



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan estratégico para la empresa Doménech Hermanos S.A.U.

MEMORIA PRESENTADA POR:

Andrés Miñana Torres

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: septiembre de 2019

Tutor: Josep Capó Vicedo

Resumen

Este trabajo fin de grado tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico para la empresa Doménech Hermanos S.A.U.

En él se podrá conocer cuál ha sido la evolución de la empresa a lo largo de sus más de cien años de historia. También se evaluará la situación actual de la organización, realizando un análisis interno y externo de esta, de donde se extraerán las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas con las que se enfrentará al mercado. A continuación, mediante un análisis DAFO, se formularán las estrategias que debe de seguir la empresa para reforzar o incluso mejorar su posición en el mercado, no obstante, no todas las estrategias que se formulan se pueden llevar a cabo, por lo que se deberán de evaluar de tal modo que se seleccionen aquellas que mejor se adapten a la situación actual de la empresa. Una vez seleccionadas las estrategias, se elaborarán unos planes de acción para cada una de ellas con el fin de indicar los pasos que se deben de seguir para implantar las estrategias de una manera adecuada. Por último, se comprobará que el plan estratégico realizado es viable económicamente.

Palabras clave: Plan estratégico, estrategia, Doménech Hermanos, césped artificial, DAFO.

Abstract

The purpose of this final degree project is to develop a strategic plan for the company Doménech Hermanos S.A.U.

In it you will be able to know which has been the evolution of the company through its more than one hundred years of history. The current situation of the organization will also be assessed, carrying out an internal and external analysis of the organization, from which the threats, opportunities, weaknesses and strenghts with which the market will face will be extracted. Next, through a SWOT analysis, the strategies to be followed by the company will be formulated to strengthen or even improve its market position, however, not all the strategies that are formulated can be carried out, so they should be assessed in such a way that those that best suit the current situation of the company are selected. Once the strategies are selected, action plans will be developed for each of them to indicate the steps to be taken to implement the strategies in an appropriate way. Finally, the strategic plan carried out will be seen to be economically viable.

Keywords: Strategic plan, strategy, Doménech Hermanos, artificial turf, SWOT.

Contenido

ÍNDICE DE GRÁFICAS	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO	7
1.1 OBJETIVO DEL TRABAJO FIN DE GRADO.....	8
1.2 MOTIVACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO	8
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL	11
2.1.1 NIVELES DE ESTRATEGIA	11
2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	15
2.2.1 FASES DEL PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	15
2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
3. ANTECEDENTES	20
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	21
3.2 MISIÓN Y VISIÓN	24
3.3 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	25
3.4 ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LA EMPRESA	28
3.4.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	29
3.4.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	30
4. ANÁLISIS INTERNO	33
4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	34
4.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	39
4.3 EVALUACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES	42
5. ANÁLISIS EXTERNO	51
5.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	52
5.1.1 ANÁLISIS PEST.....	53
5.1.2 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	70
5.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	74

5.2.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	75
5.2.2	SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA	77
5.2.3	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	79
6.	FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	95
6.1	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. MATRIZ DAFO.	96
6.2	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	101
6.2.1	FILTRO 1: AJUSTE DE LA ESTRATEGIA.....	101
6.2.2	FILTRO 2: ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA.....	102
6.2.3	FILTRO 3: FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA	105
7.	PLANES DE ACCIÓN	110
7.1	ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	111
7.1.1	PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	118
7.2	VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	120
7.2.1	VIABILIDAD EN EL ESCENARIO PESIMISTA.....	121
7.2.2	VIABILIDAD EN EL ESCENARIO REALISTA.....	122
7.2.3	VIABILIDAD EN EL ESCENARIO OPTIMISTA.....	123
8.	CONCLUSIONES	124
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	126

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Evolución del activo total desde la entrada de Doménech Hermanos en el Grupo Beaulieu International Group. Elaboración propia	28
Gráfica 2 Evolución de los ingresos de explotación desde la entrada de Doménech Hermanos en el Grupo Beaulieu International Group. Elaboración propia	28
Gráfica 3: Matriz de fortalezas y debilidades de Doménech Hermanos. Elaboración propia. ..	46
Gráfica 4: Evolución de la renta nacional bruta desde el 1 trimestre de 2015 hasta el 4 trimestre de 2018. Elaboración propia con datos extraídos del INE. Las cifras están expresadas en millones de euros.	58
Gráfica 5: Evolución de la población española en paro, desde el primer trimestre de 2008 hasta el primer trimestre de 2019. Elaboración propia con datos del INE.	60
Gráfica 6: Evolución del PIB per cápita de Muro de Alcoy: Elaboración propia.....	61
Gráfica 7: Evolución de la población residente en España desde 2002 a 2018. Elaboración propia con datos del INE	64
Gráfica 8:Proyecciones de la población española para los próximos 13 años. Elaboración propia con datos del INE	65
Gráfica 9: Evolución de las clases sociales en España desde 1985 a 2015. Fuente: Diario ABC, 2019.....	65
Gráfica 10: Evolución de los ingresos de explotación de las principales empresas del sector. Elaboración propia con datos de SABI.	76
Gráfica 11: Mapa de grupos estratégicos. Elaboración propia.	78
Gráfica 12: Evolución de los ingresos de explotación de las empresas Doménech Hermanos, Fieldturf y Realturf. Elaboración propia.....	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:Contenido del marco teórico. Elaboración propia	10
Ilustración 2: Niveles de estrategia. Elaboración propia.....	12
Ilustración 3 Fases del proceso de la dirección estratégica. Fuente: Guerras Martín & Navas López, 2015	15
Ilustración 4:Proceso de planificación estratégica. Elaboración propia	17
Ilustración 5: Interior de la empresa Doménech Hermanos. Fuente: página web de Radio Alcoy	21
Ilustración 6: Organigrama de la empresa Doménech Hermanos S.A.U. Elaboración propia	23
Ilustración 7: Marca Turfgrass by Doménech. Fuente Google.....	26
Ilustración 8:Exterior de la empresa Doménech Hermanos. Fuente: página web de Radio Alcoy	27
Ilustración 9: División de los grupos de recursos que tiene una empresa. Elaboración propia.	35
Ilustración 10: Personas que practican deporte semanalmente. Obtenido del anuario de estadísticas deportivas 2018 elaborado por el ministerio de educación cultura y deporte.....	62
Ilustración 11: Cinco fuerzas competitivas básicas. Elaboración propia.....	79

Il·lustració 12: Puntuació relativa de les estratègies formulades per Doménech Hermanos.
Elaboració pròpia. 102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: N.º de treballadors per departament en Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.	23
Tabla 2: Classificació de les empreses segons la llei 5/2015. Elaboració pròpia.....	24
Tabla 3: Matriu de Ansoff. Elaboració pròpia.....	29
Tabla 4: Recursos de Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.....	38
Tabla 5: Capacitats de la empresa Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.....	41
Tabla 6: Perfil estratègic de Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.....	45
Tabla 7: Fortaleses i debilitats de Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.....	48
Tabla 8: Perfil estratègic del entorn de la empresa Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.	71
Tabla 9: Amenaces i oportunitats del Macroentorn de Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.	74
Tabla 10: Evolució de les principals empreses productores de cèsped artificial en Espanya. Elaboració pròpia amb dades de SABI.....	75
Tabla 11: Empreses del sector seues exportacions i productes que ofertan. Elaboració pròpia. Informació extraïda de les pàgines web de la empresa i de SABI.....	77
Tabla 12: Comparació entre els competidors del grup estratègic. Elaboració pròpia amb dades de SABI.....	80
Tabla 13: Comparació de les ratios de les empreses competidores del grup estratègic. Elaboració pròpia.....	81
Tabla 14: Evolució de les ingressos d'explotació de les empreses Doménech Hermanos, Fieldturf i Realturf. Elaboració pròpia.....	83
Tabla 15: Oportunitats i amenaces extraïdes del microentorn. Elaboració pròpia.....	93
Tabla 16: Resum de DAFO de Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.....	99
Tabla 17: Matriu DAFO de Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.....	101
Tabla 18: Aceptabilitat de les estratègies plantejades per Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.....	104
Tabla 19: Resum de les estratègies que han superat els tres filtres. Elaboració pròpia..	108
Tabla 20: Plan d'acció de la estratègia 4. Elaboració pròpia.....	113
Tabla 21: Plan d'acció de la estratègia 5. Elaboració pròpia.....	114
Tabla 22: Plan d'acció de la estratègia 6. Elaboració pròpia.....	115
Tabla 23: Plan d'acció de la estratègia 9. Elaboració pròpia.....	117
Tabla 24: Plan d'acció de la estratègia 13. Elaboració pròpia.....	118
Tabla 25: Matriu teòrica de prioritització. Elaboració pròpia.....	118
Tabla 26: Matriu de prioritització de les plans d'acció de Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.....	120
Tabla 27: Gastos del plan estratègic de Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.....	121
Tabla 28: Ingressos esperats provinents del plan estratègic de Doménech Hermanos. Elaboració pròpia.....	121
Tabla 29: Viabilitat del plan estratègic escenari pessimista. Elaboració pròpia.....	121

Tabla 30: Viabilidad del plan estratégico escenario realista. Elaboración propia 122
Tabla 31: Viabilidad del plan estratégico escenario optimista. Elaboración propia 123

1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO

1.1 OBJETIVO DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El presente trabajo de fin de grado tiene como objetivo la realización de un plan estratégico para la empresa Doménech Hermanos S.A.U. empresa que se encuentra en la localidad de Muro de Alcoy, Alicante.

Para ello se aplicarán los conocimientos adquiridos durante el grado, en especial en asignaturas como estrategia y diseño de la organización, planificación estratégica de las empresas, dirección comercial y dirección financiera. Asignaturas donde he podido aprender los elementos necesarios para poder elaborar un plan estratégico adecuadamente, como la realización de un análisis de la situación de la empresa, tanto interno como de su entorno, el planteamiento de diferentes estrategias que tienen como fin alcanzar los objetivos de la empresa, la realización de los planes de acción que definirán como debe de ponerse en marcha la estrategia y la comprobación de la viabilidad económica del plan estratégico.

1.2 MOTIVACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Una de las motivaciones que me ha llevado a realizar este trabajo de fin de grado sobre la empresa Doménech Hermanos es la confianza que deposito la compañía en mi para poder realizar las prácticas en su empresa, por otro lado, también quiero demostrar lo que he aprendido durante estos cuatro años en el grado de administración y dirección de empresas.

Además, Doménech Hermanos es una empresa con más de cien años de historia que ha basado su modelo de negocio en la calidad de los productos que ofrece a sus clientes, la empresa ha crecido y evolucionado mucho a lo largo de estos años, actualmente esta se centra en la producción y venta de césped artificial de alta calidad, siendo una de las empresas más importantes del sector a nivel nacional y con un marca reconocida internacionalmente. Por esta razón considero que es interesante y qué puedo aprender mucho con la elaboración de este proyecto.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO

En nuestros días existe una competencia sin fronteras que hace que las empresas que un día dominaban el mercado en pocos años puedan tener una presencia minoritaria, este fracaso muchas veces es debido a que las empresas no se paran a mirar el entorno que las rodea y tampoco son capaces de observar sus propias debilidades. Para evitar estos problemas se hace vital la realización de un plan estratégico, que marque como debe de actuar una empresa para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes en el entorno, además le permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que posee.

Por esta razón, a continuación, se realizará un plan estratégico para Doménech Hermanos con la intención de ayudar a la compañía a conservar su posición en el mercado e incluso ayudarla a crecer en él.

2. MARCO TEÓRICO

El objetivo que tiene el presente marco teórico es conocer los conceptos claves y más relevantes que se utilizan en la elaboración de un plan estratégico, de esta forma se entenderá de mejor manera cuál es la estructura que sigue un plan estratégico y cómo se debe de implantar en la empresa.

Se empezará con el concepto más general, la estrategia empresarial, y se irá concretando cada vez más hasta llegar a la planificación estratégica. En la siguiente imagen se muestra cuáles serán los puntos que se tratarán en este marco teórico.



Ilustración 1: Contenido del marco teórico. Elaboración propia

De esta forma se verá primeramente qué es la estrategia empresarial, sus niveles y qué estrategias se pueden llevar a cabo. Luego se pasará a definir qué es la dirección estratégica y de qué fases está compuesta. Por último, se especificará qué es la planificación estratégica y cómo se elaborará en este trabajo.

2.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Como es bien sabido no hay una definición exacta de qué es la estrategia, por tanto, se recurrirá a varios autores que han definido el término de diferentes maneras con el fin de tener una visión más amplia y correcta del mismo.

Una de las primeras definiciones que se pueden encontrar en la historia es la del profesor Kenneth Richmond Andrews que la realizó en el año 1965, época en la que se empieza a estudiar con más detenimiento la estrategia, la define de la siguiente manera: “La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.” (Andrews, 1965) Esta definición es de estilo clásico, ya que se centra únicamente en la empresa, en lo que hace y es.

Por su parte H. Igor Ansoff en el año 1976 ya evoluciona la definición anterior e introduce un aspecto muy relevante en ella, el entorno, y es que para él la estrategia es, en pocas palabras, “la dialéctica de la empresa con su entorno”.

Así, podemos encontrar muchos más autores que intentan definir el concepto de estrategia, algunos la definen centrándose en los aspectos internos de la empresa para conseguir los objetivos, como Andrews, y otros la definen centrándose en el exterior de la empresa y la competencia como Ansoff.

En el 2012, los autores Ronda y Guerras realizan un estudio de muchas de las definiciones elaboradas e intentan extraer una definición de consenso. Así según ellos la estrategia es “la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprenden para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos.” (Ronda Pupo & Guerras Martin, 2012)

No se puede afirmar que la definición de un autor sea mejor o peor que la de otro, pero de todas ellas se pueden extraer los puntos clave que necesita una estrategia para tener éxito:

- Definir los objetivos que quiere alcanzar la empresa en el largo plazo.
- Saber en qué entorno se mueve la empresa.
- Conocer los recursos con los que cuenta la empresa.
- Establecer las acciones que debe realizar la empresa para conseguir el objetivo.

2.1.1 NIVELES DE ESTRATEGIA

Es importante destacar que hay una gran diversidad de estrategias, cada una de ellas tiene su objetivo particular, dependiendo de cuál sea el objetivo la estrategia pertenecerá a un nivel estratégico diferente, en la actualidad se pueden distinguir tres niveles, la estrategia corporativa, la estrategia competitiva y la estrategia funcional. Estos niveles de estrategia suelen coincidir con la jerarquía que hay dentro de la empresa, es decir, la gerencia de la empresa se encarga de las estrategias corporativas, los directores de una unidad de negocio de

la empresa son los responsables de llevar a cabo las estrategias competitivas y los responsables de un área funcional son los encargados de las estrategias funcionales.



Ilustración 2: Niveles de estrategia. Elaboración propia

A continuación, se describirán los niveles de estrategia citados anteriormente, se definirán los objetivos que se persigue en cada nivel y se pondrán ejemplos de estas estrategias.

1. Estrategia corporativa.

La estrategia corporativa se encuentra en el primer nivel estratégico, esto es debido principalmente a que estas estrategias definen los negocios y mercados en los que competirá la empresa, como se ha dicho anteriormente estas estrategias se llevan a cabo por la alta dirección de la empresa, a causa de que las decisiones que se toman en este nivel estratégico repercuten en la dirección de crecimiento que tomará toda la organización en un futuro.

Estas estrategias son muy importantes en empresas diversificadas, es decir, en empresas con diferentes unidades de negocio, ya que algunos ejemplos de las estrategias que se llevan a cabo son, decidir si crear una nueva unidad de negocio, invertir en la internacionalización de la empresa o abandonar una unidad de negocio, por tanto, se decide dónde invertir los recursos de la empresa.

En este nivel estratégico se pueden encontrar diversas estrategias, Ansoff a través de su matriz, estableció 5 direcciones de desarrollo de las estrategias corporativas que se pueden llevar a cabo, estas son:

- **Construir:** Consiste en penetrar en el mercado, es decir, conseguir incrementar el nivel de ventas de sus productos actuales dirigiéndose a los mismos clientes o encontrando nuevos clientes en los mercados tradicionales, en definitiva, el objetivo es aumentar la cuota de mercado.

- Proteger: Estas estrategias también consisten en una penetración del mercado, pero a diferencia de la anterior no intenta aumentar su cuota de mercado, sino consolidar su posición ofreciendo los productos actuales al mismo mercado.
- Desarrollo de Mercado: Con este tipo de estrategias, la empresa pretende que sus productos actuales entren en nuevos mercados. Estos nuevos mercados pueden ser nuevas áreas geográficas y segmentos de mercado que antes estaban desatendidos.
- Desarrollo de Producto: En esta estrategia lo que pretende la empresa es desarrollar nuevos productos que estarán destinados a los clientes actuales, en otras palabras, al mismo mercado. Los nuevos productos cubren la misma necesidad a los clientes, pero de una mejor forma que permite que el cliente este más satisfecho.
- Diversificación: Por último, encontramos la estrategia de diversificación, que consiste en desarrollar nuevos productos que estarán destinados a nuevos mercados, por tanto, es una estrategia muy arriesgada ya que supone que la empresa entre en un nuevo entorno competitivo. Hay dos tipos de diversificación, la diversificación relacionada en la que existe alguna relación entre las actividades que venía desarrollando la empresa y las actuales y la diversificación no relacionada donde no hay ningún tipo de relación.

Otro de los aspectos relevantes de las estrategias corporativas es el método de desarrollo que se lleva a cabo para implantar con éxito las anteriores direcciones estratégicas corporativas. Hay varios métodos de desarrollo de los cuáles podemos destacar los siguientes:

- Desarrollo interno: Consiste en realizar inversiones dentro de la empresa buscando incrementar la capacidad de producción, estas inversiones pueden ser, por ejemplo, la adquisición de nueva maquinaria, invertir en nuevas tecnologías o el aumento de la plantilla de la empresa.
- Desarrollo externo: Este tipo de desarrollo lo lleva a cabo una empresa cuando participa, controla o adquiere otra empresa.
- Alianzas estratégicas: Se llevan a cabo acuerdos entre diferentes empresas para conseguir un objetivo común, la principal diferencia con el desarrollo externo es que ninguna de las sociedades que participa en la relación pierde la personalidad jurídica. Algunos ejemplos de estas alianzas son las redes, Joint Ventures, franquicias, coproducciones, subcontratas.

2. Estrategia competitiva.

Las estrategias competitivas se encuentran en el segundo nivel, según Porter estas estrategias definen “las acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa”. (Porter, 2009)

Estas acciones ofensivas y defensivas las debe realizar una compañía para obtener una ventaja competitiva, la ventaja competitiva es cualquier característica que posee una empresa que la hace diferente a las demás, obteniendo esta una posición aventajada para competir. (Guerras Martín & Navas López, 2015)

Estas estrategias se pueden desarrollar de manera diferente en cada unidad de negocio que tiene la empresa, por lo tanto, son totalmente independientes, unas de otras, es decir, dentro de una empresa se pueden desarrollar distintas estrategias competitivas.

Por lo tanto, la empresa buscará en cada unidad de negocio obtener una ventaja competitiva que la sitúe en una mejor posición que sus competidores.

Normalmente se distinguen dos ventajas competitivas:

- Diferenciación.
- Liderazgo en costes.

Dependiendo de qué ventajas competitivas posea la empresa en cada una de sus unidades de negocio y si se dirige a todo el mercado o a una parte de él, se desarrollará una de las tres estrategias siguientes:

- Diferenciación del producto: La empresa ofrece al mercado un producto o un servicio con una característica que le hace destacar sobre la competencia, lo que genera que el cliente perciba que es único y esté dispuesto a pagar más. Por lo tanto, la empresa busca una ventaja competitiva de diferenciación, y ofrece su producto a todo el mercado.
- Liderazgo en costes: Esta estrategia persigue ofrecer al mercado productos similares a los de la competencia, pero a un precio inferior. La empresa ofrece su producto a todo el mercado y busca obtener una ventaja competitiva de liderazgo en costes.
- Segmentación: Esta estrategia se lleva a cabo cuando la empresa quiere enfocarse en una pequeña parte del mercado, buscando de esta manera ser más eficaces que los competidores que actúan en todo el mercado y satisfacer de una manera más adecuada las necesidades de los clientes de esa pequeña parte del mercado. La compañía en estos casos puede optar por alcanzar una ventaja competitiva de diferenciación o de liderazgo en costes.

3. Estrategia funcional:

Por último, en el tercer nivel, encontramos las estrategias funcionales, las cuáles consisten en determinar la manera en qué se usarán y aplicarán los recursos y habilidades que posee cada área funcional dentro de las unidades de negocio, consiguiendo de esta forma maximizar la productividad de los recursos. Estas estrategias deben de ayudar a la compañía a lograr los objetivos corporativos, además, son muy relevantes para que las estrategias de niveles superiores logren sus fines. (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Por último, cabe destacar que existe una importante relación entre los tres niveles, y que las decisiones estratégicas que se llevan a cabo en niveles superiores condicionan la toma de decisiones de los niveles inferiores. Pero hay que tener en cuenta las capacidades que tiene cada nivel estratégico, ya que, si el nivel funcional no puede llevar a cabo lo que dicta la estrategia corporativa, esta no se podrá llevar a cabo. Por tanto, debe de existir un canal de comunicación entre los distintos niveles, coordinando de este modo las estrategias y asegurando el cumplimiento de los objetivos.

2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de la dirección empresarial se encuentra la dirección estratégica esta se encarga de la formulación e implantación de las estrategias, para ello coordina y desarrolla los recursos y capacidades que posee la empresa para que estén disponibles cuando se requieran, buscando la obtención de valor para la empresa.

El objetivo de la dirección estratégica es obtener una estrategia de éxito, para conseguirlo deberá realizar una implementación efectiva, como se ha visto anteriormente, en la definición de la estrategia, para que una estrategia tenga éxito y esté bien implementada deberá de tener los siguientes factores clave:

- Definir los objetivos que quiere alcanzar la empresa en el largo plazo.
- Saber en qué entorno se mueve la empresa.
- Conocer los recursos con los que cuenta la empresa.
- Establecer las acciones que debe realizar la empresa para conseguir el objetivo.

2.2.1 FASES DEL PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Poner en marcha una estrategia es una tarea demasiado compleja e importante como para no tener una metodología que seguir. Por eso la dirección estratégica tiene su proceso, es decir, sigue unas fases que se ejecutan en el tiempo según un orden, el cual se representa en esta imagen.

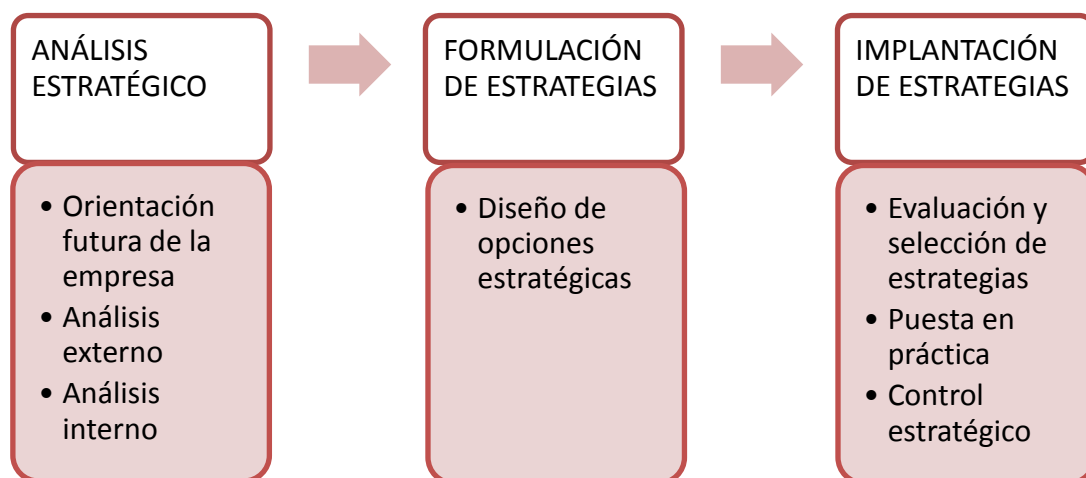


Ilustración 3 Fases del proceso de la dirección estratégica. Fuente: Guerras Martín & Navas López, 2015

Como se puede observar en la imagen anterior el proceso consta de tres grandes partes: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias. Pese a seguirse un orden temporal entre las tres fases, hay una interacción constante entre ellas y sus partes, por lo tanto, es necesario un feedback continuo a lo largo del proceso.

A continuación, se describirán cada una de las fases que integran el proceso, siguiendo el orden temporal.

- Primeramente, encontramos el análisis estratégico, el cual está formado por tres partes: la orientación futura, el análisis externo y el análisis interno.
Este análisis estratégico tiene como objetivo determinar las amenazas y oportunidades que puede encontrar una empresa en el entorno, a través del análisis externo, del mismo modo que también señala las fortalezas y debilidades que posee una empresa, mediante el análisis interno, esto nos permitirá realizar un análisis DAFO, que es una herramienta básica para la formulación de estrategias, pero para formular las estrategias correctamente es necesario tener en cuenta la orientación futura de la empresa, es decir, la visión, misión y objetivos estratégicos que persigue la compañía.
- La siguiente fase que se debe de abordar es la formulación de estrategias.
Una vez, realizado el análisis estratégico, y teniendo en cuenta que visión y objetivos estratégicos se quieren conseguir, la sociedad formulará diversas estrategias para conseguirlos. De esta forma la empresa elegirá las estrategias corporativas, competitivas y funcionales que mejor se adapten a la situación a la que se enfrentan.
- Para finalizar se debe de realizar la implantación de las estrategias.
Esta fase se debe de iniciar con la evaluación de las estrategias formuladas en la fase anterior, para ello se utilizarán diferentes criterios que permitirán seleccionar aquella estrategia que mejor se adapte a la situación en la que se encuentra la empresa y que pueda conseguir los objetivos que se persiguen.
Una vez esta seleccionada la estrategia, el siguiente paso es su puesta en práctica, lo que puede provocar ciertos cambios en la organización, por tanto, es necesario contar con los sistemas administrativos de apoyo convenientes y un soporte organizativo adecuado.
Dentro de los sistemas administrativos de apoyo, el más importante que se puede encontrar es el plan estratégico, este debe de recopilar los objetivos y las decisiones que se han tomado en las fases precedentes, así como los planes de acción que se deben de realizar para que la estrategia tenga éxito.
Por último, la implantación de las estrategias seleccionadas se finalizará con el control estratégico, cuyo fin es analizar y evaluar por completo el proceso de la dirección estratégica asegurando que funciona correctamente y que se obtienen los resultados esperados (Certo & Peter, 1997), en el caso de no conseguir los resultados esperados la empresa deberá de establecer los mecanismos necesarios para corregir las deficiencias, las cuáles se pueden encontrar en cualquier fase del proceso.

2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Por último, para finalizar con el marco teórico se definirá que es la planificación estratégica y qué características posee.

La planificación estratégica es una parte de la gestión empresarial que está muy ligada a la dirección estratégica, de hecho, estos dos conceptos durante muchos años han sido considerado por algunos autores como sinónimos, no obstante, no hay que confundirse, la planificación estratégica es un instrumento que se usa para completar la fase de implantación, fase que se encuentra dentro del proceso de dirección estratégica.

Por tanto, podemos definir la planificación estratégica como “un proceso de decisión mediante el cual se establece cómo se va a desarrollar la estrategia de la empresa incluyendo aspectos tales como qué tipo de tareas han de ser realizadas, cuándo y quién las va a llevar a cabo o qué recursos se van a asignar a cada actividad o programa, entre otros. Además, permite comunicar a los miembros de la organización, con algún tipo de responsabilidad, las decisiones tomadas.” (Guerras Martín & Navas López, 2015).

La planificación estratégica es un elemento muy importante para la empresa pues facilitará la implantación de las estrategias seleccionadas en el proceso de dirección estratégica, ya que, se encarga de determinar qué acciones se deben de realizar, cuándo y por quién con el fin de que las estrategias seleccionadas se implanten de una forma correcta, consiguiendo que estas funcionen y alcancen el éxito deseado.

Como se muestra en la definición la planificación estratégica es un proceso, el cual está formado por diferentes etapas: Análisis de la situación, decisiones estratégicas y decisiones operativas.

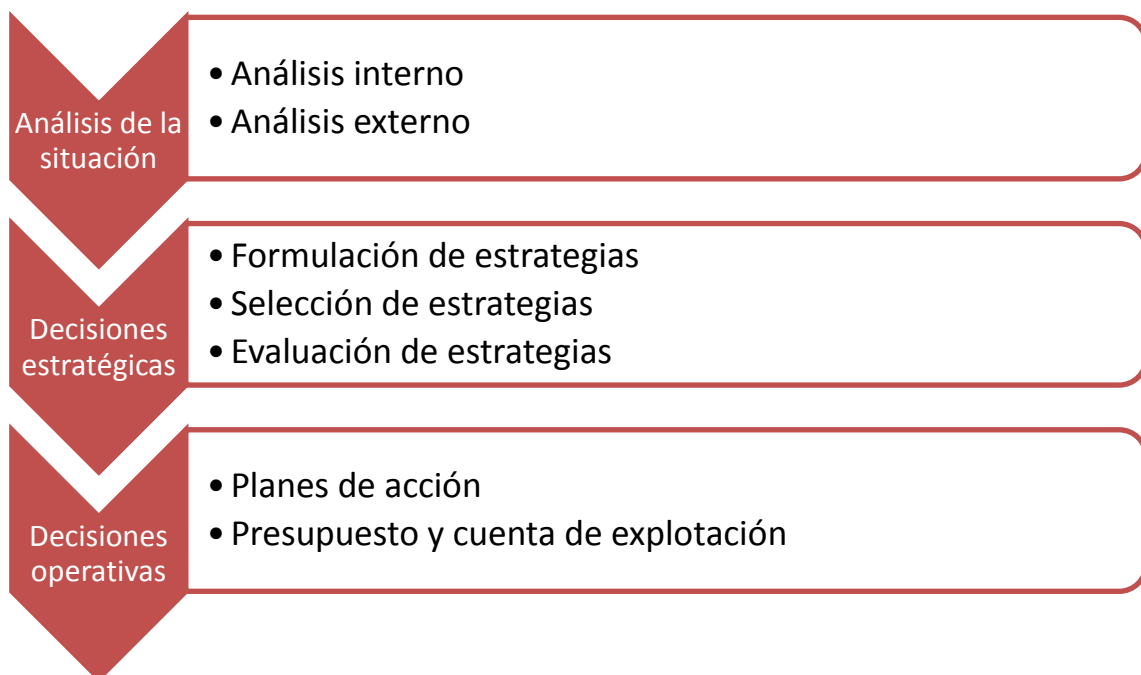


Ilustración 4: Proceso de planificación estratégica. Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen el proceso que se debe de seguir en la planificación estratégica sigue un orden lógico:

1. Primero se deberá de realizar un análisis de la situación, el cual se obtendrá de un análisis interno y externo previo, de esta forma se obtendrá cuáles son las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa, y cuáles son sus fortalezas y debilidades.
2. Seguidamente se tomarán las decisiones estratégicas que consisten en formular, seleccionar y evaluar las estrategias, tanto competitivas como corporativas, más adecuadas para hacer frente a la situación en la que se encuentra la empresa.
3. Por último, el proceso se finalizará con las decisiones operativas que consisten en la formulación de planes de acción que indiquen qué se debe de realizar, cuándo, quién es el responsable, cuál será su costo, además se deberá de realizar un presupuesto de la implantación de las estrategias y a través de la cuenta de explotación se decidirá si la estrategia es rentable o no, y por tanto si se debe de realizar o rechazar.

Aunque anteriormente ya se ha indicado que la dirección y la planificación estratégicas son procesos diferentes, se puede destacar que en el proceso de ambas hay varios puntos que se repiten, como el análisis interno y externo o la formulación, selección y evaluación de estrategias. No obstante, en la dirección estratégica estos puntos se realizan para determinar cómo conseguir los objetivos, en cambio, en la planificación estratégica estos puntos se realizan para poder hacer modificaciones de algunos aspectos de la estrategia, siempre que sea necesario, como consecuencia de cambios en el entorno o en la empresa. Por otro lado, si no hay que realizar ninguna modificación en la planificación estratégica, se debe de utilizar la información obtenida en el proceso de dirección estratégica.

Realizar una planificación estratégica repercute positivamente en la empresa por diversas razones (Guerras Martín & Navas López, 2015):

- Permite la unificación de la dirección futura que seguirá la empresa.
- Facilita un marco de referencia en el que se da una cantidad óptima de los recursos que se deben de usar, teniendo en cuenta las estrategias implantadas.
- Incluye una disciplina en el pensamiento de la empresa.
- Permite que haya un canal de comunicación en el que circulan las decisiones tomadas por toda la organización.
- Es una herramienta que permite alinear a los directivos con las estrategias y de este modo entenderlas y clasificarlas mejor.
- Provoca que los directivos en su generación tengan que reflexionar sobre los principales problemas que afectan a la implantación estratégica.

No obstante, este proceso también tiene algunas limitaciones que hay que tener en cuenta a la hora de su elaboración:

- La excesiva burocratización que se puede producir en su elaboración.
- Lo complicado que resulta realizar predicciones del entorno.

- Posibles conflictos que se pueden producir entre los planificadores y quienes implantan la estrategia.
- Los excesivos costes económicos, de tiempo y de esfuerzo que produce la planificación estratégica.

Siempre hay que tener en cuenta que la planificación estratégica debe de estar diseñada considerando cuál es el objetivo que persigue la dirección empresarial con su implantación, ya que dependiendo de qué objetivo persiga, se optará por diseñar el sistema de planificación estratégica de un modo u otro.

En el presente trabajo el proceso de planificación que se seguirá será el siguiente:

1. Antecedentes
2. Análisis interno
3. Análisis externo
4. Formulación, evaluación y selección de estrategias
5. Planes de Acción

3. ANTECEDENTES

En el presente apartado se realizará una descripción de la empresa Doménech Hermanos S.A.U., con el fin de conocer con profundidad las características de la empresa antes de realizar el análisis interno y externo de la misma. Para ello, se realizará una pequeña descripción de la empresa, donde se indicará que actividad realiza, qué productos comercializa y otras características de esta. Además, se mostrará la misión y visión de la organización, se repasará su historia centenaria y qué estrategias se han llevado a cabo a lo largo de su historia.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para iniciar el capítulo de los antecedentes se realizará una descripción de la empresa en la que se mostraran las principales características que tiene como cuál es su actividad, a qué sector pertenece, cuáles son los productos que ofrece al mercado, cómo se organiza internamente, el número de trabajadores que la compañía tiene en plantilla, el tamaño que esta tiene y quiénes son sus propietarios.

Iniciaremos esta descripción indicando cuál es la actividad a la que se dedica Doménech Hermanos, es decir, qué ofrece la empresa al mercado. La actividad que realiza la empresa es la producción de moquetas, fieltros y césped artificial. Lo que hace que la empresa se encuentre dentro del sector textil, en concreto en la rama de decoración, ya que las moquetas y el césped artificial se pueden usar para decorar casas, jardines, parques, calles, etc. Y también estaría dentro de la rama textil deportiva debido a que también producen césped artificial para campos de fútbol, pádel, tenis, golf...



