



# PLAN ESTRATÉGICO PÉREZ CERDÁ PLASTICS

TUTOR: JOSEP CAPÓ VICEDO

## TRABAJO FIN DE GRADO


GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA CAMPUS D' ALCOI

TOMÁS RICO MIRÓ

**ÍNDICE**

<b>CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1. Objeto.....	4
1.2. Motivación.....	4
1.3. Justificación. ....	4
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO. ....</b>	<b>7</b>
2.1 Estrategia.....	7
2.1.1. Niveles de estrategia.....	8
2.2 Dirección Estratégica. ....	9
2.2.1. Marco conceptual para el Análisis Estratégico .....	9
2.2.2. El proceso de Dirección Estratégica.....	11
2.2.3. Fases de la Dirección Estratégica.....	12
2.3 Planificación Estratégica. ....	13
<b>CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES.....</b>	<b>15</b>
3.1 Historia de la empresa.....	15
3.2 Descripción general de la empresa.....	15
3.3 Estrategias y prioridades competitivas. ....	16
3.4 Misión, Visión y Valores.....	17
3.5 Productos y Clientes. ....	18
3.6 Administración de procesos y Fases. ....	20
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>23</b>
4.1. Inventario de recursos.....	23
4.2. Análisis Funcional.....	26
4.3. Perfil Estratégico. ....	27
4.3.1. Principales fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno.....	29
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXTERNO. ....</b>	<b>32</b>
5.1 Análisis del macroentorno. ....	33
5.1.1. Análisis PESTEL.....	33
5.1.2 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO .....	58
5.1.2.1. Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada entorno.....	59
5.2 Análisis del microentorno. ....	60
5.2.1. El modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	60
5.3. Análisis DAFO.....	73
<b>CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS. ....</b>	<b>76</b>

<b>6.1. Formulación .....</b>	<b>76</b>
6.1.1. Matriz DAFO .....	77
<b>6.2. Evaluación y selección. ....</b>	<b>79</b>
6.2.1. Ajuste de la Estrategia.....	79
6.2.2. Aceptabilidad de la Estrategia.....	82
6.2.3. Factibilidad de la Estrategia. ....	87
<b><i>CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN. ....</i></b>	<b><i>89</i></b>
<b>7.1. Elaboración de los Planes de Acción. ....</b>	<b>89</b>
<b>7.2. Priorización de los Planes de Acción. ....</b>	<b>93</b>
<b>7.3. Plan Financiero.....</b>	<b>96</b>
7.3.1. Escenarios Plan Financiero.....	101
<b><i>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES.....</i></b>	<b><i>105</i></b>
<b><i>BIBLIOGRAFÍA.....</i></b>	<b><i>108</i></b>
<b><i>ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS. ....</i></b>	<b><i>109</i></b>



# CAPÍTULO I: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

## CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

### 1.1. Objeto.

El objetivo de este proyecto es ejecutar un plan estratégico para comprender mejor la empresa Pérez Cerdá Plastics. El propósito original es obtener información importante sobre el estado de la empresa en la actualidad y las estrategias implementadas en los últimos años, así como un diagnóstico basado en el análisis interno y externo de la empresa.

Durante el proyecto se detalla el estudio de las variables y dimensiones del entorno que influyen a la industria del plástico y un análisis de la empresa. Por último, realizaremos la formulación, evaluación y selección de las estrategias que posteriormente implantaremos junto con el Plan de acción correspondiente a cada una de ellas.

### 1.2. Motivación.

El desarrollo del trabajo me ha servido para llevar a la práctica los diversos conocimientos recopilados durante el Grado en Administración y Dirección de Empresas, principalmente en el área de Dirección Estratégica que está en el departamento de Organización de Empresas. Es un área que considero importante para realizar la dirección y administración de una empresa, sin quitarle importancia a otras que, no aparecen en profundidad en este informe, pero son relevantes para el desarrollo de la actividad empresarial.

Poder plasmar los conocimientos ganados durante la titulación a un caso real genera una visión práctica de los estudios cursados durante el grado y, en mi opinión, deja ver su aplicación en la vida real.

Por otra parte, con este Trabajo Final de Grado se finaliza un ciclo, y es el punto final para obtener el título de Grado en Administración y Dirección de Empresas.

### 1.3. Justificación.

Hoy en día las empresas tienen diversas fronteras comerciales y un entorno variable, al cual le afectan factores tecnológicos, sociopolíticos y empresariales en continuo desarrollo. En el entorno cambiante, la dirección estratégica de la empresa ha llegado a ser el principal modelo para entender el desarrollo de las actividades empresariales.

Por esto la realización del Plan Estratégico nos ayudará a aprovechar mejor las oportunidades y abordar las amenazas posibles que puedan aparecer durante todo el proceso, logrando con éxito los objetivos.

La información se ha dividido en ocho partes que coinciden con los apartados del índice:

El primer capítulo puede verse como una declaración de intenciones. El segundo capítulo tiene una amplia base teórica y tiene como objetivo proporcionar un soporte básico para una mejor comprensión de la "dirección estratégica" y los términos relacionados con el "plan estratégico".

El capítulo de antecedentes (Capítulo III), nos muestra toda la información sobre la empresa que se va a estudiar, es decir, Pérez Cerdá Plastics.

En los próximos apartados (Capítulos IV y V), se va a realizar un análisis interno y externo de la empresa. Se analizarán los factores del entorno, de manera específica y general, que influyen en el sector del plástico permitiendo señalar las oportunidades o amenazas que pueden ejercer

sobre la empresa y señalar la respuesta más adecuada a las mismas. El análisis interno indicará cuáles son sus debilidades y fortalezas, con el fin de crear una ventaja competitiva.

En el Capítulo VI se formularán varias estrategias en base al análisis DAFO, que serán evaluadas para escoger las más firmes. Una vez elegidas las estrategias a llevar a cabo por la empresa se llevará a cabo el plan de acción de cada una de ellas, donde se indicará el camino a seguir por la empresa para lograr sus objetivos (Capítulo VII). Finalmente, en el Capítulo VIII se plantearán las conclusiones obtenidas tras el estudio de la empresa.

Finalmente, se realizará una breve revisión de la bibliografía con un índice de cuadros adjunto.



# CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

Este segundo capítulo quiere instalarnos en el entorno en que estamos hoy en día desde el punto de vista del negocio. También, pretende ser un apoyo básico para el mejor entendimiento de la Dirección Estratégica junto con los términos relacionados al Plan Estratégico.

Este capítulo tiene una conexión inmediata con el desarrollo del Plan Estratégico, ya que tiene una definición detallada de todos los procesos y técnicas necesarios para su puesta en marcha.

### 2.1 Estrategia.

El concepto de Estrategia empleado en el medio empresarial aparece en los años 60 y se ha ido desarrollando conforme lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los cuales se han enfrentado. Hay numerosos autores que han establecido una definición de estrategia sin haber un acuerdo sobre el significado del término, hoy en día hay muchos componentes que forman la estrategia los cuales están reconocidos y desarrollados.

La primera definición fue creada por el autor ANDREWS (1965). La estrategia la plasma como: "El propósito principal, el patrón de metas u objetivos y el patrón de políticas y planes básicos para alcanzar estas metas, es la empresa en el futuro o la empresa en la que desea convertirse".

Además de ANDREWS (1965), otros escritores pioneros como CHANDLER (1962), ANSOFF (1965) o PORTER (1982) también propusieron sus propias definiciones. Debido al gran número de definiciones sobre la palabra "estrategia", en 1997 HAX Y MAJLUF creían que el término estrategia era muy amplio porque cubre al completo las actividades clave de la empresa y le da un sentido de unidad y dirección.

Como han dicho muchos autores, la estrategia es un método para conectar una empresa con el entorno. El entorno afectará a la empresa y determinará sus decisiones. Entonces, cuando una empresa decide optar por una estrategia, no solo trata de responder al entorno, sino que también trata de modelar el entorno según sus propias preferencias. Las decisiones estratégicas intentan aumentar la competitividad de la empresa. Por ejemplo, las empresas pueden mejorar su competitividad mejorando la calidad del producto, mejorando la eficiencia de los activos o innovando continuamente mediante una gran cantidad de inversión en investigación. Pero en todos los casos, el indicador de la implementación exitosa de su estrategia por parte de una empresa es que obtiene más ganancias que sus competidores.

En cuanto al contenido de la estrategia, cabe señalar que la estrategia implica la dirección a largo plazo de la empresa y la organización.

Creemos que a través de la estrategia seremos capaces de generar oportunidades, mejorando y desarrollando los recursos y capacidades propias de la empresa. Como aspecto básico, incluye la definición del campo de actuación, es decir, en qué negocios se centrará la empresa para que pueda tener una ventaja competitiva, obteniendo así una ventaja frente a sus competidores y consiguiendo una mayor rentabilidad. Por último, hay que indicar que el beneficiario de la ganancia es el propietario de la empresa.

En cuanto a las características de la estrategia hay que resaltar que su naturaleza es complicada y que se da normalmente en esas organizaciones con un elevado alcance geográfico. Además, debido al cambio constante y la complejidad del entorno, hacen de la incertidumbre una de las principales características. Esta estrategia influirá en las decisiones operativas porque tiene una estrecha conexión entre la estrategia general y los aspectos operativos de la empresa.



Finalmente, hay que señalar que la estrategia suele necesitar algunos cambios organizativos, que no siempre se gestionan con facilidad debido a la cultura de la propia historia de la empresa y al impacto que los cambios pueden generar en los intereses de los diferentes grupos asociados a la empresa.

Una vez definida la estrategia y sus características, la expresión reto estratégico se vuelve muy importante. Los retos estratégicos incluyen acciones tomadas por la empresa ante cambios en el entorno, tratando de encontrar las amenazas y transformarlas en oportunidades, evitando el entorno dominador (actitud pasiva) y volviendo al entorno dominante (actitud activa). Para ello, la empresa toma acciones para formular estrategias a través de direcciones estratégicas.

### *2.1.1. Niveles de estrategia.*

En el pensamiento estratégico, generalmente se consideran tres niveles de definiciones estratégicas, correspondientes a diferentes niveles de la organización, y a cada nivel se le otorgan diferentes capacidades de toma de decisiones. Los tres niveles son: Estrategias corporativas, estrategias competitivas y estrategias funcionales.

La estrategia corporativa intenta establecer el posicionamiento básico de toda la empresa. Es el nivel más elevado y se basa en la influencia global de la organización y cómo agregar valor a diferentes partes de la organización (unidades de negocio). Requieren decisiones de toda la organización y son la base para otras decisiones estratégicas. Se pueden destacar la cobertura geográfica, la diversidad de productos, servicios o unidades de negocio, y la asignación de recursos entre las partes de la organización. De acuerdo con las capacidades estratégicas de la organización y las expectativas de las partes interesadas, la dirección de desarrollo es la elección estratégica que la organización puede adoptar en términos de cobertura de productos y mercados.

La estrategia competitiva intenta señalar cómo ser más competitivo en un conjunto de actividades, negocios o unidades comerciales estratégicas. El principal problema a este nivel es como establecer una mejor posición competitiva, para esto se deben desarrollar recursos y capacidades organizacionales que lo respalden. Muestra como los diferentes negocios incluidos en la estrategia de una empresa deben competir en su mercado específico, generalmente involucrando aspectos como la estrategia de precios, la innovación o la diferenciación, como a través de una mayor calidad o diferentes canales de distribución. Si bien la empresa involucra las decisiones de toda la organización, estas decisiones están relacionadas con la Unidad Estratégica de Negocios (UEN).

En una empresa diversificada, es necesario saber que unidades de análisis son específicas, distintas de toda la empresa y subsistemas funcionales tradicionales, que son las denominadas unidades estratégicas de negocio. Una UEN es una organización en la que hay un mercado externo de bienes o servicios que es diferente de otras UEN. Intentan señalar como producir mejor las actividades de cada UEN sin dañar a toda la empresa ni a otras UEN del grupo. Intentan construir una mejor posición competitiva desarrollando el potencial interno.

Una estrategia funcional u operativa se centra en la utilización y aplicación de los recursos y las habilidades en cada área funcional. El tercer nivel de la estrategia es el nivel operativo de la

organización e implica el establecimiento de estándares para indicar cómo se deben aplicar los recursos en las áreas funcionales para generar la máxima productividad y respaldar la ventaja competitiva. Deben contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa y son indispensables para que las estrategias de alto nivel sean más eficaces. Por tanto, es muy importante integrar la toma de decisiones operativas con la estrategia.

## 2.2 Dirección Estratégica.

Las empresas de hoy operan en un entorno extremadamente difícil, hay muchos competidores valiosos en este mercado, no es suficiente crear una empresa exitosa, ni saber vender la empresa. La competitividad entre empresas es muy feroz.

En este caso, los emprendedores y altos directivos de la empresa necesitan cada vez más invertir más energía y análisis para desarrollar y seleccionar la estrategia más adecuada para hacer frente a los desafíos del entorno, haciendo así la empresa más competitiva. Se puede decir que las empresas siguen una estrategia, aunque en muchas empresas todavía está implícita en la mente de los empresarios o directores generales. El trabajo de aclarar, analizar y racionalizar puede ser efectivo para tener una mejor posición competitiva de la empresa y por tanto sus resultados. El plan lógico para realizarlo puede ser el principal aporte de la gestión estratégica de la empresa.

Desde hace algún tiempo, en el entorno difícil mencionado anteriormente, la dirección estratégica corporativa se ha convertido en el principal ejemplo de cómo entender el desarrollo de las actividades empresariales. De hecho, el modelo de dirección estratégica tiene el objetivo de integrar la vitalidad de la empresa en el entorno externo, para que pueda afrontar eficazmente las oportunidades y otros retos y amenazas que pueda traer. En todo ello, no se ignorarán los recursos propios, las capacidades, las ventajas internas y las debilidades aún existentes de la empresa.

El plan estratégico incluye una visión global y de largo plazo de la empresa, lo que significa una determinada forma de analizar la realidad y tomar las decisiones necesarias.

### 2.2.1. Marco conceptual para el Análisis Estratégico

La estrategia empresarial consiste en estudiar la conexión entre la empresa y el entorno para alcanzar objetivos futuros. Los tres elementos empresa, entorno y objetivo influyen mutuamente en un diálogo continuo. La empresa intenta explicar su entorno, valorar y movilizar sus recursos a través de este diálogo, proporcionar bienes y servicios, y aceptar la respuesta del mercado en la siguiente forma: resultados. Todo el proceso está determinado por la incertidumbre.

Al hacer la comparación de las trayectorias de varias empresas, se encuentra que incluso entre empresas de una misma industria, existen diferencias significativas en los resultados obtenidos. La gestión estratégica, como disciplina, tiene como objetivo comprender las razones del éxito empresarial o las razones explicativas del fracaso. Como resultado, algunas empresas logran conectarse con su entorno, brindar productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes, ganar participación de mercado y tener una alta tasa de retorno, mientras que otras fracasan y desaparecen.

Cualquier empresa requiere tener un pensamiento estratégico y tener las decisiones pertinentes para interactuar con el entorno y lograr sus objetivos. Estas decisiones están vinculadas con metas y objetivos a largo plazo, la definición de productos y mercados competidores, la lógica básica de intentar crear valor y obtener una ventaja competitiva sobre otras empresas y recursos, y las habilidades necesarias para implementar la estrategia seleccionada.

El período comprendido entre finales de 1980 y principios del siglo XXI se caracterizó por unos hechos que representaron el entorno empresarial en el que el entorno competitivo se volvió en mayor medida incierto y complejo, por lo que la empresa debe estar en un mundo en constante evolución. La razón detrás de esta declaración es la siguiente:

La universalización de la empresa y la globalización de la economía. Al principio del siglo XXI la economía avanza de manera progresiva hacia la globalización, con bienes y servicios, trabajadores, ideas y capital fluyendo cada vez más libremente entre países. La apertura e integración del espacio de integración económica ha creado un vasto mercado en el que las empresas compitan sin barreras proteccionistas. La expansión de la Unión Europea a 27 estados miembros y la instauración del euro han creado un mercado de más de 498 millones de residentes con un alto nivel de vida y consumo. Además de los intentos y logros en el espacio económico de la competencia abierta y el comercio sin trabas, una serie de mejoras en la infraestructura han hecho posible esta competencia. Los avances en el transporte y la logística han facilitado la entrada en mercados geográficamente distantes. El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) permiten intercambiar información y adquirir conocimientos de codificación en tiempo real. La importancia estratégica de estos avances es múltiple: en primer lugar, la competencia de empresas internacionales de otros países se ha incrementado enormemente; las empresas nacionales pueden competir en mercados extranjeros. Por tanto, las oportunidades y amenazas de la empresa no se limitan a su entorno geográfico, sino que también pueden aparecer en cualquier parte del mundo.

En segundo lugar, los diferentes costes de los factores de producción y los costes laborales entre países han llevado a la reubicación de las plantas de producción y al rediseño de los procesos productivos, lo que requiere una nueva división del trabajo.

En tercer lugar, el imparable auge de las empresas multinacionales se basa en el uso de economías de escala en tecnología, y en el contexto de crecimiento, la demanda de productos a escala global se ha incrementado para integrar los gustos y necesidades de los clientes. En las empresas multinacionales podemos encontrar una pluralidad de titulaciones en proceso de internacionalización, por lo que encontramos pymes, es decir, pequeñas y medianas empresas que invierten directamente en el extranjero, así como grandes empresas multinacionales.

Otro rasgo de la nueva era es el dinamismo tecnológico, entendido como el proceso de difusión de la innovación entre las empresas, que lleva a que las nuevas tecnologías sustituyan a las antiguas. Por lo tanto, las empresas deben utilizar recursos y habilidades de desarrollo para atender su entorno tecnológico y poder instaurar nuevas tecnologías en el momento clave para mantener su competitividad. Tales decisiones siempre están asociadas a altos riesgos, ya que a medida que la vitalidad tecnológica de las industrias o sectores en los que compiten se fortalece, los riesgos aumentarán. Para hacer frente a estos problemas, la empresa se ha centrado en determinadas capacidades técnicas en función de su propia competitividad, por otro lado, ha subcontratado actividades innecesarias. Debido a esta situación, las alianzas

estratégicas entre empresas se han desarrollado enormemente, lo que obliga a las empresas a cooperar con otras empresas para tener determinados recursos cuando sea oportuno.

La importancia del conocimiento y el aprendizaje. La magnitud de los cambios anteriores hace que el entorno que la empresa debe afrontar sea de gran incertidumbre. El aprendizaje es fundamental para poder hablar con el entorno y recopilar la información adecuadamente procesada que nos permita dar respuesta a las exigencias del entorno. En la etapa industrial, los activos más valiosos de la empresa son el capital productivo y el trabajo, que ahora han dado paso a la etapa actual donde los activos fundados en el conocimiento se convierten en la clave de la competitividad. El conocimiento, las habilidades, el reconocimiento de la misión y los objetivos de la empresa, así como la aptitud de trabajar en equipo y generar ideas valiosas para que la organización pueda tomar decisiones y actuar. Esto requiere que la estructura organizacional de la empresa sea más plana, con un mecanismo de incentivos y una cultura cooperativa, culturas que deben lograr el aprendizaje y la creación de valor a través de la interacción y el diálogo.

### *2.2.2. El proceso de Dirección Estratégica.*

La dirección estratégica no se diferencia de la gestión empresarial, aunque podemos precisar que forma parte de la gestión empresarial, y su principal objetivo es desarrollar una estrategia y ponerla en funcionamiento. La decisión estratégica propone dos cuestiones relacionadas que deben resolverse. Primero, define las actividades clave para ejecutar bien la estrategia empresarial, lo que podemos llamar el "proceso de dirección estratégica". En segundo lugar, identificar al personal clave responsable del proceso y, por tanto, responsable del éxito de la estrategia. En la dirección estratégica se tienen que resaltar cuatro componentes básicos de cualquier estrategia, y podemos identificarlos a través de cuatro actividades básicas:

- El ámbito o campo de actividad. Tiene como objetivo definir el campo donde va a actuar la empresa, y tiene como objetivo definir en qué negocios la empresa pretende participar y definirlos en él.
- Las capacidades o competencias distintivas. Este componente incluye recursos y habilidades actuales y con potencial que tiene la empresa. Con el tiempo, las capacidades de la empresa se basan en lo siguiente: las características de su gente, los métodos y tecnologías que utilizan y, finalmente, la organización y su sistema de valores. Estas capacidades permiten a la empresa obtener ciertos resultados de sus activos materiales y financieros. El propósito aquí es determinar los niveles y modelos en los que estas funciones (recursos y habilidades) deben ser desarrolladas y asignadas, y su correcto uso puede llevarnos a lograr los objetivos de la organización, llegando a ser la empresa más competitiva en una u otras actividades.
- Ventajas competitivas. Estas son las características que una empresa tiene que desarrollar para ganar y / o fortalecer su posición ventajosa entre sus competidores. Las empresas en un entorno competitivo no solo deben poder participar en un evento, sino que también deben esforzarse por hacerlo mejor que otras empresas que participan en el mismo evento. El potencial de la empresa para tener este privilegio puede atribuirse a la posesión de algunos recursos o capacidades clave, como el acceso a materias primas, equipos tecnológicamente sólidos, patentes, talentos profesionales, cultura motivacional o liderazgo fuerte.

- Sinergia. Esto significa buscar sinergias positivas, es decir, utilizar las relaciones entre diferentes actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. La empresa debe asegurarse de que el valor creado por toda la actividad sea mayor que el valor creado por los elementos o parte de las acciones individuales, y el valor debe provenir del equilibrio entre el alcance de la actividad, las capacidades únicas y las ventajas competitivas. Es un error estudiar los tres primeros elementos por separado y se debe buscar la complementariedad positiva entre estos tres componentes de la estrategia para obtener la mayor eficiencia posible.

### 2.2.3. Fases de la Dirección Estratégica.

La dirección estratégica incluye cuatro etapas básicas y relacionadas entre sí: Análisis estratégico, formulación, implantación y control.

El análisis estratégico intenta entender la posición estratégica de la empresa, y su objetivo es formar un concepto que tenga un impacto clave en el bienestar actual y futuro de la organización y en las elecciones estratégicas (formulación). Como se mencionó anteriormente, aunque el alcance del análisis se extiende desde las variables técnicas y económicas hasta las sociopolíticas y culturales, básicamente incluye el método de planificación estratégica.

La segunda parte de la dirección estratégica corresponde a la denominada formulación estratégica. Sobre la base del análisis estratégico, la empresa intentará formular o diseñar alternativas que deban ser adoptadas para lograr las tareas y objetivos seleccionados del contexto definido en el análisis externo e interno con base en el método propuesto. En este proceso, implica generar diferentes opciones estratégicas. Hay muchas opciones posibles para la acción, y uno de los peligros potenciales es que los gerentes solo consideran las acciones más obvias, y a menudo son las acciones no obvias.

La última parte del proceso implica comenzar a elegir una estrategia, denominada "implantación de la estrategia". Esta parte consta de tres procesos diferentes, estos procesos son la evaluación de la estrategia, su selección y la implementación y control final.

Evaluación de la elección estratégica. Las opciones estratégicas se examinan en el contexto del análisis estratégico para evaluar sus ventajas relativas. Al decidir sobre cualquier plan de la empresa, el equipo de gestión puede plantear una serie de preguntas. Por ejemplo, si el plan se basa en las fortalezas de la empresa, supera las debilidades y aprovecha las oportunidades, minimizando al mismo tiempo el impacto en la empresa. ¿Ves a la empresa de cara? ¿Se puede lograr una financiación precisa? ¿Se puede contratar y capacitar a los empleados para que reflejen los tipos de imágenes que la empresa está tratando de proyectar?

Selección de la estrategia. Este es el proceso de selección de alternativas que debe seguir la empresa. Solo se pueden seleccionar una o varias estrategias. La posibilidad de elección puede ser correcta o incorrecta, porque cualquier estrategia traerá ciertas ventajas y desventajas, por lo que la elección final puede basarse en el criterio del gerente.

Resumiendo, el desarrollo de la dirección estratégica de manera integral, no debemos abandonar otros aspectos importantes que se deben considerar, como la asignación de diferentes tareas a los miembros de la empresa y las responsabilidades correspondientes. La existencia de sistemas de información y comunicación es clave junto con la estructura organizacional, el estilo de gestión, el liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica. Todos los autores que abordan estos temas creen que además de los recursos humanos, estos factores internos son cada vez más valiosos, o al menos tan importantes como los factores externos.

### 2.3 Planificación Estratégica.

Cuando apareció el concepto de estrategia, también se descubrió el concepto de plan estratégico, un paso muy importante en el desarrollo de direcciones estratégicas.

Una planificación es un análisis de la información relacionada pasada y presente, así como un estudio de posibles desarrollos futuros, sobre esta base se puede formular un plan de acción o plan que oriente a la empresa hacia el logro de sus metas. A través del plan se puede analizar y preparar las decisiones a ejecutar, y diseñar el marco operativo para que la empresa opere.

La planificación estratégica trata de ser responsable en la dirección estratégica de la empresa. Implica implementar todas las suposiciones y decisiones integradas en el proceso de gestión estratégica en el plan. Es la herramienta principal para la gestión empresarial, creando un futuro ideal para la empresa y diseñando formas de alcanzar los objetivos.

El sistema de planificación estratégica puede entenderse como el proceso de fijar los principales criterios y permitir a la empresa tener mejor posición que la competencia.

La planificación estratégica es el trabajo correcto de decisiones y acciones básicas que producen la decisión final: ¿Qué es una organización? ¿Qué hace? ¿Por qué? Ayuda a formular tu misión (carisma, personalidad, valor, razón de ser), basándote en ella, mirar hacia el futuro a medio plazo e imaginar tus expectativas dentro de unos años.

La visión del emprendedor y la capacidad del emprendedor para crear nuevas ideas (estrategia como pensamiento) tienen que ir acompañadas de un análisis coherente sobre la posibilidad de éxito empresarial (estrategia como diseño).

En cuanto a la realización del plan estratégico, hay que decir que el pensamiento del plan estratégico debe provenir de la alta dirección de la empresa. La colaboración de expertos es fundamental para formular un plan estratégico útil, creíble y técnicamente coherente.

Si la dirección y los expertos de la empresa llevan a cabo la correcta planificación y coordinación, las posibilidades de éxito serán mayores. Al implementar el plan estratégico, la participación de toda la organización es fundamental.

Para finalizar este capítulo, hay que señalar que el objetivo básico de este capítulo es brindar una perspectiva global del marco teórico necesario para la formulación de planes estratégicos. Esta idea tiene como objetivo servir de guía para referenciar conceptos teóricos relacionados con el campo de la dirección estratégica corporativa, y aporta una serie de contenidos útiles para entender este trabajo.



# CAPÍTULO III: ANTECEDENTES

## CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES.

Este tercer capítulo contiene la información de la empresa objeto de análisis, es decir, Pérez Cerdá Plastics. En primer lugar, se definirá la historia desde su fundación a la actualidad. Luego se detallará una descripción de la empresa, junto con las principales estrategias seguidas por la misma.

Después se definirán los valores y principios que guían a la empresa, concretamente la misión y la visión. Adicionalmente, se analizará la materia prima utilizada, el diseño, la gama de productos y ciclo de vida. Finalmente, se explica la administración de procesos de la empresa.

### 3.1 Historia de la empresa

En 1974 Reyes, Paco y Juan, los hermanos Pérez crean un pequeño taller en Castalla donde se fabrican juguetes de plástico. Evolucionan, crecen y en 1977 se funda Pérez Cerdá Plásticos. En el comienzo disponían de un taller de 2000 m<sup>2</sup> y de 2 máquinas.

Pasados unos años, en 1989, llega una crisis para el sector del juguete y la empresa decide diversificar los sectores de inyección. Entonces ejercían su trabajo en un espacio de 7000 m<sup>2</sup> y con 12 máquinas.

Más tarde, en 1996, se incorporan nuevos clientes clave para la expansión de la empresa; aumentan los estándares de calidad y se profesionaliza la planta. Cuentan con 9000 m<sup>2</sup> y 25 máquinas para la fabricación de los productos.

