



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *Plan de acción estratégica para Ecosonnen SL*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*Iñaki Mataix Corbí*

**TUTOR:**

*Josép Capó Vicedo*

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Septiembre del 2017

# Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>Capítulo 1. Objeto, motivación y justificación</b> ..... | 5  |
| Objeto.....   | 5  |
| Motivación .....  | 5  |
| Justificación .....   | 6  |
| <b>Capítulo 2. Marco Teórico</b> .....                      | 7  |
| <b>Estrategia</b> .....                                     | 7  |
| Estrategia Corporativa.....                                 | 7  |
| Estrategia competitiva .....                                | 10 |
| Estrategias Funcionales.....                                | 12 |
| Estrategias de internacionalización.....                    | 12 |
| <b>Dirección estratégica</b> .....                          | 12 |
| <b>Planificación estratégica</b> .....                      | 13 |
| Análisis externo .....                                      | 15 |
| Análisis Interno.....                                       | 17 |
| Formulación, evaluación y selección de estrategias .....    | 19 |
| Evaluación de estrategias.....                              | 20 |
| Elaboración de los planes de acción .....                   | 21 |
| Elaboración del presupuesto.....                            | 22 |
| <b>Capítulo 3. Antecedentes</b> .....                       | 23 |
| Introducción .....  | 23 |
| Historia de la empresa .....                                | 23 |
| Misión y Visión de Ecosonnen.....                           | 24 |
| Estrategias seguidas por Ecosonnen .....                    | 25 |
| Estructura actual y procesos de la empresa .....            | 26 |
| <b>Capítulo 4: Análisis Estratégico</b> .....               | 29 |
| <b>Análisis Externo</b> .....                               | 29 |
| Análisis del macroentorno .....                             | 29 |
| Análisis del microentorno .....                             | 38 |
| Amenazas y oportunidades.....                               | 47 |
| <b>Análisis Interno</b> .....                               | 49 |
| Identificación de los recursos y capacidades .....          | 49 |

|   |           |
|---|-----------|
| Inventario de recursos .....  | 50        |
| Análisis funcional de las distintas capacidades de Ecosonnen .....  | 54        |
| Evaluación de los recursos y capacidades.....   | 56        |
| Perfil estratégico de la empresa.....   | 57        |
| Matriz de Fortalezas y debilidades.....   | 59        |
| <b>Capítulo 5: Formulación y evaluación de estrategias.....</b>   | <b>63</b> |
| <b>Formulación de estrategias.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>Evaluación de estrategias.....</b>   | <b>67</b> |
| Ajuste de la estrategia.....  | 67        |
| Aceptabilidad de las estrategias.....   | 69        |
| Factibilidad de las estrategias .....   | 71        |
| Conclusiones .....  | 72        |
| <b>Capítulo 6: Planes de acción.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>Elaboración de los planes de acción .....</b>  | <b>73</b> |
| Plan de acción para E1: Construir una página web y ofertar y vender todo tipo de productos relacionados con las energías renovables .....   | 73        |
| Plan de acción para E3: Realizar una campaña de marketing on-line para intentar captar nuevos clientes.....   | 75        |
| Plan de acción para E5: Diversificar productos y servicios para ofrecer instalaciones eléctricas, instalaciones de climatización relacionadas con las energías renovables y auditorías energéticas..... | 77        |
| Plan de acción para E7: Iniciar una campaña publicitaria para ofertar instalaciones de equipos de energías renovables, autoconsumo y climatización.....   | 78        |
| <b>Priorización de los planes de acción .....</b>   | <b>79</b> |
| <b>Presupuesto y viabilidad financiera.....</b>   | <b>80</b> |
| Coste de las estrategias.....   | 80        |
| <b>Business Model Canvas .....</b>  | <b>82</b> |
| <b>Capítulo 7: Conclusiones.....</b>  | <b>85</b> |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>86</b> |
| Bibliografía .....  | 86        |
| -Fuente y elaboración de imágenes .....   | 86        |
| -Libros consultados: .....  | 87        |
| -Páginas WEB consultadas: .....   | 87        |
| -Bases de datos: .....  | 89        |



# Capítulo 1. Objeto, motivación y justificación

## Objeto

El objeto principal para la realización de este proyecto es la realización de un plan estratégico que mejore la mala situación que atraviesa en este momento Ecosonnen SL. Ecosonnen SL es una empresa alcoyana que se dedica al sector de las energías renovables. Su principal unidad de negocio son las instalaciones fotovoltaicas, aunque también trabajan otros temas como climatización y fontanería. Se pretende realizar un exhaustivo análisis de la situación interna de la empresa, así como del entorno general y específico de esta que nos permita realizar un diagnóstico que sirva como base para el planteamiento de las distintas estrategias o hojas de ruta a seguir.

Las energías renovables son la única forma sostenible de continuar con el desarrollo humano por lo que antes o después se consolidará como un sector en auge. A continuación, se analizará en detalle todo el sector de las energías renovables a nivel nacional. Se estudiarán todas aquellas variables del entorno que afectan a este sector. A través de un análisis de las dimensiones Politico-legal, económica, socio-cultural y tecnológica se estudiará cual es la situación que atraviesa el país y como afecta al mundo de las energías renovables. El objetivo de éste, será mejorar la situación de Ecosonnen en particular y el país en general, ya que el uso de energías renovables es beneficioso para todos a todas las escalas. Respecto al análisis sectorial, se ha realizado a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter que ofrece una visión y análisis en profundidad de los proveedores, clientes, competidores actuales, competidores potenciales y productos sustitutivos.

Adicionalmente se realizará un análisis interno de la propia empresa, con el objetivo de detectar sus principales fortalezas y debilidades. Esto se llevará a cabo realizando un análisis funcional de la misma.

Por último y en base al análisis estratégico anterior, se han creado las distintas estrategias que ha de llevar a cabo la empresa para mejorar su situación. Estas han sido detalladas en planes de acción en los que se fijan objetivos cuantificables, fechas y presupuesto.

## Motivación

Con la realización del siguiente informe se han puesto en práctica los conocimientos adquiridos durante el grado, especialmente en materia de dirección y planificación estratégica. El trabajo me ha permitido adquirir un enfoque práctico de todo lo aprendido y me ha aportado nuevas técnicas y herramientas para mejorar mi comprensión de todo lo aprendido.

La planificación y la dirección estratégica es un ámbito de conocimiento fundamental dentro de la gestión empresarial, te enseña a preparar una respuesta adecuada a las amenazas y oportunidades surgidas en el entorno, así como a las debilidades y fortalezas internas. Busca la creación de una estrategia que quede plasmada en el plan estratégico que conduzca a la empresa a cumplir sus objetivos.

Con la realización de este informe y la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera se finaliza una etapa, ya que la presentación de este informe supone el requisito final para la obtención del título académico.

## Justificación

Actualmente las empresas se encuentran ante un entorno cambiante que evoluciona a gran velocidad. Las tecnologías de información y comunicación potenciadas por internet y un mundo cada vez más conectado a la red provocan que las empresas tengan que responder a gran velocidad a los cambios que se producen. La dirección estratégica se ha convertido en el modelo dominante para gestionar la respuesta empresarial a los veloces cambios que se producen en el entorno, buscando aprovechar las oportunidades que se generan y neutralizar las amenazas.

La elaboración de un Plan estratégico basado en el análisis de la información relevante pasada presente y futura es la base para establecer un plan de acción que permita a la empresa alcanzar sus objetivos. En este informe, queda plasmado todo el trabajo realizado para la consecución de un plan estratégico y por tanto de los objetivos de la empresa. Está estructurado en siete capítulos. El primero, este mismo capítulo, es una declaración de intenciones en la que expreso mis inquietudes y objetivos a la hora de haber escogido este ámbito para realizar mi proyecto. El capítulo II hace referencia a una introducción teórica, en el que se pretende involucrar al lector en el campo de la planificación y dirección estratégica. Este capítulo servirá de soporte al lector. El capítulo III muestra toda la información referente a la historia y la situación actual de la empresa objeto de análisis, Ecosonnen SL. En el capítulo IV se realiza el análisis estratégico que servirá para obtener toda la información necesaria a la hora de formular las distintas estrategias posibles. En el capítulo V se formulan las distintas posibles estrategias, también se aplican diversos filtros para evaluar las distintas estrategias y seleccionar las que mejor casen con nuestros objetivos y nuestra situación. En el capítulo VI se detallan las estrategias plasmándolas en planes de acción. Por último, el capítulo VII servirá como punto final a nuestro trabajo y en él se plasmarán las conclusiones obtenidas.

## Capítulo 2. Marco Teórico

El siguiente capítulo hace referencia al marco teórico, donde se recoge toda la información teórica referente a los conceptos de estrategia, planificación estratégica y dirección estratégica que permitirán al lector familiarizarse con el tema. Se recoge de manera detallada toda la información teórica referente al procedimiento a seguir para realizar una correcta planificación estratégica y así diseñar unos planes de acción que marquen la hoja de ruta a seguir por la empresa en un futuro.

### Estrategia

Se puede definir a la empresa como un sistema abierto en constante interacción con su entorno. El entorno de la empresa estará formado por una serie de elementos cada uno de los cuales ejercerá una influencia sobre la empresa. El impacto de estos elementos puede tener un efecto positivo o negativo, traduciéndose para la empresa como una amenaza o una oportunidad.

La estrategia empresarial es la respuesta que la empresa dará para tratar de evitar un entorno dominador y pasar a un entorno dominado y convertir las distintas amenazas del entorno en oportunidades.

Se puede definir estrategia empresarial como: *Orientación y alcance de una organización a largo plazo que permite alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de recursos y capacidades con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés.* (Capó, 2016)

Se pueden considerar **tres niveles de la estrategia**:

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

### Estrategia Corporativa

La **estrategia corporativa** hace referencia al alcance general de la organización. Busca la forma de añadir valor a las distintas unidades de negocio e implica decisiones sobre el conjunto de la organización. Entre las diferentes cuestiones sobre las que se encarga se puede encontrar: Misión visión y objetivos de la empresa, Cobertura geográfica, Diversidad de productos, Asignación de recursos etc.

Cualquier tipo de actividad por encima del ámbito de unidad de negocio hace referencia a actividades corporativas. La estrategia corporativa debe ocuparse de dos puntos básicos:



Ilustración 1: Niveles de la estrategia. Fuente: (Capó 2016) Elaboración propia.

- Decisiones estratégicas sobre el alcance de la organización como la diversidad de productos y de mercados
- Formas de creación de valor a nivel corporativo, como la gestión de la cartera de negocios y el papel de la matriz corporativa

El primer objetivo de la estrategia corporativa ha de ser determinar en qué actividades compite o va a competir la empresa, es decir definir su campo de actividad. La identificación de las posibles direcciones de desarrollo ha de partir del análisis estratégico. A través de la **Matriz de Ansoff** podemos comprender las principales direcciones de desarrollo:

### *Tipos de estrategias corporativas*

Tabla 1: Matriz de Ansoff. Fuente: (Capó 2016) Elaboración propia

|          |            | Productos              |                         |
|----------|------------|------------------------|-------------------------|
|          |            | Existentes             | Nuevos                  |
| Mercados | Existentes | Proteger/construir     | Desarrollo del producto |
|          | Nuevos     | Desarrollo del mercado | Diversificación         |

**Proteger:** Esta opción se da cuando las organizaciones protegen o consolidan su posición en los mercados actuales con productos actuales. Requiere atención para mantener la posición competitiva de la empresa. Pueden darse dos situaciones, la **existencia de un negocio con malos resultados:** Una vez estudiadas las causas que provocan el mal funcionamiento de dicho negocio se disponen de dos opciones básicas; Saneamiento (Reestructuración del equipo directivo, redefinición de la estrategia competitiva...) Abandono del negocio. **Reestructurar la cartera de negocios:** En ocasiones no es un negocio el que plantea malos resultados sino la propia cartera de negocios, motivado por problemas como el exceso de diversificación, aparición de competidores importantes o existencia de negocios deficitarios.

**Construir:** La empresa trata de ganar cuota de mercado aumentando sus ventas de productos ya existentes en mercados ya existentes mediante una incrementación de su participación en el mercado o desarrollando la demanda global. Esta estrategia es especialmente adecuada en sectores emergentes, maduros o en declive. El incremento de la cuota de mercado genera economías de escala.

**Desarrollo de producto:** La empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos con características nuevas o diferentes, o se amplía la línea de productos. Estas estrategias son adecuadas cuando la empresa compite en un sector muy especializado tecnológicamente, ofrece productos de mayor calidad a precios comparables o la empresa cuenta con una fuerte capacidad de I+D+i

**Desarrollo de mercados:** La empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Los nuevos mercados pueden ser; Nuevas áreas geográficas, nuevas funciones o nuevos segmentos o grupos de clientes. Esta opción es adecuada cuando:

Aparecen nuevos canales de distribución, La empresa ha alcanzado tasas altas en los mercados actuales, Las instalaciones productivas están infrautilizadas, La empresa dispone de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para la expansión

**Diversificación:** La empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. La diversificación es la estrategia de desarrollo más drástica y arriesgada pues obliga a la empresa a operar en entornos competitivos nuevos. Hay dos tipos de diversificación, la **Diversificación relacionada** se da cuando existe relación entre las actividades existentes y las nuevas (Integración vertical o horizontal). La **Integración vertical** supone la entrada de la empresa en actividades relacionadas con su ciclo de producción completo, convirtiéndose en su propio proveedor o cliente. Este tipo de integración puede mejorar la posición competitiva o la rentabilidad. La **integración horizontal** es el desarrollo de actividades complementarias a las actuales. Busca la explotación de sinergias a través de la transferencia de conocimientos o compartir recursos. La integración horizontal permite la reducción de costes y la diferenciación al utilizar una marca o tecnología de base común sobrepasando barreras ya existentes. Por otro lado, existe la **diversificación no relacionada**. Solo pueden darse sinergias en el ámbito financiero y en el sistema de dirección. El objetivo es financiero, buscando la reducción del riesgo global mediante la entrada en sectores diversos. Este tipo de diversificación suele llevarse a cabo mediante la adquisición y fusión de empresas.

#### *Métodos de desarrollo de la estrategia corporativa*

Las direcciones estratégicas mencionadas anteriormente pueden implantarse a través de diferentes métodos de desarrollo.

**Desarrollo interno:** Consiste en invertir en la propia empresa, consiguiendo un mayor tamaño y/o capacidad mediante nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria etc... Se trata de la forma convencional de crecimiento de la empresa, desarrollando sus competencias esenciales que pueden ser dirigidas hacia sus negocios ya existentes o hacia la introducción en unos nuevos.

**Desarrollo externo:** Resulta de la adquisición, participación o control de otras empresas. Este tipo de método de desarrollo suele darse debido a motivos de eficiencia económica, motivos de poder de mercado o otros motivos como seguimiento de tendencias mayoritarias del sector o cumplimiento de los objetivos propios de los directivos. Hay dos tipos de desarrollo externo. **La integración de sociedades:** Se da cuando se unen dos o más empresas y normalmente una pierde su personalidad jurídica. La otra forma es la **participación en sociedades**, se da cuando **una** empresa compra parte del capital social de otra con la intención de dominarla total o parcialmente.

**Alianzas estratégicas**, se dan cuando se establecen vínculos y relaciones entre las empresas, pero sin que se produzca pérdida de la personalidad jurídica de ninguna de las partes. Hay tres tipos de alianzas principales. **Joint Ventures**, se da cuando las organizaciones siguen siendo independientes, pero crean una nueva empresa que pertenece a las dos matrices. **Alianzas de redes**, cuando dos o más organizaciones colaboran juntas con relaciones formales que permiten ventajas mutuas. Y por último **acuerdos Intermedios;** Coproducción, franquicias, licencias etc...

## **Estrategia competitiva**

En segundo lugar, se encuentra la **estrategia competitiva o de negocios** que se refiere a como se ha de competir con éxito en los diferentes mercados en los que se encuentra la empresa. En este nivel estratégico las decisiones harán referencia a las distintas unidades de negocio en las que opere la empresa, tratándose de desarrollar lo mejor posible cada actividad de cada unidad estratégica. Este tipo de estrategias deben permitir la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Se puede definir **ventaja competitiva** como; característica de una empresa que la diferencia de otra, colocándola en una posición relativa superior para competir. Según Porter, hay dos ventajas competitivas genéricas.

### ***Ventajas Competitivas***

La ventaja competitiva en costes consiste en ofrecer el producto a un precio unitario inferior al de los competidores más directos. Surge cuando se dispone de ventajas en los procesos de adquisición de materias primas, fabricación, gestión o distribución. Como ventajas ofrece una mayor rentabilidad y una mayor flexibilidad a la hora de absorber incrementos en el coste de los recursos que adquiere. Sus principales riesgos son la imitación de los competidores y la necesidad de atención constante al proceso productivo.

La otra ventaja competitiva es la diferenciación. Se produce por la existencia de una cualidad propia del producto o servicio que lo hace diferente de la competencia y que el consumidor es capaz de identificar y valorar como una ventaja para él. Gracias a esto, los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior por él. Este tipo de estrategia crea lealtad de los clientes y permite precios y márgenes más elevados que empresas menos diferenciadas. La diferenciación puede surgir de; Características del producto, (Físicas, rendimiento, complementos) Características del mercado, (percepción y valoración del producto, Variedad de gustos y necesidades del cliente) y Características de la empresa (Prestigio de la empresa, forma de concebir el negocio, ética empresarial). Sus principales riesgos son el elevado precio, la imitación de los competidores o la reducción del valor percibido por el cliente.

Existe una tercera ventaja competitiva según Porter, enfoque o Nicho, Consiste en centrarse en un segmento y perseguir liderazgo en costes o diferenciación. Se podría decir que esta estrategia surge de las anteriores por lo que tiene las mismas ventajas/inconvenientes que los dos casos anteriores.

### ***El reloj Estratégico***

Algunos autores (Faulkner y Bowman, 1995; Johnson Etal, 2006) plantean la posibilidad de que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación no sean tan excluyentes como sugiere Porter. Esto se debe al hecho de que existen empresas de éxito sin que sean ni líderes en costes ni sus productos los más diferenciados. Estos son los productos con una buena relación calidad-precio.

Estos autores proponen un esquema basado en las ideas de Porter pero que trata de matizarlas, ampliarlas y dar a sus estrategias genéricas una visión más externa., orientada al mercado, que interna:

Los clientes de un sector pueden comprar a unas empresas u otras en función de dos criterios; El precio, y el valor añadido percibido. De su combinación surgen ocho opciones estratégicas competitivas posibles, agrupables en cuatro grupos o categorías.

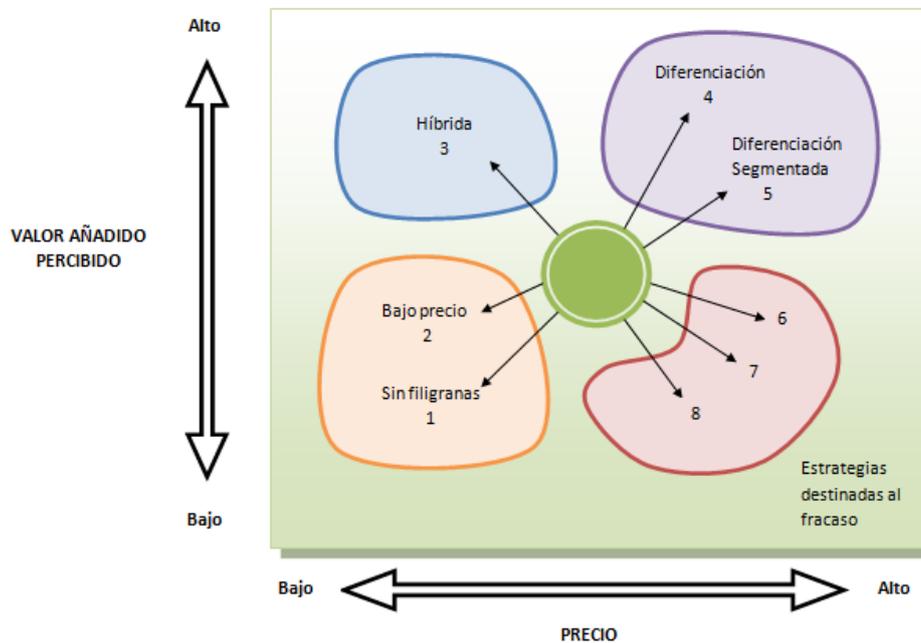


Imagen 1: Reloj estratégico. Fuente: [www.descuadrando.es](http://www.descuadrando.es)

- Estrategia sin filigranas:** Esta estrategia combina un precio reducido con bajas ventajas específicas, atendiendo a un segmento de mercado sensible al precio.
- Estrategia de precio reducido:** En esta estrategia se busca un precio inferior al de los competidores, pero manteniendo ventajas percibidas similares. Esta opción es especialmente viable cuando la empresa es líder en costes y los competidores no pueden entrar en una guerra de precios contra ella.
- Estrategia Híbrida:** Proporciona productos con alto valor añadido percibido, pero a un bajo precio. Se trata de una estrategia híbrida entre bajos precios y diferenciación pero que exige una doble habilidad por parte de la empresa. La empresa ha de ser capaz de captar y atender los gustos y necesidades de los consumidores a la vez que se mantiene una estructura de costes reducida.
- Diferenciación:** Implica una clara orientación de la empresa hacia el mercado, tratando en todo momento de conocer quiénes son sus clientes y que gustos y necesidades tienen. Mediante la mejora del producto o su percepción la empresa consigue la diferenciación
- Diferenciación segmentada:** Consiste en ofrecer a los clientes un alto valor añadido percibido a unos precios significativamente altos, dirigiendo el producto a un selecto segmento del mercado (Nicho)
- Trayectorias 6,7,8:** Implican estrategias con precios altos pero un valor percibido por el cliente normal o bajo. Estas estrategias suelen ser desarrolladas por empresas en una posición de monopolio.

## Estrategias Funcionales

El tercer nivel estratégico está ocupado por las **estrategias funcionales u operativas**, en este nivel se busca fijar los criterios de cómo han de asignarse los recursos y capacidades dentro de cada área funcional en la empresa. Este tipo de estrategias normalmente se denominan **políticas de empresa** y son esenciales para el funcionamiento de las estrategias a niveles superiores.

## Estrategias de internacionalización

También cabe mencionar las estrategias de internacionalización. Las estrategias de internacionalización son un tipo de estrategias corporativas consistentes en el desarrollo de mercados. Implica salir a competir fuera de las fronteras nacionales y vender en países distintos al del origen.

## Dirección estratégica

La dirección estratégica es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular estrategias y ponerlas en práctica. Entre sus principales funciones podemos encontrar:

- Desarrollo y motivación de los recursos y capacidades de la empresa
- Coordinación de los recursos para que estén disponibles en la cantidad momento y lugar adecuados.
- Búsqueda de rentas empresariales, es decir, creación de valor.

Dentro del proceso global de la dirección estratégica se pueden encontrar tres grandes fases. La primera hace referencia al análisis estratégico, es decir, la comprensión de la posición estratégica de la organización. El análisis estratégico se puede dividir en dos grandes bloques. Por un lado, se encuentra el análisis interno que trata de identificar las fortalezas y debilidades presentes en la organización. Por otro lado, encontramos el análisis externo que hace referencia al entorno de la organización, mediante este análisis se identifican las principales oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la organización. El análisis estratégico es completado con la formulación de la misión visión y objetivos de la empresa.

En segundo lugar y una vez completada la primera se encuentra la formulación de estrategias. En base al anterior análisis realizado han de formularse las distintas estrategias que va a llevar a cabo la organización. Estas estrategias han de adaptarse a la organización.

Por último, llegamos a la fase de implantación de las estrategias previamente formuladas. Dentro de la fase de implantación se encuentran tres subfases, la primera hace referencia a la evaluación y selección de estrategias. La segunda consiste en la puesta en práctica de las estrategias previamente seleccionadas. Por último, encontramos la fase de control que busca medir y ajustar el funcionamiento de las estrategias.

Pese a que el orden lógico de las fases es el anterior, se da un proceso continuo de realimentación entre las distintas fases.

## Planificación estratégica

La planificación es el proceso de análisis de la información relevante pasada y presente, junto con una previsión de la probable evolución futura, en base a los cuales puede ser establecido un curso de acción o plan que conduzca a la empresa a lograr sus objetivos.

Con la planificación se consigue:

- Analizar y preparar las decisiones que van a ser ejecutadas
- Diseñar el marco operativo dentro del cual se va a situar la empresa en el futuro

La planificación estratégica es el proceso de formalización de la dirección estratégica de la empresa. Supone la plasmación en planes de todos los supuestos y decisiones que se integran en el proceso de dirección estratégica. La planificación estratégica se ha de plasmar de forma explícita en un **plan estratégico**.

Un plan estratégico es un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, para poner en práctica en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las necesidades de los grupos de interés. Se trata de un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y continua con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno cambiante.

- A nivel corporativo define:
  - Misión y visión de la empresa
  - Análisis estratégico general
  - El campo de actividad de la empresa a través de las acciones de las decisiones de expansión, diversificación, crecimiento interno y externo etc.
- A nivel de negocio define:
  - El posicionamiento competitivo de cada uno de sus negocios que permita conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo
  - El análisis estratégico a nivel de negocio para formular la estrategia competitiva más adecuada
- A nivel funcional define:
  - Las necesidades formales que en las distintas áreas operativas exigen las estrategias corporativas y de negocios
  - La importancia que las áreas funcionales tienen en la generación de las competencias distintivas de la empresa

Entre las principales ventajas de la planificación estratégica podemos encontrar:

1. Unifica la orientación de la empresa a través de un proceso formal y sistemático
2. Obliga a llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno
3. Aumenta la capacidad de reacción de la empresa frente a cambios imprevistos
4. Supone una visión integral de la empresa que incorpora los problemas del análisis, la formulación y la implantación de estrategias
5. Permite la participación del personal en las decisiones empresariales

6. Obliga a los directivos a pensar, reflexionar, comprender y negociar entre ellos los principales problemas que les afectan
7. Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, al obligar a una reflexión lógica sobre la orientación estratégica de los distintos negocios

Las empresas medianas suelen adoptar un proceso basado en los tres pilares básicos de la planificación:

- Plan estratégico
- Plan de marketing estratégico
- Plan de gestión anual



Ilustración 2: Plan de acción en empresa mediana. Fuente: (Capó, 2016)

Se podría decir que la planificación estratégica cuenta con tres fases principales. La primera fase hace referencia al análisis y diagnóstico de la situación actual. Está compuesta por un análisis externo o del entorno y un análisis interno o de la organización. En el análisis externo buscamos obtener las distintas amenazas u oportunidades que pueden afectar a la empresa. En el interno las distintas fortalezas o debilidades que posee la empresa. Con toda esta información se busca elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

La siguiente fase hace referencia a las decisiones estratégicas de la organización. En ella hay que plasmar de forma explícita los objetivos corporativos de la organización (Misión, visión...) así como formular, evaluar y seleccionar las distintas estrategias que ha de llevar a cabo la organización.



