



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan Estratégico Indetruck

MEMORIA PRESENTADA POR:

Robert Gisbert Sellés

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Enero de 2016

INDICE

CAPÍTULO 1. Objeto, Motivación y Justificación del Trabajo	3
1.1. Objetivo	4
1.2. Motivación	4
1.3. Justificación	4
CAPÍTULO 2. Marco Teórico.....	6
2.1 La Estrategia	7
2.1.1. Definición de Estrategia.....	7
2.1.2. Niveles de la Estrategia.....	8
2.1.3 Definición de Unidad Estratégica de Negocio.....	12
2.1.4. Metas Estratégicas.....	13
2.2. La Dirección Estratégica	16
2.2.1. Definición Dirección Estratégica	16
2.2.2 Etapas de dirección estratégica.....	17
2.2.3. Características de las Decisiones Estratégicas	19
2.3. Plan Estratégico.....	19
2.3.1. Concepto y Metas	19
2.3.2. Etapas de Elaboración de un Plan Estratégico	20
2.3.3. Horizonte de Planificación	23
CAPÍTULO 3. Análisis de la Situación Actual	24
3.1. Historia	25
3.2. Situación actual de la empresa	26
3.3. Misión y Visión de la Empresa	27
3.4. Estrategias seguidas por la empresa hasta la fecha.	28
CAPÍTULO 4. Diagnóstico.....	33
4.1. Análisis Externo	34
4.1.1. Análisis del Macroentorno	34
4.1.2. Análisis del Microentorno	50
4.2. Análisis Interno	65
4.2.1. Identificación de los Recursos de la Empresa	65
4.2.2. Identificación de las Capacidades de la Empresa (Análisis Funcional).....	68
4.2.3. Evaluación de los Recursos y Capacidades (Perfil Estratégico).....	70
4.2.4. Obtención de la Matriz de Fortalezas y Debilidades	74

CAPÍTULO 5. Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias	76
5.1. Formulación de Estrategias. Matriz DAFO	77
5.2. Evaluación y selección de estrategias. Ajuste, aceptabilidad y factibilidad.....	81
CAPÍTULO 6. PlanES de Acción	85
6.1. Planes de Acción	86
6.2. Elaboración de los Planes de Acción	88
6.3. Priorización de los Planes de Acción	90
6.4. Análisis Financiero.....	90
CAPÍTULO 7. Conclusiones	94
ANEXO TABLA DE AJUSTES DE ESTRATEGIAS COMPLETAS.	97
BIBLIOGRAFÍA	98

CAPÍTULO 1. OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

1.1. Objetivo

El objetivo principal de este trabajo es realizar un Plan Estratégico que nos permita entender y conocer de mejor manera la empresa Indetruck S.L. Para ello se empezara por obtener información relevante sobre el estado y situación actual de la empresa y estrategias utilizadas en los últimos años, como también un diagnostico del análisis externo e interno de la propia empresa. A continuación se expondrán de forma detallada las variables y dimensiones del entorno que afectan a la industria carrocera, además de un análisis interno de la empresa. Para finalizar se realizará la formulación, evaluación y selección de las estrategias elegidas, que posteriormente desarrollarán mediante un Plan de acción correspondiente a cada estrategia seleccionada.

1.2. Motivación

Con la elaboración he podido poder poner en práctica conocimientos adquiridos a lo largo de todo el Grado en Administración y Dirección de Empresas, especialmente los que están relacionados con el área de Dirección Estratégica. Considero que gracias a los conocimientos en esta área, la cual considero un pilar fundamental, he podido elaborar este documento, sin detrimento de las otras áreas, que si bien no están presentes en este informe, son necesarias para desarrollar cualquier actividad empresarial.

En este informe he tenido la oportunidad de poder implementar los conocimientos aprendidos en este grado en un caso real, lo cual me aporta una visión mucho más práctica de los estudios realizados en los 4 años de este grado de Administración y Dirección de Empresas.

A modo de conclusión, decir que con la elaboración de este informe se da por terminada una etapa, debido a que es la última actividad académica de la titulación y por tanto es el requisito final para la expedición del título de Grado de Administración y Dirección de Empresas.

1.3. Justificación

Actualmente las empresas se hallan ante unas fronteras comerciales cada vez más difusas y en un entorno cambiante, todo ello derivado por factores tecnológicos, sociopolíticos y empresariales en constante evolución. De este modo, la Dirección Estratégica de la Empresa se ha postulado en un modelo dominante respecto a cómo se debe entender la gestión y desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno difícil como el nombrado anteriormente.

Por tanto la confección de este Plan Estratégico nos ayudará a elegir mejor las oportunidades y afrontar los posibles riesgos y amenazas que surjan a lo largo del proceso, obteniendo exitosamente los objetivos y metas planteados.

En el presente informe queda detallado en cada capítulo la labor realizada para su preparación. La información se ha ubicado en siete partes coincidentes con los apartados del índice.

El Capítulo I se podría decir que es una declaración de intenciones. El Capítulo II cuenta con un amplio marco teórico, el cual pretende dar un soporte básico para entender mejor la comprensión de la Dirección Estratégica además de los términos que hacen referencia al Plan Estratégico debido a que es recomendable conocerlo antes de adentrarse en el informe.

El capítulo del análisis de la situación actual (Capítulo III), nos enseña toda la información relacionada a la empresa que es objeto de análisis, Indetruck S.L.

En el capítulo IV se realizará un análisis externo e interno de la empresa. En dichos análisis se analizarán los principales factores del entorno, tanto general como específico, que afecten al sector carrocero, permitiendo identificar las oportunidades o amenazas que se den sobre la empresa y decidir las soluciones más idóneas a las mismas. El análisis interno de la empresa establece cuáles son sus fortalezas y debilidades, con el propósito de mantener y desarrollar una ventaja competitiva.

En el posterior apartado del informe (Capítulo V) se formularán estrategias a partir del análisis DAFO, las cuales serán evaluadas para seleccionar las estrategias principales. Una vez seleccionadas las estrategias a implantar por la empresa, se elaborará el Plan de Acción determinado a cada una de ellas, donde se detallará el recorrido a seguir por la empresa para conseguir los objetivos (Capítulo VI). Para finalizar, en el Capítulo VII se plasmarán una serie de conclusiones obtenidas después del estudio de la empresa.

Por último se mostrará una breve reseña bibliográfica junto con el índice de figuras y cuadros.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En cuanto a este segundo capítulo incidiré en los principales fundamentos de la dirección estratégica de la empresa. De este modo definiremos los siguientes términos: la planificación estratégica, dirección estratégica y la estrategia. La búsqueda de estos términos es la de situarnos en un contexto actual y que nos permita poder realizar consultas sobre los diversos conceptos básicos relacionados con la dirección estratégica en la empresa para entender de forma adecuada este trabajo.

2.1 La Estrategia

2.1.1. Definición de Estrategia

La definición o concepto de estrategia utilizado en el mundo empresarial nace a principios de los años 60 y con el paso del tiempo se ha visto obligado a adaptarse a los diversos sistemas de dirección que han surgido, como también a los problemas internos y externos a los que se ha encontrado. En la actualidad existen infinidad de definiciones sobre el concepto de estrategia presentada por un gran elenco de autores, sin embargo no se ha llegado a una aceptación acerca del significado.

Para empezar a definir que es la estrategia podemos utilizar una definición tradicional de **Alfred Chandler** el cual define la estrategia como “la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”.

Por otro lado, **Kenneth Andrew** indica que la estrategia es “el patrón de objetivos, propósitos o metas junto con las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio esta o va estar la empresa y la clase de empresa que es lo que va a ser”.

Como podemos observar, existen una infinidad de definiciones sobre el concepto de estrategia, debido a que existen diversos enfoques que tratan de investigar el problema, es por ello, por lo que el autor **Hax y Majluf** entiende la definición de estrategia como un concepto “multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la empresa otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio”.

Por ello y después de realizar una búsqueda sobre el concepto de estrategia, el autor Hax Majluf interpreta que existen nueve dimensiones, las cuales otorgan una definición unificada de estrategia. Por tanto asumimos que la estrategia es:

- ❖ Un medio de establecer el propósito de la organización.
- ❖ Una definición del campo competitivo de la empresa.

- ❖ Alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo sobre los competidores claves de la empresa en todos sus negocios manteniendo un equilibrio entre su medio externo y sus capacidades internas.
- ❖ Una manera de definir las tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales.
- ❖ Un modelo de decisiones; coherente, unificador e integrador.
- ❖ Una definición de la contribución económica y no económica que la empresa pretende hacer a sus sectores de interés para la empresa.
- ❖ Un grado de exigencia implícito para lograr un nuevo estado de excelencia.
- ❖ Un recursos para desarrollar las competencias centrales de la organización.
- ❖ Un medio para invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible.

A través de este concepto de estrategia unificador, Hax y Majluf entienden que la estrategia es un punto clave de la estructura fundamental de una organización y por tanto un nexo de unión esencial que facilita la adaptación a un entorno incierto. Por ello, la idea principal de la estrategia se convierte en el punto de partida para conseguir una ventaja competitiva para cada uno de los negocios en los que esté implicada la empresa. En definitiva, podemos observar que los beneficiados de la empresa son los distintos grupos que interactúan entre sí a través de la estrategia, la cual intenta proporcionar una plataforma para constituir un marco de transacciones y contratos sociales que unan a la empresa con los diversos grupos con los que se relacionan estrechamente.

2.1.2. Niveles de la Estrategia

Normalmente, consideramos que el pensamiento estratégico está basado sobre **tres niveles** de estrategias, las cuales tienen diferentes niveles jerárquicos en una organización, debido a que a cada nivel jerárquico se le establecen distintas competencias sobre la toma de decisiones. Los tres niveles son: **estrategia corporativas o de empresa, estrategias de negocio o divisionales y estrategias funcionales.**



Dichos niveles se aprecian claramente en organizaciones o empresas diversificadas, lo cual supone que trabajan con diferentes productos o mercados y por tanto es posible diferenciar el trabajo global de una organización o empresa en su conjunto de actividades, con relación a su actuación en cada una de las actividades de la empresa. Las empresas u organizaciones que realizan una única actividad confunden la estrategia corporativa de la estrategia competitiva, debido a que intentan encontrar el mejor desempeño para esa actividad.

Estrategia corporativa o de empresa

La estrategia corporativa intenta dar una distribución esencial de la empresa en su conjunto, acerca de la identificación de las actividades o negocios en las que se quiere actuar. Esto conlleva a una visión de 360° a la empresa, en la que los puntos notables no sólo serán definir cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, sino también la manera en que la empresa desea evolucionar en un futuro. Esta visión de 360° implica tomar ciertas decisiones como por ejemplo: adquirir una nueva empresa, expandirse al mercado internacional o promover nuevos negocios.

En cuanto a las direcciones de desarrollo son las distintas estrategias que dispone una empresa con respecto a productos y cobertura de mercado desde su capacidad estratégica y de los intereses de las partes concernidas.

En la práctica las organizaciones o empresas emplean una combinación de las direcciones de desarrollo posibles basadas en la **Matriz de Ansoff** que veremos a continuación.



Fuente: Estrategia y diseño de la organización (Capo Vicedo, J.)

En cuanto al cuadrante de **Penetración del mercado**, esta opción se da cuando las empresas intentan incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.

La penetración de mercado puede lograrse combinando estrategias de precios, ataques a la competencia y campañas de marketing.

Respecto al apartado de **Desarrollo del Producto**, ejecutamos esta estrategia desarrollando nuevos productos, pero manteniendo a la empresa en los mercados tradicionales.

Los nuevos productos pueden ser:

- ❖ Innovaciones incrementales (ligeras modificaciones del producto)
- ❖ Innovaciones radicales (sustitución de los productos tradicionales)

Por otro lado, también se pueden mejorar las necesidades de los clientes, diversificando la línea de productos de la empresa, lo cual permite a la empresa dar una imagen de innovación y facilita la creación de sinergias al compartir productos.

Cuando hacemos referencia al **desarrollo de mercado**, la empresa busca introducir los productos tradicionales en nuevos mercados, con ello la empresa emplea la tecnología y las capacidades de producción existentes. Los nuevos mercados pueden ser:

- ❖ Nuevas áreas geográficas.
- ❖ Nuevos mercados funcionales.
- ❖ Nuevos segmentos de clientes.

Para terminar la **diversificación** consiste en que la empresa desarrolle nuevos productos y nuevos mercados al mismo tiempo que los ya existentes.

Dentro de la **diversificación relacionada**, existe una relación entre las actividades existentes y las nuevas, las cuales pueden ser integración vertical y horizontal.

En cuanto a la integración vertical representa la expansión o extensión de una empresa mediante la incorporación de los procesos productivos precedentes o sucesivos. Si la empresa incorpora un proceso que antes hacía un proveedor, se denomina integración vertical hacia atrás, mientras que si se incorporan procesos hacia el cliente hablamos de integración vertical hacia delante.

Respecto a la integración horizontal es la ampliación de actividades complementarias a las ya existentes. Reside en el ingreso de la empresa con nuevos productos en nuevos mercados debido a que el nuevo cliente es afín al de los mercados tradicionales de la empresa.

Por último la **Diversificación no relacionada** supone la forma más drástica de crecimiento para la empresa, al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que se invierte. Representa una ruptura con la estrategia de diversificación relacionada mediante la cual la empresa se aventura en industrias alejadas de su actividad tradicional.

Estrategia competitiva o de negocio

La estrategia de negocio o competitiva se desarrolla en el seno de la propia empresa u organización. El objetivo principal es llegar a tener una posición competitiva superior a la de los competidores intentando generar capacidades distintas a partir de recursos y habilidades que ha desarrollado la empresa con el fin de conseguir ventajas competitivas, sin olvidar tampoco las sinergias producidas por la integración entre las diferentes áreas funcionales.

Las empresas diversificadas tienen la necesidad de determinar unidades estratégicas de negocio. Las unidades estratégicas de negocio (UEN) que son grupos de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes; competidores y tecnología es decir un enfoque común donde sean factores clave para el éxito de la empresa.

La importancia de determinar unidades estratégicas de negocio en una empresa diversificada radica en la variedad de los diversos negocios y hace imposible un proceso estratégico único. Generalmente no existe una posición competitiva general de la empresa, sino por el contrario cada negocio posee una posición competitiva la cual desarrolla en un entorno competitivo específico cuyos competidores serán diferentes. También dependerá de factores clave propios y tendrá competencias distintas, con lo cual tendrá una estrategia competitiva diferente. Por lo tanto una empresa diversificada se puede concebir como la combinación de varias unidades estratégicas de negocio que dotan a la empresa de oportunidades de crecimiento distintas y hacen que la empresa haga planteamientos competitivos diferentes.

Estrategias funcionales

Por último las estrategias funcionales se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio, con la intención de mejorar la efectividad de las operaciones funcionales de la empresa. Entre las áreas funcionales más destacadas encontramos: recursos humanos, financiación, tecnología, producción y comercialización.

El papel principal de una estrategia funcional es respaldar la estrategia de negocios y el enfoque competitivo general de la compañía. Las estrategias funcionales bien ejecutadas, compatibles, de

colaboración y que se refuerzan mutuamente, son esenciales para que la estrategia general del negocio tenga el máximo impacto.

En conclusión los tres niveles de estrategia definidos arriba constituyen una jerarquía de estrategias. Con lo que los diferentes niveles no implican niveles distintos que se puedan separar, sino que significan distintos aspectos de un mismo problema estratégico de la empresa. Por tanto esta idea hace necesaria la integración entre los distintos niveles para que la estrategia empresarial tenga éxito. Lo cual supone que las decisiones que se gestionan en un nivel superior condicionan las decisiones en los niveles inferiores, debido a que definen el contexto en que deben adoptarse dichas decisiones, por ello, es tan necesaria la comunicación y el intercambio de información entre los diferentes niveles, para **coordinar** las diferentes estrategias, como para asegurar la coherencia entre las estrategias y los objetivos de la empresa.

2.1.3 Definición de Unidad Estratégica de Negocio

Como hemos podido observar en el apartado anterior hemos desglosado el nivel jerárquico de la empresa u organización en tres niveles: corporativo, negocio y funcional. Es en el nivel de negocio donde se hace más hincapié en las unidades estratégicas de negocio, debido a que en las empresas diversificadas existen variedad de negocios se hace poco factible un tratamiento conjunto de los mismos.

De este modo nace la obligación de determinar unidades de análisis diferentes de la empresa en su conjunto y de los tradicionales subsistemas de funciones. Con lo cual un punto de inicio en la formulación de una estrategia empresarial en la empresa diversificada consiste en la subdivisión de la misma en unidades estratégicas, al efecto de poder comprender mejor su realidad particular y tomar así decisiones con más elementos de juicio.

Por tanto podemos pensar que una unidad estratégica de negocio es un conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa.

Por tanto podemos decir que una empresa es un conjunto de varias unidades estratégicas (UEN), y cada una de ellas ofrece oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, lo cual requiere un planteamiento competitivo distinto.