En 2003 Pérez Cerdá se certifica en la norma ISO 9001. Se integran nuevos sistemas de gestión y protocolo familiar vigentes hoy en día. Tienen en su poder 45 máquinas y 11000 m<sup>2</sup>.

En 2010 consiguen el Premio de la Cámara de Comercio de Alicante. Y justo 2 años después hay una ampliación del parque de máquinas con una de 1700 Tn. Comienza el proyecto BIO con el programa MASTALMOND, utilizando materia prima respetuosa con el medio ambiente. Disponen de 21000 m<sup>2</sup> y de 50 máquinas.

Finalmente, en 2014, hay un cambio en la gerencia. Se traspasa el testigo de la dirección de la empresa a la siguiente generación con Reyes Pérez a la cabeza. Cambios significativos, renovación y futuro. Se asumen nuevos retos en el campo del medio ambiente en cuanto a gestión y organización de la empresa. Actualmente cuentan con 32000 m<sup>2</sup> y 60 máquinas.

### 3.2 Descripción general de la empresa.

Pérez Cerdá es una empresa en la que cada espacio tiene su función. Tiene distintos departamentos los cuales están conectados entre sí para poder efectuar un trabajo conjunto y excepcional. Además, siempre busca estar en contacto con el cliente, sabiendo en todo momento cuales son sus necesidades que debe hacer para satisfacerlas con rapidez y profesionalidad.

Intenta no estancarse ya que siempre se encuentra en movimiento, es decir, en un continuo crecimiento aprendiendo de su entorno. Para poder ir mejorando día a día. Las ideas de los



hermanos fundadores siguen muy sólidas, que dan paso a las nuevas ideas que tienen las nuevas generaciones las cuales permiten que esta empresa pueda seguir creciendo.

Además, casi doscientas personas convenientemente formadas aseguran la eficacia de la organización. Antiguamente el trabajo repetitivo era el que mayor cantidad de personas requería, pero gracias a la tecnología los equipos robotizados han agilizado estos trabajos, pero estos robots siempre van ligados a las personas para que no paren de producir por si tienen alguna rotura saber solucionarlo con rapidez.

Entre tanto, esta constante especialización ha facilitado que se incorporen a la plantilla técnicos que se encargan de la gestión de la producción y el aseguramiento de la calidad.

Pérez Cerdá se localiza en el polígono industrial de Castalla ·Avenida de Bélgica, 48 perteneciente a la provincia de Alicante.



### 3.3 Estrategias y prioridades competitivas.

En el siguiente apartado explicaremos en qué se basa principalmente la estrategia corporativa de la empresa.

La estrategia corporativa es hasta donde puede alcanzar la empresa. Para definir esta estrategia corporativa se requieren tomar tres decisiones:

- Determinar la misión y visión de la empresa.
- Vigilar los cambios en el entorno, competidores y adaptarse a ellos.
- Desarrollar las capacidades fundamentales de la empresa.

Sus prioridades competitivas se basan en una gestión integral que está compuesta por seis fases para el desarrollo de un proceso completo que permite una producción de calidad.

La estrategia de operaciones se encarga de estudiar los costes para que sean los menores posibles. Hacen controles de calidad, y hacen cronos del tiempo que tarda cada máquina en fabricar los distintos productos.

La estrategia de flujo se encarga de tomar como base las prioridades competitivas de la empresa para sus productos y servicios. Tanto los empleados como el equipo están organizados alrededor del producto.

La estrategia de diversificación abarca una gran cantidad de campos, como muebles, accesorios para el hogar, accesorios para la hostelería, industria del juguete, agricultura, maquinaria pesada, automóviles, accesorios de construcción y oficina.

La estrategia de sostenibilidad muestra la preocupación por el medio ambiente se refleja en su sistema de gestión de calidad y medio ambiente. El acuerdo se ha integrado en él, no solo para dejar la menor huella en nuestras actividades industriales, sino también para encontrar innovaciones imaginativas y respetuosas con el medio ambiente.



### 3.4 Misión, Visión y Valores.

La misión de una empresa es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa. En este caso, la misión es desarrollar soluciones integrales aportando valor y altos niveles de calidad a sus clientes, contribuyendo una identidad profesional con trato familiar, comprometido y sostenible.

La visión de una empresa es el objetivo al que la propia empresa espera llegar a futuro. Se trata de la expectativa de lo que busca lograr a largo plazo. Su visión es ser socio tecnológico ofreciendo soluciones completas e innovadoras en transformación de plásticos, siendo un referente en el sector a nivel internacional, reconocidos por la calidad, innovación y competitividad.

La empresa cuenta con una serie de valores para ofrecer el mejor producto con unos trabajadores contentos e intentar fidelizar al cliente con buen trato y productos de alta calidad.

- La Profesionalidad, el conocimiento es global y los sistemas abiertos permiten mejorar día a día.
- Con la Energía Positiva, las actitudes se contagian por esto deben transmitir buena energía.
- En la Ética y Honradez, todos los individuos con los que se relacionan deben ser tratados con respeto, ética y honradez.
- El Enfoque a resultados, intentan entender la empresa de sus clientes como si fuera la suya, enfocándolo a la rentabilidad del negocio mutuo.
- La Orientación al cliente, trabajando con el cliente se obtienen mejores resultados en toda la empresa.
- Con la Seriedad, deben tener un comportamiento intachable, ser puntuales y pulcros.
- En el Trabajo en equipo, este siempre es mejor que el del trabajo individual.

### 3.5 Productos y Clientes.

En este apartado vamos a relacionar los distintos productos que fabrica Pérez Cerdá con sus respectivos clientes. La empresa está enfocada en la producción en diferentes sectores.

A continuación, se encuentran los productos que fabrican en la empresa, para los distintos clientes. Estos clientes entre tantos podrían ser:

**CONSUMO**



**MOBILIARIO**



**AUTOMOCIÓN**



**A MEDIDA**



**LOGÍSTICA**





<b>MÁXIMO</b>	<b>25 AÑOS</b>	<b>CALIDAD Y</b>	<b>TODO CUANTO</b>	<b>SOLUCIONES</b>
<b>RENDIMIENTO</b>	<b>LIGADOS AL</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>NECESITAS ES</b>	<b>A MEDIDA</b>
<b>Y VELOCIDAD</b>	<b>MUEBLE</b>	<b>PARA EL</b>	<b>PÉREZ CERDÁ</b>	<b>PARA LA</b>
		<b>AUTOMÓVIL</b>	<b>PLASTICS</b>	<b>LOGÍSTICA</b>



### 3.6 Administración de procesos y Fases.

La empresa trabaja con lotes, ya que obtienen productos diferentes en las mismas instalaciones, y en determinados productos, una vez terminado el lote se configura la maquinaria para procesar otro lote de artículos diferentes.

Como comentamos anteriormente, la empresa trabaja en línea. Fabrican grandes lotes de productos diferentes.

La maquinaria es muy especializada y realizan secuencias similares de operaciones. Meten el material virgen en la tolva, de esta por conductos pasa a la máquina donde se va a inyectar ese plástico a un molde con la forma del producto. Estas máquinas dependiendo del producto lo mueve un robot para agilizar el proceso y eliminar tiempos ociosos. Luego ya el operario lo mete en sus respectivas cajas para ser etiquetado y embalado.



Disponen de un programa informático llamado Navision, que es donde están generados todos los escandallos de los productos. Del programa se lanzan órdenes de producción para los operarios que se encargan de las máquinas. Luego para controlar que se están efectuando bien las órdenes y que la máquina no se para por fallo del operario, o por otro motivo, hay pantallas donde aparece en verde si todo funciona correctamente o en rojo si hay algún fallo.

Finalmente, para controlar la producción exacta, se apunta el lote donde se identifica tanto el día como la persona que ha realizado el trabajo, número de pedido, número de palé y caja, por si hay algún problema con el cliente saber exactamente quien lo ha generado y como solucionar ese problema para que no vuelva a suceder.

La empresa sigue unas fases determinadas para ofrecer su producto al cliente, de manera eficiente.

La primera fase es la Toma de contacto, en esta abordan el trabajo a través de una gestión integral que recorre el diseño y la ingeniería de la pieza hasta la entrega del material, que se realiza en el lugar y las condiciones decididas por el cliente.

La segunda fase es el Trabajo con el cliente, en esta ponen especial énfasis en los trabajos previos a la producción para lograr que el resultado final sea satisfactorio. Ofrecen servicios como el estudio previo del producto, análisis de producción y test de inyección, que ayudan a tomar decisiones sobre el objeto final que se fabricará.

La tercera fase es la Matricería, siendo una de las piezas clave en su proceso productivo. Si el cliente quiere, pueden trabajar con sus propios moldes, pero, sin embargo, también pueden ocuparse de su fabricación a través de sus colaboradores habituales.

La cuarta etapa es el moldeo por inyección, consta con una planta de producción de 32.000 metros cuadrados y un parque tecnológico con 60 máquinas de moldeo por inyección, con una capacidad de producción entre 20 y 1700 Tm. Todos los materiales, tecnologías, tratamientos superficiales y dimensiones son aptos para todas las industrias. Su experiencia y conocimientos les permiten resolver trabajos muy diferentes en la actualidad a través de estándares de inyección comunes.



La quinta fase es el Manipulado, invitan al cliente a proporcionar un carácter personalizado a su producto. Cuentan con ultrasonido, transfer por calor, serigrafía y tampografía, lo que permite que el cliente cuente con sus propios diseños finales (incluyendo textos e imágenes). Además, realizan las tareas de manipulación que la empresa puede requerir antes de efectuar la entrega final.

La sexta y última fase es la de Logística, ofrecen una entrega totalmente personalizada gracias a que cuentan con la gran ventaja competitiva de estar situados en el centro del arco mediterráneo, a 350 Km de Madrid y Barcelona. También, el puerto de Valencia se encuentra a 150 Km y el aeropuerto internacional de Alicante a 50 Km, hecho que le permite un acceso rápido a toda Europa.



# CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO.

El análisis interno trata de desarrollar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de la empresa que pueden utilizarse para tratar con el entorno. Se trata de determinar y evaluar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. A través de la investigación, se pueden determinar estrictamente las fortalezas y debilidades de la organización.

La visión basada en recursos intenta enfatizar la singularidad de cada empresa y propone que la clave de la rentabilidad son las diferencias de desarrollo. Crear una ventaja competitiva significa desarrollar una estrategia para aprovechar las características únicas de la colección de recursos y capacidades de cada empresa.

Los recursos son activos que las empresas pueden utilizar para ejecutar estrategias competitivas. Algunos aparecen en los estados financieros de la organización (recursos tangibles), mientras que otros no (recursos intangibles).

Es necesario que la empresa tenga un conocimiento completo de sus recursos y capacidades. Para ello, la empresa debe realizar dos actividades básicas:

- Identificar sus recursos y capacidades para comprender su potencial inicial para determinar estrategias.
- Evaluar sus recursos y capacidades para obtener una ventaja competitiva sostenible.

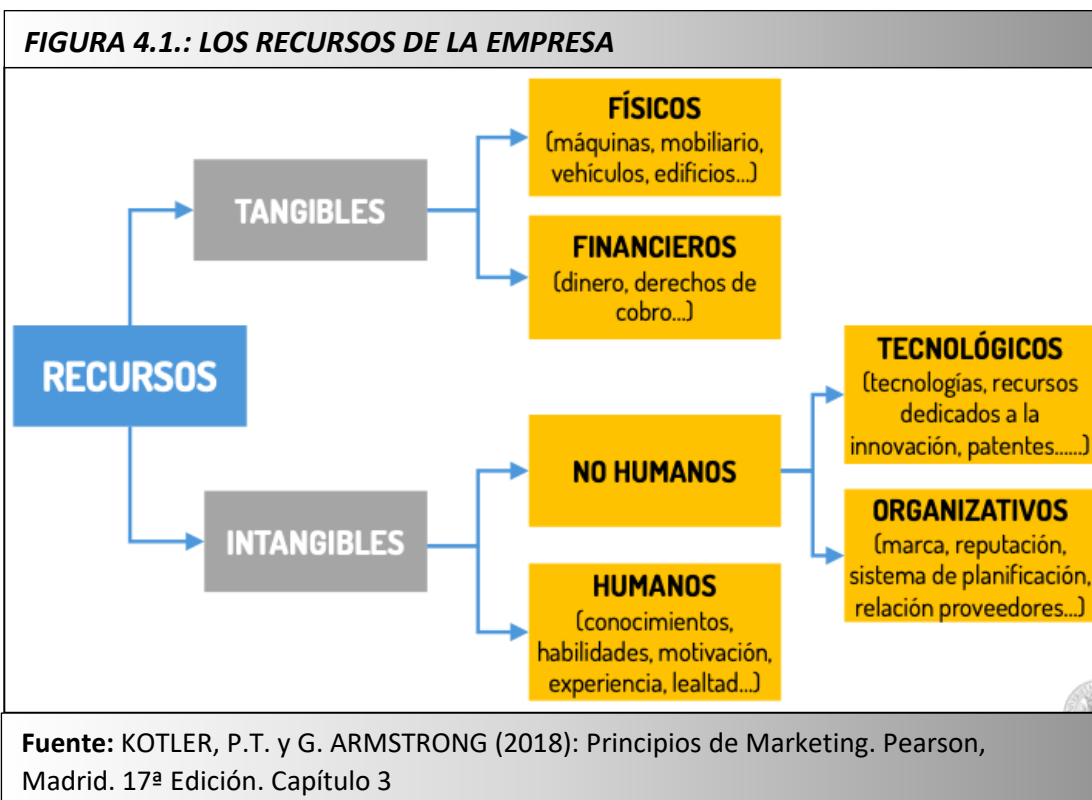
### 4.1. Inventario de recursos.

Como primer paso del análisis, se deben contabilizar los recursos de la empresa. Debido a que algunos recursos no aparecen en los estados financieros de la empresa, esta tarea no es fácil.

Los recursos principales pueden ser clasificados en las siguientes categorías:

- Tangibles (físicos, financieros)
- Intangibles (no humanos, humanos)





A continuación, mostramos el listado de recursos que tiene la empresa.

**CUADRO 4.1. LISTADO DE RECURSOS.**

LISTADO DE RECURSOS	
TANGIBLES	
FÍSICOS	
R1. Nave (1) en el polígono industrial Castalla: 1.600 m2. *	R23. Comedor.
R2. Nave (2) en el polígono industrial Castalla: 1.700 m2. *	R24. Taller reparaciones maquinaria.
R3. Nave (3) en el polígono industrial Castalla: 3.395 m2. *	R25. Sala conferencias.
R4. Nave (4) en el polígono industrial Castalla: 4.703 m2. *	R26. 3 Despachos.
R5. Vestuarios y baños.	R27. Sala de recepción.
R6. 2 Furgonetas.	R28. Almacén 3.465 m2.
R7. 3 Camiones.	R29. Patio trasero 1.200 m2.
R8. 107 Ordenadores.	R30. 7 Elevadoras
R9. 70 Máquinas de inyección de plástico. *	R31. 10 Traspaletas.
R10. 8 Mozos de almacén.	R32. 2 Máquinas trituradoras.
	R33. 4 Máquina para retractilar.
	R34. Uniformes operarios.
	R35. Uniformes camioneros.
	R36. 1 Salas blancas

R11. 120 Operarios.	R37. Uniformes mecánicos y mozos de almacén.
R12. 15 Mecánicos de máquinas.	R38. Vestimenta desechable para entrar en las salas blancas. *
R13. 10 Altos cargos.	R39. Oficina técnica.
R14. 2 Tipos de molde.	
R15. 30 Móviles de empresa.	
R16. 20 Impresoras.	
R17. 60.000 Kg/día materia prima. *	
R18. Colorantes para la materia prima.	
R19. Cajas.	
R20. Bolsas de plástico.	
R21. Palés de madera.	
R22. Palés CABKA. *	

**FINANCIEROS**

R40. Proyecto I+D en fabricación de envases plásticos y reciclados.
R41. Capital Social de 90.150€
R42. Facturación (Importe neto de la cifra de negocio): 10.850.141€

**INTANGIBLES**

**NO HUMANOS**

R43. Buena reputación tanto nacional como internacional de los productos de la empresa.
R44. Convenio con universidades para la realización de prácticas.
R45. Productos personalizables.
R46. Gamas de productos. *
R47. Sistema informático de logística y control de producción propio.
R48. Página web.
R49. No existe la posibilidad de venta online a través de su página web.

**HUMANOS**

R50. Gran experiencia (43 años) en la industria del plástico (desde 1977).
R51. Motivación elevada de los directivos, debido a ser una empresa familiar.
R52. Comerciales motivados debido por la retribución por objetivos.
R53. Motivación de los operarios debido a los ajustes salariales.
R54. Experiencia en el comercio exterior.
R55. Presencia en ferias internacionales. *

\*Aclaraciones acerca de los recursos.

- La empresa cuenta con cuatro naves industriales. La nave número 1 es destinada para menaje. La segunda nave es utilizada para pedidos exclusivos cliente (productos de gran tonelaje). La tercera nave es utilizada para taponería. La cuarta nave es utilizada para pallets de plástico. Además, cuenta con un total de 70 máquinas.

- Respecto a la materia prima no tienen unos kilos en concreto, ya que en función de la demanda prevista se comprarán determinadas toneladas de plástico, que como se comentó anteriormente tienen una previsión de consumo de 60 toneladas para cada día aproximadamente.

- Para poder entrar en las salas blancas es necesaria una vestimenta adecuada para evitar el contacto directo del exterior con las mismas, para ello se compran gorros desechables que se cambiarán en cada entrada y salida de las salas, para conservar la higiene máxima debido a la utilización posterior de los envases que se fabrican en ellas. También es obligatorio el uso de chaleco reflectante para no haber accidentes con las traspaletas.

- CABKA es una empresa alemana que tiene un contrato con Pérez Cerdá para la producción de pallets de plástico.

- En cuanto a la gama de productos, comentar que aparte de tener una grandísima gama de envases plásticos, su principal negocio es ser auxiliares de inyección, es decir, el cliente trae el molde, y ellos se encargan de darle la pieza lista, con sus calidades y ajustes pertinentes. Que es el negocio inicial de la compañía.

- Gran experiencia de 43 años. La empresa cuenta con una gran experiencia en el sector de la industria del plástico, desde su inauguración en 1977.

- La compañía tiene presencia en ferias internacionales. Podemos conocer la asistencia de Pérez Cerdá a distintas ferias internacionales. Como la de Made From Plastic.

#### 4.2. Análisis Funcional.

A continuación, para identificar las capacidades, utilizaremos la técnica de Análisis Funcional, que se basa en identificar las capacidades de la empresa en relación con cada una de las áreas funcionales de que está formada la organización.

Esta es la base para realizar el perfil estratégico de la empresa, para la ejecución de este perfil estratégico determinaremos las variables clave a las que se enfrenta la organización. Consideraremos las áreas funcionales de la empresa.

**CUADRO 4.2. LISTADO DE CAPACIDADES.**

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
Área de Dirección	<p><b>C1.</b> Capacidad de tener una buena reputación de productos y empresa (R43, R44).</p> <p><b>C2.</b> Capacidad desarrollada en el sector del plástico, obteniendo gran experiencia (R13, R50).</p> <p><b>C3.</b> Capacidad de realizar acuerdos (R25, R26, R40).</p> <p><b>C4.</b> Capacidad de gestionar procesos (R8, R47).</p> <p><b>C5.</b> Capacidad adquirida en el comercio exterior, obteniendo gran presencia y experiencia internacional (R54, R55).</p>
Área Financiera	<p><b>C6.</b> Capacidad de poseer un capital social consistente (R41, R42).</p>
Área Comercial	<p><b>C7.</b> Capacidad de distribuir el producto (R6, R7, R15).</p> <p><b>C8.</b> Poca capacidad de realizar la venta online (R48, R49).</p> <p><b>C9.</b> Capacidad de ofrecer el producto (R16, R52).</p>
Área de Producción	<p><b>C10.</b> Capacidad para fabricar producto (R1, R2, R3, R4, R9, R11, R14, R17, R18, R19, R20, R21, R22, R30, R32, R33).</p> <p><b>C11.</b> Capacidad para poder realizar mantenimiento y reparación de la maquinaria (R12, R24).</p> <p><b>C12.</b> Capacidad para almacenar el producto correctamente (R10, R28, R29, R31).</p> <p><b>C13.</b> Capacidad de mantener higiene en las salas blancas (R36, R38).</p> <p><b>C14.</b> Capacidad de ofrecer una amplia gama de productos (R27, R45, R46).</p>
Área de RRHH	<p><b>C15.</b> Capacidad de ofrecer servicios adicionales a los empleados (R5, R23, R34, R35, R37).</p> <p><b>C16.</b> Capacidad de motivación directivos (R51, R52).</p> <p><b>C17.</b> Capacidad motivación del personal (R53, R55).</p>
Área de Diseño	<p><b>C18.</b> Capacidad de diseñar y personalizar los productos (R39, R45).</p>

### 4.3. Perfil Estratégico.

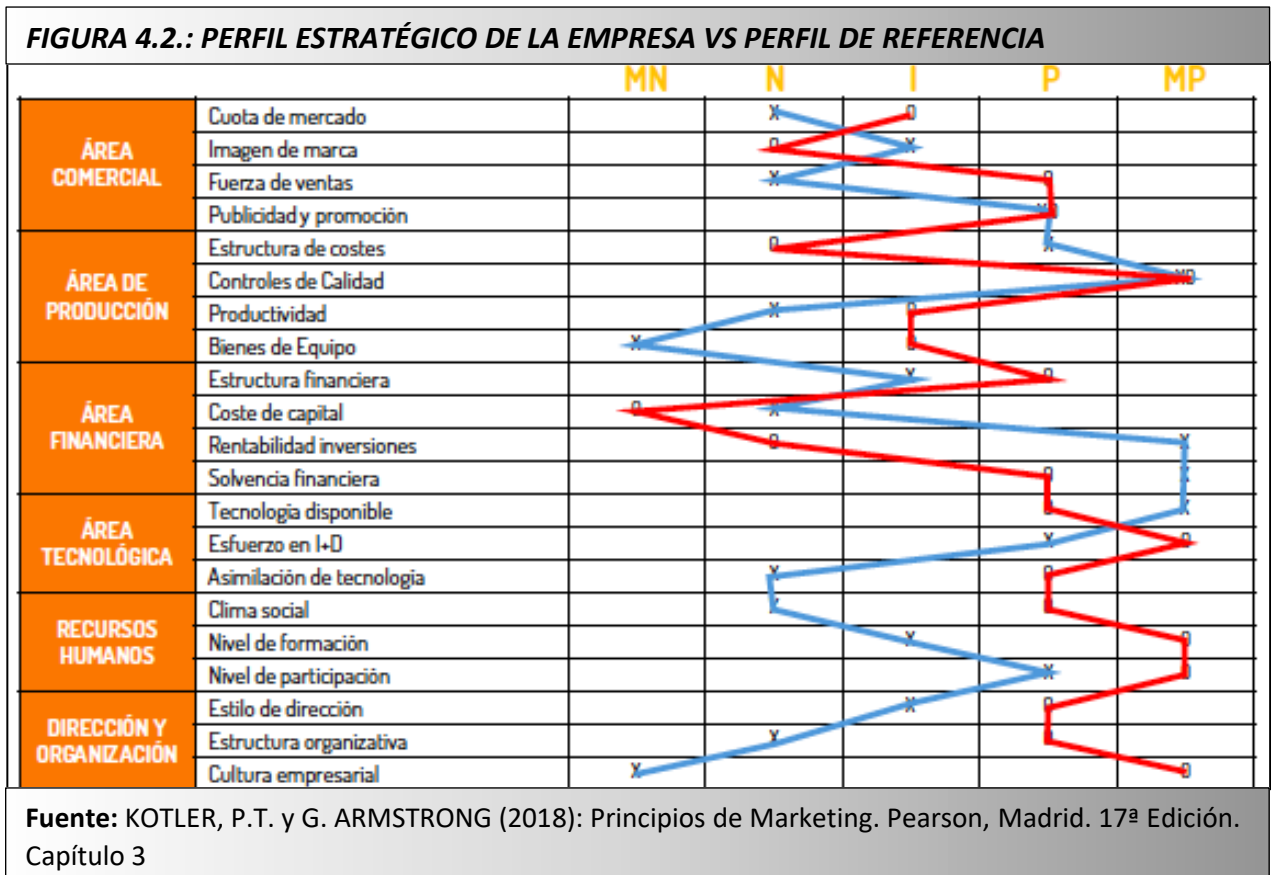
El perfil estratégico de la empresa forma parte del análisis funcional de la misma.

El objetivo es valorar el alcance de la empresa en cada uno de los recursos o capacidades estratégicos de su marco competitivo. También identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Después elaborar una lista de R/C clave a analizar. Valorando los R/C anteriores en una escala de 1 a 5 (Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo).

En cuanto a la interpretación podemos encontrar picos hacia la derecha que son los puntos fuertes. Y picos hacia la izquierda: Los puntos débiles.

El perfil estratégico se comprara con otro de referencia, para detectar puntos fuertes y débiles relativos e identificar posibles ventajas competitivas. Perfil de la empresa líder del sector o de nuestro principal competidor. Con el correspondiente a la propia empresa en otro momento, para identificar la evolución de las variables clave (análisis histórico).



El perfil estratégico es una herramienta intuitiva, cualitativa y fácil de desarrollar que puede brindar soporte sistemático para diagnosticar la situación de la empresa.

Se va a comparar Pérez Cerdá con INPLASTIC, una empresa situada en Tudela (Navarra) la cual es una de las empresas referencia en el mercado nacional e internacional de la inyección plástica por moldeo. Se va a comparar tanto por proximidad geográfica, como por que posee una gama de productos bastante parecida. Se considera el principal competidor, por su gran volumen de producción y de presencia en el mercado.

Una vez asignados por esta escala, se explica que la unión de todos los puntos (por empresa) es el punto débil de la izquierda y el punto fuerte de la derecha. En el perfil estratégico será X nuestra empresa y O nuestro competidor.

**CUADRO 4.3. PERFIL ESTRATÉGICO RESPECTO AL COMPETIDOR**

		MN	N	I	P	MP
Área de Dirección	C1. Reputación de productos y empresa.			O	X	
	C2. Experiencia en el sector plástico.				O	X
	C3. Realización de acuerdos.			XO		
	C4. Gestión de procesos.			X	O	
	C5. Presencia internacional.				XO	
Área Financiera	C6. Capital Social.			X	O	
Área Comercial	C7. Distribución del producto.				XO	
	C8. Venta online.			X	O	
	C9. Ofrecer el producto.		O	X		
Área de Producción	C10. Fabricación del producto.				XO	
	C11. Reparación de maquinaria.		O	X		
	C12. Almacenaje del producto.		X	O		
	C13. Mantenimiento de higiene en salas blancas.			XO		
	C14. Variedad de productos.				O	X
Área de RRHH	C15. Servicios adicionales a empleados.			X	O	
	C16. Motivación directivos.			X	O	
	C17. Motivación personal.		XO			
Área de Diseño	C18. Diseño y personalización.				X	O


4.3.1. Principales fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno.

Para completar el análisis interno de la empresa, hemos elaborado una tabla resumen, que refleja las fortalezas y debilidades de la empresa en varias dimensiones.

**CUADRO 4.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ANÁLISIS INTERNO.**

	Debilidades	Fortalezas
Área de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala realización de acuerdos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena reputación de productos y empresa</li> <li>- Gran experiencia en el sector de la inyección de plásticos</li> <li>- Buena gestión de procesos</li> <li>- Gran Presencia Internacional</li> </ul>
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de Capital Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena generación de beneficios</li> </ul>
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca capacidad de realizar ventas online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena generación de beneficios</li> <li>- Alta capacidad de ofrecer el producto</li> </ul>
Área de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de motivación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena fabricación del producto</li> <li>- Diversidad de productos</li> <li>- Impecable reparación de maquinaria</li> <li>- Higiene elevada en las salas blancas</li> </ul>
Área de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad reclutamiento de personal cualificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenos servicios adicionales ofrecidos a los empleados</li> </ul>
Área de Diseño		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen diseño y personalización del producto</li> </ul>

Cabe destacar que después realizar el análisis interno de la empresa, observamos cómo tiene un gran número de fortalezas frente a las escasas debilidades que muestra la tabla anterior, deberemos de focalizar nuestros esfuerzos en estos puntos débiles y mantener los fuertes, ya que de esta forma la empresa podrá conservar su buena posición frente a los competidores



# CAPÍTULO V: ANÁLISIS EXTERNO



## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXTERNO.

