



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *PLAN EMPRESA DOMENECH HNOS.*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

***VLADIMIR NIKOLAEV IORDANOV***

GRADO DE ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Tutor : Jordi Capó i Vicedo**

**Convocatoria de defensa: Septiembre 2017**

## Índice

1.	Objetivos.....	6
2.	Introducción .....	8
2.1	El sector del césped artificial .....	9
2.2	Breve historia .....	11
3.	Análisis estratégico .....	14
3.1	Análisis externo.....	15
3.1.1.	Macroentorno.....	15
3.1.2.	Macroentorno: Amenazas y oportunidades.....	32
3.1.3.	Microentorno.....	32
3.1.4.	Microentorno: Amenazas y oportunidades.....	43
3.2	Análisis interno .....	48
3.2.1	Identificación de recursos.....	48
3.2.2	Identificación de capacidades: Análisis funcional .....	51
3.2.3	Evaluación de recursos y capacidades.....	53
3.2.4	Matriz de fortalezas y debilidades.....	57
4.	Formulación, evaluación y selección de estrategias .....	59
4.1	Formulación de estrategias. Matriz DAFO.....	60
4.2	Evaluación y selección de las estrategias .....	64
4.2.1.	Ajuste .....	65
4.2.2.	Aceptabilidad .....	68
4.2.3.	Factibilidad.....	69

5.	Plan de acción .....	71
5.1	Elaboración de los planes de acción .....	72
5.2	Priorización de los planes de acción .....	75
6.	Plan de Marketing .....	76
6.1	Introducción .....	77
6.2	Segmentación y público objetivo.....	77
6.2.1	Segmentos de clientes.....	78
6.3	Estrategia de producto .....	78
6.4	Estrategia de precio .....	79
6.5	Estrategia de distribución .....	80
6.6	Estrategia de comunicación.....	81
7.	Plan financiero .....	83
7.1	Introducción.....	84
7.2	Plan de inversión y financiación .....	84
7.3	Cuenta de resultados .....	86
7.4	Análisis de ratios .....	87
7.4.1	. Fondo Maniobra .....	88
7.4.2	Ratios de liquidez.....	89
7.4.3	Ratios de endeudamiento .....	90
7.5	.Recuperación de la inversión. VAN/TIR.....	91
8.	Conclusiones.....	93
8.1	Conclusiones .....	94
9.	Bibliografía.....	95
9.1	Bibliografía .....	96

Figura 1 Distribución de la plantilla .....	13
Figura 2 Organigrama .....	13
Figura 3. Evolución de la prima de riesgo a LP (fuente: <a href="http://www.datosmacro.com">www.datosmacro.com</a> ) .....	16
Figura 4. Evolución de la prima de riesgo a CP (fuente: <a href="http://www.datosmacro.com">www.datosmacro.com</a> ) .....	17
Figura 5 Evolución anual IPC 2016 (fuente INE) .....	20
Figura 6. Evolución del paro registrado en España (2011-2016)(fuente: <a href="http://www.rankia.com">www.rankia.com</a> ) .....	22
Figura 7 Evolución mensual del paro.....	23
Figura 8 Ciclo económico (fuente: <a href="http://www.idealista.com/news/finanzas">www.idealista.com/news/finanzas</a> ).....	25
Figura 9 Tasa de paro, Índice de Gini,tasa de pobreza.....	26
Figura 10 Pirámide poblacional España.....	27
Figura 11 Población por rango de edad.....	27
Figura 12 Equipamientos TIC .....	28
Figura 13 Amenazas y oportunidades del entorno .....	32
Figura 14 Mapa de grupos estratégicos .....	34
Figura 15 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	36
Figura16 Datos financieros competidores del sector .....	41
Figura 17 Ratios financieros competidores del sector .....	42
Figura 18 Amenazas y oportunidades 5 fuerzas de Porter.....	44
Figura19 Recursos de la empresa .....	49
Figura 20 Recursos Doménech Hermanos.....	50

Figura 21 Perfil estratégico Doménech Hermanos.....	54
Figura 22 Matriz de fortalezas y debilidades.....	57
Figura 23 Amenazas y oportunidades .....	61
Figura 24 Análisis Interno .....	62
Figura 25 Matriz DAFO.....	63
Figura 26 Ajuste de estrategia. Puntuación absoluta.....	66
Figura 27 Ajuste de estrategia. Puntuación relativa.....	67
Figura 28 Aceptabilidad de estrategias .....	68
Figura 29 Factibilidad de las estrategias.....	70
Figura 30 Plan de acción. Estrategia 2 .....	73
Figura 31 Plan de acción. Estrategia 6 .....	74
Figura 32 Características para elección de nave .....	81
Figura 33 Inversiones necesarias .....	84
Figura 34 Condiciones del préstamo .....	85
Figura 35 Cuadro de amortización.....	85
Figura 36 Cuenta de resultados previsional caso optimista .....	86
Figura 37 Balance de situación previsional.....	88
Figura 38 Fondo de maniobra.....	89
Figura 39 Ratios de liquidez .....	89
Figura 40 Ratio de endeudamiento .....	90
Figura 41 Rentabilidad económica y financiera.....	90
Figura 42 VAN/TIR.....	92

# 1. Objetivos

Vladimir Nikolaev

El objetivo del presente proyecto es aplicar los conocimientos obtenidos durante la carrera para llevar a cabo un plan de empresa para Doménech Hnos.

Con lo que se pretende analizar internamente y externamente a la empresa, buscando sus debilidades y fortalezas, y sus oportunidades y amenazas respectivamente.

A partir de aquí el objetivo es encontrar las estrategias necesarias para poder hacer frente a todo lo anterior, mejorando de esta manera la situación en la que se encuentra la empresa.

La motivación que me ha llevado a realizar este proyecto es poder demostrar que con los conceptos aprendidos en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, concretamente en las asignaturas de Estrategia y Diseño de la Organización y Dirección Financiera, se puede poner en práctica el análisis de cualquier empresa, indistintamente del sector que sea.

## **2. Introducción**

Vladimir Nikolaev

Hoy en día las empresas se encuentran en entornos cada vez más cambiantes y competitivos. Los elementos del entorno impactan sobre todas las empresas de un mismo sector o una región de forma homogénea, pero cada empresa percibirá el impacto de una forma distinta en función de sus características. Estos impactos aportarán a la empresa oportunidades o amenazas, dependiendo de si son impactos positivos o negativos respectivamente.

El entorno actual de las empresas es complejo, ya que está formado por varios factores estratégicos. Por esto cada vez que hay cambios en el entorno aparece la incertidumbre.

Con el fin de minimizar el grado de incertidumbre a la hora de los nuevos cambios y también analizar los factores que pueden afectar a Doménech Hermanos, se deberá realizar un análisis interno y externo de la empresa, obteniendo los puntos fuertes y débiles en cada uno de ellos. De esta manera se podrán crear nuevos planes de acción que le permitan mejorar como empresa en su sector.

## **2.1 El sector del césped artificial**

El césped artificial en sí es un tejido industrial que trata de simular el aspecto y tacto de la hierba natural mediante materiales sintéticos.

Los primeros modelos de césped artificial se tejieron durante los años 60 y 70 en USA a fin de posibilitar el juego sobre superficies de hierba en estadios cubiertos, una de las principales ventajas de este producto respondía a la demanda de aumentar el número de horas de uso. Actualmente la hierba sintética, ya introducida comúnmente en los terrenos deportivos, es también instalada de forma habitual como pavimento decorativo en áreas residenciales, educativas, comerciales y paisajísticas.

Vladimir Nikolaev

El césped artificial decorativo tuvo su origen a principios los años 80, década en la que se puso de moda el uso de este producto. Se instalaba corrientemente en bordillos de piscina, guarderías, escaparates.

La utilización de césped sintético decorativo en zonas residenciales y paisajísticas, ha sufrido importantes cambios en su evolución, mayores que los del deportivo. Dichos cambios se han producido tan recientemente que todavía es habitual encontrar personas que se sorprenden al contemplar los últimos productos que han ido aparecido en el mercado.

Este tipo de césped estaba formado por finos hilos fibrilados de polipropileno (PP) tejidos, mediante el sistema de fabricación conocido como tufting, que consiste en tejer a alrededor de unos 7mm de altura. Las garantías de este césped artificial eran casi nulas y su precio era considerablemente económico en comparación con los productos actuales. Este césped artificial causaba simplemente una sensación natural de forma visual, por su color, pero en ningún momento era comparable a la hierba por su tacto, estructura o confort. Su fin era meramente decorativo y la instalación requerida muy básica: se encolaba al pavimento o sencillamente se dejaba caer.

Tras el boom del césped artificial deportivo en los años 90, varios fabricantes decidieron apostar por la introducción del producto en el mundo del paisajismo y de la jardinería, utilizando el mismo sistema de fabricación, pero sin la necesidad de relleno de caucho. Pero al césped artificial decorativo todavía le quedaba mucho camino por recorrer porque las fibras existentes todavía eran ásperas y no conseguían dar ese aspecto natural que cualquier propietario desearía en su jardín.

En la actualidad y desde el año 2000, con la aparición de los nuevos tipos de fibras más suaves, más resistentes, menos abrasivas de polietileno (PE); y el surgimiento de nuevos fabricantes en el sector, el césped artificial ha ido evolucionando hasta simular casi a la perfección el natural, ofreciéndose garantías de más de 5 años de vida.

## 2.2 Breve historia

Doménech Hermanos hoy en día, forma parte de “Beaulieu International Group”. Es un grupo internacional de renombre con sede en Bélgica. Hoy en día este grupo industrial tiene una posición sólida en el mercado, tanto en la producción de materias primas y productos intermedios y en ofrecer una amplia gama de revestimientos de suelo perfectamente acabados.

Beaulieu International Group cuenta con 4.325 empleados en 29 plantas, 11 oficinas de ventas y 8 centros de distribución repartidos en 16 países. En 2015, la cifra de negocios de Beaulieu Internacional DEL GRUPO fue de 1,6 mm €.

Para llegar a formar parte de esta gran multinacional, ha habido una gran serie de procesos y diversidad de fabricaciones que para comprender la evolución de Doménech Hermanos durante todos estos años, es necesario remontarse a 1899 época en la que se fundó.

A finales del siglo XIX Don José Doménech, carpintero de oficio y trabajador en la reparación de maquinaria en una empresa fabricante de sombreros, tuvo la oportunidad de conocer un tipo de fabricación en la que la materia prima (pelo de conejo y de caballo), presentaba dificultades de manipulación, considerándose como una actividad puramente artesanal.

Aplicando los conocimientos adquiridos en su trabajo, junto con su habilidad como artesano, D. José Doménech creó y diseñó un conjunto de máquinas para enfieltrar lana. En 1902 aparece la patente de la ingeniosa invención concedida a su favor.

Tiempo después, sus hijos Rafael, Antonio y José Doménech, siguieron los pasos de su padre y del mismo modo lo hicieron sus hijos, y los hijos de sus hijos... Cada generación amplió y mejoró la fábrica heredada.

Vladimir Nikolaev

De esta manera llegaron a incorporar a sus instalaciones:

- La Sección de punzonados, para la producción de diversos tipos de no-tejidos
- Las Sección de Tufting, destinada a la fabricación de césped artificial y moquetas personalizadas de alta gama.
- Procesos de acabado: presecaje, rame (u horno de reticulación), tundosa, estampación, etc. que confieren la resistencia y calidad final a todos los productos de la empresa.

Desde entonces, los productos fabricados y el servicio prestado en las instalaciones de Doménech Hermanos, pasan a diferenciarse por la más alta calidad y rapidez, llevando a la empresa a vivir su mejor momento y a seguir creciendo.

Con 125 años de historia, Doménech Hermanos sigue dedicando su labor al progreso de la industria textil, habiéndose convertido en un importante referente del sector.

Actualmente la empresa cuenta con un total de 59 trabajadores distribuidos en una estructura funcional donde los miembros del equipo trabajan para un departamento. Destacando que la gran mayoría forman parte del departamento de fabricación (67%), donde cada sección de fabricación (tufting, punzonado, acabado) cuenta con un "Teamleader/Encargado" el cuál es el responsable de velar por la calidad de la producción. Cada uno de estos departamentos depende de la figura de panificación la cual se encuentra en el área de producción. Esta figura es la encargada de gestionar toda la producción y realizar las órdenes de fabricación.

En cuanto a la distribución de la plantilla en oficinas se desglosa en diferentes departamentos: gerencia, administración, atención al cliente, producción, marketing, comercial y logística. En la figura 1 podemos ver el porcentaje que representa cada departamento en cuanto al total de trabajadores en la empresa.

Vladimir Nikolaev



Figura 1 Distribución de la plantilla

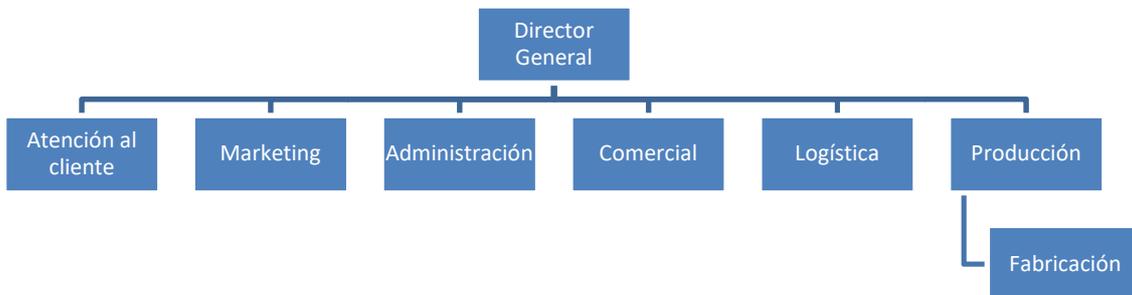


Figura 2 Organigrama

## **3. Análisis estratégico**

### **3.1 Análisis externo**

El análisis externo se interesa únicamente por aquella parte del entorno que influye de una forma u otra en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de la estrategia empresarial.

Este análisis permitirá identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a las mismas. Con tal fin, se distinguirá entre entorno general o macroentorno y entorno específico o microentorno.

#### **3.1.1. Macroentorno**

Para empezar con el análisis del entorno de Doménech Hnos., primero se tendrá que estudiar el Macroentorno. Para esto se va a realizar el análisis PEST. Éste consiste en el estudio de los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen sobre la organización.

El objetivo de esta herramienta es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro.

Seguidamente, se realizará el perfil estratégico del entorno en el que se resumen y concretan las conclusiones del análisis PEST. Se trata de la definición de los límites de actuación, identificando las variables clave del entorno agrupadas por dimensiones y siguiendo un criterio de valoración: muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo.

Por último, se formulará una tabla derivada de las dimensiones estudiadas del entorno, mostrando amenazas y oportunidades del entorno general que afectan a la empresa.

##### **3.1.1.1. Dimensión político legal**

El marco político engloba aquellos factores relacionados con los gobiernos, tanto a nivel local como autonómico, nacional e internacional. Y el marco legislativo ejerce una gran influencia sobre la actividad empresarial.

### Prima de riesgo

En el mercado de deuda pública, la prima de riesgo, también conocida como diferencial de deuda, es el sobreprecio que paga un país para financiarse en los mercados en comparación con otros países. De esta forma, cuanto mayor es el riesgo país, más alta será su prima de riesgo y más alto será el tipo de interés de su deuda.

Dicho de otra manera, es la rentabilidad que exigen los inversores (interés) a un país para comprar su deuda soberana en comparación con la que exigen a otros países. La prima de riesgo significa, de este modo, la confianza de los inversores en la solidez de una economía.

En estos gráficos, observamos la evolución de la prima de riesgo de España frente a Alemania. En el primero, observamos que desde mediados de 2012 disminuye la prima de riesgo, la cual indica que desde entonces existen oportunidades en el mercado español. Aunque en el segundo gráfico vemos que a corto plazo se producen variaciones con muchas desviaciones tanto al alza como a la baja, esto nos indica que la prima de riesgo no se encuentra en un periodo de estabilidad por lo que puede ser perjudicial y/o confuso para cualquier empresa establecida en España.



Figura 3. Evolución de la prima de riesgo a LP (fuente: [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com))



Figura 4. Evolución de la prima de riesgo a CP (fuente: [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com))

### Política fiscal

La política fiscal se puede definir como el uso del gasto público y la recaudación de impuestos para influir en la economía.