Para finalizar este punto, podemos decir que las ideas básicas del concepto de UEN son:

- ❖ Múltiples actividades o negocios que llevan a una posición competitiva en cada actividad, en lugar de la posición competitiva global.

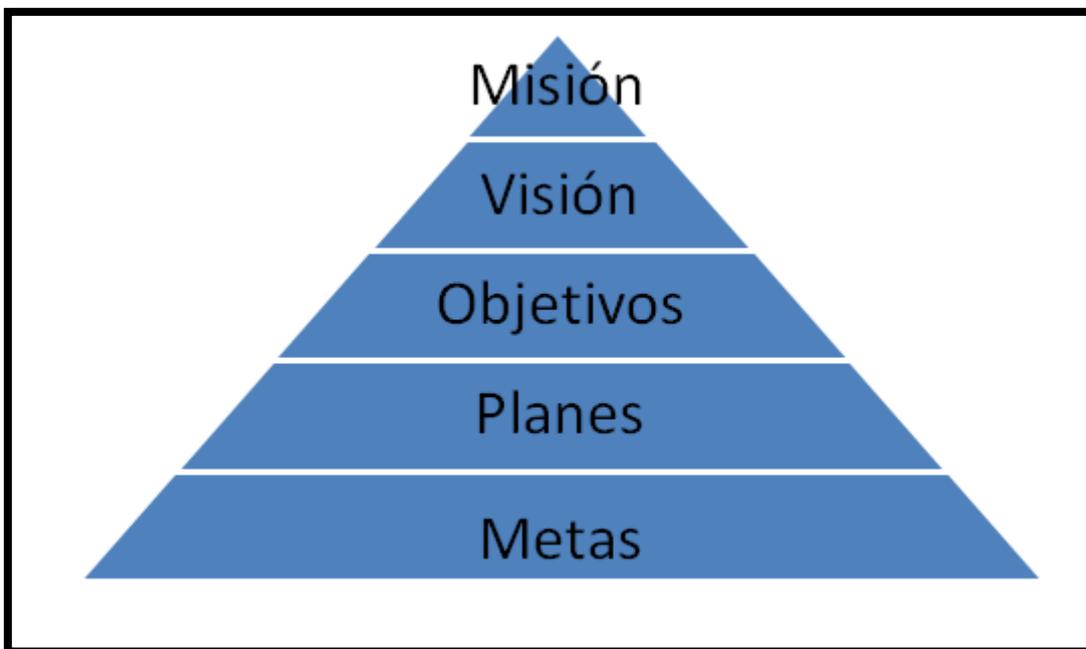
- ❖ Entorno competitivo específico que requiere competencias distintas, planteando situaciones de decisión y acción diferente en cada actividad.
- ❖ Existe la posibilidad de re-agrupar actividades similares a fin de buscar las posibles sinergias, reduciendo el trabajo de los directivos.

2.1.4. Metas Estratégicas

Las empresas u organizaciones deben tener perfectamente definidas las metas y objetivos para conducir los esfuerzos de las personas hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también reportan medios para asignar los recursos de forma eficaz.

Los objetivos estratégicos, misión y visión de una organización constituyen una clasificación de metas que se ordenan en profundas afirmaciones de propósitos y fundamentos no solo con el fin de obtener una ventaja competitiva, sino que también para conseguir objetivos estratégicos medibles.

Cuando una empresa está realizando su plan estratégico se suelen definir por vez primera las decisiones estratégicas de mayor alcance, tales como la visión, misión, propósito estratégico y valores corporativos.



Fuente: Elaboración Propia

Definición de la Visión

La visión en la jerarquía de metas es el primer paso de una organización o empresa, así que podemos decir que la visión de la empresa es cada una de las intenciones que tienen la empresa en el futuro. La visión de la empresa puede ser o no factible y dependerá de lo que pase con el resto de estrategias de la compañía.

Por otro lado, la visión de una sociedad posee una serie de características que detallo a continuación:

- ❖ Es un fin considerablemente inspirador y abarca al resto de metas y se formula a largo plazo.
- ❖ Aporta gran cantidad de valores, metas y aspiraciones a una empresa u organización.
- ❖ Uno de los principales puntos clave del líder es desarrollar e implantar una visión justa.
- ❖ Debe llamar la atención mediante imágenes mentales motivadoras.
- ❖ Debe dar respuesta a ¿Qué queremos ser?
- ❖ Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección.
- ❖ La visión debe estar anclada en la realidad así como relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno y con los recursos y capacidades de una empresa.

Definición de Misión

El concepto de misión se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

La misión de una empresa posee una serie de características que enumeraré a continuación:

- ❖ Describe el trabajo de la organización de forma clara, concisa y concreta.
- ❖ Es relevante y fácilmente entendible por toda la empresa.
- ❖ Establece los fundamentos para posteriores diseños organizativos.
- ❖ Suministra la dirección y el propósito a todos los elementos de la organización.
- ❖ Remarca lo que ya se ha realizado y plantea hacia dónde está yendo la compañía.
- ❖ Debe comunicar la ética de empresa, los principios generales a los cuales los trabajadores deben adherirse y practicar.

Definición de valores corporativos

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada empresa debido a sus características competitivas, condiciones del entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios.

Los valores corporativos dominantes se pueden transmitir a través de rasgos de identidad de la empresa. De este modo surge la cultura empresarial a raíz de una serie de criterios, actitudes y comportamientos racionales en las distintas áreas de trabajo de la empresa.

Existen diferentes tipos de valores corporativos, los cuales se pueden identificar a partir de:

- ❖ **La empresa como institución:** transparencia, solidez, liquidez, estructura corporativa y código de buen gobierno, entre otros.
- ❖ **El empleado, a través de las normas de conducta o maneras de actuar:** confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad.
- ❖ **El producto o servicio y sus características:** marca, tecnología empleada, calidad, oportunidad, cumplimiento, procesos certificados, excelente asistencia y postventa.

Objetivos estratégicos:

Los **objetivos estratégicos** son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo.

La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar cumplir la misión respetando la visión establecida.

Los objetivos estratégicos tendrán sentido obedecen ciertas pautas:

- ❖ **Claros:** debe transmitir un mensaje específico en cuanto a que necesita ser realizado.
- ❖ **Coherentes:** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- ❖ **Medible:** debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso del objetivo.
- ❖ **Alcanzables:** debe ser un objetivo realista, dependiendo de las capacidades de la empresa.
- ❖ **Motivadores:** requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

2.2. La Dirección Estratégica

2.2.1. Definición Dirección Estratégica

La dirección estratégica, forma parte de la dirección empresarial y se ocupa de formular e implantar la estrategia, movilizandando los recursos de la empresa y abordando la creciente complejidad de las empresas y del entorno.

La dirección estratégica se determina por:

- ❖ La incertidumbre sobre el entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
- ❖ La complejidad derivada de las distintas formas de ver el entorno y la interrelación de entorno con la empresa.
- ❖ Los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los que se ven afectados por ellas.

Visto esto, podemos decir que la dirección estratégica, desde el punto de vista de la dirección empresarial se desarrolla en un contexto de incertidumbre, complejidad y conflictividad. Por este motivo se debe encargarse de la formulación e implantación de las estrategias. Con lo cual si la empresa quiere alcanzar sus objetivos establecidos deberá movilizar sus recursos.

Esto supone desarrollar tres funciones básicas:

- ❖ Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa
- ❖ Coordinación de los diferentes recursos y su disponibilidad.
- ❖ Búsqueda de creación de valor.

Por otro lado la dirección estratégica debe desempeñar una función primordial a la hora de establecer la estrategia de la empresa, lo cual nos lleva a que la dirección estratégica tiene que identificar los componentes básicos de la estrategia para identificarla. Dichos componentes son:

- ❖ **Campo de Actividad:** este primer elemento básico delimita el campo de actividad de la empresa u organización, debido a que es necesario establecer su relación productiva con el entorno socioeconómico mediante la definición de los diferentes negocios en los que participa la empresa.
- ❖ **Capacidades Distintivas:** este segundo componente básico parte desde el punto de vista de que se deben de incluir tanto los recursos de la empresa como las habilidades propias de la empresa con tal de poder dar una respuesta óptima y eficaz a los retos del entorno.

- ❖ **Efecto sinérgico:** con este tercer elemento la empresa pretende la búsqueda y explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades para la dotación y creación de más valor del que se lograría con la actuación por separado de cada uno de estos elementos.
- ❖ **Ventajas Competitivas:** son las características que diferencian a la empresa de la competencia, bien por la reducción de los costes de sus productos o servicios o bien por su mejor posicionamiento para la obtención de mayores ingresos.

Para concluir con el apartado de dirección estratégica decir que existen ciertas reflexiones sobre el papel de la dirección estratégica en el ámbito empresarial. En primer lugar, me parece importante decir que el proceso de dirección estratégica se ve afectado por los valores y las expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y por tanto tratan de influir en el proceso. En segundo lugar, la existencia de condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en los que se desarrolla el proceso de dirección estratégica que hacen difícil articular este proceso.

2.2.2 Etapas de dirección estratégica.

Las etapas de dirección estratégica se dividen en tres fases:

1. Análisis estratégico
2. Formulación de estrategias
3. Implantación de las estrategias

Además, se propone las siguientes actividades componentes fundamentales del proceso de dirección estratégica:

1. Establecer las finalidades y las misiones generales de la empresa.
2. Realizar un análisis externo de la empresa (amenazas y oportunidades del entorno competitivo).
3. Realizar un análisis interno para ver los puntos fuertes y débiles de la empresa, para determinar su posición competitiva.
4. Diseñar las estrategias, formulándolas en los entornos corporativo, de negocio y funcional.
5. Evaluar las estrategias y seleccionar la más adecuada.
6. Poner en marcha la estrategia seleccionada.
7. Controlar la estrategia

Análisis Estratégico:

El análisis estratégico es el proceso que permite determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la empresa, así como los puntos fuertes y débiles de la misma.

Esto permite a la dirección hacer una evaluación de la situación para que, una vez definidos los objetivos, finalidades y metas de la empresa, se pueda formular la estrategia más adecuada.

Para ello, el análisis estratégico estudiará tres elementos que determinarán el espacio estratégico en el que se desarrollará la empresa, que serán, a su vez, los ejes sobre los que se construirá la estrategia. Estos elementos son la definición de las finalidades y misiones de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

- ❖ La definición de las finalidades y misiones generales de la empresa (misión y objetivos) pretende dar coherencia a toda la actuación empresarial y al propio proceso de dirección estratégica.
- ❖ El análisis externo pretende identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan el entorno en el que está inmersa empresa.
- ❖ El análisis interno trata de determinar y evaluar los factores que conforman los puntos fuertes y débiles de la empresa para realizar un diagnóstico interno de la organización.

Formulación de Estrategias:

A partir del análisis estratégico, la empresa intenta diseñar diferentes alternativas posibles para conseguir su misión y objetivos definidos en función del contexto marcado por el análisis interno y el análisis externo.

- ❖ Esto llevaría a la definición de los siguientes elementos:
- ❖ Elección de las estrategias competitivas en cuanto a liderazgo en costes, diferenciación, etc.
- ❖ Definición de las direcciones de desarrollo futuro de la empresa en cuanto a especialización, diversificación, etc.
- ❖ Definición de las formas de crecimiento, que puede ser interno, externo, o de cooperación, por ejemplo
- ❖ Determinación del grado y las vías de internacionalización más convenientes

Con varias estrategias alternativas a la vista, el siguiente paso es evaluarlas para elegir cuál de ellas es la que se va a implantar en la siguiente fase. Lo importante es que los criterios empleados sean capaces de identificar y diferenciar la mejor estrategia de todas las posibles.

Implantación de la Estrategia:

Una vez elegida la estrategia más adecuada llega el momento de ponerla en marcha. Para la implantación de la estrategia resulta útil elaborar un plan estratégico que incluya los objetivos y las decisiones adoptadas en las etapas anteriores, así como los medios que deben emplearse y el camino que debe seguirse para que la estrategia tenga éxito.

Sin embargo, no puede olvidarse que, además de un camino bien definido, es fundamental contar con un equipo capaz de estimular la actividad de los recursos humanos para que la consecución de

los objetivos, así como con una estructura organizativa y una cultura empresarial que contribuyan a una implantación eficaz.

La implantación de la estrategia se completa con la etapa de planificación y control estratégico que se ocupa, en primer lugar, de la formalización y la revisión del proceso de implantación de la estrategia y en segundo lugar, de la adecuación de dicha estrategia a medida que las condiciones internas y externas van cambiando, lo que supone verificar que los resultados están alineados con la misión y los objetivos de la empresa y, en caso contrario, corregir las deficiencias tanto en la fase de implantación como en las de análisis, formulación o evaluación de la estrategia.

2.2.3. Características de las Decisiones Estratégicas

En cuanto a las características de las decisiones estratégicas subyace una idea clave la cual es la planificación. La planificación en una empresa u organización resulta una herramienta primordial, ya que podemos conseguir ventajas competitivas factibles y sostenibles y que con ellas la empresa consiga el éxito empresarial.

Por tanto la planificación estratégica es también una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe tomar en el futuro la empresa, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados.

Por último se podría decir que la planificación estratégica puede utilizarse como herramienta de control o supervisión en los progresos obtenidos y compararlos con los objetivos establecidos con anterioridad en la dirección estratégica. De este modo se podrá obtener una visualización mejor la estrategia a largo plazo.

2.3. Plan Estratégico

2.3.1. Concepto y Metas

En cuanto a la definición de un plan estratégico, existen infinidad de definiciones realizadas por diversos autores sin embargo me quedo con la definición que da el autor Sainz de Vicuña el cual dice que un plan estratégico es un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Sin embargo la confección de un plan estratégico puede conducir a tener dudas sobre cómo hacer las cosas, qué estrategia seguir debido a cómo se encuentra la empresa en el momento actual.

Con todo lo expresado anteriormente podemos decir que un plan estratégico es un documento que sintetiza y analiza todas las acciones de una empresa para conseguir una ventaja competitiva a largo plazo.

El objetivo general del plan estratégico es definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros de la organización, durante el periodo de vigencia del mismo, para la consecución de la misión de la organización en el contexto en el que desarrolla su trabajo y avanzar hacia un proyecto empresarial viable y sostenible.

Entre las ventajas que conlleva un plan estratégico podemos destacar estos aspectos:

- ❖ Descubre lo mejor de la organización, en cuanto a capacidades, fortalezas y acciones;
- ❖ Identifica los cambios que se deben realizar o que quieren alcanzarse.
- ❖ Mejora la coordinación y la comunicación en la organización, al trabajar de manera colaborativa en su diseño.
- ❖ Anticipa lo que vendrá, planteando temas y acciones de manera proactiva.
- ❖ Reduce los conflictos, al alinear a toda la organización en torno a metas y objetivos comunes.

En conclusión un plan estratégico debe nacer del escalafón más alto de la empresa u organización, dependiendo el organigrama estructura que tenga la empresa. Por consiguiente podemos decir que debe ser la persona que debe llevar a la empresa hacia el éxito empresarial o como se dice comúnmente la cabeza visible de la empresa.

2.3.2. Etapas de Elaboración de un Plan Estratégico

Para desarrollar un plan estratégico debemos diferenciar 3 etapas principales:

Análisis estratégico y objetivos generales.

El análisis tanto interno como externo de la empresa puede considerarse el primer paso del proceso de elaboración de un plan estratégico. Este análisis permitirá a la empresa diseñar y ejecutar las estrategias de manera eficaz.

El análisis externo de una empresa consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

El análisis interno de la empresa consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

Por último analizaremos los objetivos generales que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son a largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se ha establecido el análisis estratégico y los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

En primer lugar se recopila y evalúa toda la información obtenida del análisis estratégico es decir, tanto del análisis externo, interno como los objetivos generales y se visualiza con la misión y valores que tiene la empresa. Por otro lado se estudian y evalúan las estrategias que han utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

En segundo lugar se elaboran y diseñan una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

Por último se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una y se selecciona la estrategia a utilizar y se clasifican por orden de su atractivo.