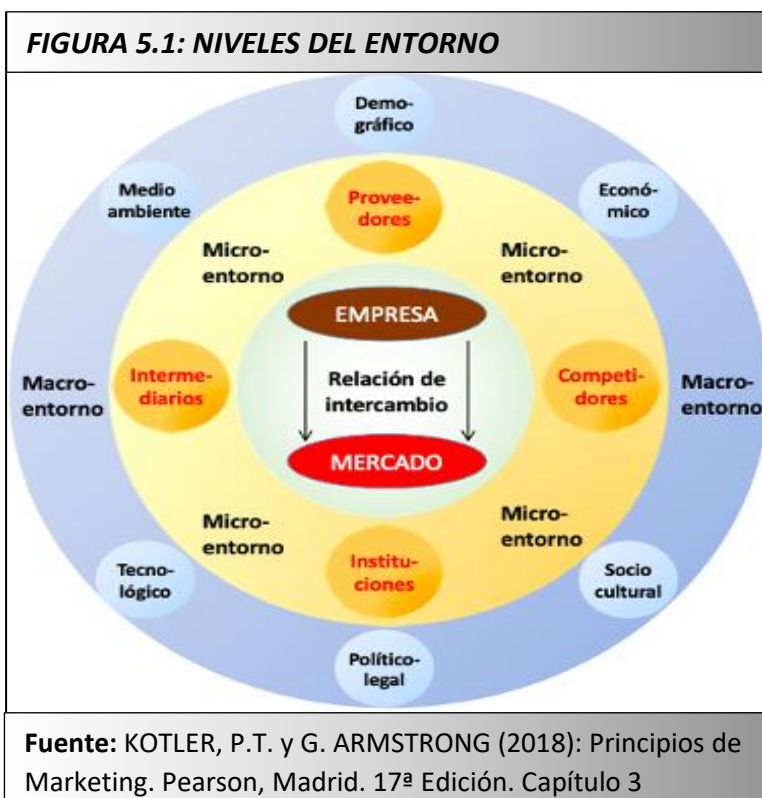
El análisis externo solo muestra interés por la parte del entorno que afecta a la empresa de una forma u otra, y puede estar relacionado con la definición de estrategia empresarial. A través de este análisis, es posible determinar los efectos positivos (oportunidades) o negativos (amenazas) impuestos por variables externas y determinar la respuesta que más se adecua a ellas. El entorno tiene dos niveles: microentorno y macroentorno.

Algunos de estos factores del entorno tienen menor impacto, no solo afectando las actividades empresariales, sino también otras actividades humanas y sociales, como la población, la economía, la cultura, la sociedad, el derecho, la política, los cambios tecnológicos y el medio ambiente. Estos factores constituyen el macroentorno.

Por otro lado, otros factores están más cerca de los términos comerciales y su impacto es más directo, como proveedores, intermediarios, competidores y otras organizaciones comerciales que promueven actividades comerciales o aseguran la normalidad del negocio. Estos factores constituyen el microentorno.

En algunos casos, en términos de la definición del negocio básico de la empresa, la heterogeneidad en la industria ha generado problemas de análisis.

Para poder realizarlo de forma más precisa una buena opción es diferenciar dentro del entorno específico o microentorno entre: Industria o sector como el grupo de empresas que fabrican los mismos productos. Y en competidores y mercados



5.1 Análisis del macroentorno.

No existe una relación causal directa entre los factores del macroentorno y las actividades comerciales. Son universales y existen independientemente de que se realicen transacciones comerciales. Saber estas variables permite a las personas predecir la competencia y los cambios que suceden en el mercado e identificar oportunidades comerciales y amenazas potenciales.

Las técnicas que se van a utilizar son: Análisis PESTEL y Perfil Estratégico del Entorno.

5.1.1. Análisis PESTEL.

Para el análisis PESTEL (entorno actual) de la compañía Pérez Cerdá, estudiamos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización, su objetivo es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro. Delimitamos geográficamente el PESTEL a nivel España.

**FIGURA 5.2: VARIABLES CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS PESTEL**

Entorno Político	Entorno Sociocultural	Entorno Económico
Clima político	Variables demográficas	Tasa de desempleo
Estabilidad y riesgo político	Variables socioculturales	Tipo de interés y tipo de cambio
Deuda del gobierno	Cambios en los estilos de vida	Etapa del ciclo económico
Déficit o superávit presupuestario	Tendencia en la educación	PIB
Nivel de salarios mínimos	Conciliación de la vida profesional y familiar	Inflación
Entorno Tecnológico	Entorno Legal	Entorno Medioambiental
Capacidad de innovación tecnológica	Contratos internacionales y los sistemas legales	Presiones de la sociedad
Políticas de I+D	Barreras arancelarias	Contaminación
Infraestructuras del país	Barreras no arancelarias	Aumento demanda "productos verdes"
Disponibilidad de nuevas tecnologías	Legislación del plástico	Reciclaje

**Fuente: Elaboración Propia**

## ENTORNO POLÍTICO

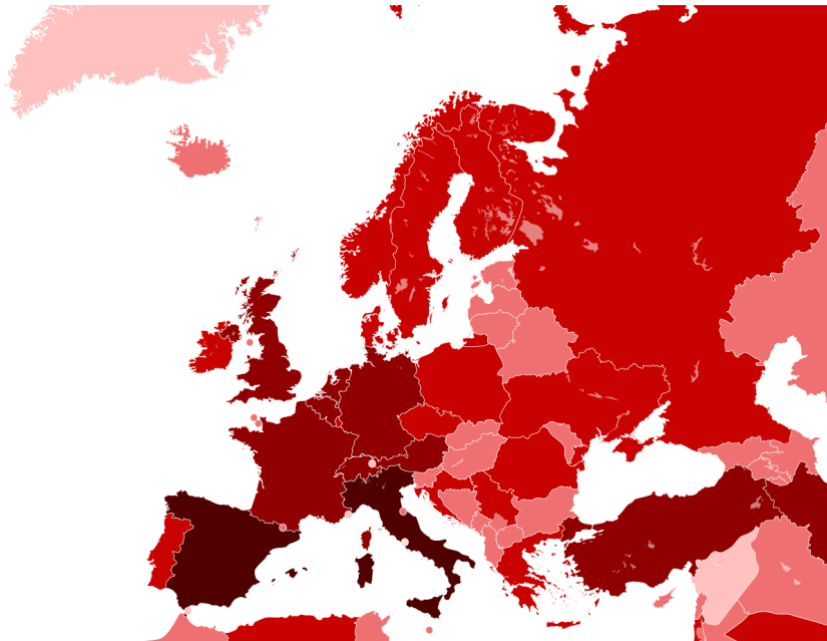
- CLIMA POLÍTICO

España tras varios intentos ha conseguido formar gobierno. Esta alianza es de izquierda, es decir, enfatizan la política social. Algunas de las medidas iniciales del gobierno son aumentar las pensiones y los salarios mínimos interprofesionales. Con estos incrementos se mejorará la renta de los hogares españoles, lo que puede traducirse en un aumento del consumo. Podemos traducir esta parte en una oportunidad.

- ESTABILIDAD Y RIESGO POLÍTICO

España ha sido afectada por la crisis del coronavirus, definida como pandemia por la OMS, por delante de cualquier otra consideración, una emergencia sanitaria mundial que está poniendo a prueba las fortalezas y flaquezas.

Existe el debate si las decisiones adoptadas han sido o no las correctas; si se debió actuar o no con mayor rapidez desde las diferentes instancias administrativas o si la coordinación entre las mismas ha sido eficaz o no ha sabido ajustarse a la situación.



En cuanto a la Comunidad Valenciana el entorno de Ximo Puig piensa que desde el Gobierno Español no se valora suficientemente el trabajo, la realidad y las propuestas de la administración valenciana, tanto las referidas a la propia autonomía como las que apuntan al resto del Estado. Algo que ha generado algunas frustraciones, como la de insistir en la división provincial presentada por Pedro Sánchez para las fases de desescalada, o la de que no se contemple la latente y grave situación financiera valenciana en el reparto de los 16.000 millones del fondo para las autonomías. En concreto por no ajustarse suficientemente al criterio de población.

- DEUDA DEL GOBIERNO

La deuda del global de las administraciones públicas fue en junio un incremento del 2,5% respecto al mes anterior, al sumar 32.087 millones de euros más como consecuencia de la crisis del Covid-19, hasta un nuevo máximo histórico de 1.289.905 millones de euros. De esta manera,

La deuda pública se mantiene superior al 100% del PIB, un valor que ya superó en mayo, según los datos publicados este martes por el Banco de España.

**Fuente:** Elaboración propia apoyada en:

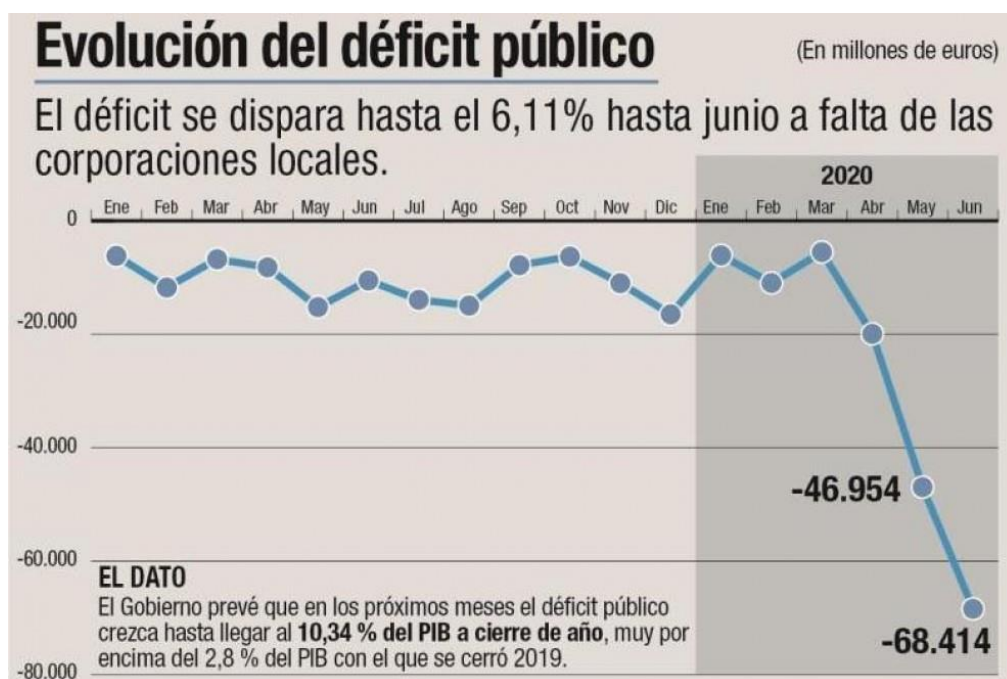
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/18/economia/1597741664\\_244064.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/18/economia/1597741664_244064.html)

- DÉFICIT PRESUPUESTARIO

La pérdida de recaudación y el aumento del gasto para luchar contra la pandemia de la covid-19 han señalado el déficit público hasta junio a falta de las corporaciones locales en el 6,11% del PIB (68.414 millones de euros), el triple que hace un año (2,07%).

El Ministerio de Hacienda ha publicado también el déficit del Estado acumulado hasta julio, que asciende a 60.413 millones, equivalente al 5,40% del PIB. El déficit estatal es consecuencia de una caída anual de los ingresos del 15,8%, hasta los 95.716 millones, como consecuencia de la situación económica derivada de la crisis sanitaria, y de un aumento del gasto del 21,4%, hasta 156.129 millones, por los programas sanitarios y las mayores transferencias a Seguridad Social y Comunidades Autónomas.

Los recursos impositivos, que representan el 80% el total, se situaron en 76.619 millones, lo que supone una disminución de la recaudación del 18,4%.



- NIVEL DE SALARIOS MÍNIMOS

El salario mínimo interprofesional para 2020: 950 euros al mes. Las nuevas cuantías de salario mínimo tienen que regir para el 2020 serán de 31,66 euros al día o 950 euros al mes, según el salario esté fijado por días o por meses. Esto significa que el total anual del SMI no podrá ser menor a 13.300 euros.



Fuente: Statista <https://es.statista.com/grafico/15744/salario-minimo-interprofesional/>

- MAPA PARTIDO POLÍTICO POR COMUNIDAD AUTÓNOMA

Como podemos observar en las recientes votaciones de los partidos políticos presenta una España muy dividida. Al final ha habido un pacto para gobernar entre acuerdo de coalición PSOE-Unidas Podemos.



Fuente: <https://www.20minutos.es/noticia/4050264/0/pp-recupera-feudos-psoe-mantiene-suyos/>

## ENTORNO LEGAL

- CONTRATOS INTERNACIONALES Y SISTEMAS LEGALES

Con el objetivo de la unificación sobre las reglas de conflicto aplicables a los contratos internacionales, han ido haciendo varios esfuerzos de unificación por medio de tratados o convenciones. Entre estos convenios, el Convenio de Roma y el Convenio de Viena deben tener especial atención. La Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías, hecha en Viena el 11 de abril de 1980 (el Convenio de Viena), en vigor en España desde el 1 de agosto de 1991.

- LEGISLACIÓN PLÁSTICO

El Reglamento (CE) nº 1907/2006 (en adelante llamado REACH, acrónimo de Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de sustancias y mezclas químicas) entró en vigor el 1 de junio de 2007 y tiene como principal objetivo mejorar la protección sobre la salud humana y el medio ambiente frente al riesgo que puede acarrear la fabricación, comercialización y uso de las sustancias y mezclas químicas.

Para el cumplimiento de estos objetivos el Reglamento REACH tiene los siguientes procesos:

- Registro (título II): Se tiene que registrar toda aquella sustancia fabricada/importada en cantidades iguales o superiores a 1 tonelada/año.
- Evaluación (título VI): Se tienen que evaluar los riesgos para la salud y el medio ambiente de toda aquella sustancia que pueda ser un riesgo conforme a los criterios establecidos para la asignación de prioridades.
- Autorización (título VII): Se debe solicitar una autorización de uso para toda aquella sustancia considerada altamente preocupante conforme al Reglamento REACH.
- Restricción (título VIII): Determinados usos de la sustancias estarán prohibidos cuando supongan un riesgo inaceptable para la salud humana y el medio ambiente.

**Fuente:** <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/productos-quimicos/reglamento-reach/>

- BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

El término arancelario de la UE se denomina "término combinado", que se basa en el Convenio Internacional sobre el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Se imponen diversos tipos de aranceles, los más comunes son los impuestos ad valorem, específicos, compuestos, mixtos y variables. Después los productos agrícolas son los que mayor protección arancelaria, seguidos de la industria, la minería y la explotación de canteras.

Los países / regiones no pertenecientes a la UE están sujetos a las tasas impositivas impuestas por la Tarifa Común de la UE. Toda mercancía importada que ingrese al país debe ser declarada ante la aduana correspondiente y debe pagar derechos de aduana, salvo que la mercancía esté exenta. El arancel es un impuesto ad valorem y se aplica al valor de transacción de los bienes, seguros y fletes. Ciertos productos se cobran a una tarifa específica por pieza, litro, kilogramo, etc.

Se aplican alrededor de 98 contingentes arancelarios, 91 de estos se aplican a productos del sector agrícola. El contingente se rige por una licencia de importación y se aplica a la carne de vacuno, ovino y caprino, pollo, pavo, productos lácteos, patatas, huevos, frutas, legumbres y hortalizas, trigo, cebada, arroz, almidón, champiñones, embutidos, azúcar y uvas.

Una de las principales consecuencias del mercado único de la UE es la uniformidad de los aranceles y los procedimientos aduaneros, que solo se pueden pagar en los puertos de entrada a la UE. Una vez que el impuesto ingresa a la UE, los procedimientos aduaneros ya no son necesarios y los productos se pueden transportar fácilmente dentro de la UE.

España reclama un control sanitario de todos los productos de uso y consumo humano procedentes o destinados a países no comunitarios. Al entrar o salir del territorio nacional, este control se realiza en las fronteras exteriores. Mientras la normativa específica para un producto o grupo de productos no pueda determinar un puesto de control fronterizo específico, los principales puertos españoles pueden implementar este control.

En la Unión Europea, las prohibiciones se imponen principalmente al comercio de productos peligrosos, como los desechos químicos. Por razones de salud y seguridad, también pueden estar prohibidos los medicamentos, plaguicidas, plantas, alimentos, y productos eléctricos. Dos leyes muy relevantes en estos campos son: Las leyes sobre residuos químicos y las leyes CITES sobre especies de animales y plantas en peligro de extinción. El último ejemplo de prohibición de las importaciones se encuentra en el sector alimentario.

Se aplica el IVA a los productos importados y de producción local, generalmente para los productos básicos las tarifas son bajas y para los de lujo, altas. Hay tres tipos de Iva, la tasa estándar con 21%, la tasa reducida con el 6% y la tasa nula con el 0%.

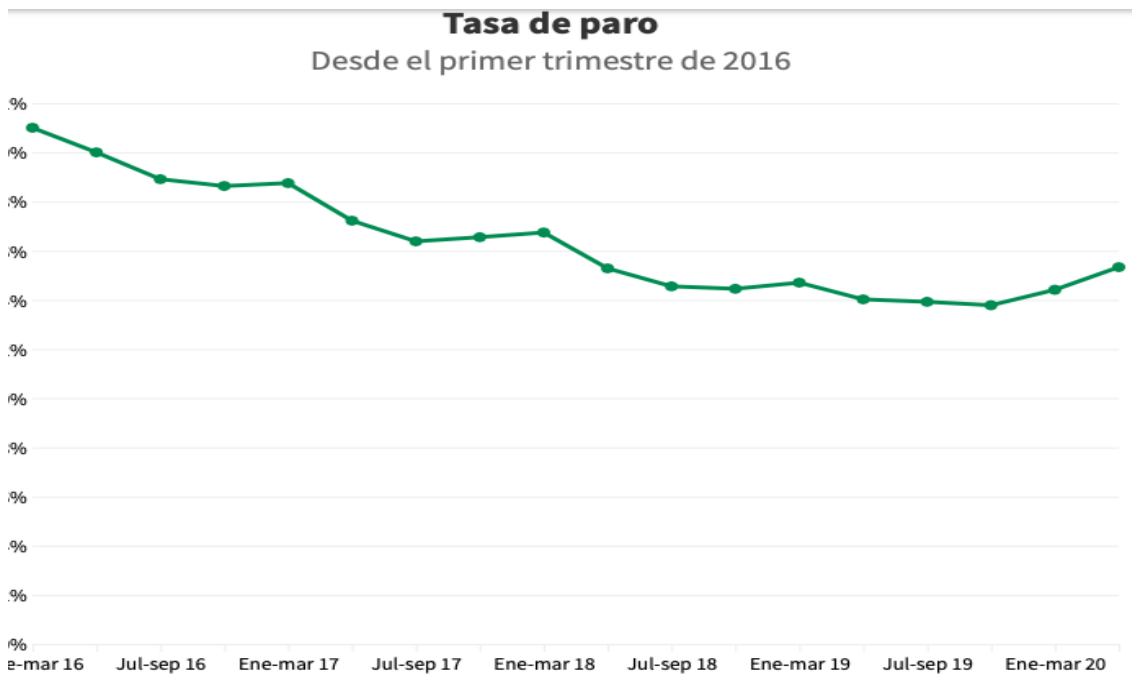
## ENTORNO ECONÓMICO

- TASA DE PARO

La expansión del coronavirus y la instauración del estado de alarma golpearon el mercado laboral español en el segundo trimestre del año. Entre abril y junio, el paro subió en 55.000 personas hasta un total de 3.368.000 y la tasa de desempleo se situó en el 15,33 %, según la Encuesta de Población Activa (EPA) publicada este martes.

El aumento de paro de estos tres meses es más nefasto en un segundo trimestre desde 2012, cuando el desempleo aumentó en 63.100 personas, mientras que la bajada de la ocupación ha superado todos los registros de la crisis de 2008, ya que se han destruido hasta junio más de un millón de empleos.

Mientras, el número total de parados estaba en 3.368.000, su cifra más elevada desde el segundo trimestre de 2018, en tanto que el número de ocupados disminuyó hasta 18.607.200 personas, el menor desde el primer trimestre de 2017.

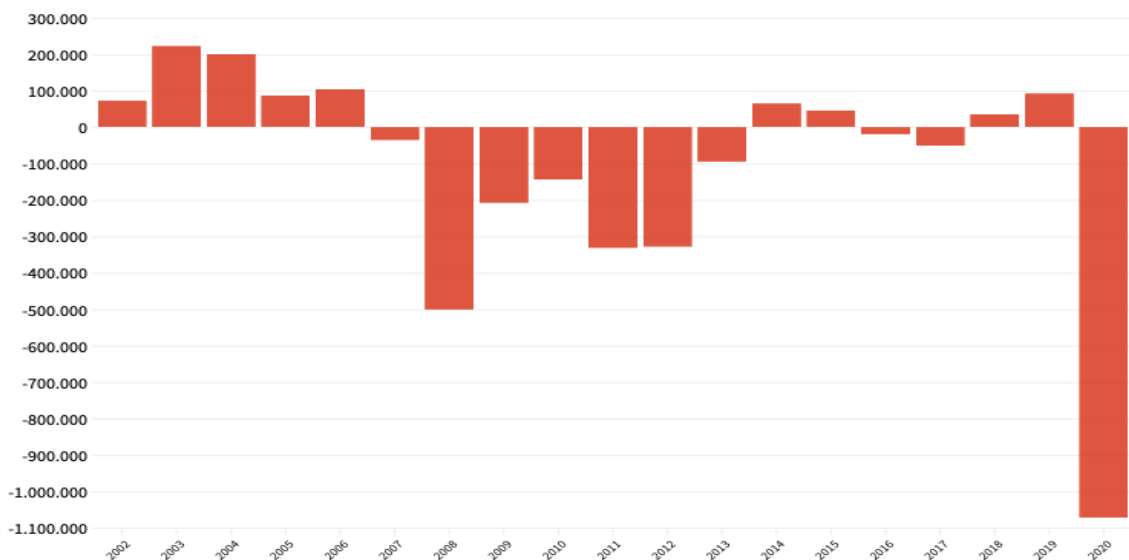


Fuente: [Instituto Nacional de Estadística](#)

El INE recuerda que no toda la gente que ha perdido su empleo ha pasado a clasificarse como parados, al no poder buscar empleo, y que una gran parte ha pasado a la inactividad, categoría que ha crecido en 1.062.800 personas. Así, el número de inactivos alcanza los 17,6 millones. Los datos tampoco incluyen la cifra de trabajadores en un Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), que se incrementaron en 2,8 millones en este trimestre. En total, 3,4 millones de personas estuvieron sin trabajar por paros parciales de empresas (1,6 millones) o por regulaciones de empleo (1,8 millones).

### Creación o destrucción de empleo en el cuarto trimestre

Encuesta de Población Activa (2002-2020)



Fuente: [Instituto Nacional de Estadística](#)



- Crece el paro masculino y se reduce el femenino:

Destaca en el segundo trimestre del año el aumento en el paro masculino, con 102.900 hombres más sin empleo, hasta los 1.667.100. Mientras, entre las mujeres el desempleo se reduce en 47.900, hasta 1.700.900. Así, la tasa de paro femenina aumenta 48 centésimas y está en el 16,72%. La masculina se incrementa 1,33 puntos y queda en el 14,13%.

- Sube el desempleo entre los jóvenes:

El número de jóvenes en paro menores de 25 años aumentó en 24.000 personas en el segundo trimestre del año, un 4,9 % más que el trimestre anterior, siendo la cifra total de jóvenes en situación de desempleo en 510.200 al acabar el mes de junio. La tasa de paro juvenil se encontró así en el 39,60 % al cerrar el segundo trimestre, tasa 6,6 puntos mayor a la del trimestre anterior (32,99%), y 6,5 puntos por encima de la de hace un año (33,1% en el segundo trimestre de 2019).

También crece el desempleo en 65.600 entre las personas de 25 a 54 años, mientras que se observan descensos entre las personas de 55 y más años, con 34.600 parados menos.

- Aumenta en Cataluña y la Comunidad de Madrid:

Por comunidades, los mayores incrementos en el número de desempleados se dan en Cataluña, con 61.300 parados más, y la Comunidad de Madrid, que registra un aumento de 54.500 personas en paro. Estas regiones alcanzan una tasa del 12,78 % y 12,6 %, respectivamente.

Mientras, las mayores caídas durante el segundo trimestre se dan en Andalucía, que contabiliza 48.200 parados menos y Castilla–La Mancha, con 20.900 personas menos en desempleo. En este caso, y a pesar de los descensos, ambas comunidades registran altas tasas de paro del 21,33 % y del 16,86 %.

- TIPO DE CAMBIO

*Los datos mensuales corresponden al último día del mes*

	1	2	3	4	5	6	7
	Dólar estadounidense (USD)	Yen japonés (JPY)	Franco suizo (CHF)	Libra esterlina (GBP)	Lev búlgaro (BGN)	Corona checa (CZK)	Corona danesa (DKK)
<b>19</b> Nov	1,0982	120,43	1,0998	0,85225	1,9558	25,515	7,4713
Dic	1,1234	121,94	1,0854	0,85080	1,9558	25,408	7,4715
<b>20</b> Ene	1,1052	120,35	1,0694	0,84175	1,9558	25,210	7,4731
Feb	1,0977	119,36	1,0614	0,85315	1,9558	25,390	7,4723
Mar	1,0956	118,90	1,0585	0,88643	1,9558	27,312	7,4674
Abr	A 1,0867	118,33	1,0558	0,87565	1,9558	26,909	7,4657

Fuente: [https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/tc\\_1\\_1.pdf](https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/tc_1_1.pdf)

Como observamos, el tipo de cambio ha ido disminuyendo desde enero hasta abril, respecto al Euro. Esto supone una amenaza ya que con 1€ puedes obtener menor cantidad de otra moneda, es decir, puedes comprar con la misma cantidad de euros menos productos ya que el valor del euro ha bajado respecto otras monedas.

- ETAPA DEL CICLO ECONÓMICO

La crisis sanitaria que está generando el coronavirus a nivel mundial va a impactar gravemente en la economía de numerosos países. Miles de industrias y empresas están cerrando sus puertas, y la paralización de la actividad económica llevará a la quiebra a muchas compañías y al paro a una gran cantidad de trabajadores. En este contexto, los expertos del mercado destacan que las consecuencias económicas de esta pandemia podrían ser peores que las de la crisis de 2008.