Ilustración 3: Fases de la planificación estratégica. Fuente: (Capó, 2016)

La última fase es la de las decisiones operativas. En esta fase han de elaborarse los planes de acción que ha de seguir la empresa y los respectivos presupuestos ligados a los planes de acción.

## Análisis externo

El análisis externo se interesa únicamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, pudiendo ser esta relevante en la definición de la estrategia empresarial. Este análisis permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a las mismas.

Se suelen distinguir dos grandes niveles del entorno:

- **Macroentorno:** Medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad.
- **Microentorno:** Parte del entorno más específica y próxima a la actividad de la empresa, es decir el sector o rama de la actividad económica al que pertenece la empresa.



Ilustración 4: Niveles del entorno. Fuente: (Capó, 2016)

## Análisis del macroentorno

Las herramientas a utilizar para el análisis del macroentorno van a ser el análisis PEST y el perfil estratégico del entorno. El análisis PEST consiste en el estudio de los factores Político-legales, económicos, socioculturales y Tecnológicos que influyen sobre la organización. Su objetivo es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro.

- **Dimensión Político-Legal:** Engloba todos aquellos factores relacionados con los gobiernos y el marco legislativo actual.
  - **Clima político**
  - **Déficit o superávit presupuestario**
  - **Deuda del gobierno**
  - **Nuevas leyes**
- **Dimensión económica:** Se consideran principalmente los indicadores macroeconómicos relacionados con el poder adquisitivo de los compradores.
  - **Nivel y distribución de la renta**
  - **Tipo de interés y tipo de cambio**
  - **PIB**
  - **Inflación**
  - **Etapas del ciclo económico**
  - **Tasa de desempleo**
- **Dimensión sociocultural:** Debe de analizarse el entorno sociocultural de su ámbito de influencia actual y futuro.
  - **Variables demográficas**

- **Variables socioculturales**
- **Variables medioambientales**
- **Instituciones sociales**
- **Dimensión tecnológica:** Las innovaciones tecnológicas son una de las principales fuentes de ventaja competitiva.
  - **Nuevos productos y procesos**
  - **Obsolescencia de productos**

El perfil estratégico del entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST. Se elabora en dos fases:

1. Se elabora una lista de los factores clave del entorno agrupándolos por variables.
2. Valorar como afectan a la empresa dichos factores anteriores en una escala del 1 al 5, siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo.

Al representar el perfil estratégico resultante las oportunidades son los picos hacia la derecha y las amenazas son los picos hacia la izquierda.

### **Análisis del microentorno**

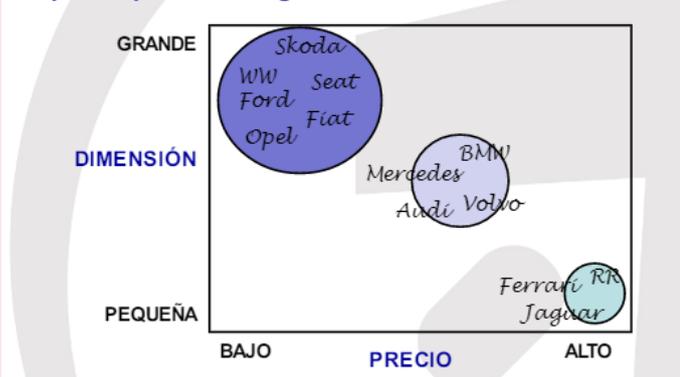
El análisis del entorno general se completa con el análisis del microentorno o entorno específico. Las oportunidades serán factores que reduzcan la competencia y posibiliten rentas superiores y las amenazas todo lo contrario. En aquellos sectores con un elevado número de empresas y muy heterogéneas puede ser interesante segmentar.

Una de las herramientas a utilizar para el análisis del microentorno es la segmentación estratégica. Para realizar esta segmentación se utiliza el concepto de grupos estratégicos, es decir se agrupan las empresas por conjuntos que siguen una misma estrategia.

Las conclusiones de la segmentación se representarán en un mapa de grupos estratégicos con dos variables. En primer lugar y como eje de ordenadas encontraremos la dimensión del grupo estratégico y como eje de abscisas el precio en el que compete.

Una vez analizada o no la conveniencia o no de dividir el sector en segmentos más pequeños, debe procederse a analizar el atractivo del sector o segmento

**Mapa Grupos Estratégicos en el Sector del Automóvil**



**Ilustración 5: Segmentación Estratégica. Fuente: Capó, 2016**

elegido, para ello se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter. El modelo de las 5 fuerzas de Porter indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por 5 fuerzas de presión competitiva.

- **Horizontales:**

- **Competencia de los productos sustitutivos:** Hacen referencia a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto que ofrece el sector.
- **Competencia de los nuevos competidores que pueden entrar en el sector:** Es una amenaza para el sector ya que intensificará la competencia actual y reducirá el atractivo del mismo.
- **Competencia de los rivales ya establecidos:** Hace referencia a la actuación de competidores ya existentes, a mayor intensidad menor posibilidad de obtención de rentas superiores.
- **Verticales**
  - **Poder de negociación de los proveedores:** A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye, ya que son ellos los que imponen sus condiciones.
  - **Poder de negociación de los clientes:** A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye, ya que son ellos los que imponen sus condiciones.

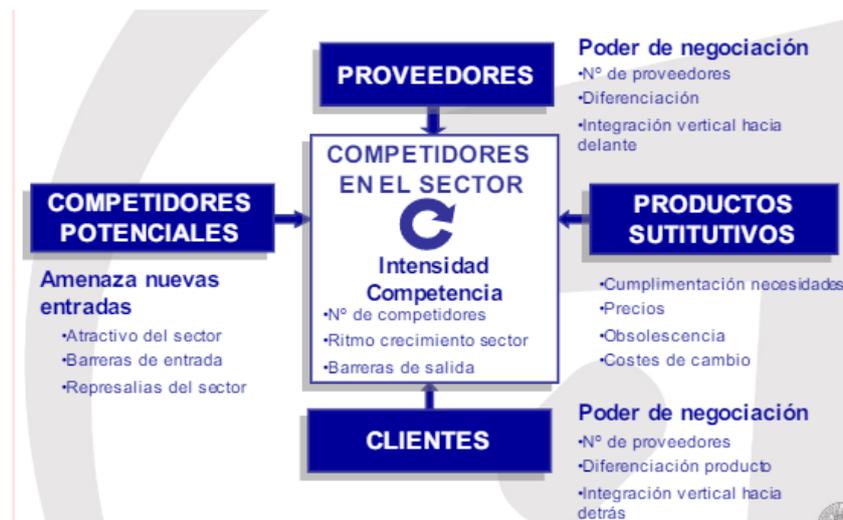


Ilustración 6: Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: (Capó, 2016)

### Análisis Interno

El análisis interno es un instrumento básico para la formulación de la estrategia. En el análisis interno buscamos identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y capacidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes y puntos débiles de esta.

Como primera aproximación para el análisis interno ha de delimitarse la identidad de la empresa, tipo de empresa, características fundamentales, características básicas (edad, tamaño, campo...) etc.

El siguiente paso es identificar sus variables clave, sobre ella estarán sus puntos fuertes y débiles. En base a ellas se realizará un diagnóstico más profundo de la empresa. En base a sus variables clave depende el potencial de la empresa para hacer frente a sus retos.

Para realizar el análisis interno es importante tener claro los conceptos de recursos y capacidades

- Los recursos son las unidades básicas de análisis, son el conjunto de factores o activos de los que dispone y controla una empresa. Para que sean realmente útiles han de ser bien combinados y gestionados para generar una capacidad.
- Las capacidades son las habilidades colectivas de la organización. Solo existe si las personas se reúnen y colaboran entre sí.

### *Identificación de recursos y capacidades*

Como primer paso en el análisis debería realizarse un inventario de los recursos de la empresa. El siguiente esquema puede ayudar a clasificar los recursos.

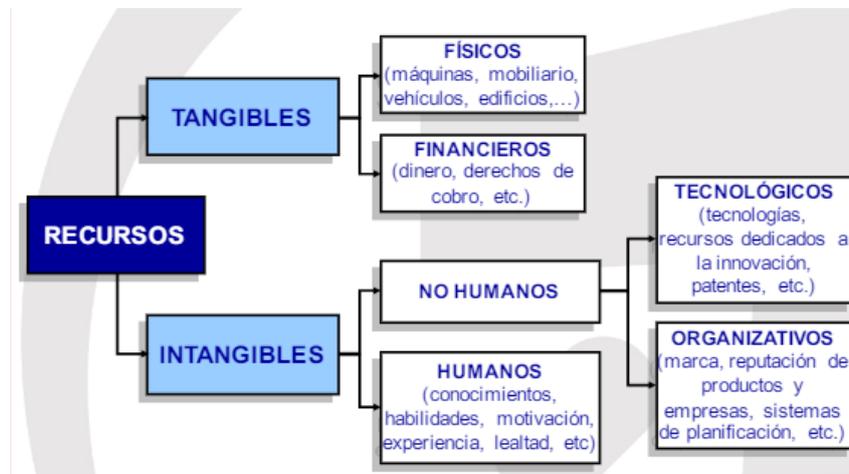


Ilustración 7: Identificación de recursos. . Fuente: Apuntes de Planificación estratégica (Capó, 2016)

A partir del inventario de recursos pasaríamos a identificar las capacidades. Las capacidades están ligadas al capital humano y surgen de la combinación de los diferentes recursos.

El análisis funcional es una buena forma de identificar las capacidades clave en una empresa a través de sus áreas funcionales. Cada empresa debe elaborar su propia lista de capacidades clave significativas.

### *Evaluación de recursos y capacidades*

Los recursos y capacidades de las distintas empresas han de ser capaces de explotar las distintas oportunidades que y neutralizar las amenazas. A su vez, han de ser poseídos por pocos competidores y ser difíciles de copiar en el mercado. Solo de esta forma serán fuentes potenciales de ventajas competitivas y se denominan recursos y capacidades estratégicos o distintivos.

Estos recursos y capacidades se valoran en base a dos criterios:

1. Importancia estratégica: Para establecer y mantener ventajas competitivas. La importancia estratégica para la empresa dependerá de sus habilidades para:
  - a. Establecer una ventaja competitiva
  - b. Mantenerla
  - c. Apropiarse de los rendimientos de la misma

Estos factores a su vez dependerán de las diversas características como su escasez, su relevancia, su durabilidad etc.

- Fortaleza relativa: Frente a competidores de los recursos y capacidades clave en la empresa. Para realizar el análisis comparativo existen diversas opciones como el análisis histórico, comparación con los estándares del sector o el Benchmarking o análisis de las mejores prácticas.

El perfil estratégico de la empresa complementa el análisis funcional de una empresa. Su objetivo es valorar el potencial de la empresa en cada uno de los recursos o capacidades estratégicos o distintivos de su marco competitivo, así como identificar los puntos fuertes y débiles de la misma.

Para elaborarlo hay que puntuar los recursos y capacidades clave del 1 al 5 en base a su importancia estratégica. Los picos resultantes hacia la derecha serán puntos fuertes y los de la izquierda puntos débiles. Este perfil estratégico tendrá que compararse con otro de referencia de la competencia para detectar la fortaleza relativa y esta valorarla del 1 al 10.

Con toda la información anteriormente obtenida se elaborará la matriz de fortalezas y debilidades de donde obtendremos las fortalezas y debilidades clave.

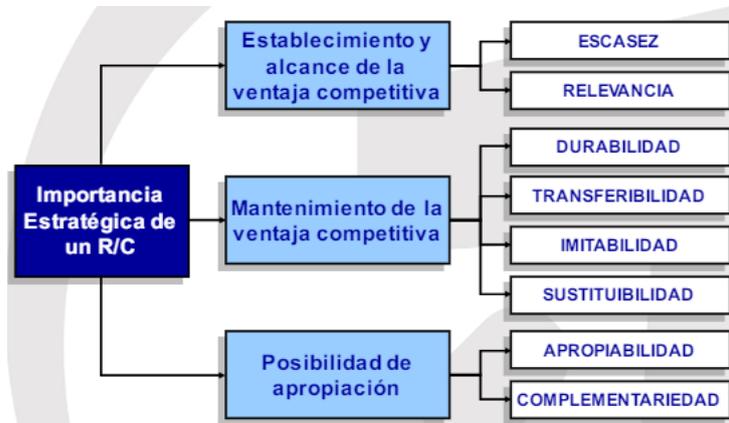


Ilustración 8: Importancia estratégica de un R/C. Fuente: Apuntes de Planificación estratégica (Josep Capó i Vicedo)

### Formulación, evaluación y selección de estrategias

Una forma complementaria de generar opciones estratégicas a partir de la posición estratégica de la empresa es la matriz DAFO. La combinación que la empresa determine como más importante dará la orientación estratégica que se debe seguir. De ahí podremos formular las distintas estrategias a seguir por la empresa.

|                  |             | ANÁLISIS EXTERNO  |  |
|------------------|-------------|---|--|
|                  |             | Amenazas  | Oportunidades  |
| ANÁLISIS INTERNO | Debilidades | <b>Estrategias de supervivencia (DA)</b><br>Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas | <b>Estrategias de reorientación (DO)</b><br>Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades |
|                  | Fortalezas  | <b>Estrategias defensivas (FA)</b><br>Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas      | <b>Estrategias ofensivas (FO)</b><br>Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades             |

Ilustración 9: Matriz DAFO. Fuente: Apuntes de Planificación estratégica (Capó 2016)

## Evaluación de estrategias

Una vez ya tenemos fijados la misión y los objetivos, analizado el contexto interno y externo 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. La evaluación de estrategias no puede ser un proceso totalmente formal y racionalizable ya que influyen factores subjetivos como creencias, modas, intereses y motivaciones de los directivos etc.

Por todo ello, Johnson, Scholes y Whittington proponen 3 criterios de éxito que permiten evaluar las opciones estratégicas:

- Ajuste
- Aceptabilidad
- Factibilidad

### *Ajuste de la estrategia*

Intenta conocer como las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico. Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias tratan de comparar las distintas opciones estratégicas y establecer un orden de preferencia de cada estrategia.

Las distintas opciones estratégicas obtenidas en la Matriz DAFO pueden clasificarse según los factores clave que la integran. Estos se ponderarán junto con la misión y la visión. Después se valorará cada una de las opciones estratégicas disponibles en función del grado en el que se ajustan al análisis estratégico eligiendo el de mayor puntuación relativa.

### *Aceptabilidad de la estrategia*

Los criterios de aceptabilidad tratan de medir si las consecuencias de adoptar una estrategia son aceptables o no para los distintos grupos de la empresa. Para cualquier grupo una estrategia será aceptable cuando con ella espera mejorar su situación. La aceptabilidad debe medirse según criterios de:

- Para los accionistas o propietarios:
  - **Rentabilidad o creación de valor:** El análisis de los beneficios obtenidos es una buena medida de su aceptabilidad. Se puede recurrir a estimaciones como la rentabilidad financiera o la rentabilidad de los proyectos de inversión. Estos instrumentos no tienen en cuenta los beneficios intangibles y resulta difícil medir la creación de valor.
  - **Riesgo:** A través de proyecciones de ratios financieras, análisis de sensibilidad, matrices de decisión... Todas las técnicas anteriores intentan introducir en un modelo cuantitativo las relaciones entre todas las variables significativas, simulando su evolución futura. Son modelos muy difíciles de construir.
- Para el resto:
  - **Reacciones de los grupos de interés o stakeholders:** Las reacciones de estos grupos de interés son muchas veces cruciales para el éxito o fracaso de una estrategia pues siempre hay un “riesgo político”. Han de analizarse los grupos de poder tanto internos como externos.

### Factibilidad de la estrategia

Analiza el funcionamiento de la estrategia en la práctica. Se analizan factores como la posibilidad de implantación, la disponibilidad de recursos y capacidades y la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

### Elaboración de los planes de acción

La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser efectiva. Cada acción debe de tener una fecha objetivo o fecha tope y un inventario de recursos necesarios, tanto tangibles como intangibles. Los planes deben hacer operativa la estrategia diseñada definiendo objetivos y los medios para conseguirlos. Implica determinar; QUE, COMO, CUANDO, QUIEN Y QUÉ. También es importante que sea un sistema formal vinculado a un sistema de control.

El resultado del proceso anterior es un amplio número de planes de acción y un importante número de acciones para cada uno de ellos. Por ello, es conveniente someter dichas acciones a un mecanismo de priorización.

### Matriz de priorización

Se utiliza cuando existe un número muy elevado de planes de acción y o/ acciones, o cuando el presupuesto requerido es superior al disponible o al considerado como conveniente. Debe aplicarse en primer lugar a los planes de acción y luego si fuera necesario a los clientes.

1. Elección de los planes de acción a priorizar
2. Definición de las variables relevantes para determinar la importancia de los planes de acción
3. Definición de las variables relevantes para determinar la urgencia de los planes de acción
4. Determinación de la importancia/ peso específico de cada uno de los planes de acción.
5. Valoración individual de la importancia de los distintos planes de acción en función de cada una de las variables (Baja/Media/Alta)
6. Valoración individual de la urgencia en cada uno de los planes de acción (Baja/Media/Alta)



Ilustración 10: Matriz de Priorización. . Fuente: Apuntes de Planificación estratégica (Capó 2016)

## **Elaboración del presupuesto**

El plan estratégico debe terminar con un presupuesto y con una cuenta de explotación previsional. En el plan estratégico el presupuesto debe contemplar el largo plazo. Se busca comprobar que las acciones estratégicas previstas conducen a resultados compatibles con los recursos disponibles y los objetivos económicos de la organización.

Para realizar el presupuesto debe pensarse en las informaciones financieras de la empresa: Balance y cuenta de resultados. Del propio plan estratégico deben deducirse los valores de inversiones, costes y gastos, ventas, ingresos y resultados.

Generalmente han de presentarse los siguientes presupuestos:

- **Presupuesto de inversiones**
- **Presupuesto de compras**
- **Presupuesto de gastos**
- **Presupuesto de ventas**
- **Presupuesto de movimientos de capital**
- **Presupuesto de movimientos de tesorería**

## Capítulo 3. Antecedentes

En el siguiente capítulo se va a hacer una introducción a la empresa que en esta ocasión nos ocupa, Ecosonnen. Se hablará de la estructura organizativa de ésta, así como de su historia y las estrategias que ha llevado a cabo.

En primer lugar, se explicará la razón de ser de la empresa, su misión y su visión. Se detallarán los distintos productos y servicios que ofrece, así como el ámbito de operación de la misma.

En cuanto a su historia, se pretende ubicar al lector circunstancialmente, narrando el camino que ha llevado a cabo la empresa, así como las causas que le han llevado hasta la situación actual. Se hará especial hincapié en las distintas estrategias que ha seguido la empresa para llegar a su situación actual, así como los factores que han sido determinantes para la elección de cada estrategia.

### Introducción

Ecosonnen es una empresa dedicada a la distribución e instalación de productos relacionados con energía solar que nace en el año 2000. Ignacio Corbí funda Ecosonnen y rápidamente se convierte en una de las empresas líderes del sector en la provincia y comarca. Ecosonnen se caracteriza por un fuerte compromiso medioambiental, enfocado al ahorro de energía, así como a la implantación de energías renovables.

La empresa se encuentra ubicada en Alcoy, ciudad del interior de la provincia de Alicante, caracterizada por poseer una fuerte radiación solar e inmejorable nitidez de su cielo. Esto, unido a su altitud, conlleva que sea una zona idónea para las instalaciones de energía solar y

energías renovables.

Ecosonnen Instalaciones se caracteriza por:

- Domino de la calidad
- Eficacia optimizada
- Competitividad demostrada
- Rendimiento garantizado

Durante los últimos años y debido a las cambiantes necesidades de los consumidores y cambios en el entorno la empresa ha evolucionado ampliando su gama de productos y de servicios. Se ha especializado en servicios de fontanería, así como de climatización e instalaciones eléctricas.

### Historia de la empresa

Como ya se ha comentado, nace en el año 2000 en pleno ciclo de crecimiento económico y auge de las energías renovables, especialmente la solar. Esto provoca que hasta el año 2007 el crecimiento de esta sea imparable llegando a facturar más de 2,5 millones de euros y empleando casi a 30 personas. La energía solar obtenida en las instalaciones realizadas era mayoritariamente destinada al autoconsumo lo cual le hizo obtener muchos conocimientos en los ámbitos de climatización, aerotermia, fontanería e iluminación. En el año 2008 el gobierno retira las ayudas y subvenciones a instalaciones de paneles solares lo cual provoca un descenso del volumen de negocio.

Ese mismo año, en el 2008 Ignacio Corbí fundador de Ecosonnen se embarca en una nueva aventura empresarial creando Emicoil SL.

Emicoil SL nacerá como empresa dedicada a la recogida y transformación de aceite usado de cocina en Biodiesel. La empresa instala contenedores por todos los barrios y suburbios de Alcoy consiguiendo hasta 3 toneladas semanales de Aceite que pasaría a convertirse en biodiesel mediante diversos procesos químicos.

En el año 2008 se produce un descenso de los beneficios obtenidos de Ecosonnen, debido a la retirada de las ayudas a las placas solares. Esta disminución de los beneficios es contrarrestada con el aumento de los ingresos de Emicoil hasta que llega el año 2012.

En el año 2012, en plena crisis económica el gobierno decide crear un proyecto de ley destinado a regularizar la producción (ya sea para la venta o autoconsumo) de energía en instalaciones de paneles solares. Esta ley pronto es aprobada y gana el nombre de “Impuesto al sol”, provocando un descenso muy significativo de la venta e instalación de placas solares, así como de cualquier servicio de autoconsumo.

Ese mismo año, en el 2012, el gobierno también crea un impuesto que grava al 56% la producción de biodiesel, aumentando el precio de este de 1€/l a 1,56€/l. Este aumento de precio provoca que Emicoil tenga que cesar su actividad pues el precio de venta del biodiesel pasa a ser muy superior al del Diesel normal. Actualmente Emicoil como empresa ha desaparecido, aunque Ecosonnen sigue recogiendo el aceite usado de cocina para venderlo sin procesar a grandes empresas petroleras.

Por todo lo anterior, Ecosonnen comienza en 2012 a atravesar una difícil situación debido al desplome de sus ingresos y a la desaparición casi completa de los ingresos derivados de Emicoil.

Desde el año 2012 Ecosonnen subsiste gracias a los conocimientos adquiridos durante su época de crecimiento. Realiza diversos trabajos de fontanería y climatización, así como instalaciones de energías renovables y electricidad en general. De donde más ingresos obtiene es de la instalación de equipos de energías renovables pues el resto de actividades las realiza de forma residual por el hecho de que tiene la capacidad para hacerlo. Estas actividades tienen un margen de beneficio muy bajo y no suelen salir rentables.

## Misión y Visión de Ecosonnen

La misión es una declaración de la dirección y el propósito general de una organización. Representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general.

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa, en referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro.

La misión de Ecosonnen es:

*Ser una empresa líder en productos de eficiencia energética y autoconsumo para conseguir que nuestros clientes ahorren y proteger el medio ambiente haciendo del mundo un lugar mejor.*

La visión de Ecosonnen es:

*Convertirse en un referente en energías renovables, consiguiendo que la sociedad utilice energías limpias y seguras para así proteger el mundo que nos rodea.*

## Estrategias seguidas por Ecosonnen

En cuanto a las estrategias seguidas por la empresa en primer lugar hablaremos de las estrategias corporativas que ha llevado a cabo.

La **estrategia corporativa** hace referencia al alcance general de la organización. Busca la forma de añadir valor a las distintas unidades de negocio e implica decisiones sobre el conjunto de la organización.

El primer objetivo de la estrategia corporativa ha de ser determinar en qué actividades compite o va a competir la empresa, es decir definir su campo de actividad. La identificación de las posibles direcciones de desarrollo ha de partir del análisis estratégico. A través de la **Matriz de Ansoff** podemos comprender las principales direcciones de desarrollo:

Tabla 2: Matriz de Ansoff. Fuente: Elaboración propia.

|          |            | Productos              |                         |
|----------|------------|------------------------|-------------------------|
|          |            | Existentes             | Nuevos                  |
| Mercados | Existentes | Proteger/construir     | Desarrollo del producto |
|          | Nuevos     | Desarrollo del mercado | Diversificación         |

Desde que nació hasta el año 2008 la empresa optó por una estrategia basada en construir. Es decir, intentar ganar cuota de mercado incrementando sus ventas de productos en mercados en los que ya operaba. Esta estrategia la combinó con la de desarrollo de producto, abriéndose a nuevos productos siempre relacionados con el autoconsumo y el reciclaje. En el año 2008, como consecuencia del cese de subvenciones a instalaciones de autoconsumo decidió optar por una estrategia de diversificación no relacionada que le proporcionó sinergias financieras. Montó la empresa Emicoil que ofrecía biodiesel. Esta estrategia conllevaba un gran riesgo, pues era embarcarse con un nuevo producto en un nuevo mercado, afortunadamente funcionó, y Emicoil emprendió una estrategia de construir hasta el año 2012 que optó por una estrategia de proteger, concretamente liquidar la empresa.

En cuanto a Ecosonnen, desde el año 2008 que empezó la crisis optó por estrategias relacionadas con el desarrollo de producto, las subvenciones a instalaciones de autoconsumo habían desaparecido por lo que tenía que buscar nuevas líneas de ingresos. Empezó a realizar instalaciones eléctricas, de fontanería y climatización. Por último, desde el año 2012 hasta la actualidad ha llevado a cabo una estrategia de diversificación horizontal, abarcando cada vez más actividades complementarias a las principales como pueden ser la fontanería la climatización etc.