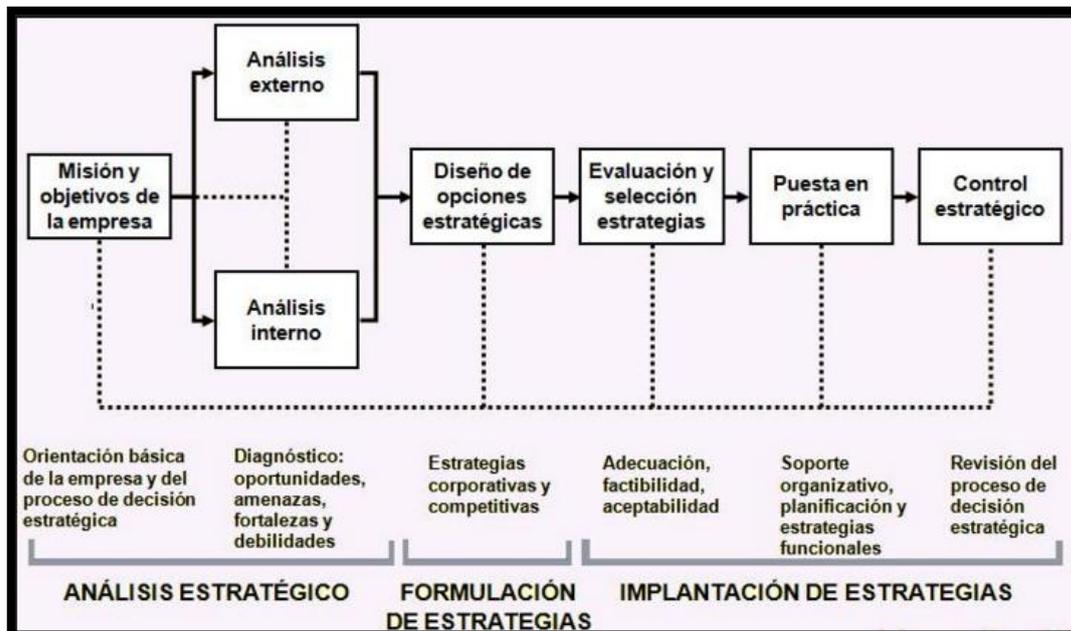
Diseño de planes estratégicos

Una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos dónde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

La implementación requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Por este motivo, la empresa debe garantizar que se establezcan medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus

proveedores, clientes y socios aliados. Es por esto por lo que la empresa debe realizar diversos ajustes como por ejemplo:

- ❖ Conseguir un control eficaz de la estrategia debido a que las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. Este control requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. Un mecanismo altamente fiable es el Cuadro de Mando Integral ya que es un instrumento que asegura una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.
- ❖ Crear diseños eficaces que sean coherentes con su estrategia.
- ❖ Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección y desarrollar una organización comprometida con el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora, lo cual permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- ❖ Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias ya que el éxito que posee actualmente no garantiza el éxito futuro, debido a que con el rápido e impredecible cambio en el mercado globalizado, las empresas deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.



Fuente: <http://www.aulamarketing.net/estrategia-empresarial-prueba/direccion-estrategica-empresarial-fundamentos-basicos-2/naturaleza/proceso/fases/>

2.3.3. Horizonte de Planificación

La diferenciación entre largo, medio y corto es siempre delicada, ya que dichos conceptos varían según las empresas y sus actividades, y la consideración habitual del corto plazo a un año, el medio plazo entre tres y cinco años, no es completa y no es siempre aplicable.

En razón de las características peculiares de cada industria, vamos a determinar qué:

- ❖ Planificación a largo plazo: elabora las grandes líneas de actuación para el futuro. Debe permitir la "investigación del futuro" de la empresa, definiendo las políticas y estrategias globales.
- ❖ Planificación a medio plazo: desarrolla planes funcionales que tratan aspectos precisos para un periodo de tiempo concreto, poniendo en marcha las estrategias que permitieran alcanzar objetivos a largo plazo.
- ❖ Planificación a corto plazo: tiene por objetivo organizar líneas concretas de actualización y determinar presupuestos operativos, correspondiéndose prácticamente con la planificación de las acciones comerciales.

La planificación a medio y corto plazo generalmente responde a cuatro aspectos importantes:

- ❖ Determinar, año a año, los objetivos a conseguir y los gastos a realizar para alcanzar los objetivos.
- ❖ Seleccionar aquellos mercados que son prioritarios para que la empresa pueda realizar sus objetivos.
- ❖ Definir las estrategias de actuación en cada mercado.
- ❖ Poner a punto las tácticas de "Marketing-Mix", para una mejor consecución de los objetivos fijados.

Con lo cual es necesario que la planificación a corto plazo se encuentra integrada en una planificación estratégica, sin problemas de unión entre el corto y largo plazo, no limitándose a una planificación operativa basada en previsiones de las etapas anteriores, sino uniendo la elaboración de las acciones estratégicas previstas para ese periodo, las acciones de mejora obtenidas del control de la gestión.

Para finalizar este capítulo, incidiré en que la principal meta de este capítulo era proporcionar las herramientas necesarias para poder desarrollar un Plan Estratégico coherente y perfectamente elaborado.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo se expondrá en primer lugar la historia de la empresa Indetruck y en segundo lugar se incidirá en cómo se encuentra la empresa en estos momentos, tanto en estructura organizativa y funcional como en los procesos. Además comentaremos qué recursos utiliza y los productos que elaboran. En tercer lugar se explicará la misión y visión que desea la empresa en estos momentos. Por último remarcaré las estrategias seguidas por la empresa durante estos años.

3.1. Historia

Para poder desarrollar la historia de Indetruck S.L, primero debemos hacer referencia a la empresa Mirofret.

Mirofret, nació en el año 1877 cuando Vicente Miró Monllor empezó a dedicarse a la construcción artesanal de carros y carretas tiradas por animales con el fin de transportar mercancías. En los años 1960-1962, el hijo del fundador crea la empresa Carrocerías Vicente Miró Gisbert e inicia la construcción de carrocerías metálicas para el transporte internacional de mercancía general.

Unos años más tarde, después de estudiar el transporte en Europa, la empresa familiar empieza a construir carrocerías de fibra de vidrio para el transporte de productos perecederos, la cual era una técnica desconocida en España.

En 1966 se funda la primera sociedad del grupo de empresas que formaba Mirofret S.A y debido al incremento de pedidos y la falta de espacio, compran unos terrenos en la localidad alicantina de Alcoy, situados en la Nacional 340, lo cual permitía un fácil acceso a las instalaciones.

En el año 1973 se construyó la empresa Mirofret, dedicada exclusivamente a la fabricación de furgones frigoríficos e isotermos para el transporte de productos perecederos.

Gracias a la innovación de su producto, la empresa crece notablemente y en 1988 contaba con 220 empleados directos más otros indirectos. Tras 134 años de historia, la empresa Mirofret se hallaba en 2009 en concurso de acreedores y en el año 2011 anunciaron el cese de su actividad, tanto en la sede de Alcoy como en la de Murcia. Fue en noviembre de ese mismo año cuando los responsables de Mirofret presentaron una solicitud de liquidación ante la falta de unos inversores que pudiera reflotar su negocio.

En 2013 Juan Antonio Soler, un conocido empresario de Ollería, valoró el negocio y estudió las características de la empresa y se interesó por el proyecto y apoyado por el Grupo Empresarial Inde (Soler Hispania), con sede en Ollería, compró la empresa Mirofret como un reto personal:, el cual era recuperar la marca Mirofret.

En estos dos años de vida que posee la empresa Indetruck ha intentado volver a establecerse en los mercados y clientes que poseía la anterior empresa mencionada Mirofret, lo cual, le ha resultado una tarea costosa y laboriosa debido a que ha tenido que competir con grandes empresas que ya tenían un nombre en dicho mercado, pero que en la actualidad Indetruck se está afianzando en el mercado y en el futuro puede llegar a ser una empresa de prestigio. A día de hoy cuenta con 64 empleados y medita expandir su planta de producción a otras regiones de España.



3.2. Situación actual de la empresa

En la actualidad la empresa matriz de INDETRUCK está situada en Alcoy (Alicante), desde que adquirió la anterior mencionada empresa Mirofret. A lo largo de estos dos años de vida la empresa Indetruck ha optado por darse a conocer mediante ferias exteriores (Valencia, Alemania) o mediante ferias interiores y jornadas de puertas abiertas donde los clientes pudieron visitar las instalaciones y su sistema de fabricación.

La empresa presenta **diferentes unidades estratégicas de negocio:**

- Semirremolques
- Rígidos
- Heladeros

La principal unidad estratégica de negocio es la fabricación de semirremolques y por tanto es en la cual nos centraremos para la realización de este informe. La fabricación de semirremolques es la que mayor volumen de ventas reporta a la empresa.

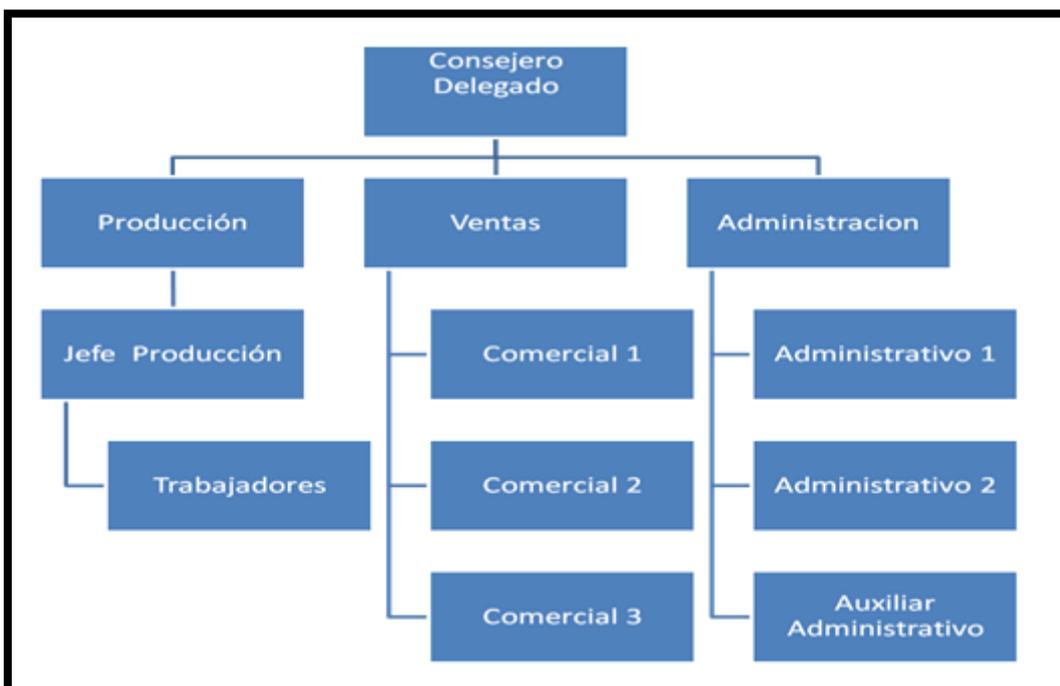
En cuanto al resto de negocios que componen la empresa se basan en la fabricación de otro tipo de camiones refrigerados con características y composición diferente. Estas otras unidades de negocio son rígidos y heladeros.



Respecto a los **procesos** la empresa Indetruck presenta una configuración productiva por lotes, debido a que produce diferentes productos en las mismas instalaciones, sólo tienen que cambiar la estructura para producir otro tipo de camión frigorífico.

Producen varios lotes de diferentes productos, esta fabricación en lotes se transforma en un flujo continuo de producción, debido a que eliminan los tiempos ociosos y de espera y por tanto siempre se están ejecutando las mismas operaciones con las mismas máquinas para la obtención de los productos.

Organigrama



Como podemos observar, Indetruck tiene un organigrama de tipo funcional, debido a que en él se incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

3.3. Misión y Visión de la Empresa

La **misión** de una empresa es la declaración de la dirección y el propósito general. Ésta nos representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y por supuesto de cara al futuro desde un punto de vista muy general. Constituye una declaración de principios que serán

los que presentarán a la empresa frente a la sociedad. La misión es específica para cada empresa y determina su individualidad.

La **misión** de la empresa indetruck es ofrecer a sus clientes unos productos de alta calidad y en unos parámetros y tiempos establecidos.

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

En cuanto a la visión, Indetruck pretende ser la empresa líder en España en un plazo de dos años además de ampliar su mercado de negocios por el resto del mundo.

3.4. Estrategias seguidas por la empresa hasta la fecha.

En este punto se mostrarán las diferentes estrategias seguidas por Indetruck desde su creación hasta la actualidad.

Primeramente, se explicaran cada una de las estrategias posibles a seguir y posteriormente se incidirá en aquellas seguidas por la empresa.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocio dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Según Porter, las estrategias competitivas consisten en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Tipos de estrategia competitiva:

- **Liderazgo en Costes:** Una empresa consigue ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad.

-**Diferenciación:** La empresa busca crear singularidad en el producto o servicio que se ofrece al mercado, proporcionándole alguna característica de valor que el cliente percibe como única. Los clientes están dispuestos a pagar más por él (los productos / servicios han de ser comparables).

-**Estrategia de Enfoque o Nicho:** Consiste en **centrarse en un segmento** (ámbito limitado) y crear una estrategia para competir en él. Las ventajas competitivas se consiguen mediante la creación de valor añadido a grupos concretos de clientes. Esta estrategia no es una estrategia genérica independiente ya que ha de ser combinada con el liderazgo en costes o diferenciación. Por ejemplo, se puede buscar la diferenciación especializándose por tipo de producto, clientes o zonas geográficas. Tiene las mismas ventajas / inconvenientes que los dos casos anteriores.

El reloj estratégico es una herramienta que amplía las estrategias genéricas de Porter y con ello se plantea que liderazgo en costes y diferenciación no son tan excluyentes como se pensaba. En el modelo del reloj estratégico los clientes compran en función de dos criterios: el precio y el valor añadido percibido, combinándolos tenemos ocho posiciones competitivas.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa determina en qué actividades compite o va a competir la empresa, es decir definir su campo de actividad, es decir, el conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir.

Las **direcciones de desarrollo** son las opciones estratégicas de que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura del mercado, a partir de su capacidad estratégica y de las expectativas de las partes interesadas

En la práctica las empresas aplican una combinación de las direcciones de desarrollo posibles:



Fuente: Estrategia y diseño de la organización (Capo Vicedo, J.)

PROTEGER

Esta opción se da cuando las organizaciones protegen o consolidan su posición en los mercados actuales con productos actuales. La consolidación no significa quedarse donde se está, puesto que la situación del mercado cambia continuamente. De hecho, puede exigir un cambio e innovación considerables para mejorar el valor de los productos y servicios

Esto requiere prestar atención a cómo pueden adaptarse y desarrollarse los recursos y capacidades de la organización para mantener su posición competitiva.

CONSTRUIR

La empresa trata de ganar cuota de mercado (penetración en el mercado), aumentando sus ventas de productos actuales en los mercados actuales, mediante Incrementos en su participación de mercado o desarrollo de la demanda global.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

La empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos con características nuevas y diferentes.

DESARROLLO DEL MERCADO

Las empresas se introducen en nuevos mercados cuando ocurre alguna de las siguientes situaciones:

- Aparecen nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y de costes no excesivamente elevados
- La empresa ha alcanzado altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales, pretendiendo introducirse en otros nuevos que no están saturados
- Las instalaciones productivas se encuentran infrautilizadas
- La empresa dispone de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo operaciones de expansión

DIVERSIFICACIÓN

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes.

Diversificación Relacionada

- **Integración vertical:** Supone la entrada de la empresa en **actividades relacionadas** con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, **convirtiéndose en su propio proveedor o cliente.**

Es un movimiento estratégico en la propia **Red de Valor:**

- **Hacia atrás:** integra la actividad de alguno de sus proveedores
- **Hacia delante:** integra la actividad de alguno de sus clientes
- **Integración horizontal:** Es el desarrollo en actividades complementarias a las actuales. Consiste en la entrada de la empresa con **nuevos productos** en **nuevos mercados** en los que el **tipo de cliente es muy similar** al de los mercados tradicionales de la empresa.
- **Diversificación no Relacionada:** Supone el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales o de la red de valor. Es la **forma más drástica de crecimiento**, al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La **internacionalización** de una empresa es una decisión de carácter estratégico, es un caso particular de desarrollo de mercados (de diversificación en algunos casos) e implica salir a competir fuera de las fronteras nacionales y vender en países distintos al de origen. Su principal objetivo es crear nuevas oportunidades de negocio.

Como vemos la empresa ha ido desarrollando sus productos y a la vez introduciéndose en nuevos mercados tanto a nivel nacional como multinacional, además de diversificar su negocio con la creación de actividades paralelas.

Estrategias realizadas:

Para poder hablar de las estrategias realizadas por indetruck S.L. en estos últimos años debemos hablar antes de las estrategias realizadas por la empresa Mirofret la cual es antecesora a la nuestra.

Las estrategias realizadas por Mirofret en el pasado son:

- A comienzos de los años 60 la empresa Mirofret realiza una estrategia de desarrollo de producto, ya que es uno de los primeros en fabricar en España furgones isoterms.
- A principios de los años 80 la empresa Mirofret desarrolla una estrategia de diversificación relacionada, concretamente integración horizontal, debido a que desarrolla un nuevo semirremolque frigorífico completo para un cliente similar.
- En los años 80 la empresa Mirofret se introduce en los mercados europeos, la empresa se basó en una estrategia de internacionalización. Utilizó el método de entrada de exportación de sus productos evitando así la inversión directa en el extranjero por ejemplo con instalaciones físicas.
- Durante la década de los 80 con la ampliación de la gama de productos, la empresa implantó una estrategia corporativa de desarrollo de producto, ya que se mantienen en el sector carroceros lanzando nuevos productos.
- La empresa Mirofret instaure la estrategia de construir, debido a que la empresa se promociona en las principales ferias del sector como son: Frankfurt, Hannover, Lyon y París.