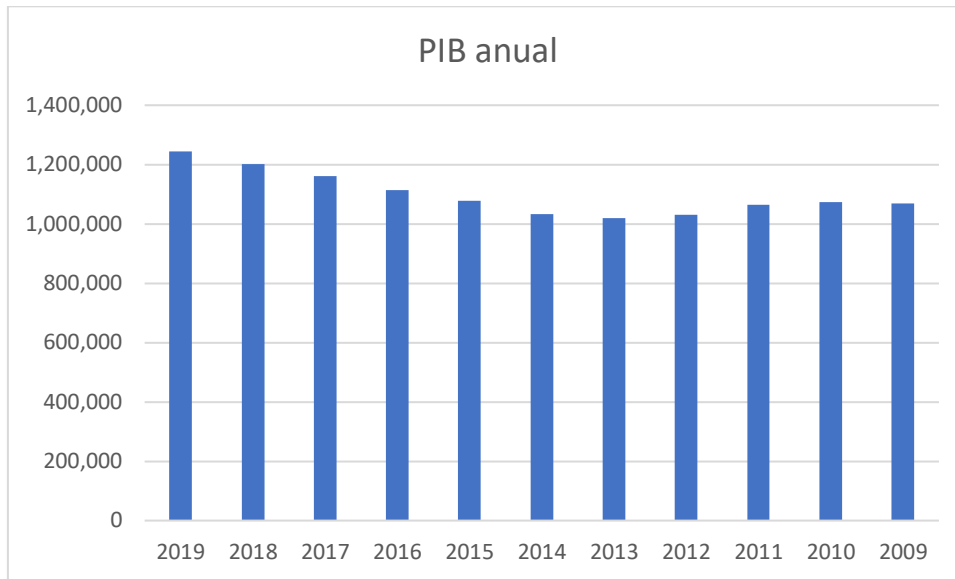
Y es que en los últimos días el número de empresas que han llevado a cabo un Expediente de Regulación de Empleo (ERTE), no ha hecho más que aumentar. Los ERTE realizados como consecuencia del coronavirus en España ya afectan a más de medio millón de españoles, con Cataluña y Madrid a la cabeza.

Esto supone una amenaza porque el número de parados va a aumentar, entonces la población tendrá menor poder adquisitivo y aumentará el consumo.

- PIB

El producto interior bruto de España en 2019 ha subido un 2% respecto a 2018. Se encuentra en una tasa 4 décimas menor que la de dicho año, cuando fue del 2,4%. En 2019 la cifra del PIB fue de 1.244.757M.€. El valor absoluto del PIB en España subió 42.564M.€ en comparación a 2018.

Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2019	1244757M.€	2%
2018	1202193M.€	2,40%
2017	1161878M.€	2,90%
2016	1113840M.€	3%
2015	1077590M.€	3,80%
2014	1032158M.€	1,40%
2013	1020348M.€	-1,40%
2012	1031099M.€	-3%
2011	1063763M.€	-0,80%
2010	1072709M.€	0,20%
2009	1069323M.€	-3,80%



**Fuente:** Elaboración propia apoyada en <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Entre los 21 países miembros de la OCDE de los que se dispone de datos, España tiene la mayor disminución de la renta disponible per cápita en el primer trimestre y, en general, esta tendencia ha aumentado ligeramente. En el caso de España, este mal comportamiento puede explicarse porque los datos fueron recogidos durante los primeros 15 días del estado de alarma, en los que, salvo la llegada anticipada a España, el rango de restricciones en esta zona es menor que el del resto de países analizados.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) dijo en un comunicado que en estos tres meses, en comparación con el último trimestre de 2019, el producto interno bruto (PIB) real per cápita de estos países ha caído en una media de 2 %.

Sin embargo, la renta disponible de cada residente es un indicador de la deducción de impuestos y cotizaciones y el aumento de las distintas prestaciones sociales, y ha aumentado un 0,1%. Ante el impacto inicial de la epidemia de coronavirus, muchos gobiernos han formulado políticas para compensar la reducción de actividad.

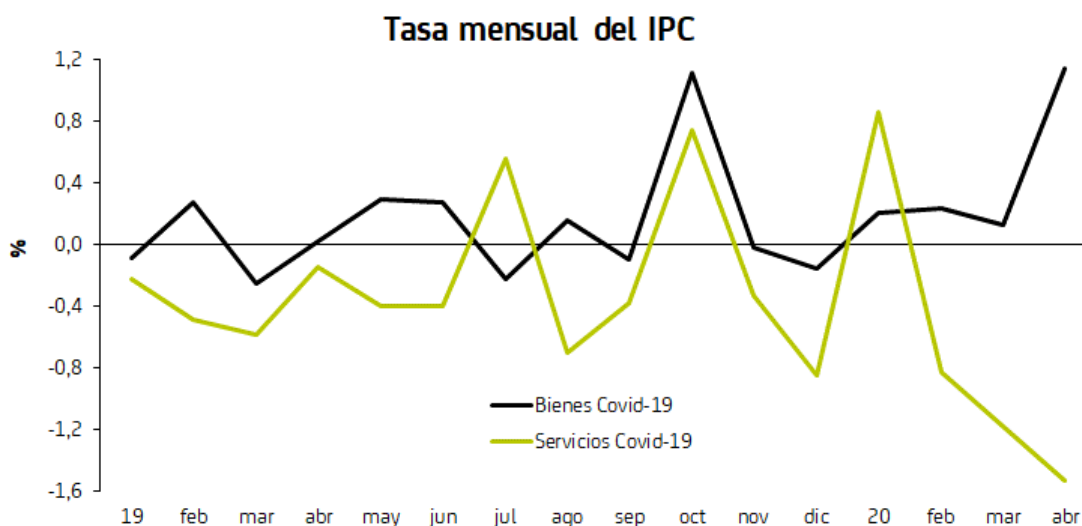
Tomemos a España como ejemplo: en el primer trimestre el PIB per cápita cayó un 5,6%, aunque esta parte se debilitó, la renta disponible per cápita se redujo en un 3,3% aproximadamente. El PIB per cápita de las siete principales economías de la OCDE (Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y Canadá) cayó un 2,1% en general, mientras que la renta disponible aumentó un 0,1%.

- INFLACIÓN

La inflación está en la senda descendente de los meses anteriores y disminuye 7 décimas en abril hasta el -0,7%, la más baja desde jun-16; ello es consecuencia, fundamentalmente, de la bajada de los precios de combustibles y electricidad, en diferencia con el aumento registrado en 2019. En todo caso, hay que tener en cuenta que la situación excepcional en que nos encontramos la está alterando considerablemente el gasto de las familias y, esto conlleva a la evolución de los precios de los bienes y servicios.

La declaración del estado de alarma, y el consiguiente confinamiento de los hogares, ha generado un grave problema para el cálculo del IPC, ya que (i) parte de la cesta de la compra no está disponible o sólo lo está a través del comercio electrónico, y (ii) la recogida de los precios

se ha tenido que realizar íntegramente por métodos telemáticos, ya que los encuestadores del INE no han podido visitar los establecimientos. Por ello, siguiendo las indicaciones establecidas por Eurostat, el IPC de abril modifica parte de sus tratamientos técnicos para la estimación de precios.



Entre los bienes Covid-19 cabe destacar la tendencia inflacionista de los alimentos, centrándonos en los frescos (+2,6% vs +0,7% los elaborados), impulsados por la subida de precios del marisco, pescado, patatas y, sobre todo, legumbres y hortalizas, con una elevada tasa del 10,4%; en el extremo contrario está la carne de ovino (-2,1%). Entre los alimentos elaborados destacan los aumentos de precios de la pizza, pastas alimenticias y zumos de frutas. Por lo que respecta a los servicios Covid-19, las mayores caídas de precios son en electricidad y, muy especialmente, gasóleo para calefacción.

## ENTORNO SOCIOCULTURAL

- VARIABLES DEMOGRÁFICAS

La población española ha vivido un descenso en edades de 35-44 años y la población está más envejecida, destacando los grupos de edad superior a 40 años, que como podemos ver en la tabla tienen un aumento relativo positivo. El descenso de población se produjo en el rango de edades de 35 y 44 años, en 180.776 personas.

	Ambos sexos	
	2019	2018
<b>TOTAL ESPAÑA</b>		
<b>TOTAL EDADES</b>		
<b>TOTAL</b>	47.026.208	46.722.980
<b>0-4 años</b>		
<b>TOTAL</b>	2.038.663	2.079.174
<b>5-9 años</b>		
<b>TOTAL</b>	2.355.494	2.421.550

<b>10-14 años</b>		
<b>TOTAL</b>	2.491.371	2.434.173
<b>15-19 años</b>		
<b>TOTAL</b>	2.322.446	2.253.314
<b>20-24 años</b>		
<b>TOTAL</b>	2.305.303	2.288.096
<b>25-29 años</b>		
<b>TOTAL</b>	2.566.361	2.557.214
<b>30-34 años</b>		
<b>TOTAL</b>	2.860.390	2.909.061
<b>35-39 años</b>		
<b>TOTAL</b>	3.492.600	3.624.705
<b>40-44 años</b>		
<b>TOTAL</b>	4.013.566	3.992.655
<b>45-49 años</b>		
<b>TOTAL</b>	3.818.921	3.768.313
<b>50-54 años</b>		
<b>TOTAL</b>	3.637.840	3.586.094
<b>55-59 años</b>		
<b>TOTAL</b>	3.266.949	3.196.535
<b>60-64 años</b>		
<b>TOTAL</b>	2.799.111	2.703.945
<b>65-69 años</b>		
<b>TOTAL</b>	2.398.795	2.396.644
<b>70-74 años</b>		
<b>TOTAL</b>	2.175.840	2.114.482
<b>75-79 años</b>		
<b>TOTAL</b>	1.618.039	1.525.430
<b>80-84 años</b>		
<b>TOTAL</b>	1.353.814	1.413.284
<b>85-89 años</b>		
<b>TOTAL</b>	975.247	948.377
<b>90-94 años</b>		
<b>TOTAL</b>	415.548	397.134
<b>95-99 años</b>		
<b>TOTAL</b>	103.607	97.293
<b>100 años y más</b>		
<b>TOTAL</b>	16.303	15.507

**Fuente:** INE

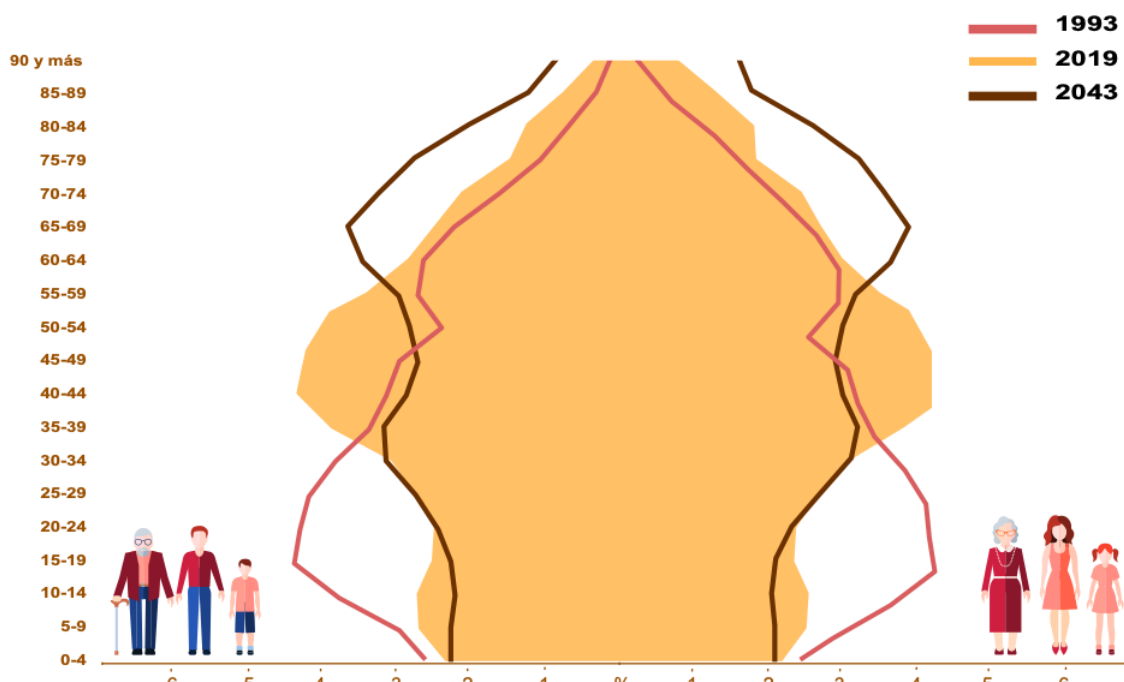
Sin embargo, mirando hacia el futuro, el sistema enfrenta muchos retos. Hemos visto que los desafíos están relacionados con los cambios demográficos y los cambios sociales.

Uno de los principales desafíos son los baby boomers que se jubilarán a partir de 2023. La amenaza de la jubilación para este grupo es que no se puede prever la aparición de reemplazos en el mercado laboral, lo que puede no ser suficiente para aumentar la tasa de actividad. Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), para el 2033, el número de personas entre 30 y 49 años disminuirá en -2,7 millones respecto a 2018.

## Cifras de Población

**Población a 1 enero 2019: 46.937.060**

**Pirámides de Población de España: ayer, hoy y mañana**



Fuente: INE

El instituto nacional de estadística ha realizado una simulación de pirámide población a 20 años vista, que revela las previsiones de evolución de la población española.

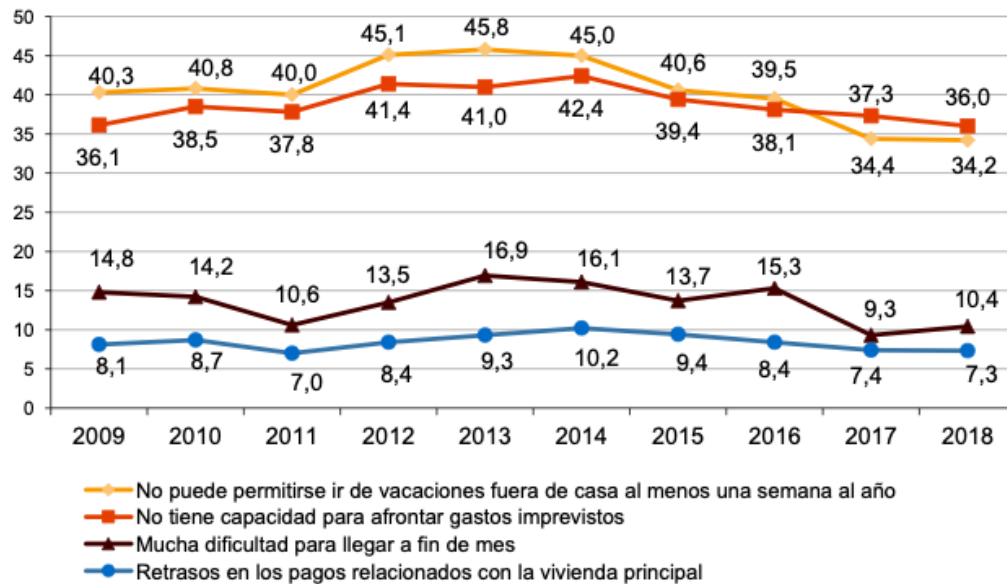
La simulación realizada señala también la intensidad del proceso de envejecimiento de la población que reside en España, estimulado ahora por el descenso de la natalidad y el saldo migratorio negativo.

Por el envejecimiento poblacional, la pérdida de población se encontrará en el tramo de edad entre 30 y 55 años. También cabe destacar el descenso de la natalidad.

Contrariamente, aumentará la población de la mitad superior de la pirámide de población. De hecho, todos los grupos de edad mayores de 55 años experimentarán un aumento en el número.

- VARIABLES SOCIOCULTURALES

**Evolución de las dificultades económicas de los hogares**  
Porcentajes



Como podemos observar en el gráfico anterior, existen muchas unidades familiares con dificultades económicas para hacer frente a gastos en sus hogares, lo que reduce la probabilidad de compra de productos de plástico, ya que destinarán parte de su renta a la compra de bienes de primera necesidad y pagos obligatorios en sus viviendas.

El 10,4% de los hogares españoles señaló llegar a fin de mes con “mucha dificultad” en 2018. Este porcentaje fue 1,1 puntos mayor al registrado el año anterior.

Por su parte, el 36,0% de los hogares no pudo afrontar los gastos imprevistos, frente al 37,3% del año 2017.

El 34,2% de los hogares no se pudo permitir ir de vacaciones al menos una semana al año. Este porcentaje fue 0,2 puntos menor al registrado en 2017.

**PIB per cápita. 2018**

Primera estimación

	Euros/ habitante
Madrid, Comunidad de	34.916
País Vasco	34.079
Navarra, Com. Foral de	31.809
Cataluña	30.769
Aragón	28.640
Rioja, La	26.833
Balears, Illes	26.764
<b>España</b>	<b>25.854</b>
Castilla y León	24.397
Cantabria	23.817
Galicia	23.294
Asturias, Principado de	23.087
Comunitat Valenciana	22.659
Murcia, Región de	21.134
Canarias	21.031
Castilla - La Mancha	20.645
Ceuta	20.032
Andalucía	19.132
Melilla	18.482
Extremadura	18.174

El valor del Producto Interior Bruto (PIB) a precios normales para el año 2018 se encuentra en 1.208.248 millones de euros, lo que supone una tasa de variación nominal de 3,6%.

En términos de volumen, la variación es de 2,6% respecto a 2017. Son cinco años seguidos de crecimiento del PIB.

Por su parte, el PIB per cápita a precios corrientes en 2018 es de 25.854€, un 3,2% más que en 2017.

Como observamos Madrid es la Comunidad Autónoma con mayor PIB per cápita con 34.916 €/habitante y la menor es Extremadura casi con la mitad de Madrid con 18.174 €/habitante.



- TENDENCIA EN LA EDUCACIÓN

El nivel de formación de la población adulta (25 a 64 años) es un indicador ligado al desarrollo social y el nivel de empleo actual y futuro. La "Estrategia Europa 2020" es una continuación de la "Estrategia de Lisboa" y tiene como objetivo lograr el desarrollo social con altos niveles de empleo, desarrollo sostenible y cohesión social.

El objetivo del crecimiento inclusivo es beneficiarse al máximo del potencial de la fuerza laboral invirtiendo en las habilidades de la población en los próximos años para garantizar que todos los miembros de la sociedad tengan acceso a las oportunidades.



	Hombres	Mujeres
	2018	2018
<b>Total (de 25 a 64 años)</b>		
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	42,8	37,0
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	22,6	23,1
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	34,6	39,8
<b>De 25 a 34 años</b>		
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	37,9	26,7
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	23,7	23,2
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	38,4	50,1
<b>De 35 a 44 años</b>		
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	36,9	27,7
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	23,7	23,3
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	39,4	49,0
<b>De 45 a 54 años</b>		
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	43,8	39,1
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	22,4	24,5
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	33,8	36,4
<b>De 55 a 64 años</b>		
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	53,3	54,7
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	20,4	21,2
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	26,2	24,0

**Fuente:** INE

Un mayor nivel educativo, puedo estar vinculado a un mejor empleo, con una mejor remuneración y por tanto con un mayor poder adquisitivo para la compra de productos que excedan las necesidades básicas.

- CAMBIOS EN LOS ESTILOS DE VIDA

Los hogares más pequeños (de una o dos personas) vuelven a aumentar en número. El mayor incremento se encuentra en los de una persona, que subieron un 1,1% hasta alcanzar los 4.687.400 como valor medio de 2017, lo que supone el 25,4% del total de hogares.

En España había 4.687.400 personas viviendo solas en el año 2017. De esta cifra, 1.960.900 (un 41,8%) tenían 65 o más años. Y, de ellas, 1.410.000 (un 71,9%) eran mujeres.

En cuanto a los hogares unipersonales de menores de 65 años, el 59,9% estaban formados por hombres y el 40,1% por mujeres (1.633.800, frente a 1.092.700).

**Hogares unipersonales por edad y sexo**

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>Variación relativa</b>
Menos de 65 años	Total	2.726.500	2.705.100	21.400	0,8%
	Hombre	1.633.800	1.595.800	38.000	2,4%
	Mujer	1.092.700	1.109.300	-16.600	-1,5%
65 y más años	Total	1.960.900	1.933.300	27.600	1,4%
	Hombre	550.900	565.800	-14.900	-2,6%
	Mujer	1.410.000	1.367.400	42.600	3,1%

Fuente: INE

En cuanto al estado civil, en los hombres los hogares unipersonales con más frecuencia eran solteros (58,3% del total). En las mujeres, la mayoría de los hogares unipersonales estaban formados por viudas (47,5% del total).

- CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL Y FAMILIAR

Hasta el momento, la única posibilidad que tienen los trabajadores de modificar sus jornadas laborales y ajustarlas según las necesidades de la mediación familiar es solicitar una jornada reducida para el cuidado de los hijos o familiares.

De hecho, el artículo 34 de la anterior "Ley de trabajadores" estipula que, siempre que se permitan los convenios colectivos, sus horarios de trabajo pueden ajustarse manteniendo sus jornadas de trabajo. Pero en la práctica, los convenios colectivos que regulan efectivamente los derechos de los trabajadores son raros, por lo que es un derecho vacío y no hay posibilidad de hacer cumplir.

En contra, el citado artículo en su apartado 8 ahora recoge lo siguiente:

Si no hay nada en el convenio, el trabajador puede pedir a la empresa que ajuste sus jornadas laborales, incluido el posible trabajo a distancia, siempre que tenga un hijo menor de 12 años. En respuesta a esta solicitud, la empresa tendrá 30 días para negociar con los trabajadores, luego de los cuales deberá indicar por escrito si está de acuerdo con la solicitud del trabajador o plan alternativo. Una vez recibida esta respuesta, los trabajadores pueden impugnar el proceso judicial de la vida laboral y familiar a través de procedimientos judiciales en un plazo de 20 días hábiles, proceso más rápido y que no requiere votación de conciliación laboral.

**ENTORNO TECNOLÓGICO**

- CAPACIDAD DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La innovación es el progreso aplicado al desarrollo tecnológico, que implica el aporte de nuevos productos, nuevos servicios, nuevas prácticas y / o procesos y / o nuevas tecnologías, y otras fuentes de conocimiento. La introducción de una nueva tecnología después de su invención se refleja en el uso y creación del conocimiento necesario para competir o definir el liderazgo.

A través de la combinación y coordinación de recursos innovadores, podemos determinar las capacidades, habilidades o capacidades organizativas que nos permiten desarrollar actividades comerciales. Por otro lado, desarrollaron un método de capacidad dinámica. En este contexto, las empresas pueden analizar si han generado habilidades, talentos y valor a lo largo del tiempo, para buscar innovaciones que puedan darle una ventaja competitiva a la empresa.

En mayor o menor medida, la automatización y la robótica están activos desde hace muchos años en todos los sectores industriales. Llamada industria 4.0:

- La Industria 4.0 es una ayuda importante, pero necesita tiempo para perfeccionarse. Además de tener los equipos con acceso a Internet, la integración de sistemas y equipos son aspectos fundamentales de desarrollo. Los procesos utilizan sensores de presión, temperatura, cámaras y todo tiene que estar disponible de forma integrada y fácil para el usuario.
- La flexibilidad y la facilidad de utilización está en constante evolución, pero la evolución más importante es la capacidad de comunicación entre robot y sistemas una vez que células de 2 o 3 robots a pie de máquina son cada vez más comunes.
- La utilización de robótica en esta industria es algo que está generalizado en España, pero el potencial sigue en alta a la par con la evolución del mercado actual.
- La conectividad es la clave porque las máquinas deben interactuar con otras máquinas y a una red informática central para que la información, datos de producción, logística, informes de calidad, solución de problemas y otros programas de asistencia, sean accesibles de inmediato con un mínimo de intervención humana.

Los plásticos son la fuente de diversas innovaciones que continúan expandiéndose y contribuyen a la sostenibilidad, la seguridad, una vida útil más larga y un mejor rendimiento. En nuestra vida diaria, ya sea en casa, en la oficina o en la carretera, existen plásticos que realizan determinadas funciones básicas de forma eficiente. Podemos destacar algunos ejemplos de cómo el plástico mejora nuestras vidas:



- Mejorar el consumo de combustible de los vehículos y disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero. Los compuestos ayudan a reducir el peso del vehículo. Por lo tanto, se requiere menos energía para impulsarlo y para mantener una velocidad constante.
- Mejora la seguridad del vehículo. Los plásticos y materiales compuestos modernos se utilizan en parachoques, puertas, cinturones de seguridad, airbags, tableros de instrumentos e incluso ejes de motor, que promueven en gran medida la seguridad de los vehículos actuales y ayudan a proteger millones de vidas cada año.
- Genera energía solar a partir de carreteras solares. Los paneles solares instalados en carreteras cubiertas con compuestos plásticos brindan protección, durabilidad y agarre, ayudando a generar energía renovable.

- Convierta los desechos plásticos en combustible o energía y reduzca la cantidad de plástico que ingresa a los vertederos. A excepción de los materiales desechados en el basurero, los plásticos en la actualidad no reciclados generalmente se consideran "basura". Sin embargo, estos plásticos ahora pueden servir para combustible o energía.
- Haga que los alimentos duren más mientras protege el medio ambiente. Los envases modernos pueden ayudar a que nuestros alimentos duren más, no solo reduciendo el desperdicio de alimentos, sino también reduciendo todos los recursos utilizados para cultivar, transportar y envasar productos.

**Fuente:** Plastics Europe <https://www.plasticseurope.org/es/about-plastics/what-are-plastics/innovative-material>

La innovación tecnológica está surgiendo en el norte de Europa, China y Estados Unidos, pero no en España. Los resultados del Global Innovation Index (el índice es uno de los rankings con más prestigio del mundo para medir la innovación tecnológica de un país) han vuelto a confirmar esta realidad un año más. España ocupa el puesto 29 de 129 países, uno menos que el año anterior, dos menos que 2015 y tres menos que 2013. La evidente tendencia a la baja sitúa la innovación nacional por debajo de Chipre, Malta y otros países o Estonia.

**Fuente:** <https://www.lavanguardia.com/economia/20190811/463980476037/espana-inversion-estategia-global-innovation-index.html>

- POLÍTICAS DE I+D

La Red de Políticas Públicas de I+D+i, financiada por fondos europeos, se configura como un punto de encuentro entre todos aquellos agentes y entidades de las Administración Central y Regional, cuyo objetivo es mejorar la situación de la innovación en España.

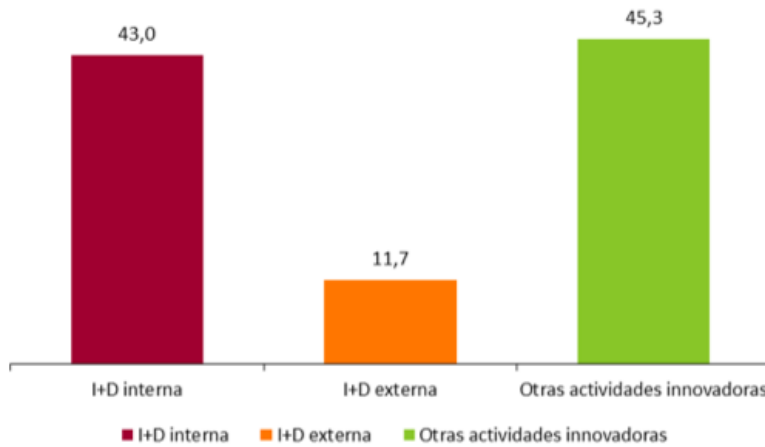
Sus objetivos son mejorar el diseño, la implementación y el desarrollo de los marcos existentes y futuros de apoyo público a la innovación, para la mejor utilización de las ayudas prestadas por los Fondos Estructurales Europeos.

A través de sus iniciativas se fomenta la promoción de la innovación en las empresas españolas y el cumplimiento de los objetivos citados en los marcos estratégicos nacionales, facilitando:

- Evitar solapamientos en la definición de programas y en el uso de los recursos.
- Mejorar la cooperación y el diálogo entre los diferentes niveles Administrativos.
- Generar sinergias (optimizar) la actuación de apoyo a la innovación.
- Optimizar los sistemas de información.
- Proponer formas para aumentar la utilización de los programas cofinanciados por el FEDER.
- Establecer áreas de conocimiento prioritarias y/o sectores.

**FUENTE:** <http://www.ciencia.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.7eeac5cd345b4f34f09dfd1001432ea0/?vgnnextoid=9f1e12c94d364410VgnVCM1000001d04140aRCRD>

El gasto en actividades innovadoras llegó hasta los 18.689 millones de euros en 2018. Esta cifra representó el 1,0% de la cifra de negocios de las empresas españolas. El 43,0% del gasto se debió a la I+D interna, el 11,7% a la I+D externa y el 45,3% a otras actividades innovadoras.