La reforma fiscal de 2015 afecta principalmente al impuesto de sociedades y al impuesto sobre la renta de las personas físicas. En el IRPF la principal novedad es la rebaja de los tipos impositivos y la reducción de los tramos, esto implica una subida del sueldo neto de los trabajadores. Según las previsiones gubernamentales, en 2016 los tipos volverán a bajar. En cuanto al IS, el gobierno ha rebajado el tipo nominal del 30% al 27% y en el 2016, según las previsiones, se fijará en el 25%. Se trata de una reivindicación histórica para las empresas, pero se acompaña de una supresión de los beneficios fiscales. En definitiva la reforma fiscal supondrá un ahorro para los contribuyentes.

Además, debido a la política fiscal expansiva aplicada, aumentará el consumo privado (incremento de la renta disponible de consumidores), y la inversión dependerá del aumento o disminución de los tipos de interés. Se trata de un efecto indeterminado, ya que el aumento de tipos de interés puede ejercer una presión negativa sobre la inversión. O, posiblemente, el aumento de la renta favorecerá las ventas llegando a estimular el gasto de la inversión.

### **Política exterior**

En un mercado más global y mejor comunicado, las relaciones internacionales y la política exterior de un país tienen cada vez mayor importancia, ya que pueden favorecer o dificultar las relaciones internacionales de la empresa.

A lo largo de los tiempos los países han intentado llegar a acuerdos y aunar esfuerzos, sobre todo entre los que se encuentran en un mismo ámbito geográfico. Esto ha propiciado la creación de mercados internacionales, como es la Unión Europea, del que forma parte España. Esto permite la libre circulación de personas, así como de mercaderías entre los países de la Unión Europea. Lo cual es beneficioso para grandes y medianas empresas (alcanzando un mayor número de consumidores y/o proveedores), pero puede ser perjudicial para pequeñas empresas (teniendo más competencia).

### **Estabilidad política**

Recientemente en España ha habido un periodo de incertidumbre política. Lo que provoca una inseguridad por parte de las empresas internacionales a la hora de invertir en Empresas españolas. Aunque dicha situación no es la típica. España es una democracia donde los ciudadanos eligen a sus gobernantes cada cuatro años. Ha adoptado un sistema capitalista donde el gobierno no interfiere en las decisiones a tomar en las empresas, éstas son libres de realizar inversiones y llevar a cabo sus actividades independientemente del riesgo político.

### **Gestión de Calidad**

Con el fin de obtener el certificado conforme a la norma ISO, las organizaciones deben elegir el alcance que vaya a certificarse, los procesos o áreas que desea involucrar en el proyecto, seleccionar un registro, someterse a una auditoría de calidad y, después de terminar con éxito, someterse a una inspección anual para mantener la certificación.

Los requerimientos de la norma son genéricos, a raíz de que los mismos deben ser aplicables a cualquier empresa, independientemente de factores tales como:

Vladimir Nikolaev

tamaño, actividad, clientes, planificación, tipo y estilo de liderazgo, etc. Un proyecto de implementación involucra que la empresa desarrolle criterios específicos y que los aplique, a través del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), a las actividades propias de la empresa. Al desarrollar estos criterios coherentes con su actividad, la empresa construye su Sistema de Gestión de Calidad.

En el caso de que el auditor encuentre áreas de incumplimiento, la organización tiene un plazo para adoptar medidas correctivas, sin perder la vigencia de la certificación o la continuidad en el proceso de certificación

Todas las empresas deben tener el certificado de Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente según ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004.

### ***3.1.1.2. Dimensión económica***

El análisis de la dimensión económica considera principalmente los indicadores macroeconómicos relacionados con el poder adquisitivo de los compradores, ya que estas variables determinan la capacidad de compra, e influyen en las pautas de consumo de los individuos.

#### **Ipc e inflación**

La inflación, es el aumento generalizado y sostenido del precio de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año.

Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Una medida frecuente de la inflación es el índice de precios.

El Índice del Precio al Consumidor(IPC) es un índice económico en el que se valoran los precios de un predeterminado conjunto de bienes y servicios (conocido como «canasta familiar» o «cesta familiar») determinado sobre la base de la encuesta continua de presupuestos familiares(también llamada «encuesta de gastos de los

hogares»), que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior.

Mide los cambios en el nivel de precios de una canasta de bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares. Se trata de un porcentaje que puede ser positivo (lo que indica un incremento de los precios) o negativo (que refleja una caída de los precios)

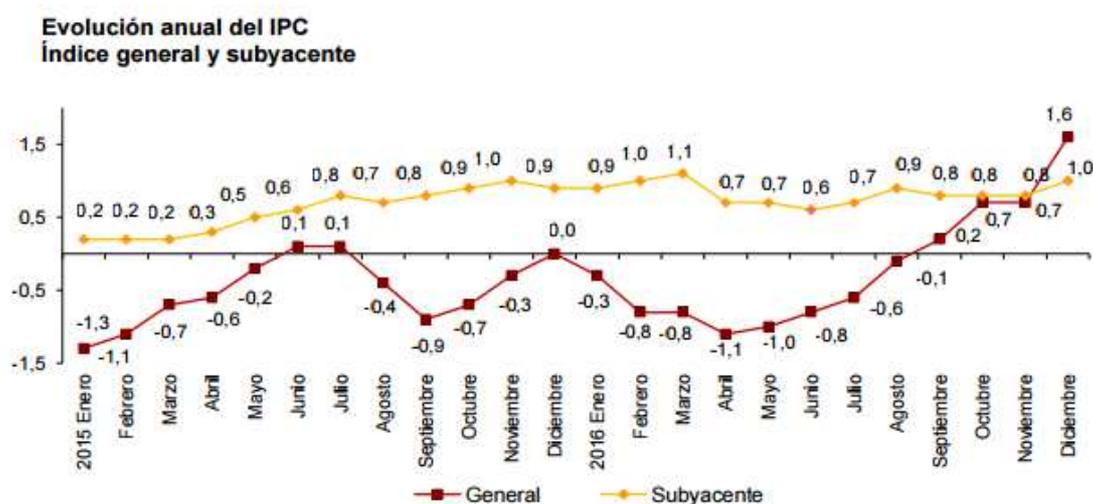


Figura 5 Evolución anual IPC 2016 (fuente INE)

Si observamos al figura 5 vemos que la tasa anual del Índice de Precios de Consumo (IPC) general en el mes de diciembre es del 1,6%, nueve décimas por encima de la registrada el mes anterior y la más alta desde julio de 2013.

La tasa de variación anual de la inflación subyacente (índice general sin alimentos no elaborados ni productos energéticos) aumenta dos décimas, hasta el 1,0%. Esta tasa se sitúa por debajo (seis décimas) de la del IPC general, por primera vez desde junio de 2014.

De esta manera los grupos con mayor influencia positiva en el aumento de la tasa anual son:

Vladimir Nikolaev

**Transporte**, que experimenta una variación del 4,7%, más de tres puntos por encima de la del mes anterior, debida en su totalidad a la subida de los precios de los carburantes y lubricantes este mes, frente a la bajada en diciembre de 2015.

**Vivienda**, con una tasa del 0,8%, más de un punto por encima de la de noviembre, consecuencia principalmente del incremento de los precios de la electricidad, mayor que el registrado en 2015.

También influyen, aunque en menor medida, el aumento de los precios del gasóleo para calefacción y el gas, que disminuyeron en 2015.

**Ocio y cultura**, cuya tasa aumenta más de dos puntos hasta el 0,5%, a causa de la subida de los precios del viaje organizado, mayor que la de diciembre de 2015

**Alimentos y bebidas no alcohólicas**, que presenta una tasa anual del 0,8%, cuatro décimas superior a la del mes pasado. Este comportamiento se debe al aumento de los precios de las legumbres y hortalizas frescas, frente al descenso registrado en 2015.

También influye, aunque en menor medida, la bajada de los precios de las frutas frescas, menor que la de 2015.

Destaca también en este grupo, aunque en sentido contrario, la subida de los precios del pescado fresco, menor que la registrada en diciembre de 2015.

#### **Número de parados registrados**

El nivel de desempleo en España afecta a las empresas de una forma positiva y negativa. Por un lado, dará la disponibilidad inmediata de mucho personal cualificado y por otro lado, el desempleo implica que el nivel de renta de las familias disminuya y por lo tanto que disminuya el consumo.

Vladimir Nikolaev



Figura 6. Evolución del paro registrado en España (2011-2016)(fuente: [www.rankia.com](http://www.rankia.com))

El número de desempleados registrados en las Oficinas de los Servicios Públicos de Empleo, al finalizar el mes de mayo de 2016 fue de 3.891.403 personas. En este mes se experimentó un descenso de 119.768 personas respecto al mes anterior (-2,99%), su mayor recorte en ese mes dentro de la serie histórica. El auge del turismo en España en lo que va de año y el impulso de la actividad en los días festivos del mes de mayo ha influido en los buenos datos.

El paro bajó de los 4 millones en junio, julio y agosto de 2010, aunque se mantuvo por encima de los 3,9 millones de personas durante estos tres meses. Hay que remontarse a noviembre de 2009 para encontrar una cifra de desempleados menor a la registrada este mes de mayo y a 2007 para encontrar la más baja: 1.973.231 millones de parados.

Este descenso del desempleo, el tercero consecutivo tras el de marzo y abril, es el mejor registro en un mes de mayo desde el inicio de la serie histórica, en 1996.

Vladimir Nikolaev

Mayo es un mes en el que el desempleo se comporta habitualmente de forma favorable. Desde el inicio de la serie histórica, el paro ha descendido en este mes en 20 ocasiones y sólo ha subido en una, en mayo de 2008, cuando aumentó en 15.058 personas como se observa en la tabla siguiente.

**EVOLUCIÓN MENSUAL DEL PARO REGISTRADO (SERIES)**

MAYO	TOTAL	VARIACIONES			
		MENSUAL		ANUAL	
		ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
2005	2.007.393	-88.552	-4,22	-83.308	-3,98
2006	2.004.528	-71.148	-3,43	-2.895	-0,14
2007	1.973.231	-49.893	-2,47	-31.297	-1,56
2008	2.353.575	15.058	0,64	380.344	19,28
2009	3.620.139	-24.741	-0,68	1.266.564	53,81
2010	4.066.202	-76.223	-1,84	446.083	12,32
2011	4.189.659	-79.701	-1,87	123.457	3,04
2012	4.714.122	-30.113	-0,63	524.483	12,52
2013	4.890.928	-98.265	-1,97	176.806	3,75
2014	4.572.385	-111.916	-2,39	-318.543	-6,51
2015	4.215.031	-117.985	-2,72	-357.354	-7,82
2016	3.891.403	-119.768	-2,99	-323.628	-7,68

Figura 7 Evolución mensual del paro

Aunque vemos una disminución del número de parados registrados y una aproximación, a los datos de 2009, aun se trata de unos datos muy elevados e inestables. Por lo que, hablando en términos de paro registrado, se observa una mejora en la tasa de desempleo pero todavía no se puede hablar de una recuperación económica.

**Crisis económica**

También llamada depresión económica española, se refiere a la crisis económica iniciada en 2008 aproximadamente y que dura hasta la actualidad. Esta

Vladimir Nikolaev

crisis está estrechamente ligada con el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria de 2010 y el aumento del desempleo en España. Se puede enmarcar dentro de la crisis económica mundial de 2008, que afectó a muchos países, en especial a los países desarrollados.

Otros problemas ligados a la crisis económica son la disminución del crédito en familias y en pequeñas empresas, algunas políticas de gasto del gobierno central, elevado déficit público en administraciones autonómicas y municipales, descubrimiento de corrupción política, deterioro de la productividad y competitividad y la alta dependencia del petróleo. Por lo que la crisis ha afectado a todos los ámbitos institucionales, políticos y sociales.

Esto provoca una larga incertidumbre en familias y empresas, especialmente ligado a la decisión entre ahorro o consumo.

#### **Cambio del ciclo económico**

En estos momentos, España se encuentra en el principio de la fase de recuperación, una recuperación muy débil basada en cifras macroeconómicas. Ésta se va apreciando poco a poco en la vida cotidiana, pero es debido a que la recuperación de las familias es más lenta (alto paro, depresión, incertidumbre sobre el futuro), cuando se trata de familias de renta media-baja, ya que la crisis ha establecido aún más la diferencia entre las familias de renta alta y las de renta baja.

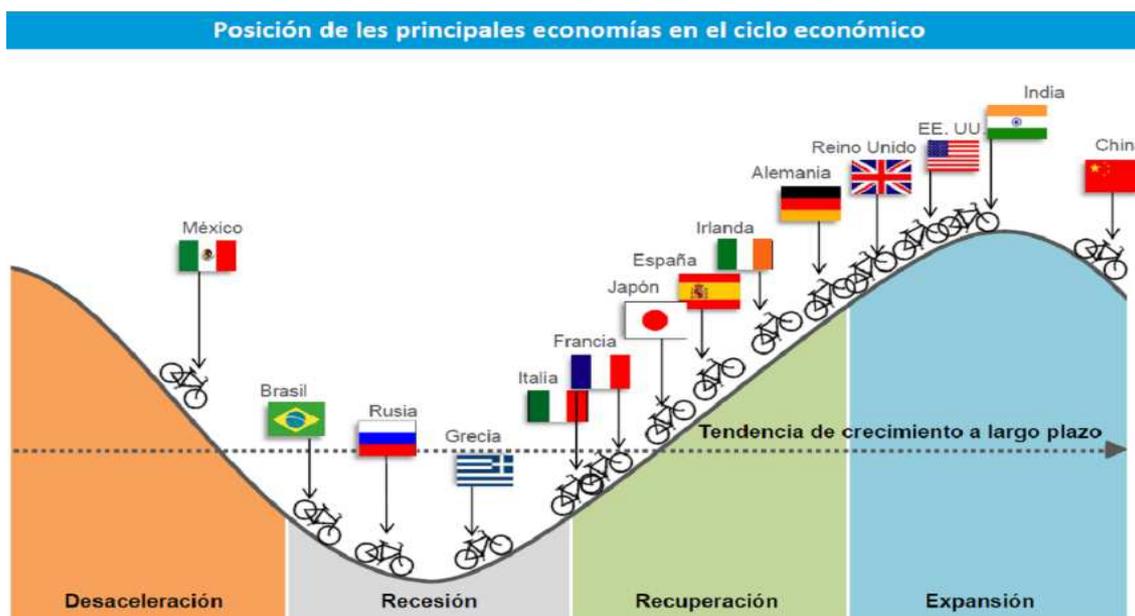


Figura 8 Ciclo económico (fuente: [www.idealista.com/news/finanzas](http://www.idealista.com/news/finanzas))

### 3.1.1.3. Dimensión sociocultural

Debemos analizar el entorno sociocultural incluyendo tanto variables demográficas como variables socioculturales.

#### Desaparición de la clase media

Debido a la crisis económica mundial reciente, cada vez es mayor la diferencia entre la clase alta y la clase baja habiendo una desigual distribución de la renta. De esta manera está desapareciendo la clase media, lo cual creará desequilibrios entre personas que no les importa a qué precio comprar los productos y personas que preferirán ahorrar en su cesta de la compra disminuyendo la calidad de la misma.

El problema de esta variable es el volumen de población que se encuentra en cada tramo. El índice de GINI, es el indicador más utilizado para medir el nivel de igualdad de ingresos midiendo la desigualdad en la distribución de la renta y riqueza de un país.

Vladimir Nikolaev



Figura 9 Tasa de paro, Índice de Gini, tasa de pobreza

Observando el gráfico del índice de Gini, vemos que en España en 2014 había un 35,1 % de desigualdad entre la población más rica y la de menos recursos, dato que ha ido incrementando desde la aparición de la crisis económica de 2008 que estaba en un 31.5%.

Por lo tanto la desigualdad en España ha aumentado y esto se puede observar con el comportamiento del índice de GINI.

### Cambios en la pirámide poblacional

La pirámide poblacional es una variable demográfica que permite el estudio de las personas que constituyen los mercados y la demanda. Es relevante para detectar oportunidades del entorno.

En la imagen se puede observar la simulación realizada por el INE en el año 2014, en la que cada año disminuye la natalidad y al mismo tiempo envejece la población.