En cuanto a las estrategias realizadas por estos años por la empresa Indetruck ha desarrollado diferentes estrategias, las cuales se comentaré a continuación.

La empresa Indetruck s.l. se ha posicionado desde su inicio en 2013 en una estrategia de **Liderazgo en Costes** ya que, la empresa Indetruck s.l. fabrica sus productos con calidades semejantes a las de sus competidores pero con unos costes inferiores que le proporcionan ofrecer productos más competitivos a unos precios más reducidos.

En cuanto a las estrategias corporativas se han aplicado diversas de ellas.

- En el año 2013 la empresa Indetruck instauro la estrategia de construir, debido a que la empresa se promociona en el II Congreso del Transporte Frigorífico realizado en Valencia.
- En 2013 realiza una nueva estrategia de construir, debido a que la empresa se promociona con una jornada de puertas abiertas para que los clientes pudieran ver de primera mano las instalaciones y la fabricación de dichos productos.
- En 2014 la empresa Indetruck S.L. desarrolla una estrategia de diversificación relacionada, concretamente integración horizontal, debido a que desarrolla un nuevos productos similares a los que fabrica, en este caso son otro tipo de camiones como son los camiones rígidos o heladeros.

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO

El análisis Estratégico o la comprensión de la posición estratégica trata de identificar el efecto de las expectativas e influencia de las partes interesadas. Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa así como de los puntos fuertes y débiles de la misma.

Lo anterior permitirá la realización de un diagnóstico y evaluación de la situación y la formulación de una estrategia, una vez definidos los fines o misiones, objetivos y metas de la empresa.

4.1. Análisis Externo

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

En el entorno se distinguen dos niveles:

El **Entorno General o Macroentorno** es el medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad. Se analizan los factores que afectan a la empresa desde un punto de vista global, que no se relaciona con el sector.

El **Entorno Específico o Microentorno** es la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, es decir sector o rama de actividad económica al que pertenece la empresa. Se analizan los factores de influencia del sector o industria. A su vez, podemos dividir el entorno específico en: Industria o sector (Grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios) y Competidores y mercados (Capa más inmediata del entorno).

4.1.1. Análisis del Macroentorno

Con el análisis del macroentorno o entorno general se busca obtener información que permita a la empresa identificar qué variables pueden tener un impacto significativo en su estrategia y evaluar este impacto.

Las herramientas que nos van a permitir analizar el Macroentorno son por un lado el PEST y el Perfil Estratégico del entorno.

Para el análisis **PEST (entorno actual)** de la Compañía Indetruck S.L. estudiamos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización, para identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por Indetruck S.L. en el futuro. Las dimensiones a tener en cuenta son:

- **Político / legal:** variables administrativas, legales y políticas.
- **Económica:** principales variables económicas del área dónde actúa la empresa.
- **Sociocultural:** creencias, valores, actitudes, formas de vida, condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas, éticas,...
- **Tecnológica:** nivel tecnológico del área y potencial de desarrollo.

4.1.1.1. Análisis PEST

DIMENSIÓN POLÍTICO – LEGAL

Fabricación de camiones más largos y pesados.

En el mes de marzo de 2015 el Parlamento Europeo junto con el Consejo y la Comisión Europea han aprobado permitir a la industria fabricar modelos más largos y pesados si con ello se mejora la seguridad y se reduce el impacto ambiental. Aunque el acuerdo aún tiene que ser ratificado por los estados miembros.

Fuente: <http://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/6543012/03/15/Economia-Motor-La-Eurocamara-aprueba-permitir-la-fabricacion>

Nuevo Plan del Ministerio de Fomento:

El nuevo plan instaurado por el Ministerio de Fomento obliga a los camiones a circular por autopistas de peaje para descongestionar las carreteras nacionales de atascos y accidentes de tráfico. La federación nacional de asociaciones de transporte de España (Fenadismar) rechaza esta medida alegando que los transportistas son los primeros interesados en la seguridad vial, pero que no pueden asumir los costes de los peajes y creen que el plan debe tener un carácter voluntario mediante el establecimiento de incentivos o la liberación de ciertos tramos de peaje.

Fuente: http://politica.elpais.com/politica/2015/01/30/actualidad/1422639714_647466.html

Plan PIMA Transporte

El PIMA transportes es una iniciativa pionera en Europa debido a que es la primera vez que se enfoca principalmente a vehículos industriales y comerciales. Dicho plan tiene como principal objetivo la retirada de vehículos antiguos de transporte pesado de mercancías y autobuses, con el fin último de reducir el consumo de carburante y mejorar la seguridad vial y el cuidado del medio ambiente y está promovido por el Ministerio de agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Fuente: <http://www.magrama.gob.es/es/prensa/noticias/el-gobierno-aprueba-el-plan-pima-transporte-con-47-millones-de-euros-en-ayudas-para-la-renovaci%C3%B3n-de-camiones-y-autobuses-/tcm7-358152-16>

Subida del IVA

El aumento del IVA redujo la renta disponible de las familias, lo cual puede ser una amenaza ya que disponen de menos renta para poder adquirir el producto que realizamos.

El nuevo límite de régimen de módulos:

El 29/10/2015 se publicó en el BOE el nuevo límite para continuar acogido al régimen por módulos en 2016. La nueva regulación establece que el límite de exclusión del régimen de módulos es de 125.000€ de facturación anual cuando anteriormente era de 300.000€. Además habrá también un límite de número máximo de vehículos de que puede ser titular un transportista que en este caso pasa de 5 a 4 vehículos.

Fuente: <http://www.transporte3.com/noticia/9942/el-nuevo-limite-del-regimen-de-modulos-en-el-boe>

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Crecimiento mercado de vehículos industriales

El mercado de vehículos industriales en el último mes de Febrero ha tenido un incremento del 42,9%, siendo el mejor Febrero desde el año 2008. Debido en gran parte al Plan PIMA Transporte ya mencionado anteriormente y a una leve subida de la actividad de la construcción.

Sin embargo y a pesar de estos buenos resultados los vehículos industriales están un 56% por debajo de 2008 y una de las principales causa es la falta de financiación que en la actualidad se va recuperando gracias al Plan PIMA Transportes.

Fuente: <http://www.anfac.com/prensa.action>

Elevación precio biocarburantes:

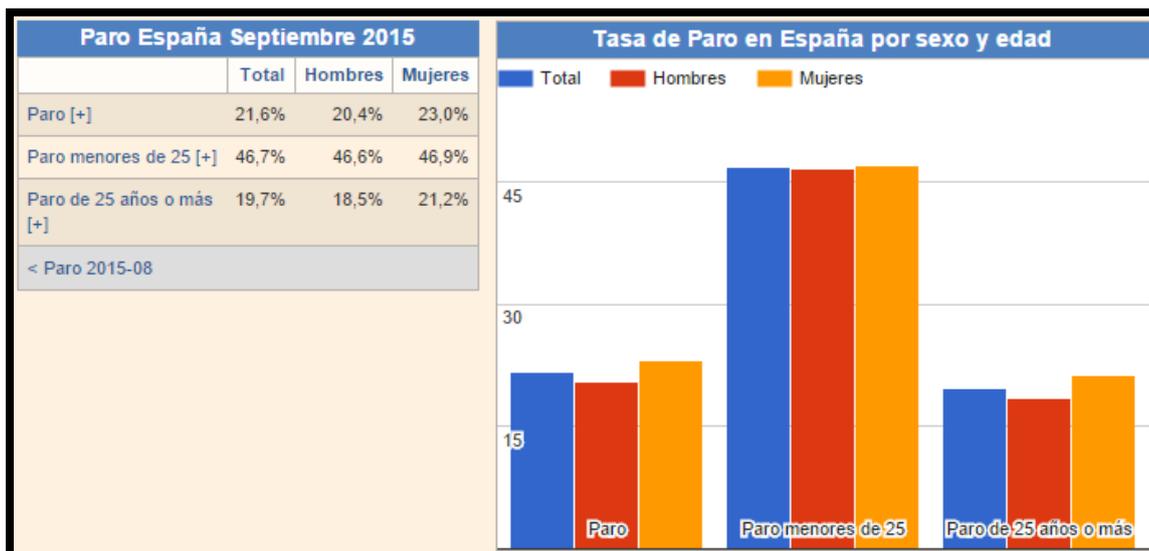
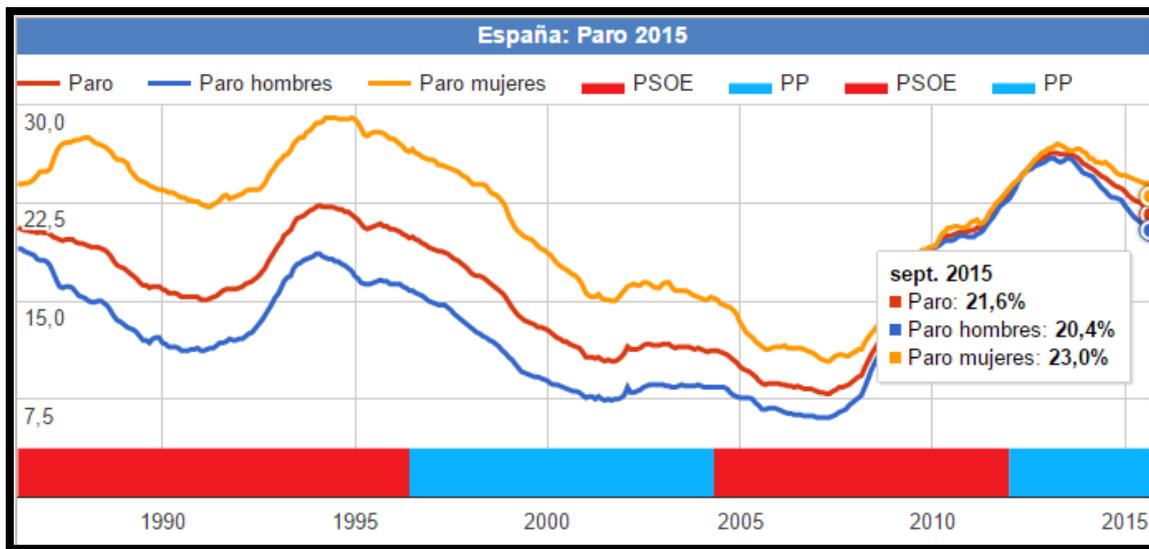
El ministerio de Industria, Energía y Turismo medita elevar entre un 4,1% y un 5% los biocarburantes en 2016. Esta medida provocará un aumento del precio del gasóleo y tiene como objetivo adaptar la regulación española a la directiva comunitaria con tal de reducir las emisiones. Esta medida supondrá una amenaza.

Fuente: <http://www.camionactualidad.es/noticias-transporte-por-carretera/legislacion-normativa-del-transporte-carretera/item/3326-el-ministerio-de-industria-quiere-elevar-al-5-por-ciento-objetivo-de-biocarburante-en-2016.html>

Paro

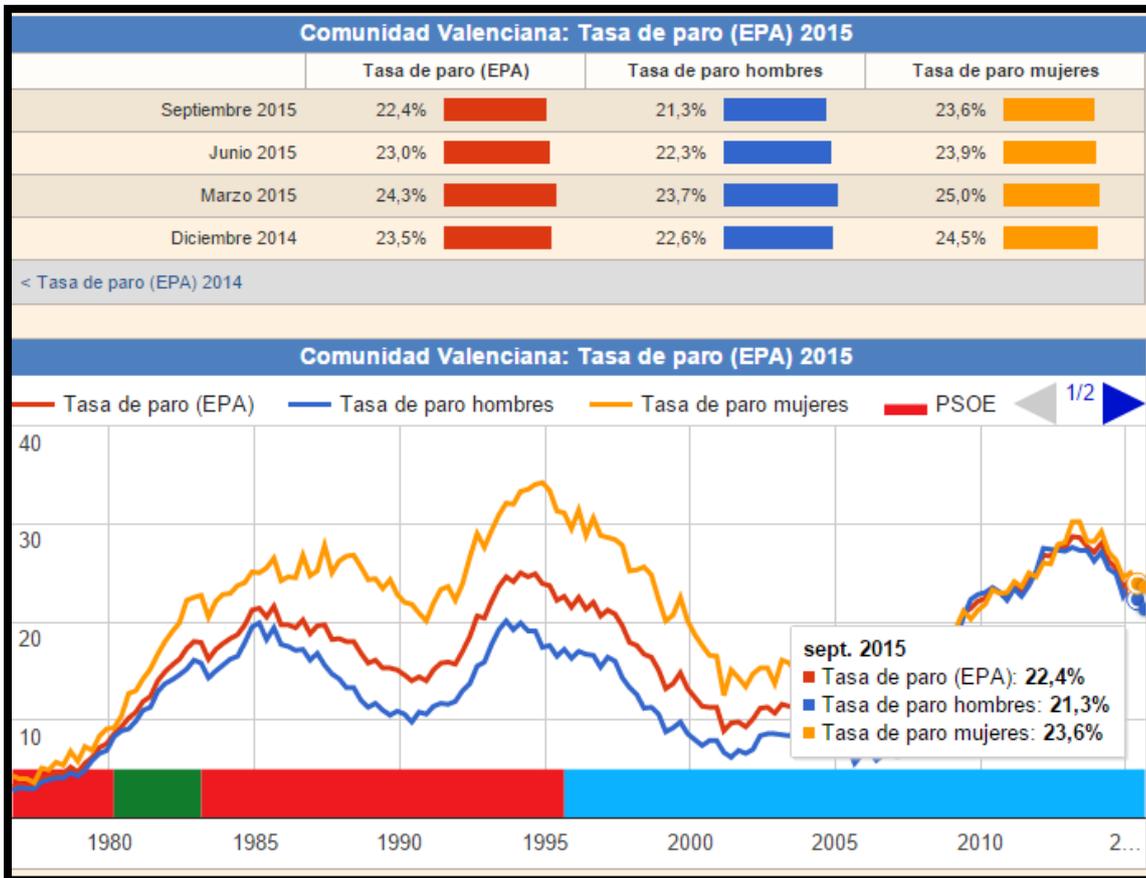
En España la tasa de paro en estos momentos es de un 21,6%, siendo más acuciado el paro que existe en menores de 25 años, el cual la tasa de paro se eleva hasta un 46,7%. Dicha situación provoca un empobrecimiento de la población, por tanto, menor poder adquisitivo.

Desde otro punto de vista, esto puede ser una oportunidad debido a que esto permite tener mayor facilidad a la hora de contratar nuevos empleados, ya que existe una mayor oferta.



Fuente: <http://www.datosmacro.com/paro/espana>

Respecto a la Comunidad Valenciana, la tasa de paro es similar al que existe en España, ya que se trata de un 22,4%. Por tanto la amenaza y la oportunidad, en esta región serán similares. También podemos observar que la tasa de paro en mujeres en la Comunidad Valenciana es un poco mayor a la tasa de paro de los hombres.



Fuente: <http://www.datosmacro.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas/valencia?sector=Tasa+de+paro+%28EPA%29&sc=UEPAR->

Progreso económico de la Comunidad Valenciana

En cuanto al progreso económico de la región, nos centraremos en la Comunidad Valenciana, la cual como vemos su PIB se ha incrementado el último año, siendo el PIB de 1.058.469 millones de € y de 22.800€ el PIB per cápita.

Reactivación del sector Automovilístico

Según un informe realizado por un sector auxiliar de la producción de camiones junto con el apoyo de Anfac (Asociación de Fabricantes de automóviles y camiones) se empiezan a vislumbrar los primeros brotes verdes en el sector del automovilismo los cuales se asientan en diversos aspectos de la industria automovilística.

Uno de esos aspectos es el crecimiento de 10,6% al 13,1% entre 2011 y 2013 debido a la producción de vehículos que no se destina a la exportación.

Otro aspecto importante es la recuperación de mercado interior aunque en la actualidad las plantas de producción no se están utilizando toda su capacidad de producción.

En conclusión la mejora evidente del sector automovilístico debe animar a empresarios, empresas a mantener esa dinámica de crecimiento e invertir en innovación.

Fuente: www.olesa.es/noticias/el-sector-auxiliar-del-camion-muestra-signos-de-recuperacion

Estancamiento de la pequeña economía

La situación económica de la comarca según informan sindicatos, patronal y universidad presenta un estancamiento pese a los visos de recuperación que empiezan a verse debido a que la industria textil se ha visto incrementada en 2,5% y además el paro ha disminuido.