**G** **nomas donde se ejecuta.**

Año 2010	Empresas con gasto en act. innovadoras (*)	Gasto en actividades innovadoras (**)		Intensidad (%)
		Miles de €	%	
<b>TOTAL</b>	<b>22.742</b>	<b>18.688.949</b>	<b>100,0</b>	<b>1,0</b>
Andalucía	2.595	1.004.904	5,4	0,6
Aragón	801	459.009	2,5	0,8
Asturias, Principado de	469	184.966	1,0	0,7
Baleares, Illes	493	137.023	0,7	0,4
Canarias	762	177.641	1,0	0,4
Cantabria	271	105.665	0,6	0,6
Castilla y León	952	873.052	4,7	1,5
Castilla-La Mancha	886	349.282	1,9	0,8
Cataluña	5.647	4.958.187	26,5	1,4
Comunitat Valenciana	2.742	1.169.374	6,3	0,9
Extremadura	320	70.999	0,4	0,5
Galicia	1.218	809.704	4,3	0,8
Madrid, Comunidad de	3.949	5.846.002	31,3	0,9
Murcia, Región de	840	352.836	1,9	0,9
Navarra, Comunidad Foral de	552	408.128	2,2	1,4
País Vasco	1.944	1.704.186	9,1	1,8
Rioja, La	226	74.278	0,4	0,9
Ceuta	6	982	0,0	0,0
Melilla	16	2.728	0,0	0,1

Fuente: INE

Las comunidades con más gasto en actividades innovadoras fueron Comunidad de Madrid (31,3% del total nacional), Cataluña (26,5%) y País Vasco (9,1%).

- INFRAESTRUCTURA DEL PAÍS

Las infraestructuras de España son "modelo a seguir" en todo el mundo. Destacan por su relevancia los Aeropuertos, el ferrocarril, los puertos y las autopistas.

Redes de Comunicaciones e Inteligencia tecnológicas:

- España es líder en tecnologías de la información y telecomunicaciones avanzadas utilizadas en varios campos. España cuenta con más de 33.000 empresas TIC, incluidas empresas de contenidos digitales, con más de 470.000 trabajadores altamente cualificados. España es uno de los mercados TIC más notables de Europa. Las empresas internacionales españolas suelen establecer empresas conjuntas con empresas españolas en España, Latinoamérica y EMEA.
- Entre las empresas españolas con más de 10 empleados, el 98,7% tiene conexión a Internet. La tasa de penetración de la banda ancha ha alcanzado el 90% de los hogares españoles y el acceso a la red 4G (LTE) cubre actualmente al 95% de los consumidores. Por otro lado, la cobertura de las redes de banda ancha ultrarrápida está creciendo. Hay más de 120.000 estaciones a nivel nacional que pueden garantizar las comunicaciones móviles.
- El uso de la digitalización de empresas y el comercio electrónico ha demostrado el grado de integración de la economía digital. Según el índice DESI, España está por arriba de la media europea con una puntuación máxima de 0,54. El 78% de los hogares dispone de ordenador (de sobremesa, portátil, netbook o tableta), mientras que el 83,4% de los hogares españoles puede utilizar Internet.

#### Aeropuertos

- España es un relevante centro de conexión para las líneas aéreas que unen América, Europa y Oriente Medio. Cuenta con dos de los diez aeropuertos más extensos de Europa: Madrid y Barcelona, y ocupa el tercer lugar en el continente respecto a pasajeros con más de 193 millones de pasajeros cada año.



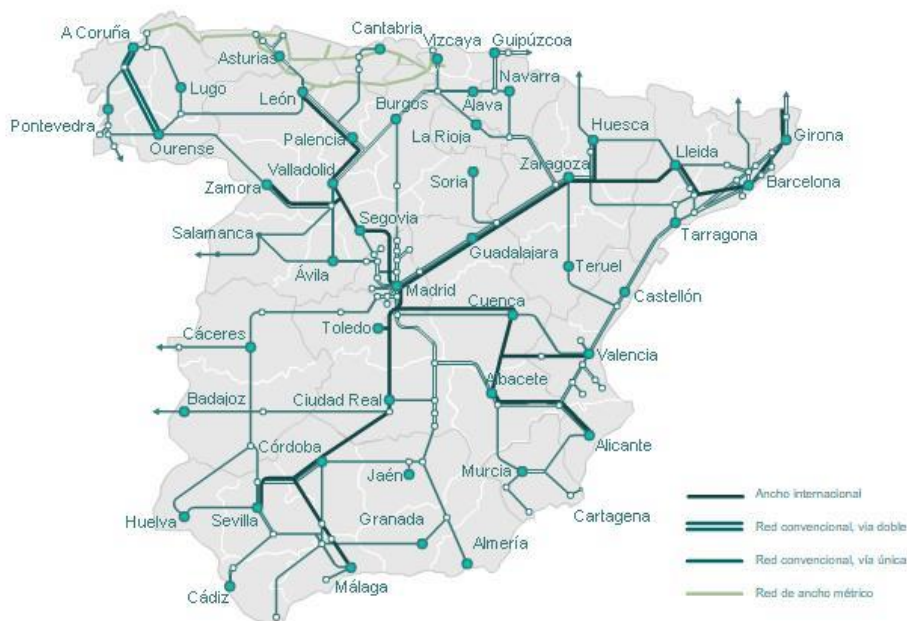
**Puertos:**

- Por su posición geográfica y tradición marítima, España cuenta con una amplia infraestructura portuaria. Ocupa el cuarto lugar en la Unión Europea en el transporte marítimo de mercancías. Hay 4 puertos españoles entre los 25 puertos europeos más relevantes.



**Red de ferrocarriles:**

Según ADIF, España tiene la 2ª Red de Alta Velocidad más grande del mundo (1ª en Europa) y es el líder europeo, con más de 3.152 km en servicio. Su red ferroviaria total es muy amplia con más de 15.500 km.



Carreteras:

España tiene la mejor red de autopistas y autovías de la UE con más de 17.000 kilómetros, lo que supone el 10,33% de la red. Porcentaje superior al de la media de la UE que se sitúa en el 1,2% o el 1,4% correspondiente a EE. UU.



Fuente: <http://www.investinspain.org/invest/es/por-que-espana/entorno-empresarial-competitivo/index.html>

- DISPONIBILIDAD NUEVAS TECNOLOGÍAS

El comercio electrónico o las compras en línea se están convirtiendo rápidamente en parte de nuestro trabajo diario. Los consumidores (especialmente la nueva generación) a veces eligen el comercio en línea debido a su conveniencia. La disponibilidad de estas tecnologías y plataformas innovadoras está cambiando el comportamiento de los consumidores, que optan cada vez más por un método alternativo que les permita encontrar y comprar los productos que necesitan más rápido, preferiblemente en casa o mejor en ellos. Busca y compra en tu teléfono.

El impacto de la tecnología de la información (TI). Desde una perspectiva a largo plazo, espera que TI continúe mejorando su rendimiento. También dijo que los efectos combinados de la tecnología móvil, los dispositivos y sensores, la computación en la nube y la tecnología de big data mejorarán la estructura de los futuros modelos comerciales. De esta forma, imagina tres situaciones posibles:

- Agentes de proximidad como representantes digitales de los clientes en el mercado que usan los datos para encontrar las soluciones más beneficiosas.
- Coordinadores de cadenas de valor que adecuan oferta y demanda, obteniendo soluciones personalizadas, y que adoptan la innovación electrónica impulsada por información de clientes.
- Proveedores que aumentan la participación de las ventas en el mercado y en la innovación impulsada por la información.



## ENTORNO MEDIOAMBIENTAL

- PRESIONES DE LA SOCIEDAD

En, 2021 es la fecha establecida por la Unión Europea para la prohibición de la venta del plástico de un solo uso, es decir, de todos aquellos artículos de usar y tirar elaborados con este material. Y aquí se incluyen desde las pajitas, los bastoncillos, los cubiertos o platos a las cápsulas de café. El propio Cónsul ya planteó en su día que su intención sería incluso adelantarse a esta fecha en su guerra contra el plástico, por la enorme contaminación que generan sus residuos y cuya imagen más elocuente se resume en la de los miles de envases que acaban en mares y océanos. De ahí la obligación para la industria del plástico de buscar la manera de reinventarse.

Por razones de precaución hay iniciativas que ya proponen la sustitución de estos materiales en beneficio de otros más naturales. Han surgido movimientos ciudadanos, como el "Zero Waste", que quieren tomar conciencia promoviendo ejercicios como mirar en la basura para evaluar la cantidad de envases de plástico o hacer la compra semanal sin comprar nada que lleve plástico.

- CONTAMINACIÓN

El plástico se vende como seguro y barato, pero se multiplican las advertencias contra muchos de sus componentes y aditivos, cuya peligrosidad está en discusión pero que a ojos de algunas iniciativas ciudadanas hacen que tal vez no lo sean tanto. El bisfenol A, o BPA, es uno de los elementos más conocidos, pero hay más, como el etileno, los metales pesados de los colorantes o el cloruro de vinilo. Así hasta una larga lista de 132 tóxicos potenciales identificados por la Agencia de Protección Ambiental de Dinamarca. Muchas de estas sustancias se pueden desprender del plástico por el calor, la luz o el contacto con otros componentes, y llegar a contaminar los alimentos.

El BPA es un caso claro. Según estudios con animales, y con la precisión de que sólo tendrá estos efectos en dosis muy altas, puede llegar a comportarse potencialmente de forma similar a los estrógenos, la hormona femenina, lo que, en la salud, en casos muy extremos, puede llegar a implicar alteraciones como la pubertad muy temprana en mujeres, esterilidad o desarrollo de tejido mamario en niños. También está directamente relacionada en el desarrollo de algunos tipos de cáncer y podría tener influencia en casos de obesidad. Los problemas cardiovasculares, el párkinson y el autismo también se pueden relacionar con algunas sustancias utilizadas en la fabricación del plástico.

**Fuente:** <https://www.lne.es/salud-repositorio/2018/08/17/guerra-plastico-salud-o-conciencia/2334628.html>

- RECICLAJE

Gracias a 37 millones de españoles, en el último año se evitaron 1,6 millones de toneladas de dióxido de carbono a la atmósfera. También ahorró 1,45 toneladas de materias primas y evitó 20,3 millones de metros cúbicos de consumo de agua. Un conjunto de cifras pone de relieve el compromiso de los ciudadanos con el medio ambiente y sitúa a España en la cima de Europa en reciclaje de envases domésticos.



En solo un año, los españoles reciclaron más que los tres años anteriores. En concreto, según el balance anunciado este jueves por la organización de protección medioambiental que coordina el reciclaje de envases en España, el volumen de reciclaje de los españoles a lo largo de 2018 aumentó un 12,3% respecto al año anterior, marcando un récord. Una mejora tan significativa ha incrementado las 54.000 toneladas de envases domésticos que llegaron a la planta de reciclaje española en 2018 en el equivalente al incremento total de la recogida selectiva en los últimos tres años.

En concreto, cada ciudadano almacena por separado los envases de plástico amarillo en envases domésticos de plástico, latas y envases amarillos distintos de las cajas de cartón. El peso máximo es de 15,7 kg, un 12,3% más que en 2017. En cuanto a los envases azules, hubo un incremento del 12,4% respecto a 2017, lo que significa que el volumen de envases de papel y cartón por ciudadano es de aproximadamente 18,1 kg. El consejero delegado de Ecoembes, Oscar Martín dijo: "Hay que destacar que este ascenso ya se ha producido en todas las comunidades autónomas".

**Fuente:** <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/ciencia/2019/04/13/5cb0ddf921efa0c9688b45d2.html>

- CONCIENCIACIÓN ECOLÓGICA

De todos los problemas que enfrenta cualquier empresa, el clima es el más ambicioso y urgente. No se trata de sobrevivir en el mercado, sino de sobrevivir primero en la tierra. Por ello, cada vez más empresas y organizaciones son conscientes de la huella ecológica que dejan, y marcan nuevas rutas comerciales para alinear la sostenibilidad del negocio con el negocio y su entorno.

Las empresas que lideran acciones y medidas no solo forman parte de la aclamada responsabilidad social empresarial (RSC) "políticamente", sino que realmente quieren pasar de las palabras y los hechos a las acciones y adoptar determinadas metas. Estamos hablando de objetivos de varias escalas y acciones que no solo esperan cambiar, sino que también esperan tener un efecto dominó.

En esta lucha se distinguen dos grandes grupos: aquellos planes de negocios que expresan directamente su misión de mejorar la salud del planeta, y aquellos cuyas actividades van en otra dirección, pero están enfocadas a ser positivas para la sociedad y el mundo. Por ejemplo, en

este grupo destaca el programa "Lean and Green", que reunirá a empresas que se comprometen a reducir las emisiones de CO2 de sus operaciones logísticas en un 20% en un plazo de cinco años.

De hecho, España es el tercer país con más empresas que participan en el programa en Europa: 40 en total, entre Correos, Damm, Iveco o el Port de Barcelona o Volkswagen Group España Distribución.

**Fuente:** <https://www.lavanguardia.com/economia/20191120/471622927066/empresas-conciencia-ecologica-de-palabras-a-hechos-brl.html>

### 5.1.2 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

El Perfil Estratégico del Entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PESTEL. La metodología para seguir para hacer un perfil estratégico del entorno se explica a continuación. En primer lugar, elaboramos una lista con los factores clave del entorno, agrupados según los entornos.

A continuación, se valora cómo afectan a la empresa los factores anteriores en una escala de 1 a 5 (Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo).

La valoración se hace de forma subjetiva, basada en el análisis profundo de las diferentes variables. Al representar el perfil estratégico resultante las oportunidades son los picos hacia la derecha y las amenazas los picos hacia la izquierda.

**CUADRO 5.1. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.**

		MN	N	I	P	MP
<b>Entorno Político</b>	Clima Político				X	
	Estabilidad y Riesgo Político	X				
	Deuda del Gobierno		X			
	Déficit Presupuestario			X		
	Nivel de Salarios Mínimos					X
<b>Entorno Legal</b>	Contratos Internacionales y Sistemas Legales			X		
	Reglamento REACH				X	
	Autorización Ambiental Integrada					X
	Registro Estatal de Emisiones		X			
	Barreras Arancelarias y no Arancelarias			X		
<b>Entorno Económico</b>	Tasa de Paro				X	
	Paro en menores de 25 años	X				
	Tipo de Cambio	X				
	Etapa del Ciclo Económico	X				
	PIB				X	
	Inflación			X		

Entorno Sociocultural	Descenso población España (35-44 años)		X			
	Reto de la Jubilación	X				
	Descenso de Natalidad		X			
	Incremento de las dificultades económicas en hogares	X				
	PIB per Cápita					X
	Mayor Nivel Educativo					X
	Aumento unidades familiares unipersonales				X	
	Conciliación vida profesional y familiar			X		
Entorno Tecnológico	Capacidad de innovación tecnológica					X
	Políticas I+D				X	
	Infraestructura del País					X
	Gasto en Innovación	X				
Entorno Medioambiental	Presiones de la sociedad				X	
	Contaminación		X			
	Reciclaje					X
	Concienciación Ecológica				X	

5.1.2.1. Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada entorno.

A continuación, podremos ver en un cuadro de forma resumida las amenazas y oportunidades de los distintos entornos (político, legal, económico, sociocultural, tecnológicas y medioambiental) que afectan al sector, que han sido extraídas a través de las herramientas PESTEL y Perfil Estratégico.

**CUADRO 5.2. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MACROENTORNO**

	Amenazas	Oportunidades
Entorno Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad en riesgo por el coronavirus</li> <li>- Deuda del Gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima Político</li> <li>- Nivel de los salarios mínimos</li> </ul>
Entorno Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro Estatal de Emisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento REACH</li> <li>- Autorización Ambiental Integrada</li> </ul>
Entorno Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paro menores 25 años</li> <li>- Tipo de Cambio respecto otros países</li> <li>- Etapa del Ciclo Económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de Paro</li> <li>- PIB</li> </ul>
Entorno Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descenso población España (35-44 años)</li> <li>- Reto de la Jubilación</li> <li>- Descenso natalidad</li> <li>- Dificultades económicas en los hogares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PIB per cápita</li> <li>- Mayor nivel educativo</li> <li>- Aumento familias unipersonales</li> </ul>

Entorno Tecnológico	- Gasto en Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de innovación Tecnológica</li> <li>- Políticas I+D</li> <li>- Infraestructuras del país</li> </ul>
Entorno Medioambiental	- Contaminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presiones de la sociedad</li> <li>- Reciclaje</li> <li>- Concienciación Ecológica</li> </ul>

Por lo que se puede observar en el cuadro resumen, existen más oportunidades que amenazas. Destacamos dentro de las amenazas más importantes la estabilidad de España por el riesgo del coronavirus. Otra de las amenazas importantes es el paro en menores de 25 años, el tipo de cambio respecto otros países y la etapa del ciclo económico en que nos encontramos. Finalmente, el reducido gasto en Innovación de España. En contrapartida, una de las mayores oportunidades, es el aumento del nivel de los salarios mínimos. También el aumento del PIB per cápita y el mayor nivel educativo. Además, la infraestructura del país y la región es otro punto favorable para las empresas debido a las buenas comunicaciones, y por último comentar el reciclaje de los españoles. Respecto a la legislación vigente hay que comentar que aquellas empresas que cumplan los marcos legislativos y otras normas específicas del sector tendrán ventajas competitivas sobre el resto.

## 5.2 Análisis del microentorno.

El análisis del entorno general se complementa con el departamento en el que opera la empresa, el entorno específico o microentorno. La rentabilidad de una empresa puede depender en parte de lo que esté sucediendo en un entorno particular (es decir, un departamento). El propósito de analizar un entorno particular es determinar las oportunidades y amenazas para la empresa en ese sector y su potencial de ganancias. Determine el atractivo de la industria y determine los factores clave de éxito. El análisis estructural departamental es uno de los soportes básicos para la formulación de estrategias competitivas.

### 5.2.1. El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Para analizar la estructura y ver si un sector es atractivo se utiliza el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter:

- Las oportunidades son factores que disminuyen la competencia y hacen posible la obtención de rentas mayores a las normales.
- Las amenazas están formadas por aspectos que pueden incrementar el grado de competencia, conduciendo a las empresas del sector a obtener rentas más limitadas.
- El nivel de competencia viene determinado por las cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto definen la posibilidad de alcanzar rentas mayores, combatiendo las amenazas y aprovechando las oportunidades.
- Un sector en el que las 5 fuerzas son intensas, no es bueno para competir.

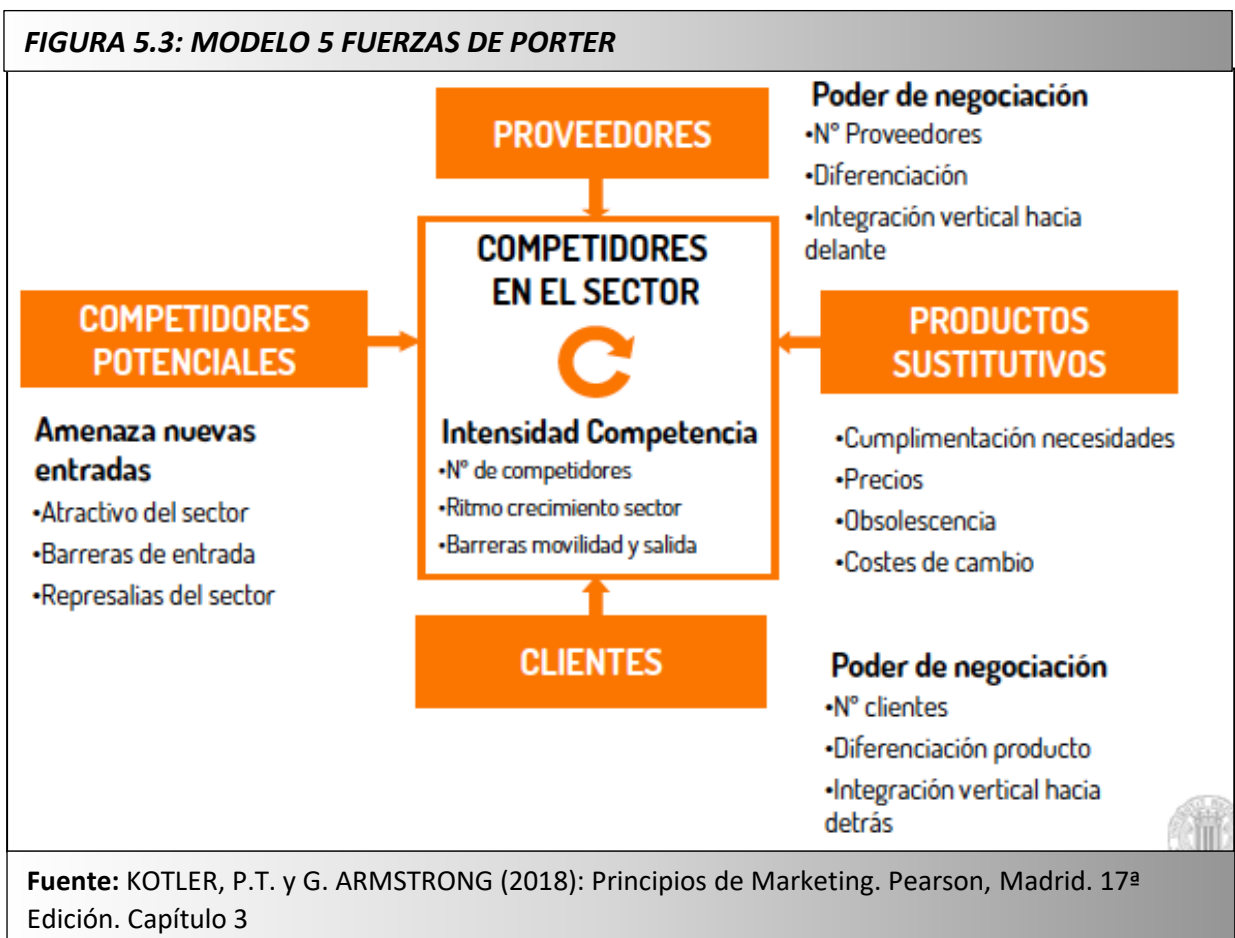
Este modelo indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de presión competitiva:

Horizontales:

- Competidores actuales (intensidad de la competencia actual).
- Competidores potenciales (amenaza de entrada).
- Productos sustitutivos (amenaza de sustitución).

Verticales:

- Proveedores (poder de negociación).
- Clientes (poder de negociación).



**Competidores potenciales:** Para identificarlos, se deben tener en cuenta las vías más habituales por la cuales se introducen nuevas empresas en un mercado:

- Desarrollo del mercado: Este tipo de competencia es generada por una ampliación de los límites de mercado.
- Desarrollo del producto: A menudo empresas que se han dedicado a la comercialización de un determinado tipo de producto deciden diversificar su cartera, y optan por lanzar un producto nuevo.

- Integración vertical hacia atrás: Una organización que había sido cliente de la empresa se convierte en su competidor.
- Integración vertical hacia delante: Los proveedores también pueden convertirse en competidores de la empresa.
- Empresas de nueva creación.

**Competidores en el sector:** Un competidor es una empresa que busca satisfacer las mismas necesidades o un conjunto de necesidades del consumidor para los objetivos de la empresa. En general, la competencia entre las empresas que constituyen el entorno competitivo es feroz y de carácter global.

En estos casos, es necesario analizar la competencia desde la perspectiva del marketing, con la intención de saber qué efecto pueden tener sus decisiones sobre la estrategia y los resultados de la empresa.

**Productos sustitutivos:** Son aquellos productos que cubren las mismas necesidades y funciones desde el punto de vista del cliente. Aquí explicaremos los precios, obsolescencia y costes de cambio.

**Proveedores:** Escasas empresas son completamente autosuficientes y tienen a su disposición todos los recursos que integran los productos que elaboran, tampoco de los servicios adicionales como transporte, almacenaje y seguros. En la casi todos los casos, la empresa requiere diversidad de proveedores.

Hoy en día los proveedores son como agentes en el proceso de creación de valor para el cliente. Su influencia es relevante a la hora de fijar precios y la calidad de los productos terminados y del servicio.

De hecho, tener una buena relación con los proveedores puede llegar a ser una fortaleza frente a la competencia.

**Clientes:** Para todas las empresas el cliente es la base de todas las acciones de marketing y van todas dirigidas hacia él. Así se puede dirigir la oferta de la empresa hacia las necesidades y deseos del consumidor.

El comportamiento de cada cliente vendrá condicionado por variables como su educación, nivel de renta y ocupación entre otras.

Los clientes suelen segmentarse para poder realizar una comunicación más personalizada y adecuar la oferta comercial a sus necesidades no satisfechas.

**COMPETIDORES POTENCIALES**

Los competidores potenciales se consideran las empresas del sector que en un futuro pueden competir con nosotros, siendo muy importantes tenerlos identificados para poder ver las posibles amenazas y oportunidades que se nos pueden presentar.

Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación	Provincia
122	34 ↓	INDUSTRIAL DE TRANSFORMADOS SA	grande	Tarragona
123	27 ↓	SOCIEDAD DE TRANSFORMACION DE PLASTICOS SA	grande	Barcelona
124	(ND)	AQUARAM VALVES&FITTINGS SL.	grande	Barcelona
125	6 ↑	THERMOLYMPIC SL	grande	Zaragoza
126	6 ↓	PEREZ CERDA SA	grande	Alicante

Como principal competidor encontramos Precintia International SA la cual es una empresa

Analizando el principal competidor es **INDUSTRIAL DE TRANSFORMADOS SA (ITSA)**. El cual tiene más de 30 años de trayectoria, y han diversificado y ampliado sus servicios de diseño y procesos de fabricación hasta consolidar su presencia en cuatro sectores: Automoción, Ferroviario, Urban y desarrollo de proyectos a medida.

Tiene entre 58 empleados, un capital social de 81.135€ y sus ventas se sitúan alrededor de 11.000.000 €.

ITSA, líder europeo en la fabricación de frentes de automoción.



Servicios ofrecidos por INDUSTRIAL DE TRANSFORMADOS SA:

- Inyección de plástico con inyectoras de 650 a 2300 Tn.
- SMC con prensas de 200 a 2000 Tn.
- Aplicación robotizada de pintura en polvo directamente en el proceso de fabricación para un acabado de pieza de mayor resistencia al rayado que las pinturas convencionales.
- Servicio de pintura con cabinas de lijado y mecanizado, cabina dinámica de pintura y cabina estática de pintura.
- Disponen de 4 robots de mecanizado para ofrecer la máxima flexibilidad en los acabados finales de las piezas.
- Finalmente, encolado, montaje, embalaje y entregas.



Respecto al segundo competidor potencial está **SOCIEDAD DE TRANSFORMACIÓN DE PLÁSTICOS SA**. Fue fundada en 1983, y se han enfocado en el desarrollo de productos plásticos relacionados con el agua como: Accesorios de compresión, válvulas de compresión, collarines de toma, accesorios PVC presión y accesorios de fundación dúctil.

Tiene 64 empleados, un capital social de 751.250€ y sus ventas se sitúan alrededor de 11.000.000 €.



Cuánto al tercer competidor potencial está **Aquaram Valves&Fittings SL**. Es una empresa familiar, la cual fue fundada en el año 1975, se dedica a la fabricación de válvulas y accesorios en PVC- U destinados a la conducción de fluidos para sectores como Tratamiento de Aguas, Riego, Piscinas e Industria, con elevada presencia tanto en el ámbito nacional como en mercados internacionales.

Tiene diversidad de productos entre los que podemos encontrar: Accesorios PVC-U, tubería PVC, adhesivos-limpiador, accesorios de fijación de tuberías, válvulas de bola, válvula de retención, válvula de membrana, válvula de mariposa y válvulas actuadas.

Tiene 55 empleados, un capital social de 5.854.403€ y sus ventas se sitúan alrededor de 11.000.000 €.