En segundo lugar, se encuentra la **estrategia competitiva o de negocios** que se refiere a como de ha de competir con éxito en los diferentes mercados en los que se encuentra la empresa. En este nivel estratégico las decisiones harán referencia a las distintas unidades de negocio en las que opere la empresa, tratándose de desarrollar lo mejor posible cada actividad de cada unidad estratégica. Este tipo de estrategias deben permitir la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Se puede definir **ventaja competitiva** como; característica de una empresa que la diferencia de otra, colocándola en una posición relativa superior para competir.

Para plantear las distintas estrategias competitivas posibles, algunos autores (Faulkner y Bowman, 1995; Johnson Etal, 2006) basándose en las ideas de Porter proponen un esquema en función de dos criterios; El precio, y el valor añadido percibido. De su combinación surgen ocho opciones estratégicas competitivas posibles, agrupables en cuatro grupos o categorías.

La estrategia competitiva llevada a cabo por Emicoil, se trataba de una estrategia de bajo precio. En esta estrategia se busca un precio inferior al de los competidores, pero manteniendo ventajas percibidas similares. Esta opción es especialmente viable cuando la empresa es líder en costes y los competidores no pueden entrar en una guerra de precios contra ella. Por eso cuando en el 2012 tuvo que aumentar el precio la empresa fue liquidada.

En cuanto a la estrategia competitiva seguida por Ecosonnen podríamos decir que siempre se ha tratado de una estrategia Híbrida. Al tratarse de un entorno de hipercompetencia estaba obligada a ofrecer un precio competitivo sin renunciar a la calidad que siempre ha buscado ofrecer a sus clientes. Desde que nació Ecosonnen hasta la actualidad ha ofrecido un nivel de calidad muy alto.

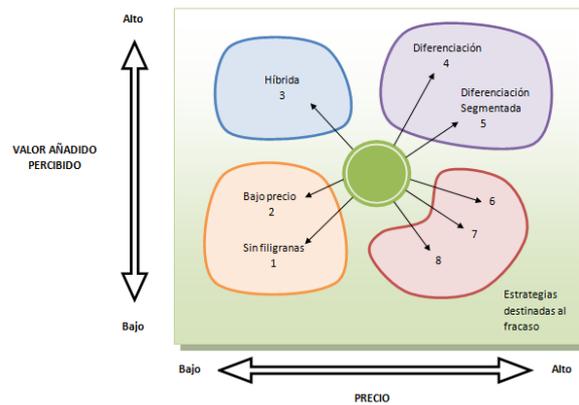
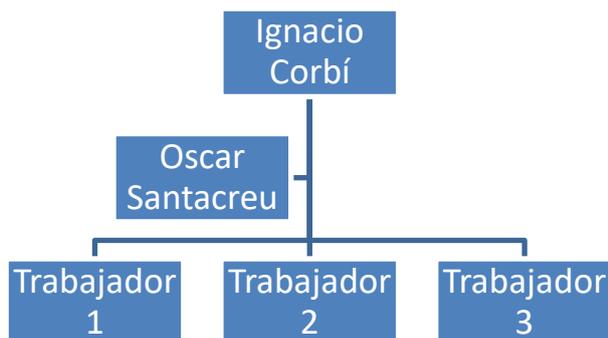


Ilustración 11: Reloj Estratégico. . Fuente: (Capó, 2016)

## Estructura actual y procesos de la empresa

La estructura actual de la empresa hace referencia al número de trabajadores que tiene la empresa, así como a su posición dentro del organigrama de la empresa y las labores que desempeñan. En este apartado también se analizarán los distintos procesos que realiza la empresa para realizar cualquier operación.

En la actualidad Ecosonnen cuenta con 5 trabajadores cada uno de los cuales se encarga de una unidad estratégica de negocio diferente. En el siguiente organigrama podemos ver la distribución de los 5 trabajadores.



**Organigrama 1: Organigrama de la organización. Fuente: Ecosonnen (Elaboración propia)**

- Ignacio Corbí: Es el gerente y fundador de la empresa. Sus funciones son básicamente la dirección estratégica de la organización y la organización y planificación de las actividades a realizar por esta. Actualmente también se encarga del trato con los clientes, así como de la gestión financiera y patrimonial.
- Oscar Santacreu: Es el administrador de la empresa. Realiza todo el trabajo contable y administrativo. También se encarga ocasionalmente del trato con los clientes y de cualquier tipo de función derivada de la administración de la empresa como la realización de presupuestos.
- Técnico 1: Realiza todas las funciones técnicas relativas a la fontanería y climatización. También se encarga del control del stock y el mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
- Técnico 2: Realiza todos los trabajos técnicos relativos a instalaciones eléctricas. Energía fotovoltaica, instalaciones eléctricas, energía eólica y aerotermia. También realiza eventualmente instalaciones térmicas.
- Técnico 3: Es el que más años lleva en la empresa y domina todos los ámbitos de operación de esta. Realiza todo tipo de trabajos técnicos junto con alguno de los dos anteriores técnicos. Entre sus funciones están velar por que los anteriores técnicos realicen un buen trabajo, asesorar al cliente e informar a la dirección de cualquier detalle a tener en cuenta del trabajo.

Como se ve anteriormente la empresa ha quedado reducida a un organigrama de trabajo bastante simple. Los procesos que la empresa lleva a cabo también son muy simples e implícitos. A continuación, destacamos los más importantes:

1. Realización de una venta e instalación: El cliente se pone en contacto con la empresa (llamada a Oscar o Ignacio). Estos le informan de las distintas opciones que tienen y elaboran un presupuesto. Si el cliente decide realizar la instalación, Oscar o Ignacio informan a los técnicos de cómo y dónde realizarla.
2. Devolución o reclamación: En caso de que un cliente no quede satisfecho se pondrá en contacto con Oscar o Ignacio, le expondrá la reclamación y estos acudirán con los técnicos al lugar de la instalación para valorar si la devolución procede o no. En caso de que sí que proceda se les devolverá el importe íntegro de la instalación, intentando evitar el descontento del cliente.
3. Pedido a proveedores: Los pedidos a proveedores son realizados por Oscar Santacreu desde la oficina. Cuando es necesario cualquier tipo de herramienta o producto el

Técnico 1 se encarga de buscarlo en el almacén entre el stock. Si se hubiese agotado o quedasen pocas unidades del producto, Técnico 1 indicaría a Oscar cuantas unidades son necesarias comprar y este realizaría el pedido a proveedores.

La empresa cuenta con un sistema organizativo muy simple y poco eficaz, pues en ella no están definidas todas las tareas. Esto provoca bastante descoordinación entre los trabajadores que acaba derivando en ineficiencia.

## Capítulo 4: Análisis Estratégico

### Análisis Externo

El análisis externo consiste en el estudio de aquellos factores del entorno que tienen incidencia en la empresa. El objetivo de nuestro análisis es identificar las influencias positivas (Oportunidades) y las negativas (Amenazas) y decidir la respuesta más adecuada a las mismas.

El análisis externo o análisis del entorno es aquel que se centra en analizar aquellos factores externos al sistema o empresa que tienen una influencia significativa sobre esta. Se suelen distinguir dos niveles de entorno:

- Macroentorno: Medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad.
- Microentorno: Parte del entorno más específica y próxima a la actividad de la empresa, es decir el sector o rama de la actividad económica al que pertenece la empresa.

### Análisis del macroentorno

El macroentorno es el entorno general de la empresa, es decir, aquel que no tiene un impacto directo sobre esta pero que sí que ejerce cierta influencia sobre la organización. Para su análisis se utilizarán dos herramientas; el análisis PEST y el Perfil estratégico.

El análisis PEST es el análisis de los factores Político-legal, económicos, socioculturales y tecnológicos, y busca estudiar las variables más significativas de estas 4 dimensiones que pueden afectar a la empresa.

Por otro lado, el perfil estratégico del entorno busca ordenar y clasificar las variables anteriormente estudiadas, así como evaluar el nivel de importancia que pueden tener estas para la empresa.

El análisis del macroentorno se centrará en el ámbito nacional, pues la empresa opera solo prácticamente a un nivel local.

### *Dimensión político-legal*

La dimensión político-legal hace referencia a todos aquellos factores relacionados con los gobiernos, tanto a nivel local, como autonómico, nacional e internacional, así como del marco legislativo de la actividad empresarial.

Ley Órgánica 15/2012, de 27 de diciembre, de medidas fiscales para la sostenibilidad energética que graban la producción de energía solar con un impuesto. Provocando que sea mucho menos atractivo la instalación de un equipo de autoconsumo o producción conectada a la red de energía solar.

Imposición de burocracia y dificultades a la hora de realizar una instalación. La gran variedad de trámites e impuestos a las instalaciones de energía solar aumentan su precio y dificultan enormemente su realización ya que implican desplazamientos y un largo periodo de tiempo hasta que se dé por válida la instalación.

En las pasadas elecciones generales de diciembre de 2016 el Partido Popular venció, pero no llegó a conseguir mayoría parlamentaria, por lo que para conseguir aprobar cualquier ley necesita el apoyo de otros grupos políticos.

El 3 de diciembre de 2016 entró en vigor un nuevo cambio en el impuesto de sociedades. En concreto, el Gobierno ha modificado la exención por dividendos y ha establecido la no deducibilidad de las pérdidas realizadas en la transmisión de participaciones en entidades, siempre que se trate de participaciones con derecho a exención en las rentas positivas obtenidas, tanto en dividendos como en plusvalías generadas en participaciones. Con esta medida el Gobierno espera ingresar 4.650 millones de euros adicionales.

Subvenciones y ayudas otorgadas por IVACE (Instituto valenciano de competitividad empresarial) para la ordenación y planificación energética en el ámbito de la comunidad valenciana.

Proyecto de ley pendiente de ser aprobado para la estimulación del autoconsumo y uso de energías renovables. La propuesta cuenta con el apoyo de Ciudadanos y Podemos. Aunque aún no están claras sus medidas concretas, busca estimular el autoconsumo y el uso de energías renovables como la solar.

La cumbre contra el cambio climático producida en París el pasado 22 de junio cierra un acuerdo histórico entre 195 países para luchar contra el cambio climático. Estos 195 países también se comprometen a crear un flujo financiero de 100.000 millones de euros anuales destinados a la lucha contra el cambio climático.

### Dimensión económica

En la dimensión económica se consideran principalmente los indicadores macroeconómicos relacionados con el poder adquisitivo de los compradores, así como la política fiscal y monetaria llevada a cabo en el momento.

#### PROYECCIÓN DE LAS PRINCIPALES MACROMAGNITUDES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA (a)

Tasas de variación anual sobre volumen y % del PIB

|   | 2015 | Proyección. Diciembre 2016 |      |      |      |
|---|------|----------------------------|------|------|------|
|   |      | 2016                       | 2017 | 2018 | 2019 |
| PIB   | 3,2  | 3,2                        | 2,5  | 2,1  | 2,0  |
| Índice de precios de consumo (IPC)  | -0,5 | -0,3                       | 1,6  | 1,5  | 1,7  |
| Empleo (puestos de trabajo equivalente)                                   | 3,0  | 3,0                        | 2,3  | 1,8  | 1,7  |
| Tasa de paro (porcentaje de la población activa).<br>Datos fin de período | 20,9 | 18,5                       | 17,0 | 15,6 | 14,5 |

FUENTES: Banco de España e Instituto Nacional de Estadística.  
Último dato publicado de la CNTR: tercer trimestre de 2016.

a. Fecha de cierre de las proyecciones: 24 de noviembre de 2016.

#### Ilustración 12: Principales variables Macroeconómicas. Fuente: Banco de España

El crecimiento del PIB previsto para los próximos años redundará en un gran beneficio para las empresas, estimulando la economía y aumentando la riqueza de los españoles. Nos encontramos en la entrada de un ciclo económico de crecimiento que resulta idóneo para aumentar nuestra participación en el mercado, lanzar nuevos productos o acceder a nuevos

segmentos. El aumento progresivo del IPC será favorable pues no se trata de un aumento muy drástico, este evitará la entrada de España en una fase de estanflación. Durante el comienzo del año hemos visto un aumento drástico del IPC (motivado por el encarecimiento de la luz y los carburantes principalmente), lo que provoca un descenso de la renta disponible para los españoles. Durante los próximos años se prevé un descenso de este. Como se ve en la imagen anterior la tasa de desempleo descenderá durante los próximos años hasta alcanzar el valor de 14,5% en el año 2019. Esto supondrá un aumento de la renta disponible para la mayoría de ciudadanos lo que aumentará el consumo y beneficiará a las empresas.

### ■ Evolución de la renta nacional disponible neta per cápita

En euros corrientes por año

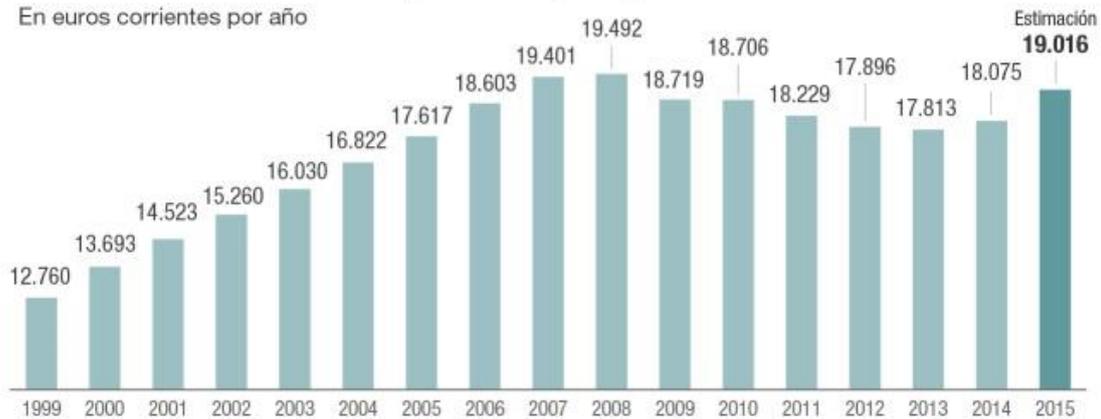


Gráfico 1: Evolución renta disponible. Fuente: INE

Como se observa en el gráfico anterior la renta nacional disponible en España ha sufrido un acusado descenso desde el año 2008 hasta el 2013. Pese a que aun no hay datos actualizados que nos muestren la renta disponible actual la tendencia va en aumento y previsiblemente durante los próximos años aumente. El nivel de renta determina la capacidad de compra de los consumidores por lo que su aumento es muy beneficioso para las empresas.

También cabe destacar que, España supera con creces la media de la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico) de desigualdad.

Gini coefficient of disposable income inequality in 2007 - 14 (or latest year), total population

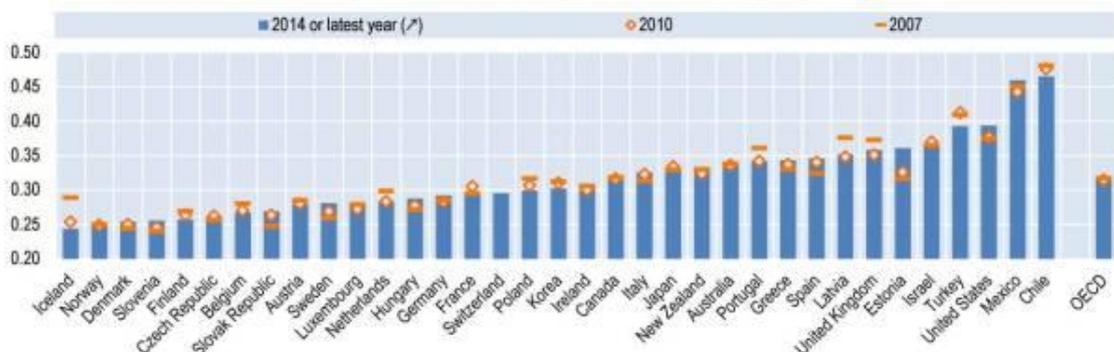


Gráfico 2: Desigualdad de renta en los países de la OCDE. Fuente: OCDE, Elaboración: OCDE

En concreto, España empeora en el índice Gini, pasa de 0,324 a 0,346 entre 2007 y 2014, mientras que, igualmente, la distancia entre los ingresos del 20% más rico y del 20% más pobre

se agranda. El índice Gini es una medida de desigualdad que oscila entre el cero y el uno (el cero es lo mismo que la igualdad absoluta y el uno, el nivel máximo). Y lo que sostiene la OCDE es que la desigualdad “permanece en altos niveles” a pesar de que las economías más avanzadas “han vuelto a crecer y que las tasas de paro están reduciéndose”. Cuanto menos homogénea es la distribución de la renta en un mismo país o región, menos elevada es la capacidad de compra global de la población global.

Otro de los factores a tener en cuenta es el tipo de interés. El tipo de interés del BCE es el denominado tipo de referencia, o también tipo de refinanciación. El tipo de refinanciación es la tarifa que los bancos deben abonar al obtener dinero del BCE en préstamo. Los bancos hacen uso de esta posibilidad en momentos de restricciones de liquidez. Por lo tanto, un tipo de interés bajo facilitará la circulación del crédito ofreciendo mejores posibilidades de financiación bancaria a las empresa. En la siguiente tabla podemos ver la evolución del tipo de interés en los últimos años.

**Tabla 3: Evolución tipo de interés. Fuente: BCE, Elaboración propia.**

| Evolución Tipo de interés marcado por el BCE |        |
|--|--------|
| <b>C10-03-2016</b>                           | 0,000% |
| <b>04-09-2014</b>                            | 0,050% |
| <b>05-06-2014</b>                            | 0,150% |
| <b>07-11-2013</b>                            | 0,250% |
| <b>02-05-2013</b>                            | 0,500% |
| <b>05-07-2012</b>                            | 0,750% |
| <b>08-12-2011</b>                            | 1,000% |
| <b>03-11-2011</b>                            | 1,250% |
| <b>07-07-2011</b>                            | 1,500% |
| <b>07-04-2011</b>                            | 1,250% |

Como podemos ver en la tabla anterior no ha parado de descender desde julio de 2011 hasta alcanzar un mínimo histórico de 0,000%.



**Gráfico 3: Precio de la electricidad para consumidores en España. Fuente: INE**

Otra variable económica a tener en cuenta es el continuado aumento de la electricidad para el consumo doméstico. Según el INE, desde el año 2009 se ha producido un aumento acumulado del 58% en el precio de la electricidad (Kw/h). Esto produce un aumento del IPC y también una disminución de la renta disponible.

Tabla 4: Evolución de la presión fiscal en España. Fuente: Datos Macro, Elaboración propia.

| Evolución de la presión fiscal en España |                          |                                  |                       |
|--|--------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Fecha                                    | Ingresos fiscales (M. €) | Ingresos fiscales (Per capita €) | Presión fiscal (%PIB) |
| 2015                                     | 370.467,0                | 7.976                            | 34,4%                 |
| 2014                                     | 356.660,0                | 7.678                            | 34,4%                 |
| 2013                                     | 346.999,0                | 7.460                            | 33,8%                 |
| 2012                                     | 342.600,0                | 7.332                            | 32,9%                 |
| 2011                                     | 341.410,0                | 7.292                            | 31,9%                 |
| 2010                                     | 345.357,0                | 7.400                            | 32,0%                 |
| 2009                                     | 328.485,0                | 7.066                            | 30,4%                 |

Como se ve en la tabla anterior, desde el año 2009, en el que comenzó la crisis económica, la presión fiscal ha ido aumentando hasta situarse en el 34,4%. Esto provoca un descenso de la renta disponible para todos los consumidores, así como para las empresas, dificultando el consumo.

#### *Dimensión sociocultural y medioambiental*

Hace referencia al entorno social, cultural y medioambiental de la empresa y su ámbito de influencia actual y futuro. Entre las variables más importantes de esta dimensión destacan variables sociales, demográficas, instituciones sociales etc.

Según el Instituto nacional de Estadística, la tasa de natalidad en España (Número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2016 del 9,02% y el índice de fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,33. El hecho de que España tenga un índice de fecundidad inferior a 2,1 por mujer, supone que no se garantiza una pirámide de población estable. Se está produciendo un envejecimiento de la población motivado por el descenso de la tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida de la población.

Preocupación social por los problemas medioambientales y concienciación de la sociedad. También han nacido muchas instituciones como Greenpeace, AVEPMA (Asociación valenciana de estudiantes y profesionales del medio ambiente) Acción Natura etc. Estas organizaciones se encargan de concienciar a la sociedad de la necesidad de un cambio hacia una economía limpia y el respeto al medio ambiente.

En base a lo anterior el Centro superior de investigaciones sociológicas realizó un barómetro en noviembre de 2016 en el que trataba los problemas ambientales en España. De este estudio se reflejan conclusiones muy interesantes.

Como preámbulo a los resultados del estudio cabe destacar que las actividades relacionadas con la energía (procesado, transformación consumo...) representan el 80% de las emisiones de CO2 a escala mundial y la energía es clave en el cambio climático. (Ministerio de energía turismo y agenda digital, 2016)

En primer lugar, se encuentra que, el cambio climático, el aumento de la temperatura de la tierra, la contaminación provocada por el hombre en los ríos mares y océanos y el agotamiento de los recursos naturales son los cuatro problemas medio ambientales que más preocupan a los españoles (Barómetro CIS, noviembre 2016).

Otra de las conclusiones importantes del estudio es que un 29% de la población española estaría muy a favor a destinar más recursos para proteger el medio ambiente y un 45,8 estaría bastante a favor. Esto, sumado a que un 46% de la sociedad española considera que la defensa y conservación del medio ambiente es absolutamente necesaria nos demuestra que la sociedad española percibe el medio ambiente como un problema y está concienciada al respecto.

También cabe destacar que en noviembre de 2016 el gobierno creó la Oficina Española contra el Cambio climático. Este órgano de nueva creación depende directamente del ministerio de agricultura y pesca, alimentación y medio ambiente. Entre sus principales funciones se encuentran; formular la política nacional del cambio climático, promover y realizar acciones de formación y divulgación sobre el cambio climático, asesorar a los distintos órganos de la administración general del estado en materia sobre el cambio climático etc.

También hay que tener en cuenta que desde el año 2006 en todo el territorio nacional español se incluye en la materia de conocimiento del medio educación sobre los principales problemas medio ambientales que afectan al mundo y como resolverlos. El gobierno de España apuesta por una educación medioambiental.

El Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) ofrece diversas ayudas y subvenciones. El **objetivo** principal de la temática es modificar el actual sistema energético y convertirlo en uno más sostenible, con menor dependencia de los combustibles importados y basado en la diversificación de fuentes energéticas, particularmente renovables y no contaminantes.

### Dimensión tecnológica

Las innovaciones y cambios tecnológicos son algunas de las variables que más pueden afectar a la empresa. La obsolescencia de productos y el nacimiento de nuevos productos y procesos son fuentes de ventajas competitivas. Así como el nacimiento de internet y la evolución del comercio a través de este.

Aumento de la eficiencia de los paneles solares e inversores. En la década de los 90 y en los primeros años del S XXI las células fotovoltaicas han experimentado un continuo

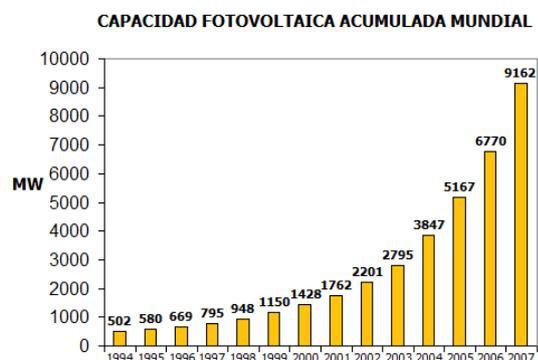


Gráfico 4: Rendimiento paneles solares. Fuente: [www.sitiosolar.com](http://www.sitiosolar.com)

descenso en su coste junto con una ligera mejora de su eficiencia. Estos factores unidos al apoyo por parte de algunos gobiernos hacia esta tecnología han provocado un espectacular impulso de la electricidad solar en los últimos años.

Otro aspecto a tener en cuenta es el aumento muy significativo del comercio de productos y servicios on-line. Durante los últimos años no ha hecho más que evolucionar el número de empresas que ofrecen sus productos a través de la red, posibilitando así acceder a un mercado mucho mayor. Hoy en día cualquier producto es ofrecido a través de internet, convirtiéndose este en un canal de conexión entre empresa y cliente muy eficaz. Asesoramiento energético, cálculo de presupuestos, venta e instalación de productos son algunos ejemplos de los productos y servicios que se podrían ofrecer a través de la red.

También cabe destacar la creación del tramo de autovía A7 que pasa por Alcoy. Este disminuye los costes de transporte a las empresas de la zona y mejora las conexiones con las localidades cercanas.

### *Perfil estratégico del entorno*

El perfil estratégico es la herramienta utilizada para resumir y concretar los resultados obtenidos en el análisis PEST. Consiste en evaluar y clasificar en una escala del 1 al 5 los factores más significativos obtenidos en el PEST. La escala se distribuye en 5 categorías: 1-Muy Negativo 2-Negativo 3-Indiferente 4-Positivo 5-Muy positivo. Los factores calificados como positivos o muy positivos resultarán oportunidades para la empresa y los negativos o muy negativos serán amenazas para nuestra empresa.

| Variable                 | Muy negativo | Negativo | Indiferente | Positivo | Muy Positivo |
|--------------------------|--------------|----------|-------------|----------|--------------|
| Dimensión Económica      |              |          |             |          |              |
| Tipo de interés          |              |          |             | x        |              |
| Ciclo económico          |              |          |             | x        |              |
| Reducción del desempleo  |              |          | x           |          |              |
| Elevada desigualdad      |              | x        |             |          |              |
| Inflación                |              |          | x           |          |              |
| Elevada presión fiscal   | x            |          |             |          |              |
| Encarecimiento de la luz |              |          |             |          | x            |
| Renta disponible         |              |          |             | x        |              |

Respecto a la dimensión económica se ha valorado como factor muy positivo el encarecimiento de la factura de la luz. El aumento continuo de la factura de la luz es uno de los factores que más pueden impulsar la utilización de sistemas de autoconsumo como las placas solares, pues generarían un gran ahorro al consumidor. También cabe destacar que nos encontramos entrando en una etapa de crecimiento económico, óptima para realizar

inversiones y expandirse. Como factor económico más negativo tenemos que destacar la elevada presión fiscal y la desigualdad, ambos factores reducen el poder adquisitivo de los consumidores disminuyendo el consumo e influyendo de forma muy negativa en la empresa.

| Variable                                  | Muy negativo | Negativo | Indiferente | Positivo | Muy Positivo |
|---|--------------|----------|-------------|----------|--------------|
| Dimensión Político-Legal                  |              |          |             |          |              |
| Impuesto a la producción de energía solar | x            |          |             |          |              |
| Burocracia                                | x            |          |             |          |              |
| Gobierno en minoría                       |              | x        |             |          |              |
| Subvenciones IVACE                        |              |          |             |          | x            |
| Impuesto de sociedades                    |              | x        |             |          |              |
| Estimulo autoconsumo                      |              |          |             |          | x            |
| Cumbre de París                           |              |          | x           |          |              |

En la dimensión política hay que hacer una mención como factores muy negativos a la ley promulgada en el año 2012 que graba la producción de energía solar. Esta ley, aparte de imponer una gran cantidad de burocracia a la hora de realizar una instalación solar, incrementa el coste de la producción para el autoconsumo con un impuesto. Esta medida es una de las que más daño ha hecho al sector y a los instaladores de energías renovables.