Fuente: <http://www.radioalcoy.com/News/New/los-agentes-sociales-dudan-pronta-dinamizacion>

Recuperación Industria carrocera

Según Ascatravi (Asociación de Carroceros y Transformadores de Vehículos Industriales y Comerciales) la industria carrocera afronta el futuro con cierto optimismo, debido a que prevén un crecimiento de la actividad de un 10%. Según esta asociación la crisis ha servido para hacer más flexible, productivo y competitivo al sector carroceros.

Fuente: <http://www.todotransporte.com/es/notices/2014/05/la-industria-carrocera-afronta-2014-con-una-prevision-de-crecimiento-del-10-33983.php#.VSINgJPRslc>

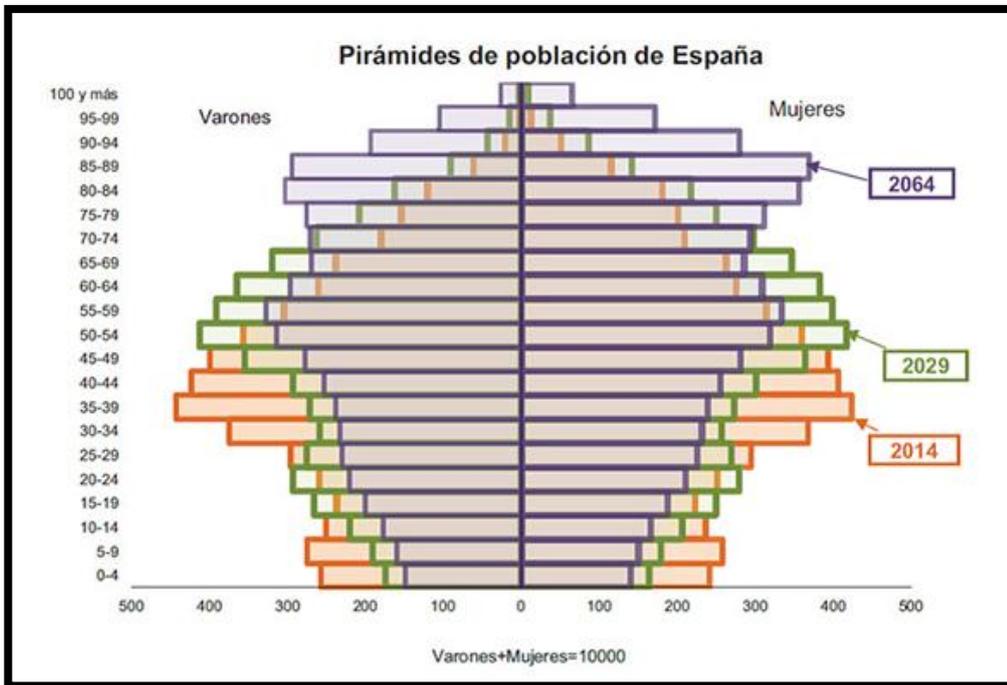
DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

Edad de la población

La población española ha sufrido un descenso en edades de 15-39 años y la población está más envejecida, predominando los grupos de edad superior a 40 años, que como observamos en la tabla tienen un crecimiento relativo positivo.

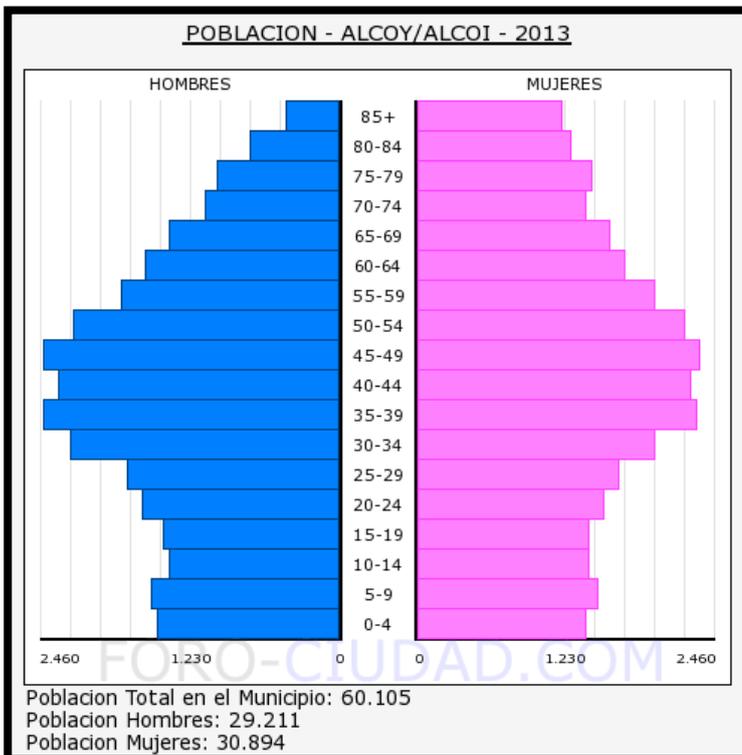
El hecho de haber mucha población envejecida puede suponer una amenaza para el sector transportes, debido a que ahora no habrá tanta gente dispuesta a realizar el trabajo de transportista y por tanto habrá una menor demanda de camiones.

El descenso de población se produjo en el rango de edades de 15 y 39 años, en 524.040 personas. Suponiendo una amenaza para el sector transportes, particularmente en la producción de camiones ya que las personas que deben conducir dichos camiones son gente de este rango de edad y por tanto si hay menos gente supondrá una amenaza.



Crecimiento poblacional por grupos de edad

Grupos de edad	Población a 1 de enero		Crecimiento absoluto	Crecimiento relativo (%)
	2013	2014		
TOTAL	46.727.890	46.507.760	-220.130	-0,47
0 a 4 años	2.422.766	2.320.408	-102.358	-4,22
5 a 9 años	2.440.531	2.478.051	37.520	1,54
10 a 14 años	2.226.702	2.267.636	40.934	1,84
15 a 19 años	2.165.609	2.140.719	-24.889	-1,15
20 a 24 años	2.443.635	2.374.582	-69.053	-2,83
25 a 29 años	2.899.633	2.747.345	-152.288	-5,25
30 a 34 años	3.684.777	3.453.158	-231.619	-6,29
35 a 39 años	4.077.122	4.030.930	-46.191	-1,13
40 a 44 años	3.854.669	3.857.831	3.162	0,08
45 a 49 años	3.668.177	3.689.432	21.255	0,58
50 a 54 años	3.284.958	3.333.708	48.750	1,48
55 a 59 años	2.794.943	2.878.297	83.354	2,98
60 a 64 años	2.502.289	2.492.775	-9.514	-0,38
65 a 69 años	2.268.894	2.328.239	59.346	2,62
70 a 74 años	1.713.640	1.810.582	96.943	5,66
75 a 79 años	1.726.105	1.652.850	-73.255	-4,24
80 a 84 años	1.369.207	1.403.770	34.563	2,52
85 a 89 años	791.817	825.438	33.621	4,25
90 a 94 años	308.964	333.187	24.223	7,84
95 y más años	83.452	88.821	5.369	6,43

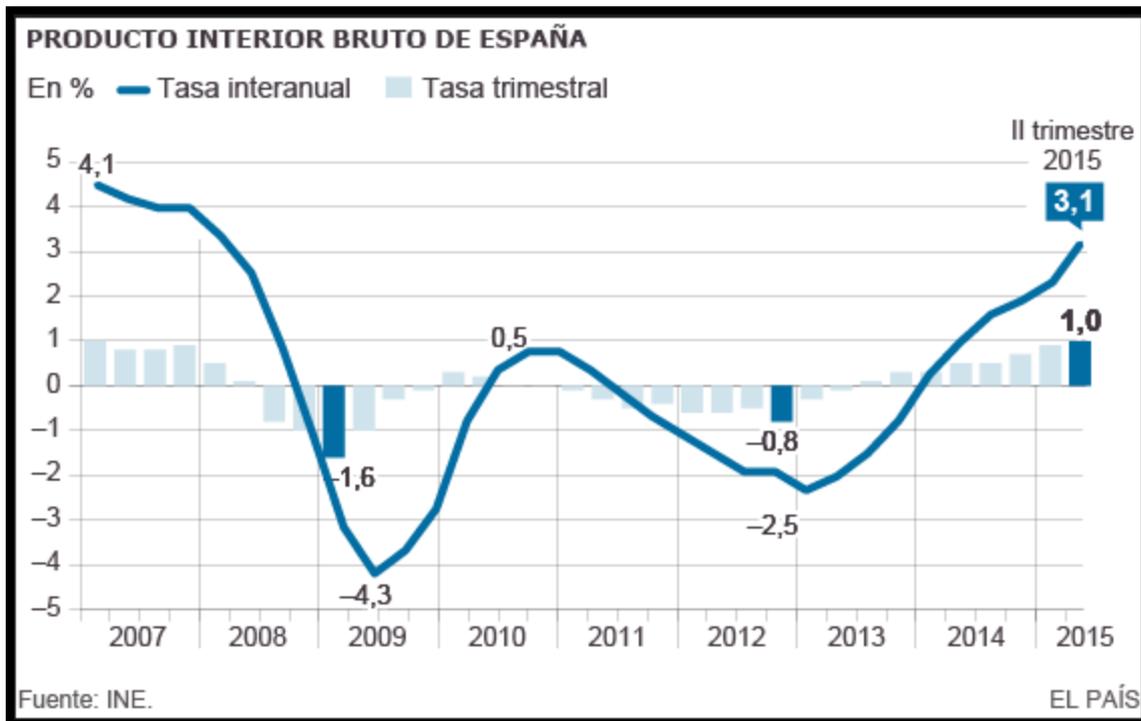


Fuente: <http://www.foro-ciudad.com/alicante/alcoy-alcoi/mensaje-11895741.htm>

Renta de la Población (PIB per Cápita)

PIB CCAA: Comparativa PIB anual				
CCAA	PIB Mill. €		Crecimiento PIB Anual	Fecha
Andalucía [+]	141.704 M.€		1,3%	2014
Aragón [+]	33.162 M.€		1,7%	2014
Asturias [+]	21.441 M.€		0,8%	2014
Canarias [+]	41.523 M.€		2,2%	2014
Cantabria [+]	12.229 M.€		1,0%	2014
Castilla La Mancha [+]	37.844 M.€		1,2%	2014
Castilla y León [+]	53.989 M.€		1,4%	2014
Cataluña [+]	199.786 M.€		1,4%	2014
Ceuta [+]	1.570 M.€		0,6%	2014
Comunidad Valenciana [+]	99.345 M.€		2,1%	2014
Extremadura [+]	17.227 M.€		2,2%	2014
Galicia [+]	54.658 M.€		0,5%	2014
Islas Baleares [+]	26.845 M.€		1,9%	2014
La Rioja [+]	7.851 M.€		2,5%	2014
Madrid [+]	197.699 M.€		1,0%	2014
Melilla [+]	1.418 M.€		0,8%	2014
Murcia [+]	27.122 M.€		2,0%	2014
Navarra [+]	17.887 M.€		2,0%	2014
País Vasco [+]	64.295 M.€		1,2%	2014

Fuente: <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas>



Fuente: http://economia.elpais.com/economia/2015/08/27/actualidad/1440658173_271634.html

Según datos del INE, España empieza a levantar cabeza en términos de renta per cápita. Según los datos publicados por INE, **la renta per cápita de España aumentó en 3,1 punto porcentual en el tercer trimestre de 2015**. Lo cual supone una ventaja para las empresas del sector automovilístico, debido a que con una renta per cápita más alta poseerá más recursos disponibles para gastar en sus productos.

Como podemos ver en este gráfico la Comunidad Valenciana presenta una renta per cápita mayor al resto de España en 2,1% lo cual supone una mayor facilidad para el consumo en nuestra comunidad autónoma.

Aumento de afiliados Seguridad Social Sector transportes

El informe revela que el conjunto de afiliados a la Seguridad Social, tanto en régimen General como el de autónomos refleja un aumento en 1% con respecto al mismo mes del año anterior, lo cual hace constatar la mejoría que está teniendo este sector en los últimos meses.

Fuente: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/los-afiliados-a-la-seguridad-social-en-el-sector-del-transporte-y-la-logistica-aumentan>

Prometedor futuro del transporte frigorífico internacional.

Como bien resalta esta noticia la producción agrícola en España es creciente debido a que sus mercados se han ampliado debido a cambios en los hábitos alimentarios de países centroeuropeos ricos como es el caso de Alemania, la cual aboga por un mayor consumo de frutas y verduras en su dieta, sino que también países periféricos que recientemente se acaban de integrar a la Unión Europea como son Polonia o Rumanía las cuales están aumentando su riqueza y cambiando sus hábitos de consumo. Esto conlleva a un crecimiento de la demanda de productos agroalimentarios españoles y como consecuencia una mayor demanda de transporte.



Fuente:<http://www.transcamion.es/noticias.php/Prometedor-futuro-del-transporte-frigor%C3%ADfico-internacional.-La-imparable-producci%C3%B3n-agr%C3%ADcola-espa%C3%B1ola./42611>

Cursos CEFTRAL para profesionales del transporte:

En el mes de noviembre la asociación de la confederación Española de transporte de mercancías (CETM) impartirá una serie de cursos para profesionales del sector transporte. Los cursos que se impartirán son:

- Cursos CAP
- Cursos de obtención de mercancías peligrosas
- Cursos de tacó grafo digital
- Cursos de carretillas elevadoras.

Fuente:<http://www.camionactualidad.es/noticias-transporte-por-carretera/asociaciones-transporte/item/3469-cursos-ceftral-para-profesionales-transporte-en-noviembre-2015.html>

TECNOLÓGICO

Deflector Aerodinámico SDR

Este novedoso dispositivo se encuentra en la externalidad superior del remolque, lo que permite reducir las turbulencias detrás del remolque y de esta forma garantizar una reducción de consumo de combustible. El método por el cual se consigue reducir carburante es el siguiente, el SDR System captura el aire de la parte superior del remolque y lo inyecta en el área de turbulencias del camión reduciendo así el efecto de succión.

Fuente:<http://www.atfrie.es/wordpress/index.php/2011/04/14/transporte-terrestre-frigorifico-e-innovacion-tecnologica/>

Novedosa fabricación de semirremolques

La empresa Schmitz Cargobull revoluciona la fabricación de los semirremolques debido a que han apostado por un nuevo proceso productivo el cual sustituye al sistema tradicional de soldaduras por piezas. Este nuevo proceso productivo se basa en un procedimiento de plegado en frío, cuya esencia trata de fabricar las vigas de los chasis de los semirremolques en una única pieza sin utilizar la soldadura de diferentes elementos.

Este proceso novedoso reduce el tiempo de fabricación en un 60% y no requiere de más de dos minutos y medio por viga para fabricarla. Además el proceso completo se ha estandarizado a los diferentes modelos y variantes de vigas que se utilizaban.



Fuente: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/schmitz-cargobull-revoluciona-la-fabricacion-de-los-semirremolques/>

Infraestructura del país y la región:

España se caracteriza por ser uno de los mejores países del mundo en infraestructuras y durante la última década ha llevado a cabo un importante proceso de modernización que ha incluido una profunda renovación de sus instalaciones.

Respecto a la zona de Alcoy, en cuanto a infraestructuras está bien comunicado vía terrestre, debido a que durante los últimos años se han llevado a cabo un importante proceso de modernización, sobre todo a lo que se refiere a carreteras.

El hecho de ser un país con una gran costa, permite tener grandes puertos marítimos de los que se puede hacer uso de ellos para diferentes tipos de operaciones.



Aplicación NAVTruck para conductores:

Esta aplicación para móviles con sistema Android e IOS, consiste en un GPS con elementos extra que maximizan el uso de vehículos pesados.

Esta aplicación está destinada a profesionales de vehículos pesados, los cuales obtendrán diversos beneficios utilizando esta aplicación, tales como:

- Permitir a los usuarios una mejor planificación de ruta de acuerdo a las necesidades de sus vehículos, en especial para rutas de duración larga.
- Informa de aquellas carreteras que posean carriles lentos, áreas de descanso, número de carriles o zonas restringidas por peso de vehículo y/o carga, etc.

Fuente: <http://www.busesycamiones.pe/tecnologia/793-renault-trucks-navtruck-aplicacion-android-ios>

El camión con piloto automático:

Este nuevo modelo de camión fue presentado al público en el estado de Nevada y se apodó el Inspiration. Este nuevo vehículo dispone de cámaras, radares y sensores que suministran información constante sobre el estado de la carretera y del tráfico a un sistema de piloto automático. Un ordenador de a bordo se encarga de que el vehículo avance de manera adecuada y segura por su carril. Sin embargo no es completamente autónomo ya que requiere que el conductor este siempre sentado frente al volante sin estar conduciendo. Por otro lado el control al camionero se transfiere al abandonar la autopista.

Fuente: http://economia.elpais.com/economia/2015/05/07/actualidad/1430951497_270017.html

3.1.1.2. Perfil Estratégico del entorno

El **Perfil estratégico del entorno** permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST.