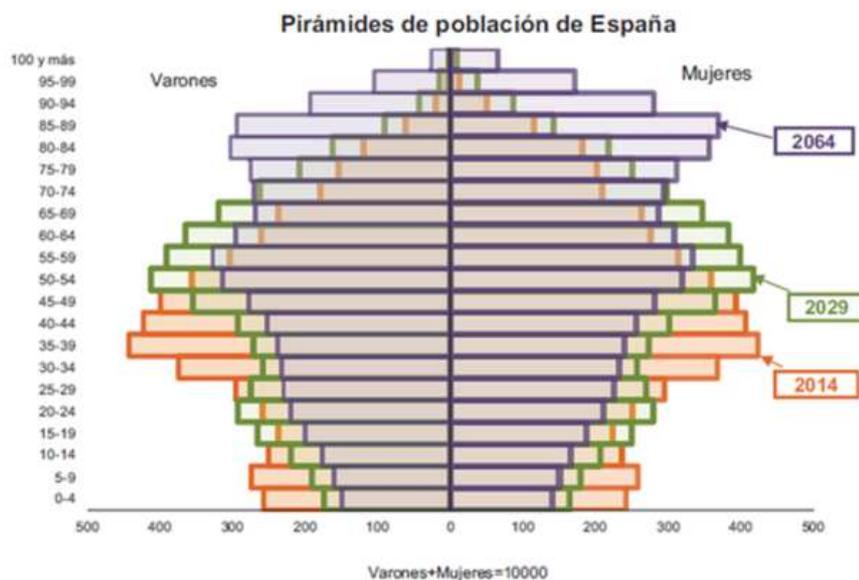
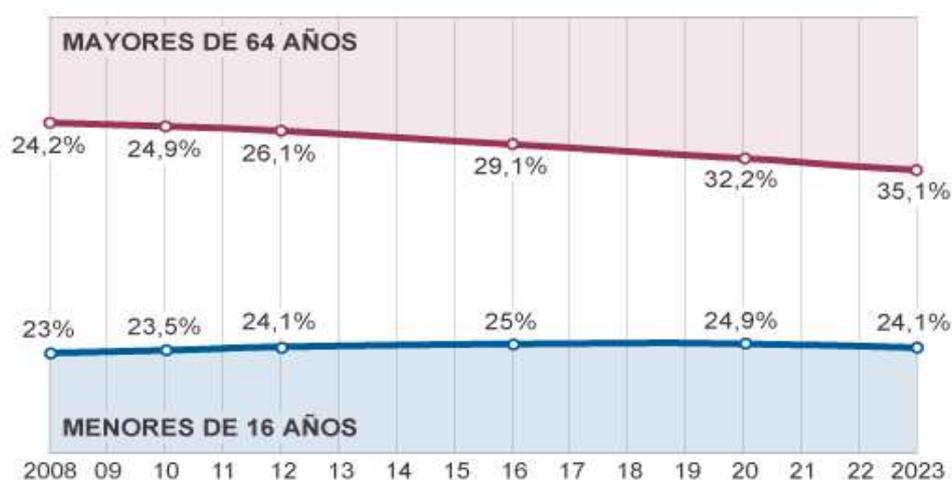


Figura 10 Pirámide poblacional España

► **MÁS MAYORES Y MÁS DEPENDIENTES**

En % del total de la población



Fuente: INE.

Figura 11 Población por rango de edad

El descenso de la mortalidad y de la fecundidad han producido que España tenga y una población envejecida. Esto supondrá la disminución de las personas en edad de trabajar y futuras reformas en los sistemas de pensiones por la imposibilidad de sustentar las pensiones con la población activa. Como vemos en la figura 8 el % de personas mayores de 64 años va aumentando según el paso de los años.

### 3.1.1.4. Dimensión tecnológica

Las innovaciones tecnológicas son una de las principales fuentes de ventaja competitiva y pueden implicar cambios en nuevos productos y procesos o bien la obsolescencia de alguno de ellos.

#### Uso de Internet

Desde la aparición de internet año a año aumenta su uso en los hogares españoles y del mundo. En 2015 aproximadamente el 79% de los hogares estaban conectados a Internet según los resultados de la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares publicados por el INE.

**Evolución del equipamiento TIC en las viviendas**  
Serie homogénea 2006-2015. Total nacional (% de viviendas)

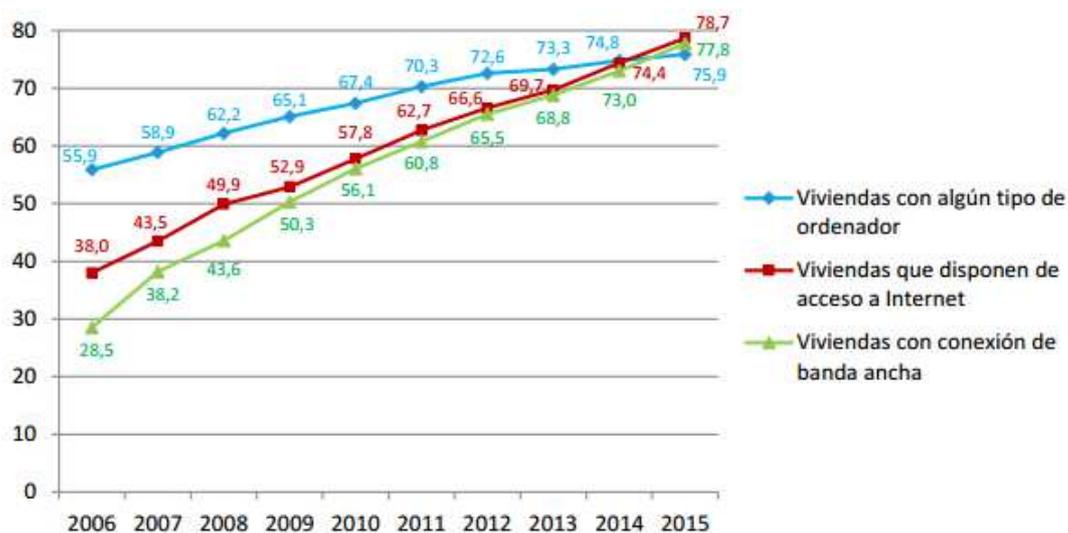


Figura 12 Equipamientos TIC

El aumento del uso de Internet ha creado la posibilidad de que los consumidores estén más informados de todos los productos existentes en el mercado. Así como los competidores y la propia empresa. Se trata de un sistema informatizado tan globalizado que se puede acceder a un volumen considerable de información desde cualquier lugar del mundo.

Vladimir Nikolaev

### **Sistemas integrados de información para la gestión**

Las cadenas de producción deben de estar totalmente integradas, con el propósito de obtener una adecuada gestión de stocks y un buen proceso logístico. Un sistema ERP es el sistema más adecuado para una buena coordinación entre todos los departamentos de una empresa, incluso lo puede ser con proveedores y/o clientes, mediante sistemas integrados de pedidos con intercambio electrónico y automático de datos. Estos sistemas permiten un gran avance en productividad en el empleo y en ahorro de personal.

### **Infraestructuras**

La inversión en infraestructuras en España y Europa es favorable debido a la adecuada comunicación terrestre, aérea y marítima. Esto puede conducir a una mejor distribución de los productos y de los usuarios.

Además, El Ministerio de Fomento ha solicitado a la Comisión Europea una ayuda de 415 millones de euros de los fondos del mecanismo 'Conectar Europa' (CEF) para cofinanciar 78 proyectos de infraestructuras que, en su conjunto, requieren una inversión de 1.140 millones.

El CEF es un instrumento de la UE con el que se pretende proporcionar ayuda financiera a iniciativas que impulsen el desarrollo de las redes trans-europeas de transporte, telecomunicaciones y energía. En concreto, el dinero se destina a subvencionar proyectos de 'cielo único', sistemas de señalización ferroviaria, nuevas tecnologías, nodos urbanos, plataformas logísticas y autopistas del mar, entre otros. Por lo tanto, se cuenta con una gran mejora de las infraestructuras tanto de España como de Europa.

#### ***3.1.1.5. Perfil estratégico del entorno***

El perfil estratégico del entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST. Con este análisis se valora cada dimensión estudiada en el entorno mediante factores muy negativos (MN), negativos (N), indiferentes (I), positivos (P) o muy positivos (MP) en función de cómo pueden afectar a la empresa.

Vladimir Nikolaev

		MN	N	I	P	MP
<b>Dimensión político-legal</b>	Prima de riesgo		X			
	Política fiscal				X	
	Política exterior					X
	Estabilidad política		X			
	Gestión de calidad					X
<b>Dimensión económica</b>	Población desempleada					X
	Crisis económica	X				
	Cambio de ciclo económico				X	
	Disminución del consumo por desempleo	X				
<b>Dimensión sociocultural</b>	Desaparición de clase media	X				
	Cambios en la pirámide poblacional		X			
<b>Dimensión tecnológica</b>	Uso de internet				X	
	Sistemas integrados de información para la gestión				X	
	Infraestructuras					X

Como se puede observar en el perfil estratégico del entorno según el análisis PEST, la dimensión que más negativamente afecta a Doménech Hermanos es la dimensión económica. Esto se debe a la crisis económica que afecta a la vez a los otros factores de esta dimensión por su interrelación.

Por otro lado, la dimensión que más influye de manera positiva a la empresa es la dimensión político-legal ya que, a pesar de la inestabilidad política actual, las políticas fiscales y exteriores aplicadas recientemente favorecen a las empresas desde cualquier punto de vista. También favorecen al consumidor final, por lo que le permitirá tener más ahorro y por consiguiente más dinero para el consumo en su cesta de la compra.

Al hablar de los factores que afectan de forma especialmente positiva, en primer lugar se encuentra la política exterior debido a los grandes acuerdos que posee España con otros países para la circulación de mercaderías, así como el formar parte de la Unión Europea que conllevó desde sus inicios un intercambio tanto de personas como de mercaderías. En segundo lugar, la gestión de calidad es muy importante y aporta un factor muy positivo ya que Doménech Hermanos posee la certificación ISO 9001:2000 y la certificación ISO 14001.

Vladimir Nikolaev

El desempleo es otro punto positivo debido a la gran cantidad de personas dispuestas a trabajar y con experiencia y/o formación requeridas, aunque también sea un factor que afecta negativamente. A estos factores positivos se debe de añadir la mejora continua de infraestructuras en Europa y España que permite una mejor circulación de importaciones y exportaciones, así como en el interior de España, factor que favorece a Doménech Hermanos ya que pertenece a una multinacional con gran número de importaciones y exportaciones.

Por lo que se refiere a los factores que pueden afectar más negativamente a Doménech Hermanos se deben destacar factores relacionados con la economía de las familias: el alto desempleo por la imposibilidad de disposición de dinero para consumo, y la desaparición de la clase media, lo que implica que las familias o bien poseen muchos recursos o bien muy pocos. Estos dos factores afectan negativamente a Doménech debido a que sus productos son considerados bienes de lujo.

### 3.1.2. Macroentorno: Amenazas y oportunidades

Después de realizar el análisis PEST y el análisis del perfil estratégico del entorno, se realiza la siguiente tabla para especificar las amenazas y las oportunidades del entorno general de la empresa.

DIMENSION	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>POLITICO LEGAL</b>	Inestabilidad política	Prima de riesgo
		Gestión de calidad
		Política fiscal: IRPF e IS
		Acuerdos Internacionales para compraventa
<b>ECONOMICA</b>	Disminución del consumo por desempleo	Personal cualificado disponible
	Crisis económica	Cambio de ciclo económico
<b>SOCIOCULTURAL</b>	Desaparición de la clase media	
	Disminución de la natalidad y envejecimiento de la	
<b>TECNOLOGICA</b>		Uso de internet
		Sistemas integrados de información para la gestión
		Buenas infraestructuras (terrestres,aéreas,marítimas)

Figura 13 Amenazas y oportunidades del entorno

### 3.1.3. Microentorno

Para completar el análisis del entorno de la empresa se estudiará el análisis del entorno específico o microentorno en el que opera Doménech Hermanos. Éste busca poner de manifiesto las oportunidades o amenazas que el microentorno ofrece a la empresa y que determinan su capacidad de obtener beneficios, en cada una de las unidades estratégicas de negocio.

En aquellos sectores en los que el número de empresas es bajo y son bastante homogéneas entre ellas, como es el caso de estudio, es interesante realizar una

Vladimir Nikolaev

segmentación estratégica, desde el lado de la oferta. Con tal de realizarla, se utiliza el concepto de grupos estratégicos, que son el conjunto de empresas en un sector que siguen la misma o similar estrategia.

Con tal de realizar el análisis del entorno específico, se empezará con la segmentación estratégica mediante el mapa de grupos estratégicos. Se trata de comprender la estructura del sector, la dinámica de la competencia, la evolución del sector y las cuestiones de la dirección estratégica.

Analizados los segmentos, se examinará el atractivo del segmento elegido mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, con la finalidad de la obtención de las amenazas y oportunidades del microentorno. Las oportunidades son los factores que reducen la competencia y posibilitan rentas superiores a las normales y, las amenazas son justo lo contrario.

#### ***3.1.3.1. Mapa de grupos estratégicos***

El análisis de los grupos estratégicos trata de averiguar qué conjunto de empresas siguen una estrategia similar en el mismo sector.

El mapa de grupos estratégicos realizado se basa en dos dimensiones: el alcance geográfico (desde el nivel local/nacional hasta el nivel internacional) y los ajustes de políticas de precios que pueden aplicar las empresas. Así obtenemos tres grupos estratégicos en los que la dimensión de sus diámetros nos indica la participación colectiva en el mercado.

Vladimir Nikolaev

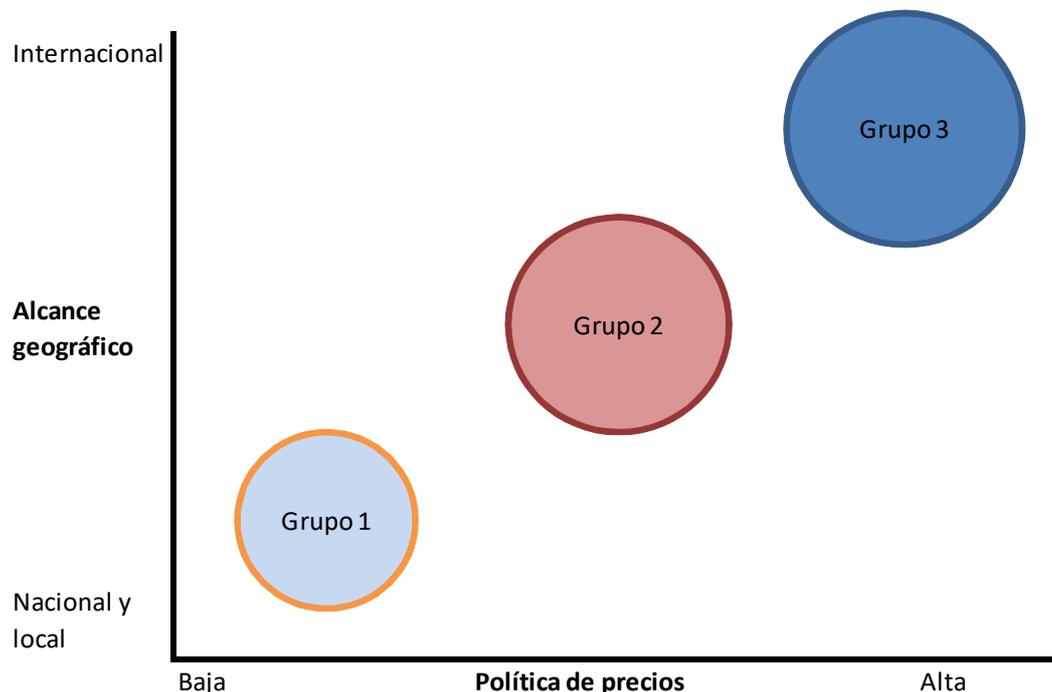


Figura 14 Mapa de grupos estratégicos

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
BestGardens SL	FieldturfPoligras SA	Tarkett
Corpaumar	<b>Doménech Hnos.</b>	BFS EuropeNv
Césped artificial Castellón S.L	Mondotufting SA	Mondo

Con tal de poder entender mejor la segmentación realizada mediante el mapa de grupos estratégicos, a continuación se explican los tres grupos estudiados.

En el grupo 1 se encuentran las empresas que tienen ventas a nivel nacional, sobretodo localmente. Debido a esto no tienen un gran margen de maniobra en cuanto a las políticas de precio a aplicar, ya que al vender localmente no se enfrentan a ventas de grandes cantidades, y por consiguiente no pueden, por ejemplo, ahorrar en

Vladimir Nikolaev

costes variables como puede ser el transporte o bien realizar descuentos en ventas por compras de grandes volúmenes.