Ilustración 5: Interior de la empresa Doménech Hermanos. Fuente: página web de Radio Alcoy

Una vez indicada la actividad a la que se dedica la empresa y a qué sector pertenece se pasará a describir los productos que comercializa. Cabe destacar que el producto estrella es el césped artificial. Doménech Hermanos cuenta con una extensa gama de diferentes tipos de césped artificial que se divide en tres variedades de uso.

- Por un lado, se puede encontrar el césped destinado al paisajismo, este césped trata de recrear de la mejor manera el césped natural a través de su apariencia y un tacto suave y confortable, también se caracteriza por no deformarse ni dejar huellas de pisadas o de objetos pesados que se pongan sobre él, además tiene una alta

resistencia a los rayos UV del sol, lo que hace que su aspecto se mantenga en buen estado a lo largo del tiempo. La empresa produce 17 variedades de césped de alta calidad en esta sección. (Turfgrass, 2019)

- Por otro lado, se encuentra el césped artificial destinado a la práctica del deporte, el cual cuenta con los últimos avances tecnológicos para adaptarse a las necesidades requeridas en deportes como tenis, pádel, fútbol y golf. La empresa produce 15 modelos de césped deportivo con diferentes densidades, texturas, alturas y colores con el fin de adaptarse a las necesidades requeridas por los clientes. Este césped se caracteriza por su alta calidad, además es fácil llevar su mantenimiento, en comparación con el natural, y también se caracteriza por su gran resistencia y ajustarse a las directrices de fabricación impuestas por organizaciones deportivas como la FIFA, FIH y IFT. (Turfgrass, 2019)
- Por último, la empresa también comercializa césped customizado, este tipo de césped consiste en combinar diferentes colores para crear diseños y logos, que se pueden usar para publicitar una marca y como decoración de interiorismo. Para ello la empresa cuenta con una tecnología única, conocida como tufting que permite combinar hasta seis colores para realizar el diseño deseado. Además, cuenta con un acabado de espuma comfortable que puede ser usado en zonas infantiles. (Turfgrass, 2019)

A continuación, se seguirá con la descripción de la empresa mostrando cómo está dividida internamente, es decir, cuál es su organigrama, para dar un mayor énfasis este punto también se indicará el número de trabajadores con los que cuenta la empresa.

La empresa se encuentra dividida en departamentos, en concreto está dividida en siete, estos departamentos son:

- Administración y finanzas
- Atención al cliente
- Comercial
- Fabricación
- Calidad
- Planificación y logística
- Diseño y marketing

A su vez, el departamento de fabricación está dividido en siete secciones, cada sección se encarga de realizar un proceso de la cadena de producción del césped artificial. Estas secciones son las siguientes: Rame, Mini-rollos, Tufting, Punzonado, Colortec, Muestras/Cortes y Almacén.

De esta forma el organigrama que presentaría la empresa sería el siguiente:

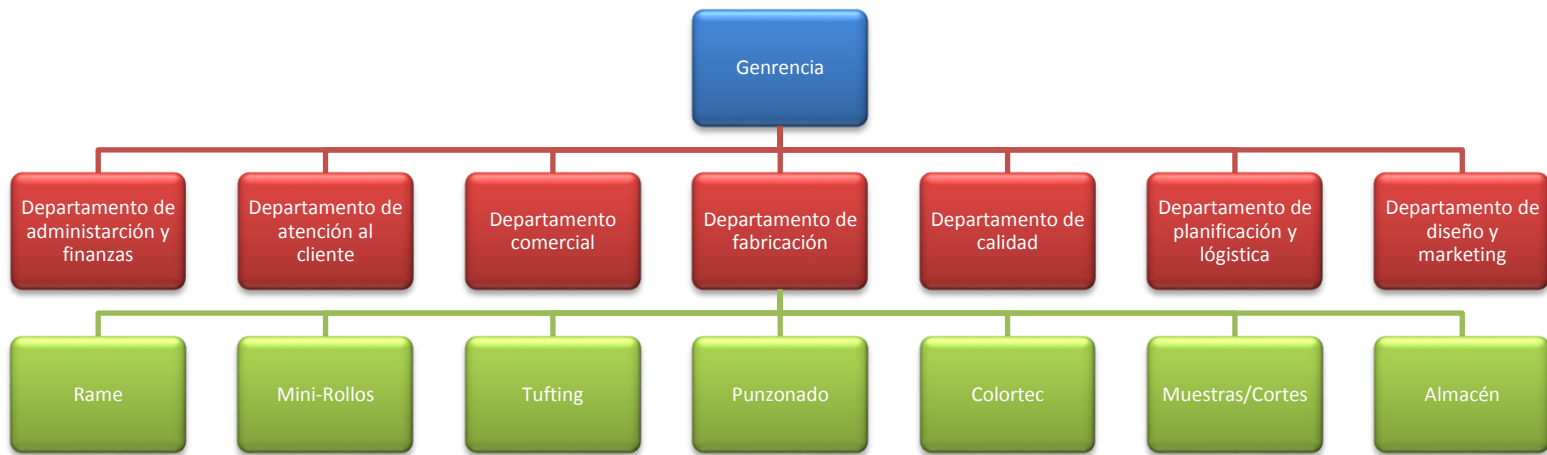


Ilustración 6: Organigrama de la empresa Doménech Hermanos S.A.U. Elaboración propia

Una vez conocido como se organiza la empresa internamente es el momento de conocer cuál es el número de empleados que tiene la empresa en su plantilla y a qué departamento pertenecen, conocer esto nos servirá para saber cuál es la relevancia que tiene cada departamento dentro de la empresa. Doménech Hermanos en el febrero de 2019 contaba con una plantilla de 75 empleados fijos, estos están divididos en los departamentos de la siguiente manera:

Departamentos	N.º empleados	%
Departamento de administración y finanzas	4	5,33 %
Departamento de atención al cliente	4	5,33 %
Departamento comercial	5	6,66 %
Departamento de fabricación	58	77,33 %
Departamento de calidad	1	1,33 %
Departamento de planificación y logística	1	1,33 %
Departamento de diseño y marketing	2	2,66 %
TOTAL	75	100 %

Tabla 1: N.º de trabajadores por departamento en Doménech Hermanos. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, hay una diferencia muy notable entre el número de empleados con los que cuenta el departamento de fabricación, que suman el 77,33% de la plantilla y los demás departamentos, que todos juntos cuentan con un 22,77% de los empleados. Esto es debido a que todos los operarios de la fábrica dependen del jefe de operaciones y por tanto son trabajadores de este departamento. Esta diferencia es lógica debido a que es una empresa industrial y por tanto es normal que haya más empleados trabajando en la producción de los productos que en los demás departamentos.

Para conocer internamente a una empresa es importante conocer cuál es su tamaño, es decir, clasificarla como microempresa, pequeña empresa, mediana o grande. Para poder clasificar la

empresa Doménech Hermanos en una de las categorías anteriores es necesario seguir la ley 5/2015, que es la ley de fomento de la financiación empresarial, que clasifica a las empresas en diferentes tamaños de la siguiente manera: (BBVA, 2019)

Tamaño de la empresa	Activo total	Volumen de negocio	Trabajadores
Microempresa	< 2.000.000 €	< 2.000.000 €	< 10
Pequeña empresa	< 10.000.000 €	< 10.000.000 €	< 50
Mediana empresa	< 43.000.000 €	< 50.000.000 €	< 250
Gran empresa	≥ 43.000.000 €	≥ 50.000.000 €	≥ 250

Tabla 2: Clasificación de las empresas según la ley 5/2015. Elaboración propia.

Ya se conoce el número de trabajadores con los que cuenta la empresa, pero para poder clasificarla se debe de conocer su activo total y su volumen de negocio, datos que se verán a continuación.

Realizados los libros contables del año 2018, se puede afirmar que la empresa en el pasado ejercicio tenía una cifra de negocio que alcanzaba los 26.595.759€ y un activo valorado en 21.534.808€.

Después de haber obtenido las cifras necesarias ya podemos clasificar a la empresa siguiendo la ley anteriormente citada, la conclusión que podemos extraer es que se trata de una empresa mediana, debido a que el número de trabajadores con los que cuenta la empresa es superior a los cincuenta e inferior a los doscientos cincuenta, su volumen de negocios en el año 2018 supero los diez millones pero no alcanza los cincuenta y el activo total de ese año es mayor a los diez millones de euros pero inferior a los cuarenta tres millones. Por tanto, la empresa está dentro del rango de la mediana empresa en los tres requisitos y se clasifica como esta.

Para acabar con este apartado hablaremos de sus propietarios. Doménech Hermanos S.A.U. pertenece a un grupo empresarial belga cuya denominación es Beaulieu International Group. Este grupo consta de 27 centros de producción y 16 oficinas de ventas y centros de distribución, el grupo está presente en 16 países diferentes, cuenta con más de 5000 empleados, en el año 2017 facturó 2 mil millones de euros. Por lo que respecta a su actividad, el grupo está dividido en tres unidades de negocio que son las siguientes: Soluciones para suelos (unidad de negocio donde está integrada Doménech Hermanos), Polímeros y Productos de ingeniería, en las tres unidades de negocio el grupo tiene una posición consolidada en el mercado. Beaulieu International Group se caracteriza principalmente por su espíritu emprendedor y su ambición innovadora que hacen que el grupo sea un ejemplo que seguir en aspectos como la diversificación y la evolución en el sector textil. (BeaulieuInternationalGroup, 2019).

3.2 MISIÓN Y VISIÓN

En este punto se describirá cuál es la misión y la visión de la empresa, es decir, se indicará la razón por la que existe la empresa y hacia dónde se dirige la empresa en un futuro.

Doménech Hermanos no tiene una definición explícita de su misión, pero esta está implícita en la memoria de sus trabajadores y directivos y es:

“Ser la empresa más grande del sector en España que se caracteriza por su innovación y experiencia y que produce un césped artificial de alta calidad, cuyas características igualan al césped natural.”

Por lo que respecta a su visión, teniendo en cuenta a la misión, se podría definir de la siguiente manera:

“Ser una empresa reconocida en el mundo por su experiencia y sus innovaciones en el ámbito del césped artificial, haciendo qué este sea mejor que el césped natural.”

3.3 HISTORIA DE LA EMPRESA

En el siguiente apartado, después de conocer algunas características de la empresa en nuestros días, se conocerá la historia de la empresa, se verá cómo fueron sus inicios, cómo ha evolucionado y todo el trayecto que ha seguido hasta llegar a nuestros días.

Todo empezó en el 1899 cuando Don José Doménech, que, por esa época, era carpintero, pero trabajaba reparando maquinaria en una empresa de sombreros. Aprovecho la oportunidad de aprender un nuevo método de fabricación utilizando pelo de conejo y de caballo, esta forma de fabricación presentaba serias dificultades de tratamiento, considerándose en aquella fecha una actividad puramente artesanal.

Pero estas dificultades no frenaron a el señor Doménech que combinando los conocimientos que había obtenido en su trabajo reparando maquinaria y sus habilidades de carpintero diseñó y creó un conjunto de máquinas que servían para fieltar lana. En el año 1902 es cuando le conceden la patente a Don José por la invención de estas máquinas.

Tiempo después sus hijos y nietos siguieron el legado que les había dejado en herencia Don José Doménech y mediante la honestidad, la perseverancia y un espíritu innovador la empresa familiar creció y mejoró con cada generación.

En la segunda mitad del siglo XX la empresa experimenta un crecimiento notorio, una de las fechas más relevantes de este periodo es el 1 de septiembre de 1967, es en este día cuando Doménech Hermanos se constituye como Sociedad Anónima. También se destaca el año 1975, año en el que se realizó una serie de inversiones que permitieron adquirir nuevas tecnologías con las que la empresa podía comercializar y fabricar nuevos productos.

Estas y demás inversiones fueron las que permitieron que la empresa en el año 1986 pudiera fabricar una extensa gama de productos, que se caracterizaban por tener un estilo innovador y libre. Además, las inversiones realizadas permitieron que la empresa se adaptará a los gustos y las demandas de los clientes a lo largo del tiempo, permitiéndole entrar en sectores tan diversos como la automoción, el calzado y la decoración, en este último sector es donde la empresa consigue un gran prestigio a nivel nacional e internacional.

Ya en la última década del siglo XX, Doménech Hermanos mediante la constante inversión en maquinaria punta consigue potenciar sus productos, diversificando los mercados donde se encuentra y consiguiendo una gran lista de clientes.

Pero no toda la historia de Doménech Hermanos ha sido un camino de rosas, la empresa a finales del año 2000 sufrió un devastador incendio que dejó todo reducido a cenizas. Esto casi provoca el final de la histórica empresa, pero la filosofía de la empresa, de sus directivos y de los empleados y su experiencia en el sector fueron puntos decisivos para que la firma resurgiera de sus cenizas. Tan solo un año después, en el 2001, la empresa vuelve a estar en funcionamiento sobresaliendo en la versatilidad y modernidad de la industria implantada en la nueva nave, destacando la sección de punzonado, de tufting y los procesos de acabado. (Turfgrass, 2011).

La empresa después del accidente sigue creciendo y como llevaba haciendo en décadas anteriores destaca en el sector de la decoración, en concreto en el césped artificial, tanto es así que decide especializarse en él, esta especialización llega a tal nivel que la empresa crea su propia marca personal para el césped que producen, cuya denominación es “Turfgrass by Doménech” y se concede la licencia el 8 de abril de 2014. (Oficina española de patentes y marcas, 2019)



Ilustración 7: Marca Turfgrass by Doménech. Fuente Google.

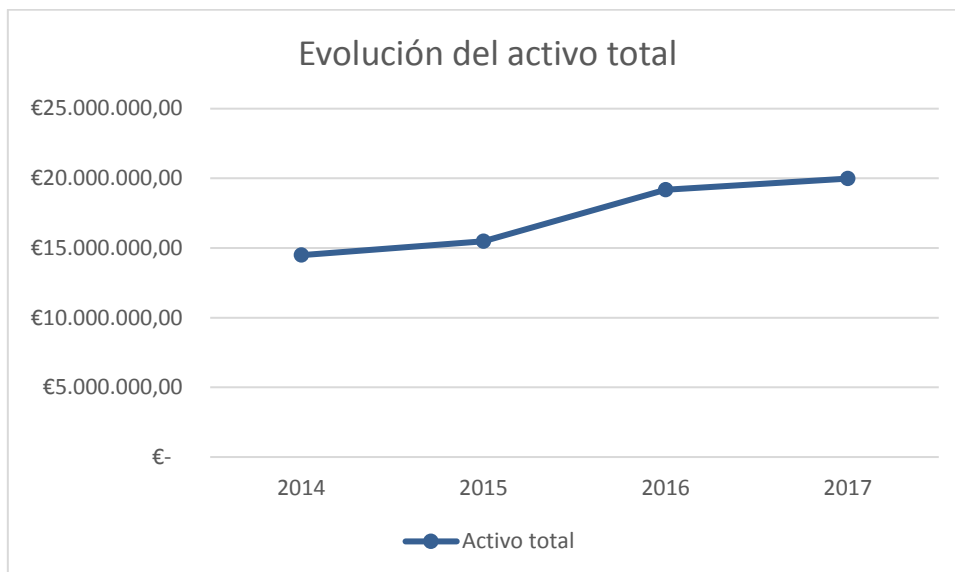
La calidad del césped artificial que realiza la empresa sobresale en los mercados internacionales, tanto es así que un grupo internacional con sede en Bélgica se interesa por la empresa, este grupo es Beaulieu International Group, un grupo de empresas que producen desde la materia prima a productos terminados, de revestimientos de suelos.

En el mes de octubre de 2014 se terminan las negociaciones y la empresa familiar es adquirida por el grupo belga. El grupo integra a Doménech Hermanos en su unidad de negocio “Flooring Solutions”, incorporando a su vez la gama de productos, su nombre comercial y su marca de césped. Además, se llega al acuerdo de que se seguirá produciendo en la planta de Muro de Alcoy. Esta adquisición se prevé que sea todo un éxito para las dos empresas, por un lado, el grupo reforzará su posición en el mercado, sobre todo en el mercado de césped artificial y, por otro lado, permitirá que Doménech Hermanos tenga mayores oportunidades de crecer y hacerse más conocida en el mercado internacional. (Página66, 2014)

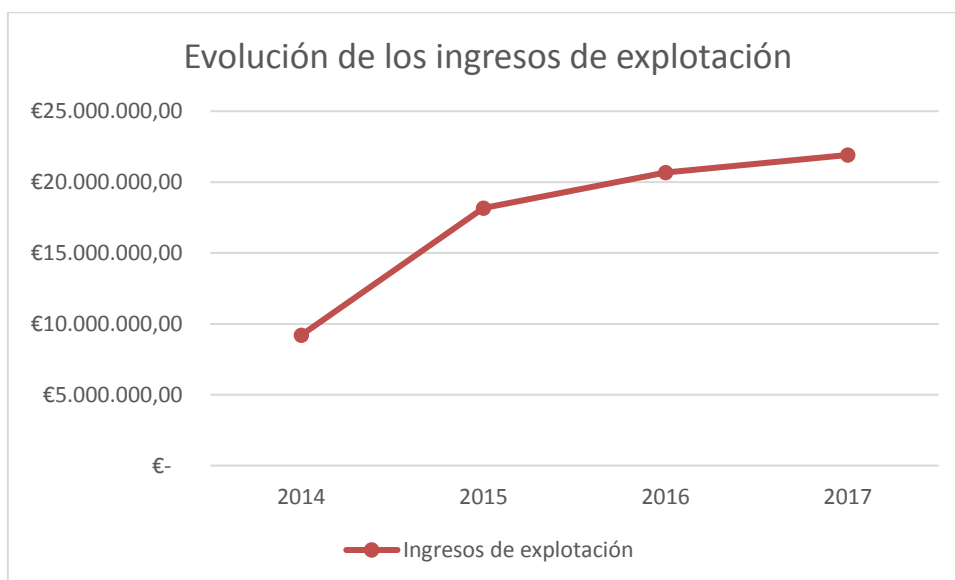


Ilustración 8: Exterior de la empresa Doménech Hermanos. Fuente: página web de Radio Alcoy

Actualmente se puede comprobar como la entrada de la empresa Doménech Hermanos en el grupo Beaulieu International Group ha sido todo un éxito para la empresa de Muro y ha cumplido con creces las expectativas que tenían. Esto se puede observar de manera sencilla en su cifra de negocios, la cual desde la entrada en el grupo ha aumentado en un 138,13%, pasando de ser sus ingresos de explotación en el año 2014 de 9.202.075€ a 21.912.969€ en 2017, la mayor cantidad de ingresos de explotación de toda la historia de la empresa. Además, en el mismo periodo el activo total también ha aumentado, pasando de tener un valor de 14.486.882€ a 19.980.571€, es decir se ha incrementado en un 37.92%, lo que indica que las inversiones y la capacidad de producción se han incrementado. Aunque es un pequeño análisis, los dos indicadores que se han utilizado anteriormente muestran que la empresa se encuentra en un buen momento y que tiene una tendencia al alza, por lo que la adquisición de ella por el grupo belga ha sido todo un éxito para Doménech Hermanos S.A.U. (SABI, 2019)



Gráfica 1: Evolución del activo total desde la entrada de Doménech Hermanos en el Grupo Beaulieu International Group. Elaboración propia



Gráfica 2 Evolución de los ingresos de explotación desde la entrada de Doménech Hermanos en el Grupo Beaulieu International Group. Elaboración propia

3.4 ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LA EMPRESA

Para concluir con el punto de los antecedentes, veremos cuáles son las estrategias que ha llevado a lo largo de su historia la empresa Doménech Hermanos. Normalmente las estrategias se suelen dividir en tres niveles, podemos encontrar la estrategia corporativa, la estrategia competitiva y las estrategias funcionales. Cada estrategia corresponde a un nivel jerárquico diferente dentro de la empresa y por tanto tienen diferentes objetivos y responsabilidades. En este apartado veremos algunas de las estrategias corporativas y competitivas que ha seguido la empresa en sus más de cien años de existencia. No se verán las estrategias funcionales

debido a que estas estrategias se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, por tanto, resulta difícil conocer estas estrategias debido a que en el corto plazo se pueden llevar a cabo diferentes estrategias de este tipo.

3.4.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias corporativas son aquellas que definen los negocios o las actividades a las que se quiere dedicar una empresa, es decir, determinan qué productos y servicios va a ofrecer la empresa en el mercado y en qué mercados va a competir la empresa. Por tanto, estas estrategias determinan la dirección que seguirá la empresa y todas sus unidades de negocio en un futuro. Como ejemplos de este tipo de estrategias podemos encontrar, crear nuevas unidades de negocio, comprar una empresa, hacer alianzas con empresas y dar el salto a la internacionalización. (Guerras Martín & Navas López, 2015)

La herramienta que más se utiliza para analizar las estrategias corporativas es la Matriz de Ansoff, esta matriz sirve para establecer la dirección estratégica de crecimiento que seguirá o ha seguido una empresa, la matriz establece diferentes tipos de estrategias, dependiendo de qué decisiones se quieran llevar a cabo, seguir en el mismo mercado o buscar uno nuevo con el mismo producto o uno nuevo.

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Proteger/Construir	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Tabla 3: Matriz de Ansoff. Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior hay cinco estrategias que se pueden llevar a cabo:

1. Construir: Esta estrategia se suele utilizar cuando la empresa trata de obtener una mayor cuota de mercado incrementando las ventas de sus productos existentes en los mercados en los que ya se encuentra.
2. Proteger: Esta estrategia es llevada a cabo por empresas que buscan consolidar su posición en el mercado en el que se encuentran ofreciendo el producto actual.
3. Desarrollo de mercado: Esta estrategia se produce cuando la empresa desea introducir sus productos actuales en mercados donde no tenía presencia.
4. Desarrollo de producto: Esta estrategia es seguida cuando la empresa crea un nuevo producto, con unas nuevas características, pero satisfaciendo las mismas necesidades, dirigiéndose al mismo mercado.
5. Diversificación: La estrategia de diversificación es usada cuando la empresa desea introducir nuevos productos en mercados donde no tiene presencia, en otras palabras, se introduce en un nuevo entorno competitivo.

Por lo que respecta a Doménech Hermanos, como es común en empresas centenarias ha desarrollado diferentes estrategias corporativas a lo largo de su historia. Podemos destacar las siguientes:

En los primeros años de la empresa su actividad tan solo era fieltar lana, poco a poco las inversiones se iban realizando, llegando nuevas tecnologías y maquinaria que permitían aumentar el número de productos que la empresa podía ofrecer al mercado, lo que provocaba que la empresa tuviera nuevos clientes, es así como la empresa en los años ochenta destaca por ofrecer una gran cantidad de productos y para sectores tan diversos como la automoción, el calzado o la decoración, por tanto, se puede decir que la empresa durante ese periodo de tiempo ha estado desarrollando una estrategia corporativa de diversificación, en concreto una diversificación relacionada.

Como se ha explicado anteriormente la diversificación es una estrategia corporativa en la que la empresa opta por desarrollar nuevos productos, los cuales están destinados a nuevos mercados, esto es lo que ocurre en la empresa Doménech Hermanos durante sus primeros ochenta años de existencia, ya que, decide producir diferentes tejidos, como el tapizado para los coches o las pieles para los zapatos o moquetas para la decoración, los cuáles no guardan mucha relación entre sí, y están destinados a clientes totalmente diferentes, que se encuentran en diferentes mercados. No obstante, se considera una diversificación relacionada debido a que la empresa utilizaba recursos similares para la obtención de los productos, como la tecnología utilizada y los canales de distribución.

Más adelante, ya en el siglo XXI, la empresa decide dejar alguna de las unidades de negocio como la de calzado y la automoción y decide centrarse en la unidad de negocio de decoración, en concreto el césped artificial, mercado en el que ya estaba presente, por tanto, decide llevar a cabo una estrategia de construcción, es decir, trata de obtener una cuota de mercado mayor en un mercado en el que ya estaba presente ofreciendo los mismos productos, esto lo consigue logrando una ventaja competitiva de diferenciación, ya que su césped artificial destaca por su calidad, más adelante veremos de una forma más ampliada esta ventaja competitiva.

Por último, en los últimos años la empresa ha seguido dedicando su actividad al césped artificial, pero ya no se centra tan solo en el paisajismo y la decoración, sino que ha ido más allá, y está produciendo césped artificial para el deporte, como campos de fútbol, golf, tenis y sobre todo en la actualidad campos de pádel. Por tanto, se puede afirmar que la empresa está llevando a cabo una estrategia de desarrollo de mercados, esta estrategia como hemos visto anteriormente consiste en ofrecer el mismo producto, o uno muy similar, con pocas variaciones, en nuevos mercados, que en este caso sería el deportivo. Además, esta estrategia también ha estado presente en otras etapas de la empresa, como el momento en que comenzó a vender en el extranjero, puesto que la empresa estaba ofreciendo los mismos productos en un mercado totalmente nuevo, y así con cada país nuevo al que ha exportado.

3.4.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las estrategias competitivas son aquellas estrategias que definen el modo por el cual una empresa hace frente a sus competidores intentando obtener una rentabilidad mayor a la de ellos. En otras palabras, se puede definir como la actuación que sigue una empresa para conseguir una ventaja competitiva. (Guerras Martín & Navas López, 2015)

Para entender mejor la anterior definición se deberá conocer que es una ventaja competitiva, una ventaja competitiva es aquella característica que hace que la empresa sea diferente a las demás, obteniendo esta una posición relativamente aventajada frente a sus competidores en el mercado. Porter establece dos ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes y diferenciación de producto.

Según la ventaja competitiva que quiera explotar una empresa y si desea dirigirse a todo el mercado o tan solo a una parte de él, se puede encontrar tres estrategias competitivas, estas son: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado.

Por lo que respecta a la empresa Doménech Hermanos, la estrategia competitiva que ha prevalecido a lo largo de su historia es la estrategia de diferenciación de producto, puesto que la empresa siempre ha deseado ofrecer unos productos que sus clientes puedan cualificar como únicos en el mercado.

Actualmente la empresa está desarrollando esta estrategia de diferenciación, como ejemplo de ello podemos encontrar el césped de la sección de paisajismo, el cual ofrece diversas ventajas competitivas como una fuerte resistencia al peso de objetos y personas, que no deja marca al estar sobre él, un césped con aspecto muy natural y con un tacto suave, además el cliente puede elegir entre diversas alturas, el tamaño de las fibras y distintos colores para que se ajuste a lo que él desea, este césped también presenta una fuerte resistencia a los rayos UV que emite el sol. Todas estas características hacen que la empresa ofrezca un césped artificial de una gran calidad, lo que la diferencia de los demás competidores y hace que tenga una ventaja competitiva.

Por otro lado, por lo que respecta al césped artificial deportivo la empresa obtiene diversas ventajas competitivas en el mercado, ya que todos sus productos de esta sección cumplen con las exigencias establecidas por organizaciones internacionales como la FIFA, la IFT y la FIH. Además, ofrece diferentes características como el color, el grosor y la textura, que el cliente puede variar a su gusto para que se adapte de la mejor manera a sus exigencias. También es más resistente a las condiciones climáticas que el césped natural, lo que permite practicar el deporte en las mejores condiciones sin tener que preocuparse de su estado por el tiempo. Una de las más importantes ventajas que ofrece es su fácil mantenimiento, lo que produce una reducción de los costes respecto a otros tipos de césped artificiales que ofrece la competencia.

Doménech Hermanos en el caso del césped deportivo también ofrece un servicio de instalación, del que se encargan profesionales formados en su escuela, y un gran servicio postventa para solucionar los problemas que pueda tener el césped en un momento dado. De esta forma la sociedad consigue que el cliente este satisfecho con la empresa al sentir que si tiene un problema no estará solo. Esto le otorga a la empresa otra ventaja competitiva de diferenciación.

Además, la empresa obtiene ventajas competitivas de diferenciación en el césped artificial customizado, ya que, Doménech Hermanos es la única empresa en toda Europa que produce un tejido de haces con el que genera logos y diseños de 4 metros de ancho sin cortes, pudiendo combinar hasta seis colores. Este césped está preparado para ser usado como

publicidad de una marca tanto en interiores como exteriores, ya que ofrece una gran resistencia a los rayos UV.

Como podemos observar la empresa ofrece diferentes tipos de césped artificial los cuáles pueden ser usados por diferentes colectivos, desde particulares a empresas o centros deportivos, por tanto, la empresa ofrece productos para todo el mercado y no se centra en un solo segmento de él.

Por tanto, se puede concluir afirmando que la empresa lleva a cabo una estrategia competitiva de diferenciación, como se había dicho anteriormente, por lo que intenta diferenciarse de los competidores ofreciendo productos de gran calidad, con servicios y características que otros competidores no presentan.

4. ANÁLISIS INTERNO

En apartados anteriores se ha visto que la planificación estratégica es un proceso formado por tres etapas, la primera de ellas es el análisis de la situación, la cual se iniciará con un análisis interno de la empresa, en este caso de Doménech Hermanos.

Como indica el nombre, el análisis interno consiste en realizar un análisis de la propia empresa, con el fin de extraer las fortalezas y debilidades que tiene la misma, estas se unirán a las amenazas y oportunidades, que se verán en el siguiente capítulo, y formarán un análisis DAFO que es la herramienta clave a la hora de formular las estrategias.

Como todas las etapas de una planificación estratégica el análisis interno sigue una serie de pasos, el primero de ellos es la identificación de los recursos que posee una empresa, que se podrían definir como los activos y factores de los que dispone la empresa, ya que los recursos pueden ser físicos o intangibles.

Seguidamente, conocidos ya los recursos que tiene la compañía, se deben de identificar las capacidades de la empresa, que consisten en la habilidad que tiene la empresa para hacer uso de sus recursos mediante la coordinación de los miembros de la sociedad, es decir, son las competencias colectivas que tiene la organización.

Una vez conocidos los recursos y las capacidades se evaluarán según su importancia estratégica y fortaleza relativa, con el fin de saber si pueden aportar una ventaja competitiva a la empresa o no. En caso afirmativo serán recursos y capacidades estratégicos.

Para finalizar las fortalezas y debilidades extraídas de la anterior evaluación se incorporarán a una matriz de fortalezas y debilidades que más tarde se usarán para la realización del análisis DAFO.

El objetivo es identificar tanto los puntos fuertes de la empresa como los débiles, de este modo se podrán realizar estrategias que permitan aprovechar los recursos y capacidades clave de la empresa, consiguiendo de este modo anular las debilidades de la empresa y obteniendo ventajas competitivas sobre los rivales de la empresa que le permitan tener una posición aventajada.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Como se ha dicho anteriormente, el primer punto que se debe de realizar en el análisis interno es la identificación de los recursos pertenecientes a la empresa, de esta forma también se podrá conocer cuáles son los recursos de los que carece la misma.

Los recursos son el conjunto de activos y factores que tiene una empresa, con una correcta combinación de ellos la empresa consigue las capacidades, que definirán las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, lo que ayudará a la formulación de las estrategias.

Los recursos se encuentran divididos en dos bloques generales, los recursos tangibles y los intangibles, en el primer grupo se sitúan los activos como la maquinaria, los edificios, los trabajadores, recursos financieros, etc. En el segundo grupo están los conocimientos, la marca, patentes, reputación, etc.

A su vez, los recursos tangibles se pueden dividir en recursos físicos y financieros, por su parte, los recursos intangibles se pueden dividir en humanos y no humanos, estos últimos también se dividen en recursos tecnológicos y recursos organizativos.

La siguiente imagen muestra de forma gráfica como se dividen los grupos de recursos que puede tener una empresa:

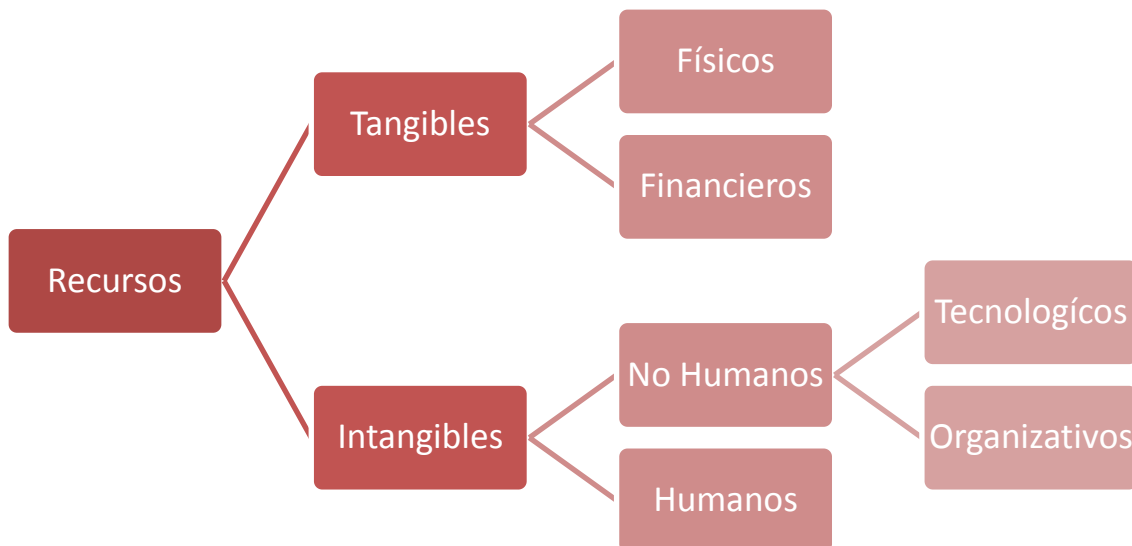


Ilustración 9: División de los grupos de recursos que tiene una empresa. Elaboración propia.

Una vez conocido cómo se clasifican los recursos de una empresa se realizará un listado de los recursos que tiene bajo su control Doménech Hermanos, también se mostrarán los recursos de los que carece:

		Recursos	No Recursos
Tangibles	Financieros		
	Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • R1. Naves de producción • R2. Almacén • R3. Oficinas • R4. Sala de juntas • R5. Sala de invitados • R6. Comedores • R7. Material de oficina • R8. Mesas • R9. Ordenadores • R10. Teléfonos • R11. Sillas • R12. Archivo • R13. Estanterías 	<ul style="list-style-type: none"> • R63. Camiones propios • R64. Lugares de descanso para los trabajadores

		<ul style="list-style-type: none"> • R14. Máquinas de Rame • R15. Máquinas de tufting • R16. Máquinas punzonado • R17. Máquinas Mini-rollos • R18. Máquinas Colortec • R19. Máquinas de corte • R20. 75 trabajadores • R21. Carretillas elevadoras • R22. Tienda Outlet • R23. Existencias del producto • R24. Materia prima • R25. Aparcamientos para los empleados • R26. Infraestructura para almacenar datos 	
	<p style="text-align: center;">Financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • R27. Resultado del ejercicio: 388.978€ • R28. Ingresos de explotación: 26.595.759€ • R29. Fondos propios: 1.810.497€ • R30. Pasivo a largo plazo: 5.982.535€ • R31. Pasivo a corto plazo: 13.710.497€ • R32. Activo total: 21.534.808€ • R33. Bancos y caja: 3.009.712€ 	

Intangibles	No Humanos	Organizativos	<ul style="list-style-type: none"> • R34. Patrocinio de eventos deportivos y culturales • R35. Forma parte de un grupo internacional • R36. Certificados de calidad • R37. Marca reconocida en el sector • R38. Amplia experiencia en el sector • R39. Presencia en las principales ferias del sector • R40. Venta internacional • R41. Contratos con empresas • R42. Cursos de formación para trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • R65. No realiza publicidad de sus productos • R66. Repetición de la información puesta en sistema • R67. No hay un horario amplio y flexible
		Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • R43. Página web actualizada • R44. ERP de SAP • R45. ERP de RITM • R46. ERP de IBM Cognos • R47. Sistema de control de horas de trabajadores • R48. Presencia en Facebook • R49. Conexión a internet en toda la fábrica 	<ul style="list-style-type: none"> • R68. No tiene presencia en otras redes sociales como Twitter, Instagram, LinkedIn. • R69. No tiene tienda online
	Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • R50. Personal especializado en Marketing • R51. Personal especializado en Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> • R70. Sobrecarga de trabajo de ciertos puestos de trabajo. 	

