: 9788448118488

**PORTER, Michael E.** Estrategia Competitiva: Técnicas para Análisis Industrias y Competidores. Madrid: Ediciones Pirámide, 2009. ISBN 9788436823387.

### *REFERENCIAS ELECTRÓNICAS*

- Estufas y Chimeneas Martínez. Página Oficial. Consulta de datos.

<http://www.eschimar.com/> [Varias consultas, MAY-DIC 2013]

- CC.EE. Información sobre las empresas familiares.

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%203-EmpresasFamiliares.pdf> [ABRIL 2013]

- CONFEMETAL. Información sobre la evolución del sector metal.

<http://confemetal.es/uploads/file/documentos-pub/eInforme2012/informe-economico-laboral-2012.pdf.html> [Varias consultas, MAY-NOV 2013]

<http://confemetal.es/uploads/file/documentos-pub/eMemoria2012/Memoria2012.html> [Varias consultas, MAY-SEP 2013]



<http://confemetal.es/uploads/file/documentos-pub/2011-Memoria-Actividades.pdf>  
[Varias consultas, MAY-SEP 2013]

<http://confemetal.es/index.php?mid=niv31> [Varias consultas, MAY-SEP 2013]

- FEMEVAL. Información sobre el sector metal en la Comunidad Valenciana.

[http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/Analisis%20Estructural%20de%20Sector%20Metal%20de%20la%20Comunidad%20Valenciana/files/analisis\\_estructural\\_sector\\_metal\\_c\\_valenciana.pdf](http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/Analisis%20Estructural%20de%20Sector%20Metal%20de%20la%20Comunidad%20Valenciana/files/analisis_estructural_sector_metal_c_valenciana.pdf) [ABRIL 2013]

<http://www.femeval.es/proyectos/plancompetitividad/PlanCompetitividad2008/Documents/estudio%20tecnoljico%20sector%20metal%20comunitat%20valenciana%20v0.2.pdf> [ABRIL 2013]

[http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/Informe\\_de\\_Coyuntura\\_del\\_Metal\\_Valenciano\\_2%C2%BA\\_Trimestre\\_2013.pdf](http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/Informe_de_Coyuntura_del_Metal_Valenciano_2%C2%BA_Trimestre_2013.pdf) [ABRIL 2013]

- AIM. Información sobre el sector del metal. Análisis.

<http://www.aim.es/> [MAY 2013]

[http://www.aim.es/publicaciones/bol2/03\\_Analisis.pdf](http://www.aim.es/publicaciones/bol2/03_Analisis.pdf) [MAY 2013]

- MSI. Para ver estudios de mercado y analizar el mercado de las estufas y chimeneas actual con datos históricos.

[http://www.msi-reports.es/market\\_research\\_report\\_pdfs/DES3-S\\_1.pdf](http://www.msi-reports.es/market_research_report_pdfs/DES3-S_1.pdf) [MAY 2013]

- FNEP. Federación Nacional de empresas de publicidad. Información sobre Planificación estratégica y Publicidad.

<http://www.fnep.es/web/index.php/planificacion-estrategica> [OCT 2013]

- *KOMPASS Connects business to business*. Buscador de empresas  
<http://es.kompass.com/> [Varias consultas, SEP-DIC 2013]