Por otro lado, como factores políticos positivos, encontramos las subvenciones del IVACE y el proyecto de ley redactado por Ciudadanos que pretende estimular en España el autoconsumo y el uso de energías renovables.

Respecto a la cumbre contra el cambio climático realizada el pasado mes de junio en París, no queda claro cuáles serán las medidas concretas a llevar a cabo contra el cambio climático por lo que aún no se puede saber el impacto que tendrá en la empresa.

| Variable                                  | Muy negativo | Negativo | Indiferente | Positivo | Muy Positivo |
|---|--------------|----------|-------------|----------|--------------|
| Dimensión Socio-cultural y medioambiental |              |          |             |          |              |
| Preocupación social                       |              |          |             |          | x            |
| Tasa de natalidad                         |              |          | x           |          |              |
| Cambio climático                          |              |          |             | x        |              |
| Educación medioambiental                  |              |          |             | x        |              |
| Oficina cambio climático                  |              |          |             | x        |              |

El factor más significativo de la dimensión social y medio ambiental es el aumento de conciencia social respecto a los problemas medioambientales. La sociedad española está empezando a tomar conciencia de estos problemas, esto se demuestra en el último barómetro publicado por el CIS, y supone una gran ventaja para la empresa.

| Variable                        | Muy negativo | Negativo | Indiferente | Positivo | Muy Positivo |
|---------------------------------|--------------|----------|-------------|----------|--------------|
| Dimensión Tecnológica           |              |          |             |          |              |
| Autovía A7                      |              |          |             | x        |              |
| Comercio On-line                | x            |          |             |          | x            |
| Eficiencia paneles e inversores |              |          |             | x        |              |

Respecto a la dimensión tecnológica se destaca la creación del tramo de autovía A7 que mejora notablemente las conexiones de la ciudad de Alcoy. Esto es positivo en buen grado porque facilita la llegada a otras ciudades cercanas y reduce los costes de desplazamiento.

También hay que destacar el aumento del comercio on-line. El comercio electrónico representa un arma de doble filo. Por un lado, puede resultarnos muy útil para acceder a nuevos mercados, lo cual resultaría muy positivo para nosotros. Por otro lado, puede suponer una amenaza pues elimina barreras de entrada a nuestro sector y posibilita que empresas de otras zonas geográficas pasen a ser competencia directa nuestra. Por ello, su influencia es muy positiva a la par que muy negativa.

Por último, el aumento de la eficiencia de paneles solares e inversores hace que las instalaciones solares se amorticen antes y se produzca más ahorro, por lo que resulta positivo tanto para la empresa como para los clientes.

#### *Tabla resumen de Amenazas y oportunidades en el macroentorno*

A continuación, se presentan las principales amenazas y oportunidades encontradas en el macroentorno. La tabla ha sido creada a partir de los factores analizados en el análisis PEST y la valoración de estos en el perfil estratégico del entorno.

| Variables                       | Amenaza   | Oportunidad  |
|---------------------------------|---|--|
| Tipo de interés                 |   | El tipo de interés está a un mínimo histórico abaratando el crédito a las empresas |
| Ciclo económico                 |   | Nos encontramos en un ciclo de crecimiento económico                               |
| Encarecimiento de la luz        |   | El aumento continuado del coste de la luz invita a las familias al autoconsumo     |
| Ley 15/2012 del 27 de diciembre | Impuesto que grava la producción de energía por parte de particulares |  |
| Burocracia                      | Imposición de burocracia para la legalización de una                  |  |

|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
|                     | planta de producción de energía que dificulta la realización                 |  |
| Subvención IVACE    |  | Subvenciones y ayudas otorgadas por IVACE (Instituto valenciano de competitividad empresarial) para la ordenación y planificación energética en el ámbito de la comunidad valenciana que estimulan la venta. |
| Proyecto de ley     |  | Proyecto de ley con el objetivo de estimular el uso de energías renovables y el autoconsumo  |
| Preocupación social |  | La sociedad ha tomado conciencia de los problemas sociales y la necesidad urgente de uso de energías renovables que sean respetuosas con el medio ambiente   |
| Comercio On-Line    | El aumento del comercio on-line implica un aumento de la competencia directa |  |
| Comercio On-line    |  | El aumento del comercio on-line nos puede ayudar a captar nuevos clientes y a expandir nuestro ámbito geográfico   |

### **Análisis del microentorno**

Busca poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el entorno específico ofrece a la empresa y que determinan su capacidad de obtener beneficios, en cada una de sus unidades estratégicas de negocio. En aquellos sectores en los que el número de empresas es muy elevado y son muy heterogéneas (Diferentes entre ellas) puede ser interesante realizar una segmentación estratégica desde el lado de la oferta.

### **Segmentación estratégica**

La segmentación estratégica es la división por grupos en base a variables previamente seleccionadas de los posibles competidores que puede tener la empresa analizada.

Con la segmentación estratégica se pretende conseguir una perspectiva de los distintos grupos de empresas que compiten

El motivo de la segmentación es el gran número de empresas existentes en este sector y la heterogeneidad existente entre estas, obteniéndose de esta forma la información separada en distintos segmentos, para que su posterior estudio resulte más sencillo.

Para realizar la segmentación se han seleccionado dos variables; La primera Eje Y: hace referencia al ámbito geográfico de la empresa, es decir, al mercado geográfico en el que opera (Nacional, regional y provincial). En segundo lugar, en el Eje X se ha seleccionado el tamaño de la empresa, es decir, pequeñas medianas y grandes empresas. A continuación, se expone un gráfico en el que se muestran los tres principales grupos de empresa encontrados.

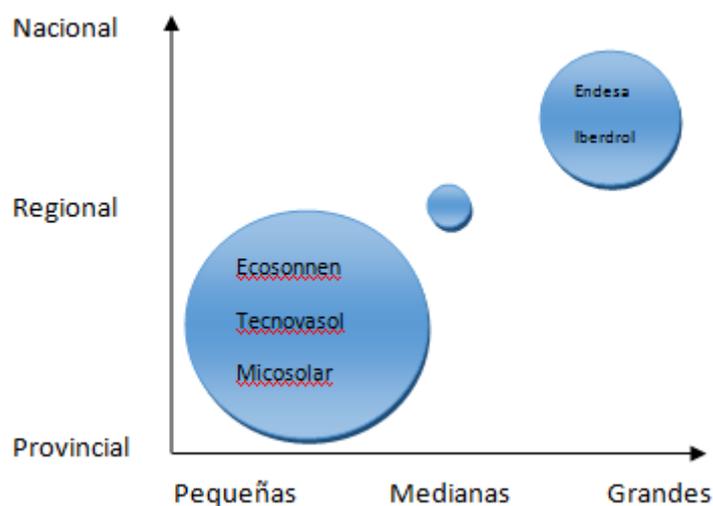


Gráfico 5: Segmentación estratégica. Fuente: Elaboración propia

En el primer y más grande grupo se encuentran las empresas que son de tamaño pequeño y operan en un ámbito provincial. A este grupo pertenece nuestra empresa en cuestión, Ecosonnen. En este grupo podemos encontrar a las siguientes empresas:

1. Autosolar energía: Venta por internet de productos relacionados con la energía solar y el autoconsumo
2. Tecnovasol energía solar: Servicios energéticos (auditoría y asesoría) , instalación y venta de productos relacionados con la energía solar, así como venta de pellet y biomasa y bombas geotérmicas.
3. Impuls Solar Llevant: Instalación y venta de paneles solares e instalaciones geotérmicas.
4. Doener Solar: Instalación y venta de paneles solares
5. Micósolar: Instalación y venta de paneles solares, generadores eólicos e instalaciones de autoconsumo en general.
6. Industrias seguí: Instalación y venta de paneles solares.
7. KW Solar: Empresa pequeña dedicada a la venta e instalación de paneles solares, así como servicios de climatización.
8. Debever: Empresa ubicada en Crevillente dedicada en general al mantenimiento y creación de piscinas. También se dedica a la venta e instalación de paneles solares con el objetivo de climatizar piscinas.
9. Solartech Helike: Empresa ubicada en Elche dedicada a la venta e instalación de paneles solares.

10. Confortclima Javea: Se trata de una empresa ubicada en Jávea que se dedica a la climatización fontanería y energías renovables. Está especializada en el uso de paneles solares para la climatización de piscinas.

En el segundo grupo se encuentran solo unas pocas empresas, hay que decir que muchas de las empresas ofrecen sus servicios por internet lo cual les permite operar en un ámbito geográfico más grande, aunque prácticamente acaben ejerciendo su actividad en un ámbito provincial.

1. Damiasolar: Tienda on-line de paneles solares e inversores, así como otros dispositivos de autoconsumo.
2. Supermercado solar: Cadena de comercios y venta on line que se dedican a la venta e instalación de paneles solares y dispositivos de autoconsumo.

Por último, se encuentran las grandes empresas tanto de ámbito nacional como internacional dedicadas a la venta y distribución de equipos fotovoltaicos, así como de energía procedentes de otras fuentes. Estas empresas tienen un gran poder de negociación y abarcan la mayor parte del mercado. En este grupo se encuentran empresas de gran tamaño con mucho poder como:

1. Iberdrola
2. Gas natural
3. Endesa
4. Acciona transmediterránea: Se dedica a la creación de grandes plantas de producción de energía solar
5. Krannich energía solar: Esta última se dedica exclusivamente a la instalación y venta de productos relacionados con la energía solar, así como al asesoramiento en instalaciones y auditoría energética.

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

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta creada para analizar y determinar el atractivo del entorno específico de un Sector. Esta herramienta utiliza 5 fuerzas para medir el atractivo. Estas fuerzas son: Competidores en el sector, proveedores, competidores potenciales, productos sustitutivos y clientes.

Dentro de cada una de las fuerzas se analizan los aspectos estructurales clave para así poder determinar como pueden afectar estas a nuestra empresa en cuestión.

### ***Competidores del sector***

Competidores del sector o actuales hace referencia a la actuación de los competidores existentes en nuestro grupo estratégico en un determinado momento. A mayor intensidad de la competencia menor posibilidad de obtención de rentas superiores y menor atractivo del sector, es decir, habrá más amenazas que oportunidades. En cambio, a menor intensidad de la competencia del sector se da más atractivo y encontraremos más oportunidades que amenazas.

El sector de las energías renovables se trata de un sector al alza. Según la asociación de empresas de energías renovables (APPA) su aporte al PIB español en 2015 fue de 8256

millones de euros, un 0,76% del mismo. La contribución directa al PIB aumentó respecto a 2014 en un 7,7%, después de las caídas registradas en los dos años precedentes.



Gráfico 6: Aportación al PIB en porcentaje del sector de las energías renovables. Fuente: APPA

Si se utiliza la aportación del sector al PIB español como indicador de crecimiento del sector descubrimos que desde el año 2012 (año en el que se decreta la nueva ley sobre energías renovables) el sector ha disminuido su aportación considerablemente.

Por otro lado, las energías renovables generan en la economía española numerosos beneficios de todo tipo. El sector de las energías renovables, en lo que se refiere a sus aportaciones, evitó en 2015 la importación de 19.925.281 toneladas equivalentes de petróleo de combustibles fósiles, con lo que generó un ahorro económico equivalente a 6866 millones de euros.

Otro aspecto a tener en cuenta en los empleos que genera el sector, teniendo en cuenta el informe realizado en 2015 por la APPA y el informe realizado por la Agencia internacional de energías renovables, (IRENA por sus siglas en inglés) el sector da empleo a un total de 8,1 millones de personas. En el siguiente gráfico podemos observar el número de empleos que produce en base al tipo de energía renovable.

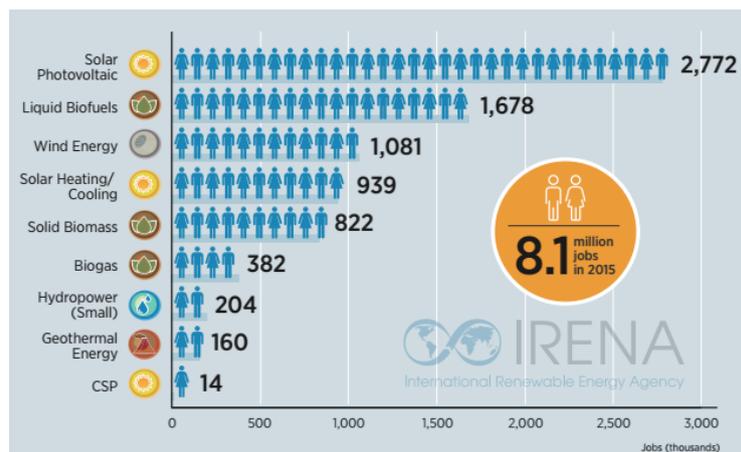
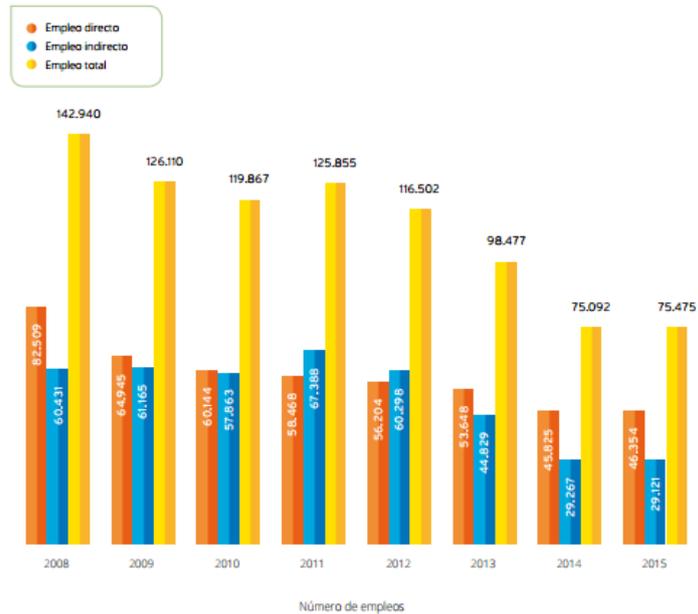


Ilustración 13: Empleos en el sector de energías renovables. Fuente: Informe de energías renovables y empleo IRENA

Como se puede ver en el informe la energía solar fotovoltaica es la que más empleos genera, en el 2015, 2,77 millones de personas trabajaban en este sector.

En el informe, se resalta que este crecimiento en el mundo se produce mientras que en todo el sector de la generación de energía (incluyendo las fosiles) disminuyó el empleo. Como ejemplo cita a Estados Unidos donde el número de trabajadores de energías renovables creció un 6%, mientras que en el petróleo cayó un 6% y en el gas natural un 18%. El informe también lamenta que en España se siga destruyendo empleo en este sector. España hasta el año 2008 se ponía como ejemplo de los beneficios que aporta las fuentes limpias de energía. Ahora, la agencia señala que a las empresas españolas solo les queda como “opción de vida” exportar. En el siguiente gráfico queda patente la destrucción de empleos producida desde el año 2008 en el sector de las energías renovables, cabe destacar, que esta destrucción también ha sido agravada de forma notable por la crisis económica que ha sacudido el país.

Ilustración 14: Empleos generados por la energía renovable desde el año 2008. Fuente: APPA



Referente al análisis del grupo estratégico, se encuentran diez empresas que ofrecen los mismos servicios en el mismo ámbito geográfico por lo que se deduce que el nivel de competencia en el sector es muy alto. Prácticamente todos los competidores del sector se encuentran en equilibrio por lo que hay una alta intensidad de la competencia. También se aprecia que es un sector con escasas barreras de salida, no cuenta con muchos activos fijos ni costes específicos.

En primer lugar, se encuentra Autosolar energía, esta empresa se dedica solo a la distribución de productos relacionados con el autoconsumo como instalaciones eólicas y fotovoltaicas, así como bombas de agua e iluminación LED. Esta empresa a diferencia de Ecosonnen no ofrece el servicio de instalación, pese a ello la consideramos un competidor directo pues ofrece los mismos productos.

Tecnovasol energía se trata de una empresa ubicada en Cocentaina que ofrece los mismos productos y servicios que Ecosonnen, se trata pues de una empresa que compite de forma directa con la nuestra. Esta empresa supondría una de las principales amenazas dentro de nuestro grupo estratégico.

Con las mismas características que Tecnovasol encontramos Impuls solar Llevant, se trata de una empresa Alcoyana que ofrece exactamente los mismos productos y servicios que Ecosonnen en el mismo ámbito geográfico, convirtiéndose pues en competencia directa de esta. No tiene propiamente la forma jurídica de empresa si no que está constituida como una comunidad de bienes.

Doener solar se trata de un caso particular pues es una empresa que se dedica a la instalación de placas solares en Alcoy, pero cuenta con las garantías de ENERGÍASOLAR.PRO el primer portal de empresas de energías renovables de España. Se trata pues de una empresa que compite de manera directa con la nuestra y que cuenta con una ventaja específica sobre Ecosonnen.

Micó solar y también se encuentra en nuestra comarca y ofrecen los mismos productos y servicios.

Kw solar está ubicada en Alicante, a unos 40km de Alcoy por lo que podría abarcar clientes de otras zonas distintas y no competir de forma tan directa como pueden hacerlo las anteriores.

En cuanto a Industrias Seguí se dedica de manera residual a la instalación de equipos fotovoltaicos, a diferencia de las otras no lo hace de manera exclusiva.

Otras dos empresas a destacar son Confortclima Javea y Debever. Estas dos empresas venden e instalan paneles solares, pero están especializadas en su uso para la climatización de viviendas y en especial piscinas.

Por último, se encuentra Solartech Helike, una empresa situada en Elche que se dedica a las energías renovables como Ecosonnen. Su gama de productos y servicios es muy similar por lo que podemos deducir que se trata de una amenaza directa.

En la siguiente tabla comparativa podemos ver a todas las empresas de nuestro segmento estratégico. En la tabla las podemos comparar en base a; su volumen de negocio, su número de empleados y sus principales características.

**Tabla 5: Competidores del sector. Fuente: Elaboración propia.**

| Empresa                   | Nº de empleados | Volumen de ventas | Características                                 | Localización |
|---------------------------|-----------------|-------------------|---|--------------|
| <b>Ecosonnen</b>          | 6               | 451000 (2015)     |   | Alcoy        |
| <b>Industrias Seguí</b>   | 10              | 976000 (2015)     | Se dedica a la energía solar de manera residual | Alcoy        |
| <b>Autosolar Energía</b>  | 3               | 995000 (2015)     | Solo se dedica a la venta y no a la instalación | Catarroja    |
| <b>Tecnovasol</b>         | 4               | 356000 (2015)     | Similar a Ecosonnen                             | Cocentaina   |
| <b>Doener Solar</b>       | 1               | 261000 (2014)     | Al borde de la liquidación                      | Alcoy        |
| <b>Solartech Helike</b>   | 4               | 300000 (2015)     | Similar a Ecosonnen                             | Elche        |
| <b>Confortclima Javea</b> | 3               | 216000 (2015)     | Especializada en climatización y piscinas       | Javea        |
| <b>Debever</b>            | 1               | 157000 (2015)     | Especializada en climatización y piscinas       | Crevillente  |

|                   |   |       |                     |            |
|-------------------|---|-------|---------------------|------------|
| <b>KW Solar</b>   | 1 | 95000 | Similar a Ecosonnen | Sagra      |
| <b>Micó Solar</b> | 1 | 59000 | Similar a Ecosonnen | Cocentaina |

Los datos referentes a Nº de empleados y volumen de ventas han sido extraídos de la base de datos on-line SABI.

Se trata pues de un sector con una alta intensidad de la competencia en el que todos los competidores se encuentran más o menos en equilibrio.

### Competidores Potenciales

Son aquellos que contarían con la capacidad de entrar en nuestro grupo estratégico y pasaría a ser competidores directos.

Se trata de un sector con pocas barreras de entrada pues no implica una gran inversión ni de recursos ni de capacidades. Por otro lado, en este momento el sector no atraviesa su mejor momento debido a la legislación vigente, aunque es previsible que esto cambie, provocando entonces que empresas como Iberdrola o Endesa se aventuren a abordar nuevas unidades de negocio como las energías renovables.

Los competidores pertenecientes a otros grupos estratégicos cuentan con muchos recursos y capacidades esto, aumentaría muchísimo la intensidad de la competencia en nuestro sector en caso que entraran. Los competidores actuales del sector no podrían desarrollar una reacción fuerte frente a estas empresas por lo que quedarían indefensas ante estas.

El sector en este momento no atraviesa su mejor momento por lo que no se puede catalogar de sector atractivo. Esto propicia que no estén apareciendo empresas de nueva creación y que el nivel de competencia se mantenga estático.

La crisis económica nacional y la legislación han llevado a todo el sector a una mala situación, lo que ha hecho que muchas empresas desaparezcan y otras se hagan más fuertes. Hay empresas en otras zonas geográficas con el potencial suficiente como para penetrar en nuestra zona geográfica y convertirse en competencia directa.

Este es el caso de Aresol. Aresol es una empresa nacida en la Rioja que se dedica al desarrollo de proyectos de energías renovables. La empresa se ocupa de todo en su totalidad, desde su concepción hasta su completa explotación. Esta empresa de tamaño grande cuenta ya con el suficiente potencial como para ampliar su territorio a todo el ámbito nacional, por lo que podría suponer una amenaza para nosotros. En la misma situación se encuentra Ereda energías renovables. Se trata de una empresa de gran tamaño afincada en Madrid y con un alto potencial. La empresa ha sufrido un crecimiento constante durante los últimos años gracias a sus operaciones en Brasil.

Se trata pues de una fuerte amenaza, pues podría acabar con las empresas de nuestro grupo estratégico con relativa facilidad.

### Productos sustitutivos

Como principal producto sustitutivo se encuentra la energía obtenida de otras fuentes como energía eólica, combustibles fósiles, energía nuclear, mareomotriz y química. La mayoría de las

siguientes fuentes de energía son difíciles de explotar y están solo al alcance de grandes empresas. En España estas fuentes de energía son explotadas por Iberdrola, Endesa, Gas Natural y Acciona mayoritariamente. Estas cinco empresas compran o producen cerca del 90% de toda la energía que consume España. La energía que producen estas empresas es mucho más cara que la que podríamos producir a través de los paneles solares, sin embargo, el sistema energético español facilita bastante el consumo de energía de la red nacional y de estas grandes empresas por lo que suponen una gran amenaza para el sector de las energías renovables, por otro lado, también cabe destacar que en la mayoría de casos la independencia energética total no es posible. Otro factor a tener en cuenta es que el uso de una instalación solar propia requiere un mantenimiento que corre a nuestro cargo, a diferencia del caso anterior que corre a cargo de la empresa que tengamos contratada. Como conclusión se puede obtener que a pesar de que la producción energía autónoma es el sistema más barato, requiere de una inversión inicial elevada y un mantenimiento costoso, lo cual provoca que en ocasiones sea más cómodo contratarla de una gran empresa o de la red eléctrica nacional.

Por otro lado, también se encuentran otros productos dedicados a la producción o al ahorro doméstico de energía. En los últimos años empresas con un gran compromiso medioambiental como Tesla han desarrollado dispositivos para mejorar y aumentar la eficiencia de las instalaciones solares. Es el caso de las baterías Tesla. Estas baterías permiten sacarle todo el partido a la instalación de energía solar, almacenando la energía solar que no se utiliza para que no tenga que depender de la red de suministro eléctrico.

### Poder de proveedores

En el siguiente apartado se hace referencia al poder que pueden ejercer los proveedores sobre una empresa del sector.

Los principales productos de los que se abastecen nuestras empresas son paneles solares, inversores, pellets, biomasa y aerogeneradores. La fabricación de estos productos es costosa requiere de grandes plantas de producción y es fabricada por grandes empresas (generalmente empresas asiáticas) por lo que las empresas que analizamos que son de tamaño medio no tienen un gran poder de negociación. Los precios están estipulados y no son negociables. En cuanto al transporte de los productos y otros servicios como el día de recepción sí que pueden ser negociables.

Como principales proveedores de material en lo que a energías renovables se refiere están Bornay y Fronius.

Bornay es una empresa nacida en España en la década de 1970 que se dedica a la producción de aerogeneradores y la distribución de paneles solares. Los paneles solares de bornay son fabricados por Ameris solar.

Bornay será la empresa que a partir de junio de 2016 se dedique a la distribución de Baterías Tesla en España.

Ameris solar es una empresa con base en estados unidos que opera a nivel global. Sus plantas de fabricación están en Taiwan y Portugal, aunque distribuye a través de intermediarios a

prácticamente la totalidad del mundo. Se trata de una empresa de tamaño grande y con un alto poder de negociación, ya que es la principal productora de paneles solares en el mundo.

Fronius es una empresa austríaca que se dedica a la venta de sistemas de soldadura, Inversores y monitores para instalaciones solares y cargadores de baterías. Al igual que Ameris solar no comercializa sus inversores solares (que es el producto que nos atañe) directamente al público, sino que lo hace a través de una red global de distribuidores entre los que se encuentra Ecosonnen.

Por otro lado, Ecosonnen también realiza de manera esporádica pedidos a empresas de la zona como Saclima SL o Betsolar, estas empresas al igual que Bornay se dedican a la distribución de paneles solares, inversores y cualquier tipo de material necesario para realizar una instalación. Tanto Saclima como Betsolar son empresas valencianas de tamaño pequeño con las que sí que contamos con un poco más de poder de negociación, sin embargo, estas empresas ofrecen servicios menos completos y precios más altos por lo que no resultan la mejor opción.