En cuanto al grupo 2, en el que se encuentra Doménech Hermanos, se sitúan las empresas con ventas a nivel nacional y con algunas ventas a nivel europeo y/o internacional. Este grupo de empresas se puede permitir negociar más con los precios ya que se pueden encontrar con grandes pedidos y/o grandes ventas con las que pueden negociar con precios y costes. Cuantas más ventas tenga la empresa, menores serán los costes unitarios, por lo tanto mayor margen de beneficio neto por producto se puede lograr.

Finalmente, en el grupo 3, se encuentran las grandes empresas que venden a nivel nacional e internacional. Estas empresas son empresas internacionales y sólo venden a otras grandes empresas, con las que poseen un gran margen de maniobra por lo que se refiere a la política de precios a aplicar. Es decir, este tipo de empresas tienen un gran poder de negociación con sus proveedores y clientes ya que manejan grandes volúmenes tanto de compra como de venta.

Por lo tanto, Doménech Hermanos se encuentra en un punto intermedio dentro de su sector de actividad. Con estos datos se puede avanzar hacia un análisis más profundo de la empresa englobándola en un entorno más específico: el grupo 2.

### ***3.1.3.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter***

Una vez dividido el sector en segmentos más pequeños, debe procederse a analizar el atractivo del segmento del grupo 2. Para ello se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Vladimir Nikolaev



Figura 15 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de presión competitiva (figura 11). Las fuerzas horizontales se centran en la competencia de productos sustitutivos, de los nuevos competidores que pueden entrar en el sector y de los rivales ya establecidos en dicho segmento (competidores actuales). En cuanto a las fuerzas verticales, se diferencia entre el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

### Competidores potenciales

Los competidores potenciales, hace referencia a las nuevas empresas que pueden entrar a competir en el sector. Es una amenaza para el sector ya que puede intensificar la competencia actual y reducir el atractivo del mismo.

La presencia de nuevos competidores depende del atractivo que ofrece el sector y de la existencia de barreras de entrada, así como de la reacción de los competidores establecidos.

El sector del césped artificial presenta un crecimiento estable, debido al aumento en la demanda de este tipo de producto, y a que los costes de

Vladimir Nikolaev

mantenimiento son mínimos. Esto podría implicar la existencia de competidores potenciales. Pero este sector presenta varias barreras de entrada.

La primera barrera que se encuentra es las economías de escala establecidas y su alcance. Las grandes empresas intentan absorber al máximo sus recursos y esto se representa en precios bajos. Otra barrera que se puede encontrar en el sector es la diferenciación del producto. Las empresas invierten cada día más en calidad y en innovación de productos y procesos, y por lo tanto esto implica una dificultad para los competidores potenciales. Cabe añadir los grandes gastos en publicidad de las multinacionales, lo cual hace que existan marcas muy conocidas y otras marcas no tan conocidas por el consumidor final.

Los competidores establecidos en el grupo estratégico 1 no disponen del suficiente stock para abastecer los clientes que tienen las empresas del grupo estratégico 2. Al igual que no disponen del suficiente stock, tampoco poseen los recursos y capacidades necesarios como pueden ser medios de transporte para largos trayectos, personal cualificado en temas de marketing y/o ventas, posibilidad de realizar economías de escala o de alcance, etc. Por lo tanto, la insuficiencia de recursos supone una barrera de entrada para los competidores establecidos en el grupo estratégico 1.

Al hablar de las empresas establecidas en el grupo 3 del mapa de grupos estratégicos, estos competidores venden a mayores escalas que Doménech Hermanos, lo que implica mayores beneficios. Poseen ventajas en costes como en tecnología o acceso favorable a materias primas, y, lo más importante, la diferenciación del producto conseguida a través de la experiencia en el sector, la identificación de la marca y el prestigio de la misma. Estas empresas podrían acceder perfectamente a competir con el segmento del grupo 2, por lo que no existen barreras de entrada para el grupo estratégico 3.

Esto se resume en que las empresas establecidas en el sector tienen fuertes recursos para defenderse, es decir, poseen una buena capacidad de liquidez y de endeudamiento, y también tienen la posibilidad de realizar grandes campañas

Vladimir Nikolaev

publicitarias y hacer ofertas especiales. Por lo tanto, la reacción de los competidores ante la entrada de nuevos competidores podría ser muy agresiva.

### **Productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que satisface el producto que ofrece el sector. Si en un sector aparecen productos sustitutos, su atractivo empezará a decrecer.

La importancia del efecto de los productos sustitutos depende de las necesidades de los consumidores, de los precios, de la obsolescencia que incorporen y de los costes de cambio por consumir unos u otros.

Como productos sustitutos encontrados estaría el césped natural que tiene las mismas características que muchos de los diferentes tipos de césped artificial que existen. Se trata de un producto con una duración inferior a la del césped artificial, aunque el césped natural supone un coste inicial inferior al del césped artificial, a medida que se avanza en el tiempo el mantenimiento y cuidados requeridos por el césped natural son muy superiores a los del césped artificial. Siendo al final superior el coste del césped natural.

Como producto sustitutivo del césped artificial utilizado para paisajismo, podría ser cualquier tipo de pavimento y asfalto, aunque el acabado que se consigue no sea parecido, cubre la misma necesidad.

### **Proveedores**

El poder de negociación con los proveedores determina de manera decisiva la capacidad de las empresas de un sector para influir en los sectores que le preceden. Si el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye, ya que son ellos los que imponen las condiciones de compraventa.

Doménech Hermanos tiene varios proveedores de hilo, debido a que no todos son capaces de producir cantidades suficientes para abastecer las necesidades existentes. También influye la variedad de productos disponibles en

Vladimir Nikolaev

catálogo,(pádel,fútbol, paisajismo). Para cada una de estas categorías es un tipo de hilo diferente.

Pero aún así como proveedor principal se centra en Tencate, que es el líder mundial en el campo de las fibras de césped sintético. Que además de ofrecer fibras también disponen del soporte en el cuál se teje el césped. De esta manera con un proveedor tiene todo el material necesario para la fabricación. Pero el proveedor posee todo el poder de negociación, Doménech Hermanos lleva mucho tiempo comprando las fibras de Tencate y se han establecido acuerdos entre proveedor y cliente. Al comprar grandes volúmenes, esto permite disponer de unos precios previamente negociados, aunque las condiciones vienen impuestas por el proveedor.

Además de Tencate, tiene otros varios proveedores como puede ser GuePyung Industrial Co.Proveedor Coreano, al cual Doménech Hermanos le ha dado un voto de confianza a lo largo de los años y de esta manera se ha podido establecer un buen vínculo entre proveedor y cliente. Doménech hermanos tiene capacidad de negociación con este proveedor aunque la mayoría de veces va supeditado a los costes del transporte.

Uno de los proveedores por el tipo de producto sería Exporplas, proveedor de fibras utilizadas para la fabricación de pádel. Es un proveedor con el cual tiene gran volumen de compra y por lo tanto capacidad de negociación de cantidades y precios.

Como proveedor destacado también se encuentra Schramm. Proveedor Alemán de hilo de colores,este es el único proveedor de hilo de colores, por lo tanto tiene todo el poder de negociación y los plazos de entrega son muy largos. Como Doménech Hermanos tiene una gama de césped personalizado que utiliza este tipo de hilo, depende directamente de este proveedor, no tiene otra alternativa.

### **Clientes**

Al igual que ocurre con los proveedores, el poder de negociación con los clientes determina decisivamente la capacidad de influencia en los sectores que les siguen en el proceso productivo.

Vladimir Nikolaev

Doménech Hermanos se dedica a la venta al por mayor y tiene muchos clientes actualmente. Están establecidos unos volúmenes mínimos de pedido y a unos precios preestablecidos dentro de tablas con baremos. Por lo que el poder de negociación en esta ocasión, lo tiene Doménech Hermanos.

El cliente no es el consumidor final, sino que suelen ser las empresas establecidas en el grupo 1 del mapa de los grupos estratégicos, mencionado anteriormente. Es decir, son empresas que venden al por menor. Por esa razón, al no tener la misma actividad, y sumando las barreras de entrada comentadas en la fuerza de los competidores potenciales, es improbable que los clientes se conviertan en competidores de Doménech Hermanos. Por lo que la integración vertical hacia atrás en este caso no es posible.

Como principal cliente cabe destacar la gran cadena de distribución LeroyMerlin, con la cuál tienen contratos y acuerdos para la distribución de césped artificial durante todo el año. Aunque en mayor cantidad claro está durante primavera-verano.

LeroyMerlin define cada año las necesidades de césped y los artículos a fabricar. Aumentando así el porcentaje de demanda respecto al año anterior. En los últimos años se ha visto un fuerte incremento en la demanda de rollos de césped de medidas de 2x5, que son los más vendidos por LeroyMerlin y por lo tanto los más demandados a Doménech Hermanos.

### **Competidores del sector**

La fuerza de los competidores del sector hace referencia a la actuación de los competidores existentes en un determinado momento. A mayor intensidad de la competencia menor posibilidad de obtención de rentas superiores y menor atractivo del sector, por tanto más amenazas pueden existir. En cambio, a menor intensidad de la competencia más atractivo es el sector y más oportunidades se presentan.

Vladimir Nikolaev

Existen varios competidores para Doménech Hermanos, pero si nos centramos en su grupo estratégico, visto con anterioridad, se obtienen como principales competidores FieldturfPoligrass SA y Mondo Tufting SA.

Con tal de poder estudiar específicamente estos competidores, se analiza la tabla siguiente concretando en los principales datos financieros de 2015 de cada una de las empresas (fuente: Base de datos SABI).

	LOCALIDAD	INGRESOS EXPLOTACION	RESULTADO EJERCICIO	TOTAL ACTIVO	NUMERO EMPLEADOS
<b>Doménech Hnos SA</b>	Muro de Alcoy(Alicante)	18.163.372,00 €	-733.479,00 €	15.483.402,00 €	59
Fieldturf Poligras SA	SantCugat del Vallés (Barcelona)	18.185.420,00 €	-773.641,00 €	10.971.263,00 €	42
Mondo tufting SA	Borja (Zaragoza)	11.744.598,38 €	458.121,00 €	13.781.804,00 €	62

Figura16 Datos financieros competidores del sector

Según los datos financieros, Doménech Hermanos SA presenta unos ingresos de explotación muy parecidos a FieldturfPoligras SA, a diferencia de Mondo Tufting SA que presenta unos ingresos de explotación inferiores con una diferencia de 6.400.000€. Aunque, fijándose en el resultado del ejercicio, Doménech Hermanos SA (-733.479€) obtiene un resultado con pérdidas al igual que FieldturfPoligras SA. Por el contrario Mondo Tufting SA con menos recursos (13.781.804€) que Doménech Hermanos SA (15.483.402 €) obtiene unos ingresos de explotación de 458.121 €, muy superiores a Doménech Hermanos SA.

Por lo tanto, la mejor opción es estudiar los ratios financieros de cada una de las empresas en 2015, con tal de saber cuál es más rentable (fuente: Base de datos SABI).

Nombre	Rentabilidad recursos propios (%)	Margen de beneficio (%)	Rentabilidad activos (%)	Rentabilidad capital (%)	EBITDA Mil EUR
Doménech Hermanos SA	-38,03	-4,03	-4,72	-7,01	264
FieldturfPoligras SA	-426,81	-4,21	-6,97	-39,45	-34
Mondo Tufting SA	7,94	6,07	5,18	7,01	1.389

Figura 17 Ratios financieros competidores del sector

Según los datos de ratios financieros, Doménech Hermanos SA supera a FieldturfPoligras SA en las cuatro rentabilidades estudiadas (recursos propios, margen de beneficio, activo y capital) y su EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) también es superior. En cambio Mondo Tufting SA supera tanto a Doménech Hermanos como a FieldturfPoligras SA en todos los ratio y también en el EBITDA, por lo que podemos decir que sería el competidor más fuerte de grupo estratégico.

Por lo que respecta a Doménech Hermanos el resultado negativo de estos ratios es debido a que tienen una gran cantidad de recursos destinados para la amortización de inmovilizado. Por lo tanto si no se tiene en cuenta las amortizaciones observamos que el EBITDA supone una cantidad de 264.000€ de beneficios.

Siguiendo con los competidores del sector, si observamos los otros grupos estratégicos, se pueden encontrar barreras de movilidad. En cuanto a los competidores englobados en el grupo 1, a Doménech Hermanos no le afecta a sus ventas actuales ya que el grupo 1 se centra en ventas a minoristas con pedidos sin mínimos. Por lo que no se encuentran barreras de movilidad para introducirse en el segmento de ventas del grupo 1.

En cambio, las barreras de movilidad que se pueden encontrar hacia el grupo estratégico 3 son fuertes. Esto es debido a que el grupo 3 está formado por empresas muy consolidadas en el mercado y con grandes capacidades de producción. Para poder movilizarse hacia el grupo 3 tendrían que realizar una fuerte inversión que probablemente no serían capaces de afrontar las empresas del grupo 2.

### 3.1.4. Microentorno: Amenazas y oportunidades

Después de realizar el mapa de grupos estratégicos y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se realiza la siguiente tabla para especificar las amenazas y oportunidades del entorno específico de la empresa, haciendo hincapié en cada una de las 5 fuerzas de Porter.

Fuerza	Amenazas	Oportunidades
<b>Competidores del sector</b>	Pocos competidores	Crecimiento estable del sector
	Inexistencia de barreras de movilidad para el grupo 3	
	Barreras de salida para fabricantes	
<b>Competidores potenciales</b>	Crecimiento estable del sector	Barreras de entrada
	Inexistencia de barreras de entrada para el grupo 3	Reacción agresiva ante nuevos competidores
<b>Productos sustitutivos</b>	Césped natural	Coste de mantenimiento inferior.
	Instalación de moqueta o pavimento	Larga duración
<b>Proveedores</b>	Un solo proveedor	Varias marcas
		No existe posibilidad de integración vertical hacia

Fuerza	Amenazas	Oportunidades
		adelante
Clientes	Deslealtad	Muchos clientes
		Poder de negociación
		Posibilidad de integración vertical hacia atrás

Figura 18 Amenazas y oportunidades 5 fuerzas de Porter

Para ver las amenazas y oportunidades de Doménech Hermanos desde un punto de vista microeconómico, se explicaran a continuación especificando en cada una de las 5 fuerzas de Porter.

### Competidores del sector

Existen pocos competidores con los mismos mercados en el sector del césped artificial, por lo que no hay mucha intensidad de la competencia. Lo cual implica una amenaza para Doménech Hermanos, debido a que la empresa puede acomodarse en la posición en la que se encuentra y no tratar de innovar o tratar de alcanzar nuevos mercados.

La posibilidad de entrada de competencia directa de las empresas del grupo 3 supone una amenaza. Esto es debido a que estas empresas disponen de los medios para acceder al segmento de ventas del grupo 2.

Por otro lado, el crecimiento estable del sector permite que las empresas del mismo puedan crecer en el mismo nivel o, incluso, más que la media de este. Lo cual implica una oportunidad.

Asimismo, las barreras de salida para fabricantes condicionadas por los recursos y capacidades necesarios para la fabricación (implicando costes fijos de salida

Vladimir Nikolaev

para fabricantes) son una amenaza, debido a que los competidores del mercado intentarán permanecer el mayor tiempo posible en el sector.

### **Competidores potenciales**

El crecimiento estable del sector hace que sea atractivo para nuevos competidores, y esto puede ser una amenaza. Los competidores potenciales pueden ver una buena opción la entrada en el sector como distribuidores, ya que no implica grandes inversiones ni barreras de entrada.

En cambio, las barreras de entrada que presenta el sector marcadas por las economías de escala mediante bajos precios, la diferenciación del producto a través de la calidad y la innovación, y las grandes campañas publicitarias de las empresas establecidas en el sector, implican una oportunidad para Doménech Hermanos. Ya que esto dificulta la entrada de nuevos competidores en el sector.

Cabe añadir que la posible entrada de nuevos competidores implicaría una reacción agresiva de los grandes competidores, lo cual es una oportunidad también para Doménech Hermanos.

### **Productos sustitutos**

Los productos sustitutos estudiados para Doménech Hermanos son el césped natural, la moqueta y el pavimento. Estos suponen amenazas. En primer lugar, porque la utilización de césped natural necesita un desembolso inicial inferior, así como la moqueta y el pavimento

Por el contrario, la instalación de césped artificial a largo plazo supone un ahorro, debido a su bajo coste de mantenimiento respecto al del césped natural, por lo tanto esto supone una oportunidad.