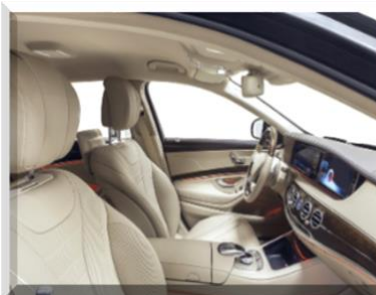


Finalmente, tenemos al competidor potencial **THERMOLYMPIC SL**. Es una empresa familiar aragonesa, dedicada a la transformación de materias plásticas por inyección, fundada por Urbano Millán en Utebo en 1991. THERMOLYMPIC, S.L. se ha consolidado progresivamente con el reconocimiento de sus clientes, en el sector industrial de automoción y línea blanca, así como en el de consumo.

En la automoción: Tienen todo tipo de filtros de motor, módulos para paneles de instrumentos y puertas, revestimientos y componentes plásticos.

La línea blanca: Fabrican cubetas, depósitos y componentes plásticos para todo tipo de electrodomésticos.

Menaje: Cestas, herméticos, deshumidificadores, termos y componentes para el hogar. Tiene 60 empleados, un capital social de 582.447€ y sus ventas se sitúan alrededor de 11.000.000 €.



**El atractivo del sector:**

Las empresas que se dedican a la fabricación de productos de plástico tienen como principal problema la escasa diversificación de producto, no todas, pero un elevado número de empresas se dedican a la fabricación de pocos o un único producto.

Esta escasa diversificación de producto tal y como se encuentra el tema de la contaminación y las acciones que empiezan a tomar frente a esta los gobiernos, supone una debilidad.

Aunque tal vez en un futuro todas se vean afectadas por las medidas gubernamentales, lo mejor es utilizar de la manera más eficiente posible los recursos que tienes a disposición e intentar, mediante la inversión e innovación, llegar a tener un amplio catálogo de productos para poder llegar a más mercados.

Este sector es muy atractivo, pero se está viendo afectado por las medidas gubernamentales, lo cual le está haciendo perder parte de su atractivo. Como se ha visto en la crisis del Covid-19 el plástico es necesario para la subsistencia de la especie humana porque, ha sido capaz de generar pantallas faciales para sanitarios, mamparas en las cajas de los supermercados, pero, también, productos desechables y envoltorios de alimentos se han relanzado.

**Barreras de entrada:**

Las principales barreras de entrada en el sector del plástico son:

- La ventaja competitiva que poseen las empresas existentes con más años de experiencia y mayor conocimiento sobre el sector. Por esto las nuevas empresas deben hacer un elevado esfuerzo para conseguir una posición adecuada en él, tanto en productividad como en calidad y precio.
- Tras la crisis económica española, la financiación a las empresas por parte de los bancos ha disminuido considerablemente. Hoy en día, las posibilidades de obtenerlo son muy reducidas y además las empresas del sector del plástico necesitan una gran inversión para su correcto funcionamiento.
- Las nuevas leyes que están afectando al sector actualmente, son sobre todo las medidas contra la contaminación, esto supone un contra a la hora de crear una empresa con grandes inversiones iniciales.
- También no son todo dificultades para entrar en el sector, sino que existen asociaciones que prestan sus servicios para asesorar y ayudar a las empresas, tanto a las existentes como a las nuevas. Estas asociaciones son la Asociación Española de Industriales de Plástico (ANAIP), la Asociación Valenciana de Empresarios del Plástico (AVEP) o el Instituto Tecnológico del Plástico (AIMPLAS). Estas dos últimas pertenecientes a la Comunidad Valenciana.

## COMPETIDORES EN EL SECTOR

El principal competidor actual que encontramos es INPLASTIC una empresa Ubicada en Tudela (Navarra). Esta es una de las empresas referencia en el mercado nacional e internacional de la inyección plástica por moldeo.



INPLASTIC se fundó en el año 1984 en la localidad Navarra de Cascante. En ese primer momento la empresa contaba con una plantilla conformada por 20 trabajadores y unas instalaciones cubiertas que no superaban entonces los 2.000 metros cuadrados de extensión.

El año 2000 supone un cambio importante y una apuesta firme por el crecimiento, se traslada al Polígono La Barrena, en Tudela y amplía sus instalaciones hasta superar los 8.000 metros cuadrados e incrementa su plantilla hasta los 80 trabajadores.

En la actualidad INPLASTIC supera los 100 empleados. En estos últimos años, paralelamente a la innovación tecnológica ha incrementado de manera notable su equipamiento y cuenta con una facturación en tendencia creciente desde el año 2009.

Actualmente el 90% de la actividad de INPLASTIC está dedicada a la inyección, y el 10% restante al diseño, fabricación y mantenimiento de moldes.

INPLASTIC cuenta con un terreno propio de más de 30.000 m<sup>2</sup>. La superficie de área construida supera los 18.000 m<sup>2</sup>, de los cuales más de 8.000 están cubiertos.

La calidad INPLASTIC se encuentra certificada bajo norma ISO 9001:2008 y norma ISO / TS 16949:2009.

Tiene tres modelos de inyección, el estándar, mediante gas e inyección 2k.

Cuánto al estándar:

- La inyección de plástico es el proceso más adecuado para la fabricación de piezas de gran consumo. Nos permite transformar la materia prima en un producto acabado en un solo paso.

Respecto al de gas:

- Gracias al proceso de inyección asistida con gas obtenemos la mejor calidad en piezas moldeadas huecas y podemos conseguir diseños de espesor grueso o fino sin marcas.

Inyección 2k:

- Gracias a la inyección 2k o de doble componente podemos moldear dos materiales al mismo tiempo o entre sí, lo que ayuda a reducir el tiempo, el coste del producto y el montaje.

Tiene un capital social de 180.304€ y sus ventas se sitúan alrededor de 10.000.000 €. Si comparamos esta empresa con el objeto de estudio vemos como la actividad a la que se dedica es la misma, es decir, la fabricación de variedad de productos plásticos mediante la inyección, pero su rango de facturación es inferior al de Pérez Cerdá y por tanto tendrá menos recursos disponibles que le permitan entrar en nuestro grupo de competidores. No obstante, si nos fijamos en los servicios ofrecidos por la empresa, a pesar de esa diferencia de facturación, hemos de tenerla presente ya que podría convertirse en una amenaza para la compañía Pérez Cerdá si incrementase su facturación.

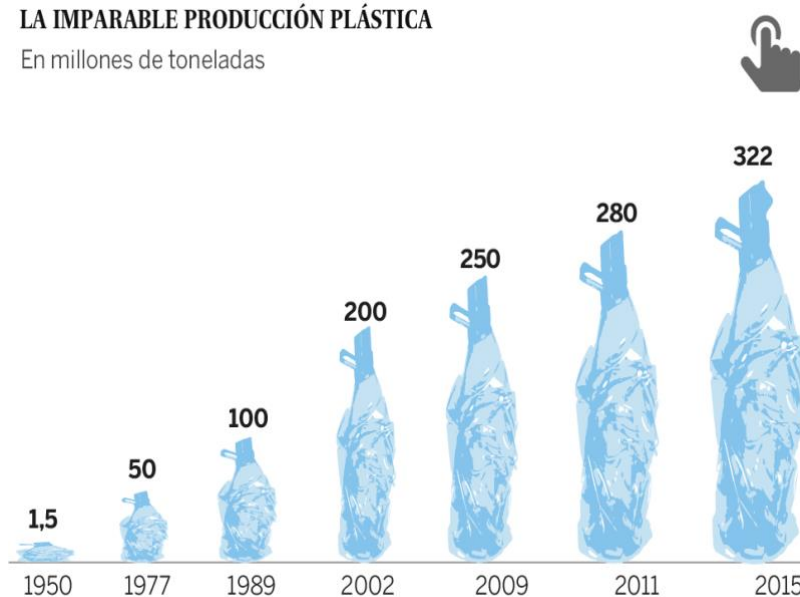
Cabe destacar que ambas empresas cuentan con una amplia gama de clientes y de gran renombre por lo que podemos decir que esto también es una amenaza importante para Pérez Cerdá ya que compiten tanto por sus clientes actuales, como por los nuevos o potenciales clientes.

#### Crecimiento del sector:

El sector del plástico sigue en crecimiento pese a las trabas que se encuentra en el camino. En 2020 se estima que en el planeta se muevan 654.380 millones de dólares (560.000 millones de euros). Este número “defendido por la consultora Grand View Research” es provocado por los mercados emergentes, la construcción, el sector del automóvil y, sobre todo, del sector del plástico. Alcanzando unos 269.000 millones de dólares (230.200 millones de euros) en 2025. El mercado de los bioplásticos ya camina hacia los 21.126 millones de dólares y sumará 68.500 millones durante 2024. Y dos años antes, el mundo del reciclaje moverá 50.360 millones (43.100 millones de euros).

#### LA IMPARABLE PRODUCCIÓN PLÁSTICA

En millones de toneladas



Esas son los cálculos de una industria que tiene más de 50 años de crecimiento. Décadas de luces y sombras. Standard & Poor's calculó en 2014 que los estragos que provoca el plástico en el litoral marino alcanzan los 13.000 millones de dólares (11.000 millones de euros) anuales. El impacto es directo sobre el turismo, la biodiversidad y las pesquerías.

Fuente: Euromonitor, Pictet AM, MEGA online y Project MainStream Analysis EL PAÍS

Fuente: [https://elpais.com/economia/2018/07/06/actualidad/1530889094\\_699565.html](https://elpais.com/economia/2018/07/06/actualidad/1530889094_699565.html)

**Barreras de salida:**

Estas barreras son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en casos en los que tienen rendimientos bajos, y a veces, negativos. Las principales fuentes de barrera de salida son:

- Activos especializados: Activos muy especializados y que tienen poco valor de liquidación.
- Costes fijos de salida: Estos se pueden observar en los contratos laborales, costes de reinstalación, capacidades de mantenimiento para partes de repuesto, entre otras.
- Causas estratégicas: La relación de la unidad comercial y otras en la compañía en términos de imagen y habilidades en mercadotecnia.
- Barreras emocionales: Esta clase de barreras se pueden observar cuando la administración rechaza cerrar la empresa, por ser una empresa familiar, por orgullo propio o por otros motivos que dependen de los gerentes.
- Restricciones sociales y gubernamentales: Se ven representadas en la falta de apoyo de las entidades del gobierno para que la empresa se pueda salir del mercado. Esto se presenta por el temor a la pérdida de empleo, por los efectos económicos regionales.

**PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

En cuanto a los productos sustitutivos de nuestro grupo estratégico podemos encontrar envases de bambú, cartón y algas.

**Bambú**

En los últimos años, el bambú se ha convertido en uno de los mayores recolectores de dióxido de carbono ambiental del planeta y, como resultado, ha ganado más atención. Además, el bambú produce más oxígeno que las maderas duras que usamos habitualmente en la industria de la construcción. Bambusa es una de las empresas que elige el bambú.

Por ese motivo, y por su robustez, el bambú es sólo una alternativa al plástico para fabricar pajitas o cubiertos desechables, sino también para actividades más complejas como la construcción de infraestructuras. Pero, en ese sentido, su uso aún está limitado debido a las leyes. «Al carecer de una normativa específica en Europa, aún es complicado utilizarlo en sustitución de los materiales convencionales.



Europa es el único continente sin bambú único después de la Antártida. Por tanto, debes comprarlo en el exterior. En Bambusa lo compraron a empresas y cooperativas de Colombia y China. Señalaron que las importaciones siempre encarecen los productos, pero en comparación con otros productos, el bambú no es particularmente caro porque el bambú "es igual en términos de resistencia y durabilidad, y puede ser más barato que los laminados de madera y acero" sostienen en Bambusa.

### Cartón

Otra alternativa al plástico es el cartón, destacando la elaboración de envases para líquidos y algunos alimentos. Una de las empresas que se dedican a fabricar con este material es Elopak, que elabora envases con emisiones de CO2 reducidas a cero. Lo han conseguido utilizando el cien por cien de la energía eléctrica de fuente renovable. También, fabrican sus envases a partir de fibras de madera llegadas de fuentes gestionadas de manera responsable y que respetan el sistema de certificación FSC™ (Código de licencia FSC: FSC™ C081801).



La última innovación de Elopak son los envases de cartón natural. Explicaron a la empresa que tiene una capa menos y por tanto conserva el color natural de la fibra de madera, lo que reduce el peso y reduce la huella de carbono, proporcionando así un embalaje natural, sostenible y auténtico.

### Algas

Otro material para sustituir al plástico son las algas, el cual está muy de moda. Con ellas se pueden elaborar bioplásticos con los que crear envases sostenibles. Ya existen empresas que se dedican a su producción, como Skipping Rocks Lab, que ha creado un material que se degrada en sólo seis semanas.

Indonse Evoware funciona de la misma forma, aunque han sumado cierta curiosidad en la empresa para que sus productos sean muy interesantes. Estos envases se pueden disolver en agua caliente, además, los que se utilizan especialmente para alimentos son comestibles. Por tanto, su impacto no es en el medio ambiente, sino en el estómago de los propios consumidores.



### Plástico

Los plásticos se pueden categorizar de manera amplia en dos grandes tipos: Termoplásticos y Termofijos. Los termoplásticos se ablandan cuando son calentados, por lo que pueden ser reformados y reutilizados; en cambio los termofijos no tienen esta propiedad, por lo que no pueden ser reciclados. El principal problema de los plásticos es que el 95% de ellos no se recicla y por tanto son muy perjudiciales para el medio ambiente.

El bambú a pesar de poseer la gran ventaja de reutilización presenta menor versatilidad de formas y es de mayor precio, por tanto, dependerá de las exigencias del mercado la elección de un material u otro.

El cartón a pesar de poseer la gran ventaja de menor contaminación presenta menor versatilidad de formas y es de mayor precio, por tanto, dependerá de las exigencias del mercado la elección de un material u otro.

Las algas a pesar de poseer la gran ventaja de menor contaminación presentan menor versatilidad de formas y es de mayor precio, por tanto, dependerá de las exigencias del mercado la elección de un material u otro.

En conclusión, siendo el bambú, el cartón y las algas los más acertados ecológicamente, será utilizado el plástico ya que es el más conveniente económicamente para las empresas.

Por lo que se refiere a empresas que se dedican a la producción productos plásticos con una facturación menor a Pérez Cerdá, pueden presentar una amenaza ya que dispone de las herramientas y clientes para poder acceder a dicho mercado.

### **PROVEEDORES**

Los proveedores específicos son aquellos que nos aportan el aprovisionamiento de cada una de las materias primas que la empresa requiere. Como norma general para Pérez Cerdá podemos distinguir diversos proveedores, pero en el caso de que algún proveedor no les pueda suministrar, siempre cuentan con otro proveedor que les pueda facilitar la materia prima.

Este tipo de proveedores específicos van a tener mayor poder que la empresa, por existir pocas empresas y tratarse de ser empresas de material específico, ya que los proveedores de plástico sus precios van a variar conforme varíe la cotización del precio del petróleo. Por tanto, el existir pocas empresas de este tipo de materia prima también va a suponer una amenaza para la empresa.

Entre estos proveedores encontramos:

- IBIPLAST
- IQAP MASTERBATCH GROUP S.L.
- RESINEX SPAIN, S.L.
- ULTRAPOLIMERS SPAIN, S.L.
- PLAST – ALACANT, S.L.

La integración vertical hacia delante por parte de estas empresas específicas es muy difícil, ya que se trata de empresas especializadas en materia prima como es en este caso el plástico. No tiene sentido que realice productos de inyección ya que le falta la maquinaria y moldes, por tanto, para nuestra empresa esto supone una oportunidad.

## CLIENTES

La empresa posee una amplia cartera de clientes, entre los que destacan Mercadona, Actiu, Ford y Chicos.

Para el sector consumo, tiene la gran empresa valenciana Mercadona la cuál compra vasos de plástico, cajas de plástico, carritos de plástico entre otros de sus productos.



Para el sector mobiliario, tiene la empresa Actiu, localizada en la misma ciudad que Pérez Cerdá lo cual reduce costes en transporte. Esta compra respaldos de sillas, patas de sillas, patas de silla de oficinas entre otros de sus productos.



Para el sector de la automoción, tiene la empresa multinacional de origen estadounidense Ford. La cuál compra desde piezas más pequeñas para la construcción del automóvil hasta piezas de 11 kg de peso.



Para el sector del juguete, tiene la empresa Chicos localizada en Ibi, una ciudad muy cercana a Castalla, por tanto, reduce el coste en transporte. Y compra infinidad de piezas para la elaboración de sus muñecas.



La empresa exige el pedido a los clientes por vía online, ya que de esta manera se evita confusiones con los compradores sobre cantidades de los pedidos, productos y toda la información necesaria. El grado de concentración de los clientes es alto, ya que Pérez Cerdá cuenta principalmente con clientes españoles.

Respecto al poder de negociación de los clientes, al ser la mayoría de ellos grandes empresas, pueden tener un fuerte poder de negociación ya que pueden exigir plazos de entrega muy ajustados, precios reducidos y grandes cantidades de pedidos anualmente, puesto que para poder vender sus productos requieren las piezas de plástico generadas en Pérez Cerdá.

Las posibilidades de integración vertical hacia detrás por parte de los clientes son escasas. Teniendo en cuenta que las barreras de entrada de los clientes son muy elevadas, sería complicado que una empresa del sector consumo, automoción, mobiliario o juguetes se introdujese en la industria del plástico, ya que sus infraestructuras, maquinaria, personal empleado, y demás activos no están preparados para un cambio tan radical del negocio.



**CUADRO 5.3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MICROENTORNO**

En este cuadro podemos observar de forma resumida las amenazas y oportunidades de las distintas fuerzas de Porter que afectan a la empresa.

	Amenazas	Oportunidades
COMPETIDORES POTENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas del sector de inyección de plástico que decidan diversificar sus productos y adquieran maquinaria necesaria.</li> <li>- Aumento atractivo del sector por el uso del plástico en el Covid-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de entrada alta</li> <li>- Maquinaria y moldes con elevado coste</li> </ul>
COMPETIDORES DEL SECTOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran competencia por los clientes</li> <li>- Altas barreras de salida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuo crecimiento del sector del plástico</li> <li>- Posible movilidad a la fabricación de otros productos plásticos</li> </ul>
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad de productos sustitutivos para el plástico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productos sustitutivos presentan menor versatilidad de formas.</li> </ul>
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor poder de los proveedores de materias primas por existir pocas empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difícil integración vertical hacia delante por parte de empresas que suministran materias primas</li> </ul>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder de negociación alto de las grandes cadenas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasas posibilidades de integración vertical hacia detrás por parte de los clientes</li> </ul>

Como conclusión, hay que destacar que existen muchas amenazas y oportunidades, podemos resaltar que el sector presenta tanto unas elevadas barreras de entrada como de salida, y si bien sería difícil poder ir a otro sector, también es muy difícil que entren nuevos competidores por el elevado coste que requiere la maquinaria y conseguir un buen posicionamiento. Una de las mayores amenazas es la gran competencia existente, lo que requiere esfuerzos constantes en innovación y captación de nuevos clientes.

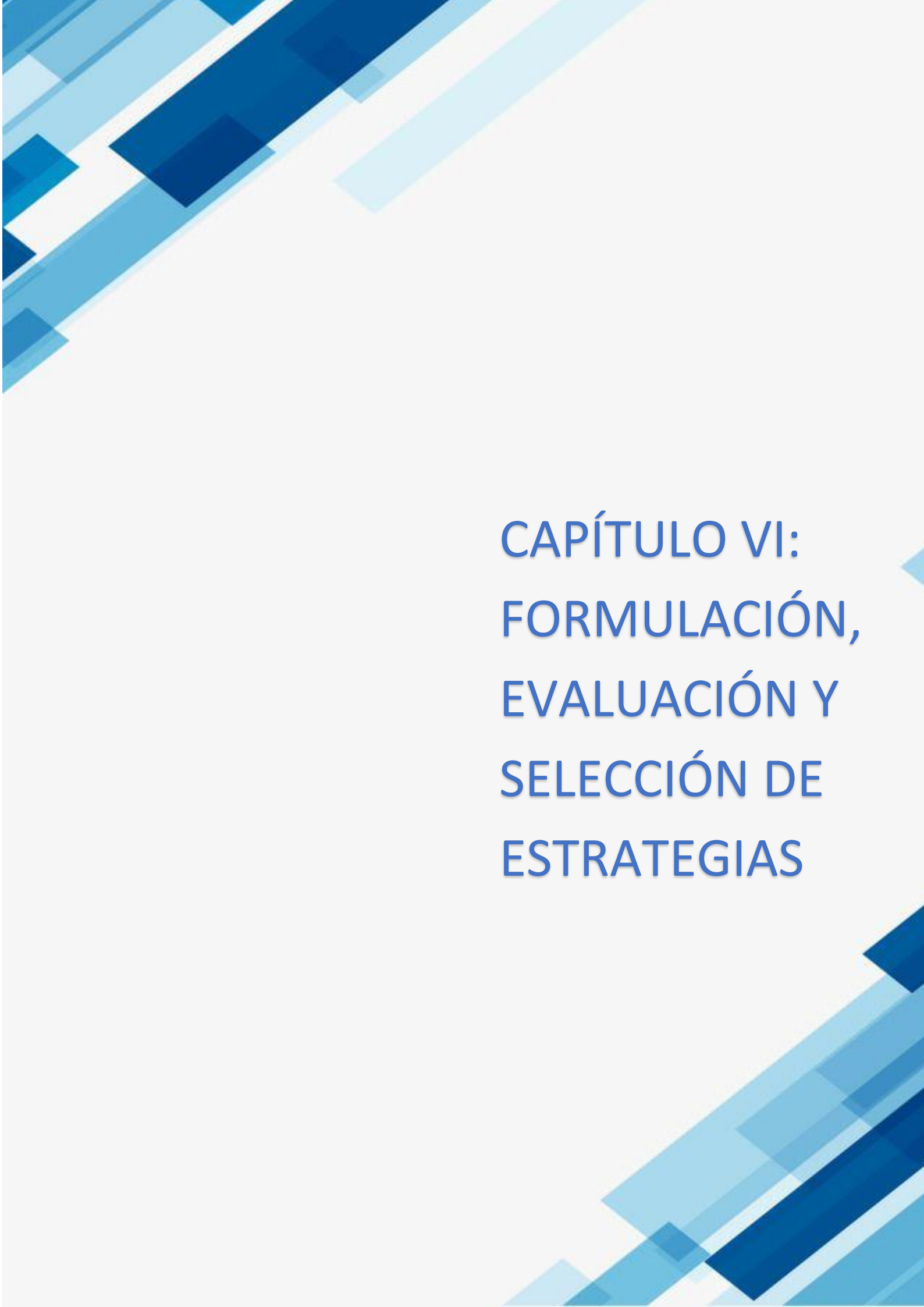
5.3. Análisis DAFO

Para finalizar el Análisis Estratégico, pasamos a realizar el análisis DAFO. El análisis DAFO es un resumen sencillo y rápido de todo el análisis estratégico interno y externo. Este análisis en una matriz de los puntos fuertes y débiles de la organización (análisis interno), así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en el entorno (análisis externo). Su uso se ha extendido por su sencillez y utilidad para la toma de decisiones.

Amenazas	Oportunidades
1. Estabilidad en riesgo por el coronavirus	1. Clima político
2. Deuda del Gobierno	2. Nivel de los salarios mínimos
3. Registro Estatal de Emisiones	3. Reglamento REACH
4. Paro menores 25 años	4. Autorización Ambiental Integrada
5. Tipo de Cambio respecto otros países	5. Tasa de Paro
6. Etapa del ciclo económico	6. PIB
7. Descenso población en España (35-44 años)	7. PIB per cápita
8. Reto de la jubilación	8. Mayor nivel educativo
9. Descenso natalidad	9. Aumento familias unipersonales
10. Dificultades económicas en los hogares	10. Capacidad de innovación Tecnológica
11. Gasto en innovación tecnológica	11. Políticas I+D
12. Contaminación	12. Infraestructuras del país
13. Empresas del sector de inyección de plástico que decidan diversificar sus productos	13. Presiones de la sociedad
14. Aumento atractivo del sector por el uso del plástico en el Covid-19	14. Reciclaje
15. Gran competencia por los clientes	15. Concienciación Ecológica
16. Altas barreras de salida	16. Barreras de entrada alta
17. Diversidad de productos sustitutivos para el plástico	17. Maquinarias y moldes con elevado coste
18. Mayor poder de los proveedores de materias primas por existir pocas empresas	18. Continuo crecimiento del sector del plástico
19. Poder de negociación alto de las grandes cadenas	19. Posible movilidad a la fabricación de otros productos plásticos
	20. Los productos sustitutivos presentan menor versatilidad de formas

	<p>21. Difícil integración vertical hacia delante por parte de empresas que suministran materias primas</p> <p>22. Escasas posibilidades de integración vertical hacia detrás por parte de los clientes.</p> <p>23. Uso del Facebook para la venta online por parte de las empresas.</p> <p>24. Envases de vidrio: Baja demanda y elevados costes.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala realización de acuerdos</li> <li>2. Falta de Capital Social</li> <li>3. Poca capacidad de realizar ventas online</li> <li>4. Falta de motivación del personal</li> <li>5. Necesidad reclutamiento de personal cualificado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena reputación de productos y empresa</li> <li>2. Gran experiencia en el sector de la inyección de plásticos</li> <li>3. Buena gestión de procesos</li> <li>4. Gran presencia Internacional</li> <li>5. Buena generación de beneficios</li> <li>6. Alta capacidad de ofrecer el producto</li> <li>7. Buena fabricación del producto</li> <li>8. Diversidad de productos</li> <li>9. Impecable reparación de maquinaria</li> <li>10. Higiene elevada en las salas blancas</li> <li>11. Buenos servicios adicionales ofrecidos a los empleados</li> <li>12. Buen diseño y personalización del producto</li> </ol>

Una vez ya tenemos la visión global de la situación de la empresa podemos empezar a diseñar sus estrategias. Dichas estrategias se van a desarrollar en el siguiente capítulo. Con la formulación, evaluación y selección de estrategias.



# CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

## CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

La formulación se va a desarrollar utilizando la herramienta de la Matriz DAFO. Cuando tenemos ya fijados la misión y objetivos de la empresa, analizado el entorno externo como interno y planteados las distintas opciones estratégicas, se tiene que seleccionar una de las opciones y ponerla en marcha. Esta decisión será fundamental para la organización.

Después el ajuste evalúa cómo las estrategias se adaptan a la misión, los objetivos y la situación identificada en el análisis estratégico. Comprobando cómo la estrategia se beneficia de las fortalezas de la organización y las oportunidades externas, y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno.

A continuación, Una vez hecho el ajuste y eliminar las estrategias que concuerdan poco con el análisis estratégico se procede a estudiar la aceptabilidad. La cual mide las consecuencias de adoptar una determinada estrategia, es decir, si los resultados esperados de la misma son aceptables o no para los distintos grupos de interés participantes en la empresa.

Finalmente, la factibilidad hace referencia al ajuste que tendrá la estrategia dentro de la organización en la que va a ser impuesta.

### 6.1. Formulación

La Matriz de Ansoff sirve para crear opciones sobre la dirección de desarrollo de la estrategia corporativa, entretanto a través de las propuestas de Porter podemos generar estrategias competitivas, ambas técnicas comentadas en la primera parte de este capítulo.

Un método complementario para generar elecciones estratégicas basadas en la posición estratégica de una empresa es la matriz DAFO. La matriz se basa en la información obtenida en el análisis estratégico (análisis DAFO). Cada cuadrante de la matriz se utiliza para determinar opciones que brindan una combinación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades).

FIGURA 6.1.: MATRIZ DAFO

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

**Fuente:** KOTLER, P.T. y G. ARMSTRONG (2018): Principios de Marketing. Pearson, Madrid. 17ª Edición. Capítulo 3

Los fundamentos de cada estrategia posible son:

- Estrategias de supervivencia: Son para empresas que están constantemente sometidas a una fuerte presión, por parte del entorno o por las propias debilidades de la empresa. Se busca una solución a un grave problema. Como alternativa final está abandonar la actividad.
- Estrategias de reorientación: Su objetivo es beneficiarse de los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa. Requieren un cambio importante en la estructura y en el campo de actividad.
- Estrategias defensivas: Su objetivo es enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.
- Estrategias ofensivas: Su objetivo es maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa. Están situadas hacia la innovación y vinculadas al lanzamiento de nuevos productos.