		<ul style="list-style-type: none"> • R52. Personal especializado en producción • R53. Personal especializado en logística • R54. Personal especializado en la atención al cliente • R55. Personal especializado en la venta • R56. Trabajadores con motivación y predisposición a alcanzar los objetivos • R57. Trabajadores con conocimientos del sector • R58. Trabajadores con conocimientos de varios idiomas • R59. Personal especializado en la dirección de áreas empresariales • R60. Promociones internas • R61. Trabajadores comprometidos con los valores y principios de la empresa • R62. Trabajadores especializados en el control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • R71. Algunos trabajadores pueden experimentar estrés y agotamiento en sus puestos de trabajo.
--	--	--	---

Tabla 4: Recursos de Doménech Hermanos. Elaboración propia

Como es de esperar en una empresa consolidada y con mucha experiencia el número de recursos es mayor que el de no recursos, en concreto hay 62 recursos y 9 no recursos, lo que

resulta positivo para Doménech Hermanos pues una gran cantidad de recursos le ayudará a obtener un mayor número de capacidades con las que podrá hacer frente a su competencia.

Los recursos más abundantes son los físicos, seguidos de los humanos que son de vital importancia para diferenciarse de las demás empresas y pueden aportar a la empresa una ventaja competitiva si se usan adecuadamente. Por otro lado, los no recursos más importantes que se encuentran son la carencia de publicidad de los productos de la empresa y la sobrecarga y estrés de algunos trabajadores de la empresa que pueden derivar en una reducción del rendimiento de la empresa.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Continuando con el análisis interno, en este apartado se realizará una identificación de las capacidades y no capacidades que posee la empresa Doménech Hermanos.

Una empresa obtiene capacidades cuando es capaz de coordinar y combinar los diferentes recursos que tiene, generando competencias y habilidades organizativas que permiten el desarrollo efectivo de su actividad.

La identificación de las capacidades de una empresa tiene como fin la obtención de las fortalezas y debilidades de esta, que servirán más adelante para definir las posibles estrategias que se llevarán a cabo.

En este caso para identificar las capacidades de Doménech Hermanos se optará por la técnica del análisis funcional, esta consiste en dividir a la empresa en sus áreas funcionales e identificar las capacidades que existen en cada una de ellas.

Al tratarse de una empresa mediana y con una estructura organizacional y funcional clara se usarán las áreas funcionales que se han visto en el organigrama de la empresa:

- Administración y finanzas
- Atención al cliente
- Comercial
- Producción
- Calidad
- Planificación y logística
- Diseño y Marketing
- Dirección y RRHH

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDAD
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	C1: Capacidad para pagar a los trabajadores de la empresa (R28, R30, R31, R33) C2: Capacidad de solvencia para hacer frente a imprevistos (R28, R29, R30, R31, R33) C3: Capacidad de compra de las materias primas para producir césped artificial (R33) C4: Capacidad para pagar a todos los proveedores en el momento acordado (R28, R30, R31, R33)

	<p>C5: Capacidad para repartir beneficios entre los accionistas (R27)</p> <p>C6: Capacidad para generar reservas (R27)</p>
ATENCIÓN AL CLIENTE	<p>C7: Capacidad para atender las dudas y quejas de los clientes adecuadamente (R3, R9, R10, R49, R54, R58)</p> <p>C8: Capacidad para comunicarse con los demás departamentos (R4, R9, R10, R44, R45, R46, R49)</p> <p>C9: Capacidad para atender los pedidos de clientes (R9, R10, R26, R49, R54)</p> <p>C10: Capacidad para comunicarse en diferentes idiomas (R54, R58)</p> <p>C11: Capacidad para gestionar las devoluciones de los productos defectuosos (R2, R3, R9, R10, R26, R33, R44, R45, R46, R49, R54)</p>
COMERCIAL	<p>C12: Capacidad para captar nuevos clientes (R3, R5, R9, R10, R26, R34, R35, R36, R37, R39, R43, R49, R55)</p> <p>C13: Capacidad de obtener acuerdos con proveedores (R3, R5, R9, R10, R35, R36, R37, R38, R41, R49, R55)</p> <p>C14: Capacidad de viajar para negociar con los clientes personalmente (R10, R26, R33, R55, R56, R58, R61)</p> <p>C15: Capacidad para vender internacionalmente (R9, R10, R23, R26, R33, R35, R40, R41, R55, R56, R58)</p> <p>C16: Incapacidad para vender a través de internet (R69)</p>
PRODUCCIÓN	<p>C17: Capacidad para producir una gran cantidad de césped artificial (R1, R14, R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21, R24, R49, R52, R56, R61)</p> <p>C18: Capacidad de producir un producto de calidad (R1, R14, R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21, R24, R36, R49, R52, R56, R61)</p> <p>C19: Capacidad para calcular que cantidad de césped se debe de producir cada día (R9, R26, R44, R45, R46, R49, R52)</p> <p>C20: Capacidad para saber cuándo un pedido debe de estar terminado para que se entregue a tiempo (R9, R26, R44, R45, R46, R49, R52)</p>
CALIDAD	<p>C21: Capacidad para obtener certificados de calidad (R36, R62)</p> <p>C22: Capacidad de detectar errores en la producción (R62)</p> <p>C23: Capacidad para transportar los productos en buenas condiciones (R36, R21, R53, R62)</p>
PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA	<p>C24: Capacidad para gestionar stock de existencias (R2, R9, R23, R26, R44, R45, R46, R49, R53)</p>

	<p>C25: Capacidad para gestionar las reservas de materias primas (R2, R9, R24, R26, R44, R45, R46, R49, R53)</p> <p>C26: Capacidad para entregar los productos en el tiempo acordado (R2, R9, R21, R23, R41, R44, R45, R46, R53)</p> <p>C27: Falta de capacidad para distribuir los productos con medios de transporte propios (R63)</p>
<p>DISEÑO Y MARKETING</p>	<p>C28: Capacidad para gestionar la página web (R3, R9, R26, R43, R49, R50)</p> <p>C29: Capacidad de transmitir información sobre los productos a potenciales clientes (R9, R26, R37, R39, R43, R48, R49, R50, R56, R57)</p> <p>C30: Capacidad para comunicarse con los clientes a través de Facebook (R9, R48, R49, R50)</p> <p>C31: Falta capacidad para publicitar los productos a gran escala (R65)</p> <p>C32: Falta de capacidad para poder comunicarse en redes sociales populares como Twitter, YouTube, Instagram (R68)</p>
<p>DIRECCIÓN Y RRHH</p>	<p>C33: Capacidad para gestionar los recursos eficientemente (R49, R50, R51, R52, R53, R54, R58)</p> <p>C34: Capacidad para dirigir el negocio (R57, R59)</p> <p>C35: Capacidad de dotar a la empresa de los activos necesarios para la realización de la actividad (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14, R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21, R22, R23, R24, R25, R26, R32)</p> <p>C36: Capacidad de formar a los empleados (R42)</p> <p>C37: Capacidad para comunicarse con todas las áreas de la empresa (R4, R9, R10, R49)</p> <p>C38: Capacidad para tener a los empleados motivados (R42, R56, R60, R61)</p> <p>C39: Incapacidad de dar un horario amplio y flexible (R67)</p> <p>C40: Incapacidad para eliminar solapamientos de información (R66)</p> <p>C41: Incapacidad para que todos los trabajadores estén sin una excesiva carga de trabajo (R70, R71)</p> <p>C42: Incapacidad de dotar lugares de descanso para los trabajadores en su jornada (R64)</p>

Tabla 5: Capacidades de la empresa Doménech Hermanos. Elaboración propia

Después de realizar la identificación de las capacidades y no capacidades de Doménech Hermanos se puede destacar que el número de capacidades es muy superior al de no capacidades.

Destaca el hecho de que hay cuatro áreas funcionales en las que tan solo hay capacidades, por tanto, estas áreas son las más favorables para la compañía, ya que, las otras cuatro áreas tienen al menos una no capacidad.

El área más favorable es la de administración y finanzas con seis capacidades, es la que más capacidades tiene, además no tiene ninguna no capacidad. Esta está seguida por la de atención al cliente y producción, con cinco y cuatro capacidades respectivamente y ninguna no capacidad. Del mismo modo hay otra área que no presenta ninguna incapacidad para la empresa, esta es la de calidad, que solo tiene tres capacidades, lo que es favorable, pero es un reducido número en comparación con las otras.

Por lo que respecta a las demás áreas presentan al menos una no capacidad, lo que supone que estas áreas puedan tener debilidades que si no se solucionan adecuadamente podrían derivar en problemas graves para la empresa. El área que más incapacidades presenta es la de dirección y RRHH con cuatro no capacidades y cinco capacidades, seguida del área de diseño y marketing con dos no capacidades y tres capacidades, y las áreas de planificación y logística y la comercial con una incapacidad, y con tres y cuatro capacidades respectivamente.

Entre las incapacidades que se pueden encontrar destacan la incapacidad de vender directamente por internet, la incapacidad de publicitar los productos de la empresa a gran escala y la excesiva carga de trabajo que tienen los trabajadores, aspectos que otras empresas de la competencia pueden cubrir más eficientemente.

4.3 EVALUACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Ya se conocen los recursos y capacidades que tiene Doménech Hermanos, pero esto no es suficiente para saber cuáles son las fortalezas o debilidades de la sociedad, para ello a continuación se realizará una evaluación de cada una de las capacidades, de este modo la empresa conocerá si los recursos y capacidades que poseen pueden otorgarles una ventaja competitiva o no, es decir, se determinará si los recursos y capacidades de la empresa son estratégicos.

Para evaluarlas se utilizará el perfil estratégico, esta es una herramienta que perfecciona el análisis funcional realizado en el apartado anterior, consiste en cuantificar el potencial que tiene Doménech Hermanos en cada recurso y capacidad estratégica, para poder realizar esta valoración se deberá de comparar con un competidor de la empresa, de este modo se conocerán los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa respecto a sus competidores.

Para llevar a cabo la valoración, se deben de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La importancia estratégica (IE): Mide el nivel que tiene una empresa para obtener una ventaja competitiva a través del uso que realiza de sus recursos y capacidades, es decir, determina si un recurso o capacidad es importante para las empresas del sector. Esta se valorará del 1 al 10, y se deberán de tener en cuenta diferentes características para su valoración como la escasez, la relevancia, la durabilidad, la transferibilidad, la imbatibilidad, la sustituibilidad, la apropiabilidad y la complementariedad.

- La fortaleza relativa (FR): Consiste en valorar la posición de la empresa frente a la competencia en los recursos y capacidades claves del sector. Para ello se utilizará el perfil estratégico. Se valorará cada capacidad del 1 al 10 dependiendo de si es muy negativa (1-2), negativa (3-4), indiferente (5-6), positiva (7-8), muy positiva (9-10).

En este caso la comparación que se realizará en el perfil estratégico será entre la empresa Doménech Hermanos y Realturf, debido a que son empresas, que como se verá más adelante están en el mismo grupo estratégico y se podría afirmar que ambas tienen objetivos similares.

Para la representación del perfil estratégico se debe de tener en cuenta que la X representará a Doménech Hermanos, por su parte el 0 representará a Realturf.

Área funcional	Capacidades	MN N I P MP						FR
		IE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Administración y finanzas	C1. Capacidad para pagar a los trabajadores de la empresa	8					0X	9,5
	C2. Capacidad de solvencia para hacer frente a imprevistos	8				0	X	10
	C3. Capacidad de compra de las materias primas para producir césped artificial	7					0X	9,5
	C4. Capacidad para pagar a todos los proveedores en el momento acordado	9				0	X	10
	C5. Capacidad para repartir beneficios entre los accionistas	8			X	0		5
	C6. Capacidad para generar reservas	7			X	0		5
Atención al cliente	C7. Capacidad para atender las dudas y quejas de los clientes adecuadamente	8			0	X		8
	C8. Capacidad para comunicarse con los demás departamentos	8				0	X	10
	C9. Capacidad para atender los pedidos de clientes	9					X0	9,5
	C10. Capacidad para comunicarse en diferentes idiomas	9				0X		7,5
	C11. Capacidad para gestionar las devoluciones de los productos defectuosos	7				0	X	10
Comercial	C12. Capacidad para captar nuevos clientes	10				0	X	10
	C13. Capacidad de obtener acuerdos con proveedores	9				0	X	10
	C14. Capacidad de viajar para negociar con los clientes personalmente	8			0	X		8

	C15. Capacidad para vender internacionalmente	9			0	X		8
	C16. Capacidad para vender a través de internet	9		X	0			3
Producción	C17. Capacidad para producir una gran cantidad de césped artificial	8				0	X	10
	C18. Capacidad de producir un producto de calidad	8					0X	9,5
	C19. Capacidad para calcular que cantidad de césped se debe de producir cada día	7				0X		7,5
	C20. Capacidad para saber cuándo un pedido debe de estar terminado para que se entregue a tiempo	7				0X		7,5
Calidad	C21. Capacidad para obtener certificados de calidad	8				0	X	10
	C22. Capacidad de detectar errores en la producción	9				0X		7,5
	C23. Capacidad para transportar los productos en buenas condiciones	7				X	0	7
Planificación y Logística	C24. Capacidad para gestionar stock de existencias	8				0	X	10
	C25. Capacidad para gestionar las reservas de materias primas	9					X0	9,5
	C26. Capacidad para entregar los productos en el tiempo acordado	10					X0	9,5
	C27. Capacidad para distribuir los productos con medios de transporte propios	7	X		0			1
Diseño marketing y	C28. Capacidad para gestionar la página web	9				0X		7,5
	C29. Capacidad de transmitir información sobre los productos a potenciales clientes	10				X	0	7
	C30. Capacidad para comunicarse con los clientes a través de Facebook	6				X0		7,5
	C31. Capacidad para publicitar los productos a gran escala	8		X		0		3
	C32. Capacidad para poder comunicarse en redes sociales populares como Twitter, YouTube, Instagram	7	X			0		1
Dirección y RRHH	C33. Capacidad para gestionar los recursos eficientemente	8				X	0	7

C34. Capacidad para dirigir el negocio	10					0X	9,5
C35. Capacidad de dotar a la empresa de los activos necesarios para la realización de la actividad	9				0	X	10
C36. Capacidad de formar a los empleados	8			0	X		8
C37. Capacidad para comunicarse con todas las áreas de la empresa	8					0X	9,5
C38. Capacidad para tener a los empleados motivados	9			0	X		8
C39. Capacidad de dar un horario amplio y flexible	7		X	0			3
C40. Capacidad para eliminar solapamientos de información	7		X	0			3
C41. Capacidad para que todos los trabajadores estén sin una excesiva carga de trabajo	8		X		0		3
C42. Incapacidad de dotar lugares de descanso para los trabajadores en su jornada	6		X0				3,5

Tabla 6: Perfil estratégico de Doménech Hermanos. Elaboración propia

En el perfil estratégico anterior se pueden extraer varias conclusiones de la empresa, la primera es que Doménech Hermanos cuenta con varias capacidades estratégicas que le hacen tener una ventaja competitiva respecto a Realturf, además también dispone de capacidades que son relevantes dentro del sector, como, por ejemplo, la capacidad de pagar a los proveedores en el momento acordado o la capacidad para captar nuevos clientes.

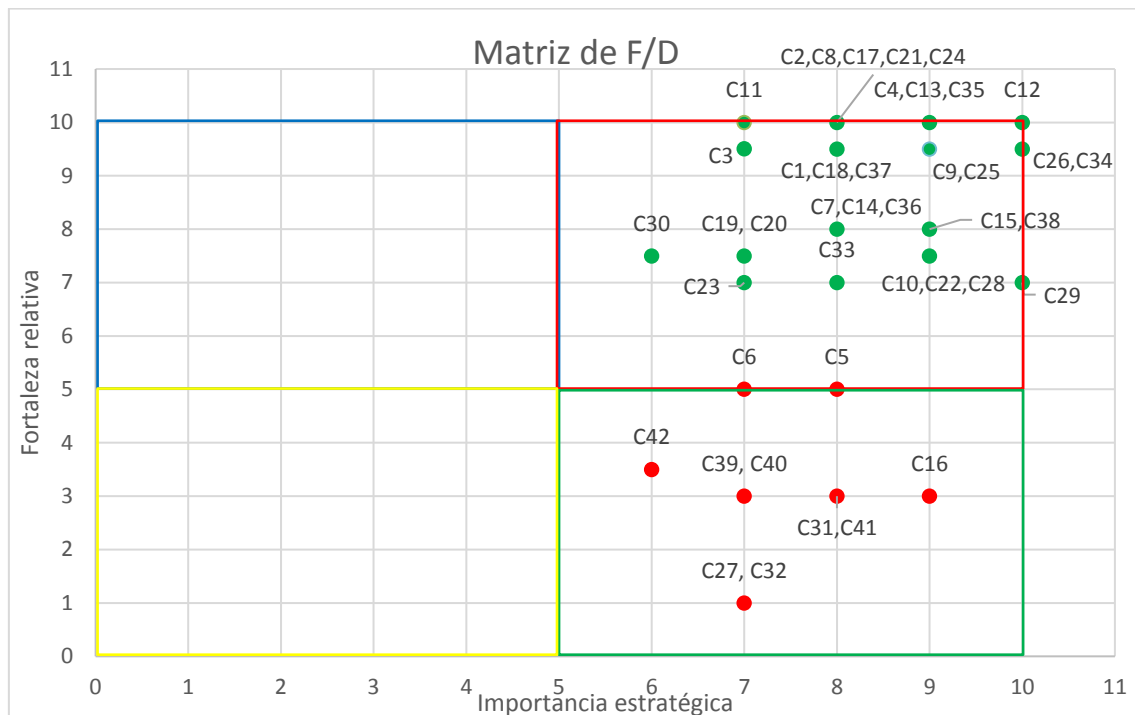
No obstante, también hay algunas capacidades en las que la compañía se ve por detrás de su competidor, como la capacidad para realizar una campaña publicitaria a gran escala o la capacidad de gestionar los recursos eficientemente, ya que, Realturf tiene una rentabilidad económica y financiera mucho más elevada que Doménech Hermanos en 2017.

Por lo general Doménech Hermanos supera en capacidades a su principal competidor en todas las áreas excepto en la de marketing y diseño, y el área de dirección y RRHH. Por lo que es de esperar que la mayor parte de debilidades se centren en estas áreas.

Una vez conocida la importancia estratégica y la fortaleza relativa de cada una de las capacidades, se procederá a realizar una matriz de fortalezas y debilidades de la empresa, en ella se podrá observar gráficamente qué capacidades son una fortaleza para la empresa y cuáles son una debilidad de esta.

En el eje de abscisas se situará la variable importancia estratégica y en el de ordenadas estará la variable fortaleza relativa, de este modo, se colocará a cada capacidad dentro de un segmento, los cuáles son, fortalezas superfluas (su fortaleza relativa es mayor a cinco pero su importancia estratégica es menor a cinco), fortalezas clave (su fortaleza relativa e importancia

estratégica son superiores a cinco), zona de irrelevancia (su importancia estratégica y fortaleza relativa son menores a cinco) y debilidades clave (su importancia estratégica es mayor de cinco pero su fortaleza relativa es menor de cinco).



Gráfica 3: Matriz de fortalezas y debilidades de Doménech Hermanos. Elaboración propia.

En la gráfica anterior aparecen representadas todas las capacidades observadas en el perfil estratégico, algunas de ellas al tener el mismo valor de fortaleza relativa e importancia estratégica están en el mismo punto.

La primera conclusión que se extrae de esta gráfica es que no hay ninguna capacidad que este situada en la zona de irrelevancia, ni en la zona de fortalezas superfluas, es decir, todas las capacidades están situadas en la zona de fortalezas clave o debilidades clave.

El número de fortalezas clave es muy superior al de debilidades clave, en concreto hay 32 capacidades situadas en el segmento de fortalezas clave y 10 en el segmento de debilidades clave, aunque hay dos capacidades que se encuentran en la frontera entre debilidad clave y fortaleza clave, la C5 y C6, en este caso se opta por clasificarlas como debilidad clave, ya que, en el perfil estratégico se muestra como su competidor directo está en una mejor posición en estas capacidades.

Todo esto hace que la situación en la que se encuentra Doménech Hermanos sea favorable, no obstante, debe de neutralizar estas debilidades para que los competidores no se aprovechen de ellas y puedan superar a la compañía en diferentes aspectos.

A fin de conocer cuáles áreas son las que más fortalezas aportan a la empresa, y de saber con más claridad que capacidades son una fortaleza y cuáles una debilidad, a continuación, se procede a realizar una tabla donde se clasifican las capacidades de cada área funcional en fortalezas y debilidades, de este modo resultara más sencillo saber en qué áreas debe de mejorar la empresa. Además, será muy útil para más tarde realizar el análisis DAFO.

ÁREA FUNCIONAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<p>C1: Capacidad para pagar a los trabajadores de la empresa.</p> <p>C2: Capacidad de solvencia para hacer frente a imprevistos.</p> <p>C3: Capacidad de compra de las materias primas para producir césped artificial.</p> <p>C4: Capacidad para pagar a todos los proveedores.</p>	<p>C5: Capacidad para repartir beneficios entre los accionistas.</p> <p>C6: Capacidad para generar reservas.</p>
ATENCIÓN AL CLIENTE	<p>C7: Capacidad para atender las dudas y quejas de los clientes adecuadamente.</p> <p>C8: Capacidad para comunicarse con los demás departamentos.</p> <p>C9: Capacidad para atender los pedidos de clientes.</p> <p>C10: Capacidad para comunicarse en diferentes idiomas.</p> <p>C11: Capacidad para gestionar las devoluciones de los productos defectuosos.</p>	
COMERCIAL	<p>C12: Capacidad para captar nuevos clientes.</p> <p>C13: Capacidad de obtener acuerdos con proveedores</p> <p>C14: Capacidad de viajar para negociar con los clientes personalmente.</p> <p>C15: Capacidad para vender internacionalmente</p>	<p>C16: Incapacidad para vender a través de internet</p>
PRODUCCIÓN	<p>C17: Capacidad para producir una gran cantidad de césped artificial.</p>	

	<p>C18: Capacidad de producir un producto de calidad.</p> <p>C19: Capacidad para calcular que cantidad de césped se debe de producir cada día.</p> <p>C20: Capacidad para saber cuándo un pedido debe de estar terminado para qué se entregue a tiempo.</p>	
CALIDAD	<p>C21: Capacidad para obtener certificados de calidad</p> <p>C22: Capacidad de detectar errores en la producción</p> <p>C23: Capacidad para transportar los productos en buenas condiciones</p>	
PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA	<p>C24: Capacidad para gestionar existencias de stock.</p> <p>C25: Capacidad para gestionar las reservas de materias primas.</p> <p>C26: Capacidad para entregar los productos en el tiempo acordado.</p>	C27: Falta de capacidad para distribuir los productos con medios de transporte propios
DISEÑO Y MARKETING	<p>C28: Capacidad para gestionar la página web.</p> <p>C29: Capacidad de transmitir información sobre los productos a potenciales clientes.</p> <p>C30: Capacidad para comunicarse con los clientes a través de Facebook.</p>	<p>C31: Falta capacidad para publicitar los productos</p> <p>C32: Falta de capacidad para poder comunicarse en redes sociales populares como Twitter, LinkedIn, Instagram</p>
DIRECCIÓN Y RRHH	<p>C33: Capacidad para gestionar los recursos eficientemente.</p> <p>C34: Capacidad para dirigir el negocio.</p> <p>C35: Capacidad de dotar los activos necesarios para la realización de la actividad.</p> <p>C36: Capacidad de formar a los empleados.</p> <p>C37: Capacidad para comunicarse con todas las áreas de la empresa.</p> <p>C38: Capacidad para tener a los empleados motivados</p>	<p>C39: Incapacidad de dar un horario amplio y flexible.</p> <p>C40: Incapacidad para eliminar solapamientos de información.</p> <p>C41: Incapacidad para que todos los trabajadores estén sin una excesiva carga de trabajo.</p> <p>C42: Incapacidad de dotar lugares de descanso para los trabajadores en su jornada.</p>

Tabla 7: Fortalezas y debilidades de Doménech Hermanos. Elaboración propia

Tras la realización de la tabla se puede observar que el número de fortalezas de Doménech Hermanos es mucho mayor que el número de las debilidades, como se ha argumentado anteriormente, habiendo 32 fortalezas y 10 debilidades. Este dato demuestra que la empresa tiene un gran potencial para aprovechar sus recursos y convertirlos en capacidades estratégicas, las cuáles pueden derivar en la obtención de ventajas competitivas.

Un dato destacable es que todas las áreas funcionales tienen un mayor número de fortalezas que de debilidades. Además, la sociedad cuenta con 3 áreas funcionales donde no existe ninguna debilidad remarcable.

Por lo que respecta al área de atención al cliente es una de las que más fortalezas presenta, con cinco, esta destaca por no presentar ninguna debilidad, lo que indica lo importante que es esta área para la empresa, pues una correcta atención al cliente es necesaria para fidelizar a los clientes.

El área de producción es otra de las áreas que no presenta ninguna debilidad, aunque sus fortalezas son menores que el área anterior, pues tan solo tiene 4 fortalezas, no obstante, su importancia radica en la capacidad de producir una gran cantidad de césped artificial en el periodo necesario y con una calidad excelente.

La última área que no presenta ninguna debilidad es la de calidad, no obstante, es una de las áreas que menos fortalezas presenta, tan solo 3, esto es debido a que es un departamento pequeño, pero muy importante pues es el que se encarga de garantizar que los productos no tengan errores y llegan en buenas condiciones a los clientes, además se encarga de realizar las pruebas que demuestren que la empresa cumple los requisitos para tener los certificados que ostenta.

En cuanto al área comercial destaca por tener cuatro fortalezas y una debilidad, esta debilidad resulta ser de las más importantes, pues es la incapacidad de poder vender por internet, cosa que si realizan otros competidores y puede resultar atractivo para los clientes. A pesar de ello presenta fortalezas tan importantes como la capacidad de vender internacionalmente.

Otras de las áreas que cabe mencionar es la de planificación y logística, esta presenta tres fortalezas frente a una debilidad, pese a tener una debilidad esta es menor, pues consiste en no tener una flota de transporte para llevar los productos al cliente, cosa que se puede subsanar con una subcontratación, aunque a la larga esta será más cara. En cuanto a sus fortalezas sobresale la entrega a tiempo, pues es uno de los aspectos más importantes de una empresa.

En cuanto al área de administración y finanzas presenta cuatro fortalezas y dos debilidades, no obstante, estas debilidades presentan una fortaleza relativa de 5 por lo que en un futuro a corto plazo se pueden convertir en fortalezas. De este departamento destaca su solvencia para hacer frente a los gastos que tiene la empresa, sin embargo, su capacidad para repartir beneficios y generar reservas es mejorable.

Por lo que respecta al área de marketing y diseño, es una de las áreas que más debilidades presenta, dos para ser exactos, y estas son importantes pues indican que la empresa no realiza

ningún tipo de publicidad de masas, ni se comunica con sus clientes a través de redes sociales como Twitter, Instagram, LinkedIn o YouTube, lo que puede reducir su cuota de mercado significativamente.

Por último, el área de dirección y RRHH es el área que más fortalezas presenta con seis, pero también es el área que más debilidades tiene con cuatro, esto es debido a que hay diferentes aspectos de la organización y de los recursos humanos que la empresa gestiona eficientemente como la formación continua de los empleados y la eficiente gestión de los recursos y del negocio. Pero también hay otros aspectos que debería de mejorar en su gestión como el solapamiento de información, ya que, al haber tres ERP en los tres se debe de poner la misma información de venta, producción y otros aspectos, además hay trabajadores que necesitan realizar horas extraordinarias para poder terminar sus tareas diarias, lo que deriva en cansancio y estrés.

Tras finalizar el análisis interno de la empresa Doménech Hermanos, se puede concluir que la compañía tiene una situación interna favorable, esto es debido a la buena gestión que realiza la empresa de sus numerosos recursos, que derivan en capacidades estratégicas y fortalezas clave en el sector, no obstante, la empresa también carece de ciertos recursos, que generan incapacidades y debilidades clave, las cuáles si no se atienden correctamente pueden acabar produciendo una reducción de la rentabilidad de esta.

5. ANÁLISIS EXTERNO

Siguiendo con la planificación estratégica de la empresa, se realizará el análisis externo de la empresa, concluyendo de este modo con el análisis de la situación de Doménech Hermanos.

En el análisis externo se estudiará el entorno, que es todo aquello que no está bajo el control de la empresa, pero en el entorno se pueden encontrar muchos factores irrelevantes, por eso solo se analizarán aquellos factores del entorno que ejercen en mayor o en menor medida una influencia sobre la empresa.

La importancia que radica en el estudio del análisis externo es la posibilidad de conocer qué oportunidades y amenazas encontrará en su entorno relevante la compañía, para así poder realizar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Además, hay que destacar que el entorno que afecta a la empresa está dividido en dos partes, por un lado, se encuentra el macroentorno, este es el entorno más general derivado de la sociedad y economía en el que se encuentra, por otro lado, está el microentorno que es el entorno más específico de la empresa, es decir, el sector y mercado donde actúa.

Se empezará el estudio del entorno realizando un análisis del macroentorno y luego se proseguirá con un análisis del microentorno, de este modo, la empresa conocerá de una manera más exacta cuáles son las variables que debe de tener en cuenta a la hora de plantear estrategias.

5.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Como se ha dicho anteriormente el macroentorno es la parte más general del entorno, por tanto, en su análisis se buscará conocer cómo afectan los factores de este entorno a las empresas de un sector. Estos factores serán comunes para todas las empresas del sector, no obstante, su efecto sobre cada una de las empresas será diferente.

Por tanto, para la realización del estudio del macroentorno se deberá, en primer lugar, identificar cuáles son los factores de este entorno que ejercen una influencia sobre la empresa, luego se evaluarán los factores para conocer cómo afectan a la empresa, es decir, se clasificarán en oportunidades y amenazas.

Para realizar el proceso descrito en el párrafo anterior se deberán de utilizar dos herramientas: el análisis PEST y el perfil estratégico.

El análisis PEST divide el entorno en cuatro dimensiones: político-legal, económica, sociocultural y tecnológica. Esto permite identificar a las variables más destacadas de cada dimensión para posteriormente poder realizar el perfil estratégico.

El perfil estratégico por su parte consiste en realizar un listado con las variables recopiladas en el análisis PEST y evaluar qué influencia tienen sobre la empresa, detectando de este modo si son una amenaza o una oportunidad para Doménech Hermanos en este caso.

Pero antes de realizar el análisis PEST y el perfil estratégico es conveniente delimitar el área de actuación de la empresa. Doménech Hermanos es una empresa cuyas ventas se concentran mayoritariamente en España, pero también exporta, en menor medida, a diferentes países de

la UE como Italia, Francia, Grecia y otros. Por tanto, su ámbito de actuación, por una parte, sería el área económica de la UE, pero en España es donde más concentra sus ventas, superando claramente a las exportaciones, haciendo que los factores del macroentorno del país le afecten con una mayor intensidad que los de la UE, por tanto, en este estudio delimitaremos el ámbito de actuación a España.

5.1.1 ANÁLISIS PEST

A continuación, se expondrán las variables más importantes que se pueden encontrar en cada una de las dimensiones del análisis del macroentorno.

Dimensión político legal

En esta dimensión se encuentran el marco político y legislativo de un país. El marco político está formado por todos los factores vinculados con los gobiernos, mientras que en el marco legislativo aparecen aspectos tan cruciales para el funcionamiento de una empresa como el cambio o la creación de una ley. Para las empresas productoras de césped artificial, los factores político-legales que se deben tener en cuenta son:

- **Política exterior**

Actualmente la política exterior es uno de los pilares fundamentales de un gobierno, ya que, define las relaciones que tendrá un país, y por tanto sus ciudadanos y empresas, con el resto del mundo.

España actualmente forma parte de la Unión Europea, lo que le otorga ciertos privilegios, como la libre circulación de personas y mercancías por todos los países miembros, lo que permite que las empresas españolas puedan exportar e importar productos y materias primas a los países miembros sin tener ninguna dificultad, ni tener que pagar tasas aduaneras, además el espacio Schengen permite que los europeos puedan trabajar en cualquier país sin tener que realizar trámites burocráticos por no tener la nacionalidad.

Esto puede ser una oportunidad para las empresas del sector, ya que, pueden comercializar en diferentes países sin que el precio de sus productos aumente debido a las tasas arancelarias, por otra parte, también pueden importar recursos procedentes de los países miembros sin que el precio de estos aumente. Pero la libre circulación también puede ser una amenaza para las empresas españolas del sector, ya que, empresas de los países miembros pueden entrar en el mercado nacional convirtiéndose en nuevos competidores.

Además, como se ha dicho anteriormente, las personas tienen libre circulación entre los países miembros lo que puede ser una oportunidad para poder captar trabajadores de diferentes países que aporten un punto de vista e ideas diferentes, no obstante, esto también supone una amenaza debido a que el talento español en los últimos años se está yendo a otros países de la UE como Alemania o Inglaterra, lo que hace que en nuestro país pueda ser difícil encontrar a trabajadores con ciertas características para un puesto de trabajo.

Además, muchas de las leyes que tienen que cumplir las empresas españolas provienen de la UE, por tanto, hace que las empresas europeas sean más competitivas

entre ellas, debido a que tienen que cumplir las mismas o semejantes restricciones de seguridad, contaminación, calidad, derecho de los trabajadores, etc. Lo que supone una oportunidad para las empresas españolas de producción de césped artificial debido a que en aspectos legales las empresas de los diferentes países de Europa no tienen diferencias, por tanto, compiten en igualdad de condiciones, cosa que no ocurre en los países extracomunitarios.

Por otro lado, España es la puerta a Europa de diversos países africanos y americanos, lo que hace que el país tenga un gran número de relaciones con estos, generando tratados que buscan el beneficio de ambas partes y son una oportunidad para que las empresas españolas puedan comercializar sus productos en estos países con una mayor facilidad, además abre las puertas a las importaciones también, lo que puede ser una oportunidad para las empresas para obtener materias primas a un precio más bajo.

Por otra parte, el gobierno español forma parte de diferentes organismos internacionales como la ONU, la OCDE, la OTAN, el G20 que permite que el país tenga una mayor relación con potencias internacionales como China, Japón, EE. UU., Rusia, Brasil, etc.

- **Política fiscal, pagos de impuestos**

La política fiscal es un instrumento del estado que sirve para que este obtenga los ingresos suficientes para poder realizar el gasto público.

Los principales impuestos que afectan a las empresas españolas son el impuesto de sociedades, el IRPF y el IVA, a continuación, se hará una breve descripción de cómo afectan estos impuestos a las empresas.