Debido a su larga duración y garantía proporcionada por Doménech hermanos en sus productos de césped artificial, presenta una oportunidad respecto a los productos sustitutos como la moqueta o el pavimento.

Vladimir Nikolaev

### **Proveedores**

La empresa dispone de varias alternativas de proveedores los cuáles son capaces de imitar los diferentes tipos de hilos en caso de que su proveedor habitual no pueda abastecerla, siendo esta un oportunidad.

Por otra parte, para los diseños personalizados Doménech hermanos sólo dispone de un único proveedor de hilo lo que implica una amenaza, ya que éste es el que impone las condiciones y por lo tanto Doménech Hermanos dispone de poco margen de maniobra si nos referimos al poder de negociación.

Además, la posibilidad de integración vertical hacia adelante también es una amenaza para Doménech Hermanos, ya que su proveedor puede convertirse en uno de sus competidores debido a que éste obtiene mejores rentabilidades en cuanto a coste de materia prima y posterior fabricación.

### **Clientes**

Por lo que se refiere a los clientes son empresas que venden al por menor. Por esa razón, al no tener la misma actividad, y sumando las barreras de entrada comentadas en la fuerza de los competidores potenciales, es improbable que los clientes se conviertan en competidores de Doménech Hermanos. Por lo que no existe riesgo de integración vertical hacia atrás en este caso. Esto implica una oportunidad para Doménech Hermanos.

Por otro lado, la existencia de muchos clientes es una oportunidad, ya que cuantos más clientes tenga el sector, un mayor público objetivo a abarcar puede tener la empresa. Además Doménech Hermanos posee un gran poder de negociación a través de sus comerciales por todo el territorio nacional, los cuales negocian volúmenes y precios dentro de los baremos establecidos por la compañía. Por lo que esto implica también una oportunidad.

Los clientes de Doménech Hermanos puede que en cierto momento sean desleales de modo que, tengan proveedores alternativos y encarguen todas sus

Vladimir Nikolaev

necesidades a otra empresa de la competencia. Suponiendo esto una amenaza para Doménech Hermanos.

### **3.2 Análisis interno**

El análisis interno es un instrumento básico para la formulación de las estrategias. Se trata de la identificación y la valoración de las estrategias actuales y de la posición de la empresa frente a la competencia.

También se busca la evaluación de los recursos y capacidades de la empresa con la finalidad de obtener los puntos fuertes y débiles. Además, se centra en analizar las áreas funcionales buscando activos intangibles y posibles resistencias que puedan impedir la realización de la estrategia.

En primer lugar, para la identificación de las estrategias y de su posición actual, será necesario el análisis de los recursos y capacidades de Doménech Hermanos. El instrumento adecuado en este proyecto será el análisis funcional. Este análisis se basa en una metodología para identificar las capacidades clave de una empresa a través de sus áreas funcionales. Por lo que dependerá de las áreas funcionales a considerar, las capacidades a identificar y el contenido de dichas capacidades.

Mediante un buen conocimiento de los recursos y capacidades de la empresa, se podrá seleccionar una estrategia que pueda explotar las fortalezas, y también desarrollar recursos y capacidades eliminando las carencias de los recursos (debilidades) y construyendo capacidades para el futuro.

#### **3.2.1 Identificación de recursos**

Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo una estrategia competitiva. Estos pueden ser tangibles o intangibles.

Vladimir Nikolaev

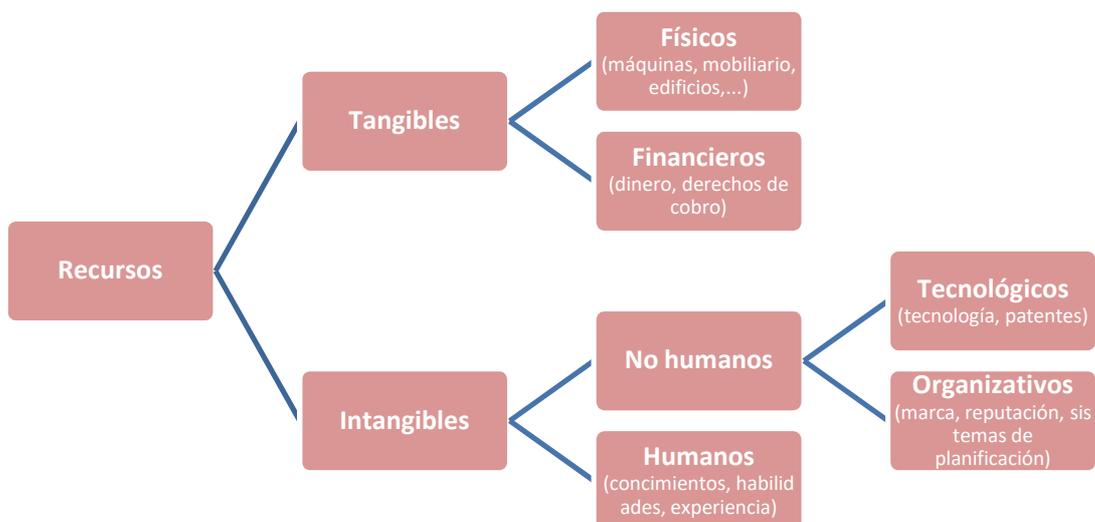


Figura19 Recursos de la empresa

Por un lado, los recursos tangibles son los materiales, es decir, los físicos como maquinaria, mobiliario, edificios, etc. o bien los financieros como dinero, derechos de cobro, etc.

En cambio los recursos intangibles son recursos inmateriales, que no se pueden medir ni cuantificar. Se pueden clasificar en no humanos tecnológicos, como patentes, no humanos organizativos, marcas, reputación, y humanos, que comprenden conocimientos, habilidades, motivación, etc.

En la siguiente tabla se pueden observar los recursos de la empresa Doménech Hermanos:

<b>Recursos Tangibles</b>	Físicos	R1	Almacén de 8.000 m <sup>2</sup>
		R2	59 trabajadores
		R3	4 carretillas elevadoras
		R4	Producto final voluminoso
		R5	Falta maquinaria de corte
		R6	Exposición de productos
		R7	No dispone de camiones propios para la logística
		R8	Mobiliario
		R9	Poco sitio para almacenar stock
		R10	Equipamiento informático
	Financieros	R11	Liquidez general 0,92%
		R12	Total activo 15.483.402 €
		R13	Fondos propios 1.923.810 €
		R14	Ingresos de explotación 18.163.372€
<b>Recursos Intangibles</b>	No humanos tecnológicos	R15	Uso de página web actualizada
		R16	Uso de ERP
		R17	Sistema de control horario para los trabajadores
	No humanos organizativos	R18	Formar parte de un grupo internacional
		R19	No realiza publicidad
		R20	Asistencia a ferias y congresos
		R21	Distribución internacional
		R22	Certificados de calidad
	Humanos	R23	Experiencia en el sector
		R24	Experiencia a nivel internacional
		R25	Conocimiento de idiomas por parte de los trabajadores
		R26	Confianza con los clientes habituales

Figura 20 Recursos Doménech Hermanos

### 3.2.2 Identificación de capacidades: Análisis funcional

Las capacidades son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar adecuadamente una actividad combinando y coordinando los recursos individuales disponibles.

Para poder entender mejor el concepto de capacidades se debe saber que:

- Están ligadas al capital humano
- Se apoyan sobretodo en activos intangibles, especialmente en conocimientos tecnológicos y organizativos
- Presiden la transformación de los factores en bienes y servicios
- Crean valor añadido
- Determinan la eficiencia y el grado de innovación de la empresa en sí.

Con tal de identificar las capacidades se utilizará la técnica del análisis funcional, que permite clasificar y desagregar las capacidades clave en relación con cada una de las áreas funcionales de la empresa. Las áreas funcionales principales de estudio en el análisis funcional de Doménech hermanos son:

- Producción
- Área financiera
- Compras
- Área comercial
- Calidad
- Logística y almacén
- Dirección y RRHH

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES	
Producción	C1	Falta de capacidad de corte de rollos de césped (R5)
	C2	Falta de carretillas elevadoras (R3)
	C3	Capacidad de fabricar grandes volúmenes de producto (R4)
Financiera	C4	Falta de liquidez (R11-R14)
	C5	Capacidad de aprovechar recursos para generar beneficios (R10-R14)
	C6	Falta de capacidad de reinversión de beneficios (R12-R14)
Compras	C7	Falta de capacidad de negociar con nuevos proveedores (R20)
	C8	Capacidad de realizar economías de escala (R18-R26)
Comercial	C9	Capacidad de crear cuota de mercado (R2, R8, R15,R22,R25,R26)
	C10	Capacidad de captar tendencias (R20, R22-R24)
	C11	Falta de capacidad de publicitarse (R19)
Calidad	C12	Capacidad de superar los controles y certificados de calidad (R22)
Logística y almacén	C13	Capacidad de entregar pedidos a tiempo (R1, R10,R16)
	C14	Capacidad de almacenaje de existencias (R1, R3, R6,)
	C15	Falta de capacidad de distribución por medios propios (R7)
	C16	Falta de espacio para almacenar stock (R1,R4)
Dirección y RRHH	C17	Capacidad de contratar a trabajadores cualificados (R23-25)
	C18	Capacidad de motivar a los empleados mediante incentivos (R17, R20, R25)
	C19	Capacidad de promoción interna para los empleados (R27)
	C20	Capacidad de coordinación entre departamentos (R16, R17)

### **3.2.3 Evaluación de recursos y capacidades**

Una vez identificados los recursos y capacidades de Doménech Hermanos, se debe realizar una evaluación de los mismos para reconocer los recursos y capacidades estratégicos o distintivos, es decir, las fuentes potenciales de ventaja competitiva. Con tal objetivo deben valorarse fijándose en la importancia estratégica y en la fortaleza relativa frente a competidores a través del perfil estratégico.

El perfil estratégico trata de complementar el análisis funcional para valorar el potencial de la empresa en cada uno de los recursos y/o capacidades estratégicos o distintivos de su marco competitivo e identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

La importancia estratégica depende de la forma en que la empresa emplee los recursos y capacidades para establecer y sostener una ventaja competitiva. Es decir, se trata de lo importante que es cada capacidad para llegar hasta la ventaja competitiva. Esto será diferente dependiendo de cada empresa. En cambio, la fortaleza relativa se refiere a los puntos fuertes de esa capacidad frente a sus competidores

Vladimir Nikolaev

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES	MN	N	I	P	MP	FR
		IE (1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Producción	C1 Falta de capacidad de corte de rollos de césped	9					3
	C2 Falta de carretillas elevadoras	8					4
	C3 Capacidad de producir grandes volúmenes de producto	9					8
Financiera	C4 Falta de liquidez	7					4
	C5 Capacidad de aprovechar recursos para generar beneficios	8					8
	C6 Falta de capacidad de reinversión de beneficios	7					6
Compras	C7 Falta de capacidad de negociar con nuevos proveedores	7					7
	C8 Capacidad de realizar economías de escala	8					8
Comercial	C9 Capacidad de crear cuota de mercado	7					7
	C10 Capacidad de captar tendencias	7					8
	C11 Falta de capacidad de publicitarse	6					3
Calidad	C12 Capacidad de superar los controles y certificados de calidad	8					8
Logística y almacén	C13 Capacidad de entregar pedidos a tiempo	9					9
	C14 Capacidad de almacenaje de existencias	8					4
	C15 Falta de capacidad de distribución por medios propios	6					2
	C16 Falta de espacio para almacenar stock	9					4
Dirección y RRHH	C17 Capacidad de contratar a trabajadores cualificados	7					7
	C18 Capacidad de motivar a los empleados mediante incentivos	8					6
	C19 Capacidad de promoción interna para los empleados	8					6
	C20 Capacidad de coordinación entre departamentos	8					8

Figura 21 Perfil estratégico Doménech Hermanos

Doménech Hermanos

Media del sector

Después de realizar el perfil estratégico de Doménech Hermanos comparado con la media del sector, se pueden observar diferencias entre los dos. El segmento en el que se ha basado la media del grupo es el grupo 2 del mapa de grupos estratégicos.

Observamos que en el área de producción, la falta de capacidad de corte es un punto débil, ya que Doménech hermanos no dispone de la maquinaria suficiente para satisfacer toda la demanda actual de corte de césped. En cambio un punto fuerte es la capacidad de producir grandes volúmenes de producto, debido a esta capacidad se crea la necesidad de adquirir maquinaria de corte de producto. Vemos que la media

Vladimir Nikolaev

del sector está por encima de Doménech Hermanos, esto deriva porque disponen de mayores infraestructuras y maquinaria.

Al hablar del área financiera, se observa que los mayores puntos débiles de Doménech Hermanos son la falta de liquidez y la reinversión de los beneficios. Estos son puntos débiles para Doménech Hermanos ya que no sigue las mismas pautas que el sector. En cambio, la capacidad de aprovechar los recursos para generar beneficios es un punto fuerte. En vez de tanto endeudamiento, sería una mejor opción invertir los recursos que posee la empresa para obtener liquidez.

En el área de compras, el punto débil que se encuentra es la falta de capacidad de negociación con nuevos proveedores. Ya que Doménech Hermanos como parte del grupo internacional depende de la estrategia que quiera seguir este. En cambio un punto fuerte es la capacidad de crear economías de escala, que implican reducciones en los costes unitarios a medida que los niveles de utilización de recursos aumentan.

En lo que respecta al área comercial, como fortalezas se encuentran la capacidad de crear cuota de mercado, así como la capacidad de captar las tendencias del público mediante métodos y análisis de observación. Sin embargo, la falta de capacidad de publicitarse hace que Doménech Hermanos no pueda acceder a competir con las empresas que se encuentran en el grupo 3 del mapa de grupos estratégicos. Por lo que esto supone una debilidad.

Al hablar del área de calidad, Doménech Hermanos se encuentra muy bien posicionada frente a sus competidores ya que la empresa dispone de un departamento de desarrollo de producto y calidad que practica ensayos periódicamente con tal de superar los certificados y controles de calidad a nivel nacional y europeo.

Por lo que respecta al área de logística y almacén, Doménech Hermanos tiene la capacidad de entregar pedidos a tiempo similar a la media, pero en cuanto al almacenaje de grandes volúmenes de existencias se encuentra muy por debajo de la media de sus competidores principales. Esto supone un punto débil para la empresa. Al igual que la falta de capacidad de distribución por medios propios supone un punto

Vladimir Nikolaev

débil, ya que la empresa no dispone de sus propios camiones para el transporte de mercancías, sino que tiene que subcontratar a empresas de transporte como *“Transportes El Comtat de CocentainaSdad.Coop.V.”* o *“GB Grupajes &logistics”*.

Finalmente, en el área directiva y de recursos humanos se encuentran los puntos fuertes referentes a la capacidad de contratación de personal cualificado, la motivación de los empleados mediante incentivos tangibles o intangibles, y la promoción interna de los empleados. Doménech Hermanos dispone de un ERP actualizado que permite la coordinación entre departamentos sobretodo de la logística y almacén con el departamento comercial y de producción.



Vladimir Nikolaev

Las debilidades a afrontar por la empresa son la capacidad de corte, la falta de carretillas elevadoras, la falta de liquidez, la realización de campañas de publicidad, la distribución de productos con medios propios y la falta de espacio de almacenaje tanto para las existencias como para mantener un stock.

## **4. Formulación, evaluación y selección de estrategias**

#### 4.1 Formulación de estrategias. Matriz DAFO

Una vez realizado y analizado el análisis interno y externo de Doménech Hermanos, se debe de continuar con la formulación de estrategias. Con tal de observar mejor los datos obtenidos en los análisis, a continuación se representa una tabla con la recopilación de las amenazas, las oportunidades, las debilidades y fortalezas obtenidas.