Para elaborarlo se siguen dos fases:

- Elaborar una lista de los factores clave del entorno, agrupados según las dimensiones del entorno.
- Valorar 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.

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

		MN	N	I	P	MP
Dimension Politico-Legal	Fabricación de Camiones mas largos y pesados				X	
	Plan PIMA Transporte					X
	Subida del IVA		X			
	Nuevo Plan del Ministerio de Fomento			X		
	Nuevo Regimen de Modulos		X			
Dimension Economica	Incremento del mercado de vehiculos industriales				X	
	Plan PIMA Transporte					X
	Falta de financiacion	X				
	Elevada tasa de paro		X			
	Menor poder adquisitivo		X			
	Paro en menores de 25 años			X		
	Paro (mayor oferta de trabajadores a la hora de contratar)				X	
	Incremento PIB Comunidad Valenciana				X	
	Estancamiento economico en la region			X		
	Reactivacion sector Automovilistico				X	
	Aumento de la produccion de vehiculos				X	
	Recuperacion del mercado interior				X	
	Tasa de paro similar en la Comunidad Valenciana		X			
	Recuperacion economica parcial			X		
	Recuperacion industrial carrocera				X	
	Sector Carrocero mas flexible, productivo y competitivo					X
Elevacion precios de los biocarburantes		X				
Dimension Socio-Cultural	Edad poblacion España(15-39 años)		X			
	Aumento del Pib per Capita				X	
	Aumento del PIB per Capita CV				X	
	Aumento de Afiliados al Sector Transportes		X			
	Aumento de las exportaciones				X	
	Curso CETRAL				X	
Dimension Tecnologica	Reduccion de carburante mediante el SDR				X	
	Novedosa fabricacion de semirremolques					X
	Estandarizado a los diferentes modelos de camiones					X
	Infraestructura del pais y region				X	
	Aplicacion NAVTRUCK		X			
	Camion piloto automatico				X	

3.1.1.3. Indicar amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno.

A continuación podremos ver en un cuadro de forma resumida las amenazas y oportunidades de las distintas dimensiones (político-legales, económicas, socio-cultural y tecnológicas) que afectan al sector.

Dimensiones	Amenazas	Oportunidades
Dimensión Político - Legal	Subida del IVA (Menor poder adquisitivo)	Fabricación de camiones más largos y pesados
	Nuevo Régimen de Módulos	Plan PIMA Transportes sustitución de vehículos viejos por nuevo.
	Nuevo Plan del Ministerio de Fomento	
Dimensión Económica	Falta de financiación por parte de entidades bancarias	Incremento de mercado de vehículos industriales
	Tasa de paro elevada en el país con un 21,6%.	Paro (Mayor oferta de trabajadores a la hora de contratar)
	Menor poder adquisitivo de la población.	Incremento del PIB en la Comunidad Valenciana.
	Paro en menores de 25 años con una tasa del 46,7%.	Reactivación del sector automovilístico.
	Estancamiento económico en la región.	Aumento de la producción de vehículos.
	Tasa de paro similar en la Comunidad Valenciana respecto a España.	Recuperación de mercado interior.
	Elevación precios de los biocarburantes.	Recuperación Industrial Carrocera
		Sector Carrocero más flexible, productivo y competitivo.

Dimensión Socio-Cultural	Edad de la población en España (Descenso del rango de edad de 15-39 años para trabajar en el sector automovilístico)	Aumento de afiliados al sector transportes.
		Cursos CETRAL
		Aumento del PIB per Cápita lo que supone mayores recursos disponibles para gastar en sus productos.
		Aumento de las exportaciones.
Dimensión Tecnológica		Reducción de carburante mediante el SRD.
		Camión piloto automático
		Novedosa fabricación de semirremolques.
		Estandarizado los diferentes modelos de camiones.
		Infraestructura del País y Región
		Aplicación NAVTRUCK

Por lo que se puede observar en el cuadro resumen, existe un desequilibrio entre amenazas y oportunidades, siendo cuatro oportunidades muy fuertes, mientras que amenazas fuertes solo tenemos una. Destacamos dentro de las oportunidades más importantes la estandarización de los diferentes modelos de camiones, como también el Plan PIMA otorgado por el estado, pero otra muy importante es que el sector Carrocero en estos momentos es más flexible, productivo y competitivo. En contrapartida, una de las mayores amenazas, es que las empresas en estos momentos no tienen suficiente financiación por parte de entidades financieras.

4.1.2. Análisis del Microentorno

El análisis del entorno general se complementa con el del sector en el que opera la empresa, el **entorno específico o microentorno**. La rentabilidad de una empresa puede depender en parte de lo que ocurra en su entorno específico, es decir, en su sector.

El objetivo del análisis del entorno específico es determinar las oportunidades y las amenazas del sector para la empresa y su potencial para obtener beneficios. Determinar el atractivo del sector e identificar los factores clave del éxito.

El análisis estructural del sector es uno de los soportes fundamentales para formular la estrategia competitiva.

Para este caso en primer lugar realizaremos la **segmentación estratégica**, y con ello formar los distintos grupos estratégicos (conjunto de empresas en un sector que siguen una misma o similar estrategia). Para ello realizaremos los siguientes pasos:

- Seleccionar las dimensiones estratégicas más importantes
- Localizar todas las empresas de un sector dentro de ellas
- Identificar grupos de empresas con similares comportamientos competitivos dentro del sector

En el sector carrocero español existe un gran número de empresas que se dedican a la producción y fabricación de semirremolques y además son heterogéneos, ya que ofrecen una amplia gama de productos por tanto nos interesa realizar una segmentación estratégica.

El mapa de grupos estratégicos representa los grupos estratégicos del sector en base a dos dimensiones estratégicas.

Nuestras dimensiones estratégicas a tener en cuenta serán por una parte los productos que fabrican (Semirremolques, rígidos y heladeros) ya que nos interesa conocer la tipología de productos que producen y sus características. La segunda variable que hemos escogido es la facturación anual, agrupando las cantidades en tres intervalos (<1.500.000€, 1.500.000-3.000.000€, >3.000.000€), puesto que nos interesa saber su nivel de facturación para comprobar su capacidad de crecimiento y competencia actual y en un futuro.

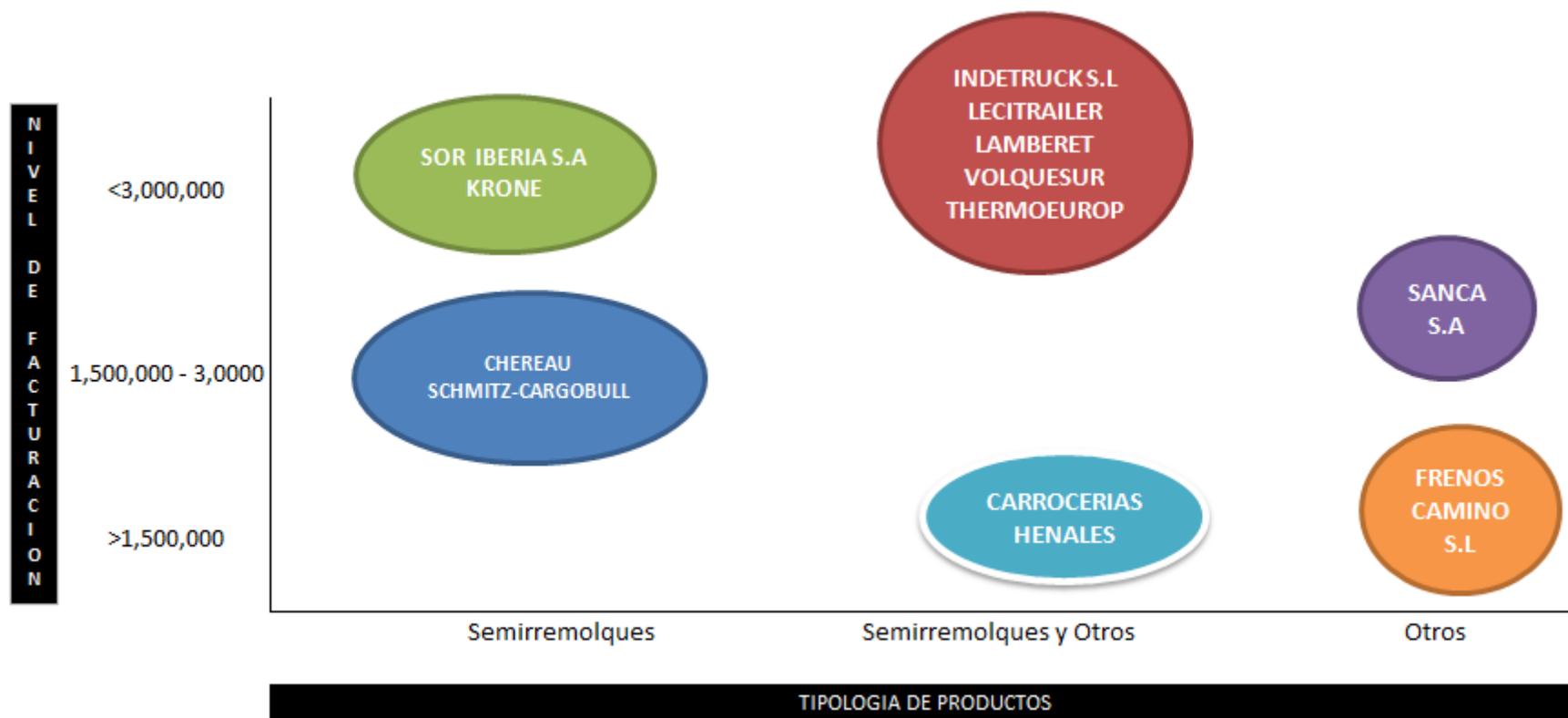
4.1.2.1. Identificación de Grupos Estratégicos

En este apartado vamos a analizar los grupos estratégicos. Para empezar, he realizado una tabla-resumen con las diferentes compañías de la industria carroceras, su facturación, localización y productos que fabrican (Semirremolques, otros productos y semirremolques y otros productos).

Empresas Carroceras	Localización	Producción	Facturación
Indetruck s.l.	Alcoy	Semirremolques y otros	>3.000.000€
Schmitz- Cargobull	Zaragoza	Semirremolques	1.500.000€-3.000.000€
Lecitrailer	Zaragoza	Semirremolques y otros.	>3.000.000€
Lamberet	Extranjera	Semirremolques y otros.	>3.000.000€
Chereau	Extranjera	Semirremolques	1.500.000€-3.000.000€
Frenos Camino s.l.	Sevilla	Otros	<1.500.000€
Sor Ibérica s.a.	Valencia	Semirremolques	>3.000.000€
Krone	Zaragoza	Semirremolques	>3.000.000€
Volquesur	Sevilla	Semirremolques y otros	>3.000.000€
Thermoeurop	Saldaña	Semirremolques y otros	>3.000.000€
Sanca S.A	Madrid	Otros	1.500.000€-3.000.000€
Carrocerías Henales	Cuidad Real	Semirremolques y otros	<1.500.000€

La fuente que nos ha reportado los datos anteriores es la agencia de rating española **einforma** que pone a disposición de sus usuarios, extractos de los informes anuales de empresas españolas.

Comentar que las cifras de facturación de las empresas, en el caso de aquellas que tienen presencia mundial como **Lamberet S.A.**, **Chereau S.I.**, hacen referencia a sus facturaciones de la sede Española.



Observando la matriz superior, encontramos dos competidores actuales que se encuentran dentro de nuestro campo de acción, los cuales estudiaremos a continuación en profundidad para conocer cómo afectan a INDETRUCK S.L.

Vemos como existen varios competidores potenciales que fabrican semirremolques y también los analizaremos con ayuda de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para saber si resultan relevantes en la actividad de la compañía.

4.1.2.2. Análisis del grupo estratégico al que pertenece la empresa, a partir de la aplicación del modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

A continuación, una vez definidos los grupos estratégicos y situados en la matriz, pasaremos a aplicar la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

EL **modelo de las 5 fuerzas de Porter** es una metodología de análisis que nos permitirá determinar oportunidades y amenazas en el sector. Se utiliza para analizar el atractivo del sector y poder alcanzar ventajas competitivas. Se debe aplicar en el ámbito de las unidades estratégicas de negocio y no en toda la organización. Las fuerzas no son independientes entre sí.

Para Porter el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor que los competidores los factores externos favorables (oportunidades) y de tener la capacidad de combatir aquellos factores desfavorables (amenazas).

Se estudian cinco fuerzas de presión competitiva: productos sustitutivos, nuevos competidores y competidores en el sector (Horizontales), proveedores y clientes (Verticales).



Competidores potenciales: son empresas de nueva creación o no, que pretenden entrar en la industria. La existencia de nuevos competidores es una amenaza para el sector ya que podría reducir su **atractivo del sector**.

El acceso al sector va a estar condicionado por las **barreras de entrada** existentes y las acciones defensivas que realicen los competidores ya establecidos. Las barreras serán absolutas cuando sea imposible superarlas y las relativas pueden ser superadas pero con mucha dificultad. Si los actuales tienen mucha diferenciación y buena marca, será más difícil entrar.

Respecto a las **represalias**, se dan cuando los competidores clásicos se enfrentan a los nuevos mediante guerras de precio, campañas publicitarias, promociones y no paran hasta disuadirlos.

Competidores en el sector: a mayor número de **competidores** con fuerzas equilibradas, la competencia será mayor, si los competidores son muy distintos en la forma de entender el negocio también aumentará la competencia (diversidad de competidores).

Respecto al **ritmo de crecimiento del sector**, si se reduce el ritmo de crecimiento la competencia se incrementará.

Las **barreras de salida** serán altas cuando el abandono del sector supone altos costes. Respecto a las **barreras de movilidad** serán bajas si la empresa es capaz de moverse de un segmento a otro dentro del mismo sector.

Productos sustitutivos: son aquellos que cubren las mismas necesidades y tienen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente.

Aquí comentaremos los precios, obsolescencia y costes de cambio.

Proveedores: El **poder de negociación** de los proveedores, **grado de concentración, diferenciación y la integración vertical hacia delante**. Esto sucede cuando los proveedores son capaces de acceder al cliente final eliminando a los intermediarios.

Clientes: El poder de negociación de los clientes, **grado de concentración, diferenciación del producto y la integración vertical hacia detrás**. Se dará cuando los propios clientes sean capaces de hacer el trabajo de sus proveedores ellos mismos.

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales, es decir, aquellas empresas del sector que en un futuro próximo pueden competir con nosotros, son muy importantes tenerlos identificados para poder ver las posibles amenazas y oportunidades que se nos pueden presentar. Después de realizar el mapa de segmentación, podemos analizar 3 grupos estratégicos que tenemos que tener en cuenta.

Analizando el primer grupo estratégico, podemos encontrar a **Sor Iberia S.A**, fundada en 1970 y que se dedica al sector carrocero, es decir, se dedican a la fabricación y venta de semirremolques, al igual que nuestra empresa. Dicha empresa tienen un nivel de facturación similar con respecto a Indetruck S.L ya que ambas facturan 3.000.000€.



Por otro lado encontramos a la empresa Krone trailer fundada en 2003 y con sede en Zaragoza. Dicha empresa se caracteriza en una ingeniería fiable, resistente y duradera de sus productos. Sus principales productos son la fabricación de semirremolques y remolques de alta gama. Esta empresa tiene un nivel de facturación similar al de Indetruck s.l. ya que facturan 3.000.000€.



En el segundo grupo estratégico podemos encontrar varias empresas las cuales realizan el mismo producto que Indetruck s.l. pero con un volumen de facturación inferior.



Schmitz-Cargobul, la cual viene desarrollando su actividad desde hace más de 100 años, esto ha convertido a esta empresa en un referente del sector. Disponen de una amplia gama de semirremolques rígidos, de lona o plataforma, sino que fabrican otra gran variedad de productos, como pueden ser portacontenedores, volquetes, etc.

Tienen su planta de producción en Zaragoza con más de 2.500 m² de superficie y disponen de maquinaria de última generación y con ello pueden satisfacer cualquier demanda en calidad, cantidad y tiempo record.

Son una fuerte amenaza, ya que tienen un nivel de facturación de entre 1.500.000€ y 3.000.000€, y entre sus productos estrella, están los semirremolques rígidos. Si consiguen aumentar sus niveles de facturación, serán un serio competidor para Indetruck s.l.

Por otro lado encontramos a la empresa **Chereau**, cuya planta de fabricación y distribución se encuentra en el extranjero más concretamente en Francia.

Esta empresa se dedica a la fabricación de semirremolques rígidos exclusivamente por lo que se puede apreciar en su página web. El volumen de facturación de Chereau se encuentra entre 1.500.000€ y 3.000.000€, estas cifras son inferiores a las de Indetruck. Sin embargo Chereau supondría una amenaza considerable a corto plazo, ya que con un poco de inversión y adquiriendo la maquinaria adecuada podría producir más variedad de camiones y posicionarse como competidor actual.