El impuesto de sociedades en la actualidad tiene un tipo nominal del 25%, pero en la realidad las empresas pueden pagar un tipo inferior si se le aplican bonificaciones y deducciones. No obstante, el nuevo gobierno tiene previsto fijar un tipo nominal mínimo del 15%, limitando de este modo las bonificaciones y deducciones que puede recibir una sociedad, que en la actualidad pueden hacer que el tipo nominal sea inferior al 15%. Además, para las empresas que facturen por debajo del millón de euros anuales se realizará una rebaja del tipo nominal pasando del 25% al 23%. (Professional BookKeeping Services S.L., 2018)

En cuanto al IRPF es un impuesto directo a la renta de las personas físicas, por tanto, no lo deben de pagar las empresas, aunque sí que debe de encargarse de gestionarlo, es decir, realiza las retenciones en las nóminas de los trabajadores que más tarde entregará a hacienda, como se ha dicho anteriormente el impuesto consiste en retener una parte de la nómina del trabajador, por tanto, dependiendo de si el gobierno decide subir o bajar los tipos, el trabajador tendrá un sueldo neto mayor o menor, que repercutirá en una mayor capacidad de consumo o una menor, y por tanto, un posible aumento o disminución de las ventas de una empresa.

Por último, en el IVA ocurre lo mismo que en el IRPF, no es un impuesto que afecte directamente a la empresa, es decir, no lo debe de pagar, pero sí que provoca un incremento significativo del precio de venta de los productos de una empresa, por

tanto, su disminución o aumento afecta significativamente a las ventas de una empresa.

Por tanto, los impuestos pueden ser una amenaza para las empresas si se modifican, porque puede haber una reducción de sus ventas o de su rentabilidad, debido a la reducción de las rentas o al aumento de los precios, llegando incluso a poder reducir su competitividad, no obstante, a nivel nacional como afectaría a todas las empresas de un mismo sector de la misma manera, nadie tendría una ventaja sobre las demás y en este aspecto sería irrelevante.

- **Leyes de propiedad industrial**

Las leyes de propiedad industrial tienen como finalidad otorgar derechos de exclusividad sobre las creaciones inmateriales protegiéndolas de esta forma como verdaderos derechos de propiedad.

En España se pueden encontrar diferentes derechos de propiedad industrial, como: (Oficina española de patentes y marcas, 2019)

- Los diseños industriales, que se encargan de proteger la apariencia física de los productos.
- Los signos distintivos, que se encargan de proteger las marcas y los nombres comerciales que tienen las empresas para poder diferenciar y distinguir los productos o servicios similares que se encuentran en el mercado.
- Las patentes y los modelos de utilidad, que protegen las invenciones que realiza una empresa o persona que provocan una mejora en un producto o proceso industrial, el cual puede ser copiado por otros con fines industriales.
- Por último, encontramos la protección de las topografías de semiconductores, que consiste en proteger la topografía de un circuito integrado, es decir, los elementos y el trazado de las distintas capas del circuito.

Todos estos derechos de propiedad industrial suponen una oportunidad para las empresas que apuestan por la innovación, ya que, sustentarán el derecho de decidir quién puede utilizar su invención y quién no. Provocando que de este modo el mercado tenga unas barreras de entrada que dificulten la entrada de nuevos competidores. Además, las empresas tienen la seguridad de que su marca, sus productos y sus procesos no van a ser plagiados ni usados por la competencia teniendo la ley a su favor y teniendo que pagar las empresas que usen sus derechos de manera impropia.

- **Ley que obliga a contabilizar todas las horas trabajadas**

El 12 de mayo de 2019 entro en vigor el real decreto por el cual, el gobierno obliga a las empresas a llevar una contabilización de las horas que realizan sus trabajadores en el puesto de trabajo, es decir, obliga a las empresas establecer un sistema de fichaje o contabilización de horas trabajadas, en el que se establecerá la hora de entrada y salida de todos los empleados, el gobierno con esta medida pretende que todas las horas trabajadas se coticen en la seguridad social y de esta forma reducir la precariedad laboral, ya que, hay muchos trabajadores que no cobran sus horas extras

o están contratados a media jornada y realizan un jornada entera, etc. (20 minutos, 2019)

Esto puede suponer una amenaza para determinadas empresas, en concreto aquellas que no pagaban todas las horas trabajadas a sus empleados, porque puede suponer un aumento de sus costes de personal lo que puede provocar que su rentabilidad económica se vea reducida drásticamente. Además, las empresas que decidan no llevar a cabo el registro o no mantener el registro durante cuatro años, como establece la ley, tendrán que pagar una multa que puede ascender a la cifra de 6.250 €.

Por otra parte, para las empresas que ya tenían un sistema de contabilización de las horas implantado y cuyos trabajadores no realizan horas extra en negro, puede ser una oportunidad, pues puede reducir la competitividad de sus competidores, al tener que estar en igualdad de condiciones ante la ley y además estas empresas no incurrirán en gastos de implantación de los nuevos sistemas.

- **Políticas locales de dinamización económica**

El ayuntamiento de la Vila de Muro de Alcoy creó en el año 2000 la agencia de ocupación i desarrollo local (AODL), desde entonces el consistorio con esta agencia pretende impulsar la economía local apoyándose en cuatro pilares fundamentales: el fomento empresarial, la promoción económica, la ocupación y la formación.

Mediante el fomento empresarial, el ayuntamiento tiene como objetivo asesorar a los emprendedores para que su empresa tenga éxito y cuente con las subvenciones que mejor se adapten a su situación.

Por lo que respecta a la promoción económica, la agencia realiza asesoramiento a cualquier empresa y asociación sobre iniciativas y campañas que pueden llevar a cabo y sobre las subvenciones que pueden recibir del ministerio de trabajo o la Generalitat u otro ente público. Lo que busca con ello es que las empresas del pueblo sean más competitivas e innovadoras.

Otro de los compromisos que tiene AODL con la villa es la dinamización del mercado de trabajo, la agencia gestiona una bolsa de trabajo con más de mil personas donde las empresas locales pueden buscar a trabajadores que se adapten a sus necesidades.

Por último, AODL realiza diferentes cursos que abarcan la formación continua y la ocupacional, de este modo la agencia pretende que los trabajadores y los desocupados tengan la mejor formación mejorando de este modo la competitividad de las empresas locales. (Ajuntament de Muro d'Alcoi, 2019)

Estas políticas de dinamización económica son muy positivas para las empresas ubicadas en la localidad, debido a que AODL ofrece unos servicios que de otro modo resultarían difíciles de obtener, como la bolsa de trabajo, la formación continua, el asesoramiento a las empresas y el apoyo a los emprendedores. Todas estas medidas suponen una oportunidad para las empresas de la localidad, sobre todo para las pequeñas y las que están iniciando su actividad, pues obtienen ayudas que si se gestionan adecuadamente pueden provocar un incremento de la eficiencia de las empresas locales.

- **Ayudas a las empresas otorgadas por la Generalitat Valenciana**

En la dimensión político legal no podía faltar las ayudas que reciben las empresas de diferentes organismos, en este caso, se van a analizar algunas de las ayudas que reciben las empresas desde la Generalitat Valenciana, para conocer cómo el gobierno autonómico fomenta el emprendimiento y que las empresas elijan su territorio para realizar sus actividades.

Por lo que respecta al emprendimiento la Generalitat ha creado una plataforma, *Emprededors.gva*, en la que se pueden encontrar información útil sobre cómo llevar a cabo las ideas de negocio que puedan tener los ciudadanos, además se publican los premios que se realizan en la comunidad, y las ayudas que pueden recibir desde esta organización, entre ellas se pueden encontrar:

- Ayudas para gastos generales y de funcionamiento, para el ejercicio 2019.
- Cualificación como proyecto prioritario de inversión.
- Subvenciones para proyectos de inversión empresarial que contribuyen a la transformación del modelo económico de la Comunidad Valenciana.
- Ayudas económicas destinadas al fomento de la ocupación.

Por otro lado, el gobierno autonómico también da ayudas económicas a empresas industriales que ya pueden estar consolidadas o no, normalmente porque realizan algún proyecto de innovación o porque que puede contribuir a la creación de nuevos empleos, o a la internacionalización de la Comunidad Valenciana, algunas de estas ayudas son:

- Ayudas a centros tecnológicos de la CV para proyectos de I+D en el ámbito de la industria 4.0 en cooperación con empresas.
- Ayudas en materia de industrialización para inversiones de pymes industriales de la CV que mejoren la competitividad y sostenibilidad de determinados sectores.
- Programa de ahorro y eficiencia energética en la industria.
- Ayudas en materia de energías renovables y biocarburantes.
- Ayudas a la promoción exterior de la Comunidad Valenciana.

Además de estas ayudas la Generalitat realiza muchas más ayudas para las empresas de cualquier tipo y sector. (Generalitat Valenciana, 2019)

Estas ayudas son una oportunidad para las empresas productoras de césped artificial ubicadas en la Comunidad Valenciana, pues pueden permitir el aumento de la rentabilidad de la empresa, además pueden ser realmente útiles para conseguir ventajas competitivas o mejoras sustanciales de las empresas, pues ayudan económicamente a que sean más innovadoras y competitivas, además una de las prioridades de las ayudas es la eficiencia energética y el aumento del uso de las energías renovables en las empresas industriales.

También se puede observar cómo hay diversas ayudas para las compañías que inician su actividad, lo que puede fomentar la aparición de nuevos competidores en el sector lo que supone una amenaza para las empresas del sector.

Dimensión económica

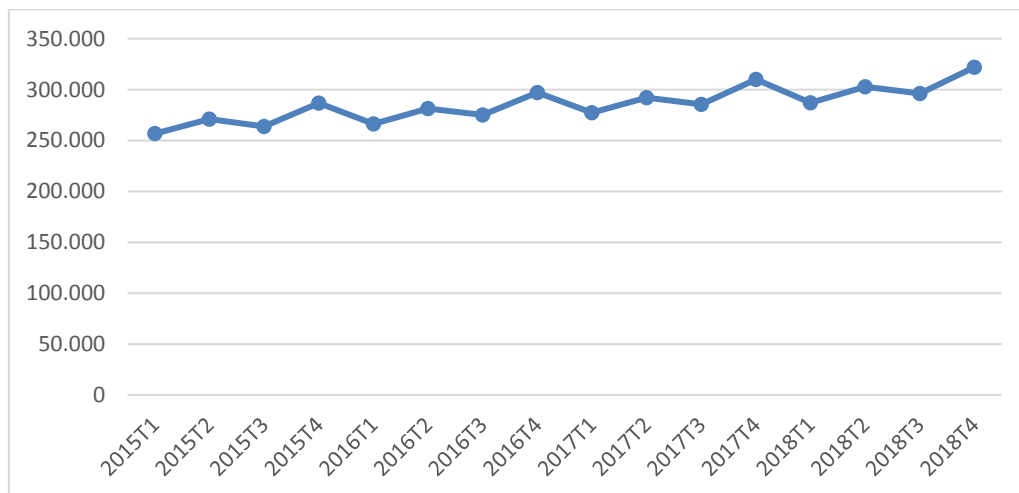
En la dimensión económica se analizan las variables macroeconómicas que afectan a las empresas y a sus clientes, es decir, se estudian los factores que determinan el poder adquisitivo de los clientes, que indica que nivel de demanda hay en el mercado y por tanto cuáles serán los beneficios de las empresas. Para las empresas del sector los factores económicos que se deben de tener en cuenta son los siguientes:

- **Nivel de renta nacional**

La renta nacional es la suma de los ingresos que reciben los factores de producción de un país durante un año.

En España en el último trimestre de 2018 la renta nacional bruta alcanzó la cifra de 322.020 millones de euros, una cifra muy superior a la registrada en el primer trimestre de 2015 que es de 256.718 millones de euros, es decir la renta nacional a lo largo de este tiempo se ha incrementado en un 25,44%, llegando a su máximo en estos últimos años. (INE, 2019)

Este buen dato puede ser una oportunidad para las empresas productoras de césped artificial, ya que, indica en términos generales que la población española tiene un mayor poder adquisitivo, por tanto, tiene una mayor capacidad de consumo que en años anteriores, lo que puede repercutir en un incremento de las ventas del césped artificial.



Gráfica 4: Evolución de la renta nacional bruta desde el 1 trimestre de 2015 hasta el 4 trimestre de 2018. Elaboración propia con datos extraídos del INE. Las cifras están expresadas en millones de euros.

- **Ciclo económico**

En los últimos años, la economía española ha estado en una etapa de crecimiento constante, no obstante, esta expansión ya está experimentando sus primeros síntomas de flaqueza, que demuestran que el crecimiento de la economía española se está estancando.

Uno de los indicadores más usados para demostrar esta ralentización de la economía es el índice de confianza empresarial, el cuál en el último trimestre de 2018 mostraba que un 19,3% de las empresas esperaban obtener unos peores resultados en el primer

trimestre de 2019, frente al 16,6% que esperaba un resultado mejor, es decir, había más empresas esperando peores resultados que mejores.

Esta reducción de la confianza empresarial viene provocada en algunos sectores al máximo de demanda que han experimentado en los últimos años, como es el caso del turismo o la venta de muebles, donde es muy complicado que el sector siga creciendo. Además, se prevé una reducción de la demanda externa motivada por el proteccionismo que se está implantado en diferentes países del mundo, algunos tan importantes como los Estados Unidos, cosa que afectará negativamente en la economía, debido a que las exportaciones fueron unos de los principales pilares de crecimiento en la economía.

Por otra parte, el gobierno también prevé una reducción del crecimiento de la demanda interna para los años 2019 y 2020. (El confidencial, 2019)

Por último, cabe destacar una reducción en la creación de empleo, que puede derivar en una reducción de la renta nacional.

La ralentización de la economía, como es lógico, supone una amenaza para todas las empresas del sector, pues en primera medida, la reducción de la demanda interna y externa provocará que el volumen de ventas se reduzca, afectando negativamente a los beneficios y a la rentabilidad de las empresas, pudiendo llegar, en un futuro si la ralentización de la economía deriva en una crisis profunda, a un punto donde la empresa se vea obligada a realizar un ERE o incluso a cerrar, como ya paso en el 2008.

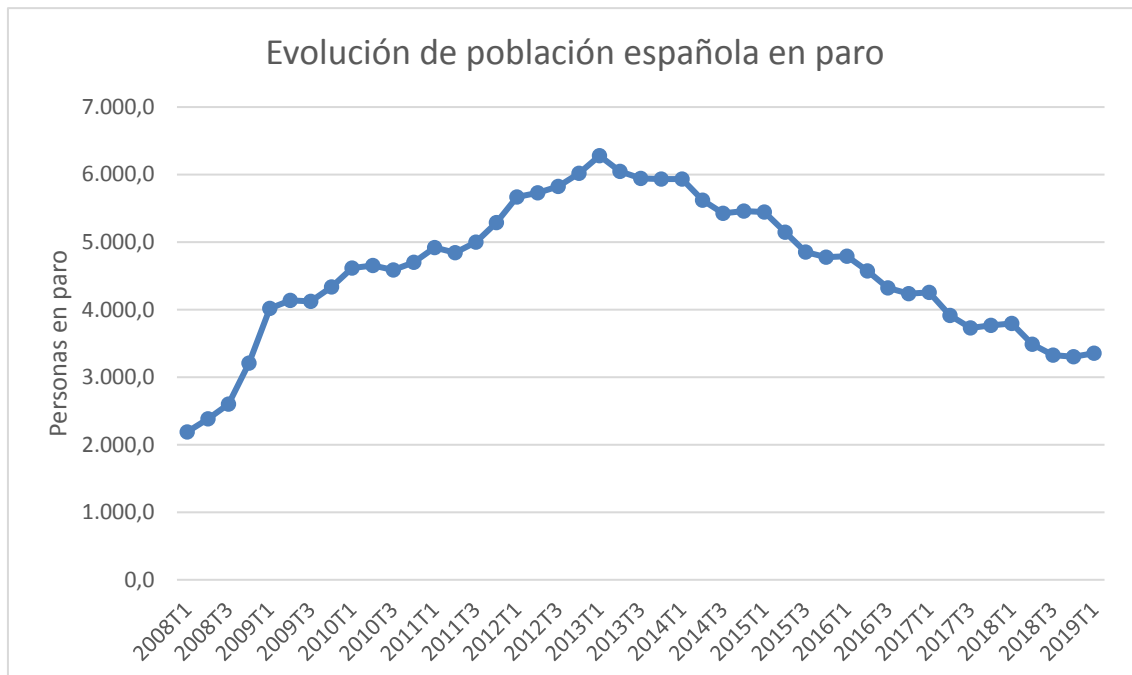
- **Número de personas en paro**

Según el INE, la población española que se encontraba en situación de paro el primer trimestre de 2019 es de 3.354.200 personas un valor inferior al registrado en el primer trimestre de 2013 en el que el número de personas en paro creció hasta los 6.278.200, que es el nivel de paro más elevado desde el inicio de la crisis financiera de 2008. Esto supone una reducción del 46,57% de la población en paro en estos seis años.

A pesar de este buen dato y de la tendencia positiva que sigue el paro en los últimos años, sigue habiendo un elevado porcentaje de población activa en esta situación, en concreto el 14,70%, además, la mayor parte de la población en paro son menores de 35 años. (INE, 2019)

Todo esto supone una amenaza para las empresas productoras de césped artificial, debido a que venden un producto que no es de primera necesidad, incluso se podría considerar de lujo, por tanto, el 14,70% de la población activa ante una situación de precariedad e incertidumbre seguramente consideren como innecesario comprar productos de este tipo, y recurrirán a la compra de productos sustitutivos.

Por otro lado, esto también puede ser una oportunidad para las empresas del sector ya que, a la hora de buscar un trabajador, encontrarán a un gran número de personas dispuestas a trabajar para ellos, sobre todo jóvenes con estudios que pueden aportar nuevas ideas y métodos de hacer las cosas, además las empresas por contratar a gente joven o parados de larga duración reciben unas bonificaciones que reducen la cantidad de impuestos a pagar.



Gràfica 5: Evolución de la población española en paro, desde el primer trimestre de 2008 hasta el primer trimestre de 2019. Elaboración propia con datos del INE.

- **Salario Mínimo Interprofesional**

El salario mínimo interprofesional, es una retribución mínima que fija el gobierno mediante un Real Decreto teniendo en cuenta variables como el IPC, el porcentaje del trabajo en la renta nacional y la productividad media nacional.

El 21 de diciembre de 2018 el gobierno aprobó el Real Decreto 1426/2018, por el cual se fijaba el salario mínimo interprofesional para el 2019 en 900€, lo que supone un aumento del 22,3% respecto al año anterior. (Salario mínimo interprofesional, 2019)

Esto supone un incremento en el poder adquisitivo de los trabajadores que cobran el SMI, pudiendo conseguir un nivel de ahorros más elevado, que repercutirá en un mayor consumo de estas personas. Por lo tanto, este incremento del salario supone una oportunidad para las empresas, debido a que pueden lograr un aumento de sus ventas. No obstante, esto también puede suponer una amenaza para las empresas, que pueden ver incrementado sus costes de personal y por tanto pueden perder rentabilidad, esta amenaza afecta sobre todo a las empresas pequeñas, en las que los salarios de los trabajadores son más pequeños y una pequeña variación en los costes afecta gravemente a los beneficios.

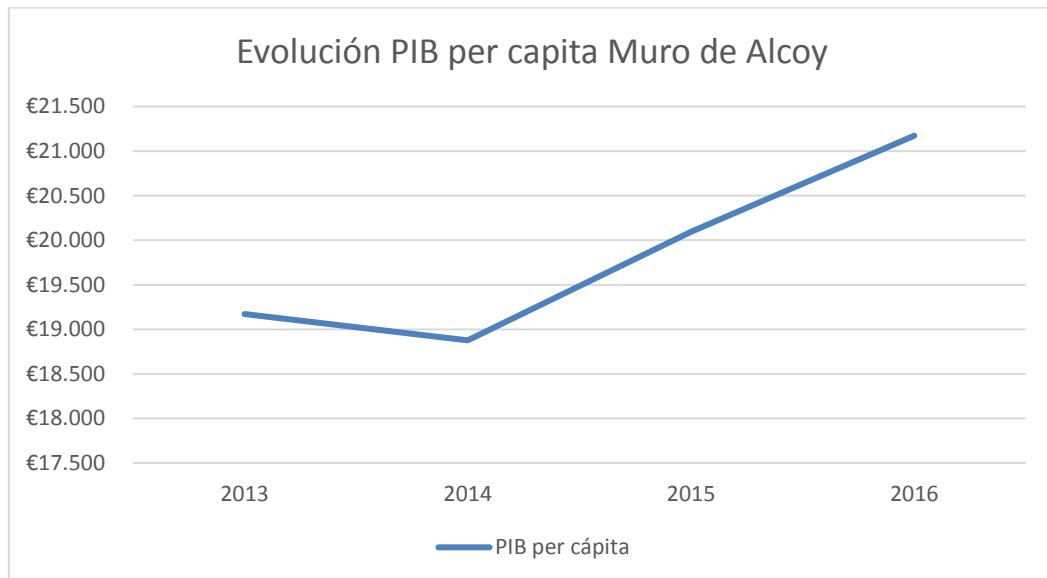
- **PIB per cápita de la localidad de Muro de Alcoy**

La renta per cápita o PIB per cápita es un indicador que muestra la relación que existe entre los habitantes de un país, región o población y el valor de los productos y servicios que en esta región se generan. En este caso se verá cuál es la relación existente entre los habitantes de la localidad de Muro de Alcoy y los ingresos que producen en la localidad. El PIB per cápita sirve para estimar la riqueza que tiene una

región, cuanto mayor sea el valor de este indicador respecto al año anterior, mayor será el crecimiento de la economía de la sociedad que se está estudiando.

Para calcular el PIB per cápita hay que realizar la siguiente división: PIB/N.º de habitantes.

En el caso de la localidad de Muro de Alcoy en el año 2016, último año que se tienen datos, el PIB per cápita era de 21.173€ por habitante, es obvio que habrán personas que tengan unos ingresos más bajos, y personas con ingresos más altos, pero el dato muestra que la localidad tiene un PIB per cápita inferior a la de la media española que se sitúa en 24.085€, esto supone una amenaza para las empresas locales ya que los habitantes de la localidad, en general, tiene menos ingresos que la media española, lo que significa que tienen una menor capacidad para comprar los productos generados en la localidad. No obstante, la cifra se ha incrementado en los 3 años anteriores, pasando de un valor de 19.173€ en 2013 a 21.173€ en 2016 lo que significa que la economía en la población está creciendo, este dato supone una oportunidad para las empresas del sector. (Expansión, 2019)



Gráfica 6: Evolución del PIB per cápita de Muro de Alcoy: Elaboración propia

Dimensión sociocultural

Es relevante conocer el ámbito sociocultural que influye sobre las empresas, para ello se deberá de tener en cuenta los aspectos demográficos y socioculturales del entorno en el que se encuentran. Como factores más relevantes de esta dimensión se encuentran:

- **Aumento de la concienciación del ahorro del agua**

Es un hecho conocido que en España el clima está cambiando drásticamente, los veranos son más largos y secos, y ciertas partes del país, como el levante, tienen un elevado riesgo de desertización.

Esto provoca que haya ciertas regiones donde la escasez de agua es común en los veranos y por tanto se hace necesario el ahorro de agua, según datos del INE cada

español consume más de 130 litros de agua al día, llegando incluso a incrementarse esta cifra en las zonas rurales donde el consumo alcanza los 170 litros por persona al día.

Son diferentes las organizaciones, incluidas el gobierno, que recomiendan un ahorro del agua. Además, diferentes campañas de protección del medio ambiente y del cambio climático aumentan la concienciación de los ciudadanos, este mensaje está calando en la población y se calcula que en la Comunidad de Madrid el consumo de agua se ha reducido en un 30% desde el año 2005, lo que demuestra que la población se está dando cuenta de lo valioso que es este recurso y de la importancia de su buen uso. (El Mundo, 2018)

La concienciación del ahorro del agua es una oportunidad para las empresas que producen césped artificial, debido a que una de sus principales diferenciaciones con el césped natural es el ahorro de agua, se calcula que el césped natural necesita entre los 6 y 10 litros diarios de agua por metro cuadrado para mantenerse en buenas condiciones, en cambio el césped artificial no necesita agua todos los días, tan solo un pequeño riego los días calurosos para que no se caliente demasiado. Esto resulta atractivo para las personas que están concienciadas con el medio ambiente, pues supone un ahorro considerable de agua a lo largo del año, que además de ser beneficioso para el medio ambiente, también supone un ahorro considerable de dinero.

- **Aumento de personas que practican deporte**

Según el ministerio de educación, cultura y deporte el número de ciudadanos españoles que practican deporte semanalmente ha incrementado en un 9,2% en el periodo comprendido entre 2010 y 2015, este incremento se produce en ambos sexos y en todas las franjas de edades, aunque destacan las mujeres y los menores de 25 años. Este incremento está motivado, por la importancia que le dan los españoles a la salud y a mantener un estilo de vida saludable. (Ministerio de educación, cultura y deporte, 2018)

11.1. Personas que practican deporte semanalmente según características personales

(En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)

	PRÁCTICA DEPORTIVA SEMANAL	
	2010	2015
TOTAL	37,0	46,2
SEXO		
Hombres	45,4	50,4
Mujeres	28,8	42,1
EDAD		
De 15 a 24 años	57,9	76,1
De 25 a 54 años	40,2	53,2
De 55 y más años	22,2	26,0

Ilustración 10: Personas que practican deporte semanalmente. Obtenido del anuario de estadísticas deportivas 2018 elaborado por el ministerio de educación cultura y deporte.

El incremento de personas que practican deporte puede ser una oportunidad para las empresas que fabrican césped artificial deportivo, pues pueden ver incrementada su demanda de este tipo de césped por centros deportivos o polideportivos municipales que quieren ampliar sus instalaciones de fútbol, pádel, tenis o golf, además, muchos centros deportivos deciden cubrir el suelo interior con césped artificial para poder realizar ejercicios en el suelo de una manera más confortable.

No obstante, para las empresas que no producen césped deportivo, es decir, que solo producen césped para el paisajismo, el incremento de la práctica de deporte puede suponer una amenaza porque vendrá acompañada con un aumento de la demanda del césped deportivo, por tanto, las empresas que sí lo produzcan aumentarán sus beneficios y podrán incrementar su capacidad de producción, pudiendo ser, a su vez, más conocidas, de esta forma las empresas que solo se dediquen a fabricar césped para paisajismo verán su influencia y cuota de mercado reducida.

- **Incremento de personas viviendo en ciudades**

En el año 2017, los municipios con más de 200.000 habitantes aglutinaban al 29% de la población española, es decir, 13,5 millones de españoles vivían en el año 2017 en tan solo 28 municipios. En un futuro se calcula que la población en grandes ciudades seguirá incrementándose. Hay estudios que afirman que en 2030 el 40% de la población española vivirá en ciudades con más de 300.000 habitantes.

Esto puede ser una gran oportunidad para las empresas productoras de césped artificial, debido a que estas ciudades al incrementar su población verán incrementados sus ingresos procedentes de impuestos municipales, con esta subida de los ingresos podrán realizar un mayor gasto público en parques y jardines municipales donde pueden optar por colocar césped artificial para cubrir el pavimento, además la subida de la población vendrá acompañada de un incremento de viviendas e inmuebles con jardines que pueden decidir usar césped artificial como elemento de decoración de las zonas comunes.

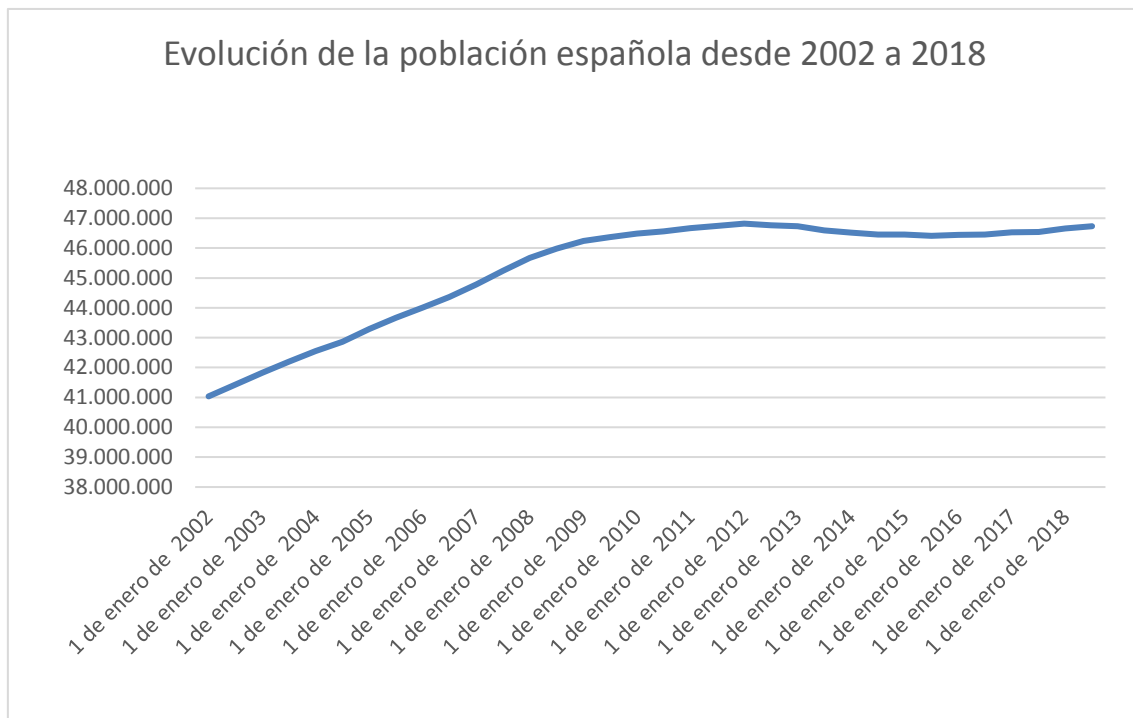
Por otro lado, la concentración de personas en grandes urbes también presenta otras oportunidades para las empresas del sector, puesto que al haber más gente ubicada en una misma ciudad pueden centrarse en vender en estas ciudades dejando de lado otras más pequeñas, consiguiendo así un ahorro en los costes de logística.

- **Crecimiento de la población**

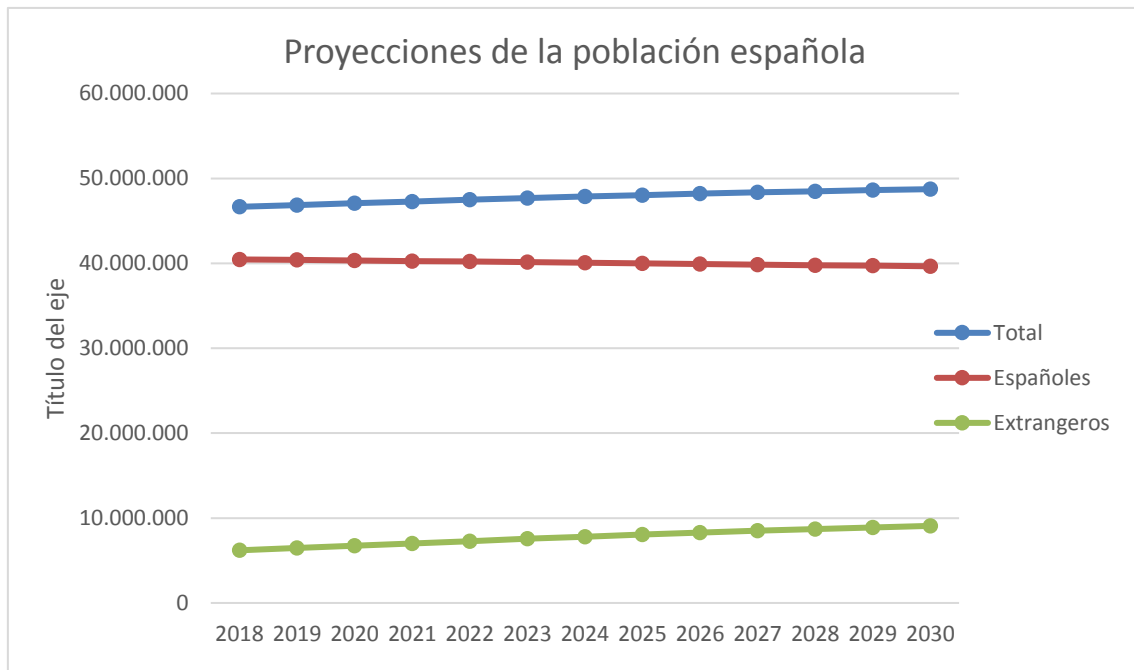
En el año 2012 la población española llegó a su máximo histórico con 46.818.216 de personas residiendo en el territorio nacional, desde entonces la población nacional cogió una tendencia a la baja que duró 3 años ya que la población en el año 2016 volvió a crecer y sigue creciendo hoy en día alcanzando la cifra de 46.733.038 habitantes en julio de 2018, lo que muestra que la población española se está estabilizando, las proyecciones que ha realizado el instituto nacional de estadística muestra que la población seguirá creciendo lentamente, en 2030 se calcula que la población residente en España será de 48.731.578, dos millones más que en el 2018, este crecimiento se producirá gracias a los movimientos migratorios, ya que se prevé que la población inmigrante crezca año tras año considerablemente, actualmente se

calcula que la población inmigrante es de 6.200.932, en 2030 este grupo de población alcanzara la cifra de 9.079.171 habitantes, es decir, la población inmigrante residente en España se incrementará en un 68,30%, a pesar de este gran crecimiento la población nacional se irá reduciendo lentamente, pasando de los 40.458.369 habitantes que hay ahora, a los 39.652.406 en 2030, esta reducción se producirá debido al envejecimiento de la población y la baja tasa de nacimientos, que se sitúa en 8,41 nacidos por cada mil habitantes alcanzando mínimos históricos. (INE, 2019)

La estabilización de la población española y el lento crecimiento que sufrirá en los próximos años puede ser una oportunidad para las empresas del sector, debido a que al frenar la caída de la población e incluso crecer poco a poco, las empresas encontrarán el mismo número de clientes objetivo o incluso podrá aumentar, además de que la demanda no tendrá variaciones debido a la reducción o aumento de la población, sino que su variación dependerá de factores económicos como los ciclos económicos.