ANÁLISIS EXTERNO	
Amenazas	Oportunidades
1.Inestabilidad política	1.Prima de riesgo
2.Disminución del consumo por desempleo	2.Política fiscal: IS e IRPF
3.Crisis económica	3.Buenos acuerdos para compraventa internacional
4.Tipo de cambio turbulento	4.Gestión de calidad (SGC)
5.Desaparición de la clase media	5.Mucho personal cualificado disponible
6.Envejecimiento de la población y disminución de la natalidad	6.Cambio del ciclo económico
7.Déficit de personal cualificado en TIC	7.Tipo de cambio constante
8.Pocos competidores	8.Cambio en la composición de los hogares
9.Inexistencia de barreras de movilidad para el grupo 3	9.Uso de Internet
10. Crecimiento estable en el sector	10.Sistemas integrados de información para la gestión
11. Productos sustitutos: césped natural, moquetas o pavimentos	11. Crecimiento estable del sector

ANÁLISIS EXTERNO	
Amenazas	Oportunidades
12. Poder de negociación elevado con clientes	12. Barreras de salida para fabricantes
	13. Barreras de entrada
	14. Reacción agresiva ante nuevos competidores
	15. Muchos clientes

Figura 23 Amenazas y oportunidades

ANÁLISIS INTERNO	
Debilidades	Fortalezas
1. Falta de capacidad de corte	1. Producir grandes volúmenes
2. Falta de carretillas elevadoras	2. Aprovechamiento de recursos para generar beneficios
3. Falta de liquidez	3. Falta de capacidad de reinversión de beneficios
4. Capacidad de publicitarse	4. Negociar con nuevos proveedores
5. Almacenaje de existencias	5. Economías de escala
6. Distribución por medios propios	6. Creación de cuota de mercado
7. Almacenaje de stock	7. Captación de cuota de mercado
	8. Calidad y certificados
	9. Entrega a tiempo
	10. Trabajadores cualificados
	11. Promoción interna para los empleados
	12. Motivación de empleados
	13. Coordinación entre departamentos

Figura 24 Análisis Interno

Establecidos los resultados del análisis externo e interno, se puede formular la matriz DAFO, la cual sirve para identificar opciones que ofrecen la combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (amenazas y oportunidades).

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación
		1. Alquiler de carretillas elevadoras	2. Adquisición de nuevas instalaciones para la sección de cortes.
			3. Hacer campañas de publicidad para darse más a conocer
	4. Establecimiento de medios propios de transporte		
Fortalezas	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas	
	5. Ofrecer productos de bajo coste	6. Mejorar la página web con venta online	

Figura 25 Matriz DAFO

Según la matriz DAFO, se pueden encontrar cuatro tipos de estrategia.

Las estrategias de supervivencia son aquellas que tratan de generar opciones que minimicen las debilidades y eviten al mismo tiempo las amenazas. La estrategia de supervivencia que se encuentra para la empresa Doménech Hermanos es el alquiler de carretillas elevadoras. Esto reduciría el tiempo de carga de los camiones, mejorando así la rotación de las existencias. También se agilizarían las tareas cotidianas de producción (almacenaje de piezas de producto acabado, descarga de materias primas, etc.)

Por otro lado, las estrategias de reorientación consisten en el aprovechamiento de las oportunidades superando las debilidades. En el estudio de Doménech Hermanos

Vladimir Nikolaev

se hallan tres estrategias de reorientación. En primer lugar, la adquisición de unas nuevas instalaciones para la sección de cortes. La segunda estrategia de reorientación encontrada es la posibilidad de realizar campañas de publicidad para darse a conocer entre el consumidor final. Y la tercera estrategia encontrada es el establecimiento de medios de transporte dentro de la compañía, por ejemplo, teniendo una flota propia de camiones para abastecer a los clientes.

Al hablar de las estrategias defensivas, éstas generan opciones utilizando las fortalezas para enfrentarse a las amenazas. Una estrategia defensiva sería la oferta de productos *de bajo coste*, es decir, crear una gama de productos a un precio menor.

Finalmente, las estrategias ofensivas tienen el objetivo de maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa utilizando las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Una posibilidad es la mejora de la página web de la empresa mediante la venta online de productos, esto puede implicar un aumento del número de consumidores.

## **4.2 Evaluación y selección de las estrategias**

Una vez establecidas la misión y la visión de la empresa, analizados los contextos tanto externo como interno, y planteadas las distintas opciones estratégicas, la empresa debe plantearse la decisión de elegir una de las opciones identificadas para su adopción y puesta en marcha. Con tal fin, se realizará la evaluación y la selección de las estrategias obtenidas en la matriz DAFO.

Pero la evaluación de estrategias no puede ser un proceso totalmente formal y aceptable. Esto es debido a que no puede demostrarse a priori que una estrategia tendrá éxito o fracaso y solamente será posible evaluar las posibilidades o defectos de cada opción estratégica.

Vladimir Nikolaev

Por lo tanto, se utilizarán criterios de éxito para la evaluación de las estrategias. Los siguientes criterios de éxito fueron propuestos por *Johnson, Scholes y Whittington (2006)* y son los que se aplicarán

- El ajuste de la estrategia
- La aceptabilidad
- La factibilidad

#### 4.2.1. Ajuste

Mediante el ajuste de la estrategia se intenta conocer cómo las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico de Doménech Hermanos. Así, se representa una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según criterios de racionalidad.

Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias tratan de comparar las distintas opciones y de establecer un orden de preferencia de cada estrategia. El método a utilizar es un método de puntuación y clasificación. Éste consta en una ponderación de cada uno de los factores clave obtenidos en el análisis DAFO, más la misión y la visión, y en una valoración de cada una de las opciones estratégicas disponibles en función del grado en que se ajustan al análisis estratégico (factores del DAFO), y finalmente la elección de las estrategias de mayor puntuación.

Vladimir Nikolaev

Factores	Puntuación	Ponderación	puntuaciones absolutas					
			E1	E2	E3	E4	E5	E6
F1	9	0,03	9	10	6	5	9	7
F2	6	0,02	5	8	5	4	5	4
F3	5	0,01	4	5	5	4	3	4
F4	7	0,02	3	4	4	3	6	5
F5	9	0,03	9	8	6	5	9	7
F6	8	0,02	6	7	8	6	7	8
F7	7	0,02	6	7	9	6	7	8
F8	8	0,02	3	5	4	3	6	5
F9	9	0,03	9	8	6	10	7	8
F10	7	0,02	5	6	4	5	6	5
F11	7	0,02	2	4	4	3	5	4
F12	8	0,02	3	5	4	4	5	6
F13	9	0,03	7	5	3	8	7	7
D1	10	0,03	4	10	2	1	8	5
D2	8	0,02	10	6	1	2	6	6
D3	6	0,02	2	2	2	2	2	3
D4	6	0,02	3	4	9	3	5	6
D5	9	0,03	9	9	4	4	6	5
D6	4	0,01	4	3	3	9	5	6
D7	9	0,03	9	9	4	5	6	5
O1	7	0,02	3	3	2	3	2	3
O2	5	0,01	5	5	4	4	6	4
O3	8	0,02	6	6	4	7	6	5
O4	6	0,02	6	7	3	5	5	4
O5	7	0,02	5	6	5	4	5	3
O6	8	0,02	4	5	4	3	4	4
O7	7	0,02	3	3	3	2	6	5
O8	5	0,01	4	3	2	2	3	3
O9	6	0,02	3	4	9	3	5	8
O10	9	0,03	2	6	8	6	4	7
O11	8	0,02	7	8	7	6	4	6
O12	6	0,02	2	6	3	4	6	5
O13	7	0,02	2	5	3	3	2	4
O14	8	0,02	4	4	8	3	5	6
O15	9	0,03	6	8	7	7	6	8
A1	6	0,02	5	6	4	4	6	3
A2	8	0,02	6	4	3	5	7	5
A3	6	0,02	7	3	4	5	6	4
A4	7	0,02	3	2	3	3	2	3
A5	8	0,02	4	4	4	3	6	5
A6	3	0,01	2	2	5	2	2	6
A7	4	0,01	6	6	8	7	3	5
A8	7	0,02	7	8	5	6	5	6
A9	4	0,01	6	6	4	5	4	5
A10	8	0,02	4	7	4	6	6	7
A11	6	0,02	5	5	6	5	6	5
A12	5	0,01	6	6	5	4	5	6
Misión	10	0,03	7	8	6	4	6	7
Visión	10	0,03	8	8	7	5	7	7
Total	349	1,00	250	279	233	218	260	263

Figura 26 Ajuste de estrategia. Puntuación absoluta

PLAN EMPRESA DOMENECH HNOS

Vladimir Nikolaev

Factores	Puntuación	Ponderación	puntuaciones absolutas					
			E1	E2	E3	E4	E5	E6
F1	9	0,03	0,23	0,26	0,15	0,13	0,23	0,18
F2	6	0,02	0,09	0,14	0,09	0,07	0,09	0,07
F3	5	0,01	0,06	0,07	0,07	0,06	0,04	0,06
F4	7	0,02	0,06	0,08	0,08	0,06	0,12	0,10
F5	9	0,03	0,23	0,21	0,15	0,13	0,23	0,18
F6	8	0,02	0,14	0,16	0,18	0,14	0,16	0,18
F7	7	0,02	0,12	0,14	0,18	0,12	0,14	0,16
F8	8	0,02	0,07	0,11	0,09	0,07	0,14	0,11
F9	9	0,03	0,23	0,21	0,15	0,26	0,18	0,21
F10	7	0,02	0,10	0,12	0,08	0,10	0,12	0,10
F11	7	0,02	0,04	0,08	0,08	0,06	0,10	0,08
F12	8	0,02	0,07	0,11	0,09	0,09	0,11	0,14
F13	9	0,03	0,18	0,13	0,08	0,21	0,18	0,18
D1	10	0,03	0,11	0,29	0,06	0,03	0,23	0,14
D2	8	0,02	0,23	0,14	0,02	0,05	0,14	0,14
D3	6	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,05
D4	6	0,02	0,05	0,07	0,15	0,05	0,09	0,10
D5	9	0,03	0,23	0,23	0,10	0,10	0,15	0,13
D6	4	0,01	0,05	0,03	0,03	0,10	0,06	0,07
D7	9	0,03	0,23	0,23	0,10	0,13	0,15	0,13
O1	7	0,02	0,06	0,06	0,04	0,06	0,04	0,06
O2	5	0,01	0,07	0,07	0,06	0,06	0,09	0,06
O3	8	0,02	0,14	0,14	0,09	0,16	0,14	0,11
O4	6	0,02	0,10	0,12	0,05	0,09	0,09	0,07
O5	7	0,02	0,10	0,12	0,10	0,08	0,10	0,06
O6	8	0,02	0,09	0,11	0,09	0,07	0,09	0,09
O7	7	0,02	0,06	0,06	0,06	0,04	0,12	0,10
O8	5	0,01	0,06	0,04	0,03	0,03	0,04	0,04
O9	6	0,02	0,05	0,07	0,15	0,05	0,09	0,14
O10	9	0,03	0,05	0,15	0,21	0,15	0,10	0,18
O11	8	0,02	0,16	0,18	0,16	0,14	0,09	0,14
O12	6	0,02	0,03	0,10	0,05	0,07	0,10	0,09
O13	7	0,02	0,04	0,10	0,06	0,06	0,04	0,08
O14	8	0,02	0,09	0,09	0,18	0,07	0,11	0,14
O15	9	0,03	0,15	0,21	0,18	0,18	0,15	0,21
A1	6	0,02	0,09	0,10	0,07	0,07	0,10	0,05
A2	8	0,02	0,14	0,09	0,07	0,11	0,16	0,11
A3	6	0,02	0,12	0,05	0,07	0,09	0,10	0,07
A4	7	0,02	0,06	0,04	0,06	0,06	0,04	0,06
A5	8	0,02	0,09	0,09	0,09	0,07	0,14	0,11
A6	3	0,01	0,02	0,02	0,04	0,02	0,02	0,05
A7	4	0,01	0,07	0,07	0,09	0,08	0,03	0,06
A8	7	0,02	0,14	0,16	0,10	0,12	0,10	0,12
A9	4	0,01	0,07	0,07	0,05	0,06	0,05	0,06
A10	8	0,02	0,09	0,16	0,09	0,14	0,14	0,16
A11	6	0,02	0,09	0,09	0,10	0,09	0,10	0,09
A12	5	0,01	0,09	0,09	0,07	0,06	0,07	0,09
Misión	10	0,03	0,20	0,23	0,17	0,11	0,17	0,20
Visión	10	0,03	0,23	0,23	0,20	0,14	0,20	0,20
Total	349	1,00	5,31	5,97	4,79	4,50	5,53	5,50

Figura 27 Ajuste de estrategia. Puntuación relativa

Al realizar el primer filtro de la evaluación de estrategias, se observa que las estrategias con mejor puntuación relativa son la estrategia 2 (Adquisición de nuevas instalaciones para la sección de cortes), la estrategia 5 (oferta de productos de bajo coste) y la estrategia 6 (mejora de la página web con ventas online). Las otras estrategias son descartadas en este primer filtro de ajuste de la estrategia.

#### 4.2.2. Aceptabilidad

Los criterios de aceptabilidad tratan de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos en la empresa.

Una estrategia será aceptable cuando con ella se espera mejorar su situación de la mayoría de grupos de interés. Por eso se medirá en rentabilidad y creación de valor para los propietarios y en las posibles reacciones de los grupos de interés.

Los grupos de interés pueden ser internos o externos. Para Doménech Hermanos los grupos de interés internos son los directivos y los trabajadores, y, por otro lado, los grupos de interés externos son los sindicatos, los clientes, los proveedores y la administración pública.

	E2	E5	E6
Dirección	SÍ	NO	SÍ
Trabajadores	SÍ	SÍ	NO
Sindicatos	NS/NC	NS/NC	NS/NC
Clientes	SÍ	SÍ	SÍ
Proveedor	SÍ	NO	SÍ
Administración	NS/NC	SÍ	NS/NC

Figura 28 Aceptabilidad de estrategias

La estrategia 2, adquisición de nuevas instalaciones para la sección de cortes, es aceptable para los grupos de interés que les afecta: dirección, trabajadores, clientes y proveedores. En cuanto a la dirección de la empresa y los trabajadores, se ampliaría el

Vladimir Nikolaev

espacio disponible para ubicar maquinaria nueva de corte, y también se dispondría de más sitio para almacenar stock de producto acabado. Desde el punto de vista de clientes, se les facilitaría la labor de carga de producto ahorrándose así tiempo. También decir que con la nueva maquinaria se tendrá mayor capacidad de producir cortes, pudiendo de esta manera abarcar más clientes. En cuanto a los proveedores de materias primas, similar a los clientes, se les facilitaría la labor de descarga ahorrándose tiempo, ya que se dispondría de más espacio para ubicar estas.

La estrategia 5 oferta de productos de bajo coste, no es aceptable para la dirección ni para los proveedores. Esto se debe a que ofrecer a los clientes productos de bajo coste implicaría una bajada de calidad en los productos, además se deberían de buscar nuevos proveedores ya que los proveedores actuales no disponen de dichos productos. Los trabajadores, clientes y administración sí están de acuerdo con esta estrategia. Los trabajadores tienen más catálogo de productos para vender, así como los clientes más variedad donde elegir y a un mejor precio. Y en cuanto a la administración puede suponer más ingresos. Por lo tanto, debido a la oposición de dos grupos de interés importantes (la dirección y el proveedor principal), en este filtro rechazamos la estrategia 5.

Al hablar de la estrategia 6, la mejora de la página web con ventas online, la dirección, por un lado, está a favor para poder ofrecer un mejor servicio. Y, por lo que se refiere a clientes y proveedores, también ya que así pueden tener un mejor y más fácil acceso a la empresa vía online. En cambio, los trabajadores se encuentran reacios a esta estrategia ya que les puede afectar a su puesto de trabajo.

#### **4.2.3. Factibilidad**

La factibilidad analiza el funcionamiento de las estrategias en la práctica. Es decir, trata de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para la implantación y la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

Por lo tanto, consta de analizar si cada estrategia puede emprenderse con los recursos físicos, humanos y financieros de los que dispone Doménech Hermanos.

RECURSOS Y CAPACIDADES	E2	E5	E6
Tiempo	SÍ	SÍ	SÍ
Dinero	NO	NO	NO
Otros recursos y capacidades	SÍ	SÍ	SÍ

Figura 29 Factibilidad de las estrategias

Después de realizar este último filtro de factibilidad de las estrategias, vemos que, a pesar de que el tiempo y los otros recursos y capacidades están disponibles, los recursos financieros pueden ser una limitación para llevar a cabo cualquiera de las tres estrategias. Esto es debido a que son estrategias costosas económicamente, lo cual se tendrá que analizar en el plan de acción para poder valorarlo mejor.