El otro gran ámbito de proveedores hace referencia a los suministros. Todas las empresas reciben suministros como luz, agua, gas, internet etc. Estos también tienen precios fijos y estipulados por lo que no es posible obtener ventajas sobre ellos.

Por lo tanto, establecemos que los proveedores tienen un alto poder de negociación y no suponen ninguna oportunidad para la empresa.

#### **Poder de clientes**

Los clientes son los consumidores de los productos de una empresa, es la parte más importante para una empresa, consumen los productos y servicios que las empresas ofertan y a cambio entregan por ellos dinero, que es de donde se obtiene el beneficio empresarial. Tener un nivel de ventas es necesario para cualquier empresa; ya que de no ser así estaría destinada a la quiebra.

Existen dos tipos de relaciones empresa-cliente, dependiendo del poder de negociación que posea cada uno sobre el otro, normalmente es la empresa quien posee el poder de negociación, la cual fija el precio sin dejar opción a negociar. Pero cuando se trata de un cliente muy importante o un conjunto de clientes las tornas cambian y se establece un precio negociado.

Estas empresas abarcan un gran abanico de clientes que van desde particular que buscan instalaciones de autoconsumo privadas (gran mayoría de los clientes) a grandes empresas y administraciones públicas. Cuando el cliente se trata de un particular el precio generalmente está estipulado y es inamovible. Sin embargo, si el cliente se trata de una gran empresa o administración pública en busca de una gran instalación es probable que se estipule un precio negociado o se aplique algún descuento por volumen de compra.

También se ha de tener en cuenta que debido a la intensa competencia las empresas están dotadas de poco poder de negociación frente a los clientes.

## Amenazas y oportunidades

Las amenazas y oportunidades obtenidas son el objetivo final del análisis del entorno. Del análisis del microentorno extraemos a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter aquellos factores del sector que afectan a nuestra empresa negativamente (amenazas) o positivamente (oportunidades), a través del análisis del macroentorno, efectuado con el análisis PEST, encontramos los factores o variables del entorno general que también afectan a nuestra empresa. Estos factores tienen una incidencia sobre nuestra empresa y por tanto han de ser tenidos en cuenta.

| Variables                       | Amenaza   | Oportunidad  |
|---------------------------------|---|--|
| Tipo de interés                 |   | El tipo de interés está a un mínimo histórico abaratando el crédito a las empresas   |
| Ciclo económico                 |   | Nos encontramos en un ciclo de crecimiento económico   |
| Encarecimiento de la luz        |   | El aumento continuado del coste de la luz invita a las familias al autoconsumo   |
| Ley 15/2012 del 27 de diciembre | Impuesto que grava la producción de energía por parte de particulares   |  |
| Burocracia                      | Imposición de burocracia para la legalización de una planta de producción de energía que dificulta la realización |  |
| Subvención IVACE                |   | Subvenciones y ayudas otorgadas por IVACE (Instituto valenciano de competitividad empresarial) para la ordenación y planificación energética en el ámbito de la comunidad valenciana que estimulan la venta. |
| Proyecto de ley                 |   | Proyecto de ley con el objetivo de estimular el uso de energías renovables y el autoconsumo  |
| Preocupación social             |   | La sociedad ha tomado conciencia de los problemas sociales y la necesidad urgente de uso de energías renovables que sean respetuosas con el medio ambiente   |
| Comercio On-Line                | El aumento del comercio on-line implica un aumento de la competencia directa                                      |  |
| Comercio On-line                |   | El aumento del comercio on-  |

|                          |  |   |
|--------------------------|--|---|
|                          |  | line nos puede ayudar a captar nuevos clientes y a expandir nuestro ámbito geográfico |
| Competidores del sector  | Se trata de un sector saturado en el que abunda la competencia para un ámbito geográfico pequeño   |   |
| Competidores potenciales | Las grandes empresas energéticas pueden acceder al sector debido a las pocas barreras de entrada que presenta  |   |
| Productos sustitutivos   | La independencia energética total no es posible por lo que siempre tendremos que competir contra productos sustitutivos provenientes de grandes empresas energéticas |   |
| Poder de proveedores     | Los proveedores son grandes empresas asiáticas con mucho poder de negociación  |   |
| Poder de clientes        | La intensa competencia provoca que tengamos poco poder de negociación frente a los clientes.   |   |

Como se ve en la tabla anterior en la que se analiza el entorno de la empresa, a nivel general se encuentran un gran número de oportunidades. Es decir, en el entorno general o macroentorno se atraviesa una situación propicia, motivada por el aumento de la preocupación social respecto a temas medioambientales y la entrada en un ciclo económico de crecimiento. Estos dos factores principales son los que provocan que la situación del entorno general sea mayoritariamente adecuada. En este sector también se han encontrado algunas amenazas como la ley orgánica que graba la producción de energía solar, estas amenazas se encuentran mayoritariamente en la dimensión política y se espera que desaparezcan a corto plazo.

Respecto al análisis del microentorno o entorno específico, se trata de un sector prácticamente saturado, con una alta intensidad de la competencia y elevado poder de las fuerzas verticales (clientes y proveedores). El análisis de las cinco fuerzas de Porter demuestra que el sector atraviesa una mala situación. Los proveedores y clientes cuentan con un gran poder de negociación sobre las empresas, hay una alta intensidad de la competencia y por último, el sector cuenta con escasas barreras de entrada lo que permitiría la entrada a este de empresas de otros ámbitos geográficos u otros sectores relacionados. Por todo esto, el análisis del microentorno es muy negativo para la empresa.

## Análisis Interno

El análisis interno consiste en el análisis de los distintos recursos y capacidades que posee la empresa con el objetivo de establecer ventajas competitivas. Se busca implementar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de cada empresa. De esta forma, la imitación de la estrategia es más difícil por parte de otras empresas.

El análisis interno se realizará a través de una visión basada en los recursos y capacidades. Los recursos y capacidades están relacionados suponiendo dos niveles de agregación. Los recursos suponen las unidades básicas de análisis, el conjunto de factores de los que dispone una empresa. El segundo nivel de agregación son las capacidades, que nacen de la combinación de recursos. Las capacidades tienen un carácter colectivo y representan formas de hacer las actividades utilizando los recursos. Con el análisis de los recursos y capacidades de la empresa se busca tener un completo conocimiento que nos permita seleccionar la estrategia adecuada que explote sus fortalezas y elimine sus debilidades.

Una vez identificados y clasificados todos los recursos que posee la empresa, se pasará a la identificación de las distintas capacidades que nacen de la combinación y coordinación de recursos. La identificación de las capacidades suele ser costosa, por eso conviene utilizar técnicas que la simplifiquen como el análisis funcional. El análisis funcional identifica las capacidades en relación con cada una de las áreas funcionales de la empresa.

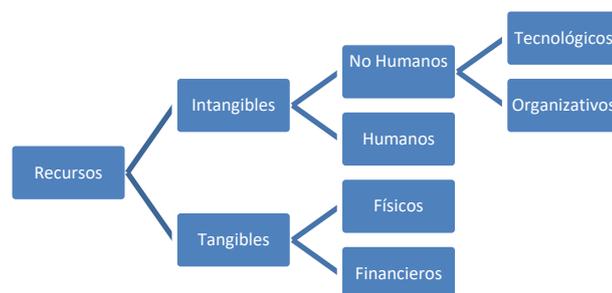
Para finalizar el análisis, se realizará una evaluación de los distintos recursos y capacidades en base a dos criterios; su fortaleza relativa (fortaleza comparada en base a la competencia del sector) y su importancia estratégica (que depende de la habilidad para establecer y mantener una ventaja competitiva, así como para apropiarse de los rendimientos que esta genera). De los resultados de esta evaluación se obtendrá el perfil estratégico de la empresa, cuya realización es similar a la del perfil estratégico del entorno.

### Identificación de los recursos y capacidades

En primer lugar, se procederá a la identificación de los distintos recursos que posee la empresa, que representan el primer nivel de agregación. Para simplificar su identificación se han clasificado en las siguientes categorías. Los recursos tangibles suelen ser más fáciles de identificar, pues son cuantificables. En

ellos se pueden encontrar algunos como: maquinaria, instalaciones, derechos de cobro etc. En cuanto a los intangibles, muchos de ellos provienen del capital humano del que dispone la empresa; algunos ejemplos de ellos son: Conocimientos, habilidades,

marca, patentes experiencia etc.



Organigrama 2: Clasificación de los recursos. Fuente: Elaboración propia, (Capó 2016)

## Inventario de recursos

A continuación, se exponen los principales recursos de los que dispone la empresa, estos están clasificados y numerados en base a las categorías anteriormente descritas (Tangibles e intangibles, humanos y no humanos, físicos y financieros, Tecnológicos y organizativos)

| <b>Recursos</b>                    |  |   |                                      |  |
|------------------------------------|--|---|--------------------------------------|--|
| <b>Tangibles</b>                   |  | <b>Intangibles</b>  |                                      |  |
| <b>Físicos</b>                     | <b>Financieros</b>                         | <b>Humanos</b>  | <b>No humanos</b>                    |  |
|                                    |  |   | <b>Tecnológicos</b>                  | <b>Organizativos</b>   |
| Rtf1: Escaparate en la alameda     | Rtfi1: Alquiler alameda (600€)             | Rih1:<br>Conocimientos Fontanería en técnico 2 y 5 años de experiencia.       | Rinht1: Página web en construcción   | Rinho1: Reputación de empresa en la zona                                   |
| Rtf2: Instalación solar de muestra | Rtfi2: Capital social: 406.021             | Rih2:<br>Conocimientos y experiencia en energía fotovoltaica durante 17 años. | Rinht2: Perfil en RRSS               | Rinho2: Ningún sistema de planificación empresarial                        |
| Rtf3: Inversor de Muestra          | Rtfi3: Margen beneficio (%): 0,13          | Rih3:<br>Conocimientos y experiencia en energía eléctrica durante 17 años.    | Rinht3: Licencia de contaplús        | Rinho3: 17 años de historia de la empresa                                  |
| Rtf4: Mobiliario de oficina        | Rtfi4:<br>Rentabilidad sobre activo: 0,15% | Rih4:<br>Conocimientos y experiencia en biomasa durante los últimos 5 años.   | Rinht4: Licencia de Microsoft Office | Rinho4:<br>Desorganización de tareas a la hora de realizar una instalación |
| Rtf4: Local comercial              | Rtfi5:<br>Rentabilidad                     | Rih5:<br>Conocimientos  | Rinht5: Utilización de materiales de | Rinho5: Acuerdo de mantenimiento con                                       |

|  |  |  |                  |   |
|--|--|--|------------------|---|
| (Alameda)  | sobre recursos propios: 0,58%                | y experiencia sobre estructuras de paneles fotovoltaicos durante 17 años.  | primera calidad. | instalaciones realizadas.                             |
| Rtf5: Bici eléctrica exposición                    | Rtfi6: Apalancamiento financiero: 253,66%    | Rih6: Escasa Motivación de los trabajadores  |                  | Rinho6: Falta de cultura empresarial y jerarquía.     |
| Rtf6: 4 trabajadores                               | Rtfi7: Importe neto cifra de ventas: 424704€ | Rih7: Sentimiento de lealtad para con la empresa   |                  | Rinho7: Ausencia completa de publicidad               |
| Rtf7: Nave industrial en La Riba                   | Rtfi8: Hipoteca - 3000€/mes                  | Rih8: Conocimientos y experiencia de administración empresarial durante los últimos 17 años. Oscar Santacreu     |                  | Rinho8: Ausencia de catálogo de productos y servicios |
| Rtf8: Instalación placas fotovoltaicas en la riba. |  | Rih9: Conocimientos y experiencia sobre elaboración de biodiesel. Gracias a la producción de este durante 5 años |                  | Rinho9: No recurso de buscar nuevos mercados.         |
| Rtf9: 2 Equipos de aire acondicionado (Stock)      |  | Rih10: Buena relación entre trabajadores y dirección.  |                  | Rinho10: Realización de instalaciones de calidad      |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <b>Rtf10: Torito eléctrico</b>                                  |  | <b>Rih11: Habilidad de trato con clientes.</b>   |  |  |
| <b>Rtf11: Torito Eléctrico de alta carga</b>                    |  | <b>Rih11: Habilidad de trato con proveedores del sector.</b>   |  |  |
| <b>Rtf12: 3 equipos completos de herramientas de fontanería</b> |  | <b>Rih12: Conocimientos y experiencia sobre climatización. 7 Años llevando a cabo proyectos de climatización</b> |  |  |
| <b>Rtf13: 5 equipos completos de herramientas eléctricas</b>    |  | <b>Rih13: Elevado flujo de información entre trabajadores y dirección</b>  |  |  |
| <b>Rtf14: Estufa de Pellet</b>                                  |  | <b>Rih14: Pérdida de autoridad con los trabajadores por parte de la dirección</b>                                |  |  |
| <b>Rtf15: 70 sacos de 1kg de Pellet</b>                         |  | <b>Rih15: No recurso de formación a los empleados en la empresa</b>  |  |  |
| <b>Rtf16: Generador eléctrico a gasolina</b>                    |  | <b>Rih16: Falta de conocimientos sobre internet y Marketing</b>  |  |  |

|   |  | 2.0   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| <b>Rtf17: Soldador de estructuras</b>                         |  | <b>Rih17: Ningún sistema de formación a empleados</b> |  |  |
| <b>Rtf18: Barras metálicas para estructuras</b>               |  | <b>Rih18: Ningún sistema de incentivo a empleados</b> |  |  |
| <b>Rtf19: Caldera de agua</b>                                 |  |   |  |  |
| <b>Rtf20: Camión Ford</b>                                     |  |   |  |  |
| <b>Rtf21: Furgoneta Citroen</b>                               |  |   |  |  |
| <b>Rtf22: Coche de empresa Jeep</b>                           |  |   |  |  |
| <b>Rtf23: 10 paneles eléctricos</b>                           |  |   |  |  |
| <b>Rtf24: Sala de descanso para empleados</b>                 |  |   |  |  |
| <b>Rtf25: Cuarto de baño completo para empleados</b>          |  |   |  |  |
| <b>Rtf26: Gimnasio para empleados</b>                         |  |   |  |  |
| <b>Rtf27: Teléfonos móviles de empresa para los empleados</b> |  |   |  |  |

## **Análisis funcional de las distintas capacidades de Ecosonnen**

Las capacidades son aquellas que permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos disponibles por esta. La herramienta a utilizar para analizar las distintas capacidades de la empresa es el análisis funcional. El análisis funcional analiza las capacidades de la empresa relacionando éstas con el área funcional a la que pertenecen.

Se trata de una empresa de tamaño pequeño con un número reducido de trabajadores por lo que las distintas áreas funcionales no están muy diferenciadas. Se pueden encontrar cinco principales áreas o ámbitos de operaciones. El primero hace referencia al ámbito comercial de la empresa, en esta área encontramos todo lo referente al marketing, las ventas etc. La segunda es el área financiera, en el área financiera se encuentra todo lo referente a las finanzas y la contabilidad de la empresa. Por último, se encuentran las áreas de recursos humanos, dirección y coordinación, y producción y operaciones.

Una vez se han identificado las distintas capacidades pertenecientes a cada área funcional se realiza la evaluación de las mismas para determinar cuáles de ellas suponen una ventaja competitiva sostenible sobre la competencia.

### **Área Comercial**

- Capacidad 1: Capacidad para administrar las cuentas de la empresa
  - Surge de la combinación de: Rinht4, Rinht3, Rih8 y Rtf4
- Capacidad 2: Capacidad para hacer publicidad de la empresa
  - Surge de la combinación de: Rtf1, Rtf2, Rinht2
- Capacidad 3: Presencia escasa en internet
  - Surge de la combinación de: Rinht1, Rinht2
- Capacidad 4: Incapacidad de captar nuevos clientes
  - Surge de la combinación de: Rinho6, Rinho7, Rinho8
- Capacidad 5: Incapacidad de vender a través de internet
  - Surge de la combinación de: Rih16, Rinht1
- Capacidad 6: Incapacidad de buscar nuevos mercados
  - Surge de la combinación de: Rihno9, Rinho6
- Capacidad 7: Capacidad de fidelizar clientes
  - Surge de la combinación de: Rinho10, Rinho5, Rinht5

### **Área financiera**

- Capacidad 8: Incapacidad de generar margen de beneficio

- Surge de la combinación de: Rtfi3, Rtfi4, Rtfi5
- Capacidad 9: Incapacidad de obtener rentabilidad a los recursos ya existentes
  - Surge de la combinación de: Rtfi4, Rtfi5
- Capacidad 10: Elevado nivel de deudas actual
  - Surge de la combinación de: Rtfi6, Rtfi8
- Capacidad 11: Elevados gastos fijos mensuales
  - Surge de la combinación de: Rtfi1, Rtf6, Rtfi8

#### *Área de recursos humanos*

- Capacidad 12: Capacidad de generar un buen ambiente de trabajo
  - Surge de la combinación de: Rih10, Rih13, Rtf24-Rtf27
- Capacidad 13: Capacidad de formar a los trabajadores en las nuevas tendencias y productos del mercado
  - Surge de la combinación de: Rih17, Rinho6, Rinho8

#### *Área de dirección y coordinación*

- Capacidad 14: Capacidad de realizar varias actividades a la vez
  - Surge de la combinación de: Rtf6, Rih1-Rih5, Rih8, Rih9
- Capacidad 15: Capacidad de almacenamiento de un gran nivel de stock
  - Surge de la combinación de: Rtf4, Rtf7, Rtf11, Rtf20
- Capacidad 16: Capacidad de asesoramiento en materia de biocombustibles
  - Surge de la combinación de: Rih4, Rih9
- Capacidad 17: Capacidad de distribuir material de energías renovables
  - Surge de la combinación de: Rtf4, Rtf6, Rtf3, Rtf9, Rtf14, Rtf15, Rtf19, Rtf21
- Capacidad 18: Capacidad de operar en distintas ciudades de la zona.
  - Surge de la combinación de: Rtf20, Rtf21, Rtf6
- Capacidad 19: Capacidad de crear imagen de marca
  - Surge de la combinación de: Rinho4, Rinht1, Rinht2
- Capacidad 20: Capacidad para crear un sistema de Feedback y resolución de problemas en la empresa
  - Surge de la combinación de: Rtf27, Rih13, Rih10

### Área de producción y operaciones

- Capacidad 21: Capacidad para realizar instalaciones eléctricas varias
  - Surge de la combinación de: Rtf6, Rih3, Rtf13
- Capacidad 22: Capacidad para realizar instalaciones de equipos fotovoltaicos
  - Surge de la combinación de: Rtf6, Rih2, Rtf13
- Capacidad 23: Capacidad para realizar instalaciones de climatización.
  - Surge de la combinación de: Rtf6, Rtf9, Rtf12, Rtf13, Rtf19, Rih12
- Capacidad 24: Capacidad para realizar instalaciones de climatización a través de energías renovables
  - Surge de la combinación de: Rtf6, Rtf9, Rtf12, Rtf13, Rtf19, Rtf14, Rtf15, Rih12, Rih4, Rih1, Rih3
- Capacidad 25: Capacidad de realizar reparaciones e instalaciones de fontanería
  - Surge de la combinación de: Rtf6, Rih1
- Capacidad 26: Incapacidad para resultar eficientes en los procesos
  - Surge de la combinación de: Rinho2, Rinho4, Rinho6, Rih15
- Capacidad 27: Capacidad para realizar una auditoria energética a particulares y empresas
  - Surge de la combinación de: Rih3, Rtf6

### Evaluación de los recursos y capacidades

Para una empresa es necesario que los recursos y capacidades identificados sean fuentes de ventajas competitivas. Para ello, estos recursos y capacidades deben cumplir ciertos requisitos como; ser exclusivos de la empresa, difíciles de copiar, que permitan explotar oportunidades y neutralizar amenazas etc. Si un recurso o capacidad cumple los requisitos anteriores se denominará recurso o capacidad estratégico, en caso contrario, será denominado recurso o capacidad umbral.

La evaluación de los recursos y capacidades en una empresa se realiza en base a dos criterios clave.

El primero de ellos es la importancia estratégica. La importancia estratégica hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para establecer una ventaja competitiva, mantenerla y apropiarse de los rendimientos que esta produce. Estos tres factores anteriores dependerán de determinadas características de los recursos y capacidades como su escasez, relevancia, transferibilidad, imitabilidad, apropiabilidad, complementariedad etc.

El segundo criterio de evaluación hace referencia a la fortaleza relativa de un recurso o capacidad. La capacidad estratégica de una organización puede definirse en última instancia en

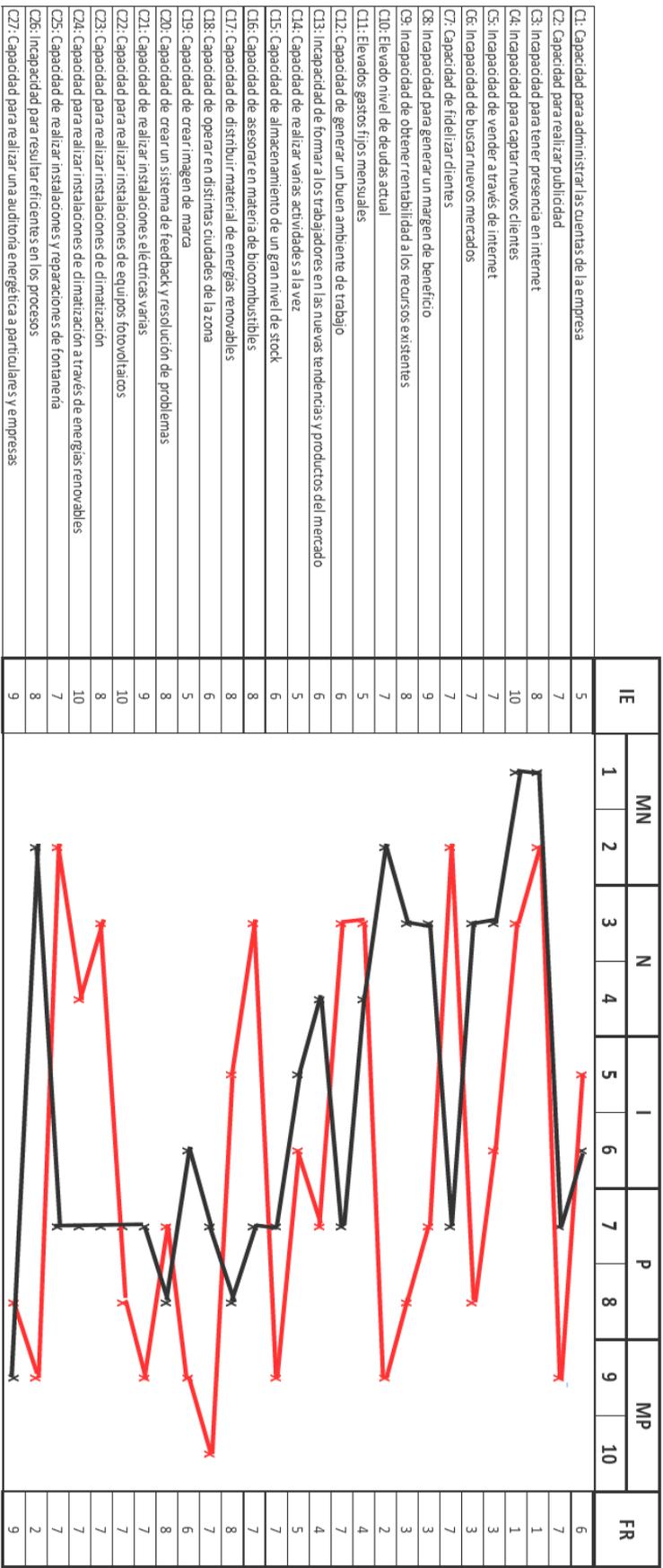
términos relativos, es decir, puede definirse en base a la fortaleza frente a la competencia directa. Hay ciertas opciones que permiten un análisis comparativo de los recursos como el Benchmarking (Análisis de las mejores prácticas) el análisis histórico o la comparación con estándares del sector.

### **Perfil estratégico de la empresa**

El perfil estratégico es la herramienta que sirve de soporte para el diagnóstico de la situación de la empresa. Su objetivo es valorar el potencial de la empresa en cada uno de los recursos o capacidades estratégicos o distintivos de su marco comparativo. En la imagen se puede observar el perfil estratégico de la empresa ya finalizado. En base a la importancia estratégica de estos se aprecian diversos picos hacia la izquierda, es decir, puntos débiles. Estos puntos débiles se concentran principalmente en el área comercial y la financiera. Uno de los principales problemas de la empresa es la incapacidad de captar nuevos clientes y la incapacidad para operar a través de internet. En el área financiera destaca el elevado nivel de deuda y apalancamiento de la empresa, así como la incapacidad para obtener un margen de beneficio y rentabilidad de los recursos que posee.

Como puntos fuertes destacar las distintas capacidades para realizar instalaciones de fontanería, climatización, energías renovables y electricidad. La empresa también cuenta con un buen flujo de información y la capacidad para crear un sistema de feedback y resolución de problemas rápido. Por último, destacar como punto fuerte la capacidad para realizar una auditoría energética a particulares y empresas.

Respecto a la fortaleza relativa, el sector se encuentra muy por encima nuestro en casi todos los aspectos. Encontramos que la media del sector es especialmente superior (mayor tamaño de brecha) en los ámbitos comerciales y financieros, así como en la eficiencia de procesos. Por otro lado, nuestra fortaleza relativa frente al sector destaca en temas relacionados con la capacidad para realizar instalaciones de climatización, de energía solar y de climatización y energía solar combinadas.



La línea de color rojo hace referencia al perfil medio del sector

La línea de color negro hace referencia a la empresa Ecosonnen

Ilustración 15: Perfil estratégico de Ecosonnen. Fuente: Elaboración propia

## Matriz de Fortalezas y debilidades

El último paso del análisis interno hace referencia al análisis de las fortalezas y debilidades encontradas en el perfil estratégico. En base a la valoración de la fortaleza relativa y la importancia estratégica se realiza una matriz cuyo resultado muestra cuales de las fortalezas y debilidades son clave y cuales son superfluas o irrelevantes.

La matriz de fortalezas y debilidades se realiza colocando la fortaleza relativa como eje de abscisas, y la importancia relativa como eje de ordenadas. El resultado muestra en el mapa de coordenadas cuatro zonas clave sobre las que colocar las distintas capacidades en base a su puntuación en cada criterio.