Gráfica 7: Evolución de la población residente en España desde 2002 a 2018. Elaboración propia con datos del INE

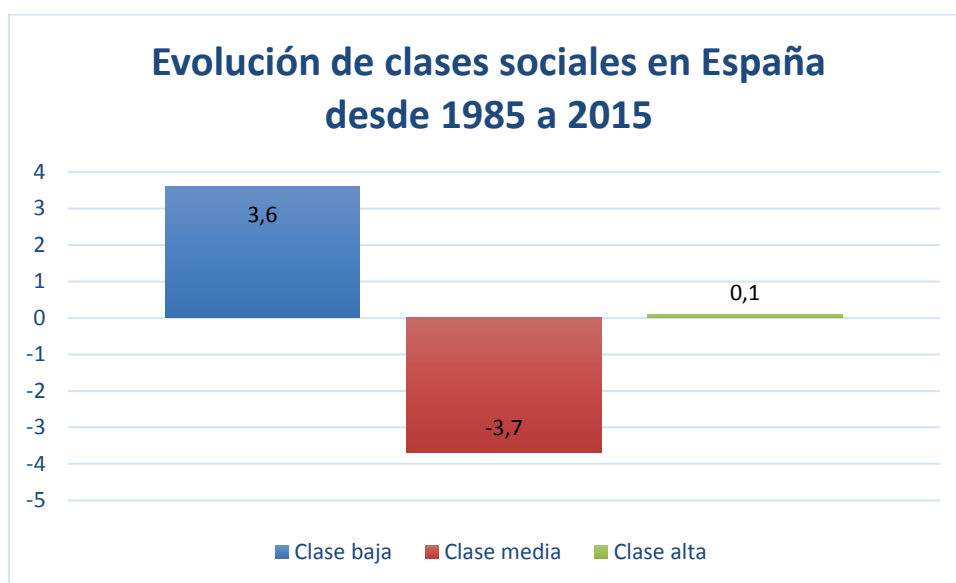


Gráfica 8: Proyecciones de la población española para los próximos 13 años. Elaboración propia con datos del INE

- **Desaparición de la clase media.**

A la clase media pertenecen, según la OCDE, aquellas personas que tienen una renta que se sitúa entre el 75% y el 200% del salario medio de un país, es decir, en España la población perteneciente a la clase media tiene una renta entre los 14.500 euros y los 38.900 euros anuales. (Diario ABC, 2019)

La clase media española se ha reducido un 3,7% en un periodo de treinta años, en cambio la clase alta solo ha aumentado un 0,1%, por lo tanto, las clases bajas se han incrementado en un 3,6%.



Gráfica 9: Evolución de las clases sociales en España desde 1985 a 2015. Fuente: Diario ABC, 2019

Esto es debido en parte a la reducción de los sueldos durante la crisis, donde el sueldo medio se redujo en un 1,7%, y a las políticas fiscales establecidas, que suponían una subida de los impuestos, provocando que la población situada en la clase media viera como se reducía su poder adquisitivo. Además, hay que tener en cuenta el nivel de desempleo que alcanzó el país durante la crisis, es cierto, que ahora el desempleo se ha reducido pero la gran cantidad de empleos temporales hacen que un gran grupo de trabajadores vivan en una situación precaria, sobre todo jóvenes.

Todos estos datos suponen una amenaza para las empresas del sector debido a que la reducción de la clase media, no está derivando en un incremento de las clases altas, sino todo lo contrario, hay un aumento de las clases bajas, es decir, actualmente en España hay un menor porcentaje de la población dispuesta a comprar productos como el césped artificial que en años anteriores ya que las clases bajas destinan gran parte de su renta a satisfacer las necesidades básicas, por tanto, tienen muy poca capacidad de ahorro y no ven necesario ahorrar para comprar productos de lujo como el césped artificial.

- **Nivel de educación de la población de Muro de Alcoy.**

En lo que se refiere a la educación de los ciudadanos de Muro, esta destaca por tener un índice de alfabetización por encima del 80%, si se refiere a los jóvenes este índice se incrementa hasta llegar a más del 95%. Esto se debe a que la localidad cuenta con dos colegios de educación infantil y primaria públicos, El CEIP Bracal y El CEIP Montcabrer y un instituto de educación secundaria público, el IES Serra de Mariola, que cuenta con 683 alumnos en la actualidad, los cuales pueden estudiar en el centro la ESO, el bachillerato y diferentes ciclos formativos de grado medio y superior, lo que permite que todo aquel que desee pueda formarse y recibir una educación calidad, sin salir de la localidad, por otro lado la villa cuenta con un centro de formación para personas adultas, el cual permite que los adultos que por diferentes motivos no estudiaron en su juventud puedan hacerlo cuando lo deseen obteniendo de este modo una mayor formación. Además, la localidad se encuentra cerca de diferentes campus universitarios como el de la UPV de Alcoy o el de la UV de Ontinyent, lo que permite que sus ciudadanos puedan recibir una educación universitaria sin tener que desplazarse a otra localidad.

Estos datos resultan relevantes para las empresas ubicadas en esta población pues les permitirá obtener trabajadores locales con una formación de calidad, lo que permitirá a las empresas de la localidad tener una mayor facilidad a la hora de buscar un nuevo trabajador en el mercado laboral que cumpla con los requisitos del puesto vacante, ya que, un porcentaje muy elevado de la población cuenta con unos estudios mínimos que pueden ser suficientes para ejercer sus funciones en el puesto de trabajo.

Además, cada vez son más los jóvenes que optan por estudiar un ciclo formativo, lo que permite que las compañías tengan la opción de contratar a gente joven preparada para realizar las actividades del puesto de trabajo, por otro lado, el número de estudiantes universitarios de la localidad también se está incrementando, lo que permite que la localidad tenga un mercado laboral competitivo, donde se puede

encontrar a una persona que cumpla con los requisitos que demanda una empresa con poca dificultad.

Todo esto supone una oportunidad para las empresas ubicadas en la localidad pues estas podrán ahorrar tiempo y dinero en la búsqueda de un trabajador con los conocimientos y la formación necesaria para el puesto vacante. Pues solo tendrán que entrar en las bolsas de trabajo de la localidad para encontrar a uno que tenga el perfil de trabajo que están demandando. Además, los recursos que destina la empresa en formación se pueden ver reducidos porque los trabajadores pueden tener los conocimientos necesarios al entrar en la empresa.

Dimensión tecnológica

En la dimensión tecnológica se encuentran los factores que hacen referencia a las innovaciones tecnológicas que pueden provocar dos cambios, por un lado, el desarrollo de nuevos productos, procesos y negocios y, por otro lado, la obsolescencia de muchos productos que acortan su ciclo de vida debido a la velocidad a la que progresa la tecnología. Estos cambios tecnológicos también se pueden observar en el sector del césped artificial y se destacan los siguientes factores:

- **Desarrollo del marketing digital**

El marketing digital es el conjunto de herramientas y estrategias de marketing llevadas al ámbito de internet. Por tanto, tiene como objetivo llegar, atraer y fidelizar al cliente utilizando los canales que se encuentran en internet.

Como es lógico se debe de utilizar un canal para conseguir llegar a los clientes, en internet se pueden encontrar diferentes vías para llegar a él como, una página web, las redes sociales, el SEO (Search Engine Optimization), plataformas de vídeo, email marketing, El SEM (Search Engine Marketing), etc. Se utilizará un canal u otro según sea el cliente y el objetivo de la campaña.

Una oportunidad que ofrece el marketing digital a las empresas es la posibilidad de comunicarse con los clientes de una manera directa, esto permite a la empresa conocer cuál es la opinión que tienen los clientes sobre los productos de la empresa, lo que otorga a la empresa información relevante de cómo debe de mejorar sus productos actuales o cómo debe de desarrollar los nuevos. Además, se puede abrir un canal directo con el cliente y resolver sus dudas sobre el producto, lo que permitirá que el cliente se sienta ajusto y valorado. Por tanto, se puede decir que existe un feedback entre el cliente y la empresa, cosa que no ocurre con los medios tradicionales como la televisión o la radio.

Por otro lado, el marketing digital es una herramienta de publicidad que puede ser más barata que los medios tradicionales, por lo tanto, otra oportunidad que ofrece el marketing digital es el ahorro de costes publicitarios para las empresas, y es que además de ser más barata permite centrar la campaña en los clientes objetivo en un ámbito internacional, lo que resulta mucho más difícil en los medios convencionales.

Además, cabe destacar que algunas herramientas como la página web, están las 24 horas y los 365 días al año abiertas, por lo que los clientes tienen la opción de informarse y adquirir los productos de la empresa, en caso de que haya una tienda

online, en el momento que deseen, por tanto, las empresas tienen la oportunidad de llegar al cliente en cualquier momento del día.

- **Utilización de sistemas de información y ERP**

En el siglo XXI los sistemas de información son un elemento clave en el funcionamiento de las empresas ya que en este mundo globalizado es necesario llevar a cabo una correcta gestión de la información para que los negocios puedan llegar a alcanzar su objetivo.

Por tanto, es necesario que la empresa cuente con un conjunto de elementos que estén interrelacionados y organizados de tal modo que recojan, procesen, almacenen y compartan la información necesaria para ayudar a la toma de decisiones, el control y coordinación de una empresa, cosa de la que se encarga los sistemas de información.

Dentro de los sistemas de información podemos encontrar a los ERP, un elemento cada vez más común en las empresas por su necesidad, el ERP es un software que permite llevar la gestión global de la empresa, integrando todas las facetas del negocio como las ventas, la producción, la contabilidad, la planificación, los recursos humanos, etc.

La utilización de los sistemas de información y en concreto de los ERP aportan diferentes oportunidades a las empresas como la capacidad de consultar la información de la empresa a tiempo real desde cualquier lugar del mundo con un dispositivo conectado a internet lo que permite que los directivos de las empresas no tengan que estar en la oficina para llevar el control de las operaciones que realiza la empresa.

Además, los ERP permiten ahorrar tiempo, debido a que la información de diversos departamentos está interrelacionada y expresada de tal manera que cualquier empleado la puede entender, reduciendo el tiempo de operación, ya que no hay que pedirles a los compañeros de otro departamento que te presten la información, lo que aumenta la productividad, además no se realizan duplicidades en el proceso.

Por otro lado, los ERP permiten mejorar las relaciones con los proveedores y clientes ya que, al tener varios procesos de información automatizados, se toman las decisiones más rápido lo que aumenta la satisfacción del cliente y del proveedor.

- **Inversión en I+D+i**

A pesar de que España no destaca por su inversión pública en I+D+i comparándolo con otros países de la Unión Europea, actualmente año tras año el estado está realizando un ligero aumento en la inversión, no obstante, sí que hay una fuerte inversión en I+D+i por parte de las empresas, que en los últimos años está superando el 50% de inversiones que realizan los diferentes agentes en España, además la inversión de las empresas está aumentando considerablemente desde su momento más bajo en la crisis, incrementándose en cerca de 1000 millones en cuatro años.

Por lo que respecta a las empresas productoras de césped artificial son bastantes las que colaboran con diferentes laboratorios para mejorar considerablemente sus productos, lo que supone una oportunidad para las empresas que consigan patentar una diferencia notable, que le permitirá obtener una ventaja competitiva frente a los

demás. No obstante, para las empresas que no consigan innovar al mismo ritmo que sus competidores, las innovaciones de los competidores supondrán una amenaza muy importante, debido a que perderán calidad y posiblemente cuota de mercado.

- **Infraestructura de transporte**

Por lo que respecta a las infraestructuras y el transporte cabe destacar que España cuenta con amplias infraestructuras de calidad que permiten que el transporte de pasajeros y mercancías se pueda realizar de la forma más rápida y económica posible. Según el ministerio de fomento en el año 2019 la nación contaba con 11.974 kilómetros de carreteras de gran capacidad, que son autopistas, autovías y carreteras multicarril, permitiendo que el transporte de mercancías por carretera sea más seguro y rápido que otros países. Por lo que respecta a la red ferroviaria se pueden encontrar dos tipos de líneas, la de alta velocidad y la convencional, la primera tiene un poco más de 3.200 kilómetros, la segunda que es la más usada para el comercio cuenta con 12.000 kilómetros, este tipo de transporte, por la vía convencional suele ser lento, pero seguro. Actualmente hay 39 estaciones destinadas al transporte de mercancías. Además, el país cuenta con 46 puertos comerciales, donde destacan el de Valencia, Barcelona y Algeciras, las instalaciones de estos puertos son muy importantes porque permiten que las mercancías puedan entrar y salir del país utilizando el mar, se calcula que al año hay un tráfico de mercancías de 545 millones de toneladas. Por último, cabe destacar que España cuenta con 49 aeropuertos de los cuales 6 pueden ser utilizados para el transporte de mercancías, lo que abre las puertas al comercio mundial. (Ministerio de fomento, 2019)

Todas estas infraestructuras destinadas al transporte son una oportunidad para todas las empresas del sector porque permiten que las empresas puedan tener una red de proveedores y clientes que abarquen todo el ámbito nacional e incluso el internacional, facilitando la llegada de las materias primas a las empresas y el transporte de los productos a los clientes, además, también permite que el transporte se realice de una manera rápida y con bastante seguridad de que llegará al destino sin ningún problema de tiempo o defecto. Por otro lado, también permiten que las empresas puedan realizar diferentes viajes de negocio por toda la geografía española y gran parte del mundo, consiguiendo clientes, proveedores y socios que sin estas infraestructuras sería prácticamente imposible.

- **Convenio entre la Mancomunidad del Alcoià i Comtat y la UPV.**

El pasado 15 de Abril se firmó un convenio de colaboración entre la Mancomunidad y la UPV, este tiene como fin facilitar el intercambio de conocimientos entre las dos entidades, en campos como el I+D+i, la educación, la cultura y la cooperación para el desarrollo, de este modo se podrán desarrollar proyectos entre las dos entidades que beneficiarán a la sociedad en su conjunto ya que se prevé un impulso en la investigación, las tecnologías, la cultura y otras áreas.

Esta colaboración puede ser una oportunidad para las empresas de la comarca pues perteneciendo a la mancomunidad podrán acceder a la UPV teniendo una mayor facilidad para llegar a acuerdos y convenios con ella, de este modo, la universidad

podrá ayudar a las empresas de la comarca mediante cursos de formación, generando ideas de cómo integrar las tecnologías 4.0 en la empresas y sobre todo asesorando en proyectos innovadores. Estas ayudas pueden ser muy significativas para las empresas pues les puede dotar de una ventaja competitiva, pues la universidad con sus recursos, si decide apoyar a una empresa de la comarca puede dotarla de unos conocimientos y recursos tecnológicos que, tal vez, por sí sola no podría obtener, pudiendo hacer que se diferencie de las demás empresas de su sector consiguiendo de este modo una mayor cuota de mercado. Además, la universidad le puede recomendar alumnos con iniciativa e ideas para que sean futuros trabajadores de la empresa y aporten sus conocimientos.

Una vez terminado el análisis PEST y observadas como las variables de cada dimensión afectan a las empresas productoras de césped artificial se realizará un perfil estratégico del entorno que completará el análisis del macroentorno.

5.1.2 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

El perfil estratégico es una herramienta que extrae y complementa la información obtenida del análisis PEST, permitiendo realizar una valoración cuantitativa de los factores observados en el análisis PEST según el nivel de influencia que ejerce sobre la empresa Doménech Hermanos.

Para su elaboración se realizará un listado de las variables observadas en cada dimensión del análisis PEST, posteriormente se valorará cada variable según como afecte a la empresa, siguiendo la escala que se ve a continuación: Muy negativo (MN), Negativo (N), Indiferente (I), Positivo (P) y Muy positivo (MP).

		MN	N	I	P	MP
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL	Política exterior (Libre circulación zona UE)					X
	Política Exterior (Competidores europeos)		X			
	Política exterior (tratados internacionales)				X	
	Política exterior (legislación europea)				X	
	Política fiscal (incremento de impuestos)		X			
	Política fiscal (permanencia)			X		
	Ley de propiedad industrial					X
	Ley de contabilización de horas trabajadas				X	
	Políticas locales de dinamización económica				X	
	Ayudas de la Generalitat a las empresas				X	
	Ayudas de la Generalitat a la creación de empresas		X			

DIMENSIÓN ECONÓMICA	Nivel de renta nacional				X	
	Ciclo económico (ralentización)		X			
	Parados (nivel de ventas)		X			
	Parados (contratación)				X	
	Salario mínimo interprofesional (renta empleados)				X	
	Salario mínimo interprofesional (coste empleados)		X			
	PIB per cápita de Muro (inferior a la media nacional)		X			
	PIB per cápita de Muro (crecimiento respecto años anteriores)				X	
DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL	Concienciación del ahorro de agua				X	
	Incremento de la práctica de deporte					X
	Incremento de personas viviendo en las ciudades				X	
	Crecimiento de la población				X	
	Desaparición de la clase media	X				
	Nivel de educación de la población local				X	
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	Desarrollo del marketing digital					X
	Utilización de sistemas de información y ERP					X
	Inversión en I+D+i (conseguir patente)					X
	Inversión I+D+i (competencia)	X				
	Infraestructura de transportes				X	
	Convenio entre la UPV y la mancomunidad					X

Tabla 8: Perfil estratégico del entorno de la empresa Doménech Hermanos. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, el perfil estratégico del entorno de Doménech Hermanos está bastante equilibrado, cabe destacar que hay un mayor número de variables muy positivas, en concreto siete, frente a las muy negativas, que tan solo hay dos. Además, hay más variables positivas que negativas y tan solo una variable indiferente, por tanto, se puede concluir que el entorno en el que se encuentra Doménech Hermanos es bastante favorable.

Para finalizar con el macroentorno se realizará una tabla resumen con las amenazas y oportunidades que se han extraído de cada dimensión.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que empresas europeas entren a competir en el mercado nacional sin excesivas restricciones. • El aumento de los impuestos puede suponer una pérdida de rentabilidad. • Posibilidad de que las ayudas de la Generalitat al emprendimiento atraigan a nuevas empresas al sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Libre circulación de mercancías y personas dentro de los países miembros de la UE. • Tratados internacionales que permiten establecer relaciones comerciales con diferentes países del mundo. • Similar legislación para todas las empresas de un sector dentro de la UE, lo que aumenta la competitividad. • Protección de la marca, productos, procesos e innovaciones por la ley de propiedad industrial. • Puesta en marcha de la ley que obliga a contabilizar las horas trabajadas por los empleados, lo que puede suponer una pérdida de rentabilidad para las empresas donde se trabajaba en negro. • Ayudas de la Generalitat a las empresas que tengan proyectos innovadores y sostenibles • Políticas locales de dinamización económica que facilitan el funcionamiento de las empresas de la localidad.
DIMENSIÓN ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentización del crecimiento económico. • Elevado porcentaje de la población activa en paro. • Incremento de los costes del personal por el aumento del SMI. • PIB per cápita de Muro inferior a la media española. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del nivel de renta nacional. • Facilidad para encontrar trabajadores en paro, sobre todo jóvenes con estudios. • Incremento del SMI que incrementa la renta de los trabajadores. • Incremento del PIB per cápita de la localidad de Muro en los últimos años.

<p>DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desaparición de la clase media y con ello una reducción de la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la concienciación de la población con el ahorro de agua lo que hace más atractivo el césped artificial por su gran ahorro de agua. • Aumento de personas que practican deporte lo que puede suponer un incremento en la demanda de césped artificial deportivo. • Incremento de personas viviendo en ciudades que derivara en un aumento de la demanda para parques y jardines y una disminución de costes logísticos. • Estabilización de la población nacional que provocará que la demanda no caiga por aspectos demográficos. • Población local con un nivel de formación adecuado para las empresas.
<p>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que la competencia innove más rápidamente y consiga una ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del marketing digital que permite una mejor comunicación con los clientes, un ahorro de los costes y la posibilidad de llegar al cliente las 24 horas del día. • Utilización de sistemas de información y ERP que posibilitan acceder a la información en cualquier momento y lugar, agilizan el proceso y mejoran las relaciones con clientes y proveedores. • Conseguir innovar más que la competencia consiguiendo una ventaja competitiva. • Infraestructuras de transporte que permiten transportar mercancías y personas lo más rápido posible.

		<ul style="list-style-type: none">• Convenio entre la UPV y la mancomunidad comarcal que puede facilitar el acceso de las empresas a la UPV
--	--	---

Tabla 9: Amenazas y oportunidades del Macroentorno de Doménech Hermanos. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, el entorno ofrece un mayor número de oportunidades que de amenazas para la empresa en cada dimensión en la que se divide el macroentorno. Así se pueden encontrar en todo el macroentorno 20 oportunidades y 9 amenazas.

Analizando una a una las diferentes dimensiones, se puede observar cómo la dimensión económica es la que más amenazas presenta, cuatro, que coincide con el número de oportunidades que tiene, por lo tanto, la empresa deberá de tener muy en cuenta esta dimensión a la hora de realizar las estrategias de futuro ya que si no se toman medidas suficientes para paliar las amenazas pueden suponer un serio problema para la empresa.

Por otro lado, la dimensión que más oportunidades ofrece es la político-legal, con siete, no obstante, también presenta tres amenazas. Le siguen la dimensión tecnológica y la sociocultural con cinco oportunidades y una amenaza.

Por tanto, se puede destacar que en todas las dimensiones aparecen oportunidades y amenazas, pero las oportunidades son más numerosas en todas las dimensiones excepto en la económica.

Por último, se concluye que el macroentorno en el que se encuentra la empresa Doménech Hermanos es favorable, porque cuenta con un gran número de oportunidades que si las explota adecuadamente supondrán un crecimiento y mejora de la empresa. No obstante, el entorno también presenta unas amenazas que si no se tratan estratégicamente a tiempo pueden comprometer el futuro de la empresa.

5.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para completar el estudio del entorno, una vez hecho el análisis del macroentorno, se realizará el análisis del microentorno, el cual consiste en el estudio del entorno más próximo de la empresa, es decir, su sector y mercado, con el fin de conocer las amenazas y oportunidades que emanan del microentorno y ver cómo Doménech Hermanos puede ser beneficiado o perjudicado por los diferentes factores de este entorno.

Para la obtención de las oportunidades y amenazas del microentorno se deberá realizar una serie de pasos previos, primero se deberá realizar un análisis del sector del césped artificial con el fin de conocer sus principales características, luego se hará una segmentación estratégica, si es necesario, para conocer mejor la estructura del sector y por último se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter donde se conocerá el atractivo del sector y cuáles son las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa en el microentorno.

Por lo tanto, a continuación, se realizará un breve análisis del sector del césped artificial para conocer de una manera general cuáles son las principales propiedades que tiene.

5.2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

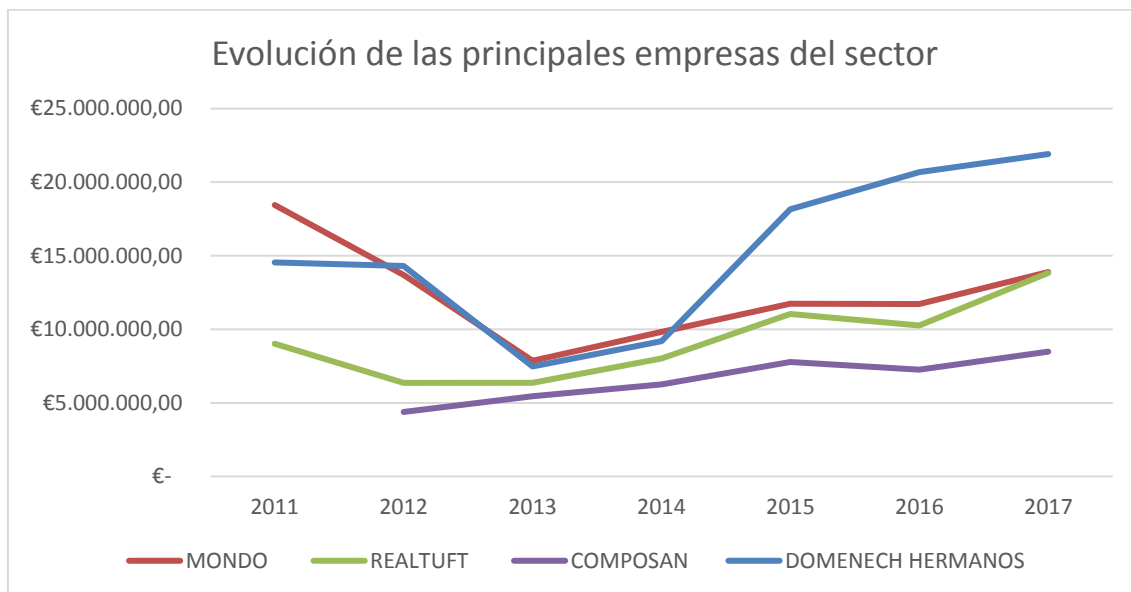
Actualmente si por algo se caracteriza el sector del césped artificial es por su auge en los últimos años, cada vez más son los ayuntamientos, centros deportivos, colegios, empresas y particulares que optan por decorar sus instalaciones con césped artificial.

Además, las mejoras sustanciales que han realizado las empresas en el césped deportivo dan sus frutos y cada vez son más los polideportivos y centros deportivos que apuestan por instalar césped artificial en sus campos de fútbol, pádel, tenis y demás deportes, por otro lado, el incremento de la práctica de pádel en España empuja hacia arriba la demanda de césped destinado a la práctica del deporte.

Todo esto provoca que el sector haya experimentado un crecimiento del 15% a nivel global en el 2017 según un informe realizado por AMI (CCGrass, 2018), en España no hay datos de cuál es el crecimiento, pero observando la evolución de los ingresos de explotación de las principales empresas del país se puede afirmar que sigue un crecimiento similar, un 16%. En la siguiente tabla se pueden observar la suma de los ingresos de explotación de las empresas Doménech Hermanos, Mondo, Realturf y Composan y la variación que han sufrido respecto al año anterior.

Año	Ingresos de explotación	% crecimiento
2011	42.006.551,00 €	
2012	38.723.040,00 €	-8%
2013	27.145.082,00 €	-30%
2014	33.296.925,00 €	23%
2015	48.740.010,00 €	46%
2016	49.930.002,00 €	2%
2017	58.113.557,00 €	16%

Tabla 10: Evolución de las principales empresas productoras de césped artificial en España. Elaboración propia con datos de SABI



Gráfica 10: Evolución de los ingresos de explotación de las principales empresas del sector. Elaboración propia con datos de SABI.

Como se observa en la tabla anterior las cuatro empresas anteriores han generado 58.113.557€, no obstante, teniendo en cuenta las demás empresas del sector, se calcula que el sector de productores de césped artificial generó entre 75 y 100 millones en 2017.

Por lo que respecta a la generación de puestos de trabajo en el año 2017, según los datos que se han extraído de la base de datos de SABI, las empresas del sector tienen empleadas entre 62 y 3 personas, por lo que se puede decir que, al haber un pequeño número de empresas, el sector no genera una gran cantidad de empleos comparado con otros sectores.

Por otro lado, cabe destacar que los principales clientes que tienen las empresas del sector son empresas que se dedican a la distribución e instalación de césped artificial, seguidas de entidades públicas, empresas privadas, centros deportivos y particulares.

Las proyecciones que tiene el sector para el futuro son positivas, se espera que el sector de 2017 a 2023 tenga un crecimiento del 12,7% a nivel mundial (Allied Market Research, 2019), no se obtienen datos de España, pero es de suponer que habrá un crecimiento similar observando las tendencias de las empresas españolas y los datos mundiales.

Además, el sector en el futuro a corto plazo se enfrenta a diversos retos como la producción de un césped deportivo más duradero y de alto rendimiento, el uso de nuevos materiales y componentes que hagan que el césped artificial sea más ecológico y la gestión del reciclaje, reutilización y la eliminación del césped viejo al fin de su vida útil.

5.2.2 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Luego de conocer la situación en la que se encuentra el sector se procederá a realizar una segmentación estratégica del sector de productores de césped artificial en España, si procede.

La segmentación estratégica tiene como fin colocar a las empresas del sector en diferentes grupos (grupos estratégicos), con el fin de distinguir a las empresas que siguen una estrategia similar, y por tanto conocer cuáles son los competidores directos de una empresa, se suele realizar en sectores donde el número de empresas es alto y tienen características diferentes unas de otras.

Por lo que respecta a Doménech Hermanos a pesar de ser un sector donde hay un reducido número de empresas, hay diferencias sustanciales entre algunas de ellas en cuanto a tamaño, alcance geográfico, precios, número de productos, por tanto, se cree conveniente realizar una segmentación estratégica.

Para hacer la segmentación estratégica, habrá que realizar un mapa de grupos estratégicos que consiste en representar gráficamente a los diferentes grupos estratégicos del sector, utilizando dos dimensiones estratégicas.

En el caso de estudio las dimensiones que se utilizarán para realizar el mapa de grupos estratégicos serán las exportaciones (si realizan o no) y la variedad de productos de césped artificial que ofrece la empresa (alta y baja).

- En la variedad alta de productos se encuentran las empresas que ofrecen más de 25 productos.
- En la variedad pequeña de productos se encontrarán las empresas que ofrecen menos de 25 productos.

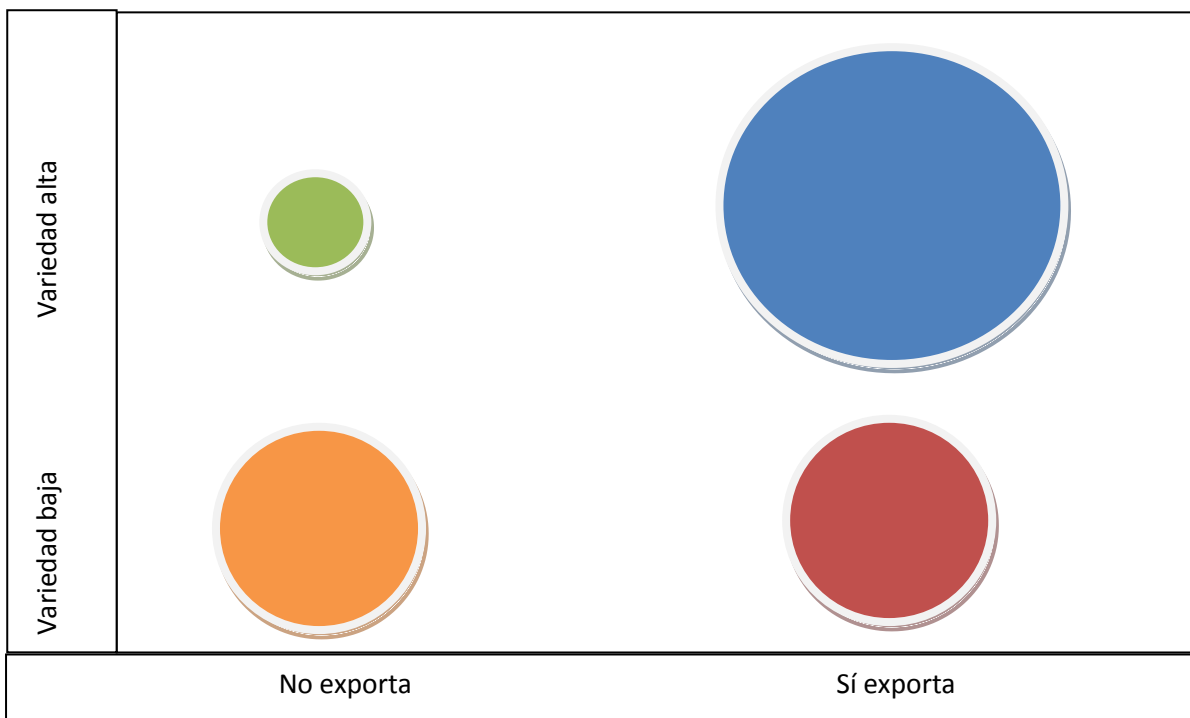
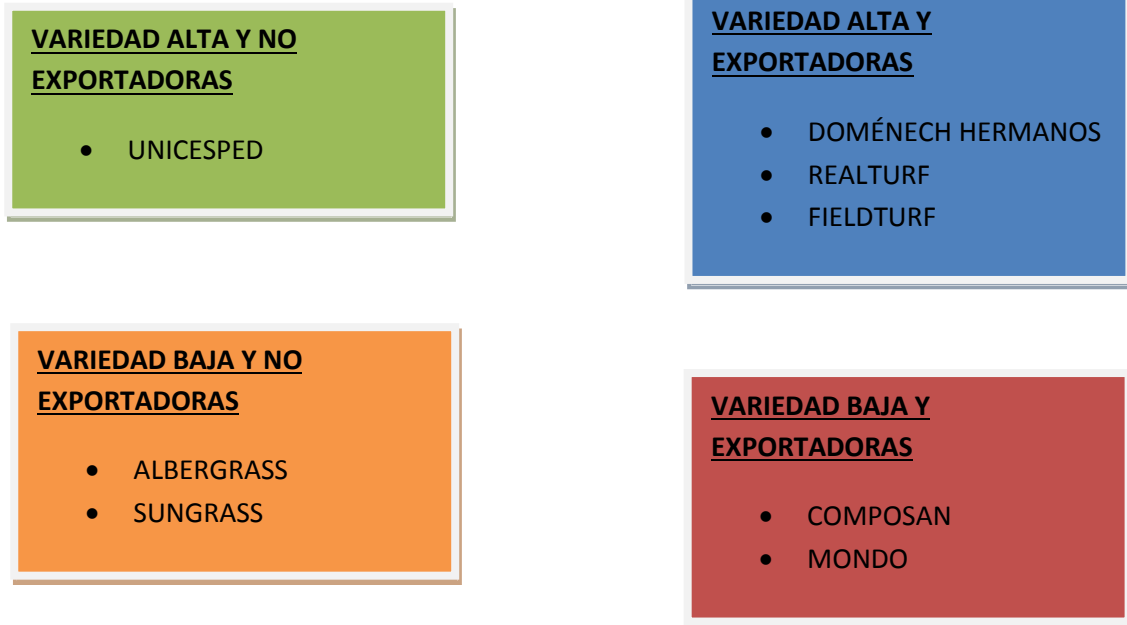
A continuación, se puede observar un listado de las empresas del sector donde aparecen si son exportadoras o no y el número de productos que ofertan.

EMPRESA	EXPORTACIONES	TIPOS DE PRODUCTOS
DOMÉNECH HERMANOS	Si	35
ALBERGRASS	No	24
SUNGRASS	No	16
UNICESPED	No	50
COMPOSAN	Si	20
MONDO	Si	16
REALTURF	Si	44
FIELDTURF	Si	29

Tabla 11: Empresas del sector sus exportaciones y productos que ofertan. Elaboración propia. Información extraída de las páginas web de la empresa y de SABI

Con la información de la tabla anterior ya se puede conocer a qué grupo estratégico pertenece cada empresa y se puede realizar el mapa de grupos estratégicos.

La clasificación de las empresas sería la siguiente:



Gráfica 11: Mapa de grupos estratégicos. Elaboración propia.

Como se puede observar en el mapa, el sector está dividido en cuatro grupos estratégicos, la composición de los grupos varía dependiendo de las dimensiones estratégicas, se puede observar cómo el grupo más grande es el formado por las empresas que exportan y tienen una alta variedad de productos, seguido por las sociedades que ofrecen una

baja variedad de productos y exportan y no exportan, con dos empresas, y por último, el más pequeño es el grupo formado por las compañías que tienen una alta variedad de productos y no exportan, con tan solo una organización.

Por lo que respecta a Doménech Hermanos, se encuentra en el grupo formado por empresas exportadoras y que ofrecen una gran variedad de productos al mercado, en este segmento se encuentra pues, sus competidores más directo que se tratan de Realturf y Fieldturf.

5.2.3 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Una vez realizada la segmentación estratégica y, conociendo el grupo estratégico en el que se encuentra Doménech Hermanos se analizará el microentorno de la empresa, para ello se utilizará la herramienta estratégica denominada Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter tiene como fin determinar cuál es el atractivo de un sector y cómo se estructura, de este modo se podrá conocer también cuáles son los factores de éxito.

El modelo consiste en dividir el microentorno en cinco partes, las cinco fuerzas competitivas básicas que son los competidores actuales, los competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores y clientes. Dividiendo el entorno de esta forma se podrán conocer las oportunidades y amenazas que existen, para una empresa, en cada una de las cinco fuerzas competitivas que determinarán, a su vez, la intensidad de la competencia del sector y su atractivo.