Por último, en nuestro tercer grupo estratégico podemos encontrar a Frenos Camino s.l., el cual viene desarrollando su actividad desde hace más de 30 años. Disponen de una amplia gama de semirremolques para cada tipo de sector como por ejemplo: Sector químico, medioambiental, minero, alimentario, etc. Además de fabricar gran variedad de productos.



Tienen su planta de producción en Sevilla, con más de 9.500 m² de superficie y disponen de maquinaria de última generación y con ello pueden satisfacer cualquier demanda en calidad, cantidad y tiempo record. En cuanto a su nivel de facturación es inferior a 1.500.000€.



Por otro lado se encuentra Carrocerías Henales la cual cuenta con más de 4000 m² de instalaciones, las cuales están dotadas con los equipos más modernos del sector. Dicha empresa está especializada en la construcción y acondicionamiento de furgones y frigoríficos isotérmicos aunque también fabrica remolques y carrocerías. El nivel de facturación de carrocería Henares es inferior a 1.500.000€.

Ambas empresas son una amenaza, ya que tienen un nivel de facturación de 1.500.000€, y dispone de la maquinaria suficiente para la fabricación de semirremolques. Si consiguen aumentar sus niveles de facturación, serán un serio competidor para Indetruck s.l.

Como podemos ver, las barreras de entrada en el sector son muy elevadas, ya que la inversión que hay que realizar es muy grande, porque la maquinaria es muy cara, al igual que todas las piezas que se utilizan para producir un semirremolque. Por otro lado, ya existen muchas empresas que se dedican a la fabricación de semirremolques, aunque pocas son las que llegan a competir con las grandes, porque no disponen de los medios necesarios.

COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores actuales de Indetruck s.l. que podemos encontrar actualmente, son:

- Lecitrailer → www.lecitrailer.com/
- Lamberet → www.lamberet.com
- Volquesur → <http://www.volquesur.com>
- Thermoeurop → <http://www.thermoeurop.com/>

Si bien son pocos competidores, la competencia es elevada, ya que estos competidores e Indetruck s.l. compiten tanto a nivel de España como a nivel europeo.

Vamos a tratar diferentes puntos de comparación, pero comenzaremos por las diferentes ubicaciones del mundo en la que están presentes:

Indetruck s.l.

- Europa



Lecitrailer.:

- Europa
- África



Lamberet:

- Europa
- África



Volquesur

- Europa



Thermoeurop

- Europa



Como podemos observar, todas las empresas están presentes en Europa, África o en ambos lugares. Esto supone ha Indetruck s.l. una gran amenaza, ya que todos están en diferentes partes como se observa y existe una competencia constante vayan donde vayan.

El siguiente punto de comparación, vendrá a través de los clientes

EMPRESA	CLIENTES
Indetruck s.l.	Citroen, Fiat, Isuzu, Mercedes, Scania, Renault, Peugeot, Volkswagen, Opel, Nissan, Man.
Lamberet	Citroen, Fiat, Ford, Isuzu, Iveco, Mercedes, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Volkswagen, Man.
Lecitrailer	Ford, Nissan, Man, Scania, Volkswagen, Mercedes, Peugeot, Opel.
Volquesur	Iveco, Mercedes, Man, Volvo.
Thermoeurop	No dispongo de datos.

Como vemos en la anterior tabla, todas las empresas cuentan con una amplia gama de clientes y de gran renombre, incluso en algunos casos se repiten, por lo que podemos decir que esto también es una amenaza importante para Indetruck s.l. ya que compiten tanto por sus clientes actuales, como por los nuevos o potenciales clientes.

Otro factor de comparación lo estableceremos a partir de la variedad de modelos de semirremolques, pero en el cual llegamos a la misma conclusión que en los anteriores apartados, resulta una amenaza ya que en este apartado todas las empresas cuentan con una diversidad de modelos y diferentes medidas de semirremolques, por lo que dentro de todas las empresas hay una gran catálogo y variedad.

Respecto a las matriculaciones de este tipo de carrozados a nivel nacional en los primeros tres meses del año 2015 comparadas con las del mismo periodo del año anterior se observa casi el doble de unidades matriculadas. Lo cual da visos de recuperación, al menos, en el mercado de vehículos industriales y carrocerías.

En cuanto al porcentaje de cuota de mercado, también se observan crecimientos, en concreto, del 66,27%.

Por otro lado, las barreras de salida podemos decir que son muy altas, debido a que cualquier empresa de las anteriormente nombradas se quisiera dedicar a otra actividad, toda la estructura tanto física como empresarial habría que cambiarla radicalmente, sin nombrar las herramientas y maquinaria que caería en inutilidad, por eso como ya dijimos anteriormente las barreras de salida son muy elevadas.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En cuanto a los productos sustitutivos de nuestro grupo estratégico podemos encontrar otros medios de transporte como por ejemplo trenes, barcos y aviones de mercancía los cuales pueden realizar la función que llega hacer el semirremolque en su vida útil, pero también las empresas pertenecientes a los otros grupos estratégicos.



Con respecto a los trenes de mercancías hacen la misma función la cual es transportar de un sitio a otro cierta cantidad de mercancías. Sin embargo en este tipo de producto su coste de fabricación y elaboración es más costoso que el de los semirremolques ya que requieren una elaboración más difícil, sino que también requiere un mayor tiempo de fabricación. También debido a que

en nuestro país la infraestructura y logística ferroviaria está en procesos de crecimiento por no decir otros términos lo que deja a la red de carreteras como una vía fiable y segura. Por tanto esto supone una ventaja para nuestra empresa Indetruck s.l.

En cuanto a los barcos y aviones de mercancías tienen la misma misión, la cual es trasladar de un lugar a otro una cantidad de mercancía, lo que en este caso la cantidad de mercancía es mucho mayor a la que podría transportar un semirremolque. Por otro lado los costes de fabricación y de tiempo de envío son mucho más elevados que los de un semirremolque. Por tanto, creo que estos medios de transporte no suponen una amenaza a nuestro sector y por tanto es una oportunidad para Indetruck s.l.



Por lo que se refiere a empresas que se dedican a la fabricación de semirremolques u otros productos de transporte con una facturación menor a Indetruck s.l. pueden presentar una amenaza ya que dispone de las herramientas y clientes para poder acceder a dicho mercado, lo que representa una amenaza.



En cuanto a las empresas que se al transporte de mercancías por carretera no presentan una gran amenaza ya que no dispone de los conocimientos necesarios ni la infraestructura para la producción de semirremolques.



PROVEEDORES

Analizando los proveedores de Indetruck s.l., existen dos tipos de proveedores, los cuales son **proveedores específicos** y **proveedores generalistas**.

Los **proveedores específicos** son aquellos que nos aprovisionan de cada una de las materias primas que la empresa necesita. Como norma general para Indetruck s.l. podemos distinguir tres tipos de proveedores con importantes capacidades de producción con lo cual es fácil acceder a los materiales que se necesita así como en los tiempos adecuados, pudiendo facilitar ello la necesidad de almacenamiento excesivo minimizando los riesgos.

Este tipo de proveedores específicos serán los más adecuados a nuestros productos, por lo tanto van a tener mayor poder que la empresa, por existir pocas empresas y tratar de ser empresas de

material específico, con lo cual, esto supone una amenaza para la empresa. El existir pocas empresas de este tipo de materia prima también va a suponer una amenaza para la empresa.



Uno de sus proveedores, en concreto **Ashland**, que se trata de una empresa Norte Americana, la cual tiene especial presencia en el mercado de los químicos. Esta empresa cuenta con más de 7.000 productos y servicios, tales como lubricantes, adhesivos, ingredientes activos, productos para la agricultura, etc. Ashland tiene mucho más poder que Indetruck S.I., ya que tiene una cifra de negocio de 6.1 mil millones de \$ y una plantilla de 21.300 trabajadores por todo el mundo.

A parte de ALSHAD, otro proveedor importante en Indetruck s.l. es la empresa **Poliuretano S.A** la cual posee una dilatada experiencia en el campo de las espumas rígidas de poliuretano. Dicha empresa está ubicada en España y tiene dos centros de producción en Girona y Pontevedra. Esta empresa ofrece una gama amplia de productos para el aislamiento térmico.



Poliuretano S.A. tiene mucho más poder que Indetruck s.l., ya que tiene una cifra de negocio de 43 millones de € y una plantilla de 100 trabajadores.

Aspöck Ibérica S.A es un fabricante de sistemas eléctricos para vehículos industriales y remolques de turismos. Las principales características de dicha empresa son la calidad, la creatividad y la tecnología para satisfacer a sus clientes.



La empresa Indetruck S.L. posee el mismo acuerdo comercial con todos sus proveedores, el cual es una modalidad de contado con descuento por pronto pago.

La integración vertical hacia delante por parte de estas empresas específicas es muy difícil, ya que se trata de empresas especializadas en materia prima. Por tanto no tiene sentido que realice semirremolques, con lo cual para Indetruck s.l. esto supone una oportunidad.

Los **proveedores generalistas** son los que nos prestan el servicio de electricidad, gas, papelería, material de oficina (sillas, mesas), informática, mediante la subcontratación de una empresa, servicios de limpieza. En este tipo de proveedores generalistas, el poder de negociación que tienen sobre la empresa es bajo, ya que nosotros tenemos el poder para contratarles o no, imponerles nuestras condiciones o dirigirlos en el trabajo que van a realizar para la empresa. Ante este bajo

poder de negociación por parte de los proveedores generalistas, esto supone para Indetruck s.l. una oportunidad.

Debido a que existen muchas empresas para la contratación de servicios de este tipo tan generales, esto supone para Indetruck s.l. una oportunidad, ya que un cambio de este tipo de proveedor no supondría un gran coste para la empresa.

También podemos decir que la integración vertical hacia delante por parte de estas empresas generalistas es imposible, ya que se trata de empresas especializadas en otro tipo de servicio y otro tipo de materiales, con ninguna relación con el sector de transporte, por tanto supone una oportunidad para Indetruck s.l.

CLIENTES

Indetruck S.L., al tener una gran presencia en Europa, posee una amplia cartera de clientes, en la cual se encuentran algunas de las mayores empresas del mundo. Sus clientes están repartidos a lo largo de todo el mundo y en gran parte es debido a su calidad, sus prestaciones en el pedido y tiempo de entrega.



El grado de concentración de los clientes es elevado debido a que Indetruck S.L. posee una extensa cartera de clientes.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, al tratarse la mayoría de ellos de grandes empresas de la industria automovilística, tanto a nivel nacional como internacional, pueden tener un fuerte poder de negociación ya que exigirán plazos de entrega muy ajustados, precios reducidos y grandes cantidades de pedidos anualmente.

Las posibilidades de integración vertical hacia atrás por parte de los clientes son escasas. Teniendo en cuenta que las barreras de entrada de los clientes son muy elevadas, sería impensable que un

concesionario se introdujese en la industria de carrocerías, ya que sus infraestructuras, maquinaria, personal empleado, y demás activos no están preparados para un cambio tan radical del negocio.

4.1.2.3. Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las 5 Fuerzas anteriores

A continuación podremos ver en un cuadro de forma resumida las amenazas y oportunidades de las distintas fuerzas de Porter (Competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores y clientes) que afectan a la empresa.

5 fuerzas	Amenazas	Oportunidades
Productos sustitutivos	Empresas producción semirremolques: Disponen de maquinaria y clientes.	Tren de mercancías: elevados costes de producción y falta de infraestructuras.
		Aviones y Barcos de mercancías: Elevados costes de elaboración y tiempo de entrega.
		Empresas transporte de mercancías: pocos conocimientos sobre semirremolques.
Competidores potenciales	Empresas del sector que decidan diversificar sus productos y adquieran la maquinaria para producirlos.	Barreras de entrada Altas.
	Empresas que fabrican semirremolques y consigan aumentar sus ventas y con ello su facturación.	Maquinaria y Materiales de elevado coste.
Clientes	Poder de negociación alto de las grandes empresas automovilísticas.	Grado de concentración elevado.
		No posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes.
Proveedores	Mayor poder de los proveedores de materias primas por existir pocas empresas y tratar de ser empresas de material específico.	Difícil integración vertical hacia delante por parte de empresas que suministran materias primas.
	Gran coste para cambiar de un proveedor específico.	Bajo poder de negociación por parte de los proveedores generalistas.
	Pocas empresas de este tipo de	Muchas empresas para la contratación

	materia prima.	de servicios de tipo generales.
		Bajo coste para cambiar de un proveedor específico.
		Difícil integración vertical hacia adelante por parte de proveedores generalistas.
Competidores en el sector	Competencia nacional e internacional.	Posible movilidad a la fabricación de otros modelos de semirremolques.
	Gran competencia por los clientes.	Crecimiento del sector a nivel nacional
	Todos ofrecen gran variedad de modelos	
	Altas barreras de salida	
	Repetición de mismos clientes	

Como conclusión, recalcar que si bien existen diversas amenazas y oportunidades, podemos destacar que el sector presenta tanto unas elevadas entradas de salida como de entrada, y si bien sería difícil poder movernos a otro sector, también es muy difícil que surjan nuevos competidores por el elevado coste que requiere la maquinaria y adaptarse y conseguir un buen posicionamiento contra los ya establecidos. Otro aspecto a remarcar es el crecimiento del sector en España ha aumentado. 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. Por último, destacar que otra amenaza es el poder que tienen tanto los clientes como los proveedores.

4.2. Análisis Interno

El **análisis interno** se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. Se trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. A partir de su estudio se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y las debilidades de la organización.

La visión basada en los recursos trata de destacar el carácter único de cada empresa, y propone que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias. Establecer **ventajas competitivas** supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de **recursos y capacidades** de cada empresa.

Los **recursos** son los activos de que dispone la empresa para llevar a cabo una estrategia competitiva. Algunos aparecen en los estados contables (recursos tangibles) de las organizaciones, pero otros no (recursos intangibles).

Las **capacidades** son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar las actividades de la empresa a partir de recursos disponibles, es decir, permite realizar una tarea compleja al combinar y coordinar los recursos de que dispone la empresa.

Es necesario que la empresa tenga un completo conocimiento de sus recursos y capacidades, con lo que podrá: Seleccionar una estrategia que explote las **fortalezas** de la empresa y desarrollar los recursos y capacidades de la empresa, eliminando las carencias de recursos (**debilidades**) y construyendo capacidades para el futuro.

En primer lugar procederemos a la identificación de recursos y capacidades para conocer su potencial de partida para definir la estrategia.

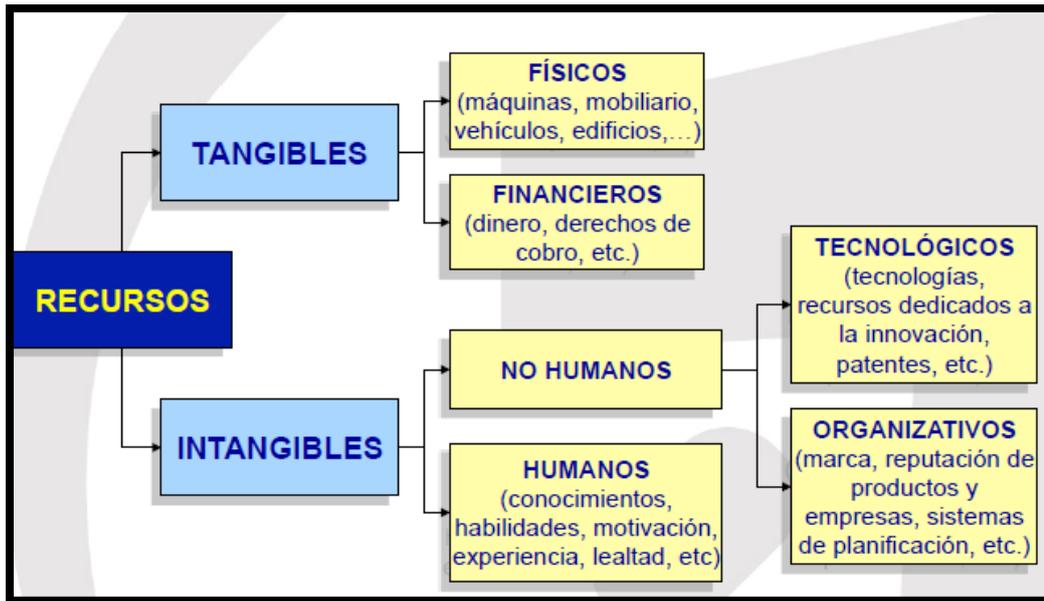
4.2.1. Identificación de los Recursos de la Empresa

Recursos

Como primer paso del análisis debería realizarse un inventario de los recursos de la empresa. Los recursos principales pueden ser clasificados en las siguientes categorías:

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

El siguiente esquema nuestro de forma más explícita las categorías de recursos.