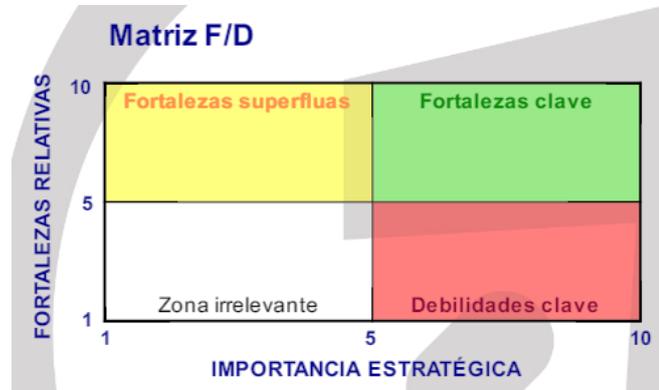


Ilustración 16: Matriz Fortalezas y debilidades. Fuente: Capó 2016

Como se puede ver en la imagen la zona inferior izquierda es la zona irrelevante, ya que está formada por aquellas capacidades que no tienen ni importancia estratégica ni fortaleza relativa y que por tanto no supondrán ninguna fuente de ventajas competitivas. La zona superior izquierda está formada por fortalezas superfluas. Son fortalezas ya que suponen una ventaja frente a la competencia, pero no son relevantes ya que su importancia estratégica es baja. Por último, en la zona derecha se encuentran las fortalezas clave, que son aquellos sobre los que formular la estrategia y en la zona inferior las debilidades clave, que son aquellas que hay que intentar minimizar o eliminar.

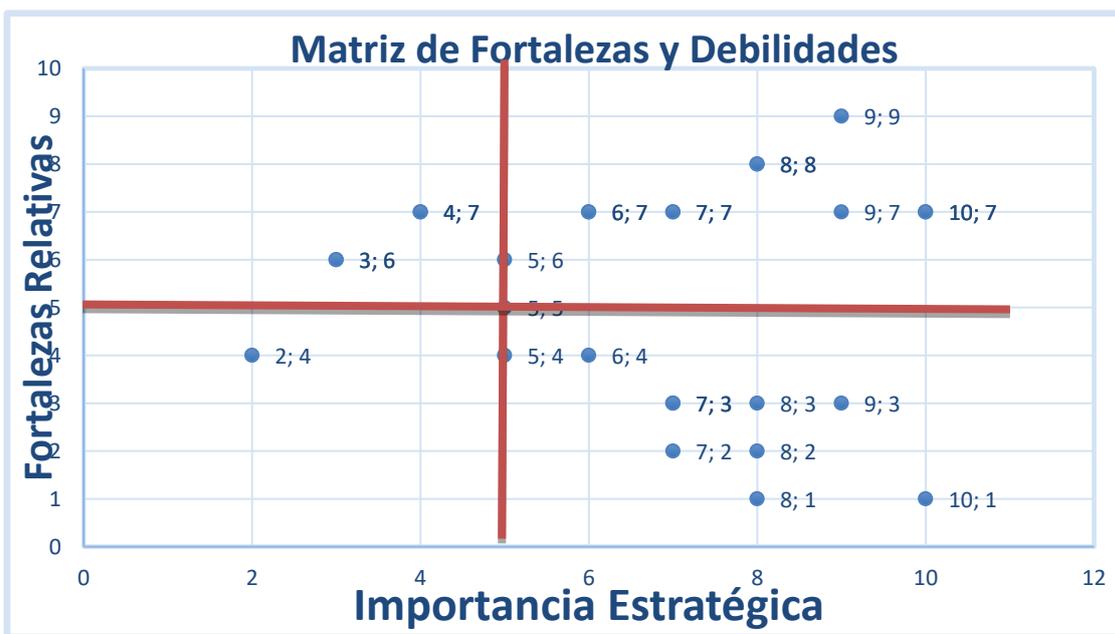


Gráfico 7: Matriz de fortalezas y debilidades. Fuente: Elaboración propia

En la matriz de fortalezas y debilidades anterior se puede observar que la mayoría de capacidades se sitúan en el cuadrante de fortalezas clave o debilidades clave.

En la zona irrelevante solo se encuentra una capacidad; La capacidad 1 o capacidad para administrar las cuentas.

En la zona de fortalezas superfluas se encuentran cuatro capacidades:

1. Capacidad para almacenar un gran nivel de stock (3,6)
2. Capacidad de realizar instalaciones y reparaciones de fontanería (3,6)
3. Capacidad de asesorar en materia de biocombustibles (4,7)
4. Capacidad de realizar instalaciones de climatización (4,7)
5. Capacidad para administrar las cuentas de la empresa (6,5)

Como fortalezas clave se encuentran:

1. Capacidad de crear imagen de marca (6,5)
2. Capacidad de operar en distintas ciudades de la zona (7,6)
3. Capacidad para generar un buen ambiente de trabajo (7,6)
4. Capacidad de fidelizar clientes (7,7)
5. Capacidad de realizar publicidad (7,7)
6. Capacidad de distribuir material de energías renovables (8,8)
7. Capacidad de crear un sistema de control, feedback y resolución de problemas (8,8)
8. Capacidad de realizar instalaciones eléctricas varias (9,7)
9. Capacidad para realizar una auditoría energética a particulares (9,9)
10. Capacidad para realizar instalaciones de equipos fotovoltaicos (10,7)
11. Capacidad para realizar instalaciones de climatización a través de energías renovables (10,7)

Por último, como debilidades clave se encuentran las siguientes capacidades:

1. Elevados gastos fijos mensuales (5,4)
2. Incapacidad de formar a los trabajadores en los nuevos productos y tendencias del mercado
3. Elevado nivel de deudas (7,2)
4. Incapacidad de vender a través de internet (7,3)

5. Incapacidad de buscar nuevos mercados (7,3)
6. Incapacidad de tener presencia en internet (8,1)
7. Incapacidad de resultar eficientes en los procesos (8,2)
8. Incapacidad de obtener rentabilidad de los recursos existentes (8,3)
9. Incapacidad de generar un margen de beneficio (9,3)
10. Incapacidad de captar nuevos clientes (10,1)

#### Tabla resumen Fortalezas y Debilidades

A continuación, se expone una tabla con las principales fortalezas y debilidades encontradas en la empresa. Las fortalezas y debilidades han sido obtenidas a partir de la matriz de fortalezas y debilidades clave. En base a estos aspectos se ha de formular y seleccionar una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa (fortalezas clave) y asegure que estos están siendo plenamente explotados. También se ha de construir la base futura de recursos y capacidades cubriendo las carencias actuales (debilidades clave).

Tabla 6: Tabla resumen fortalezas y debilidades. Fuente: Elaboración propia.

| Fortalezas  | Debilidades  |
|---|--|
| La Capacidad de crear imagen de marca   | Elevados gastos fijos mensuales  |
| La Capacidad para realizar instalaciones de climatización a través de energías renovables | La incapacidad de formar a los trabajadores en los nuevos productos y tendencias del mercado |
| La capacidad de operar en distintas ciudades de la zona                                   | El Elevado nivel de deudas financieras que tiene la empresa                                  |
| La capacidad para generar un buen ambiente de trabajo                                     | La incapacidad de vender sus productos y servicios a través de internet.                     |
| Capacidad de fidelizar clientes   | La incapacidad de buscar nuevos mercados donde operar  |
| Capacidad de realizar publicidad  | La incapacidad de tener presencia en internet y realizar publicidad a través de este         |
| Capacidad de distribuir material de energías renovables                                   | Incapacidad de resultar eficientes en los procesos   |
| Capacidad de crear un sistema de control, feedback y resolución de problemas              | Incapacidad de obtener rentabilidad de los recursos existentes                               |

|  |  |
|--|--|
| <b>Capacidad de realizar instalaciones eléctricas varias</b>           | <b>Incapacidad de generar un margen de beneficio</b> |
| <b>Capacidad para realizar una auditoría energética a particulares</b> | <b>Incapacidad de captar nuevos clientes</b>         |
| <b>Capacidad para realizar instalaciones de equipos fotovoltaicos</b>  |  |

Como se muestra en la tabla anterior la situación interna de la empresa no es la más adecuada. La empresa cuenta con debilidades muy graves, la mayoría de ellas relacionadas con su situación financiera. Se encuentra con un elevado nivel de deudas y gastos mensuales, además no obtiene un suficiente margen de beneficio en sus operaciones y no rentabiliza sus recursos y activos. Ha quedado desfasada y no utiliza las nuevas tecnologías como internet, ni investiga nuevos productos y mercados. Además, resulta poco eficiente en sus procesos y es incapaz de captar nuevos clientes.

Respecto a sus fortalezas, la mayoría nacen de los conocimientos de los que ya dispone la empresa. Cuenta con capacidades para realizar instalaciones eléctricas varias, así como auditorías energéticas. En el área comercial podría realizar publicidad a través de sus locales, así como fidelizar los clientes que ya han trabajado con la empresa. También cuenta con un gran número de recursos físicos como los camiones que le permiten operar en varias ciudades. Por último, también hacer mención al buen tráfico de información que hay en la empresa que le permiten la capacidad de crear sistemas de feedback y control, así como mejorar el ambiente de trabajo.

## Capítulo 5: Formulación y evaluación de estrategias

En el siguiente capítulo se van a formular y evaluar las distintas estrategias que tendrá que seguir la empresa. En base al análisis estratégico previamente realizado se buscará conseguir opciones estratégicas que determinen la orientación que se debe seguir.

En este capítulo, también se evaluarán las distintas estrategias obtenidas, con el objetivo de evaluar las posibilidades o defectos de cada opción estratégica. Las estrategias serán sometidas a tres filtros o criterios de éxito. El primero hace referencia a como las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico, es el ajuste de la estrategia. El segundo, la aceptabilidad, busca medir si las consecuencias de adoptar una estrategia son aceptables o no para los distintos grupos en la empresa. Por último, la factibilidad analiza el funcionamiento de la estrategia en la práctica.

### Formulación de estrategias

El proceso de formulación de estrategias constituye una parte de gran relevancia en la planificación estratégica. En la formulación de estrategias se partirá directamente del análisis estratégico realizado, utilizando la Matriz DAFO como punto de partida. Esta matriz parte de las conclusiones obtenidas en el análisis estratégico, es decir, las principales Fortalezas y debilidades y amenazas y oportunidades.

Tabla 7: Tabla resumen DAFO.

| Debilidades  | Amenazas   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Elevados gastos fijos mensuales</li><li>• La incapacidad de formar a los trabajadores en los nuevos productos y tendencias del mercado</li><li>• El Elevado nivel de deudas financieras que tiene la empresa</li><li>• La incapacidad de vender sus productos y servicios a través de internet.</li><li>• La incapacidad de buscar nuevos mercados donde operar</li><li>• La incapacidad de tener presencia en internet y realizar publicidad a través de este</li><li>• Incapacidad de resultar eficientes en los procesos</li><li>• Incapacidad de obtener rentabilidad de los recursos existentes</li><li>• Incapacidad de generar un margen de beneficio</li><li>• Incapacidad de captar nuevos clientes</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Impuesto que grava la producción de energía por parte de particulares</li><li>• Imposición de burocracia para la legalización de una planta de producción de energía que dificulta la realización</li><li>• El aumento del comercio on-line implica un aumento de la competencia directa</li><li>• Se trata de un sector saturado en el que abunda la competencia para un ámbito geográfico pequeño</li><li>• Las grandes empresas energéticas pueden acceder al sector debido a las pocas barreras de entrada que presenta</li><li>• La independencia energética total no es posible por lo que siempre tendremos que competir contra productos sustitutos provenientes de grandes empresas energéticas</li><li>• Los proveedores son grandes empresas asiáticas con mucho poder de negociación</li><li>• La intensa competencia provoca que tengamos poco poder de negociación</li></ul> |

|  |  | frente a los clientes.  |
|--|--|---|
| <b>Fortalezas</b>  |  | <b>Oportunidades</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Capacidad de crear imagen de marca</li> <li>• La Capacidad para realizar instalaciones de climatización a través de energías renovables</li> <li>• La capacidad de operar en distintas ciudades de la zona</li> <li>• La capacidad para generar un buen ambiente de trabajo</li> <li>• Capacidad de fidelizar clientes</li> <li>• Capacidad de realizar publicidad</li> <li>• Capacidad de distribuir material de energías renovables</li> <li>• Capacidad de crear un sistema de control, feedback y resolución de problemas</li> <li>• Capacidad de realizar instalaciones eléctricas varias</li> <li>• Capacidad para realizar una auditoría energética a particulares</li> <li>• Capacidad para realizar instalaciones de equipos fotovoltaicos</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de interés está a un mínimo histórico abaratando el crédito a las empresas</li> <li>• Nos encontramos en un ciclo de crecimiento económico</li> <li>• El aumento continuado del coste de la luz invita a las familias al autoconsumo</li> <li>• Subvenciones y ayudas otorgadas por IVACE (Instituto valenciano de competitividad empresarial) para la ordenación y planificación energética en el ámbito de la comunidad valenciana que estimulan la venta.</li> <li>• Proyecto de ley con el objetivo de estimular el uso de energías renovables y el autoconsumo</li> <li>• La sociedad ha tomado conciencia de los problemas sociales y la necesidad urgente de uso de energías renovables que sean respetuosas con el medio ambiente</li> <li>• El aumento del comercio on-line nos puede ayudar a captar nuevos clientes y a expandir nuestro ámbito geográfico</li> </ul> |

La combinación de los resultados del análisis interno (fortalezas y debilidades) con los del análisis externo (amenazas y oportunidades) dará como resultado cuatro tipos de orientaciones estratégicas que la empresa deberá seguir en función de cual considere más importante.

Tabla 8: Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia (Capó 2016)

| MATRIZ DAFO      |             | Análisis externo             |                              |
|------------------|-------------|------------------------------|------------------------------|
|                  |             | Amenazas                     | Oportunidades                |
| Análisis Interno | Debilidades | Estrategias de supervivencia | Estrategias de reorientación |
|                  | Fortalezas  | Estrategias defensivas       | Estrategias ofensivas        |

Las **estrategias de supervivencia** son aquellas adecuadas para empresas que están sometidas a un alto nivel de presión por parte del entorno o problemas internos de la empresa. Se busca encontrar una salida a la mala situación actual o los problemas existentes.

Las **estrategias de reorientación** buscan aprovechar los cambios u oportunidades que se presentan en la empresa, por el contrario, las **defensivas** buscan utilizar las fortalezas existentes en la empresa para enfrentarse a las amenazas del entorno.

Por último, las **estrategias ofensivas** buscan maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa, están orientadas al lanzamiento de nuevos productos o la innovación.

En cuanto a Ecosonnen, a partir de la combinación de los diferentes resultados del análisis estratégico se han obtenido las siguientes estrategias.

| MATRIZ DAFO      |             | Análisis externo                                   |   |
|------------------|-------------|--|---|
|                  |             | Amenazas   | Oportunidades                               |
| Análisis Interno | Debilidades | <b>Estrategias de supervivencia:</b><br>E1, E2, E3 | <b>Estrategias de reorientación:</b><br>E4  |
|                  | Fortalezas  | <b>Estrategias defensivas:</b><br>E5               | <b>Estrategias ofensivas:</b><br>E6, E7, E8 |

En primer lugar, se encuentran las estrategias de supervivencia. Con esta orientación se han formulado tres estrategias.

**E1: Construir una página web para ofertar y vender todo tipo de productos relacionados con las energías renovables.** Esta estrategia surge de la combinación de:

- Aumento del comercio on-line intensifica la competencia (Amenaza)
- Incapacidad de tener presencia en internet y realizar publicidad a través de este (Debilidad)
- Incapacidad de vender productos y servicios a través de internet (Debilidad)

**E2: Reducir los gastos mensuales mediante la venta de inmovilizado y el despido de personal.** Esta estrategia surge de la combinación de:

- Elevados gastos fijos mensuales (Debilidad)
- Elevado nivel de deudas financieras (Debilidad)
- Se trata de un sector saturado con una alta intensidad de la competencia en un pequeño ámbito geográfico (Amenaza)

**E3: Realizar una campaña de marketing on-line para intentar captar nuevos clientes.** Surge de la combinación de:

- Incapacidad de captar nuevos clientes (Debilidad)
- Se trata de un sector saturado con una alta intensidad de la competencia (Amenaza)
- Incapacidad de tener presencia en internet y realizar publicidad a través de este (Debilidad)

Como estrategia de reorientación se encuentra la siguiente:

**E4: Aumentar el precio de los productos y servicios que se venden para obtener más beneficio.** Surge de la combinación de:

- Incapacidad de generar un margen de beneficio (Debilidad)
- Elevado nivel de deudas financieras que tiene la empresa (Debilidad)
- Elevados gastos fijos mensuales (Debilidad)
- Ciclo económico de crecimiento (Oportunidad)
- Tipo de interés a un nivel mínimo histórico (Oportunidad)

Respecto a estrategias defensivas se encuentran las siguientes:

**E5: Diversificar productos y servicios para ofrecer instalaciones eléctricas, instalaciones de climatización relacionadas con las energías renovables y auditorías energéticas.** Surge de la combinación de:

- Impuesto que grava la producción de energía solar por parte de particulares (Amenaza)
- Imposición de burocracia para la legalización de una planta de producción de energía (Amenaza)
- Capacidad de realizar instalaciones eléctricas varias (Fortaleza)
- Capacidad de realizar instalaciones de climatización relacionadas con las energías renovables (Fortaleza)
- Capacidad de realizar auditorías energéticas (Fortaleza)

Estrategias ofensivas se han encontrado las siguientes:

**E6: Realizar actividades de concienciación social por las distintas ciudades de la zona para hacer publicidad de nuestros productos.** Surge de la combinación de:

- Capacidad para realizar publicidad (Fortaleza)
- La sociedad ha tomado conciencia de los problemas medio ambientales a los que se enfrenta y la necesidad urgente del uso de energías limpias (oportunidad)

**E7: Iniciar una campaña publicitaria para ofertar instalaciones de equipos de energías renovables, autoconsumo y climatización.** Surge de la combinación de:

- Capacidad de realizar publicidad (Fortaleza)
- Capacidad de realizar instalaciones de equipos fotovoltaicos (Fortaleza)

- Capacidad de realizar instalaciones de climatización a través de energías renovables (Fortaleza)
- Aumento continuado del coste de la energía (Oportunidad)
- Subvenciones y ayudas del IVACE (Oportunidad)
- Proyecto de ley para el estímulo del autoconsumo y el uso de energías renovables (Oportunidad)

**E8: Introducirse en nuevos mercados donde vender nuestros productos.** Surge de la combinación de:

- Capacidad de operar en distintas ciudades (Fortaleza)
- Capacidad de realizar publicidad (Fortaleza)
- Ciclo económico de crecimiento (Oportunidad)
- Proyecto de ley con el objetivo de estimular el uso de energías renovables (Oportunidad)

## Evaluación de estrategias

Una vez planteadas las distintas opciones estratégicas disponibles, la empresa ha de elegir una de las opciones identificadas para su adopción y puesta en marcha. Se trata de una decisión de vital importancia para la organización por su naturaleza excluyente e irreversible.

En el proceso de evaluación de estrategias intervienen factores racionales y no racionales como creencias subjetivas, modas, creencias del empresario. Para intentar minimizar las opciones no racionales y evaluar las posibilidades o defectos de cada opción estratégica se proponen tres criterios, el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad de la estrategia (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

### Ajuste de la estrategia

El ajuste busca conocer como la estrategia se adapta al marco generado en el análisis estratégico. Representa la primera selección racional de las diferentes opciones estratégicas.

Para comparar las distintas opciones estratégicas y establecer un orden de preferencia se valorará cada uno de los factores obtenidos en el análisis estratégico (D, A, F, O) más la misión y la visión. A continuación, se valorará cada una de las opciones estratégicas en función del grado en el que se ajustan a cada factor del DAFO, finalmente, se elegirán aquellas opciones que mayor puntuación relativa hayan obtenido.

|               | Factores   | Ponderación | Puntuaciones Absolutas |            |            |            |            |            |            |            | Puntuaciones Relativas |             |             |             |             |             |             |             |
|---------------|--|-------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|               |  |             | E1                     | E2         | E3         | E4         | E5         | E6         | E7         | E8         | E1                     | E2          | E3          | E4          | E5          | E6          | E7          | E8          |
| Debilidades   | · Elevados gastos fijos mensuales  | 0.05        | 7                      | 10         | 4          | 10         | 7          | 3          | 2          | 7          | 0.35                   | 0.5         | 0.2         | 0.5         | 0.35        | 0.15        | 0.1         | 0.35        |
|               | · La incapacidad de vender sus productos y servicios a través de internet.   | 0.03        | 2                      | 5          | 10         | 7          | 8          | 7          | 4          | 8          | 0.06                   | 0.15        | 0.3         | 0.21        | 0.24        | 0.21        | 0.12        | 0.24        |
|               | · La incapacidad de buscar nuevos mercados donde operar  | 0.03        | 2                      | 4          | 8          | 4          | 6          | 7          | 6          | 9          | 0.06                   | 0.12        | 0.24        | 0.12        | 0.18        | 0.21        | 0.18        | 0.27        |
|               | · Incapacidad de resaltar eficientes en los procesos   | 0.02        | 5                      | 6          | 6          | 6          | 5          | 5          | 7          | 5          | 0.1                    | 0.12        | 0.12        | 0.12        | 0.1         | 0.1         | 0.14        | 0.1         |
|               | · Incapacidad de generar un margen de beneficio  | 0.06        | 8                      | 7          | 6          | 10         | 6          | 7          | 6          | 8          | 0.48                   | 0.42        | 0.36        | 0.6         | 0.36        | 0.42        | 0.36        | 0.48        |
|               | · Incapacidad de captar nuevos clientes  | 0.05        | 9                      | 4          | 10         | 2          | 7          | 8          | 9          | 10         | 0.45                   | 0.2         | 0.5         | 0.1         | 0.35        | 0.4         | 0.45        | 0.5         |
|               | · Incapacidad de realizar instalaciones de climatización a través de energías renovables   | 0.03        | 9                      | 4          | 7          | 3          | 10         | 6          | 6          | 7          | 0.27                   | 0.12        | 0.21        | 0.09        | 0.3         | 0.18        | 0.18        | 0.21        |
|               | · La capacidad de operar en distintas ciudades de la zona  | 0.04        | 10                     | 3          | 9          | 4          | 8          | 5          | 5          | 8          | 0.4                    | 0.12        | 0.36        | 0.16        | 0.32        | 0.2         | 0.2         | 0.32        |
| Fortalezas    | · La capacidad para generar un buen ambiente de trabajo  | 0.01        | 5                      | 1          | 4          | 4          | 6          | 6          | 7          | 6          | 0.05                   | 0.01        | 0.04        | 0.04        | 0.06        | 0.06        | 0.07        | 0.08        |
|               | · Capacidad de realizar publicidad   | 0.03        | 8                      | 5          | 9          | 5          | 7          | 10         | 10         | 0.24       | 0.15                   | 0.27        | 0.15        | 0.21        | 0.3         | 0.3         | 0.24        |             |
|               | · Capacidad de distribuir material de energías renovables  | 0.05        | 10                     | 7          | 8          | 4          | 10         | 7          | 7          | 7          | 0.5                    | 0.35        | 0.4         | 0.2         | 0.5         | 0.35        | 0.35        | 0.35        |
|               | · Capacidad de realizar instalaciones eléctricas varias  | 0.03        | 7                      | 4          | 8          | 6          | 10         | 7          | 6          | 7          | 0.21                   | 0.12        | 0.24        | 0.18        | 0.3         | 0.21        | 0.18        | 0.21        |
|               | · Capacidad para realizar una auditoría energética a particulares  | 0.02        | 7                      | 6          | 5          | 7          | 10         | 6          | 5          | 8          | 0.14                   | 0.12        | 0.1         | 0.14        | 0.2         | 0.12        | 0.1         | 0.18        |
|               | · Nos encontramos en un ciclo de crecimiento económico   | 0.01        | 7                      | 5          | 5          | 7          | 7          | 7          | 7          | 8          | 0.07                   | 0.05        | 0.05        | 0.07        | 0.07        | 0.07        | 0.07        | 0.08        |
|               | · El aumento continuado del coste de la luz invita a las familias al autoconsumo   | 0.05        | 8                      | 5          | 7          | 6          | 7          | 6          | 7          | 7          | 0.4                    | 0.25        | 0.35        | 0.3         | 0.35        | 0.3         | 0.3         | 0.35        |
|               | · Proyecto de ley con el objetivo de estimular el uso de energías renovables y el autoconsumo  | 0.03        | 8                      | 4          | 8          | 8          | 6          | 6          | 5          | 7          | 0.24                   | 0.12        | 0.24        | 0.24        | 0.18        | 0.15        | 0.21        | 0.24        |
| Oportunidades | · La sociedad ha tomado conciencia de los problemas sociales y la necesidad urgente de uso de energías renovables que sean respetuosas con el medio ambiente                             | 0.03        | 8                      | 6          | 7          | 5          | 6          | 10         | 7          | 8          | 0.24                   | 0.18        | 0.21        | 0.15        | 0.18        | 0.3         | 0.21        | 0.24        |
|               | · El aumento del comercio on-line nos puede ayudar a captar nuevos clientes y a expandir nuestro ámbito geográfico   | 0.05        | 10                     | 4          | 10         | 3          | 8          | 8          | 7          | 9          | 0.5                    | 0.2         | 0.5         | 0.15        | 0.4         | 0.4         | 0.35        | 0.45        |
|               | · Impuesto que grava la producción de energía por parte de particulares  | 0.05        | 4                      | 6          | 6          | 5          | 6          | 6          | 7          | 5          | 0.2                    | 0.3         | 0           | 0.25        | 0.3         | 0           | 0.35        | 0.25        |
|               | · El aumento del comercio on-line implica un aumento de la competencia directa   | 0.03        | 8                      | 4          | 7          | 5          | 6          | 6          | 6          | 7          | 0.24                   | 0.12        | 0.21        | 0.15        | 0.18        | 0           | 0.18        | 0.21        |
|               | · Se trata de un sector saturado en el que abunda la competencia para un ámbito geográfico pequeño   | 0.05        | 10                     | 3          | 5          | 4          | 9          | 9          | 5          | 8          | 0.5                    | 0.15        | 0.25        | 0.2         | 0.45        | 0           | 0.25        | 0.4         |
|               | · La independencia energética total no es posible por lo que siempre tendremos que competir contra productos sustitutos provenientes de grandes empresas energéticas                     | 0.02        | 5                      | 6          | 6          | 5          | 8          | 8          | 4          | 7          | 0.1                    | 0.12        | 0.12        | 0.1         | 0.16        | 0           | 0.08        | 0.14        |
|               | · La intensa competencia provoca que tengamos poco poder de negociación frente a los clientes.   | 0.03        | 6                      | 5          | 7          | 7          | 8          | 8          | 7          | 6          | 0.18                   | 0.15        | 0.21        | 0.21        | 0.24        | 0           | 0.21        | 0.18        |
|               | · Ser una empresa líder en productos de eficiencia energética y autoconsumo para conseguir que nuestros clientes ahorren y protejan el medio ambiente haciendo del mundo un lugar mejor. | 0.1         | 9                      | 7          | 8          | 6          | 4          | 6          | 6          | 8          | 0.9                    | 0.7         | 0.8         | 0.6         | 0.4         | 0.6         | 0.8         | 0.8         |
| Visión        | Convertirse en un referente en energías renovables, consiguiendo que la sociedad utilice energías limpias y seguras para así proteger el mundo que nos rodea.                            | 0.1         | 9                      | 7          | 9          | 6          | 4          | 6          | 8          | 0.9        | 0.7                    | 0.9         | 0.6         | 0.4         | 0.6         | 0.8         | 0.8         |             |
|               | <b>Total</b>   | <b>1</b>    | <b>181</b>             | <b>128</b> | <b>173</b> | <b>139</b> | <b>179</b> | <b>132</b> | <b>159</b> | <b>187</b> | <b>7,78</b>            | <b>5,54</b> | <b>7,18</b> | <b>5,63</b> | <b>6,78</b> | <b>5,33</b> | <b>6,54</b> | <b>7,63</b> |

Ilustración 17: Ajuste de las distintas estrategias. Fuente: Análisis DAFO. (Elaboración propia)

Una vez obtenidas las puntuaciones relativas de todas las estrategias, se establece un límite de aceptación. El límite escogido ha sido de 6,5 por lo tanto todas aquellas estrategias que hayan obtenido una puntuación relativa superior a 6,5 se considera que han superado el filtro de ajuste.