### 6.1.1. Matriz DAFO

A continuación, pasamos a combinar los puntos fuertes y débiles de la empresa junto con las oportunidades y amenazas que le muestra el entorno para poder formular las estrategias necesarias que llevaremos a cabo.

**CUADRO 6.1. MATRIZ DAFO**

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	(1-5)	(1-12)
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
(1-22)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar la presencia mundial con la localización de una nueva sede internacional. <b>(F2, F3, O18).</b></li> <li>2. Adaptar la red social de Facebook para la posible venta online de los productos ofrecidos por la empresa. <b>(F6, O23).</b></li> <li>3. Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio. <b>(F8, O24).</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Realizar acuerdos con empresas ecológicas para reciclar todo el material de desecho y poder reutilizarlo posteriormente. <b>(D1, O18).</b></li> <li>5. Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos. <b>(D3, O10).</b></li> </ol>
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
(1-19)	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Mejorar el servicio ofrecido al cliente para que se potencien las ventas. <b>(F6, F12, A15).</b></li> <li>7. Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados. <b>(F2, F4, A13).</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Realizar negociaciones con empresas de innovación tecnológica para potenciar nuevas creaciones. <b>(D1, A11).</b></li> <li>9. Motivar a los empleados con recompensas económicas para ayudar las dificultades existentes en el país. <b>(D4, A10).</b></li> </ol>

## 6.2. Evaluación y selección.

Una vez tenemos ya la misión y objetivos de la empresa, analizado el ámbito externo como interno y planteados las opciones estratégicas, se tiene que elegir una o varias opciones y ponerla en marcha. Esta decisión será fundamental para la organización.

Las decisiones adoptadas siguen criterios de racionalidad económica/estratégica y a factores no racionales:

- Creencias subjetivas o intuición del empresario.
- Intereses y motivaciones implícitos de los directivos.
- Relaciones de poder de los distintos grupos de la organización.
- Moda de la estrategia del momento.

La evaluación de estrategias no puede ser un proceso completamente formal ya que, es prácticamente imposible demostrar al principio que una estrategia tendrá éxito o será un fracaso. **Johnson, Scholes y Whittington** (2006) proponen tres criterios de éxito que permiten evaluar las opciones estratégicas:

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

### 6.2.1. Ajuste de la Estrategia.

El ajuste evalúa cómo las estrategias se adaptan a la misión y los objetivos y la situación identificada en el análisis estratégico. Por tanto, trata de observar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno. Además, tratará de comprobar en qué medida las estrategias se acercan o se alejan de los objetivos de la organización.

Vamos a estudiar cada uno de los factores clave obtenidos en el análisis DAFO (Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades), como también la misión y la visión.

Hay que valorar cada una de las opciones estratégicas disponibles, en función del grado en que se ajustan al análisis estratégico (factores del DAFO), eligiendo la que tiene mayor puntuación relativa.

Definiremos a continuación la misión y la visión de Pérez Cerdá, comentada anteriormente en el capítulo III "Antecedentes" (3.3. Misión, Visión y valores).

La misión es desarrollar soluciones integrales aportando valor y altos niveles de calidad a sus clientes, contribuyendo una identidad profesional con trato familiar, comprometido y sostenible.

Su visión es ser socio tecnológico ofreciendo soluciones completas e innovadoras en transformación de plásticos, siendo un referente en el sector a nivel internacional, reconocidos por la calidad, innovación y competitividad.

En general Pérez Cerdá pretende ser una empresa de renombre, pero manteniendo un buen ambiente en la organización y que el trabajo en equipo se vea reflejado en los excelentes resultados que está teniendo.



Después de realizar el ajuste, y valorar cada una de las oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas con la misión y visión de la empresa respecto a las estrategias definidas, hemos obtenido por una parte las puntuaciones absolutas y las puntuaciones relativas.

Hay que comentar que aquellos factores que se han combinado anteriormente en la matriz DAFO para crear las estrategias tendrán una valoración de 10 en aquellas que los incluyan, ya que han sido los factores clave que han dado lugar a las estrategias definidas en el apartado anterior (6.1.Formulación; 6.1.1. Matriz DAFO).

Para seleccionar las estrategias que pasarán este primer filtro hay que fijar un valor a partir del cual se descartarán aquellas estrategias que estén por debajo de éste, y hay que aceptar las que igualen o superen el mismo. En este caso concreto el valor fijado será el de puntuación absoluta igual o superior a 550 puntos junto con una puntuación relativa igual o superior a 6,00 puntos.

Observamos en la siguiente tabla el valor que nos indicará las estrategias que se seleccionarán:

Estrategias	Puntuación Absoluta	Puntuación Relativa
Aceptación	$\geq 550$	$\geq 6,00$

Debido al tamaño de la tabla de ajuste, realizamos una tabla resumen para conocer las estrategias que cumplen con el baremo comentado anteriormente y por tanto quedaran seleccionadas para pasar al siguiente filtro. Mostramos la tabla a continuación resaltando las cuatro estrategias que han sido elegidas:

**CUADRO 6.2. TABLA-RESUMEN AJUSTE ESTRATEGIAS.**

Estrategias		Puntuación Absoluta	Puntuación Relativa
Estrategia 1	Incrementar la presencia mundial con la localización de una nueva sede internacional.	436	4,74
Estrategia 2	Adaptar la red social de Facebook para la posible venta online de los productos ofrecidos por la empresa	372	4
Estrategia 3	Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio.	570	6,17
Estrategia 4	Realizar acuerdos con empresas ecológicas para reciclar todo el material de desecho y poder reutilizarlo posteriormente.	303	3,37

Estrategia 5	Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos.	557	6,01
Estrategia 6	Mejorar el servicio ofrecido al cliente para que se potencien las ventas.	299	3,36
Estrategia 7	Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados.	589	7,87
Estrategia 8	Realizar negociaciones con empresas de innovación tecnológica para potenciar nuevas creaciones.	252	3,37
Estrategia 9	Motivar a los empleados con recompensas económicas para ayudar las dificultades existentes en el país.	156	2,08

**Estrategia 3:** “Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio.” Con esta estrategia se pretende potenciar los beneficios que presenta el envase plástico frente al vidrio y con ello concienciar a los clientes de las ventajas que este tipo de envases les va a reportar, consiguiendo una mayor fidelización de clientes actuales y logrando posibles clientes potenciales. Para la realización de la campaña, previamente se realizarán análisis sobre las ventajas y desventajas de ambos materiales, que fueron comentadas brevemente en el capítulo IV “Análisis Externo”. El análisis vendrá seguido de un plan de marketing que permita enfocar la perspectiva de esta estrategia de la mejor forma posible. Las acciones específicas para seguir para la implantación de esta estrategia concreta se definirán posteriormente en el capítulo VII “Planes de acción”.

**Estrategia 5:** “Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos.” Con esta esta estrategia se pretende corregir la actual página web que ha quedado obsoleta con el paso del tiempo. Las principales acciones correctivas en tener en cuenta serán: En primer lugar, dar un servicio de venta online, ya que actualmente carece del mismo y en los últimos tiempos la venta vía web no ha dejado de crecer, y nuestros competidores también lo ofrecen, siendo un punto importante en tener en cuenta. También se pretende modernizar la actual página web de la empresa cumplimentándola con mayor cantidad de información útil para el cliente como un seguimiento de sus pedidos y la consulta de sus facturas. Con todas estas medidas se pretende principalmente potenciar las ventas y conseguir un mejor trato con el cliente mejorando su satisfacción y fidelización. Las acciones específicas para seguir para la implantación de esta estrategia concreta se definirán posteriormente en el capítulo VII “Planes de acción”.

**Estrategia 7:** “Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados.” Con esta estrategia la empresa procura mejorar la presencia mundial, introduciéndose en nuevos mercados mediante la participación en ferias internacionales y presentación en nuevos países. La decisión de llevar a cabo esta estrategia de internacionalización se debe principalmente a una serie de razones que se comentan a continuación:

- Necesidad de integración al mercado mundial debido a la globalización actual de la economía.
- Diversificar productos y mercados para hacer frente a la competencia internacional.
- Posibilidad de ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología.
- Posibilidad de hacer alianzas con empresas extranjeras para reducir costes, mejorar la eficiencia, lograr mayores volúmenes y diversificar productos.
- Aprovechar las ventajas competitivas y utilizar la capacidad productiva de la empresa.

Las acciones específicas para seguir para la implantación de esta estrategia concreta se definirán posteriormente en el capítulo VII “Planes de acción”.

#### *6.2.2. Aceptabilidad de la Estrategia.*

Una vez hecho el ajuste y eliminado las estrategias que no concuerdan con el análisis estratégico se lleva a cabo a estudiar la aceptabilidad.

La aceptabilidad mide las consecuencias de seguir una determinada estrategia, es decir, si los resultados esperados de la estrategia son aceptables para los diferentes grupos de interés de la empresa participante. La aceptabilidad es algo muy subjetivo porque está íntimamente relacionado con las expectativas de las partes interesadas, por lo que es importante determinar "para quién" debería ser aceptable. Obviamente, no existe una estrategia que corresponda perfectamente a las expectativas de todos los grupos, por lo que es muy importante el estudio del comportamiento de los recursos humanos, el análisis de la posición y de los grupos de interés y la valoración de las relaciones de poder.

Generalmente, podemos resaltar que, que una estrategia es aceptable cuando con ella se espera mejorar su situación, es decir, cuando las expectativas de beneficios superan a los costes derivados de la implantación estratégica respecto a sus propios intereses. Desde una perspectiva económico-racional, la aceptabilidad se mide de forma preferente en relación con los objetivos de los accionistas o propietarios de la empresa. Entonces, se puede considerar, que los dos criterios más importantes para medir la aceptabilidad son la creación de valor/rentabilidad y el riesgo.

**FIGURA 6.2.: CRITERIOS DE ACEPTABILIDAD**

Respecto a la **Rentabilidad** decir que, el análisis de los beneficios obtenidos por cada opción estratégica es una buena medida de su aceptabilidad. La forma de medir la creación de valor no es fácil de realizar en la práctica, con frecuencia se recurre a estimaciones de indicadores como la rentabilidad financiera o la rentabilidad de proyectos de inversión.

A continuación, analizaremos los beneficios estimados que se obtendrán en cada una de las opciones estratégicas sacadas del ajuste. Se van a estimar los costes e ingresos que supondrán las estrategias estudiadas además de los costes genéricos que la empresa va a tener independientemente de la estrategia adoptada.

Tiene una facturación 10.850.141€ en el ejercicio anterior.

$$\mathbf{Beneficio} = \mathbf{Ingresos (I)} - \mathbf{Costes (C)}$$

$$\mathbf{Ingresos} = \mathbf{Precio (P)} * \mathbf{Cantidad (Q)}$$

$$\mathbf{Costes} = \mathbf{Costes fijos (CF)} + (\mathbf{Costes variables (CV)} * \mathbf{Cantidad (Q)})$$

Los datos necesarios son:

- CF: costes fijos de la compañía
- CV: Costes variables de la compañía
- P: precio medio de los productos de la compañía, en este caso de los envases plásticos.
- Q: cantidad de producto

Observamos en la siguiente tabla de estimación de las diversas variables junto con el desglose de costes correspondiente:

**CUADRO 6.3. ESTIMACIÓN DE COSTES DE EMPRESA.**

VARIABLE		VALOR/Mensual
P	PRECIO por envase	0,14 €
I	INGRESOS mensuales	1.519.019,74 €
Bº	BENEFICIOS mensuales	904.178,42 €
CF	COSTE FIJO mensual	406.880,29 €
CV	COSTES VARIABLES UNITARIOS	0,03 €

COSTES GENERALES DE LA COMPAÑÍA		VALOR/Mensual	CANTIDAD	TOTAL
CF	Los costes fijos se estiman en un 45% de los beneficios mensuales aproximadamente.			406.880,29 €
CV	Los costes variables de producción se estiman en un 20% del precio de venta final.	0,03 €	6.932.034,66	207.961,04 €

$$\text{Beneficio} = 1.519.019,74\text{€} - (406.880,29\text{€} + (0,03\text{€} * 6.932.034,66)) \rightarrow 904.178,42\text{€}$$

Debido a la insuficiencia de datos haremos estimaciones porcentuales a cerca de tanto los costes fijos como variables que ha tenido la compañía. Suponemos que los costes variables unitarios equivalen al 20% del precio de venta siendo de 0,03€, y los costes fijos que tienen la compañía mensualmente se estiman en un 45% de los ingresos, siendo de 406.880,29€.

Estos costes son genéricos de la empresa, pero en función de la estrategia escogida se evaluarán los costes adicionales que va a suponer y en consecuencia los ingresos de esta, siendo de gran ayuda para la selección de estrategias en este segundo filtro de aceptabilidad.

- **Estrategia 3:** Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio.

**CUADRO 6.4. ESTIMACIÓN DE COSTES DE ESTRATEGIA 3**

COSTES ESTRATEGIA 3		VALOR	CANTIDAD	TOTAL
COSTES GENERALES DE LA COMPAÑÍA				614.841 €
COSTES ESPECÍFICOS	Análisis de envases plásticos vs vidrio	850 €	1	850 €
	Realización de plan de Marketing	20.000 €	1	20.000 €

DE LA ESTRATEGIA 3	Contratación de agente publicitario (mensual)	2.000 €	1	<b>2.000 €</b>
	Contratación de agencia publicitaria (mensual)	1.000 €	1	<b>1.000 €</b>
	Gastos en medios de comunicación			<b>11.550 €</b>
	> Anuncios en televisión	10.000 €	1	10.000 €
	> Internet	500 €	1	500 €
	> Panfletos impresos	1 €	850	850 €
	Introducción en página web de la empresa	200 €	1	200 €
TOTAL COSTES ESPECÍFICOS				35.400 €
TOTAL = COSTES GENERALES + COSTES ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA				650.241 €
INGRESOS				TOTAL
Con esta estrategia se estima que los ingresos aumentarán en 25%.				1.898.774,67€
BENEFICIO MENSUAL				1.248.533,67€

En el cuadro anterior observamos la estimación de costes para la implantación de la estrategia 3. Se ha hecho un desglose de los diferentes gastos que va a suponer su puesta en marcha al igual que una estimación del crecimiento de los ingresos que esta campaña publicitaria supondrá para la empresa, siendo del 25%. El beneficio mensual sumará un total de 1.248.533,67€, suponiendo un incremento del 38% respecto a la situación inicial de la empresa dónde el beneficio mensual se situaba en 904.178,42€. Los costes necesarios para esta estrategia específica son de 35.400€.

- **Estrategia 5:** Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos.

**CUADRO 6.5. ESTIMACIÓN DE COSTES DE ESTRATEGIA 5**

COSTES ESTRATEGIA 5		VALOR	CANTIDAD	TOTAL
COSTES GENERALES DE LA COMPAÑÍA				614.841 €
COSTES ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA 5	Contratación de informático mensual	1.500 €	1	<b>1.500 €</b>
	Remodelación de la página web	5.300 €	1	<b>5.300 €</b>
	> Compra online	1.500 €	1	1.500 €
	> Seguimientos de pedidos	2.000 €	1	2.000 €
	> Consulta de facturas	1.500 €	1	1.500 €
	> Atención al cliente vía web	300 €	1	300 €
TOTAL COSTES ESPECÍFICOS				6.800 €
TOTAL = COSTES GENERALES + COSTES ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA				621.641 €
INGRESOS				TOTAL
Con esta estrategia se estima que los ingresos aumentarán en 6%.				1.610.160,92 €
BENEFICIO MENSUAL				988.519,92 €

Esta estrategia, a pesar de su bajo coste (6.800€), tiene una importante repercusión para la empresa, ya que es de gran importancia que la página web esté actualizada y sea útil para los clientes, por ello es indispensable su puesta en marcha. Se estima que los ingresos crecerán un 6%, con unos beneficios mensuales de 988.519,92€ suponiendo un incremento del 9,3% respecto a la situación inicial de la empresa dónde el beneficio mensual se situaba en 904.178,42€.

- **Estrategia 7:** Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados.

**CUADRO 6.6. ESTIMACIÓN DE COSTES DE ESTRATEGIA 7**

COSTES ESTRATEGIA 7		VALOR	CANTIDAD	TOTAL
COSTES GENERALES DE LA COMPAÑÍA				614.841 €
COSTES ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA 7	Participación en ferias Europeas	7.000 €	1	7.000 €
	Participación en ferias de Sud América	10.000 €	1	10.000 €
	Viajes a nuevos países potenciales	15.000 €	1	15.000 €
	Campañas publicitarias en países extranjeros	8.000 €	1	8.000 €
	Muestrario de productos para ferias	1.500 €	1	1.500 €
TOTAL COSTES ESPECÍFICOS				41.500 €
TOTAL = COSTES GENERALES + COSTES ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA				656.341 €
INGRESOS				TOTAL
Con esta estrategia se estima que los ingresos aumentarán en 35%.				2.050.676,64 €
BENEFICIO MENSUAL				1.394.335,64 €

Esta última estrategia, también de gran importancia, va a ser de gran repercusión para la empresa, ya que el darse a conocer en nuevos países es un objetivo primordial para la compañía, gracias a la participación en ferias y publicidad en otros países se conseguirá esa presencia mundial. Los costes suman un total de 41.500€, pero supondrán a largo plazo un incremento del 54% de los beneficios.

Para finalizar este apartado hay que comentar que los costes son estimados mensualmente, y que según el análisis anterior las estrategias más rentables y que en principio se llevarán a cabo serán las estrategias número 3, 5 y 7.

Referente al riesgo, todas las estrategias sí serán aceptadas para llevar a cabo ya que, a pesar de las inversiones necesarias para su implantación, sí se observa una mejora en los beneficios de la empresa y que a largo plazo se incrementará y por tanto el riesgo no será tan elevado.

### 6.2.3. Factibilidad de la Estrategia.

La factibilidad es el ajuste que tendrá la estrategia dentro de la organización en la que va a ser impuesta, así como la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para conseguir el éxito de la estrategia.

Por lo tanto, la factibilidad intenta comprender la posibilidad de implementación, la disponibilidad de los recursos necesarios y la capacidad de planificar el marco temporal de los cambios. Con respecto a la disponibilidad de recursos y capacidades, se debe considerar lo siguiente:

- Factibilidad financiera: Se refiere a la previsión de la disponibilidad de fondos financieros que necesite la estrategia respecto su volumen, a las fuentes de donde procedan y a los plazos en los que deben estar disponibles. Si esto esta solucionado, la estrategia será eficiente desde el punto de vista financiero.
- Disponibilidad de otros recursos y capacidades: Hace referencia a la posición de los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar la estrategia.

Respecto a la estrategia de “Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio”, se cree factible el llevarla a cabo, ya que a pesar de los costes en que incurriríamos contamos con gran cantidad de recursos y capacidades necesarias para conseguir llevar a cabo la estrategia. Es importante el incremento de ingresos que supondrá su implantación ya que el hecho de potenciar los beneficios de nuestro producto respecto al sustituto más cercano va a reforzar nuestras ventas y mejorar nuestra imagen frente a los clientes actuales como los potenciales.

Referente a la estrategia de “Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos”, al igual que la anterior estrategia, sería factible su implantación, en este caso se necesitaría también una inversión para la realización de la página web, pero se ve como una inversión a largo plazo ya que va a reportar beneficios de forma indefinida para la empresa, porque al introducir la opción de venta online, el campo de actuación de la compañía irá creciendo de forma paulatina a lo largo del tiempo.

Esto no requiere una gran inversión y consideramos que actualmente es importante tener un buen sistema de venta online, por tanto, esta estrategia también es factible.

Por último, en cuanto a la estrategia de “Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados”, si bien necesitamos una inversión, los recursos y capacidades actuales nos permiten realizar dicha introducción en nuevos mercados. Con esta estrategia se pretende incrementar la presencia mundial asistiendo a nuevas ferias y presentando nuestros productos en mercados potenciales como es el de Sud América.

Para concluir este sexto capítulo, hay que comentar que después de la definición de estrategias y análisis de estas en cuanto a su relación con los factores del DAFO (Debilidades amenazas fortalezas y oportunidades), la aceptabilidad y factibilidad de estas, se escogen tres estrategias para llevar a cabo en la empresa, y que en el posterior capítulo se detallarán las distintas acciones a llevar a cabo junto con el horizonte temporal de su implantación.





# CAPÍTULO VII: PLANES DE ACCIÓN

## CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN.

Para implantar la estrategia hace referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para poner en marcha una estrategia, de modo se lleve a cabo la misión y los objetivos estratégicos planteados previamente. El primer paso para instaurar la estrategia es la elaboración de los Planes de Acción. La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva y por tanto debe realizarse lo siguiente:

- Asignar un responsable supervisando y ejecutando los planes de acción en los plazos previstos.
- Asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.
- Evaluar los costes previstos.
- Jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de su urgencia e importancia.

### 7.1. Elaboración de los Planes de Acción.

En el capítulo anterior (Capítulo VI “Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias”) se definieron las posibles estrategias a llevar a cabo por la empresa Pérez Cerdá) y después de evaluarlas a través de los diferentes filtros (Ajuste, Aceptabilidad y Factibilidad), seleccionamos un total de tres estrategias para implantar en la compañía.

Las estrategias son las siguientes:

- “Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio”.
- “Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos”.
- “Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados”.

En este apartado se pretende desglosar el detalle de actividades necesarias para llevar a cabo cada una de las estrategias, el horizonte temporal de su implantación, el personal que estará implicado en la propia estrategia junto con los recursos económicos requeridos para su puesta en marcha. El presupuesto económico para cada estrategia se comentó en el capítulo anterior Capítulo VI “Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias” (6.2.2. Aceptabilidad de la estrategia) cuando analizamos la rentabilidad, dónde comentamos de forma genérica el coste de las acciones principales de cada estrategia.

Para la estrategia número 3 “Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio” se establecen una serie de objetivos principales:

- Potenciar los beneficios y ventajas de los envases plásticos frente al vidrio (precio, rotura...).
- Incrementar la fidelización de los clientes actuales y posibles potenciales.
- Realización de un plan de marketing.
- Promover esta campaña a través de medios de comunicación y vía web.

El plan de acción a seguir es el siguiente:

**CUADRO 7.1. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA “Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio.”**

"Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio."			
Acciones	Responsable	Horizonte temporal	Recursos
1. Realizar una reunión para presentar el proyecto.	Alta Dirección.	4 meses.	-
2. Contratación de un analista.	Alta Dirección.		Recursos económicos necesarios rondan los 850€
3. Realizar el análisis de los envases plásticos vs vidrio.	Analista		
4. Subcontrata a empresa especializada para la realización del Plan de Marketing.	Alta Dirección.		Recursos económicos necesarios rondan los 20000€
5. Puesta en marcha del Plan de Marketing.	Empresa subcontratada.		
6. Reunión para la contratación de Agencia publicitaria.	Alta Dirección.		-
7. Contratación de Agencia publicitaria.	Alta Dirección.		Recursos económicos necesarios rondan los 1000€
8. Contratación de Agente publicitario.	Alta Dirección.		Recursos económicos necesarios rondan los 2000€
9. Puesta en marcha de la campaña mediática.	Agencia publicitaria.		-
10. Anuncios en televisión.	Agente publicitario.		Supone un total de 10.000€
11. Marketing viral (Internet).	Agente publicitario.		Supone un total de 500€
12. Impresión de panfletos.	Agente publicitario.		Supone un total de 850€
13. Introducción en la página web de la empresa.	Dpto. Informática.		6 meses.
14. Analizar las mejoras conseguidas tras la puesta en marcha de esta estrategia	Alta Dirección.	1 mes.	No supone coste adicional
<b>Inversión Total</b>		<b>11 meses.</b>	<b>35.400 €</b>

Para la estrategia número 5 “Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos” se establecen una serie de objetivos principales:

- Corrección de la actual página web.
- Introducir el servicio de venta online para los clientes.
- Consulta de facturas y seguimiento de pedidos vía web.
- Potenciar las ventas.
- Ofrecer un mejor trato al cliente para mejorar su satisfacción y fidelización.

**CUADRO 7.2. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA “Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos.”**

"Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos."			
Acciones	Responsable	Horizonte temporal	Recursos
1. Realizar una reunión para presentar el proyecto.	Alta Dirección.	4 meses	Recursos serán humanos. Realizarán las tareas el personal que ya está contratado.
2. Analizar los precios a los que venderemos online.	Dpto. Financiero		
3. Estudio del servicio online ofrecido por la competencia.	Alta Dirección.		
4. Análisis de nuestra plataforma.	Dpto. Informática.		
5. Realizar comparativa competidores vs Pérez Cerdá.	Alta Dirección.		
6. Contratación de un informático.	Alta Dirección.	4 meses.	Recursos económicos necesarios rondan los <b>1500€</b>
7. Remodelación de la página web.	Informático contratado.		Recursos económicos necesarios rondan los <b>5300€</b>
8. Incorporar servicio de venta online en la web.	Informático contratado.		Supone un total de 1500€
9. Incorporar servicio de seguimientos de pedidos.	Informático contratado.		Supone un total de 2000€
10. Nuevo servicio de consulta de facturas.	Informático contratado.		Supone un total de 1500€
11. Atención al cliente vía web.	Informático contratado.		Supone un total de 300€

12. Analizar las mejoras conseguidas tras la puesta en marcha de la nueva estrategia.	Alta Dirección.	1 mes.	No supone coste adicional.
<b>Inversión Total</b>		<b>9 meses.</b>	<b>6.800 €</b>

Para la estrategia número 7 “Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados” se establecen una serie de objetivos principales:

- Mejorar la presencia mundial.
- Participación en ferias internacionales y presencia en nuevos países.
- Incremento de la competitividad con otras empresas.
- Utilizar en mejor medida la capacidad productiva de la compañía.

El plan de acción a seguir se muestra a continuación:

**CUADRO 7.3. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA “Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados.”**

"Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados."			
Acciones	Responsable	Horizonte temporal	Recursos
1. Realizar una reunión para presentar el proyecto.	Alta Dirección.	3 meses.	Recursos serán humanos. Realizarán las tareas el personal que ya está contratado.
2. Realizar un análisis de las distintas ferias internacionales	Analista contratado.		
3. Planning de la asistencia a Ferias Europeas y Sud Americanas.	Alta Dirección + Dpto. de Comercio Exterior.		
4. Preparación de Muestrarios para Ferias.	Dpto. Producción		
5. Asistencia a diversas Ferias Europeas.	Alta Dirección + Dpto. de Comercio Exterior.	2 meses.	Recursos económicos necesarios rondan los 7000€
6. Asistencia a diversas Ferias Sud Americanas.	Alta Dirección + Dpto. de Comercio Exterior.	2 meses.	Recursos económicos necesarios rondan los 10000€
7. Realización de viajes a países potenciales.	Alta Dirección + Dpto. de Comercio Exterior.	4 meses.	Recursos económicos necesarios rondan los 15000€

8. Realización de campañas publicitarias en países extranjeros	Alta Dirección + Dpto. de Comercio Exterior.		Recursos económicos necesarios rondan los 8000€
9. Analizar las mejoras conseguidas tras la puesta en marcha de la nueva estrategia.	Alta Dirección.	1 mes.	No supone coste adicional.
<b>Inversión Total</b>		<b>12 meses.</b>	<b>41.500 €</b>

Respecto a la primera estrategia, de realizar una fuerte campaña publicitaria, se pondría en funcionamiento aproximadamente en 11 meses, con un coste próximo a 35.400€. En cuanto a la estrategia de remodelación de la actual página web, es la más sencilla de las tres, y se podría poner en marcha en un plazo de 9 meses aproximadamente con un coste de 6.800€. Y, por último, el incremento de la presencia mundial de la compañía, que llevaría aproximadamente un plazo de 12 meses y con unos costes de 41.500€.