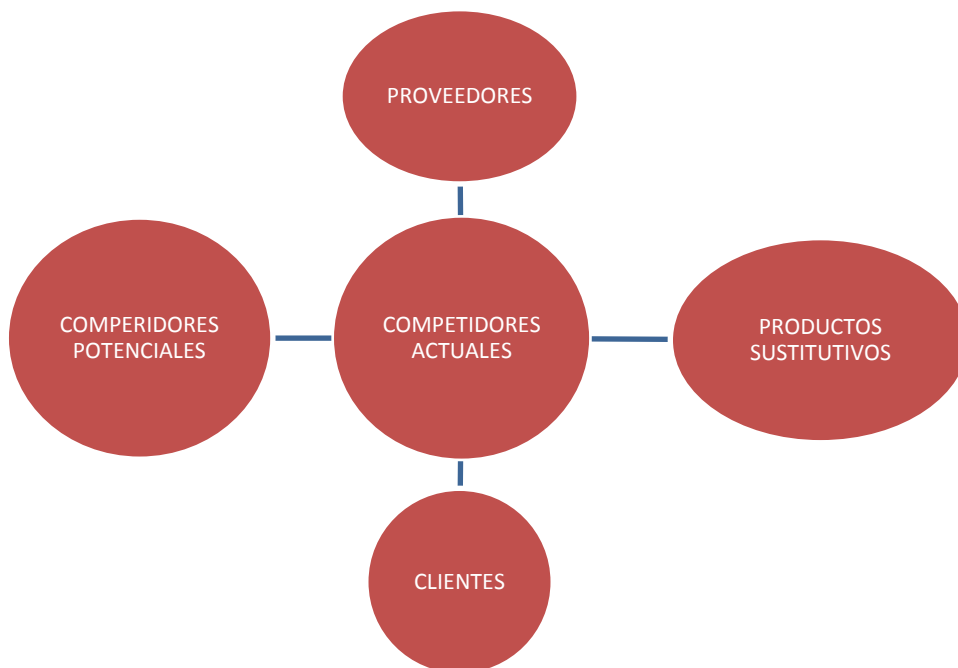


Ilustración 11: Cinco fuerzas competitivas básicas. Elaboración propia

COMPETIDORES ACTUALES

Esta fuerza competitiva se centra en el análisis de los competidores que encuentra Doménech Hermanos en la actualidad, en concreto las empresas que pertenecen a su grupo estratégico.

El objetivo de este punto es conocer qué productos ofrece cada empresa, cuántos empleados tienen y sus estados financieros. De este modo se podrá determinar cuál es el nivel de intensidad de la competencia en el segmento estratégico de estudio, que además servirá para indicar el atractivo del sector, ya que, a una mayor intensidad de la competencia menor es el atractivo del sector y viceversa. Por otra parte, el atractivo del sector mostrará las oportunidades y amenazas que hay en él, un mayor atractivo supondrá un mayor número de oportunidades para la empresa, en cambio, un menor atractivo supondrá un mayor número de amenazas para esta.

Para conocer qué nivel de intensidad de la competencia hay en el sector que se está estudiando habrá que analizar diferentes aspectos del sector, como el número de competidores y que equilibrio hay entre ellos, el ritmo de crecimiento del sector, las barreras movilidad y las barreras de salidas.

- Número de competidores y equilibrio entre ellos:

Como se ha podido comprobar en la elaboración de la segmentación estratégica, la empresa Doménech Hermanos tiene dos competidores directos, que son Realturf y Fieldturf.

Este número de competidores no es muy elevado si lo comparamos con otros sectores como puede ser el automovilístico, no obstante, dentro del sector de empresas que producen césped artificial este es el grupo estratégico con más empresas.

Por lo tanto, se puede llegar a la conclusión de que, dentro del sector, las empresas pertenecientes a este segmento tienen un mayor número de competidores directos que el resto. Lo que implica una amenaza para la empresa de estudio.

Conocido el número de competidores se pasará a calcular el nivel de equilibrio existente entre estas empresas. Para saber el nivel de equilibrio que existen entre las tres empresas, se compararán el número de productos que ofrece cada empresa, cuantos trabajadores tienen, cuál es su activo, cuáles son los ingresos de explotación y beneficios del último año que se obtiene información y los ratios financieros de cada empresa del año 2017.

Empresa	N.º de productos	N.º de trabajadores	Activo	Ingresos de explotación	Beneficios
Doménech Hermanos	35	61	19.980.571€	21.912.969€	25.709€
Realturf	44	21	9.386.264€	13.828.831€	818.808€
Fieldturf	29	39	9.585.207€	19.448.496€	-1.245.449€

Tabla 12: Comparación entre los competidores del grupo estratégico. Elaboración propia con datos de SABI

Empresa	Ratio endeudamiento	Rentabilidad económica	Rentabilidad financiera	EBITDA
Doménech Hermanos	0,92	-0,48%	1,76%	1.105.715€
Realturf	0,78	11,42%	41,30%	1.129.185€
Fieldturf	0,97	-9,18%	-507,56%	-481.268€

Tabla 13: Comparación de los ratios de las empresas competidoras del grupo estratégico. Elaboración propia

En la primera tabla ya se puede observar algunas diferencias entre las empresas del segmento de estudio. La primera que se obtiene es el número de productos que ofrece cada empresa, y es que, a pesar de que las tres empresas tienen un elevado número de diferentes tipos de césped con diversas características, Realturf destaca sobre las otras dos empresas con 44 variedades posibles, frente a las 35 de Doménech Hermanos y las 29 de Fieldturf. Lo que otorga la oportunidad a Realturf de poder adaptarse de una mejor manera a las necesidades de los clientes.

Siguiendo con el análisis, destaca que la empresa Doménech Hermanos cuenta con un mayor número de trabajadores, 61, que las otras dos empresas, ya que las otras dos empresas tan solo tienen 21, Realturf, y 39 trabajadores, Fieldturf, esta diferencia entre Doménech Hermanos y las otras dos empresas también se encuentra en el activo que tiene cada empresa, debido a que el activo de Doménech Hermanos tiene un valor de 19.980.571€ que supera en diez millones a las otras dos empresas, las cuales el valor de su activo sí que es muy similar. Esta ventaja que tiene Doménech Hermanos en su activo y número de trabajadores se ve reflejada en los ingresos de explotación, consiguiendo ser la que más ingresa de las tres 21.912.969€, aunque Fieldturf obtiene unos ingresos un poco inferiores, consiguiendo la cifra de 19.448.496€, lo que le hace estar cerca de Doménech Hermanos, por lo que respecta a la empresa Realturf obtiene unos ingresos de explotación de 13.828.831€, muy inferiores al resto.

No obstante, los beneficios muestran unos resultados muy diferentes al resto de variables, y es que la empresa que más beneficios genera es Realturf con 818.808€, que como se ha visto en el párrafo anterior es la empresa que menos ingresos y recursos tiene, por su parte Doménech Hermanos obtiene unos beneficios de 25.709€, cifra inferior a Realturf, pero no muy alejada. Por último, se encuentra con pérdidas la empresa Fieldturf con -1.245.449€, lo que demuestra que la empresa se encuentra en una parte del ciclo de vida distinta a las otras dos.

Para entender por qué se han obtenido estos resultados en el ejercicio 2017, se estudiarán sus principales ratios financieros. Como se puede observar en el ratio de endeudamiento las tres empresas tienen un nivel de deuda muy elevado, superando el 90% de sus fuentes de financiación las empresas Doménech Hermanos con 0,92 y Fieldturf con 0,97, por lo que respecta a Realturf su nivel de endeudamiento es más bajo 0,78 pero sigue siendo elevado.

Por lo que respecta a la rentabilidad económica y financiera de las empresas, sobresale Realturf siendo la única empresa con una rentabilidad económica positiva y elevada, 11,42% y con una rentabilidad financiera muy elevada del 41,30%. En cambio, Doménech Hermanos tiene una rentabilidad económica negativa del -0,48% y una rentabilidad financiera pequeña pero positiva del 1,76%. Además, cabe destacar que la rentabilidad económica que presenta la empresa Fieldturf es negativa con un resultado de -9,18% pero su rentabilidad financiera es aún peor con un resultado negativo de -507,56%, lo que demuestra la precaria situación financiera por la que está pasando la empresa.

Por último, se hablará del EBITDA de cada empresa donde el valor de Realturf (1.129.185€) y Doménech Hermanos (1.105.715€) es bastante similar con una diferencia de menos de 24.000€, por lo tanto, se podría decir que las dos empresas generan unos beneficios similares, teniendo en cuenta solo su actividad. En cambio, el EBITDA también es negativo en la empresa Realturf con un resultado de -481.268€, lo que demuestra que la empresa genera más gastos efectuando su actividad que los ingresos que recibe por ella, lo que agrava su situación actual.

Con todo esto se puede llegar a la conclusión de que a pesar de que hay ciertas similitudes en algunos aspectos entre las empresas, son lo suficiente heterogéneas como para poder concluir que el nivel de equilibrio entre los competidores del segmento de mercado que se está estudiando no es elevado.

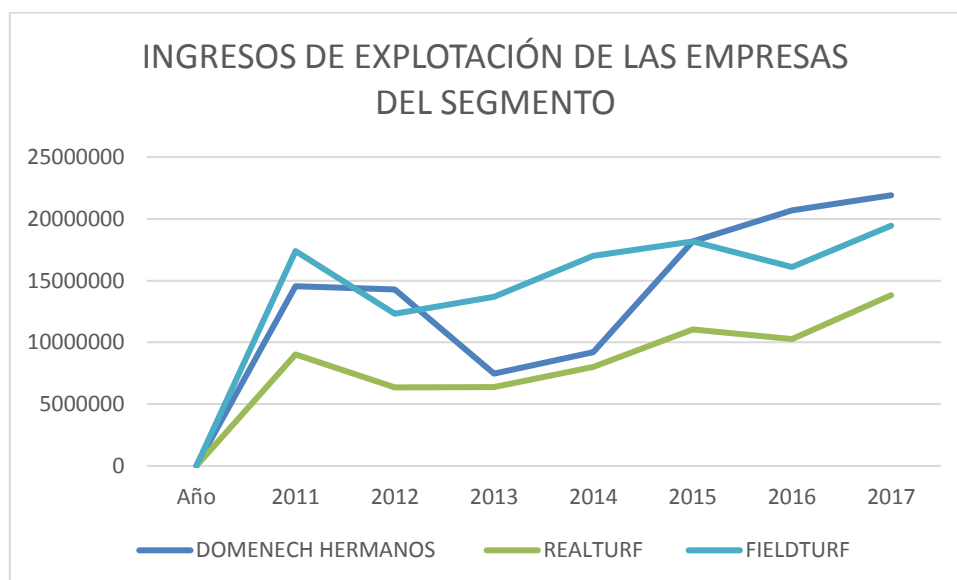
No obstante, cabe destacar que a pesar de que Doménech Hermanos cuente con un gran activo y una plantilla superior a la del resto de empresas, financieramente se encuentra por detrás de la empresa Realturf, lo que en un futuro puede derivar en un incremento del nivel de equilibrio entre las dos empresas.

- Ritmo de crecimiento del sector:

Como se ha mostrado anteriormente el sector tiene un crecimiento estable en los últimos años y se calcula que puede llegar al 16% en España, en el segmento que se está estudiando, empresas que exportan y que venden una gran variedad de productos este crecimiento seguramente sea similar debido a la tendencia que tiene el sector. A continuación, se procederá a observar cuál ha sido la evolución de los ingresos de explotación de las tres empresas del grupo estratégico para conocer la evolución del segmento de estudio y poder conocer su atractivo y perspectivas de futuro.

Año	Ingresos de explotación	% de crecimiento
2012	32.976.294,00 €	-20%
2013	27.546.436,00 €	-16%
2014	34.240.771,00 €	24%
2015	47.394.820,00 €	38%
2016	47.035.501,00 €	-1%
2017	55.190.023,00 €	17%

Tabla 14: Evolución de los ingresos de explotación de las empresas Doménech Hermanos, Fieldturf y Realturf. Elaboración propia



Gráfica 12: Evolución de los ingresos de explotación de las empresas Doménech Hermanos, Fieldturf y Realturf. Elaboración propia

Como se observa en la tabla y en la gráfica los ingresos de explotación y por tanto las ventas en las tres empresas que se están estudiando se han incrementado un 17% en el último año y tienen una tendencia positiva, por lo que es previsible que siga creciendo como el resto del sector.

Por lo tanto, se puede afirmar que la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra este segmento es la de crecimiento, lo que supone que la intensidad de la competencia en este segmento sea baja debido a que tiene un crecimiento superior a

la media del sector lo que aumenta su atractivo. Por tanto, esto significa una oportunidad para Doménech Hermanos.

- Barreras de movilidad:

Las barreras de movilidad son aquellas que encuentra una empresa cuando desea entrar en otro grupo estratégico de su sector. En este caso se verán las barreras que pueden encontrar Doménech Hermanos, Fieldturf y Realturf, si desean abandonar el grupo estratégico en el que están y quieren entrar en otro de los que hay en el mapa de grupos estratégicos anteriormente mostrado.

En principio las empresas anteriormente nombradas pueden dejar de exportar para entrar en el segmento de las empresas que no exportan, no obstante, esto supondría perder a los clientes que tienen en el extranjero lo que puede suponer una pérdida de ingresos y rentabilidad considerables, además implicaría dejar de lado parte de las inversiones logísticas que se han realizado debido a que no se necesitan los mismos recursos para comercializar tan solo en España que en toda Europa.

Por otra parte, las empresas tampoco encontrarían ninguna dificultad en reducir su catálogo de productos, centrándose en producir aquellos tipos de césped que más demanda tienen. No obstante, deberían de estudiar las posibles repercusiones, debido a que la reducción de su oferta de productos puede repercutir en una reducción de sus clientes y en un aumento de los activos ociosos porque la utilización de ciertas máquinas se podría ver reducida, lo que podría derivar en una desinversión y por tanto incurrir en costes.

Todo esto provoca que las empresas de este sector sí encuentren ciertas barreras de movilidad, ya que, pueden perder clientes e incurrir en costes que afectarán negativamente a sus beneficios, lo que supone un incremento de la intensidad de la competencia y por tanto esto es una amenaza.

- Barreras de salida:

Por su parte, las barreras de salida son aquellas que retrasan o dificultan la salida de las empresas del sector.

En primer lugar, cabe destacar que las barreras de salida que se encuentran las empresas productoras de césped artificial y que tienen una gran variedad de productos y exportan, son elevadas. Por una parte, realizar esta actividad requiere una gran inversión en activo como la maquinaria especializada, las naves donde se producirá y almacenará el césped, los sistemas de información, etc. Por tanto, el abandono de esta actividad supondría unos elevados costes de desinversión, aunque si se opta por cambiar de sector estos costes serían menores en comparación a la opción de cerrar. Además, cabe destacar que las empresas cuentan con una plantilla que en el caso de que la empresa cambiará de sector tendrían que adaptarse a la nueva actividad, lo que supone tiempo y dinero en formación, o el despido lo que supone pagar el finiquito, que en el caso de cerrar afectaría a todos los trabajadores de la plantilla, y si es una empresa con muchos trabajadores el coste es elevado. Por otro lado, cambiar de sector puede suponer el cambio de la cadena de suministro, es decir,

de proveedores y clientes, lo que provocaría perder acuerdos con los clientes y proveedores actuales.

También, en el lado emocional, se pueden encontrar barreras de salida, por ejemplo, Doménech Hermanos al ser una empresa con más de cien años de experiencia en el sector, con una marca conocida y respetada, y siendo una de las empresas más importantes de Muro de Alcoy su salida del mercado supondría un duro golpe para los trabajadores, el pueblo de Muro y los directores de esta empresa.

Por todo esto, resulta muy complicado abandonar el sector, lo que provoca que la intensidad de la competencia sea elevada, lo que supone una amenaza para Doménech Hermanos.

COMPETIDORES POTENCIALES

La presente fuerza competitiva hace referencia a todas las empresas que actualmente no están compitiendo en el mismo mercado que Doménech Hermanos, pero en un futuro sí que podría estar. Entre los potenciales competidores se pueden encontrar empresas de nueva creación, empresas existentes pero que operan en otra área geográfica, es decir, fuera de España y también se incluyen las empresas que pertenecen a otros grupos estratégicos del sector, que, aunque ahora no son competidores directos en pocos años si podrían serlo.

La entrada al mismo mercado dependerá de diversos factores como el atractivo del sector, las barreras de entrada y la reacción de los competidores actuales.

- Atractivo del sector:

Como se ha visto en apartados anteriores cuanto mayor sea el atractivo del sector, mayor es la intensidad de la competencia y por tanto mayores son las amenazas que se le presentan a Doménech Hermanos.

Como ya se ha argumentado la demanda del segmento de mercado al que pertenece Doménech Hermanos y de todo el sector está creciendo en los últimos años, de hecho, en España los ingresos de explotación de las empresas del sector se han incrementado en un 16% aproximadamente.

Por lo tanto, el atractivo del sector es elevado, debido a su gran crecimiento y las proyecciones que apuntan a que el sector seguirá creciendo en los próximos años. Así pues, es de esperar que aparezcan nuevas empresas que se dediquen a producir césped artificial en España, bien empresas de nueva creación o procedentes de otros países que eligen a España como sede de su nueva fábrica, lo que se traduce como una amenaza para Doménech Hermanos.

Por lo que respecta al segmento de mercado al que pertenece Doménech Hermanos, es decir, las empresas que exportan y ofrecen una gran variedad de productos, el atractivo es más elevado, debido a que tienen una cifra de crecimiento más alta que la media del sector, 17%, por esta razón, es previsible que las empresas existentes en el sector, pero que pertenecen a otros segmentos elijan entrar en este segmento en un futuro no muy lejano.

En el presente caso, se cree que aquellas empresas que más posibilidades tienen en convertirse en competidores directos de Doménech Hermanos son Composan y Mondo debido a que son empresas que ya exportan y tan solo tendrían que aumentar su gama de productos. Por otro lado, las empresas que no exportan lo tienen más complicado ya que tienen que establecer una nueva cadena de suministro para conseguir vender en diferentes países además de que deberían de aumentar su capacidad de producción.

Con todo esto, se puede concluir que el atractivo del segmento hará que, en un período de tiempo relativamente corto, incremente la competencia dentro de él, lo que supone una amenaza para la empresa.

No obstante, las amenazas de nuevos competidores se pueden ver paliadas por la existencia de barreras de entrada y la reacción de los competidores establecidos, que se verán más adelante.

- Barreras de entrada en el sector:

Las barreras de entrada son diferentes obstáculos que encuentra una empresa cuando desea introducirse en un nuevo mercado o segmento de él.

Por lo tanto, se deben de estudiar las barreras existentes desde diferentes puntos de vista ya que una empresa de reciente creación no se encontrará con las mismas barreras que una empresa que ya existe y desea penetrar en un nuevo segmento de mercado.

El sector de la producción del césped artificial presenta diferentes barreras de entrada para las empresas de nueva creación, la primera que se puede encontrar es la económica debido a que estas empresas para funcionar deben de realizar una gran inversión de millones de euros en activo ya que necesitarán maquinaria especializada, una nave de grandes dimensiones donde producir y mantener un stock, sistemas de información, sistemas de residuos, trabajadores cualificados, etc.

Otra de las barreras que debe superar una empresa para adentrarse en el sector es la obtención de los permisos y requisitos legales para poder realizar la actividad, lo que supone un coste de tiempo y monetario.

Además, las empresas del sector ya establecidas tienen economías de escala debido a que desean obtener un coste bajo de producción unitario para poder obtener ventajas competitivas, cosa que reducirá la competitividad de una nueva empresa debido a que al inicio no puede producir la misma cantidad que las empresas existentes.

Por otro lado, otra barrera de entrada que existe es la diferenciación del producto, pues las empresas de este sector invierten cada vez más en I+D+i para obtener un producto de grandes prestaciones que lo diferencie de la competencia.

Otro de los puntos importantes para una empresa es establecer relaciones de confianza con proveedores y clientes lo que lleva mucho tiempo, las empresas que ya están establecidas tienen estas relaciones y pueden suponer, por ejemplo, un ahorro en la compra de las materias primas, saber cuántos metros de césped vas a vender aproximadamente, etc. Cosa de la que carece una nueva empresa.

Cabe destacar que una nueva empresa también carece de conocimientos y experiencia en el sector, lo que puede suponer una barrera de entrada muy significativa.

Por lo tanto, se puede extraer que las barreras de entrada para las empresas de nueva creación son muy elevadas, lo que supone una oportunidad para Doménech Hermanos.

En cambio, para las empresas que ya actúan en el sector, pero en otro segmento, si desean penetrar en el nuevo segmento las barreras son menores, porque los costes iniciales y legales ya los han superado, no obstante, aún deben de enfrentarse a la diferenciación y a las economías de escala. En el caso de que anteriormente no realizarán exportaciones y ahora sí que deseen realizarlas se enfrentan a la necesidad de realizar una nueva cadena de suministro y seguramente al aumento de su capacidad productiva, lo que supone unos costes económicos y de tiempo elevados, porque necesitará darse a conocer en los países donde antes no tenía presencia y deberá de contar con clientes de importancia para que valga la pena entrar en ese nuevo mercado.

Por todo esto, se puede concluir que las barreras de entrada en el segmento donde se encuentra Doménech Hermanos para las empresas que ya existen en el sector, siguen siendo elevadas, lo que significa que la empresa tiene una nueva oportunidad.

- Reacción de los competidores actuales:

Hace referencia a las actuaciones que realizarán las empresas ya establecidas en un mercado para disuadir la entrada de nuevos competidores.

Es de esperar que en el caso de estudio las represarías sean elevadas, debido al pequeño número de empresas que tiene el sector, éstas se conocen muy bien unas a las otras, de hecho, los gerentes de cada empresa tienen presente en todo momento las actuaciones que realizan las otras empresas del sector para poder reaccionar a tiempo y no perder su posición en el mercado.

Por lo tanto, es de esperar que la entrada de una nueva empresa en el sector se conociera rápidamente, lo que conllevaría una guerra de precios inmediata entre las empresas ya existentes y las de nueva creación, de este modo, las empresas ya establecidas en el mercado conseguirían retener a sus clientes disuadiendo el efecto atracción del nuevo competidor, además las compañías que ya están presentes en el sector al tener economías de escala seguramente pueden poner unos precios más bajos que los de la nueva competencia, donde las nuevas empresas no pueden alcanzar beneficios y las antiguas sí.

Además, cabe destacar que las empresas que actualmente están en el sector tienen mayores recursos para realizar campañas de publicidad masivas a nivel nacional que las nuevas empresas, lo que les permite mantener una posición fuerte en el mercado. También es común que se efectúen promociones y ofertas especiales en ciertos productos, buscando obtener nuevos clientes y fidelizando a los actuales.

Por lo tanto, se puede concluir que las reacciones de los competidores actuales sobre las nuevas empresas son altas lo que supone una oportunidad para Doménech Hermanos, debido a que reduce la posibilidad de que entren nuevas empresas.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Otra de las cinco fuerzas de Porter son los productos sustitutos, estos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los productos y servicios que ofrece una empresa, en este caso, se analizarán los productos sustitutos del césped artificial para ver cómo pueden afectar a Doménech Hermanos.

Un producto sustitutivo será más potente cuando mejor cubra las mismas necesidades, su precio sea más económico, provoque que el producto de la empresa se quede obsoleto y los costes de cambio por consumirlos sean reducidos.

- El césped natural:

Obviamente el mayor producto sustitutivo que se encuentra una empresa de césped artificial es el césped natural, pues el césped artificial intenta imitar al natural en todos sus aspectos, por tanto se podría decir que cubre las mismas necesidades, pero hay diferencias entre uno y otro, por ejemplo, el precio de compra del césped natural por lo general es más barato, no obstante, el mantenimiento del césped natural requiere de mucho tiempo, consumo de agua, fertilizantes, cambio de tierras, etc. Por lo que a largo plazo el césped artificial es más económico, a causa de que no requiere un mantenimiento tan costoso en dinero y tiempo. Lo que aporta una oportunidad a Doménech Hermanos, pues su producto a largo plazo es más económico.

Por otro lado, el césped artificial si se mantiene adecuadamente puede tener una vida útil de diez años, cosa que no ocurre con el césped natural, que se debe de replantar varias veces.

Otro de los aspectos que diferencia al césped artificial del natural son las alergias que produce el natural, la aparición de insectos y plagas, y su estado después de la lluvia, el césped natural después de llover no se puede usar por la cantidad de barro y charcos que acumula, cosa que se evita en el césped artificial.

Por lo tanto, no existe obsolescencia alguna, en todo caso, el césped artificial puede dejar obsoleto al natural, lo que le otorga otra oportunidad a Doménech Hermanos.

Por último, cabe destacar que los costes de cambio son altos, debido a que el césped natural requiere una superficie de suelo fértil, que no es fácil de colocar en cualquier superficie, en cambio el césped artificial se puede poner sobre una superficie de cemento. Por lo que Doménech Hermanos consigue una nueva oportunidad.

- El cemento:

Aunque decorativamente no es un producto sustitutivo, en la práctica de ciertos deportes como el fútbol sala o el tenis sí que consigue satisfacer las mismas necesidades, que son la práctica del deporte.

Construir pistas de cemento sí que resulta más económico que las pistas de césped artificial, pues tan solo hay que cementar la pista y pintar las líneas, en cambio en el césped artificial, hay que cementarla, instalar el césped artificial y realizar un mantenimiento mínimo, cosa que no necesita una pista de cemento. Por lo tanto, esto es una amenaza para Doménech Hermanos, pues colegios y centros deportivos

pueden optar por estas pistas ya que resultan más baratas y no requieren mantenimiento.

Por lo que respecta a la obsolescencia no hay de ningún tipo, pues no incorpora ninguna cosa que el césped artificial no cubra, es más el césped artificial aporta más características al juego, como un mejor deslizamiento y bote de la pelota, disminuye la posibilidad de que una persona al caer se haga heridas y el golpe está más amortiguado, estas características son las que hacen que las pistas de césped artificial estén creciendo en todos los deportes. Lo que supone una oportunidad para la empresa de estudio.

Por último, cabe mencionar que los costes de cambio son elevados, si el cambio procede del cemento al césped artificial, pues como se ha dicho anteriormente una pista de cemento no necesita un mantenimiento, cosa que el césped artificial sí que necesita, aunque no sea tan excesivo como el césped natural, además la construcción de una pista de cemento es más económica que la de césped artificial y tiene una vida útil mucho más elevada. Lo que supone una amenaza para la compañía.

PROVEEDORES

En la siguiente fuerza competitiva se analizará la capacidad que tiene la empresa para negociar con sus proveedores. Hay que aclarar que cuanto mayor es el poder de negociación de los proveedores menor es el atractivo del sector, lo que supone un mayor número de amenazas para la empresa. El poder de negociación de los proveedores vendrá determinado por el número de proveedores que pueda elegir una empresa para satisfacer sus necesidades, cuantas más opciones menor es el poder de los proveedores. Además, el peso de la transacción y contratos que haya entre el proveedor y la empresa también determinarán el poder de negociación que habrá entre los dos agentes ya que a una mayor cantidad de bienes o de servicios contratados por una empresa a su proveedor, menor será el poder de negociación del proveedor, debido a que será un cliente importante que no desearán perder. Otro de los aspectos que determina el poder de negociación es la posibilidad de que se produzca una integración vertical hacia adelante, si la posibilidad es grande el poder de negociación para la empresa será menor.

Una vez aclarado esto, se pasará a determinar el poder de negociación que tienen los proveedores sobre Doménech Hermanos y viceversa.

En primer lugar, cabe destacar que uno de los principales productos que compra Doménech Hermanos es el hilo, pues es la materia prima del césped artificial, por lo tanto, la empresa cuenta con diferentes proveedores de hilo para poder realizar los diferentes tipos de césped que comercializa, pues cada producto dependiendo de las características y de la calidad, necesita un tipo de hilo diferente.

A pesar de contar con varios proveedores de hilo, cómo se ha dicho anteriormente, hay unos cuantos que destacan por encima de los demás, como TenCate empresa que destaca por ser la mayor empresa productora a nivel mundial de fibras sintéticas para el césped artificial, que además de ofrecer a la empresa diferentes tipos de hilos le aporta el soporte donde se teje el césped. Este proveedor lleva tiempo proveyendo a Doménech Hermanos de una gran cantidad

de fibras, lo que le ha permitido a la empresa tener unos precios de compra un poco más reducidos, pero TenCate al ser el mayor proveedor a nivel mundial, y al ofrecer productos de alta calidad, tiene un gran poder de negociación sobre Doménech Hermanos e impone las condiciones de compra. Lo que supone una amenaza para la compañía.

Otros de los proveedores importantes que tiene Doménech Hermanos son las sociedades que arriendan diversas naves donde la empresa realiza diferentes etapas del proceso de producción del césped artificial, estas naves se encuentran en el mismo polígono industrial de la localidad de Muro de Alcoy, esto es así por la necesidad de no perder demasiado tiempo en el transporte de los productos semiterminados de una nave a otra. El grado de diferenciación que se encuentra en estas naves es alto, pues hay pocas naves que queden vacías en el polígono en cuestión, además los costes de cambio serían elevados, por lo que en este caso el proveedor de las instalaciones tiene un gran poder de negociación. Lo que supone otra amenaza para Doménech Hermanos.

Por otro lado, también se deben de tener en cuenta los proveedores de electricidad, internet y agua. En el caso de estos suministros hay un gran número de empresas dispuestas a ofrecerlos, cuya diferenciación del servicio es prácticamente nula, por lo que la sociedad tiene la opción de seleccionar entre varios proveedores. Además, estos contratos de suministros con empresas suelen ser importantes para los proveedores porque suelen tener un gran consumo, por lo que las empresas suministradoras competirán entre ellas para ofrecer la mejor oferta, lo que le otorga una oportunidad a Doménech Hermanos.

También es importante nombrar a los proveedores de maquinaria, hay ciertas máquinas que utiliza la empresa que se pueden encontrar en otras empresas de tejido, pero las máquinas más importantes están especializadas para la producción del césped artificial por lo que resulta difícil encontrar proveedores que oferten esta clase de productos, pero al haber pocos clientes la venta de la maquinaria y el posterior mantenimiento pertinente del proveedor hacen que el contrato sea importante para él, por lo que está dispuesto a negociar, lo que conlleva una nueva oportunidad para Doménech Hermanos.

Por último, cabe destacar que cada uno de los proveedores que tiene la empresa se encarga de suministrar diferentes bienes y servicios que son necesarios para llevar a cabo la producción del césped artificial, por lo que la integración vertical hacia adelante resulta difícil en el corto plazo, pues ningún proveedor tiene los medios suficientes para poder producir césped artificial, además hay que añadir las grandes barreras de entrada que tiene el sector. Lo que significa otra oportunidad para la sociedad.

CLIENTES

La última de las cinco fuerzas competitivas de Porter que queda por explicar son los clientes, en este caso, al igual que con los proveedores se analizará el poder de negociación que tienen los clientes sobre la empresa y viceversa. También ocurre que cuanto mayor es el poder de negociación de los clientes menor es el atractivo del sector y a más amenazas se enfrentará Doménech Hermanos. Los factores que determinan el poder de negociación de los clientes son los mismos factores que determinan el poder de negociación de los proveedores.

En este apartado hay que remarcar que Doménech Hermanos principalmente realiza venta al por mayor, es decir, sus clientes son empresas que venden a otras empresas o a consumidores finales de los productos. Hoy en día la empresa cuenta con un gran número de clientes, la venta se realiza estableciendo unas cantidades mínimas de pedido y el precio viene determinado por una lista de tarifas, donde se asigna un precio dependiendo del producto y la cantidad que se desea comprar. En este aspecto el poder de negociación del cliente es nulo, por lo que la empresa tiene una oportunidad.

No obstante, el principal cliente de la empresa, Leroy Merlin, tiene un trato preferente, pues Doménech Hermanos se encarga de proporcionar césped artificial a las tiendas de la marca en toda España, Portugal, y en menor medida parte de Europa. Por lo que los volúmenes de venta a este cliente son muy elevados, lo que hace que cada año los representantes de cada empresa se reúnan para determinar qué cantidad se debe de vender y a que precios, teniendo un gran poder de negociación el cliente, en este caso, lo que supone una amenaza para la sociedad que se está estudiando.

Por otro lado, la empresa tiene una pequeña tienda en la localidad de Muro de Alcoy dónde los meses de primavera se dedica a vender césped artificial de pasadas temporadas, en este caso los clientes sí que son consumidores finales, a lo largo de los meses que la tienda está abierta el número de clientes es elevado y normalmente suelen comprar una pequeña cantidad. Al no ser la principal fuente de clientes y no depender exclusivamente de cada uno de ellos para que la tienda funcione, estos no tienen poder de negociación alguno, lo que es una oportunidad para la empresa.

Por último, hay que mencionar que la posibilidad de que se produzca una integración vertical hacia atrás es reducida, debido a la gran cantidad de barreras de entrada que hay en el sector, además gran parte de los clientes son empresas que se dedican a la venta al por menor, por lo que no tienen los recursos suficientes para poder producir césped artificial e incluso si tuvieran los recursos necesarios, necesitarían tener los conocimientos técnicos y estratégicos necesarios para que la empresa funcionará adecuadamente. Siendo esto una oportunidad para Doménech Hermanos.

Una vez, finalizado el análisis del microentorno se procederá a realizar una tabla resumen donde se expondrá brevemente las amenazas y oportunidades obtenidas de cada una de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de poder ver de un modo sencillo y gráfico cuál es la dimensión que más beneficia a la empresa y cuál es la más peligrosa.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
COMPETIDORES ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de equilibrio entre los competidores del segmento. • Crecimiento elevado del grupo estratégico al que pertenece la empresa, lo que supone una menor intensidad de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de competidores que otros grupos estratégicos del sector. • Existencia de barreras de movilidad que provocan un aumento de la intensidad de la competencia. • Fuertes barreras de salida que aumentan la intensidad de la competencia.
COMPETIDORES POTENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de entrada al sector y segmento elevadas. • Fuertes reacciones de los competidores sobre las empresas que desean entrar en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran atractivo del sector y del segmento al que pertenece la empresa por su elevado crecimiento.
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • El césped artificial a largo plazo es más económico que el césped natural. • El césped artificial tiene una vida útil mucho más larga que el natural. • El césped natural no provoca ninguna obsolescencia al césped artificial. • Los costes de cambio de césped artificial al natural son elevados. • Las pistas de cemento no producen obsolescencia alguna a las pistas de césped artificial, pues estas incorporan más características al juego. 	<ul style="list-style-type: none"> • El césped natural satisface las mismas necesidades que el césped artificial. • El cemento satisface las mismas necesidades en la práctica de ciertos deportes como el tenis y el fútbol sala deporte. • La construcción de una pista de cemento es más económica que la de una pista de césped artificial. • Los costes de cambio de una pista de cemento a una pista de césped artificial son elevados.
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con diversos proveedores de hilo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ten Cate, al ser la mayor empresa de producción de hilos impone las condiciones del contrato.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de empresas que quieren proporcionar suministros de internet, luz y agua a una empresa como Doménech Hermanos. • Los proveedores de maquinaria están dispuestos a negociar con la empresa. • Baja posibilidad de que se produzca una integración vertical hacia adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proveedor de las naves donde la empresa realiza su actividad tiene un gran poder de negociación.
<p>CLIENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene un gran número de clientes, con poder de negociación reducido generalmente. • Los clientes de la tienda outlet no tienen poder de negociación. • La integración vertical hacia atrás es poco probable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leroy Merlin, es el principal cliente de la empresa y pide grandes volúmenes de productos consiguiendo poder de negociación.