Como se aprecia en la tabla hay 5 estrategias que superan los 6,5 puntos y por lo tanto se han aceptado. Son las estrategias E1, E3, E5, E7, E8.

**E1: Construir una página web para ofertar y vender todo tipo de productos relacionados con las energías renovables**

**E3: Realizar una campaña de marketing on-line para intentar captar nuevos clientes.**

**E5: Diversificar nuestros productos y servicios ofreciendo instalaciones eléctricas, instalaciones de climatización relacionadas con las energías renovables y auditorías energéticas.**

**E7: Iniciar una campaña publicitaria para ofertar instalaciones de equipos de energías renovables, autoconsumo y climatización.**

**E8: Introducirse en nuevos mercados donde vender nuestros productos**

Estas cinco estrategias son las que se someterán al siguiente filtro, aceptabilidad.

### Aceptabilidad de las estrategias

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

Los grupos de interés o stakeholders son aquellos grupos de personas, organizaciones o empresas que tienen interés en una empresa.



Ilustración 18: Stakeholders. Fuente: D. Martinez Pedrós y A. Milla Gutierrez (2005)

Como se ve en la ilustración anterior los grupos de interés en una empresa se pueden clasificar en dos grupos. El primero hace referencia a los grupos de interés internos o pertenecientes a la organización. En este grupo siempre encontraremos a los propietarios, la dirección y los

trabajadores. En muchas ocasiones como en el caso de Ecosonnen los propietarios son también los encargados de la dirección de la empresa. También podría darse el caso de que la empresa contara con empresas asociadas que tuvieran parte del capital de la organización, en cuyo caso también se considerarían un grupo de interés con intereses propios.

En segundo lugar, se encuentran los grupos de interés externos, estos hacen referencia a aquellos grupos de personas u organizaciones que tienen intereses en el futuro de la organización. Algunos grupos significativos forman parte del entorno específico de la empresa como proveedores, clientes, competidores etc.

En el caso de Ecosonnen como grupos de interés internos encontramos dos. El primero sería el propietario de la organización, que en este caso ejerce las funciones de dirección. El segundo haría referencia a los 5 trabajadores con los que cuenta la empresa. Respecto a los grupos de interés externos, encontramos tres principales.

El primero hace referencia a los clientes de la organización. En este grupo habría que prestar una vital importancia no solo a los futuros clientes, si no a aquellos con los que realizamos el mantenimiento de instalaciones ya realizadas.

Por otro lado, encontraríamos a los proveedores. Los proveedores como ya analizamos anteriormente en el análisis del microentorno, son empresas de gran tamaño para las que tenemos poca importancia, aun así, como clientes suyos que somos sí que tienen intereses en el funcionamiento de nuestra organización. Por último, encontramos a instituciones sociales o sociedad en general, en este último grupo de interés lo acotaríamos solo a nuestro ámbito de operación, es decir, la provincia de Alicante. En la siguiente tabla se marcará con una “V” si la estrategia se ajusta a las necesidades del grupo de interés o con un “X” en caso contrario

**Tabla 9: Aceptabilidad de las estrategias. Fuente: Ajustabilidad de las estrategias. (Elaboración propia)**

|    | Propietario/Dirección | Trabajadores | Clientes | Proveedores | Sociedad |
|----|-----------------------|--------------|----------|-------------|----------|
| E1 | V                     | V            | V        | V           | V        |
| E3 | V                     | V            | V        | V           | V        |
| E5 | V                     | V            | V        | X           | V        |
| E7 | V                     | V            | V        | V           | V        |
| E8 | X                     | X            | V        | V           | X        |

En la tabla anterior se puede apreciar el resultado de la aplicación del filtro de aceptabilidad a las estrategias. Como se puede apreciar la mayoría de estrategias resultarían beneficiosas para los distintos grupos de interés, sin embargo, la estrategia 5 y la 8 no resultarían beneficiosas para todos los grupos de interés. La estrategia 5 (E5), podría no resultar beneficiosa para nuestros proveedores pues implicaría la compra de otros materiales a otros proveedores especializados y por lo tanto un descenso del volumen de compra a los proveedores tradicionales. La estrategia 8 (E8) hace referencia a la introducción en nuevos mercados. Esta estrategia implicaría el traslado de parte de la organización a otros lugares donde se encontrará el nuevo mercado. En primer lugar, la sociedad (refiriéndose únicamente al ámbito geográfico de la provincia) estaría en desacuerdo con esta medida pues implicaría menor

actividad en la provincia. Por otro lado, parte de los trabajadores no estarían dispuestos a trasladarse a otro lugar ni a desplazarse, la dirección también se mostraría reacia a tener que realizar desplazamientos constantemente.

Por los motivos anteriores, descartaremos la estrategia 8 y mantendremos la 5, pues solo no es aceptada por un grupo externo, proveedores.

### Factibilidad de las estrategias

El último filtro hace referencia a el funcionamiento en la práctica. Busca conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de recursos y capacidades necesarios y la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

Será de vital importancia analizar la disponibilidad de recursos financieros y recursos y capacidades intangibles para conocer si es posible llevar a cabo la estrategia.

La primera estrategia que analizaremos será la estrategia número 7 que consiste en iniciar una campaña publicitaria para ofertar equipos de instalaciones de energías renovables, autoconsumo y climatización. Esta estrategia se trata de una estrategia ofensiva que surge de las distintas oportunidades que se están dando en el entorno como; el aumento del precio de la luz, el proyecto de ley para el estímulo de las energías renovables... Y diversas fortalezas como la capacidad para realizar publicidad, la capacidad para realizar instalaciones de energías renovables.

La realización de publicidad sería la parte final de todo un trabajo previo, pues antes habría de realizarse un plan de marketing que fijara los objetivos de Marketing. Estos objetivos estarían supeditados a los objetivos generales de la empresa y a la estrategia corporativa. La realización de un plan de Marketing que culminara con una campaña publicitaria coherente necesitaría como recursos principales tiempo y conocimientos sobre la materia. Oscar Santacreu, que actualmente realiza la mayoría de funciones comerciales y administrativas es licenciado en Administración y dirección de empresas por lo que suponemos que cuenta con los conocimientos necesarios para realizar la campaña. Además, contamos con diferentes recursos como escaparates en la Avenida la Alameda y vehículos con espacios publicitarios por lo que no sería necesaria una gran inversión.

Deducimos pues, que la estrategia número 7: **Iniciar una campaña publicitaria para ofertar instalaciones de equipos de energías renovables, autoconsumo y climatización.** Se trataría de una estrategia factible y sería posible llevarla a cabo.

Las estrategias 1 y 3 se tratan de estrategias con un denominador común, Internet. La primera de ellas busca la creación de una página web, una e-commerce para comenzar con la distribución e instalación de material de energías renovables. La segunda estrategia, la estrategia 3, podríamos decir que complementa a la primera pues busca realizar una campaña de marketing 2.0 a través de internet. Por lo tanto, sería conveniente la realización de las dos estrategias simultáneamente pues tienen un carácter complementario.

Estas estrategias requieren de un experto en Marketing 2.0 y posicionamiento SEO. Para llevar a cabo esta estrategia sería necesario más presupuesto pues la contratación del experto no

resultaría barata, además de todos los recursos a contratar en internet como servidor, dominio programas analíticos etc.

Concluimos que las dos estrategias serían viables pero debido a su carácter complementario tendrían que realizarse las dos simultáneamente.

Por último, la estrategia 5 nos implica un esfuerzo mínimo pues nace de conocimientos, recursos y capacidades que ya disponemos. Puede proporcionarnos nuevas vías de ingresos y una disminución del riesgo actual por lo que se considera una estrategia factible.

## Conclusiones

Se concluye pues que de las ocho estrategias formuladas que han nacido del análisis estratégico solo cuatro se adecuan a la situación y las necesidades de la empresa.

En primer lugar, se encuentran las estrategias 1 y 3. Las estrategias 1 y 3 son estrategias de supervivencia que surgen de la combinación de amenazas del entorno y debilidades internas. Estas estrategias comparten un denominador común, internet. La primera busca iniciar la venta de productos y servicios por internet, y la segunda busca realizar una campaña de marketing online para estimular la venta de productos y servicios. Por este motivo, se cree que la combinación de ambas podría resultar muy beneficiosa para la empresa provocando sinergias que redundarían en un gran beneficio.

La estrategia 5 busca buscar nuevas vías de negocio en base a las capacidades que ya posee la empresa. Busca crear sinergias entre las diferentes unidades estratégicas de negocio de la empresa para disminuir el riesgo y aumentar las ventas. Se trata de una estrategia defensiva que nace de la combinación de las fortalezas existentes en la empresa y las amenazas del entorno. Se considera una estrategia muy adecuada para la empresa pues requiere un mínimo esfuerzo y podría provocar grandes beneficios para la empresa.

La última estrategia que se considera adecuada para la situación actual de la empresa es la estrategia 7. Esta estrategia busca utilizar recursos ya existentes como los escaparates de la alameda, para realizar una campaña publicitaria que posicione a la empresa y consiga que se dé a conocer en el mercado actual.

Las cuatro estrategias anteriores se han considerado válidas y se van a llevar a cabo.

## Capítulo 6: Planes de acción

Una vez finalizado el proceso de evaluación y selección de estrategias se ha de traducir las distintas estrategias en acciones concretas, esto se realiza a través de la definición y ejecución de los planes de acción. Un plan de acción busca concretar y llevar a cabo las estrategias de manera efectiva. Cada estrategia ha de tener un plan de acción que responda a cuestiones fundamentales como; ¿Qué se desea hacer? ¿Cuándo se desea hacer? ¿Quién lo va a realizar? ¿Qué recursos se necesitan? Etc.

Cada plan de acción debe tener asignado un objetivo. Este objetivo deberá ser conseguido a través de acciones concretas, y cada acción tendrá asignada una disposición de recursos, un responsable y un periodo de tiempo para ser realizada.

Una vez finalizados los distintos planes de acción asignados a cada estrategia y objetivo, se han de priorizar. A través de una matriz creada en base a la importancia y urgencia de cada plan de acción estos se priorizarán para ver cuál ha de ser llevado a cabo antes.

Con todo lo anterior se obtendrán las distintas acciones que ha de llevar a cabo la empresa ordenadas en base a su urgencia e importancia y con el número de recursos necesarios y la fecha objetivo detalladas.

### Elaboración de los planes de acción

El objetivo de los planes de acción es hacer operativa la estrategia. El primer paso para conseguirlo es definir el objetivo. Después, deberá asignarse unos recursos y un responsable para cada acción, así como evaluar los costes previstos. Por último, se han de jerarquizar los distintos planes de acción.

#### Plan de acción para E1: Construir una página web y ofertar y vender todo tipo de productos relacionados con las energías renovables

El primer plan de acción hace referencia a la construcción de una página web en la que se comercialicen distintos productos y servicios relacionados con las energías renovables. El objetivo de esta estrategia es: **Crear una e-commerce donde la empresa pueda aumentar sus ventas a través de un nuevo canal, internet. Creando así una nueva cartera de clientes y abriéndose a nuevos mercados en otros ámbitos geográficos.**

En este caso la estrategia hace una referencia directa a la creación de una e-commerce. E-commerce o comercio electrónico se refiere a la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, como internet u otras redes informáticas. La estrategia busca que la empresa pueda aumentar sus ventas y encontrar nuevos clientes por toda la geografía española.

Se trata de una estrategia difícil de llevar a cabo debido a que en la empresa no se cuenta con los conocimientos necesarios para realizarla. Para ello, se recurrirá a la utilización de un CMS, (Content mangement system) un programa informático que permite crear de manera sencilla e intuitiva una estructura de soporte para la creación de una página web. Al tratarse una página web habilitada con e-commerce será necesaria la utilización de un CMS que lo permita como PRESTASHOP.

Una vez creada nuestra página web será necesario perfeccionar el diseño y asesoramiento por parte de expertos para ofrecer seguridad a nuestros clientes y cerciorarnos de que todo es correcto. Para ello, recurriremos a una agencia web que pueda realizar el mantenimiento de nuestra web y proporcionarnos el nivel de seguridad necesario.

Por último, también será necesario que algún empleado adquiriera la formación necesaria para que la empresa pueda acabar gestionando su e-commerce de manera autónoma.

A continuación, se exponen las distintas acciones que tendrá que llevar a cabo la empresa para llegar a cumplir su objetivo, así como el responsable y los recursos necesarios.

Tabla 10: Plan de Acción para E1

| <b>Estrategia: Construir una página web y ofertar y vender todo tipo de productos relacionados con las energías renovables</b>   |               |  |   |
|--|---------------|--|---|
| <b>Objetivo: Crear una e-commerce donde la empresa pueda aumentar sus ventas a través de internet, creando así una nueva cartera de clientes y abriéndose a mercados en nuevos ámbitos geográficos</b> |               |  |   |
| <b>Acción</b>  | <b>Tiempo</b> | <b>Responsable</b>   | <b>Recursos</b>   |
| <b>1º- Reunión con los empleados de la empresa para comunicarles el inicio de la estrategia.</b>   | 1h            | Ignacio Corbí (Gerente)<br>Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)   | Tiempo: 1h<br>Sala de reuniones en local comercial<br>TIEMPO: 1H                                      |
| <b>2º- Crear catálogo de los productos y servicios que va a ofrecer la e-commerce</b>  | 2h            | Ignacio Corbí (Gerente)<br>Oscar Santacreu (Administrador)   | Ordenador con conexión a internet<br>TIEMPO: 2H   |
| <b>3º- Estipular los precios de los distintos productos y servicios</b>  | 2h            | Oscar Santacreu (Administrador)<br>Ignacio Corbí (Gerente)<br>Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)                      | Ordenador con conexión a internet<br>Catálogos de precios de proveedores<br>TIEMPO: 2H                |
| <b>4º- BRAINSTORMING: Con el objetivo de idear servicios complementarios que puede ofrecer nuestro sitio WEB</b>   | 2h            | Ignacio Corbí (Gerente)<br>Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)<br>Oscar Santacreu (Administrador)<br>Empleados 1,2,3,4 | Ordenador con conexión a internet<br>Sala de reuniones local comercial<br>TIEMPO: 2H                  |
| <b>5º- Crear e-commerce y sitio WEB</b>  | 20h           | Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)  | Ordenador con conexión a internet<br>78€ (Comprar dominio, servidor, plug-ins de pago)<br>TIEMPO: 20H |

|  |        |   |   |
|--|--------|---|---|
| <b>6º-Revisión con empleados y otros grupos de interés involucrados de la e-commerce</b> | 1h     | Iñaki Mataix (autor de la estrategia)<br>Ignacio Corbí (Gerente)<br>Oscar Santacreu (Administrador) | TIEMPO: 1H<br>Sala de reuniones en local comercia                                       |
| <b>7º- Contactar con AGENCIA WEB especializada para revisar la e-commerce</b>            | 7 días | Ignacio Corbí (Gerente)   | Precio a convenir (100-500)<br>Tiempo: 7 días   |
| <b>8º- Revisar con dirección el trabajo final</b>  | 2h     | Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)<br>Ignacio Corbí (Gerente)<br>Oscar Santacreu (Administrador) | Sala de reuniones en local comercial<br>Tiempo: 2h                                      |
| <b>9º- Curso de formación organizado por PRESTASHOP</b>                                  | 4h     | Oscar Santacreu (Administrador)   | Vehiculo para desplazamiento<br>40€ Concepto de gasolina y desplazamiento<br>TIEMPO: 4H |

### **Plan de acción para E3: Realizar una campaña de marketing on-line para intentar captar nuevos clientes.**

La estrategia 3 hace referencia a la realización de una campaña de Marketing digital. Para llevarla a cabo se utilizará internet como principal canal comunicativo. Se combinarán herramientas de publicidad convencional como la página web y buscadores. A través de técnicas de SEO (Posicionamiento en buscadores) y SEM (Marketing en buscadores) se buscará que la página web obtenga el mayor número de visitas de forma que se consiga el mayor número de clientes.

Otra de las herramientas de comunicación que se buscará potenciar serán las redes sociales. Se buscará el uso de estas a través de una nueva perspectiva en la que las redes sociales sean el principal canal de comunicación bidireccional con nuestros clientes.

Se buscará maximizar los resultados del marketing a través de redes sociales y el marketing y posicionamiento en motores de búsqueda (SEO, SEM).

El objetivo de esta campaña es: **Realizar una publicidad efectiva que maximice la visibilidad de la empresa de cara al público para atraer el mayor número de compradores posible.**

La realización de esta campaña requerirá de la intervención de una consultoría o agencia de expertos en la materia o marketing digital, debido a la alta especificidad de los conocimientos a desarrollar.

Tabla 11: Plan de acción para E3

| <b>Estrategia: Realizar una campaña de marketing on-line para intentar captar nuevos clientes.</b>  |               |   |   |
|---|---------------|---|---|
| <b>Objetivo: Realizar una publicidad efectiva, que maximice la visibilidad de la empresa de cara a nuestro público objetivo para atraer el mayor número de compradores posible.</b> |               |   |   |
| <b>Acción</b>   | <b>Tiempo</b> | <b>Responsable</b>  | <b>Recursos</b>   |
| <b>1º- Reunión con los empleados de la empresa para comunicarles el inicio de la estrategia.</b>  | 1h            | Ignacio Corbí (Gerente)<br>Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)                                    | Tiempo: 1h<br>Sala de reuniones en local comercial<br>TIEMPO: 1H                          |
| <b>2º- Análisis del mercado y detección del segmento objetivo.</b>  | 1 MES         | Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)   | Ordenador con conexión a internet<br>TIEMPO: 1 MES  |
| <b>3º- Definición y cuantificación de los objetivos de la campaña.</b>  | 2h            | Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)<br>Ignacio Corbí (Gerente)<br>Oscar Santacreu (Administrador) | TIEMPO: 2H  |
| <b>4º- Búsqueda de las distintas agencias de Marketing 2.0</b>  | 7 DIAS        | Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)   | TIEMPO: 7 DIAS<br>Ordenador con conexión a internet                                       |
| <b>5º- Valoración de las distintas agencias</b>   | 2H            | Ignacio Corbí (Gerente)   | TIEMPO: 2H  |
| <b>6º- Inicio de Community manager (RRSS), Campaña SEM, Auditoría SEO</b>   | 3 meses       | Agencia de MK   | Community manager: 89€/mes<br>Campaña SEM: 400€<br>Auditoría SEO: 300€<br>TIEMPO: 3 MESES |
| <b>7º- Sesión de control</b>  | 2h            | Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)<br>Ignacio Corbí (Gerente)                                    | TIEMPO: 2H  |
| <b>8º- Aplicación de cambios resultantes de la sesión de control</b>  | 3h            | AGENCIA DE MK<br>Ignacio Corbí (Gerente)  | TIEMPO: 3H  |
| <b>9º-Revisión de resultados</b>  | 6 MESES       | Ignacio Corbí (Gerente)<br>Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)<br>AGENCIA DE MK                   | TIEMPO: 6 MESES   |

Nota: Los precios han sido obtenidos de la Web de Tecta Marketing. Una empresa Alcoyana que ofrece los servicios de Auditoría SEO, Community Manager y SEM.

### Plan de acción para E5: Diversificar productos y servicios para ofrecer instalaciones eléctricas, instalaciones de climatización relacionadas con las energías renovables y auditorías energéticas.

Esta estrategia busca potenciar las capacidades y recursos ya existentes para así crear sinergias entre los distintos ámbitos de operación de la empresa y aprovechar las oportunidades del entorno.

Se trata de una estrategia defensiva que busca aprovechar las oportunidades de la empresa para neutralizar las amenazas del entorno. En primer lugar, se potenciarán los conocimientos existentes sobre instalaciones eléctricas para ofrecer al público servicios de calidad relacionados con dicho ámbito. También se realizarán instalaciones de climatización, en todas las instalaciones se ofrecerá la posibilidad de enlazarlas con instalaciones de energías renovables que disminuyan el consumo.

Por último, se ofrecerán servicios de auditoría y asesoría energética de manera gratuita, así como simulaciones que ofrezcan al consumidor una idea de cuanto ahorraría con el uso de energías renovables y cuanto tardaría en amortizar la instalación.

El objetivo de esta estrategia es: **Obtener nuevas líneas de ingreso aprovechando las capacidades existentes a la vez que aumentamos nuestra cartera de clientes y publicitamos otros servicios que se ofrecen.**

Tabla 12: Plan de Acción para E5

| <b>Estrategia: Diversificar productos y servicios para ofrecer instalaciones eléctricas, instalaciones de climatización relacionadas con las energías renovables y auditorías energéticas.</b> |               |  |  |
|--|---------------|--|--|
| <b>Objetivo: Obtener nuevas líneas de ingreso aprovechando las capacidades existentes a la vez que aumentamos nuestra cartera de clientes y publicitamos otros servicios que se ofrecen.</b>   |               |  |  |
| <b>Acción</b>  | <b>Tiempo</b> | <b>Responsable</b>   | <b>Recursos</b>                                    |
| <b>1º- Reunión con los empleados de la empresa para comunicarles el inicio de la estrategia.</b>   | 1h            | Ignacio Corbí (Gerente)<br>Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)   | Tiempo: 1h<br>Sala de reuniones en local comercial |
| <b>2º- Crear catálogo de los productos y servicios nuevos que se van a ofrecer</b>   | 3h            | Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)<br>Ignacio Corbí (Gerente)<br>Oscar Santacreu (Administrador)<br>Empleados 1,2,3,4 | Ordenador con conexión a internet<br>TIEMPO: 3H    |
| <b>3º- Incluir los nuevos</b>  | 2h            | Iñaki Mataix (Autor  | Ordenador con                                      |

|   |    |   |                                       |
|---|----|---|---------------------------------------|
| servicios en los medios publicitarios existentes                                  |    | de la estrategia)   | conexión a internet<br>TIEMPO: 2H     |
| 4º- Habilitar una zona en la que almacenar los recursos para los nuevos servicios | 4h | Empleado 2<br>(Encargado almacén)   | Nave industrial La Riba<br>TIEMPO: 4H |
| 5º- Sesión de control para analizar la viabilidad de los nuevos servicios         | 2h | Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)<br>Oscar Santacreu (Administrador)<br>Ignacio Corbí (Gerente) | TIEMPO: 2H                            |

### Plan de acción para E7: Iniciar una campaña publicitaria para ofertar instalaciones de equipos de energías renovables, autoconsumo y climatización.

La estrategia número 7 busca aumentar directamente el volumen de ventas de la empresa para así poder mejorar su situación económica. Su objetivo es: **Utilizando los recursos y capacidades existentes aumentar el nivel de ventas de los productos y servicios ya existentes.** Esta campaña busca potenciar las ventas de productos relacionados con las energías renovables como paneles fotovoltaicos y aerogeneradores. Estos productos son la especialidad de la empresa. La campaña se centraría mayoritariamente en herramientas de publicidad no convencional como publicidad en el lugar de venta (locales de la alameda) combinado con una campaña publicidad tradicional a través de medios locales de información como televisión y radio. Por último, se estudiará realizar publicidad exterior en vallas comerciales o mediante el patrocinio de equipos deportivos.

Tabla 13: Plan de acción para E7

| <b>Estrategia: Iniciar una campaña publicitaria para ofertar instalaciones de equipos de energías renovables, autoconsumo y climatización.</b> |               |   |  |
|--|---------------|---|--|
| <b>Objetivo: Utilizando los recursos y capacidades existentes aumentar el nivel de ventas de los productos y servicios ya existentes.</b>      |               |   |  |
| <b>Acción</b>  | <b>Tiempo</b> | <b>Responsable</b>  | <b>Recursos</b>                                    |
| 1º- Reunión con los empleados de la empresa para comunicarles el inicio de la estrategia.  | 1h            | Ignacio Corbí (Gerente)<br>Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)                                    | Tiempo: 1h<br>Sala de reuniones en local comercial |
| 2º- Decidir el presupuesto y cuantificar los objetivos de la campaña   | 2h            | Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)<br>Ignacio Corbí (Gerente)<br>Oscar Santacreu (Administrador) | Ordenador con conexión a internet                  |
| 3º- Buscar   | 3h            | Ignacio Corbí   | Ordenador con                                      |

|  |         |   |                                   |
|--|---------|---|-----------------------------------|
| agencia de Marketing que realice la campaña          |         | (Gerente)<br>Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)  | conexión a internet<br>TIEMPO: 3H |
| 4º- Valorar las propuestas de las distintas Agencias | 2h      | Ignacio Corbí (gerente)<br>Oscar Santacreu (Administrador)  | TIEMPO: 2H                        |
| 5º- Contratar agencia de Marketing                   | 1h      | Ignacio Corbí (Gerente)   | 1000€<br>TIEMPO: 1H               |
| 6º-Medir resultados de la campaña                    | 6 meses | Ignacio Corbí (Gerente)<br>Iñaki Mataix (Autor de la estrategia)<br>Oscar Santacreu (Administrador) | TIEMPO: 6 MESES                   |

### Priorización de los planes de acción

El resultado de la etapa anterior es un amplio número de planes de acción con un importante número de acciones cada uno. Resulta necesario que se sometan dichos planes de acción a un mecanismo de priorización que estipule cuales son necesarios llevar a cabo primero. Debido al bajo número de planes de acción y al bajo presupuesto requerido para llevarlos a cabo no es necesario realizar la matriz de priorización.