Aun así, observando el filtro de aceptabilidad de las estrategias, se descarta en este momento la estrategia 5, ofrecer productos de bajo coste. Esto es debido a que la los proveedores no están de acuerdo con esta estrategia y, si ellos no están dispuestos a ofrecer su ayuda para llevarla a cabo, va a resultar muy difícil para la dirección sin su colaboración. Además de que a la propia dirección le resulta no aceptable. Son más aceptables, pues, las estrategias 2 y 6 (sin saber exactamente el presupuesto necesario para tales estrategias, lo cual se analizará en el plan de acción).

## **5. Plan de acción**

## 5.1 Elaboración de los planes de acción

La definición y ejecución de los planes de acción es la fase en la cual la estrategia se traduce en acciones concretas para ser una estrategia efectiva.

La definición de las estrategias de Doménech hermanos conlleva decisiones como la asignación de un responsable que supervise y ejecute los planes de acción en el plazo previsto por la empresa, y la asignación de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cada estrategia. Los costes previstos deben de ser evaluados para poner en marcha cada una de ellas, así como la jerarquización de la atención y dedicación a presentar a los planes en función de la importancia y la urgencia.

Mediante la definición de los objetivos y de los medios para conseguirlos, los planes de acción deben hacer operativa la estrategia diseñada.

A través de la formulación de estrategias, se ha podido filtrar y obtener dos estrategias aceptables y factibles:

- Estrategia 2: adquisición de nuevas instalaciones para la sección de cortes.
- Estrategia 6: mejorar la página web con venta online.

Por lo tanto, para cada estrategia se deberá de determinar:

- Qué se desea hacer
- Cómo puede alcanzarse el propósito, es decir, las acciones a seguir
- Cuándo van a alcanzarse dichas acciones
- Quién va a desempeñarlas
- Qué recursos se utilizaran

Llegados a este punto se pretende determinar las acciones para llevar a cabo cada estrategia, las fechas objetivo, el responsable de cada tarea y los recursos necesarios para que se cumpla el propósito de cada una de ellas.

Vladimir Nikolaev

Con tal de simplificar la información se realiza una tabla para cada estrategia con toda la información y los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

Estrategia 2 – Adquisición de nuevas instalaciones de cortes			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1.Reunión con todos los responsables de los departamentos de la empresa para establecer las necesidades de cada uno de ellos	04/09/2017	Dirección	Tiempo: 4 horas
2.Evaluación de las necesidades de cada departamento	14/09/2017	Responsables de todos los departamentos	Tiempo: 2 semanas
3.Búsqueda de nave industrial	28/09/2017	Dirección	Tiempo: 4 semanas
			Tiempo: 2 semanas
4.Alquiler nave industrial	27/10/2017	Dirección	Coste: 5000€
5.Estudio de los equipos necesarios(tomas de aire,tomas de corriente, conexiones, maquinaria,estanterías)	10/11/2017	Empresa externa	Tiempo: 1 semana Coste: 1.500 €
6.Instalación de los equipos necesarios	17/11/2017	Empresa externa	Tiempo: 5 meses Coste: 155.000 €
7.Comprobación del correcto funcionamiento de los equipos	09/04/2018	Empresa externa	Tiempo 1 semana
8.Formación de los trabajadores	16/04/2018	Empresa externa	Tiempo: 1 semana
9.Mantenimiento		Empresa externa	Tiempo: anual Coste: 10.000 €
10.Retroalimentación con los empleados		Responsable del departamento	
11. Puesta en funcionamiento	01/05/2018		

Figura 30 Plan de acción. Estrategia 2

El coste de la adquisición de unas nuevas instalaciones para la sección de cortes dependerá de si se compra la nave o en su caso se alquila. Por otra parte el coste que supone realizar las consiguientes instalaciones, (líneas de electricidad, línea de aire comprimido, línea de red, instalación de nueva máquina, montado de estanterías) ascendería a un total aproximado de 171.500€ (de los cuáles 5000€ son en concepto de alquiler más la fianza)y se necesita un tiempo estimado de 9 meses. Esta estrategia supone un gran esfuerzo por parte de la dirección de la empresa, pero puede aportar

Vladimir Nikolaev

grandes beneficios, tanto tangibles como intangibles. Algunos de estos son la captación de cuota de mercado, mejora en el tiempo de servicio debido a la disponibilidad de stock de producto acabado, la estandarización de los procesos, una mayor organización y el impulso de un crecimiento de mercado.

Estrategia 6 – mejorar la página web con venta online			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1.Reunión con todos los responsables de los departamentos de la empresa para establecer las necesidades de cada uno de ellos	01/09/2017	Dirección	Tiempo: 4 horas
2.Evaluación de las necesidades de cada departamento	15/09/2017	Responsables de todos los departamentos	Tiempo: 2 semanas
3.Elección del diseño de la página web	29/09/2017	Dirección	Tiempo: 1 semana
4.Comunicación a los empleados	06/10/2017	Dirección	Tiempo: 3horas
5.Capacitación y formación de los empleados: aprendizaje de nuevos procesos y nuevo interfaz de la página web	01/12/2017	Empresa externa	Tiempo: 2 meses Coste: 15.000 €
6.Actualización de datos	15/12/2017	Empresa externa	Tiempo: 2 semanas Coste: 5.000 €
7.Integración y prueba de página web	22/12/2017	Empresa externa	Tiempo 1 semana Coste: 3.000 €
8.Mantenimiento		Empresa externa	Tiempo: anual Coste: 2.500 €
9. Puesta en funcionamiento	08/01/2018		

Figura 31 Plan de acción. Estrategia 6

La mejora de la página web con venta online para Doménech hermanos supone un coste estimado de 25.500 € y se necesita un tiempo aproximado de 4 meses. Al igual que la estrategia anterior, ésta también supone un gran esfuerzo por todo el personal de la empresa, especialmente por el departamento comercial. Podría derivar a puestos de trabajo innecesarios, de esta manera se ahorraría en costes de salarios de comerciales.

Los beneficios que puede aportar esta estrategia para Doménech hermanos son el crecimiento vital de la organización, el aprendizaje ganando experiencia y

Vladimir Nikolaev

conocimientos, un rendimiento financiero superior, la disminución del riesgo por la no dependencia de un solo mercado (nacional).etc.

## **5.2 Priorización de los planes de acción**

En este caso, al tener únicamente dos estrategias no es necesario realizar una priorización de los planes de acción. Esta priorización se debería realizar en los casos que hubieran muchos planes. La clasificación se realizaría en base a la importancia y urgencia que tuvieran los planes para la empresa.

Por lo tanto, la decisión de establecer una estrategia u otra, o bien ninguna de las anteriores forma parte de la Dirección de Doménech Hermanos.

## **6. Plan de Marketing**

## 6.1 Introducción

Hoy en día en todas las compañías de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo. Como Marketing se puede entender que es la realización de intercambios entre un mínimo de 2 partes de forma que se produzca un beneficio mutuo.

Para poder llegar a la consecución del beneficio, se tiene que pasar por varias etapas. En la primera etapa se debe decidir la estrategia de marketing que se van a realizar mediante la segmentación de mercado, la definición de la ventaja y el posicionamiento del mercado. En la segunda etapa se debe analizar el Marketing Mix, que abarca las siguientes variables: producto, precio, distribución y comunicación.

Primero se procede a determinar la estrategia de marketing a través de la segmentación y determinación del público objetivo. Seguidamente, se hará la definición de las cuatro variables mencionadas, comenzando por el producto.

## 6.2 Segmentación y público objetivo

Se realizará la segmentación con tal de analizar y definir a qué segmentos de la población se va a destinar la actividad de Doménech Hermanos. De esta forma, se podrán mantener los elementos propios que definen el modelo de Doménech Hermanos y adaptar los productos a los clientes a los que está destinado.

En el caso de estudio, no se trata de lanzar un producto que sea capaz de satisfacer una necesidad que no está cubierta, si no que se trata más bien de introducir una idea de negocio que se ha comprobado que resultará exitosa ante un público que puede encontrar atrayente la oferta que Doménech hermanos realiza.

Por lo tanto el público objetivo al que Doménech hermanos se quiere dirigir es, al consumidor final, aquellas personas que quieran instalarse césped artificial para su terraza, alrededores de piscinas o pequeños jardines. Para poder llegar de manera más fácil y cómoda al cliente final lo hará mediante su cliente más grande Leroy Merlin que será su canal de distribución.

Vladimir Nikolaev

Por lo tanto, en primer lugar, se va a analizar el público sobre el que han tenido éxito los cortes de césped o minirollos, para eso se deberá estudiar los factores que les caracteriza: edad, nivel económico, estilo de vida. Y se buscará después en el área más cercana a la actual nave de Muro de Alcoy donde se van a establecer las nuevas instalaciones de cortes de minirollos.

### **6.2.1 Segmentos de clientes**

Utilizando el método de observación directa, se puede concluir que habrá dos tipos de segmento de clientes al cuál irán enfocados estos minirollos:

- Aquellos clientes que quieren cubrir áreas pequeñas con césped artificial (terrazas, alrededores de piscinas, etc.) y que quieren un producto de calidad y larga duración.
- Aquellos clientes que quieren cubrir áreas pequeñas con césped artificial (terrazas, alrededores de piscinas, etc.) y que quieren un producto económico al cuál le darán un uso temporal.

Una vez identificados los dos segmentos de clientes, es necesario conocer si los productos que se ofertan actualmente en el catálogo de Doménech Hermanos se adaptan a este perfil de consumidor.

### **6.3 Estrategia de producto**

La nueva sección de cortes de minirollos ofrecerá un tipo de producto no tan voluminoso como el estándar ya que las medidas de los rollos serán inferiores. De esta manera se hace más accesible para cualquier cliente.

En un principio Doménech Hermanos realizará minirollos de medidas predefinidas y estándar de 1x5 y 2x5. Estos minirollos se ubicarán en cajas llenando siempre con el máximo número de minirollos posible dependiendo en función del diámetro de cada producto. Estos serán enviados y distribuidos para Leroy Merlin, el cual los establecerá en sus expositores.

Vladimir Nikolaev

La idea posterior que tiene Doménech Hermanos es ofrecer la posibilidad de que el cliente solicite un rollo de césped de cualquier medida personalizada y se le realice en un plazo de tiempo de 3 días. Con la idea que este rollo le llegue a su domicilio particular (en la puerta de su casa) sin tener que desplazarse a la tienda Leroy Merlin para hacer la recogida.

Por el momento se considera más conveniente realizar una estrategia de penetración en el mercado. En dicha oferta se añadirán una cantidad menor de servicios, pero por el contrario se le aplicará una mayor dedicación. De manera que una vez consolidados se podrá ampliar la oferta con mayores servicios, debido a la aceptación que el mercado haya mostrado hacia la idea de negocio.

#### **6.4 Estrategia de precio**

Dicha estrategia influirá en gran medida sobre la previsión de ventas. El precio es la cantidad de dinero que permite la adquisición de un bien o servicio. Visto desde la empresa el precio se puede considerar como el valor del intercambio de productos en el mercado.

El precio simboliza el valor del producto que se va a intercambiar. Por ello, se debe de tener muy en cuenta el proceso de fabricación, el valor de las materias primas, y el resto de elementos que determinan las cualidades del producto. Doménech Hermanos dispone de un ERP, en el cuál quedan definidos todos los costes correspondientes a la elaboración de cada artículo, obteniendo el precio de coste total de fabricación, evitando de esta manera obtener precios inflados.

La adquisición de unas nuevas instalaciones supone un nivel de inversión elevado en comparación con los gastos que pueda tener cuando lleve un periodo de tiempo activo. Por este motivo, no se puede tratar de recuperar el primer año la inversión inicial con los ingresos de las ventas este. Los precios no pueden establecerse intentando recuperar de manera inmediata la inversión, si no que esto conllevará un periodo mayor.

Vladimir Nikolaev

A la hora de definir los precios finales para los clientes, vendrán condicionados por varios factores, tales como, compras por grandes volúmenes, promociones por campañas, final de temporada. Doménech Hermanos en general fija los precios para que el margen sobre ventas alcance el 25%. Este margen puede venir condicionado en función del tipo de cliente, si compra grandes volúmenes o de manera regular.

### 6.5 Estrategia de distribución

La distribución se puede definir como la herramienta que se encarga de trasladar el producto desde el origen (proveedor) hasta el consumidor final. Para llevar a cabo esta herramienta e requerirán varias funciones tales como:

- Transporte y almacenamiento de los productos
- Funciones comerciales: formas de venta.

Las nuevas instalaciones de corte de minirollos de Doménech hermanos tendrán que gestionar la recepción de materia prima, su posterior transformación y almacenamiento. Y como parte final de la cadena de suministro deberán realizar el envío al cliente.

A continuación, se van a exponer a de manera general las características específicas de la nave industrial en la que se van a ubicar las nuevas instalaciones.

**-Superficie:** 2000m<sup>2</sup>

**-Accesibilidad:** puerta de 4m de ancho

**-Muelle de carga y descarga:** 1 muelle como mínimo

**-Proximidad:** radio de 1km alrededor de la actual nave.

También se han tenido en cuenta otros factores para la elección de la nave en la que se van a situar las nuevas instalaciones. Estos factores se han valorado según la importancia que constituyen en el proceso de elección de la nave industrial.

Características	Ponderación	Justificación
Proximidad al cliente	4	En este caso el cliente más potencial Leroy Merlin tiene distribuidas sus tiendas a lo largo de toda la península, por eso no es una característica relevante
Proximidad al proveedor	6	Cuando mayor sea esta, mayor puede ser el ahorro en transportes.
Precio del alquiler	8	Factor muy importante a tener en cuenta ya que si se mantiene el proyecto muy largo plazo a lo mejor interesa la compra del local.
Tamaño del local	7	El local debe tener el tamaño adecuado para las necesidades requeridas por la empresa.

Figura 32 Características para elección de nave

Con estos datos se buscará un local que cumpla en la medida de lo posible con estas características.

El precio del alquiler de una nave industrial situada en la zona más próxima de la nave actual, que se encuentra ubicada en calle San Salvador nº 34 de muro de Alcoi, ronda los 2500€/mes

## 6.6 Estrategia de comunicación

Tras definir las anteriores estrategias de producto, precio, distribución, se necesita estudiar el modo mediante el cual le va a llegar información sobre el nuevo producto al cliente.

Por ello, la variable comunicación es la encargada de definir que herramientas se van a necesitar para hacer llegar la información al cliente. Estas herramienta pueden ser : la promoción de venta, la publicidad, los comerciales y el personal de ventas

La promoción de Doménech Hermanos la realiza indirectamente Leroy Merlin ya que es el que expone los productos de la marca Doménech Hermanos en sus

Vladimir Nikolaev

tiendas. De esta manera Doménech Hermanos sin realizar ningún desembolso en publicidad consigue promocionar sus productos.

La presencia de Doménech hermanos en alguna red social (Facebook) resulta favorable para una promoción efectiva. De esta manera pueden ir anunciando todas las novedades de la empresa y así atraer la atención de público.

Estos son en un principio los dos medios de que dispone la empresa para comunicarse con los clientes finales y que por tanto habrán de ser cuidadosamente supervisados para que la comunicación fluya eficazmente.

## **7. Plan financiero**

## 7.1 Introducción

El plan financiero consiste en la evaluación de la situación económico-financiera de la empresa, teniendo en cuenta la proyección de su futuro. Se trata de averiguar la liquidez futura de la empresa, plasmándolo en las previsiones y analizando la viabilidad económica y financiera de la estrategia.

## 7.2 Plan de inversión y financiación

Todo proyecto de negocio requiere de la adquisición y aportación de una serie de recursos para poder ponerlo en funcionamiento. Estos recursos pueden ser tangibles o intangibles, los cuales ya han sido definidos en el plan de acción.

A continuación, se expone por orden, según en el Balance de situación, las inversiones que van a ser necesarias para empezar con la actividad de la empresa.

ACTIVO NO CORRIENTE (A)	Inversión (€)	Amortización (años)
<b>Inmovilizado tangible</b>		
Maquinaria	100.000,00	10
Mobiliario	55.000,00	5
<b>Inmovilizado intangible</b>	1.500,00	10

Figura 33 Inversiones necesarias

La cantidad necesaria de financiación será de 156.000,00 €. Doménech Hermanos opta por solicitar este importe a la empresa financiera que forma parte del grupo Beaulieu en Bélgica. El grupo financia a todas sus sedes con un tipo de interés del 1 % para que las empresas puedan realizar inversiones a un precio más bajo que el interés que ofrecen los bancos privados.