Tabla 15: Oportunidades y amenazas extraídas del microentorno. *Elaboración propia*

Como se puede observar en la tabla anterior el entorno más cercano a Doménech Hermanos es favorable contando con más oportunidades que amenazas, 16 oportunidades y 11 amenazas. No obstante, hay un gran número de amenazas que debe de buscar la forma de paliarlas o se podrá encontrar en una situación complicada en el futuro.

Todas las dimensiones cuentan con un mayor número de oportunidades que de amenazas, excepto los competidores actuales que es al revés. Por tanto, visualizando la tabla anterior se puede afirmar que la dimensión más favorable es la de los productos sustitutivos y la más desfavorable la de los competidores actuales.

Los productos sustitutivos son la dimensión más favorable, porque a pesar de que existen y satisfacen las mismas necesidades que el césped artificial, no las satisfacen del mismo modo ya que el césped sintético aporta unas cualidades que los productos sustitutivos no las pueden igualar. Además, el césped artificial puede dejar obsoletos en ciertos aspectos al producto sustitutivo.

Por lo que respecta a los clientes y proveedores se puede observar cómo Doménech Hermanos suele tener el poder de negociación, no obstante, ciertos clientes como Leroy Merlin que realizan una gran cantidad de compras, y ciertos proveedores como Ten Cate o las empresas

que arriendan las naves donde la empresa realiza la actividad, tienen un mayor poder de negociación que la compañía que se está estudiando, lo que le hace ser vulnerable.

Por otro lado, el sector tiene un ritmo de crecimiento elevado lo que atrae a nuevas empresas que son competidores potenciales, lo que supone una amenaza, que de momento esta paliada por las fuertes barreras de entrada que tiene el sector y las fuertes reacciones que pueden llevar a cabo las empresas que ya están dentro del sector ante la entrada de una nueva empresa.

Por último, la dimensión más desfavorable es la de los competidores actuales, debido a que la empresa se encuentra en el grupo estratégico donde más empresas están ubicadas en el sector, lo que propicia tener un mayor número de competidores directos que otras empresas del sector, además la existencia de fuertes barreras de movilidad y de salida hacen que la intensidad de la competencia sea elevada, intensidad que solo se ve reducida actualmente por el crecimiento que experimenta el sector y el bajo nivel de equilibrio que existe entre los competidores.

6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En el apartado anterior se ha finalizado la primera etapa de la planificación estratégica, que es el análisis de la situación, que consistía en la realización de un análisis interno y externo de la empresa, con el fin de conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa y a que oportunidades y amenazas se enfrenta.

En el presente capítulo se llevará a cabo la segunda etapa de la planificación estratégica, que recibe el nombre de decisiones estratégicas, en este apartado, utilizando la información de la primera etapa, se formularán diversas estrategias que pretenden mejorar la situación de la empresa, pero no todas las estrategias que se formulan se pueden llevar a la acción, por tanto, se deberá de evaluar todas las estrategias con el fin de seleccionar aquellas que mejor se adapten a la empresa.

Para la realización de esta etapa lo primero que se debe de hacer es una matriz DAFO, esta facilitará la formulación de estrategias que pueden ser de diversos tipos, ofensivas, defensivas, de supervivencia o de reorientación.

Luego, una vez formuladas las estrategias, se ejecutarán tres filtros con el fin de determinar cuáles de las estrategias se adapta mejor a la empresa, estos filtros son: el filtro de ajuste, el filtro de aceptabilidad y el filtro de factibilidad. Las estrategias que pasen estos tres filtros serán las seleccionadas para llevarse a cabo.

6.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. MATRIZ DAFO.

Como se ha visto anteriormente, el primer paso que se debe de realizar para poder formular las estrategias es hacer una tabla resumen del análisis DAFO, en ella aparecerá toda la información obtenida de los análisis interno y externo, es decir, en ella se podrá observar las debilidades y fortalezas de Doménech Hermanos, así como las amenazas y oportunidades que emanan de su entorno.

Que esta información aparezca toda junta en una matriz es realmente útil, pues permite observar de una manera sencilla y gráfica los diferentes factores que muestran cuál es la situación presente de la empresa y cuál puede ser su futuro, además también muestran que posición competitiva tiene la empresa frente a sus competidores.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Capacidad para repartir beneficios entre los accionistas. D2: Capacidad para generar reservas. D3: Incapacidad para vender a través de internet D4: Falta de capacidad para distribuir los productos con medios de transporte propios D5: Falta capacidad para publicitar los productos a gran escala D6: Falta de capacidad para poder comunicarse en redes sociales populares como Twitter, LinkedIn, Instagram D7: Incapacidad de dar un horario amplio y flexible.	A1: Posibilidad de que empresas europeas entren a competir en el mercado nacional sin excesivas restricciones. A2: El aumento de los impuestos puede suponer una pérdida de rentabilidad. A3: Posibilidad de que las ayudas de la Generalitat al emprendimiento atraigan a nuevas empresas al sector. A4: Ralentización del crecimiento económico. A5: Elevado porcentaje de la población activa en paro. A6: Incremento de los costes del personal por el aumento del SMI.

<p>D8: Incapacidad para eliminar solapamientos de información.</p> <p>D9: Incapacidad para que todos los trabajadores estén sin una excesiva carga de trabajo.</p> <p>D10: Incapacidad de dotar lugares de descanso para los trabajadores en su jornada.</p>	<p>A7: PIB per cápita de Muro inferior a la media española.</p> <p>A8: Desaparición de la clase media y con ello una reducción de la demanda.</p> <p>A9: Que la competencia innove más rápidamente y consiga una ventaja competitiva.</p> <p>A10: Mayor número de competidores que otros grupos estratégicos del sector.</p> <p>A11: Existencia de barreras de movilidad que provocan un aumento de la intensidad de la competencia.</p> <p>A12: Fuertes barreras de salida que aumentan la intensidad de la competencia.</p> <p>A13: Gran atractivo del sector y del segmento al que pertenece la empresa por su elevado crecimiento.</p> <p>A14: El césped natural satisface las mismas necesidades que el césped artificial.</p> <p>A15: El cemento satisface las mismas necesidades en la práctica de ciertos deportes como el tenis, el fútbol sala y otros deportes.</p> <p>A16: La construcción de una pista de cemento es más económica que la de una pista de césped artificial.</p> <p>A17: Los costes de cambio de una pista de cemento a una pista de césped artificial son elevados.</p> <p>A18: Ten Cate, al ser la mayor empresa de producción de hilos, impone las condiciones del contrato.</p> <p>A19: El proveedor de las naves donde la empresa realiza su actividad tiene un gran poder de negociación.</p> <p>A20: Leroy Merlin, es el principal cliente de la empresa y pide grandes volúmenes de productos consiguiendo poder de negociación.</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>
<p>F1: Capacidad para pagar a los trabajadores de la empresa.</p> <p>F2: Capacidad de solvencia para hacer frente a imprevistos.</p> <p>F3: Capacidad de compra de las materias primas para producir césped artificial.</p>	<p>O1: Libre circulación de mercancías y personas dentro de los países miembros de la UE.</p> <p>O2: Tratados internacionales que permiten establecer relaciones comerciales con diferentes países del mundo.</p>

<p>F4: Capacidad para pagar a todos los proveedores.</p> <p>F5: Capacidad para atender las dudas y quejas de los clientes adecuadamente.</p> <p>F6: Capacidad para comunicarse con los demás departamentos.</p> <p>F7: Capacidad para atender los pedidos de clientes.</p> <p>F8: Capacidad para comunicarse en diferentes idiomas.</p> <p>F9: Capacidad para gestionar las devoluciones de los productos defectuosos.</p> <p>F10: Capacidad para captar nuevos clientes.</p> <p>F11: Capacidad de obtener acuerdos con proveedores</p> <p>F12: Capacidad de viajar para negociar con los clientes personalmente.</p> <p>F13: Capacidad para vender internacionalmente.</p> <p>F14: Capacidad para producir una gran cantidad de césped artificial.</p> <p>F15: Capacidad de producir un producto de calidad.</p> <p>F16: Capacidad para calcular que cantidad de césped se debe de producir cada día.</p> <p>F17: Capacidad para saber cuándo un pedido debe de estar terminado para que se entregue a tiempo.</p> <p>F18: Capacidad para obtener certificados de calidad</p> <p>F19: Capacidad de detectar errores en la producción</p> <p>F20: Capacidad para transportar los productos en buenas condiciones</p> <p>F21: Capacidad para gestionar existencias de stock.</p> <p>F22: Capacidad para gestionar las reservas de materias primas.</p> <p>F23: Capacidad para entregar los productos en el tiempo acordado.</p> <p>F24: Capacidad para gestionar la página web.</p> <p>F25: Capacidad de transmitir información sobre los productos a potenciales clientes.</p> <p>F26: Capacidad para comunicarse con los clientes a través de Facebook.</p> <p>F27: Capacidad para gestionar los recursos eficientemente.</p> <p>F28: Capacidad para dirigir el negocio.</p> <p>F29: Capacidad de dotar los activos necesarios para la realización de la actividad.</p>	<p>O3: Similar legislación para todas las empresas de un sector dentro de la UE, lo que aumenta la competitividad.</p> <p>O4: Protección de la marca, productos, procesos e innovaciones por la ley de propiedad industrial.</p> <p>O5: Puesta en marcha de la ley que obliga a contabilizar las horas trabajadas por los empleados, lo que puede suponer una pérdida de rentabilidad para las empresas donde se trabajaba en negro.</p> <p>O6: Ayudas de la Generalitat a las empresas que tengan proyectos innovadores y sostenibles</p> <p>O7: Políticas locales de dinamización económica que facilitan el funcionamiento de las empresas de la localidad.</p> <p>O8: Incremento del nivel de renta nacional.</p> <p>O9: Facilidad para encontrar trabajadores en paro, sobre todo jóvenes con estudios.</p> <p>O10: Incremento del SMI que incrementa la renta de los trabajadores.</p> <p>O11: Incremento del PIB per cápita de la localidad de Muro en los últimos años.</p> <p>O12: Aumento de la concienciación de la población con el ahorro de agua lo que hace más atractivo el césped artificial por su gran ahorro de agua.</p> <p>O13: Aumento de personas que practican deporte lo que puede suponer un incremento en la demanda de césped artificial deportivo.</p> <p>O14: Incremento de personas viviendo en ciudades que derivará en un aumento de la demanda para parques y jardines y una disminución de costes logísticos.</p> <p>O15: Estabilización de la población nacional que provocará que la demanda no caiga por aspectos demográficos.</p> <p>O16: Población local con un nivel de formación adecuado para las empresas.</p> <p>O17: Desarrollo del marketing digital que permite una mejor comunicación con los clientes, un ahorro de los costes y la posibilidad de llegar al cliente las 24 horas del día.</p> <p>O18: Utilización de sistemas de información y ERP que posibilitan acceder a la información en cualquier momento y lugar, agilizan el proceso y mejoran las relaciones con clientes y proveedores.</p>
--	---

<p>F30: Capacidad de formar a los empleados. F31: Capacidad para comunicarse con todas las áreas de la empresa. F32: Capacidad para tener a los empleados motivados</p>	<p>O19: Conseguir innovar más que la competencia consiguiendo una ventaja competitiva. O20: Infraestructuras de transporte que permiten transportar mercancías y personas lo más rápido posible. O21: Convenio entre la UPV y la mancomunidad comarcal que puede facilitar el acceso de las empresas a la UPV. O22: Bajo nivel de equilibrio entre los competidores del segmento. O23: Crecimiento elevado del grupo estratégico al que pertenece la empresa, lo que supone una menor intensidad de la competencia. O24: Barreras de entrada al sector y segmento elevadas. O25: Fuertes reacciones de los competidores sobre las empresas que desean entrar en el sector. O26: El césped artificial a largo plazo es más económico que el césped natural. O27: El césped artificial tiene una vida útil mucho más larga que el natural. O28: El césped natural no provoca ninguna obsolescencia al césped artificial. O29: Los costes de cambio de césped artificial al natural son elevados. O30: Las pistas de cemento no producen obsolescencia alguna a las pistas de césped artificial, pues estas incorporan más características al juego. O31: La empresa cuenta con diversos proveedores de hilo. O32: Gran número de empresas que quieren proporcionar suministros de internet, luz y agua a una empresa como Doménech Hermanos. O33: Los proveedores de maquinaria están dispuestos a negociar con la empresa. O34: Baja posibilidad de que se produzca una integración vertical hacia adelante. O35: La empresa tiene un gran número de clientes, con poder de negociación reducido generalmente. O36: Los clientes de la tienda outlet no tienen poder de negociación. O37: La integración vertical hacia atrás es poco probable.</p>
---	--

Tabla 16: Resumen DAFO de Doménech Hermanos. Elaboración propia

Seguidamente se procederá a formular las estrategias, para ello se cruzarán los datos extraídos del análisis DAFO anterior obteniendo de este modo la matriz DAFO, una herramienta estratégica que facilita la identificación de diversas opciones estratégicas. Esta matriz permite formular cuatro tipos de estrategias, que son las siguientes:

- Estrategias ofensivas: Estas estrategias usan las fortalezas para explotar las oportunidades.
- Estrategias de orientación: Pretenden neutralizar las debilidades utilizando las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias defensivas: Las presentes estrategias tienen como objetivo prevenir las amenazas usando las fortalezas.
- Estrategias de supervivencia: Estas tienen la intención de reducir las debilidades de la empresa y esquivar las amenazas del entorno.

La matriz DAFO que se ha realizado para Doménech Hermanos es la siguiente:

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	<p>E1: Aumentar su internacionalización y vender en nuevas regiones de Europa y América. (O1, O2, F8, F10, F12, F13, F14, F23, F25)</p> <p>E2: Patrocinar campeonatos de deportes donde se utilice el césped deportivo de la empresa para dar a conocer a la marca (O13, F10, F25)</p> <p>E3: Realizar investigaciones para mejorar los productos actuales y diferenciarse de los competidores (O4, O6, O19, O21, F3, F4, F14, F18, F19)</p> <p>E4: Hacer campañas entre los clientes para promocionar los nuevos productos (O17, O18, F5, F10, F24, F25, F26)</p>	<p>E5: Crear una tienda online (O17, O18, D3)</p> <p>E6: Realizar una campaña publicitaria en internet para dar a conocer los productos, sus ventajas y la marca a nuevos clientes (O4, O12, O17, D5)</p> <p>E7: Adquirir una flota de camiones y medios de transporte para no subcontratar empresas de transporte (O14, O20, D4)</p> <p>E8: Ampliar la plantilla para reducir la carga laboral de los empleados (O7, O9, O16, O22, D9)</p> <p>E9: Centralizar toda la información en un ERP (O18, D8)</p>
	AMENAZAS	<p>E10: Hacer una gama de productos de menor precio: (A4, A5, A7, A8, F10, F14, F16)</p>	<p>E14: Dotar a la empresa de espacios de descanso y un horario más flexible, para mantener a los trabajadores satisfechos (A11, A12, D10, D7)</p>

		<p>E11: Realizar campañas informativas a clientes potenciales destacando las características que diferencian al césped artificial de los productos sustitutivos. (A14, A15, A16, A17, F5, F10, F24, F25, F26)</p> <p>E12: Enviar muestras a los potenciales clientes que lo soliciten (A10, A13, A14, A15, F14, F15, F18)</p> <p>E13: Establecer una nueva tarifa que suponga una reducción del 10% del precio actual cuando se realice una compra superior a los 250 metros cuadrados en invierno. (A10, A11, A12, A13, F2, F14, F15)</p>	<p>E15: Crear un perfil de la empresa en redes sociales como Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn, y sortear un producto entre los seguidores que compartan el perfil. (A10, A13, D6)</p> <p>E16: Destinar por completo los resultados del ejercicio a reservas para que en años siguientes la empresa tenga ahorros por si se reduce la demanda. (A4, A5, A7, A8, D2)</p>
--	--	--	---

Tabla 17: Matriz DAFO de Doménech Hermanos. Elaboración propia.

Tras la realización de la matriz DAFO se puede observar cómo se han formulado 16 estrategias para Doménech Hermanos, estas pertenecen a las distintas tipologías expuestas anteriormente, en concreto hay cuatro estrategias ofensivas, cinco de reorientación, cuatro defensivas y tres de supervivencia.

Pero todas estas estrategias no se pueden llevar a cabo, pues su implantación necesitaría de unos recursos y de un tiempo que la empresa no dispone, debido a que el entorno puede cambiar rápidamente, por tanto, a continuación, se evaluarán estas estrategias para seleccionar las que mejor se adaptan a la situación de la empresa y del entorno.

6.2 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez formuladas las anteriores estrategias, se ve como la empresa puede optar por diferentes opciones que van desde aumentar su zona de influencia a usar las TIC para aumentar las ventas, pero, como se ha dicho anteriormente, todas no se pueden llevar a cabo, solo unas pocas.

Para poder seleccionar aquellas que mejor se pueden adaptar a la realidad de la empresa, se deberán de tener en cuenta los tres criterios de éxito definidos por Johnson, Scholes y Whittington, que son el ajuste de la estrategia, la aceptabilidad y la factibilidad.

6.2.1 FILTRO 1: AJUSTE DE LA ESTRATEGIA

En este ajuste se pretende seleccionar aquellas estrategias planteadas que mejor se ajustan al análisis estratégico de Doménech Hermanos. Es decir, se pretende saber cómo las estrategias formuladas aprovechan las fortalezas y oportunidades, así como estas neutralizan las amenazas y debilidades a las que se enfrenta la compañía.

Para valorar este filtro existen diferentes métodos como los árboles de decisión, los escenarios o los métodos de puntuación, clasificación o jerarquización. Este último será el que se aplique en el presente caso, consiste en valorar, dándole una ponderación, a cada factor que se encuentra en el análisis DAFO, además de la misión y visión de la empresa. Luego se procede a valorar cada una de las estrategias formuladas, de modo que aquellas que obtengan una puntuación relativa más elevada serán las seleccionadas.

La ejecución completa de este método se podrá ver en el anexo 1, ya que, al ser una tabla Excel con muchos valores no se puede representar en el documento Word de una manera correcta. No obstante, la puntuación relativa de cada estrategia es la siguiente:

PUNTUACIÓN RELATIVA															
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
7,45	6,24	7,2125	6,62375	7,63	6,82375	4,775	5,145	6,35	6,25375	6,52625	5,8775	6,31625	4,9425	5,31125	5,325

Ilustración 12: Puntuación relativa de las estrategias formuladas para Doménech Hermanos. Elaboración propia.

El criterio que se ha tenido en cuenta para determinar que estrategias pasaban el filtro y cuáles no, ha sido el criterio del cálculo del promedio de las puntuaciones relativas, el cual es de 6,175, de modo que las estrategias que están por encima de este valor han pasado el filtro y las de un valor inferior no.

Las estrategias 7, 8, 12, 14, 15 y 16 no han superado este filtro, pues son estrategias que no aprovechan lo suficiente las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa, además tampoco hacen frente de una manera eficiente a las amenazas y debilidades.

Por lo tanto, las estrategias que han superado el filtro de ajuste de la estrategia son la E1, E2, E3, E4, E5, E6, E9, E10, E11 y E13, en total han pasado diez de las dieciséis iniciales.

6.2.2 FILTRO 2: ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA

Este filtro tiene como objetivo conocer que consecuencias derivan de las estrategias que han superado el filtro 1 y si estas consecuencias son asumibles o no por los diferentes grupos de interés que tienen relación con la empresa.

Cada uno de los grupos aceptará una estrategia siempre y cuando mejore su situación inicial, es decir, sea beneficiosa para ellos, de lo contrario el grupo la rechazará, también cabe la posibilidad de que al grupo estratégico le parezca indiferente una estrategia debido a que no le perjudica, pero tampoco le aporta unos beneficios directos.

La opinión de cada grupo dependerá de diferentes criterios, por ejemplo, los directivos de la empresa aceptarán aquellas estrategias que tengan una rentabilidad o una generación de valor elevada y un riesgo bajo, por otra parte, otros grupos como los trabajadores definirán su posición en base a criterios subjetivos y personales.

Por tanto, lo primero que se debe de realizar es un listado de los grupos de interés que existen en la empresa Doménech Hermanos, hay que distinguir a los grupos que se encuentran dentro de la empresa y por tanto tienen poder interno, y a los grupos externos de la misma.

- Grupos de poder interno: Propietarios, Directivos, Trabajadores, Empresas asociadas, Propietarios de las naves industriales.
- Grupos externos: Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Instituciones educativas (realizan los cursos de formación a los empleados), Gobierno local y Administración pública del estado.

Los grupos que se pueden ver en el listado anterior han sido incluidos porque tienen un especial interés en que la situación de la empresa sea positiva, además son los que interactúan con la empresa diariamente.

Cabe mencionar que no todos los grupos de interés tienen la misma importancia a la hora de tomar decisiones, esto hace que el rechazo por parte de un único grupo de interés relevante pueda derivar en que una estrategia no se lleve a cabo, no obstante, el rechazo de varios grupos de interés con poca importancia puede no ser suficiente para que una estrategia no pase el filtro.

En el caso de estudio, los grupos de interés con una gran relevancia a la hora de seleccionar estrategias son los propietarios, los directivos, los trabajadores, las empresas asociadas, los clientes, los proveedores, las instituciones financieras y la administración pública, una posición firme de alguno de estos grupos puede provocar que la estrategia no se llegue a realizar.

Por otro lado, los grupos de interés con poca influencia son los propietarios de las naves industriales, las instituciones educativas y el gobierno local, individualmente estos grupos no tienen la suficiente fuerza para poder cancelar una estrategia, pero si se unen pueden provocar que una estrategia no pase el filtro.

A continuación, se realizará una tabla en la que se podrá observar si cada uno de los grupos acepta, rechaza, o le es indiferente cada una de las estrategias que ha superado el filtro 1, es decir, si tiene interés en que se realice la estrategia.

Siendo.

V: ACEPTADA

X: RECHAZADA

I: INDIFERENTE

GRUPOS ESTRATEGICOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E9	E10	E11	E13
PROPIETARIOS	V	V	V	V	V	V	V	X	X	V
DIRECTIVOS	V	V	V	V	V	V	V	X	X	V
TRABAJADORES	V	I	V	V	V	V	V	I	X	V
EMPRESAS ASOCIADAS	V	I	V	I	I	V	V	I	I	I
PROPIETARIOS NAVES	V	I	V	I	I	I	I	I	I	I
CLIENTES	V	X	I	V	V	V	V	V	V	V
PROVEEDORES	V	I	V	V	V	V	V	X	I	I
INSTITUCIONES FINANCIERAS	V	I	V	V	V	V	I	I	I	I
INSTITUCIONES EDUCATIVAS	V	I	V	I	V	I	V	I	I	I
GOBIERNO LOCAL	V	I	V	I	I	I	I	I	I	I
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	V	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Tabla 18: Aceptabilidad de las estrategias planteadas para Doménech Hermanos. Elaboración propia

Una vez realizada tabla, se puede observar cómo hay un gran número de estrategias que no tienen ningún grupo en contra de su puesta en marcha, estas son la E1, E3, E4, E5, E6, E9 y E13, además todas estas estrategias tienen un gran número de grupos a favor de que se implanten en la empresa, en concreto entre once y seis, a excepción de la estrategia trece que tan solo tiene cuatro grupos a favor.

Los principales grupos a favor de implantar las estrategias anteriores son los directivos y los propietarios y en la mayor parte de los casos los trabajadores y los clientes. No obstante, algunas de las estrategias cuentan con diversos grupos estratégicos a los que les parece indiferente, como es el caso de la estrategia 13, no obstante, estos grupos normalmente les puede resultar indiferente una estrategia porque no les afecta directamente a su rendimiento, pues son grupos que se encuentran fuera del poder interno de la empresa, generalmente.

Por otra parte, hay tres estrategias, la E2, E10 y E11, donde hay grupos que se oponen a su puesta en marcha.

En concreto en la estrategia 2 los clientes de la empresa pueden estar en contra de que Doménech Hermanos quiera patrocinar los torneos dónde se utiliza su césped artificial ya que mayoritariamente los clientes de la compañía son otras empresas que venden al consumidor final, por tanto, si la empresa empieza a ser más conocida entre los consumidores finales los clientes de Doménech pueden perder cuota de mercado pues los clientes finales, como polideportivos, pueden decidir comprar directamente a Doménech y prescindir del intermediario, lo que puede suponer un incremento de la competitividad del sector y una reducción de los clientes que son empresas minoristas porque pueden entender esta estrategia cómo una ofensiva contra ellos, además estos seguramente no estén por la labor de comunicar a Doménech quienes son sus clientes.

Por lo que respecta a la estrategia 10, los directivos y los propietarios están en contra de su implantación porque uno de los rasgos identificativos de Doménech Hermanos es la alta calidad de su césped artificial, si se opta por crear una nueva línea de productos con un precio más bajo, se tendrán que reducir los costes de la empresa y por lo general la calidad del

producto perdiendo de este modo uno de sus atributos principales, además se deberá de buscar nuevos proveedores que permitan obtener la materia prima a un precio más bajo lo que supone un amenaza para los actuales proveedores que venden sus productos a un mayor precio pero con una mayor calidad.

En cuanto a la estrategia 11, esta es rechazada por los propietarios, directivos y trabajadores, debido a que existen muchos blogs en internet donde se muestran las diferencias que existen entre el césped artificial y el natural, su principal producto sustitutivo, por tanto, llevar a cabo una campaña que tiene como fin mostrar la diferencia que existe entre el césped artificial y sus productos sustitutivos es una pérdida de recursos financieros y de tiempo innecesarios ya que los trabajadores del departamento de marketing tendrían una mayor carga de trabajo y además la campaña podría no conseguir los objetivos que se tenían planeados, aumentar la demanda, debido a que la empresa no estaría aportando información nueva al mercado.

Con el rechazo de las anteriores estrategias queda demostrado que el fin que persigue este filtro es eliminar aquellas estrategias que pueden provocar una confrontación entre los diferentes grupos de interés de la empresa, que en el futuro puede derivar en un grave problema corporativo para la empresa, cómo puede ser la pérdida de clientes y proveedores, o de la cultura empresarial.

Por tanto, se puede concluir el filtro argumentando que las estrategias que no pasarán al filtro tres son la 2, la 10 y la 11 porque pueden generar varios conflictos entre los grupos de interés. En cambio, las estrategias 1, 3, 4, 5, 6, 9 y 13 si son aptas para pasar al siguiente filtro, pues tienen la aprobación de los diferentes grupos de interés de Doménech Hermanos, pero esto no es suficiente para poder implantar las estrategias. En el tercer filtro se comprobará si la empresa cuenta con los recursos suficientes para llevar las estrategias a cabo y se realizará la selección de las más adecuadas con la situación de la empresa.

6.2.3 FILTRO 3: FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA

Para finalizar con la evaluación de las estrategias y saber cuáles se seleccionarán para ser implantadas en la empresa, se deberá de realizar el tercer filtro que tiene como fin saber cuáles de las estrategias que han superado el filtro 2 pueden ser establecidas en la empresa verdaderamente. Para ello, se deberá de conocer si la empresa dispone de los recursos, capacidades, conocimientos y del tiempo necesarios para poder poner en marcha las estrategias.

- Estrategia 1: Aumentar su internacionalización y vender a nuevas regiones de América y Europa es una estrategia que en la actualidad no es viable económicamente debido a que para ello se necesita unos recursos financieros y un aumento de personal que hoy en día la empresa no puede llevar a cabo. En primer lugar, para llevar a cabo la internacionalización debería de ponerse en contacto con clientes potenciales de los diversos países, para ello debería de participar en ferias del sector que se realicen en el país donde se quiere implantar o enviar a comerciales a las empresas directamente, en el caso de que la empresa deseara comercializar en un único país dónde antes no tenía presencia, los costes de montar un stand en una feria serían aproximadamente de 150€ por metro cuadrado, teniendo en cuenta que la media de los stands es de unos

50 metros cuadrados, participar en la feria requeriría unos costes de 7.500€, además de los trabajadores que están trabajando allí durante el día que pueden ser cuatro y deben de cobrar su respectivos sueldos, que deberían de estar entre los 80 y 100€ euros diarios, por lo que el coste de una feria que dure un fin de semana puede rondar entre los 8.140€ y los 8.300€, teniendo en cuenta que la empresa no es conocida en ese país tendría que asistir a un número elevado de ferias, unas cuatro, para conseguir los clientes necesarios para que comercializar en el país sea viable. Por lo tanto, la cifra anterior se debe de multiplicar por cuatro, dando un resultado que se sitúa entre los 32.560€ y los 33.200€. Por otro lado, si la empresa en el caso que decida llevar adelante la entrada en un nuevo país debería de contratar nuevos comerciales para poder llegar a acuerdos con los nuevos clientes y mantener el contacto con ellos, como mínimo debería de tener un comercial dedicado a cada país, lo que supondría unos costes de salarios que se sitúa entre los 30.000€ y 40.000€ anuales teniendo en cuenta la cantidad variable, además se deberían de añadir los costes de transporte que pueda realizar, las estancia en el país y los gastos en comida y bebida que pueden alcanzar los 8.000€ anuales, por lo tanto la internacionalización a un nuevo país tiene un coste que puede alcanzar los 81.200€. Además, cabe señalar que la compañía requerirá de varios años para obtener una posición significativa en el nuevo mercado. Estos costes son excesivamente elevados para una empresa como Doménech Hermanos, sin tener la garantía de que en un futuro los puede recuperar. Por tanto, está estrategia no se puede llevar a cabo.

- Estrategia 3: Realizar investigaciones para mejorar los productos actuales y diferenciarse de los competidores. Esta estrategia no es factible por diversos motivos, el primero de ellos es que Doménech Hermanos no cuenta con los recursos suficientes para poder realizar este tipo de investigaciones, pues actualmente tan solo tiene un pequeño laboratorio donde se pueden realizar las pruebas de calidad de los productos, por tanto debería de realizar una inversión muy elevada para adquirir una nueva nave donde poder realizar estas investigaciones, además también debería de adquirir todo el material necesario para poner en marcha dichas investigaciones y contratar a los científicos que lleven a cabo la investigación, por otro lado, esta estrategia requeriría de varios años para poder conseguir su objetivo, y en dicho tiempo el mercado puede haber cambiado mucho.
- Estrategia 4: Hacer campañas entre los clientes para promocionar los nuevos productos es una estrategia factible para la empresa, pues al estar enfocada a sus clientes actuales tienen los suficientes datos, como la dirección, el teléfono y el correo electrónico para dirigirse a ellos directamente. Además, su coste no es elevado pues un trabajador del departamento de marketing y diseño tiene los conocimientos suficientes para poder encargarse de diseñar un catálogo donde remarque las novedades que ofrece la empresa y enviarlo vía email a los clientes, así mismo el tiempo que se requiere para llevar a cabo esta estrategia es reducido, en unas pocas semanas se podría llevar a cabo.

- Estrategia 5: Crear una tienda online es una estrategia que la empresa puede llevar a cabo, pues esta estrategia requiere una estructura tecnológica, como ordenadores, bases datos, ERP, servidores, amplia conexión a internet y página web propia, unos recursos que la empresa ya tiene en la actualidad, así mismo los costes de ejecutar esta estrategia son asumibles por la empresa, lo primero que deberá de hacer es contratar a una empresa que se encargue de la creación y mantenimiento de la tienda online, esta le cobrara por la creación de la tienda online una cifra que se sitúa entre los 1.500€ y 2.500€, más 100€ al mes por su mantenimiento y posicionamiento SEO. Por lo que respecta al tiempo, en pocos meses la empresa contratada puede tener lista la tienda online. Por lo tanto, esta estrategia supera el filtro 3.
- Estrategia 6: Realizar una campaña publicitaria en internet para dar a conocer los productos, sus ventajas y la marca a nuevos clientes, es una estrategia que sí supera el filtro 3, por diversos motivos, el primero es el tiempo y es que en unos pocos meses la empresa puede lanzar su publicidad a diferentes páginas y portales web. Además, su coste es relativamente bajo comparado con los medios convencionales, dependiendo del alcance que se desee alcanzar el precio será menor o mayor, para este caso se calcula que el coste económico puede ser de unos 100€ al día, si se opta por contratar los servicios de adgoclick, con esta inversión se calcula que 19.057 personas verán el anuncio al día y de esas alrededor de 643 personas accederán a la página web, por tanto si se decide mantener la publicidad durante todo el año el coste total será de 36.500€, cantidad asumible por la empresa, además los trabajadores de marketing se pueden encargar del diseño del anuncio lo que puede reducir el coste total, si se llega a un acuerdo.
- Estrategia 9: Centralizar toda la información en un ERP es una estrategia sencilla de poner en marcha pues Doménech en la actualidad cuenta con 3 ERPs por lo que únicamente debería de seleccionar el que mejor se adapte a todas las áreas de la empresa y enseñar a todos los trabajadores que lo necesiten su uso. De este modo la empresa solo tendría que pagar un mantenimiento anual de un software, que permite la actualización y resolución de problemas de este, y un curso de formación para los empleados que lo necesiten. Si se eligiera mantener el ERP de SAP los costes de mantenimiento anual serían un 17% de lo que la empresa pago por obtener la licencia, por otro lado los cursos de formación de SAP tienen un coste que dependerá de las necesidades de aprendizaje y uso que tengan los empleados, en el caso de qué necesite aprender el funcionamiento del software desde cero, hay cursos cuyo coste es de 1400€, en cambio si el trabajador solo necesita aprender el funcionamiento de un módulo el coste del curso puede ser de 280€, dependiendo de que curso sea el tiempo varía entre los tres meses y el año. Por otra parte, el tiempo que se pueda tardar en poner toda la información en un ERP en el caso de Doménech sería reducido, pues mucha de la información se encuentra repetida en los tres ERP a la vez, lo que reduce la información que se debe de transferir, por este motivo es interesante poner toda la información en uno y reducir el tiempo de búsqueda y comprobación de que

todo está correctamente puesto, consiguiendo de este modo una mayor eficiencia, además reduciría los costes de formación y de mantenimiento destinados a los ERP.

- Estrategia 13: Establecer una nueva tarifa que suponga la reducción del 10% del precio cuando se compre más de 250 metros en invierno, es una estrategia que no requiere una inversión directa de dinero, ni de mucho tiempo, tan solo se debería de calcular las implicaciones que esto supondrían en los ingresos de la empresa, en invierno es cuando menos ventas se realizan debido a que con el mal tiempo la gente se interesa menos por su jardín, de modo que la demanda se reduce, por lo tanto esta reducción del precio podría ser atractiva para las empresas que compran a Doménech y podría suponer un aumento de la demanda de la empresa, además tendrían que comprar grandes cantidades, por otro lado la empresa cuenta con recursos financieros suficientes para realizar esta reducción de los precios, de este modo también se prevé un incremento de las ventas que supere el costo de la reducción.

Para finalizar con el análisis de la factibilidad de la empresa, las estrategias 1 y 3 no han superado este filtro debido a que la empresa no cuenta con los recursos y capacidades necesarias para llevar a cabo estas estrategias, por otro lado, cabe destacar que las estrategias 4, 5, 6, 9 y 13 son las que pasan el filtro 3, de este modo estas estrategias son las seleccionadas para ser implantadas en Doménech Hermanos, con el objetivo de mejorar su posición en el mercado y su eficiencia.