## 7.2. Priorización de los Planes de Acción.

El resultado de la etapa anterior es un amplio número de planes de acción y un importante número de acciones para cada uno de ellos y por tanto es aconsejable someter dichas acciones a un mecanismo de priorización.

En cuanto a la priorización de las estrategias, comenzaríamos por la mejora del servicio de venta online y demás cambios en la remodelación de la actual página web, ya que es un aspecto importante hoy en día ya que existe un gran y creciente mercado en internet y también porque nuestros competidores están aprovechando de mejor manera este recurso. Se deduce por tanto que es una estrategia de alta importancia y urgencia.

La siguiente estrategia para seguir, sería la presencia mundial de la empresa a través de asistencia a ferias y demás acciones, ya que en este mundo tan competitivo en que vivimos cuantos más países podamos controlar seremos capaces de conseguir alianzas con otras empresas, incremento de conocimientos de nuevas tecnologías y sobretodo tener una posición más fuerte que la competencia. Esta estrategia se realizará en segundo lugar ya que tiene una elevada importancia, y tiene media urgencia.

Por último, llevaríamos a cabo la estrategia de la realización de una fuerte campaña publicitaria para potenciar las ventajas de nuestro producto plástico frente al vidrio, ya que es su principal competidor. Esta estrategia es de importancia media y urgencia baja, de ahí la implantación de esta en última posición.

Para tener una visión más conjunta de la implantación de las tres estrategias se procede a realizar un Cronograma con las distintas acciones estratégicas en el horizonte temporal y coste total.

**CUADRO 7.4. CRONOGRAMA IMPLANTACIÓN ESTRATEGIAS.**

Acciones Estratégicas	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Tiempo (meses)	Coste		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12				
<b>ESTRATEGIA 3 "Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio."</b>												<b>11 meses</b>	<b>35.400 €</b>			
1. Realizar una reunión para presentar el proyecto.	4 meses															
2. Contratación de un analista.																
3. Realizar el análisis de los envases plásticos vs vidrio.																
4. Subcontrata a empresa especializada para la realización del Plan de Marketing.																
5. Puesta en marcha del Plan de Marketing.				6 meses												
6. Reunión para la contratación de Agencia publicitaria.																
7. Contratación de Agencia publicitaria.																
8. Contratación de Agente publicitario.																
9. Puesta en marcha de la campaña mediática.																
10. Anuncios en televisión.																
11. Marketing viral (Internet).																
12. Impresión de panfletos.																
13. Introducción en la página web de la empresa.																
14. Analizar las mejoras conseguidas tras la puesta en marcha de esta estrategia																1 mes
<b>ESTRATEGIA 5 "Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos."</b>												<b>9 meses</b>	<b>6.800 €</b>			
1. Realizar una reunión para presentar el proyecto.	4 meses															
2. Analizar los precios a los que venderemos online.																
3. Estudio del servicio online ofrecido por la competencia.																

4. Análisis de nuestra plataforma.																						
5. Realizar comparativa competidores vs Pérez Cerdá.																						
6. Contratación de un informático.																						
7. Remodelación de la página web.																						
8. Incorporar servicio de venta online en la web.																						
9. Incorporar servicio de seguimientos de pedidos.																						
10. Nuevo servicio de consulta de facturas.																						
11. Atención al cliente vía web.					4 meses																	
12. Analizar las mejoras conseguidas tras la puesta en marcha de la nueva estrategia.																						
ESTRATEGIA 7 "Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados."													12 meses	41.500 €								
1. Realizar una reunión para presentar el proyecto.	3 meses																					
2. Realizar un análisis de las distintas ferias internacionales																						
3. Planning de la asistencia a Ferias Europeas y Sud Americanas.																						
4. Preparación de Muestrarios para Ferias.																						
5. Asistencia a diversas Ferias Europeas.					2 meses																	
6. Asistencia a diversas Ferias Sud Americanas.																						
7. Realización de viajes a países potenciales.									4 meses													
8. Realización de campañas publicitarias en países extranjeros																						
9. Analizar las mejoras conseguidas tras la puesta en marcha de la nueva estrategia.																		1 mes				
													TOTAL		83.700 €							



## 7.3. Plan Financiero.

Para finalizar el estudio de las estrategias, se realiza el plan financiero para saber si estas se pueden llevar a cabo desde el punto de vista financiero.

**CUADRO 7.5. CUENTA RESULTADO PREVISIONAL.**

	2020	2021	2022
1. Ventas	15.389.058,30 €	17.697.417,05 €	20.352.029,60€
2. Compras proveedores	3.005.906,40 €	3.156.201,72 €	3.314.011,81 €
3. Variación de existencias	61.146,00 €	0,00 €	0,00 €
4. Gastos de explotación fijos	11.619.445,95 €	12.172.752,90 €	12.726.059,85 €
5. Gastos de explotación	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
6. Costes de ventas (2-3+4+5)	14.664.206,35 €	15.428.954,62 €	16.140.071,66 €
<b>7. Beneficio de explotación (1-6)</b>	<b>724.851,95 €</b>	<b>2.268.462,43 €</b>	<b>4.211.957,95 €</b>
8. Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
9. Ingresos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €
10. Amortizaciones	720.375,00 €	720.375,00 €	720.375,00 €
11. Gastos financieros a l/p	525,00 €	490,00 €	455,00 €
12. Gastos financieros c/p	0,00 €	0,00 €	0,00 €
13. Provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>14. Resultados antes de impuestos (7+8+9-10-11-12-13)</b>	<b>3.951,95 €</b>	<b>1.547.597,43 €</b>	<b>3.491.127,95 €</b>
15. Compensación pérdidas	0,00 €	0,00 €	0,00 €
16. Impuestos	1.185,59 €	464.279,23 €	1.047.338,38 €
<b>17. Resultados después de impuestos (14-15-16)</b>	<b>2.766,37 €</b>	<b>1.083.318,20 €</b>	<b>2.443.789,56 €</b>
18. Dividendos	0,00 €	0,00 €	0,00 €
19. Reservas	2.766,37 €	1.083.318,20 €	2.443.789,56 €
20. Autofinanciación (10+13+15+19)	723.141,37 €	1.803.693,20 €	3.164.164,56 €

**CUADRO 7.6. NECESIDADES CAPITAL CIRCULANTE.**

	Inicial	2020	2021	2022
Existencias	3.365.574,00 €	3.465.574,00 €	3.465.574,00 €	3.465.574,00 €
1. Var. Existencias	0,00 €	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudas con empresas del grupo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. Var. Deudas con empresas del grupo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Efectos a cobrar	1.990.053,00 €	1.282.421,53 €	1.474.784,75 €	1.696.002,47 €
3. Var. Efectos a cobrar	0,00 €	-707.631,48 €	192.363,23 €	221.217,71 €
Desinversión por cobrar	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
4. Var. Desinversión por cobrar	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tesorería Objetivo	71.687,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €
5. Var. Tesorería objetivo	0,00 €	528.313,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>6. Var. Activos Corrientes</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-79.318,48 €</b>	<b>192.363,23 €</b>	<b>221.217,71 €</b>
Proveedores	5.664.065,00 €	500.984,40 €	526.033,62 €	552.335,30 €
7. Var proveedores	0,00 €	-5.163.080,60 €	25.049,22 €	26.301,68 €
Créditos a corto plazo	4.081.635,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
8. Var. Créditos a corto plazo	0,00 €	-4.081.635,00 €	0,00 €	0,00 €
Impuestos a pagar	113.985,00 €	1.185,59 €	464.279,23 €	1.047.338,38 €
9. Var. Impuestos a pagar	0,00 €	-112.799,42 €	463.093,64 €	583.059,16 €
<b>10. Var. Pasivos Corrientes</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-9.357.515,02 €</b>	<b>488.142,86 €</b>	<b>609.360,84 €</b>
Necesidades netas de capital	0,00 €	9.278.196,54 €	-295.779,63 €	-388.143,12 €

En esta tabla podemos observar las Nuevas Necesidades de Capital circulante, según las variaciones de activo corriente, que son los recursos y capacidades que tiene la empresa no superior a un año, en cambio, en el caso del pasivo corriente el cual engloba las deudas a corto plazo de la empresa. Cabe destacar que en los primeros años tenemos unas Necesidades de Capital positivas, pero es a partir del 2021, que pese a tener un endeudamiento menor, la diferencia sale negativa. Esto es debido a que, al disminuir la deuda, se imputa un mayor número de impuestos al capital de la empresa.

En los años 2021 y 2022, hay un incremento en los impuestos a pagar, que junto a su variación genera gran parte de la variación de pasivos corrientes. Es por ello por lo que la diferencia entre ambas es negativa en los dos años. Según se observa con el paso de los años seguirá aumentando.

**CUADRO 7.7. PRESUPUESTO CAPITAL PREVISIONAL.**

<b>PRESUPUESTO DE CAPITAL PREVISIONAL</b>				
	<b>Presupuesto de inversión</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
1	Gastos de inversión	83.700,00 €	- €	- €
2	Amortización financiera L/P	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
3	Nuevas necesidades de capital circulante	9.278.196,54 €	- 295.779,63 €	- 388.143,12 €
4	<b>Total de inversiones (1+2+3)</b>	<b>9.362.896,54 €</b>	<b>- 294.779,63 €</b>	<b>- 387.143,12 €</b>
	<b>Presupuesto de financiación</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
5	Autofinanciación	723.141,37 €	1.803.693,20 €	3.164.164,56 €
6	Ampliación de capital	10.000.000,00 €	- €	- €
7	Financiación ajena a L/P	15.000,00 €	14.000,00 €	13.000,00 €
8	Desinversiones	- €	- €	- €
9	<b>Total de recursos (5+6+7+8)</b>	<b>10.738.141,37 €</b>	<b>1.817.693,20 €</b>	<b>3.177.164,56 €</b>
	Superávit/Déficit	1.375.244,83 €	2.112.472,83 €	3.564.307,69 €
	<b>Superávit/Déficit acumulado</b>	<b>1.375.244,83 €</b>	<b>3.487.717,66 €</b>	<b>7.052.025,34 €</b>

En cuanto al presupuesto de capital, aparecen todas las inversiones que ha realizado la empresa, junto con la financiación que ha necesitado para seguir con su actividad.

**CUADRO 7.8. PRESUPUESTO TESORERIA.**

<b>PRESUPUESTOS TESORERIA A L/P</b>				
		2020	2021	2022
1	Cobros de explotación	16.096.689,78 €	17.505.053,82 €	20.130.811,89 €
2	Pagos explotación	19.888.432,95 €	15.403.905,40 €	16.113.769,98 €
<b>3</b>	<b>Tesorería explotación (1-2)</b>	<b>- 3.791.743,18 €</b>	<b>2.101.148,42 €</b>	<b>4.017.041,91 €</b>
4	Cobros por ampliación de capital	10.000.000,00 €	- €	- €
5	Cobros por préstamos	15.000,00 €	14.000,00 €	13.000,00 €
6	Pagos por amortizaciones financieras de deudas a L/P	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
7	Pagos por amortización financiera C/P	4.081.635,00 €	- €	- €
8	Pagos por gastos de inversión	83.700,00 €	- €	- €
<b>9</b>	<b>Tesorería por operaciones de capital</b>	<b>5.848.665,00 €</b>	<b>13.000,00 €</b>	<b>12.000,00 €</b>
10	Cobro por intereses de cartera	- €	- €	- €
11	Pagos por intereses de deuda a L/P	525,00 €	490,00 €	455,00 €
12	Pagos por intereses de deuda a C/P	38.854,00 €		- €
13	Pago de impuestos	113.985,00 €	1.185,59 €	464.279,23 €
<b>14</b>	<b>Tesorería neta (3+9+10-11-12-13)</b>	<b>1.903.557,83 €</b>	<b>2.112.472,83 €</b>	<b>3.564.307,69 €</b>
15	Saldo inicial	71.687,00 €	1.975.244,83 €	4.087.717,66 €
<b>16</b>	<b>Tesorería acumulada</b>	<b>1.975.244,83 €</b>	<b>4.087.717,66 €</b>	<b>7.652.025,34 €</b>

La tabla de Tesorería la hemos calculado con la diferencia entre los cobros y pagos por explotación. Para llegar a esta situación hemos tenido que comprobar la tesorería acumulada de cada año tiene que ser igual al superávit o déficit acumulado más la tesorería objetivo, una vez comprobada la diferencia hemos podido confirmar que los datos son correctos.

CUADRO 7.9. BALANCE PREVISIONAL.

BALANCE PREVISIONAL				
	Inicial	2020	2021	2022
Inmovilizado material	7.803.251,00 €	7.886.951,00 €	7.886.951,00 €	7.886.951,00 €
(-) Amortización acumulada	- €	- 720.375,00 €	- 1.440.750,00 €	- 2.161.125,00 €
Inmovilizado material neto	7.803.251,00 €	7.166.576,00 €	6.446.201,00 €	5.725.826,00 €
Inmovilizado financiero		- €	- €	- €
Existencias	3.365.574,00 €	3.465.574,00 €	3.465.574,00 €	3.465.574,00 €
Deudas con empresas del grupo	- €	27.018,97 €	41.052,78 €	57.139,54 €
Efectos a cobrar	1.990.053,00 €	1.282.421,53 €	1.474.784,75 €	1.696.002,47 €
Tesorería	71.687,00 €	1.975.244,83 €	4.087.717,66 €	7.652.025,34 €
<b>Total Activo</b>	<b>13.230.565,00 €</b>	<b>13.916.835,32 €</b>	<b>15.515.330,19€</b>	<b>18.596.567,35 €</b>
Capital social	90.150,00 €	10.090.150,00 €	10.090.150,00 €	10.090.150,00 €
Reservas	2.419.513,00 €	2.422.279,37 €	3.505.597,56 €	5.949.387,12 €
Resultados ejercicios anteriores	- €	- €	- €	- €
Provisiones para riesgos y gastos		- €	- €	- €
Préstamo a L/P	141.862,00 €	155.862,00 €	154.862,00 €	153.862,00 €
Otros pasivos líquidos	719.355,00 €	746.373,97 €	774.407,78 €	803.494,54 €
Proveedores	5.664.065,00 €	500.984,40 €	526.033,62 €	552.335,30 €
Créditos a C/P	4.081.635,00 €	- €	- €	- €
Impuestos a pagar	113.985,00 €	1.185,59 €	464.279,23 €	1.047.338,38 €
<b>Pasivo Total</b>	<b>13.230.565,00 €</b>	<b>13.916.835,32 €</b>	<b>15.515.330,19€</b>	<b>18.596.567,35 €</b>

En el balance, la mayor parte del activo total está compuesta por inmovilizado material, porque es una empresa que se dedica al tratado y moldeado del plástico, por esto debe disponer de un gran volumen de inmovilizado para poder desarrollar su producción.

En cuanto al pasivo, salvo las reservas que presentar una cantidad elevada, obtenidas de los beneficios de la compañía, el resto de las obligaciones están distribuidas de una manera bastante uniforme. Es por ello por lo que la empresa dispone de préstamos para así poder financiar la actividad de la empresa.

### 7.3.1. Escenarios Plan Financiero.

En el siguiente apartado se han realizado dos tipos de escenarios, uno pesimista y otro optimista, con sus respectivos balances previsionales.

#### ESCENARIO PESIMISTA

En el primer escenario, se han aumentado las ventas del primer año en un 4%, y después se mantienen en un aumento del 10% constante. Que a diferencia del resto que ya se habían expuesto y se mantenían constantes.

En cuanto a las compras, son un 6% constantes, ya que es debido al aumento de la actividad de la compañía.

**CUADRO 7.10. BALANCE PREVISIONAL PESIMISTA.**

BALANCE PREVISIONAL				
	Inicial	2020	2021	2022
Inmovilizado material	7.803.251,00 €	7.886.951,00 €	7.886.951,00 €	7.886.951,00 €
(-) Amortización acumulada	- €	720.375,00 €	1.440.750,00 €	2.161.125,00 €
Inmovilizado material neto	7.803.251,00 €	7.166.576,00 €	6.446.201,00 €	5.725.826,00 €
Inmovilizado financiero		- €	- €	- €
Existencias	3.365.574,00 €	3.465.574,00 €	3.465.574,00 €	3.465.574,00 €
Deudas con empresas del grupo	- €	27.018,97 €	41.052,78 €	57.139,54 €
Efectos a cobrar	1.990.053,00 €	1.212.471,26 €	1.333.718,39 €	1.467.090,22 €
Tesorería	71.687,00 €	1.158.079,11 €	1.807.175,50 €	3.075.570,18 €
<b>Total Activo</b>	<b>13.230.565,00€</b>	<b>13.029.719,34€</b>	<b>13.093.721,66€</b>	<b>13.791.199,94 €</b>

Capital social	90.150,00 €	10.090.150,00 €	10.090.150,00 €	10.090.150,00 €
Reservas	2.419.513,00 €	1.794.618,39 €	1.608.012,14 €	1.993.837,40 €
Resultados ejercicios anteriores	- €	- €	- €	- €
Provisiones para riesgos y gastos		- €	- €	- €
Préstamo a L/P	141.862,00 €	155.862,00 €	154.862,00 €	153.862,00 €
Otros pasivos líquidos	719.355,00 €	746.373,97 €	774.407,78 €	803.494,54 €
Proveedores	5.664.065,00 €	510.526,96 €	546.263,85 €	584.502,32 €
Créditos a C/P	4.081.635,00 €	- €	- €	- €
Impuestos a pagar	113.985,00 €	267.811,98 €	79.974,11 €	165.353,68 €
<b>Pasivo Total</b>	<b>13.230.565,00€</b>	<b>13.029.719,34€</b>	<b>13.093.721,66€</b>	<b>13.791.199,94 €</b>

El balance provisional del Activo y Pasivo Total se puede ver que después de realizar el escenario pesimista de la compañía se han disminuido en gran cantidad los totales. Todas estas variaciones son generadas por la bajada de las ventas y el incremento de los costes de compras.

#### ESCENARIO OPTIMISTA

En esta situación, se ha aumentado las ventas un 15% en el primer año y un 20% constante en el resto, aumentando únicamente las compras un 5,5%.

#### CUADRO 7.11. BALANCE PREVISIONAL OPTIMISTA.

BALANCE PREVISIONAL				
	Inicial	2020	2021	2022
Inmovilizado material	7.803.251,00 €	7.886.951,00 €	7.886.951,00 €	7.886.951,00 €
(-) Amortización acumulada	- €	720.375,00 €	1.440.750,00 €	2.161.125,00 €
Inmovilizado material neto	7.803.251,00 €	7.166.576,00 €	6.446.201,00 €	5.725.826,00 €
Inmovilizado financiero		- €	- €	- €

Existencias	3.365.574,00 €	3.465.574,00 €	3.465.574,00 €	3.465.574,00 €
Deudas con empresas del grupo	- €	27.018,97 €	41.052,78 €	57.139,54 €
Efectos a cobrar	1.990.053,00 €	1.340.713,41 €	1.608.856,10 €	1.930.627,31 €
Tesorería	71.687,00 €	2.604.527,39 €	6.017.025,72 €	11.777.997,96 €
<b>Total Activo</b>	<b>13.230.565,00 €</b>	<b>14.604.409,77 €</b>	<b>17.578.709,59 €</b>	<b>22.957.164,82 €</b>
Capital social	90.150,00 €	10.090.150,00 €	10.090.150,00 €	10.090.150,00 €
Reservas	2.419.513,00 €	2.901.911,53 €	5.090.337,55 €	9.471.677,65 €
Resultados ejercicios anteriores	- €	- €	- €	- €
Provisiones para riesgos y gastos		- €	- €	- €
Préstamo a L/P	141.862,00 €	155.862,00 €	154.862,00 €	153.862,00 €
Otros pasivos líquidos	719.355,00 €	746.373,97 €	774.407,78 €	803.494,54 €
Proveedores	5.664.065,00 €	503.370,04 €	531.055,39 €	560.263,44 €
Créditos a C/P	4.081.635,00 €	- €	- €	- €
Impuestos a pagar	113.985,00 €	206.742,23 €	937.896,87 €	1.877.717,19 €
<b>Pasivo Total</b>	<b>13.230.565,00 €</b>	<b>14.604.409,77 €</b>	<b>17.578.709,59 €</b>	<b>22.957.164,81 €</b>

Por último, esa diferencia se ve en el balance provisional de la empresa, que obtiene un incremento constante durante las previsiones de los próximos años. Destacando un resultado del ejercicio mayor, esto supone un aumento en el presupuesto de la tesorería gracias al aumento de las ventas.





# CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

## CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES.

Luego de elaborar el informe de PÉREZ CERDÁ PLASTICS, lo primero que hay que señalar es que la necesidad de ejecutar un plan estratégico de negocios se debe a nuestro entorno actual extremadamente difícil. El entorno es cambiante y turbulento, y la competencia entre empresas es cada vez más abierta y severa.

En tales circunstancias, los empresarios necesitan invertir más energía y poder analítico para desarrollar y seleccionar la estrategia más adecuada para hacer frente a los desafíos que presenta el entorno, de modo que la empresa sea más competitiva en este entorno difícil.

En cuanto a la empresa, hay que decir que en su trayectoria ha estado intentando posicionarse como uno de los líderes en el mercado de fabricación de envases plásticos. Su objetivo principal es proporcionar a los clientes productos que cumplan con los mejores estándares de esterilidad, higiene y calidad.

Su visión es ser socio tecnológico ofreciendo soluciones completas e innovadoras en transformación de plásticos, siendo un referente en el sector a nivel internacional, reconocidos por la calidad, innovación y competitividad.

Recientemente, se ha convertido con éxito en una empresa que crea y brinda servicios de valor agregado a los clientes, y ha ingresado a los mercados extranjeros, especialmente al mercado europeo, con una perspectiva de expansión internacional a largo plazo.

Se destacan los siguientes aspectos respecto a la elaboración del Plan Estratégico:

Por lo que respecta al Análisis Externo, centrándonos en el Entorno General, existe un equilibrio entre amenazas y oportunidades. Podemos destacar que el sector presenta tanto unas elevadas barreras de salida como de entrada, y si bien sería difícil poder movernos a otro sector, también es muy difícil que entren nuevos competidores por el elevado coste que requiere la maquinaria y adaptarse y conseguir un buen posicionamiento contra los ya establecidos. Una de las mayores amenazas que podemos encontrar es la gran competencia existente, lo que requiere esfuerzos constantes en innovación y captación de nuevos clientes.

Referente al análisis interno, la empresa presenta un gran número de fortalezas frente a las escasas debilidades, esto se debe a que PÉREZ CERDÁ PLASTICS S es una empresa ya consolidada en el sector y ha conseguido un buen posicionamiento como empresa inyectora de plástico, contando con reconocidas marcas dentro de su cartera de clientes.

A partir de los análisis realizados en el informe y la combinación de los puntos fuertes y débiles de la empresa junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno se han formulado las posibles estrategias a seguir, de las cuales, después de haber realizado los filtros pertinentes, se han escogido las 3 más relevantes:

“Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio”.

“Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos”.

“Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados”.

Respecto a la primer estrategia, de realizar una fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio, se pondría en funcionamiento en un plazo aproximado de 11 meses, con un coste estimado de 35.400€. En cuanto a la estrategia de renovación de la actual página web, se podría poner en marcha en un plazo de 9 meses aproximadamente con un coste de 6.800€. Y por último, el incremento de la presencia mundial de la compañía, que supondría cerca de 12 meses y 41.500€ de costes. La inversión total que debería de realizar la empresa en caso de implantar las tres estrategias sería de 83.700€.

Para concluir, se espera que esta propuesta haya sido de su interés y utilidad, además de suponerles un canal directo de comunicación y conocimiento tanto del sector como de la propia empresa PÉREZ CERDÁ PLASTICS, sirviéndoles de ayuda para la toma de decisiones futuras.

The background of the page is a soft, artistic watercolor illustration. It features various shades of green and blue, with delicate outlines of leaves and flowers. The colors are blended and layered, creating a dreamy, ethereal atmosphere. The overall style is reminiscent of traditional watercolor painting, with soft edges and a gentle gradient of colors.

# BIBLIOGRAFÍA

**BIBLIOGRAFÍA.**

CARRIÓN MAROTO J. (2007): *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC, Madrid. 2ª Edición.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid.

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

CAPÓ VIDEDO, JOSEP. (2012): *Estrategia y Diseño de la Organización*. UPV, 1ª Edición.

VENTURA VICTORIA, JUAN. (2008): *Análisis Estratégico de la Empresa*. PARANINFO, Madrid.

ESCUELA POLITÉCNICA DE VACELCIA CAMPUS DE ALCOY (2020). Grado en Administración y Dirección de Empresas.

< <http://www.perezcerda.com> > [Consulta: 10 de junio de 2020]

## ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS.

### ÍNDICE DE FIGURAS.

<b>FIGURA 4.1.: LOS RECURSOS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 4.2.: PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VS PERFIL DE REFERENCIA .....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 5.1: NIVELES DEL ENTORNO.....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 5.2: VARIABLES CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS PESTEL .....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA 5.3: MODELO 5 FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>61</b>
<b>FIGURA 6.1.: MATRIZ DAFO.....</b>	<b>77</b>
<b>FIGURA 6.2.: CRITERIOS DE ACEPTABILIDAD .....</b>	<b>83</b>

### ÍNDICE DE CUADROS.

<b>CUADRO 4.1. LISTADO DE RECURSOS. ....</b>	<b>24</b>
<b>CUADRO 4.2. LISTADO DE CAPACIDADES. ....</b>	<b>27</b>
<b>CUADRO 4.3. PERFIL ESTRATÉGICO RESPECTO AL COMPETIDOR ACTUAL.....</b>	<b>29</b>
<b>CUADRO 4.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ANÁLISIS INTERNO. ....</b>	<b>30</b>
<b>CUADRO 5.1. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....</b>	<b>58</b>
<b>CUADRO 5.2. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MACROENTORNO.....</b>	<b>59</b>
<b>CUADRO 5.3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MICROENTORNO.....</b>	<b>72</b>
<b>CUADRO 6.1. MATRIZ DAFO.....</b>	<b>78</b>
<b>CUADRO 6.2. TABLA-RESUMEN AJUSTE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>CUADRO 6.3. ESTIMACIÓN DE COSTES DE EMPRESA. ....</b>	<b>84</b>
<b>CUADRO 6.4. ESTIMACIÓN DE COSTES DE ESTRATEGIA 3 .....</b>	<b>84</b>
<b>CUADRO 6.5. ESTIMACIÓN DE COSTES DE ESTRATEGIA 5 .....</b>	<b>85</b>
<b>CUADRO 6.6. ESTIMACIÓN DE COSTES DE ESTRATEGIA 7 .....</b>	<b>86</b>
<b>CUADRO 7.1. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA “Fuerte campaña publicitaria para potenciar los beneficios del envase plástico frente al vidrio.” .....</b>	<b>90</b>
<b>CUADRO 7.2. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA “Modernizar la actual página web con la posibilidad de compra online de productos.” .....</b>	<b>91</b>
<b>CUADRO 7.3. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA “Incremento de la presencia mundial de la empresa ofreciendo el producto en nuevos mercados.” .....</b>	<b>92</b>
<b>CUADRO 7.4. CRONOGRAMA IMPLANTACIÓN ESTRATEGIAS.....</b>	<b>94</b>
<b>CUADRO 7.5. CUENTA RESULTADO PREVISIONAL. ....</b>	<b>96</b>

<b>CUADRO 7.6. NECESIDADES CAPITAL CIRCULANTE. ....</b>	<b>97</b>
<b>CUADRO 7.7. PRESUPUESTO CAPITAL PREVISIONAL.....</b>	<b>98</b>
<b>CUADRO 7.8. PRESUPUESTO TESORERIA.....</b>	<b>99</b>
<b>CUADRO 7.9. BALANCE PREVISIONAL. ....</b>	<b>100</b>
<b>CUADRO 7.10. BALANCE PREVISIONAL PESIMISTA.....</b>	<b>101</b>
<b>CUADRO 7.11. BALANCE PREVISIONAL OPTIMISTA. ....</b>	<b>102</b>