Vladimir Nikolaev

<b>PRESTAMOS</b>		<b>156.500,00 €</b>
<b>Condiciones</b>	<b>Tipo de interés</b>	1%
	<b>Años</b>	10
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		<b>156.500,00 €</b>

Figura 34 Condiciones del préstamo

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Capital vivo</b>	156.500,00	141.541,41	126.433,22	111.173,96	95.762,11	80.196,13
<b>Gastos financieros</b>		1.565,00	1.415,41	1.264,33	1.111,74	957,62
<b>Devolución de capital</b>		14.958,59	15.108,18	15.259,26	15.411,86	15.565,97

Figura 35 Cuadro de amortización

### 7.3 Cuenta de resultados

A continuación se puede ver la cuenta de resultados obtenida para los 5 años siguientes a la inversión (año 2018).

CUENTA DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	21.000.000,00	23.100.000,00	25.410.000,00	27.951.000,00	30.746.100,00
Aprovisionamiento	15.000.000,00	16.500.000,00	18.150.000,00	19.965.000,00	21.961.500,00
<b>Margen</b>	<b>6.000.000,00</b>	<b>6.600.000,00</b>	<b>7.260.000,00</b>	<b>7.986.000,00</b>	<b>8.784.600,00</b>
Gastos de personal	849.600,00	883.923,84	901.602,32	919.634,36	938.027,05
Alquileres	120.000,00	122.400,00	124.848,00	127.344,96	129.891,86
Otros gastos	948.000,00	962.220,00	976.653,30	991.303,10	1.006.172,65
<b>EBITDA</b>	<b>4.082.400,00</b>	<b>4.631.456,16</b>	<b>5.256.896,38</b>	<b>5.947.717,58</b>	<b>6.710.508,44</b>
Amortizaciones	21.150,00	21.250,00	22.041,67	23.041,67	23.041,67
<b>EBIT</b>	<b>4.061.250,00</b>	<b>4.610.206,16</b>	<b>5.234.854,72</b>	<b>5.924.675,91</b>	<b>6.687.466,78</b>
Gastos financieros	1.565,00	1.415,41	1.264,33	1.111,74	957,62
<b>BAI</b>	<b>4.059.685,00</b>	<b>4.608.790,75</b>	<b>5.233.590,38</b>	<b>5.923.564,17</b>	<b>6.686.509,16</b>
Impuesto sobre beneficios	1.339.696,05	1.520.900,95	1.727.084,83	1.954.776,18	2.206.548,02
<b>Resultado</b>	<b>2.719.988,95</b>	<b>3.087.889,80</b>	<b>3.506.505,56</b>	<b>3.968.787,99</b>	<b>4.479.961,13</b>

Figura 36 Cuenta de resultados previsional caso optimista

Las ventas y los aprovisionamientos estimados para los cinco años siguientes a la inversión, son obtenidos tomando como base las ventas y compras del año 2016 e incrementándole un 10 % anual.

Vladimir Nikolaev

En cuanto a los gastos de personal, se toma como base los gastos del 2016 con un incremento anual del 2%. Y teniendo en cuenta que se mantendría el mismo número de trabajadores. Esto es debido a que la empresa cuenta con los servicios de una empresa de trabajo temporal, para las variaciones de trabajo

Otra partida a tener en cuenta es la de los alquileres, actualmente la empresa desembolsa 10.000€ mensuales en alquileres, incluyendo el alquiler de la nave necesaria para las nuevas instalaciones. Aquí tenemos en cuenta un incremento del 2% anual. Los otros gastos se refieren a gastos de suministros y mantenimiento.

Las otras partidas incluidas en el resultado del ejercicio para los cinco años siguientes a la inversión han sido obtenidas de los datos comentados en el plan de inversión y financiación.

#### **7.4 Análisis de ratios**

Los ratios constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones. Sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una empresa. Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la misma en el tiempo, permitiendo el análisis de la tendencia como una de las herramientas necesarias para la proyección económica-financiera.

Para el desarrollo y análisis de los ratios es necesario elaborar las previsiones. Dado que ya están detallados el Plan de Inversión y el Plan de Financiación, junto con la Cuenta de resultados previsionales para los primeros cinco Ejercicios de la inversión, se dispone de toda la información para componer dicho Estado Contable.

Por tanto, en primer lugar se presenta el Balance de Situación previsto para los cinco primeros años, y a continuación se estudiarán los diferentes ratios sobre el Fondo de Maniobra, la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad.

Vladimir Nikolaev

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	156.500,00	156.500,00	157.500,00	163.000,00	173.000,00	173.000,00
Amortizaciones	0,00	21.150,00	42.400,00	64.441,67	87.483,33	110.525,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>156.500,00</b>	<b>135.350,00</b>	<b>115.100,00</b>	<b>98.558,33</b>	<b>85.516,67</b>	<b>62.475,00</b>
Existencias	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
Clientes	0,00	5.178.082,19	5.695.890,41	6.265.479,45	6.892.027,40	7.581.230,14
Tesorería	3.000.000,00	2.741.852,69	5.254.862,46	8.113.643,70	11.354.990,92	15.033.420,68
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>8.000.000,00</b>	<b>12.919.934,88</b>	<b>15.950.752,87</b>	<b>19.379.123,15</b>	<b>23.247.018,32</b>	<b>27.614.650,81</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.156.500,00</b>	<b>13.055.284,88</b>	<b>16.065.852,87</b>	<b>19.477.681,48</b>	<b>23.332.534,99</b>	<b>27.677.125,81</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reservas		2.447.990,06	5.227.090,87	8.382.945,88	11.954.855,07	15.986.820,09
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	156.500,00	141.541,41	126.433,22	111.173,96	95.762,11	80.196,13
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>156.500,00</b>	<b>2.589.531,46</b>	<b>5.353.524,10</b>	<b>8.494.119,84</b>	<b>12.050.617,18</b>	<b>16.067.016,23</b>
Proveedores		2.465.753,42	2.712.328,77	2.983.561,64	3.281.917,81	3.610.109,59
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>2.465.753,42</b>	<b>2.712.328,77</b>	<b>2.983.561,64</b>	<b>3.281.917,81</b>	<b>3.610.109,59</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>156.500,00</b>	<b>5.055.284,88</b>	<b>8.065.852,87</b>	<b>11.477.681,48</b>	<b>15.332.534,99</b>	<b>19.677.125,81</b>

Figura 37 Balance de situación previsional

#### 7.4.1 . Fondo Maniobra

Con tal de realizar un control contable de la empresa, se deben tener en cuenta una serie de magnitudes clave que pueden marcar la diferencia entre una empresa que goza de una excelente salud y una empresa que está al borde de la suspensión de pagos.

Una de esas magnitudes es el fondo de maniobra, dado que ayuda a garantizar la supervivencia de la empresa y puede aumentar la rentabilidad de la misma.

El fondo de maniobra indica si una empresa es solvente o no en el corto plazo. También puede nombrarse como fondo de rotación, porque se refiere a los recursos financieros a largo plazo que una empresa necesita para realizar su actividad en el corto plazo. Se trata de un cociente, muy ligado al ratio de liquidez, que se calcula tomando el activo corriente y restándole el pasivo corriente.

	2019	2020	2021	2022	2023
Fondo de maniobra	2.454.181,46	5.238.424,10	8.395.561,50	11.965.100,51	16.004.541,23

Figura 38 Fondo de maniobra

Como se puede observar, el fondo de maniobra es positivo en los cinco años de estudio, es decir, parte del Activo Corriente es financiado por recursos permanentes (Patrimonio Neto y Pasivo no Corriente). Por tanto, la empresa podría hacer frente a sus deudas a corto plazo.

#### 7.4.2 Ratios de liquidez

Lo ratios de liquidez comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad es capaz de generar tesorería, o lo que es lo mismo, convertir sus activos en liquidez a través de su ciclo de explotación.

	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio de Tesorería	3,21	4,04	4,82	5,56	6,26
Ratio de Liquidez	5,24	5,88	6,50	7,08	7,65
FM/total activo	0,19	0,33	0,43	0,51	0,58
FM/Pasivo corriente	1,00	1,93	2,81	3,65	4,43

Figura 39 Ratios de liquidez

Se considera que el valor óptimo para el ratio de liquidez es de 1,5. Se puede observar en el cuadro que la empresa presenta valores que crecen poco a poco en los cinco años estudiados. Quizás Doménech Hermanos debería realizar más inversiones.

En cuanto al ratio de tesorería, también crece en el periodo de tiempo estudiado. El valor optimo debe de estar próximo a 1, por lo que, la empresa dispondrá de mucha liquidez y tesorería.

El fondo de maniobra sobre el activo es positivo en todos los años de estudio, lo cual deja ver que tiene un peso considerable sobre el activo debido al buen estado del ratio de liquidez.

Vladimir Nikolaev

En relación al último ratio, el que mide el fondo de maniobra sobre el pasivo corriente, comentar que durante los cinco periodos expuestos se puede afirmar que la empresa no tiene problemas para atender su pasivo corriente, ya que este es mayor a 1.

### 7.4.3 Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento se utilizan para conocer la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera correspondiente.

	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio de endeudamiento	0,52	0,35	0,27	0,22	0,19

Figura 40 Ratio de endeudamiento

Como se observa en el gráfico, el valor del ratio de endeudamiento es más bajo de 0,4 a partir del año 2020. Anteriormente, este valor está comprendido en el rango que se considera óptimo, entre 0,4 y 0,6. Por tanto, la empresa no tendría un nivel de deuda excesiva, además la que tiene es a un precio muy barato como ya se ha comentado anteriormente.

RENTABILIDAD	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Económica</b>					
Rotación	1,61	1,44	1,30	1,20	1,11
Margen	0,19	0,20	0,21	0,21	0,22
<b>Financiera</b>					
Apalancamiento	5,33	3,07	2,32	1,95	1,73
Efecto fiscal	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
<b>ROE</b>	1,11	0,59	0,42	0,33	0,28
<b>ROE en %</b>	1,11	0,59	0,42	0,33	0,28

Figura 41 Rentabilidad económica y financiera

Podemos observar que nuestra rotación (Ventas/Activo) es muy elevada, todo lo contrario que nuestro margen (EBIT/Ventas). Podemos decir pues, que nuestra actividad se basa principalmente en la rotación, esto es, en satisfacer una gran cantidad de pedidos con un bajo margen para nosotros (como es el caso de Leroy

Vladimir Nikolaev

Merlin), y que a medida que pasan los años, este margen va incrementándose con la subida de las ventas.

El ratio de apalancamiento indica si la deuda es beneficiosa o no para la empresa, esto es, si endeudarnos más conlleva un aumento en nuestra rentabilidad o no. Esto se sabe si el ratio es superior o inferior a uno. En el caso de nuestra empresa podemos observar que el apalancamiento es superior a 1 en los cinco años siguientes a la inversión, por lo que interesará endeudarse y crecer.

El efecto fiscal es constante, ya que tributaremos en el impuesto de sociedades y este es un impuesto proporcional y no progresivo como lo puedan ser otros.

El ROE, o rentabilidad económica, será positivo desde el primer año lo cual es una buena señal para la estrategia.

### **7.5 .Recuperación de la inversión. VAN/TIR.**

En este apartado se va a realizar una evaluación financiera de las inversiones a través de los criterios VAN y TIR. Con estos criterios sabremos si la empresa es rentable a largo plazo.

El Valor Actual Neto (VAN) o también conocido como Valor Capital de la Inversión, es una herramienta clásica que permite calcular el valor presente de un determinado número de caja futuros, originados por una inversión.

Los flujos de caja representan la diferencia entre los cobros y los pagos ordinarios originados por la inversión. Si se obtiene un VAN mayor que 0 significa que tendremos beneficios y que el proyecto se debe aceptar. Si el VAN es igual a 0 quiere decir que no hay ni beneficios ni pérdidas. Por último, si el VAN es menor que 0 quiere decir que hay pérdidas y que el proyecto debe ser rechazado.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) o tasa de retorno, representa la tasa de interés con la cual el valor actual neto se iguala a cero. Se utiliza para obtener la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto. Proporciona una medida de rentabilidad relativa bruta anual por unidad monetaria comprometida en el proyecto.

Vladimir Nikolaev

La tasa de actualización más utilizada habitualmente es la correspondiente al coste del capital.

Para el cálculo del VAN y del TIR serán necesarios los siguientes parámetros:

- Desembolso inicial: 156.500,00 €
- Tasa de descuento: 1% (coste de la financiación de la empresa)
- Previsión de los flujos de caja para los 5 primeros ejercicios

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

<b>TIR</b>	2608%
<b>VAN</b>	35.489.666,97 €

Figura 42 VAN/TIR

Calculando estos valores obtenemos un VAN más que positivo, por lo que debemos aceptar el proyecto con creces ya que resultará viable. En 5 años, además de recuperar la inversión inicial, se ganará un gran beneficio.

La Tasa Interna de Retorno, no sólo es positiva, sino que resulta bastante superior al 100% y, por tanto, muy superior al coste de la inversión por lo que podemos afirmar que este proyecto es más que viable.

## **8. Conclusiones**

## 8.1 Conclusiones

Después de realizar todo el plan de empresa de Doménech Hermanos, abarcando tanto el análisis interno como el externo, se han podido observar las amenazas y las debilidades de la empresa desde un marco interno, así como las oportunidades y las amenazas que se presentan desde el exterior.

Los puntos negativos que más afectan a la empresa, tanto desde el punto de vista interno como desde el externo, son los competidores del grupo 3 del mapa de grupos estratégicos. Como ya hemos comentado, se trata de empresas grandes de carácter internacional. Por lo que Doménech Hermanos debe de mejorar su situación con tal de poder mejorar su situación respecto a la competencia.

Partiendo del análisis DAFO, se ha podido llegar a diferentes estrategias a seguir por la empresa. En este proyecto se han realizado diferentes filtros de ajustabilidad, aceptabilidad y factibilidad con tal de seleccionar las estrategias más adecuadas para la empresa. Las estrategias seleccionadas han sido la adquisición de nuevas instalaciones de cortes y la mejora de la página web con venta online.

Aunque estas dos hayan sido las estrategias elegidas, las otras no dejan de ser útiles para la mejora de la situación de Doménech Hermanos.

Las campañas de publicidad para darse a conocer es una buena opción para llegar al nivel de sus competidores.

La oferta de productos de bajo coste supone disminuir niveles de calidad, por lo que puede verse dañada la imagen de la empresa. Aunque por otro lado, puede conllevar nuevos ingresos ya que surge la posibilidad de nuevos clientes potenciales que busquen un menor precio y una menor calidad en los productos

Llegados a este punto, es la empresa la que tiene en sus manos la decisión de la mejora de la empresa mediante la puesta en marcha de la adquisición de nuevas instalaciones de cortes. Ya que en el estudio del plan financiero todos los indicadores eran favorables para la ejecución de esta estrategia.

## **9. Bibliografía**

## 9.1 Bibliografía

### Información obtenida de libros o empresa:

- Información aportada por la empresa
- Johnson G.; Sholes K. y Whittington (2010). Fundamentos de estrategia.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA
- Navas López, J. E. y L. A. Guerras Martín (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid, Civitas.

### Información obtenida de Internet:

- [http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/DIRECCIONES\\_GENERALES/TRANSPORTE\\_TERRESTRE/MERCANCIAS/AUTORIZACIONES\\_BILATERALES/](http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_TERRESTRE/MERCANCIAS/AUTORIZACIONES_BILATERALES/)
- <http://www.libremercado.com/2016-06-02/el-paro-registrado-baja-de-los-4-millones-por-primera-vez-en-seis-anos-1276575426/>
- <https://www.idealista.com/news/finanzas/inversion/2015/11/24/740057-imagen-del-dia-en-que-parte-del-ciclo-se-encuentran-las-principales>
- [http://elpais.com/elpais/2015/02/27/media/1425063738\\_603384.html](http://elpais.com/elpais/2015/02/27/media/1425063738_603384.html)
- [http://elpais.com/elpais/2013/11/29/media/1385748284\\_360476.html](http://elpais.com/elpais/2013/11/29/media/1385748284_360476.html)
- <http://www.fomento.gob.es/MFOMB Prensa/Noticias/Espa%C3%B1a-solicita-fondos-CEF-para-realizar-por-valor/e106dd88-2a28-45bb-a476-d562908caaeb>
- [https://www.sepe.es/contenidos/ca/que\\_es\\_el\\_sepe/estadisticas/datos\\_avance/paro/index.html](https://www.sepe.es/contenidos/ca/que_es_el_sepe/estadisticas/datos_avance/paro/index.html)
- <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc1216.pdf>