A continuación, se realizará una tabla donde se describirán las estrategias que han superado los tres filtros, y por tanto son las elegidas para ser implantadas, con el fin de ver de una manera sencilla cuál es el objetivo que persigue cada una de las estrategias:

N.º	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	OBJETIVO
4	Hacer campañas entre los clientes para promocionar los nuevos productos	Dar a conocer a los clientes actuales de la empresa las novedades del catálogo de Doménech Hermanos
5	Crear una tienda online	Dar una mayor facilidad y comodidad a los clientes para realizar la compra del producto que deseen
6	Realizar una campaña publicitaria en internet	Dar a conocer la empresa a un mayor número de clientes, aumentando de este modo los clientes que son consumidores finales
9	Centralizar toda la información en un ERP	Reducir los tiempos de búsqueda y comprobación de la información que se encuentra en los tres ERP que tiene la empresa actualmente.
13	Establecer una nueva tarifa que suponga una reducción del 10% del precio actual cuando se realice una compra superior a los 250 metros en invierno	Hacer una promoción en invierno, que es la temporada baja, para aumentar las ventas y reducir la estacionalidad de la demanda.

Tabla 19: Resumen de las estrategias que han superado los tres filtros. Elaboración propia

Con la formulación, evaluación y selección de estrategias, que se ha realizado en el presente capítulo, se puede dar finalizada la segunda etapa del plan estratégico que tiene como objetivo tomar decisiones estratégicas. Al inició se han formulado 16 estrategias, pero como se ha dicho durante toda la etapa no se pueden llevar a cabo todas ellas, pues Doménech tiene unos recursos limitados. En el primer filtro se han descartado seis estrategias debido a que no se adaptaban de una forma óptima a la situación interna de la empresa, ni al entorno. En el segundo filtro han sido tres las estrategias eliminadas, pues podían provocar diversos conflictos entre los grupos de interés de la empresa. Por último, en el tercer filtro se han eliminado dos estrategias por falta de recursos y capacidades. Por tanto, de las dieciséis estrategias que se han formulado, solo cinco son las seleccionadas para ser implantadas en la empresa. En el siguiente capítulo se definirán las actuaciones que se deben llevar a cabo en cada una de las cinco estrategias y se elaborará un presupuesto del plan estratégico.

7. PLANES DE ACCIÓN

En este capítulo se realizará la tercera etapa de la planificación estratégica, con ella se pondrá fin al plan estratégico, tras haber realizado un análisis de la situación de la empresa y haber tomado decisiones estratégicas, llega el momento de definir las decisiones operativas de la empresa.

Estas decisiones operativas consisten en elaborar un plan de acción para las estrategias que han sido seleccionadas en la anterior etapa, de este modo quedará formalizado cuáles son las actuaciones o tareas que se deben de realizar para que las estrategias sean efectivas, también se deberá seleccionar a un responsable que se encargue de supervisar que la acción se realiza adecuadamente y en el tiempo previsto, uno de los aspectos más importantes de un plan de acción es el establecimiento de una fecha objetivo, además se debe determinar que recursos son necesarios para su puesta en marcha, cuánto dinero se necesita y cuantas personas trabajarán en su consecución.

Posteriormente, se realizará una priorización de los planes de acción, que tiene como fin establecer una jerarquía u orden de estos, de este modo se podrá saber que planes de acción se deben de ejecutar primero según la importancia y urgencia que tengan.

Luego de elaborar los planes de acción se comprobará que el plan estratégico es económicamente viable, para ello se plantearán tres escenarios, uno pesimista, uno optimista y uno realista, donde se pondrán los ingresos que genera el plan estratégico y los costes de su puesta en marcha.

7.1 ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Para elaborar el plan de acción de una estrategia primero es necesario que la estrategia esté definida correctamente, para ello se debe de cuantificar, temporizar y hacer que sea medible el objetivo que se persigue. De este modo resulta más sencillo determinar los recursos que son necesarios para su consecución.

A continuación, se confeccionarán los planes de acción de cada una de las cinco estrategias:

Estrategia 4:

Objetivo: Hacer campaña entre los clientes actuales para promocionar los nuevos productos a través de email, a partir de enero de 2020

Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1. Reunir a todos los responsables de los diferentes departamentos para indicar cuál es el objetivo de la estrategia, calcular cuál puede ser su coste monetario, cuanto tiempo tardará en implantarse y que recursos se necesitarán para llevarla a cabo	1 de agosto de 2019	Gerente	Tiempo: 1 semana

2. Seleccionar cuál de los trabajadores del departamento de Marketing se va a encargar de esta campaña	14 de agosto de 2019	Director del departamento de Marketing	Tiempo: 1 semana
3. Comunicarle al trabajador que objetivo tiene la campaña publicitaria y para cuando debe de estar realizada	16 de agosto de 2019	Director del departamento de marketing	Tiempo: 2 días
4. Buscar una empresa de formación para el trabajador de marketing	23 de agosto de 2019	Director de administración	Tiempo: 1 semana Recursos: Personal que realice la búsqueda
5. Formar al trabajador en los nuevos métodos de marketing	23 de octubre de 2019	Empresa de formación	Tiempo: 2 mes Coste: 800€ Recursos: Personal exterior que de la formación
6. Comunicar al trabajador todas las novedades que se han añadido a los productos y que ventajas aportan al césped	28 de octubre de 2019	Director de producción	Tiempo: 5 días
7. Diseño del catálogo de novedades que se enviará al cliente	6 de diciembre de 2019	Trabajador de Marketing	Tiempo: 39 días Recursos: Material informático y software de diseño
8. Presentación del catálogo al gerente y a los directores de cada departamento para que lo valoren y soliciten cambios si lo desean	9 de diciembre de 2019	Trabajador de Marketing	Tiempo: 30 minutos
9. Realización de las modificaciones necesarias en el catálogo	16 de diciembre de 2019	Trabajador de Marketing	Tiempo: 1 semana Recursos: Material informático y software de diseño
10. Presentación del catálogo modificado al gerente y a los directores de cada departamento para que den el visto bueno	17 de diciembre de 2019	Trabajador de Marketing	Tiempo: 30 minutos
11. Aprobación del catálogo por todos los responsables de departamento	17 de diciembre de 2019	Gerente	Tiempo: 15 minutos

12. Aportación al trabajador de marketing de la información de los clientes a quienes debe de enviar el catálogo.	18 de diciembre de 2019	Controller de la empresa	Tiempo: 1 día
13. Enviar los correos electrónicos a los clientes de la empresa	5 de enero de 2020	Trabajador de Marketing	Tiempo: 3 días Recursos: Material informático, internet

Tabla 20: Plan de acción de la estrategia 4. Elaboración propia

Estrategia 5:

Objetivo: Añadir a la página web de la empresa una tienda online facilitando la compra a los clientes a partir de marzo de 2020			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1. Reunir a todos los responsables de los diferentes departamentos para indicar cuál es el objetivo de la estrategia, calcular cuál puede ser su coste monetario, cuanto tiempo tardará en implantarse y que recursos se necesitarán para llevarla a cabo	7 de agosto de 2020	Gerente	Tiempo: 1 semana
2. Buscar a la empresa que se encargue de realizar la tienda online	13 de septiembre de 2020	Director comercial	Tiempo: 1 mes y una semana
3. Formalizar contrato con la agencia eCommerce que se encargue de diseñar la tienda online	18 de septiembre de 2020	Gerente	Tiempo: 5 días
4. Reunión para comunicar a la agencia eCommerce cómo debe ser la tienda online	23 de septiembre de 2020	Gerente	Tiempo: 5 días
5. Diseño de una versión beta de la tienda online	25 de noviembre de 2020	Agencia eCommerce	Tiempo: 2 meses Coste: 800€ Recursos: Programador de tiendas online
6. Buscar a clientes de confianza que quieran probar la versión beta de la tienda online	15 de diciembre de 2020	Director de atención al cliente	Tiempo: 20 días Recursos: Lista de clientes
7. Poner a prueba la versión beta de la tienda online	25 de enero de 2020	Agencia eCommerce	Tiempo: 2 meses Recursos: Ordenador, recursos online y clientes

8. Diseñar una encuesta para saber si los clientes que han probado la versión beta están satisfechos con la página web	28 de enero de 2020	Director de atención al cliente	Tiempo: 2 semanas Coste: 500€ Recursos: Personal que diseñe la encuesta
9. Repartir la encuesta entre los clientes	29 de enero de 2020	Director de atención al cliente	Tiempo: 1 día Recursos: Personal que reparta la encuesta
10. Recoger y analizar los resultados de la encuesta	18 de febrero de 2020	Controller de la empresa	Tiempo: 20 días Recursos: Programas de análisis de datos y personal que los analice
11. Si los resultados son positivos comunicar a la agencia eCommerce que ponga en funcionamiento la tienda online el 1 de marzo	19 de febrero de 2020	Gerente	Tiempo: 1 día
12. Puesta en funcionamiento de la tienda online	1 de marzo de 2020	Agencia eCommerce	Tiempo: 11 días Coste: 1.200€ Recursos: Ordenador y recursos online
13. Mantenimiento de la tienda online	31 de diciembre de 2020	Agencia eCommerce	Coste: 200€ al mes Recursos: Ordenador y recursos online

Tabla 21: Plan de acción de la estrategia 5. Elaboración propia

Estrategia 6:

Objetivo: Realizar una campaña publicitaria en internet para dar a conocer la empresa a un mayor número de clientes, sobre todo consumidores finales, a partir del 15 de diciembre de 2019

Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1. Reunir a todos los responsables de los diferentes departamentos para indicar cuál es el objetivo de la estrategia, calcular cuál puede ser su coste monetario, cuanto tiempo tardará en implantarse y que recursos se necesitarán para llevarla a cabo	5 de agosto de 2019	Gerente	Tiempo: 1 semana
2. Buscar a una empresa que se encargue de realizar la campaña de marketing online	2 de septiembre de 2019	Director comercial	Tiempo: 27 días

3. Formalizar contrato entre la empresa de marketing online y Doménech Hermanos	6 de septiembre de 2019	Gerente	Tiempo: 4 días
4. Reunión para comunicar a la empresa de marketing online cómo debe de ser la campaña y en que páginas web y redes sociales quiere salir	13 de septiembre de 2019	Gerente	Tiempo: 1 semana
5. Diseño del anuncio	13 de noviembre de 2019	Director de marketing	Tiempo: 2 meses Recursos: Personal de diseño
6. Presentación del diseño del anuncio al gerente y a los directores de los departamentos de la empresa	14 de noviembre de 2019	Director de marketing	Tiempo: 30 minutos
7. Entrega del diseño del anuncio a la empresa de marketing online para que lo suba a las páginas donde desea Doménech Hermanos	18 de noviembre de 2019	Director comercial	Tiempo: 4 días
8. Vinculación del anuncio con la página web	30 de noviembre de 2019	Empresa de marketing online	Tiempo: 12 días Coste: 100€ Recursos: Informático, ordenador, recursos online
9. Colocación del anuncio en las páginas dónde pueden estar los clientes de Doménech Hermanos y posicionamiento SEO y SEM de la página de la empresa	15 de diciembre de 2019	Empresa de marketing online	Tiempo: 15 días Coste: 100€/ día Recursos: Informático, ordenador, recursos online
10. Mantenimiento del anuncio durante 2020	31 de diciembre de 2020	Empresa de marketing online y gerente de Doménech Hermanos	Tiempo: 1 año Coste: 36.500€/año

Tabla 22: Plan de acción de la estrategia 6. Elaboración propia

Estrategia 9:

Objetivo: Centralizar toda la información en un ERP, reduciendo de esta forma los tiempos de búsqueda y de comprobación de que la información está bien transcrita, y permitir una mejor comunicación con los clientes y proveedores. Para junio de 2020.

Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1. Reunir a todos los responsables de los diferentes departamentos para indicar cuál es el objetivo de la estrategia, calcular cuál puede ser su coste monetario, cuanto tiempo tardará en implantarse y que recursos se necesitarán para llevarla a cabo	1 de noviembre de 2019	Gerente	Tiempo: 1 semana
2. Buscar a un consultor de ERP que indique cuál es el mejor ERP que se adapta a la empresa, de los que tiene la empresa en la actualidad	14 de noviembre de 2019	Director administrativo	Tiempo: 2 semanas
3. Contratar al consultor de ERP hasta fin de obra	18 de noviembre de 2019	Director administrativo	Tiempo: 4 días Coste: 1.200€ al mes
4. Selección del mejor ERP para la empresa	2 de diciembre de 2019	Consultor de ERP	Tiempo: 2 semanas Recursos: Experto en ERP
5. Buscar un curso de formación en el ERP seleccionado para los trabajadores que lo necesiten	25 de diciembre de 2019	Director comercial	Tiempo: 23 días
6. Trasladar todos los datos de los ERP no seleccionados al seleccionado	2 de abril de 2019	Consultor de ERP	Tiempo: 4 meses Recursos: Experto en ERP
7. Realización del curso de formación para los empleados que lo necesiten	7 de abril de 2019	Empresa de formación	Tiempo: 4 meses Coste: 380 €/persona Recursos: Personal exterior que de la formación
8. Eliminación de todos los ERP menos el seleccionado, puesta en marcha de este	15 de abril de 2019	Consultor de ERP	Tiempo: 1 semana Recursos: Experto en ERP

9. Actualización anual de los paquetes que incluye el ERP	16 de abril de 2019	Consultor de ERP	Coste: 2250€/año
--	---------------------	------------------	------------------

Tabla 23: Plan de acción de la estrategia 9. Elaboración propia

Estrategia 13:

Objetivo: Establecer una reducción del 10% del precio actual a las compras que superen los 250 metros en los meses de invierno para mitigar la reducción de la demanda. Para inicios de noviembre de 2019

Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1. Reunir a todos los responsables de los diferentes departamentos para indicar cuál es el objetivo de la estrategia, calcular cuál puede ser su coste monetario, cuanto tiempo tardará en implantarse y que recursos se necesitarán para llevarla a cabo	1 de agosto de 2019	Gerente	Tiempo: 1 semana
2. Buscar una empresa que se encargue de realizar un estudio de mercado para saber si aumentará la demanda realizando esta oferta.	7 de agosto de 2019	Director comercial	Tiempo: 1 semana
3. Realizar un contrato entre la empresa que hará el estudio de mercado y Doménech Hermanos.	12 de agosto de 2019	Gerente	Tiempo: 5 días
4. Realizar el estudio de mercado para saber si los clientes comprarían más si se realizará esta bajada de precios	15 de septiembre de 2019	Empresa de estudios de mercado	Tiempo: 1 mes Coste: 2.000€ Recursos: Personal externo especializado en estudios de mercado
5. Analizar los resultados del estudio de mercado	30 de septiembre de 2019	Controller de la empresa y empresa de estudios de mercado	Tiempo: 15 días Recursos: Controller y personal externo especializado en estudios de mercado

6. Si los resultados son positivos hacer un estudio de la viabilidad de la estrategia	15 de octubre de 2019	Director financiero de la empresa	Tiempo: 15 días Recursos: personal que se encargue de calcular la viabilidad
7. Si la estrategia es viable económicamente comunicarse con los clientes actuales para anunciarles la oferta	1 de noviembre de 2019	Director comercial	Tiempo: 15 días Coste: 500€ Recursos: Tecnologías de comunicación
8. Realizar la reducción del precio	2 de noviembre de 2019	Gerente	Tiempo: 1 día

Tabla 24: Plan de acción de la estrategia 13. Elaboración propia

7.1.1 PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Como se ha podido comprobar en la etapa anterior hay cinco planes de acción, los cuales se desarrollan durante fechas similares, esto puede suponer una sobrecarga de trabajo para ciertos puestos, lo que hace necesario realizar una priorización de los planes de acción.

Para priorizar los planes de acción tan solo será necesario seleccionar dos variables, en este caso, pues tan solo hay cinco planes de acción, si hubiese más planes de acción se realizaría una matriz de priorización.

Las variables que se utilizarán para clasificar a los planes de acción serán la importancia de que el plan consiga los objetivos estratégicos de Doménech Hermanos y la urgencia del plan en cuanto al plazo de finalización. La urgencia y la importancia de un plan serán valoradas como alta o baja, de forma que se podrá clasificar a los planes de acción de la siguiente manera:

		URGENCIA	
		Baja	Alta
IMPORTANCIA	Alta	Vigilancia estratégica	Acciones prioritarias
	Baja	Irrelevancia estratégica	Acciones operativas

Tabla 25: Matriz teórica de priorización. Elaboración propia

A continuación, se procederá a clasificar a cada uno de los planes de acción:

Plan de acción de la estrategia 4:

El presente plan de acción tiene una importancia alta debido a que dar a conocer a los clientes las novedades de la empresa puede incrementar la demanda, además da entender que la empresa está innovando para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera óptima, lo que es positivo.

Por lo que respecta a la urgencia, esta es alta pues debe de estar finalizado el plan de acción en enero de 2020.

Plan de acción de la estrategia 5:

La importancia de este plan de acción es alta, puesto que permitirá que los clientes tengan una mayor facilidad para realizar compras a la empresa, además supone un paso hacia adelante tecnológicamente hablando.

La urgencia del mismo plan es baja ya que su puesta en funcionamiento está prevista para marzo de 2020.

Plan de acción de la estrategia 6:

Este plan de acción presenta una importancia alta pues sus objetivos es darse a conocer al gran público a través de internet, lo que incrementará su demanda considerablemente, pues sus clientes que sean consumidores finales aumentarán rápidamente, además se podrá dar a conocer a nuevas empresas.

En cuanto a la urgencia del plan es alta porque la empresa debe de lanzar la campaña publicitaria el 15 de diciembre de 2020.

Plan de acción de la estrategia 9:

La importancia de llevar a cabo este plan de acción es baja, pues el plan pretende mejorar el funcionamiento interno de la empresa unificando toda la información en un ERP, es decir pretende usar solo un ERP en vez de los tres que tiene la empresa actualmente, si no se llevase a cabo la empresa seguiría funcionando, y contaría con sistemas de información, aunque no se utilizarían de la forma más eficiente posible.

Por otro lado, su urgencia es baja, pues el plan debe de estar finalizado para junio de 2020.

Plan de acción de la estrategia 13:

Este plan de acción tiene como objetivo reducir la estacionalidad de la demanda, por lo que su importancia es alta, pues una demanda estable durante el año permite una mejor planificación de la empresa, además se incrementarán los ingresos en esta época del año.

Su urgencia es alta pues el plan de acción debe de llevarse a cabo a inicios de noviembre de 2019.

Una vez analizadas las variables de importancia y urgencia en cada uno de los planes de acción, la clasificación de estos queda de la siguiente forma:

		URGENCIA	
		Baja	Alta
IMPORTANCIA	Alta	Vigilancia estratégica Plan de acción 5	Acciones prioritarias Plan de acción 13 Plan de acción 6 Plan de acción 4
	Baja	Irrelevancia estratégica Plan de acción 9	Acciones operativas

Tabla 26: Matriz de priorización de los planes de acción de Doménech Hermanos. Elaboración propia

De la tabla anterior se puede extraer que la priorización de los planes de acción es la siguiente:

1. Plan de acción de la estrategia 13
2. Plan de acción de la estrategia 6
3. Plan de acción de la estrategia 4
4. Plan de acción de la estrategia 5
5. Plan de acción de la estrategia 9

Cabe mencionar que los tres planes que están dentro de las acciones prioritarias pueden tener un orden distinto, pues tienen la misma importancia y urgencia.

7.2 VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para finalizar con el plan estratégico de Doménech Hermanos, se comprobará que el plan es económicamente viable para la empresa, es decir, que el plan genera más ingresos que gastos.

Para ello lo primero que se deberá de extraer son todos los costes que genera el plan, la mayoría de ellos salen representados en los planes de acción, otros como el salario del personal se añadirán a continuación:

Costes del plan estratégico	Cantidad de €
Curso de formación de marketing para el empleado que debe de llevar a cabo la promoción de nuevos productos	800€
Diseño versión beta tienda online	800€
Diseño de una encuesta para saber si los clientes están satisfechos con la tienda online en versión beta	500€
Puesta en funcionamiento de la tienda online	1.200€
Mantenimiento de la tienda online	2.000€
Vinculación del anuncio en internet con la página web	100€
Mantener el anuncio en internet durante un año	36.500€
Salario del consultor en ERP durante 5 meses	6.000€
Cursos de formación en ERP para 15 personas	5.700€
Actualización de los paquetes que incluye el ERP	2.250€
Estudio de mercado para saber la reacción de los clientes con la oferta de un 10% de descuento cuando su compra supere los 250 metros, en invierno	2.000€

Comunicación directa con los clientes para anunciar la oferta	500€
Gastos de personal interno de la empresa	243.319€
Costes totales del plan estratégico	301.669€

Tabla 27: Gastos del plan estratégico de Doménech Hermanos. Elaboración propia

Los gastos del personal interno de la empresa se han calculado teniendo en cuenta los gastos de 2018, que son de 2.433.185€, cabe destacar que en el plan estratégico no se prevé un aumento de la plantilla, por este motivo se puede decir que el gasto será el mismo en los próximos años, por tanto, se utiliza esta cifra. Además, se ha calculado que el 10% de los gastos de personal serán los que consuma el plan estratégico, por esta razón este plan tiene unos gastos de personal de 243.319€.

A continuación, se extraerán los ingresos que se esperan obtener de este plan estratégico, para ello se tendrá en cuenta los ingresos que generó la empresa en el año 2018, 26.595.759€. Se plantearán tres escenarios, uno pesimista en el que el plan estratégico tan solo genera unos ingresos que suponen el 1% de los obtenidos en el 2018, uno realista donde los ingresos son un 10% y uno optimista donde los ingresos alcanzan un 20% de los generados en 2018.

Escenarios	Ingresos
Pesimista 1%	265.958€
Realista 10%	2.659.576€
Optimista 20%	5.319.152€

Tabla 28: Ingresos esperados provenientes del plan estratégico de Doménech Hermanos. Elaboración propia

Una vez obtenidos los costes y los ingresos, se procederá a realizar un análisis de cada uno de los escenarios planteados anteriormente.

7.2.1 VIABILIDAD EN EL ESCENARIO PESIMISTA

	Año 1	Año 2
Curso de formación de marketing	800€	0€
Diseño versión beta tienda online	800€	0€
Diseño encuesta tienda online	500€	0€
Puesta en funcionamiento de la tienda online	1.200€	0€
Mantenimiento de la tienda online	2.000€	2.000€
Vinculación del anuncio en internet con la página web	100€	0€
Anuncio en internet	36.500€	36.500€
Consultor en ERP	6.000€	0€
Cursos de formación en ERP para 15 personas	5.700€	0€
Actualización de los paquetes que incluye el ERP	2.250€	2.250€
Estudio de mercado para saber la reacción de los clientes con la oferta	2.000€	0€
Comunicación directa con los clientes	500€	500€
Gastos de personal interno de la empresa	243.319€	24.332€
Costes totales del plan estratégico	301.669€	65.582€
Ingresos	265.958€	268.617€
Resultado del plan de acción	-35.711€	203.035€

Tabla 29: Viabilidad del plan estratégico escenario pesimista. Elaboración propia

En este escenario, cómo se ha indicado anteriormente, los ingresos de la empresa aplicando el plan estratégico solo aumentan un 1% el primer año, es decir, el plan estratégico solo genera 265.958€, una cantidad que es inferior a los costes de ponerlo en marcha, que son de 301.669€, lo que supone que el primer año este genere unas pérdidas de 35.711€, no obstante, el segundo año con una reducción de los costes significativa, ya que muchas de las actividades que generaban gastos ya no se tienen que realizar y el tiempo que el personal dedica a la consecución de las estrategias es menor, un 10% respecto al primer año, y un incremento de las ventas del 1% respecto al primer año, la empresa obtiene unos beneficios aplicando el plan estratégico de 203.035€, por lo tanto el plan estratégico es viable a partir del segundo año.

7.2.2 VIABILIDAD EN EL ESCENARIO REALISTA

	Año 1	Año 2
Curso de formación de marketing	800€	0€
Diseño versión beta tienda online	800€	0€
Diseño encuesta tienda online	500€	0€
Puesta en funcionamiento de la tienda online	1.200€	0€
Mantenimiento de la tienda online	2.000€	2.000€
Vinculación del anuncio en internet con la página web	100€	0€
Anuncio en internet	36.500€	36.500€
Consultor en ERP	6.000€	0€
Cursos de formación en ERP para 15 personas	5.700€	0€
Actualización de los paquetes que incluye el ERP	2.250€	2.250€
Estudio de mercado para saber la reacción de los clientes con la oferta	2.000€	0€
Comunicación directa con los clientes	500€	500€
Gastos de personal interno de la empresa	243.319€	24.332€
Costes totales del plan estratégico	301.669€	65.582€
Ingresos	2.659.576€	2.925.533€
Resultado del plan de acción	2.357.907€	2.859.951€

Tabla 30: Viabilidad del plan estratégico escenario realista. Elaboración propia

En un escenario realista, donde el plan estratégico provoca un aumento de los ingresos de la empresa del 10% el primer año, generando este unos ingresos de 2.659.576€ con unos costes de 301.669€, la empresa obtiene un beneficio de 2.357.907€ con este plan estratégico, este beneficio aumenta en el segundo año debido a que hay una reducción de los costes en el plan estratégico de 236.087€ y un aumento de los ingresos de 265.957€, lo que genera que el resultado final que se extrae del plan sea 2.859.951€, por tanto es viable en este escenario.

7.2.3 VIABILIDAD EN EL ESCENARIO OPTIMISTA

	Año 1	Año 2
Curso de formación de marketing	800€	0€
Diseño versión beta tienda online	800€	0€
Diseño encuesta tienda online	500€	0€
Puesta en funcionamiento de la tienda online	1.200€	0€
Mantenimiento de la tienda online	2.000€	2.000€
Vinculación del anuncio en internet con la página web	100€	0€
Anuncio en internet	36.500€	36.500€
Consultor en ERP	6.000€	0€
Cursos de formación en ERP para 15 personas	5.700€	0€
Actualización de los paquetes que incluye el ERP	2.250€	2.250€
Estudio de mercado para saber la reacción de los clientes con la oferta	2.000€	0€
Comunicación directa con los clientes	500€	500€
Gastos de personal interno de la empresa	243.319€	24.332€
Costes totales del plan estratégico	301.669€	65.582€
Ingresos	5.319.152€	6.382.928€
Resultado del plan de acción	5.017.483€	6.317.346€

Tabla 31: Viabilidad del plan estratégico escenario optimista. Elaboración propia

Por último, en el escenario optimista donde se espera que el plan estratégico genere un 20% de los ingresos que la empresa obtuvo en el año 2018, se obtiene en el primer año una rentabilidad de 5.017.483€, y en el segundo año con un aumento del 20% de los ingresos respecto al año anterior y reduciendo los costes un 78,26% se obtiene una rentabilidad de 6.317.34€, por lo que este escenario también es viable.

Una vez observados todos los escenarios, cabe destacar que el plan estratégico es viable en cualquier de los tres, aunque en el pesimista el primer año se obtienen pérdidas. Esto es debido en gran parte a que los costes de llevar a cabo el plan estratégico son reducidos para una empresa como Doménech Hermanos, donde el año 2018 obtuvo unos ingresos de 26.595.759€ y unos beneficios de 388.978€. Además, si estos ingresos aumentan cada año y los costes se reducen con la ejecución del plan estratégico, es previsible que la empresa obtenga mayores beneficios a lo largo del tiempo.

Demostrada la viabilidad del proyecto y realizados los planes de acción de cada una de las estrategias que debe seguir la compañía, se puede dar por finalizado el desarrollo del plan estratégico que se ha realizado para la empresa Doménech Hermanos, en el siguiente capítulo se expondrán las conclusiones que se han obtenido del plan estratégico y con ello se dará fin al trabajo.

8. CONCLUSIONES

Tras haber finalizado todo el proceso que implica la planificación estratégica, llega el momento de exponer las conclusiones que se han extraído del plan estratégico de Doménech Hermanos, estas son las siguientes:

1. Doménech Hermanos cuenta con una gran cantidad de recursos, los cuales, proporcionan a la empresa fortalezas clave del sector, que hacen que la compañía pueda estar por delante de sus competidores en aspectos como la producción o las finanzas, no obstante, hay aspectos internos que debe de mejorar, pues forman incapacidades y debilidades clave, siendo superado por los competidores en estos aspectos, como, por ejemplo, la tienda online o las campañas publicitarias.
2. El sector al que pertenece Doménech Hermanos ofrece muchas oportunidades de crecimiento a la empresa, pues en los últimos años este ha crecido considerablemente y tiene una tendencia alcista para los próximos, se prevé un crecimiento de más del 10% en los próximos 3 años. Además, el césped artificial presenta muchas ventajas sobre sus productos sustitutivos, es difícil que se produzca una integración vertical hacia adelante o atrás, sus competidores son muy heterogéneos y hay poco equilibrio entre ellos, no obstante, también presenta importantes amenazas como las barreras de salida o de movilidad.
3. Por lo que respecta al entorno general cabe destacar que presenta diversas amenazas, sobre todo económicas, pues la amenaza de una ralentización de la economía está presente y puede provocar que las ventas de Doménech Hermanos se reduzcan, no obstante, también este entorno presenta muchas oportunidades, sobre todo políticas y tecnologías, que la empresa debe de potenciar junto con sus fortalezas para seguir creciendo, de lo contrario en el futuro podrían volverse contra ella y ser una amenaza.
4. Tras haber realizado un análisis DAFO se han formulado 16 estrategias, de las cuales, tan solo han superado todos los filtros 5 de ellas, es decir, una de cada tres, lo que demuestra la gran capacidad que tiene la empresa para realizar actuaciones que le permitan seguir creciendo. Además, algunas de las estrategias que se han planteado eliminan algunas de las debilidades internas que tiene Doménech Hermanos, consiguiendo de este modo que en el futuro la empresa se vea menos amenazada por sus competidores y obteniendo una imagen más innovadora de la misma.
5. Cabe destacar que el plan financiero que se ha planteado es totalmente viable para la compañía, pudiendo aumentar sus ingresos considerablemente con unos costes muy inferiores a estos.

Por último, se puede afirmar que Doménech Hermanos presenta un gran potencial de crecimiento, pues cuenta con los recursos y capacidades suficientes para aprovechar las oportunidades y hacer frente las amenazas y debilidades que tiene la empresa, pero depende de la dirección de esta la toma de decisiones que pueden hacer que se aproveche este potencial que posee la empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

- 20minutos. (13 de mayo de 2019). Obtenido de www.20minutos.es:
<https://www.20minutos.es/noticia/3635255/0/como-afecta-nueva-normativa-obligacion-registro-horario-laboral-empresas-trabajadores/>
- Ajuntament de Muro d'Alcoi. (07 de Julio de 2019). Obtenido de ADL Vila de Muro:
<http://www.vilademuro.net/ca/Arees/9/adl/34/el-departament.html>
- Allied Market Research. (15 de Junio de 2019). Obtenido de Allied Market Research últimos informes : <https://www.alliedmarketresearch.com/artificial-turf-market>
- Andrews, k. R. (1965). *Business policy: Text and cases*. Homewood: Irwin.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de control de gestión* . Madrid : McGraw-Hill.
- BBVA. (8 de Mayo de 2019). Obtenido de www.bbva.com:
<https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/clasificacion-de-empresas-por-tamano/index.jsp>
- BeaulieuInternationalGroup. (8 de Mayo de 2019). Obtenido de Bintg: <https://bintg.com/es/la-empresa>
- CCGrass. (25 de Abril de 2018). Obtenido de CCGrass Noticias : <https://www.ccgrass.com/ami-grass-yarn-tufters-forum-2018-barcelona/>
- Certo, S., & Peter, J. (1997). *Dirección estratégica* . Madrid: McGraw-Hill.
- Diario ABC. (22 de Abril de 2019). Obtenido de ABC economía :
https://www.abc.es/economia/abci-clase-media-queda-sin-sitio-201904220337_noticia.html
- El confidencial. (17 de Enero de 2019). Obtenido de El confidencial economía :
https://www.elconfidencial.com/economia/2019-01-17/cambio-ciclo-economia-optimismo-empresas-desaparece-confianza_1763426/
- El Mundo. (9 de septiembre de 2018). Obtenido de El Mundo. Planeta inteligente :
<http://www.planetainteligente.elmundo.es/eco/10-pasos-para-ahorrar-agua-en-casa>
- Expansión. (09 de Julio de 2019). Obtenido de Datosmacro.com:
<https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/renta/espana/municipios/valencia/alicante/muro-de-alcoy>
- Generalitat Valenciana. (09 de Julio de 2019). Obtenido de Empresas GVA:
https://www.gva.es/va/inicio/empresas/emp_necesito_obtener_financiacion
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

- INE. (5 de junio de 2019). Obtenido de INE Base:
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=28609>
- INE. (6 de Junio de 2019). Obtenido de INE Base: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4084>
- INE. (9 de Junio de 2019). Obtenido de INE Base:
<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/p278/p01/2018-2068/pob/l0/&file=01000.px>
- Ministerio de educación, cultura y deporte. (3 de mayo de 2018). Obtenido de cultura y deporte gob: http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2018/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2018.pdf
- Ministerio de fomento. (10 de Junio de 2019). Obtenido de Ministerio de fomento transporte:
https://www.fomento.gob.es/transporte_terrestre
- Oficina española de patentes y marcas. (3 de mayo de 2019). Obtenido de www.oepm.es:
https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/propiedad_industrial/
- Oficina española de patentes y marcas. (10 de Mayo de 2019). Obtenido de [consultas2.oepm](http://consultas2.oepm.es):
<http://consultas2.oepm.es/ceo/jsp/busqueda/consultaExterna.xhtml?numExp=M3100506>
- Página66. (23 de Octubre de 2014). Obtenido de www.pagina66.com:
<https://pagina66.com/art/97557/beaulieu-adquiere-domenech-hermanos>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Professional BookKeeping Services S.L. (22 de octubre de 2018). Obtenido de www.pbs.es:
<https://www.pbs.es/la-fiscalidad-que-nos-espera-en-el-impuesto-de-sociedades-2019/>
- Ronda Pupo, G., & Guerras Martin, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1926-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 162-188.
- SABI. (14 de Mayo de 2019). Obtenido de www.sabi.bvdinfo.com:
https://sabi.bvdinfo.com/version-2019417/Report.serv?_CID=592&context=3GEEF5JV8KDZPLU&SeqNr=0
- Salario mínimo interprofesional. (5 de Junio de 2019). Obtenido de Salario mínimo:
<http://www.salariominimo.es/>
- Turfgrass. (30 de Agosto de 2011). Obtenido de www.turfgrass.com:
<http://cespedartificialturfgrass.blogspot.com/2011/08/domenech-hnos.html>
- Turfgrass. (29 de Abril de 2019). *Turfgrass césped deportivo*. Obtenido de www.turfgrass.com:
<https://turfgrass.net/es/products/cesped-artificial-deportivo>

Turfgrass. (29 de Abril de 2019). *Turfgrass customizado*. Obtenido de www.turfgrass.com:
<https://turfgrass.net/es/products/Customizado>

Turfgrass. (29 de Abril de 2019). *Turfgrass paisajismo*. Obtenido de www.turfgrass.com:
<https://turfgrass.net/es/products/cesped-artificial-exterior-paisajismo>