La priorización de los distintos planes de acción se hará en base a dos criterios: La urgencia y la importancia de la estrategia. La importancia hace referencia a la mejora o necesidad de llevar a cabo el plan, la urgencia hace referencia a la necesidad de llevar a cabo el plan en un corto periodo de tiempo. Estos dos criterios se utilizarán para la creación de un gráfico que evidencia cuales son prioritarios. El gráfico se dividirá en cuatro cuadrantes: Vigilancia estratégica,

Tabla 14: Priorización de los planes de acción

|    | Importancia | Urgencia |
|----|-------------|----------|
| E1 | 9           | 9        |
| E3 | 8           | 6        |
| E5 | 6           | 6        |
| E7 | 6           | 9        |

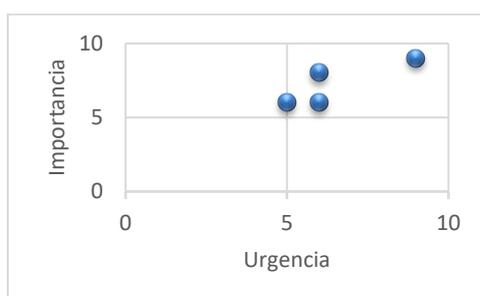


Gráfico 8: Priorización de los planes de acción. Fuente: Tabla 14

Como se puede ver en el gráfico el plan de acción prioritario sería el plan correspondiente a la estrategia 1, seguida de la 3, la 5 y la 7 por último.

La estrategia 1 hace referencia a la creación de la página web y la e-commerce y se considera prioritario porque supone una nueva línea de ingresos con un bajo nivel de inversión inicial, además, podría ser complementada de forma eficaz por las estrategias 3 y 5 que tienen como objetivos realizar publicidad y aumentar las ventas. Respecto a la estrategia 7, diversificar nuestra gama de productos, supone una estrategia con un alto nivel de riesgo y un bajo nivel de importancia.

## Presupuesto y viabilidad financiera

En el siguiente apartado se busca estudiar si se dispone de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las distintas estrategias, así como seleccionar cual sería la forma de conseguir dichos recursos con un menor coste y riesgo financiero.

En primer lugar, se numerarán y ordenarán por fecha los distintos costes que van a llevar a cabo cada estrategia, consiguiendo así una visión global del coste total que supondría la puesta en marcha de cada estrategia. A continuación, se buscarán y compararán las distintas fuentes de financiación posibles comparando el coste y el riesgo de cada una y seleccionando la que mejores condiciones aporte.

Se ha de recordar que la empresa atraviesa una situación financiera agónica y que sus recursos financieros son muy limitados.

### Coste de las estrategias

|               | Concepto         | Importe                    | Fecha      | Fuente   |
|---------------|------------------|----------------------------|------------|--|
| <b>E1</b>     | Compra dominio   | 9,90€                      | 01/09/2017 | <a href="http://www.piensasolutions.es">www.piensasolutions.es</a> |
|               | Hosting          | 8,95€/mes                  | 01/09/2017 | <a href="http://www.piensasolutions.es">www.piensasolutions.es</a> |
|               | Wordpress        | 24,95€/mes                 | 01/09/2017 | <a href="http://www.wordpress.com">www.wordpress.com</a>           |
|               | Prestashop       | 100€                       | 01/09/2017 | <a href="http://www.prestashop.es">www.prestashop.es</a>           |
|               | Optimización web | 300€                       | 01/12/2017 | <a href="http://www.tectamarketing.es">www.tectamarketing.es</a>   |
| <b>TOTAL:</b> |                  | <b>856,34€/Primer año</b>  |            |  |
|               |                  | <b>71,36€/Mes</b>          |            |  |
|               |                  | <b>556,34€/Segundo año</b> |            |  |

|           | Concepto          | Importe | Fecha      | Fuente   |
|-----------|-------------------|---------|------------|--|
| <b>E3</b> | Campaña SEM       | 395€    | 01/01/2018 | <a href="http://www.tectamarketing.com">www.tectamarketing.com</a> |
|           | Auditoría SEO     | 150€    | 01/01/2018 | <a href="http://www.tectamarketing.com">www.tectamarketing.com</a> |
|           | Asesoría SEO      | 250€    | 01/01/2018 | <a href="http://www.tectamarketing.com">www.tectamarketing.com</a> |
|           | Community Manager | 90€/mes | 01/01/2018 | <a href="http://www.tectamarketing.com">www.tectamarketing.com</a> |

|               |  |
|---------------|--|
| <b>TOTAL:</b> | <b>1890€/primer año<br/>1080€/año a partir del segundo año</b> |
|---------------|--|

|               | Concepto                              | Importe                  | Fecha      | Fuente                    |
|---------------|---------------------------------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| <b>E5</b>     | Material nuevos productos y servicios | 1500€*                   | 01/01/2018 | <a href="#">ECOSONNEN</a> |
| <b>TOTAL:</b> |                                       | <b>1500€/ primer año</b> |            |                           |

\*Estimación de coste variable, el coste real dependerá del trabajo realizado.

|               | Concepto                   | Importe                   | Fecha      | Fuente                    |
|---------------|----------------------------|---------------------------|------------|---------------------------|
| <b>E7</b>     | Nueva campaña publicitaria | 10000€*                   | 01/01/2018 | <a href="#">ECOSONNEN</a> |
| <b>TOTAL:</b> |                            | <b>10000€/ primer año</b> |            |                           |

\*Estimación de precio de una campaña publicitaria básica basada en campañas anteriores.

|                            | 2017 (n)<br>(Septiembre) | 2018 (n+1)     | 2019 (n+2)      | 2020 (n+3)     |
|----------------------------|--------------------------|----------------|-----------------|----------------|
| <b>Inversión necesaria</b> | 9,90€                    | 8,95€/mes      | 8,95€/mes       | 8,95€/mes      |
|                            | 8,95€/mes                | 24,95€/mes     | 24,95€/mes      | 24,95€/mes     |
|                            | 24,95€/mes               | 100€           | 90€/mes         | 90€/mes        |
|                            | 100€                     | 90€/mes        | 10000€          |                |
|                            | 300€                     | €              |                 |                |
|                            | 90€/mes                  |                |                 |                |
|                            | 395€                     |                |                 |                |
|                            | 400€                     |                |                 |                |
| <b>TOTAL:</b>              | <b>1700,5€</b>           | <b>1586,8€</b> | <b>11486,5€</b> | <b>1486,5€</b> |

Debido al bajo importe de la inversión no es necesaria la realización de un plan financiero a largo plazo. Para llevar a cabo las estrategias 1 y 3 es solo necesaria una inversión inicial de 1200€ y a esto habría que sumarle unos gastos fijos mensuales de 130€. Esto resulta una inversión asumible sin problemas para la empresa, ya que no sería necesario recurrir a financiación externa. Estas dos estrategias eran las únicas que presentaban un nivel alto de urgencia e importancia por lo que son las que prima llevar a cabo.

La estrategia 5 (Diversificación de productos y servicios) tampoco requiere una gran inversión para ser puesta en marcha, ya que la empresa cuenta con todos los recursos y capacidades

necesarias para emprender actividades relacionadas. Solo sería necesario renovar el material que se usa y para ello no es necesario realizar ninguna inversión de capital.

Por último, la estrategia 7 requiere del inicio de una campaña publicitaria que busque potenciar las ventas tanto de los productos ya existentes como de los nuevos traídos por la estrategia 5. La realización de una campaña de publicitaria requiere de una elevada inversión. Dependiendo de la inversión realizada la campaña se podrá realizar de una forma u otra. Se ha calculado que el capital necesario para llevar a cabo la campaña publicitaria será de unos 10000€ (estimación basada en campañas publicitarias anteriores realizadas por la empresa) por lo que tampoco se trataría de una gran inversión.

Debido a la baja urgencia de la estrategia 7, esta estrategia será llevada a cabo como estrategia complementaria a las anteriores. Se iniciará con posterioridad y se utilizarán en ella los recursos generados por las estrategias anteriores.

## Business Model Canvas

El Business Model Canvas, traducido como lienzo de modelo de negocio, es una herramienta que sirve para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. El modelo fue inicialmente propuesto por Alexander Osterwalder (Ontología de los modelos de negocio, 2008) y pronto se universalizó y se convirtió en el modelo de referencia para tratar modelos de negocio.

El Business Model Canvas consta de 9 piezas clave, comunes para la representación gráfica de un negocio.



Ilustración 19: Business Model Canvas. Fuente: IESDE (Instituto de estudios superiores de empresa)

El primero de estos nueve bloques hace referencia a los socios o asociaciones clave, es decir, a aquellas relaciones con asociados externos que permiten a la empresa centrarse en su actividad principal. Los dos siguientes bloques hacen referencia a los recursos y actividades clave que posee la empresa. Son las actividades o medios necesarios para crear valor para el cliente. En la parte inferior se encuentra la estructura de costes, que nace de los nuevos elementos del modelo de negocio.

A continuación, se encuentra la propuesta de valor, que trata de satisfacer las necesidades del cliente aportando un valor añadido.

Los dos siguientes bloques son los canales de distribución y la relación con el cliente. Los canales de distribución hacen referencia a como las propuestas de valor se entregan a los clientes y la relación con el cliente analiza la relación que se mantiene con cada segmento de mercado. En último lugar se encuentra los segmentos de mercado a los que se dirige.

Por último, en la parte inferior se encuentran los flujos de ingreso que son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.

La utilización del Business model canvas para representar el plan estratégico permitirá pensar y ver el modelo de negocio propuesto con más claridad, así como detectar posibles mejoras.

A continuación, se representarán las distintas opciones estratégicas obtenidas a lo largo de un trabajo en un Business Model Canvas.

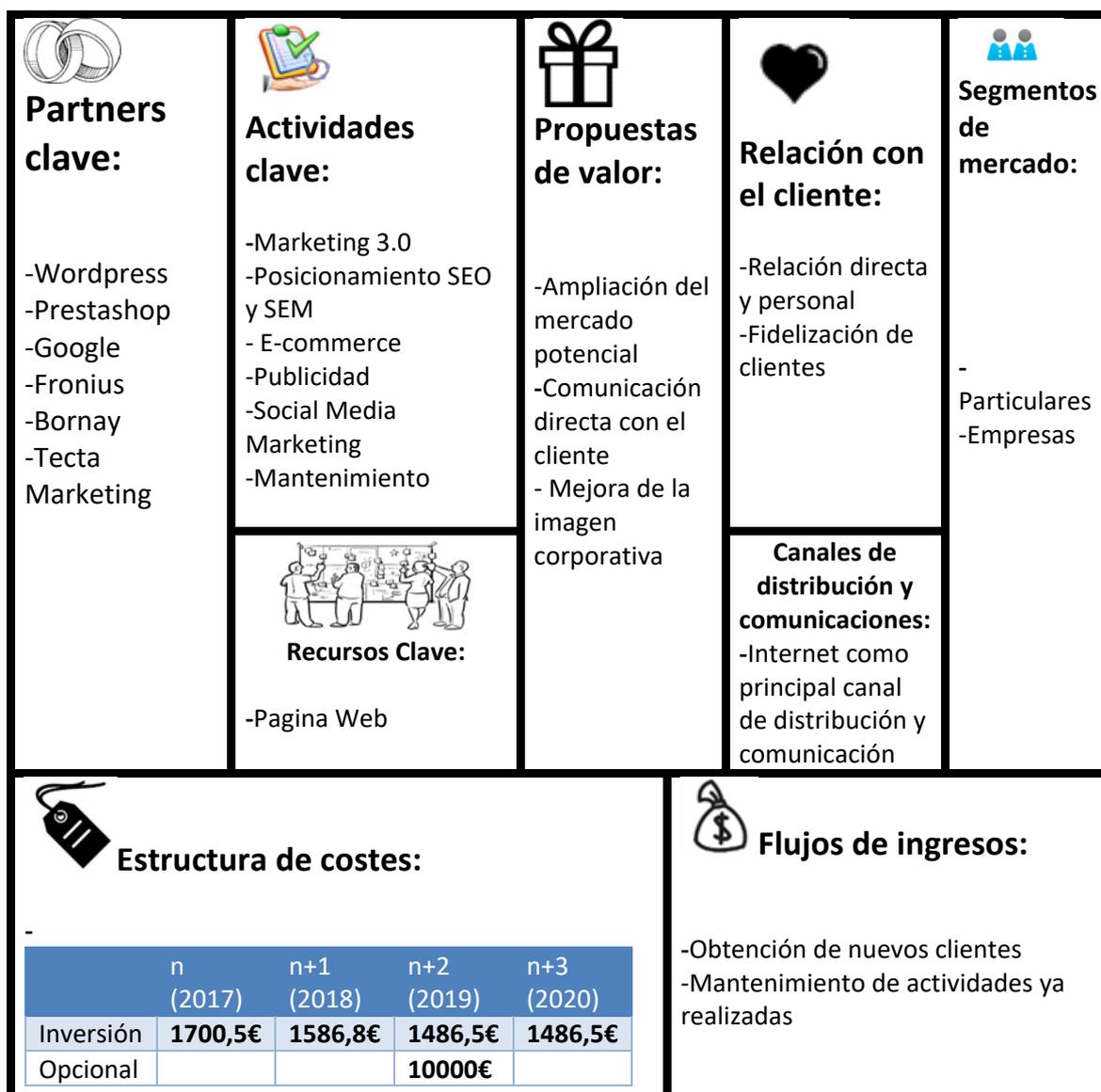


Ilustración 20: Business model canvas (Elaboración propia)

Como se puede ver en el Business Model Canvas, el modelo de negocio resultante después de aplicar las estrategias se basa en un modelo basado en internet y las nuevas tecnologías con una clara apuesta por el Marketing 3.0 como forma para captar nuevos clientes. Se buscará modernizar la empresa a través de la puesta en funcionamiento de nuevas vías de trato con el cliente. Internet y las RRSS serán la principal apuesta, ya que requieren un bajo nivel de inversión y dan la opción de llegar a un gran número de clientes potenciales.

Los partners o colaboradores clave son las distintas empresas que van a posibilitar la creación de la web y la campaña de marketing on-line. En este caso, Wordpress, Prestashop y las distintas RRSS. Este conjunto de empresas serán la base de nuestra nueva estrategia digital. Como actividades clave, también se involucran actividades relacionadas con el mantenimiento de instalaciones ya realizadas y la publicidad a través de las redes sociales. La gestión de la empresa en las nuevas plataformas como las RRSS y el mantenimiento de la página web resultarán primordiales.

Las propuestas de valor se basan en la mejora de la relación con el cliente, a través de una comunicación más directa con ellos y la mejora de la imagen corporativa de la empresa. La relación con el cliente evolucionará hacia una relación cuidada, personal y directa. Con esto se buscará la fidelización de clientes.

El principal canal de comunicación con clientes será internet, e irá dirigido a dos principales segmentos de mercado; Particulares y empresas.

Como estructura de costes se encontrarán los costes derivados de la creación de la página web, el mantenimiento de esta y la campaña de marketing 3.0. Siendo opcional el gasto de una campaña publicitaria (dependiendo de los ingresos generados).

Los flujos de ingresos provendrán de la captación de nuevos clientes derivados de la campaña de marketing.

## Capítulo 7: Conclusiones

Como conclusión del trabajo se quiere resaltar la importancia de una planificación en toda empresa. Para cualquier empresa, se dedique al sector al que se dedique es importante tener una hoja de ruta a seguir que oriente a la empresa a través de un procedimiento formal. Como se ha podido ver a lo largo del informe, la planificación y los planes de acción nacen de un análisis exhaustivo del entorno y de la empresa. Este análisis proporciona una visión general de la situación actual y nos permite tomar perspectiva ante los factores que afectan al funcionamiento de la empresa. Como se ha visto Ecosonnen atraviesa una mala situación, su entorno se ha convertido en un entorno hostil y dominador que ha provocado que la empresa atraviese una mala situación. Como principales factores que amenazan la empresa se encuentran los impuestos de la legislación vigente, el poder de las grandes empresas del sector y la alta intensidad de la competencia en el sector. Otra gran parte de la planificación nace del análisis interno de la empresa, que busca reflejar la situación actual de la empresa a nivel interno. El análisis interno de Ecosonnen también ha dejado ver grandes debilidades que provocan que la empresa resulte ineficiente en muchos procesos. Como principales debilidades de la empresa ha de destacarse su pésima situación financiera y su incapacidad para vender productos y por lo tanto generar rentabilidad de los activos existentes.

El análisis estratégico de la empresa evidenció la necesidad de generar un cambio que llevará a la empresa a un escenario mejor del que se encontraba. Para ello y en base al análisis realizado se formularon varias estrategias o hojas de ruta a seguir por la empresa. La formulación de estrategias generó una gran cantidad de opciones para la empresa. Debido al gran número de estrategias resultante se aplicaron tres filtros que buscaban seleccionar la estrategia que mejor se adaptara a la situación de la empresa.

Finalmente se consiguieron cuatro estrategias. Tres de estas tenían un denominador común, internet. Las estrategias 1, 3 y 7 buscaban ampliar y mejorar el negocio a través de internet, creando una e-commerce y aplicando técnicas de marketing 3.0 para captar nuevos clientes y mejorar la situación de la empresa. La estrategia 5, se refería a una diversificación de productos que generara sinergias entre las distintas unidades de negocio de la empresa. Estas cuatro estrategias se consideraron adecuadas y viables para la empresa. A continuación, se plasmó en acciones concretas las estrategias, materializándose en los planes de acción.

Por último, estos planes de acción serán las acciones concretas que llevarán a la empresa al escenario deseado, consiguiendo que supere la mala situación que atraviesa.

La planificación y la dirección estratégica son unas de las disciplinas más importantes en la empresa ya que desarrollan a todos los niveles los pasos que ha de seguir la empresa, además de analizar en profundidad su situación actual y generar soluciones a los problemas existentes. Este trabajo me ha dado la oportunidad para aprender mucho sobre el funcionamiento de una empresa real. He estado en constante contacto con una empresa y he realizado un análisis en profundidad de su situación, y ha sido muy gratificante.

Como punto final, me gustaría destacar lo mucho que he aprendido realizando un plan estratégico.

## Anexos

### Bibliografía

#### -Fuente y elaboración de imágenes

Ilustración 1: Niveles de la estrategia. Fuente: (Capó 2016) Elaboración propia.

Ilustración 2: Plan de acción en empresa mediana. Fuente: (Capó, 2016) Ilustración 3: Fases de la planificación estratégica. Fuente: (Capó, 2016)

Ilustración 4: Niveles del entorno. Fuente: (Capó, 2016)

Ilustración 5: Segmentación Estratégica. Fuente: Capó, 2016

Ilustración 6: Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: (Capó, 2016)

Ilustración 7: Identificación de recursos. . Fuente: Apuntes de Planificación estratégica (Capó, 2016)

Ilustración 8: Importancia estratégica de un R/C. Fuente: Apuntes de Planificación estratégica (Josep Capó i Vicedo)

Ilustración 9: Matriz DAFO. Fuente: Apuntes de Planificación estratégica (Capó 2016)

Ilustración 10: Matriz de Priorización. . Fuente: Apuntes de Planificación estratégica (Capó 2016)

Ilustración 11: Reloj Estratégico. . Fuente: (Capó, 2016)

Ilustración 11: Reloj Estratégico. . Fuente: (Capó, 2016)

Ilustración 12: Principales variables Macroeconómicas. Fuente: Banco de España

Ilustración 13: Empleos en el sector de energías renovables. Fuente: Informe de energías renovables y empleo IRENA

Ilustración 14: Empleos generados por la energía renovable desde el año 2008. Fuente: APPA

Ilustración 15: Perfil estratégico de Ecosonnen. Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16: Matriz Fortalezas y debilidades. Fuente: Capó 2016

Ilustración 17: Ajuste de las distintas estrategias. Fuente: Análisis DAFO. (Elaboración propia)

Ilustración 18: Stakeholders. Fuente: D. Martinez Pedrós y A. Milla Gutierrez (2005)

Ilustración 19: Business Model Canvas. Fuente: IESDE (Instituto de estudios superiores de empresa)

Ilustración 20: Business model canvas (Elaboración propia)

### **-Libros consultados:**

- Capó Vicedo, J. (2017). *Estrategia y diseño de la organización*. Valencia: Editorial UPV.
- Capó Vicedo, J. (2017). *Planificación estratégica en las empresas*: Editorial UPV.
- Tomas Miquel, Jose Vicente. (2017). *La dirección comercial*: Editorial UPV.
- NAVAS LOPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN L.A. (2015): *La dirección estratégica en la empresa*. Civitas, Madrid
- FERNÁNDEZ ROMERO, A. (2004): *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Díaz de Santos
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y A. MILLA GUTIÉRREZ (2005): *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2013): *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO, Barcelona, 10ª Edición
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2015): *El Plan Estratégico en la práctica*. ESIC, Madrid
- CARRIÓN MAROTO, J. (2011): *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC, Madrid.
- M JOHNSON, G.; SCHOLE, K. y R. WHITTINGTON (2010): *Fundamentos de Estrategia*. Prentice Hall, Madrid
- M JOHNSON, G.; SCHOLE, K. y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid
- M NAVAS LÓPEZ, J.E. y L.A. GUERRAS MARTÍN (2012): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid. 1ª Edición – Capítulo 4

### **-Páginas WEB consultadas:**

- [www.ecosonnen.com](http://www.ecosonnen.com) – Consulta general del estado de la empresa.
- [www.boe.es](http://www.boe.es) – Consulta de la legislación vigente en materia de energías renovables (Consulta 24 de noviembre del 2016)
- [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-15649](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-15649)
- <http://www.ivace.es/index.php?lang=es&Itemid=100456> - Consulta de las subvenciones y ayudas existentes para la ordenación y planificación energética.
- [http://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/proyecciones-mac/Proyecciones\\_macroeconomicas.html](http://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/proyecciones-mac/Proyecciones_macroeconomicas.html) - BANCO DE ESPAÑA – Consulta de las principales proyecciones macroeconómicas para los próximos 3 años.
- [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_cuentas.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cuentas.htm) - INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – Consulta de la evolución de la renta nacional disponible.
- [http://www.elconfidencial.com/economia/2016-11-25/desigualdad-pobreza-renta-ingresos-ocde-indice-gini-tasa-de-pobreza\\_1295053/](http://www.elconfidencial.com/economia/2016-11-25/desigualdad-pobreza-renta-ingresos-ocde-indice-gini-tasa-de-pobreza_1295053/) - EL CONFIDENCIAL – Desigualdad de renta en los países miembros de la OCDE

<http://es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp> - BANCO CENTRAL EUROPEO – Evolución del tipo de interés en los últimos años.

<http://www.datosmacro.com/> - Consulta de la evolución de la presión fiscal en España en los últimos años.

<https://avepma.wordpress.com/> - Actividades de concienciación medioambiental en la zona

[http://www.cis.es/cis/opencm/ES/11\\_barometros/index.jsp](http://www.cis.es/cis/opencm/ES/11_barometros/index.jsp) - Consulta del barómetro realizado en noviembre del 2016 sobre las principales preocupaciones de la sociedad española.

<https://www.cdti.es/> - Consulta de las distintas ayudas y subvenciones para la sostenibilidad energética.

[www.sitiosolar.com](http://www.sitiosolar.com) – Consulta de la evolución del rendimiento de los paneles fotovoltaicos.

<http://www.appa.es/> - ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE ENERGÍAS RENOVABLES DE ESPAÑA - Consulta del estado del sector de las energías renovables en España.

<http://www.irena.org/home/index.aspx?PriMenuID=12&mnu=Pri> – INTERNATIONAL RENEWABLE ENERGY AGENCY – Impacto de las energías renovables en el mundo

<http://iesde.blogspot.com.es/?view=sidebar> – Consultas acerca del Business Model Canvas

[www.wordpress.com](http://www.wordpress.com) – Consulta sobre el precio de creación de una página WEB.

[www.prestashop.com](http://www.prestashop.com) – Consulta sobre el precio de creación de una tienda ON – LINE

[www.tectamarketing.com](http://www.tectamarketing.com) – Consulta sobre el precio de distintos servicios de marketing on-line y posicionamiento SEO y SEM.

#### *Principales proveedores:*

[www.bornay.com](http://www.bornay.com)

[www.fronius.com](http://www.fronius.com)

[www.weamerisolar.com](http://www.weamerisolar.com)

[https://www.tesla.com/es\\_ES/](https://www.tesla.com/es_ES/)

<https://betsolar.es/>

<http://www.saclima.com/>

#### *Consulta de las distintas empresas de la competencia:*

<http://www.tesla.com/>

<http://www.aresol.com/>

<http://www.ereda.com/>

<http://www.micosolar.com/>

<http://www.laenergiasolar.com/>

<http://www.energiasolar.pro/doener-solar-sl-alcoialcoy/>

<http://tecnovasolenergia.com/>

<https://autosolar.es/>

<http://www.solar-tech.es/contact.html>

<http://www.energiasolar.pro/debever-elche-sl-crevillent/>

<http://www.kw-solar.es/>

<http://www.segui.com.es/app/empresa/empresa.asp.html>

<https://www.damiasolar.com/>

<http://confortclima-javea.com/>

<https://supermercadosolar.es/>

<https://www.iberdrola.es/>

<https://www.gasnaturalfenosa.es/hogar>

<https://www.endesaclientes.com/hogares.html>

<https://www.acciona.com/es/>

**-Bases de datos:**

Polibuscador – SABI – Consulta del estado de las principales empresas del sector de las energías renovables.