LISTADO DE RECURSOS

TANGIBLES

Físicos:

- | | | | |
|------|----------------------------------|------|---|
| R1. | Nave Alcoy 20.000 m ² | R16. | Plumas |
| R2. | 2 Naves más (Murcia y Almería) | R17. | Maquetas de camiones |
| R3. | 10 Coches de empresa | R18. | Maquina cafetera |
| R4. | 2 Furgonetas | R19. | Parking |
| R5. | 3 Camiones | R20. | Comedor |
| R6. | 10 Ordenadores | R21. | Taller reparación maquinaria |
| R7. | Planta de aire | R22. | Sala conferencia |
| R8. | 8 Mozos de almacén | R23. | 5 Despachos |
| R9. | 60 Operarios | R24. | Almacén |
| R10. | 2 Mecánicos de Máquinas | R25. | Soldadoras semiautomáticas |
| R11. | 6 Altos cargos | R26. | Herramental neumático |
| R12. | 15 Móviles de empresa | R27. | Traspales |
| R13. | 5 Impresoras | R28. | Maquinaria Hidráulica para la transformación de materia prima |
| R14. | Kilos de materia prima. | | |
| R15. | Puentes grúa | | |

Financieros:

- R29. Subvenciones por parte del estado por cuantía de: 2.750.000€
- R30. Facturación (Importe neto de la cifra de negocio): 7.960.000€
- R31. Derechos de cobro: 1.000.000€
- R32. Tesorería: 38.000€

INTANGIBLES**No humanos:**

- R33. Reconocimiento de la marca, tanto nacional como internacional
- R34. Convenio con Universidades para la realización de prácticas
- R35. Productos personalizables
- R36. Gama de productos
- R37. Página web
- R38. Venta online a través de su página web
- R39. Buena reputación tanto nacional como internacional de los productos y empresas

Humanos:

- R40. Gran experiencia en la industria Carrocera
- R41. Motivación elevada de los directivos debido al ser una empresa nueva
- R42. 10 Empleados con estudios Universitarios
- R43. Comerciales motivados debido a la retribución por objetivos
- R44. Poca motivación de los operarios debido a los ajustes salariales
- R45. Experiencia en el comercio exterior.

Respecto al listado de recursos, comentaremos un par de puntos que creemos necesarios para que no haya dudas:

- En cuanto a la materia prima tienen unos kilos concretos, ya que al no tener una empresa propia que los suministre, la empresa indetruck hacen un stock mínimo.
- Respecto a las maquinas, solo hemos tenido en cuenta con las que produce los semirremolques.
- Las maquetas de camiones hacen referencia a los que tienen en las oficinas para poder mostrar el producto a los clientes que les visitan de una forma física, a pequeña escala.
- En cuanto a la gama de productos, comentar que aparte de tener la gama de semirremolques, también realizan camiones heladeros y rígidos.



4.2.2. Identificación de las Capacidades de la Empresa (Análisis Funcional)

Capacidades

Las capacidades permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos disponibles.

Características principales de las capacidades:

- Están ligadas al capital humano
- Se apoyan sobre todo en los activos intangibles, especialmente en el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa
- Gobiernan la transformación de los factores en productos y servicios
- Crean valor añadido
- Determinan la eficiencia y el grado de innovación de la empresa

La herramienta que utilizaremos para definir las capacidades de la empresa será el Análisis funcional. El análisis funcional es un Método para identificar las capacidades clave de una empresa a través de sus áreas funcionales.

Es la base para configurar el perfil estratégico interno de la empresa, para realizar este perfil estratégico identificaremos las variables clave de cuyo funcionamiento depende la organización para hacer frente a sus retos. Consideraremos las áreas funcionales de la empresa.

Su objetivo principal es valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave, es decir en cada una de sus áreas funcionales.

LISTADO DE CAPACIDADES: ANÁLISIS FUNCIONAL

Área Funcional	Capacidades
Área de Dirección	<p>C1. Capacidad de tener una buena reputación de productos y empresa (R39)</p> <p>C2. Capacidad de reconocimiento de la marca (R33)</p> <p>C3. Capacidad desarrollada en el sector del carrocerero obteniendo gran experiencia (R11, R32, R45)</p> <p>C4. Capacidad de realizar acuerdos (R22, R23, R34)</p> <p>C5. Capacidad de gestionar procesos (R6)</p>
Área Financiera	<p>C6. Capacidad de generar beneficios (R30, R31, R32)</p> <p>C7. Capacidad de gestionar los cobros (R31)</p> <p>C8. Capacidad de obtener financiación ajena (R29)</p>
Área Comercial	<p>C9. Capacidad de realizar la venta online (R37, R38)</p> <p>C10. Capacidad de distribuir el producto (R1, R5, R4, R12)</p> <p>C11. Capacidad de ofrecer el producto (R43, R3, R22, R13)</p>
Área de Producción	<p>C12. Capacidad de ofrecer una amplia gama de productos (R36, R35)</p> <p>C13. Capacidad para fabricar producto (R1, R7:R9, R14, R15, R16, R24, R25, R26, R27,R28)</p> <p>C14. Capacidad para poder realizar mantenimiento y reparación de la maquinaria (R10, R21)</p>
Área de RRHH	<p>C15. Poca capacidad de motivación del personal (R44)</p> <p>C16. Capacidad de motivación directivos (R41)</p> <p>C17. Capacidad de reclutar a personal cualificado (R42)</p> <p>C18. Capacidad de ofrecer servicios adicionales a los empleados (R19, R20)</p>

4.2.3. Evaluación de los Recursos y Capacidades (Perfil Estratégico)

A continuación analizaremos los recursos y capacidades para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Para una empresa no es suficiente con disponer de recursos y capacidades para tener ventajas competitivas. Es necesario también que los mismos le permitan explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, sean poseídos sólo por un pequeño número de competidores y además que sean difíciles de copiar o de obtener en el mercado.

En este caso son fuentes potenciales de ventaja competitiva y se denominan recursos y capacidades estratégicos o distintivos.

En concreto los Recursos y Capacidades de una empresa deben valorarse respecto a dos criterios clave:

- Importancia Estratégica, para establecer y mantener ventajas competitivas
- Fortaleza Relativa frente a competidores de los recursos y capacidades clave de la empresa.

La importancia estratégica de los recursos y capacidades depende de la forma en que la empresa los emplee para establecer y sostener una ventaja competitiva.

En concreto la importancia estratégica para la empresa de sus recursos y capacidades depende de sus habilidades para establecer una ventaja competitiva, mantenerla y apropiarse de los rendimientos de la misma. Cada uno de los factores anteriores depende de determinadas características de los recursos y capacidades.

La capacidad estratégica de una organización puede definirse en última instancia en términos relativos. Existen una serie de opciones para poder realizar un análisis comparativo de los Recursos y Capacidades de una organización:

- Análisis histórico: analiza la utilización de los R/C y sus rendimientos, comparándolos con los años anteriores para identificar los principales cambios, estudiando ratios o utilizando el Perfil Estratégico
- Comparación con estándares del sector (Perfil Estratégico): compara los rendimientos relativos de organizaciones de la misma industria o sector
- Análisis de las mejores prácticas (Benchmarking): trata de determinar las competencias de una organización en función del "mejor de la clase", las mejoras prácticas.

PERFIL ESTRATÉGICO

El perfil estratégico de la empresa complementa al análisis funcional de una empresa. Valora el potencial de la empresa en cada uno de los recursos o capacidades estratégicos o distintivos de su marco competitivo.

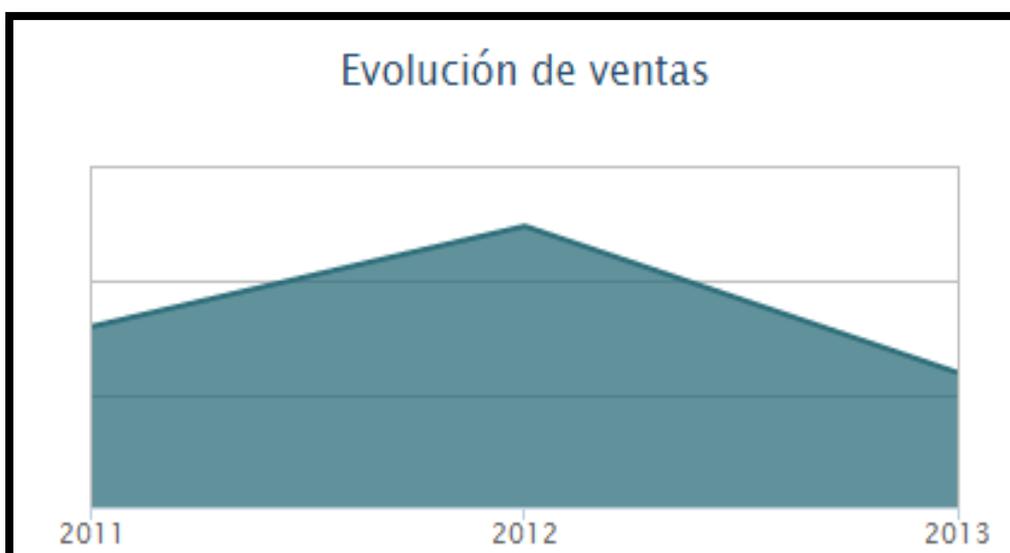
El perfil estratégico se compara con otro de referencia, para detectar puntos fuertes y débiles relativos e identificar posibles ventajas competitivas;

- Perfil de la empresa líder del sector
- Perfil medio del sector
- Con el correspondiente a la propia empresa en otro momento, para identificar la evolución de las variables clave (análisis histórico)

El perfil estratégico es un instrumento intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar, que sirve de soporte sistemático para el diagnóstico de la situación de la empresa.

Para la realización del **perfil estratégico** hemos decidido comparar la empresa Indetruck s.l. con el perfil medio del sector carrocero en España. La decisión fue tomada después de haber mantenido varias reuniones con el personal de la empresa, que nos informaron de que el competidor más importante de Indetruck s.l. se trata de Lamberet. Se trata de una empresa Francesa que está en España desde el 1988, la cual actualmente posee su planta de producción en Orihuela y en estos últimos años las ventas han ido descendiendo a causa de la crisis.

Evolución de ventas de Lamberet Frigoríficos s.l. (2011-2013)



Al tratarse de una empresa francesa no hemos podido acceder a su informe de cuentas anuales, y por lo tanto, como hemos comentado, vamos a realizar una media de los competidores actuales que tiene la empresa, para que nos sirva de comparación con Indetruck s.l.

Para la realización del **perfil medio del sector**, vamos a seleccionar los factores más relevantes de los competidores actuales de Indetruck s.l. y con ello nos dispondremos a realizar una media de los datos analizados.

Los criterios a tener en cuenta para realizar la media del sector son los siguientes:

- ❖ Presencia de la empresa
- ❖ Clientes
- ❖ Variedad de productos

Los competidores actuales de Indetruck s.l. son: **Lamberet Frigoríficos y Lecitrailer, Volquesur y Thermoeurop.**

A partir de los datos obtenidos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter (competidores actuales), vamos a elaborar un perfil medio que cuenta con las mejores factores de cada una de las empresas estudiadas, el cual será el punto de comparación con la nuestra.

Este perfil medio será una compañía de carrocería en la cual sus principales ingresos provengan de la fabricación de semirremolques. Dicha compañía tendrá presencia en Europa, África.

Respecto a los clientes, incluirá las compañías automovilísticas más importantes a nivel mundial como son por ejemplo: Mercedes, Iveco, Man, entre otros.

Referente a la gama de productos, la media de modelos ofrecidos por todas empresas es de 3 aproximadamente, por lo que nuestro perfil medio ofrecerá 4 modelos para tener mayor variedad del producto.

La valoración de importancia estratégica se refiere a la valoración general que tendremos. Con la fortaleza relativa nos comparamos con nuestro competidor, en el caso de tener una puntuación mayor escogeremos la máxima puntuación, en caso contrario la menor, y si tenemos una valoración igual usaremos la media de ambas.

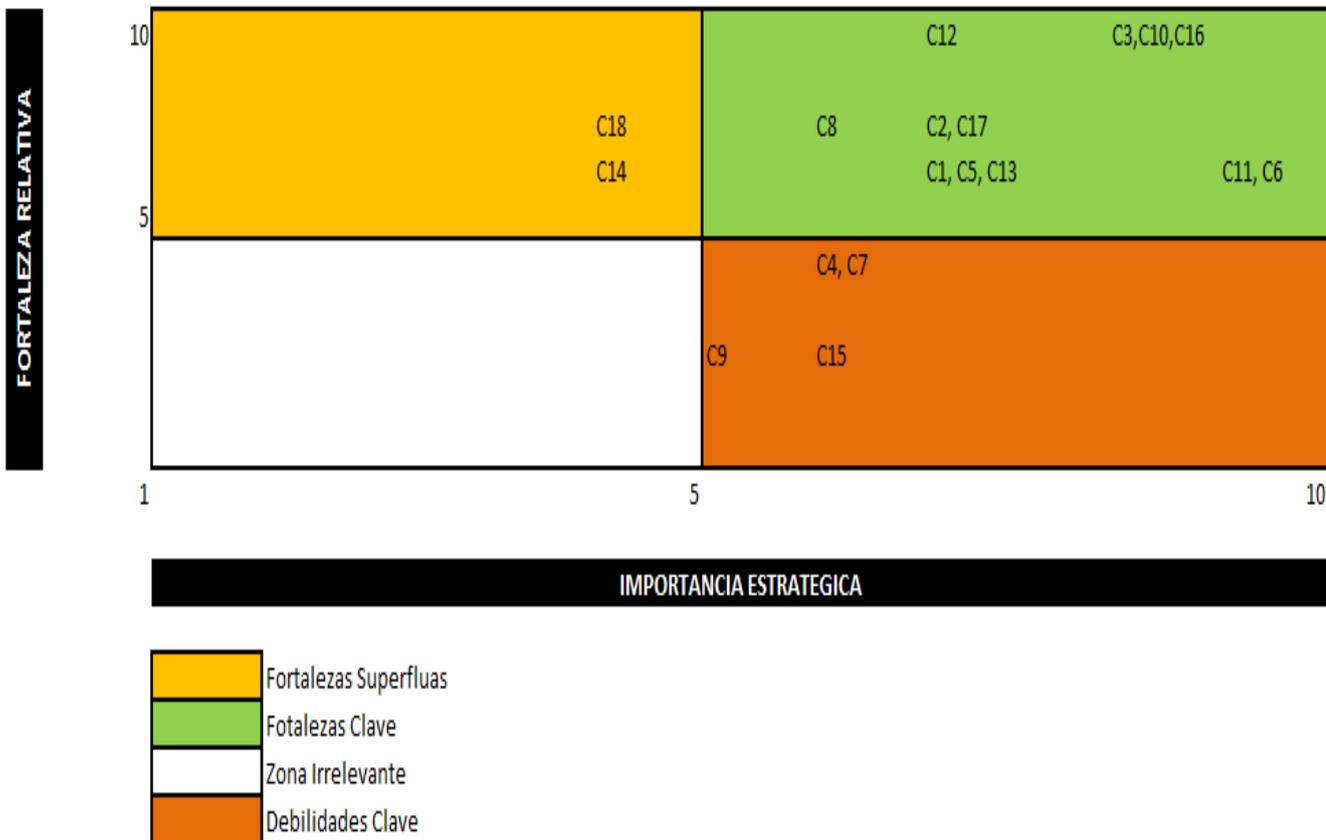
La línea azul hace referencia a Indetruck s.l., y la roja a la media del sector.

			MN	N	I	P	MP	
		IE	1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10	FR
Área de Direccion	C1.Reputacion de productos y empresa	8				X	○	7
	C2. Reconocimiento de la marca	8				X	○	7,5
	C3. Experiencia en el sector carrocerero	9					X	9,5
	C4. Realizacion de acuerdos	7			X	○	○	5
	C5. Gestion de procesos	8				X	○	7
Área Financiera	C6. Generacion de beneficios	10				X	○	7
	C7. Gestionar cobros	7			X	○	○	5
	C8. Financiacion ajena	7				X	○	7,5
Área Comercial	C9. Venta online	6		X		○	○	3
	C10. Distribucion del producto	9					X	9,5
	C11. Ofrecer el producto	10				X	○	7
Área de Producción	C12. Variedad de productos	8					○	9,5
	C13. Fabricacion del producto	8				X	○	7
	C14. Reparacion de maquinaria	5			○	X	○	7
Área RRHH	C15. Motivacion personal	7		X		○	○	3
	C16. Motivacion directivos	9					X	9,5
	C17. Reclutamiento personal cualificado	8				X	○	7,5
	C18. Servicios adicionales a empleados	5			○	X	○	8

4.2.4. Obtención de la Matriz de Fortalezas y Debilidades

A continuación, en base a la comparación realizada entre perfil medio del sector carrocero y Indetruck s.l., vamos a realizar la matriz de fortalezas y debilidades, localizando las capacidades estudiadas en función de su ponderación (Fortaleza relativa, Importancia estratégica).

MATRIZ F/D



Como podemos observar, tanto en el perfil estratégico como en la matriz de fortalezas y debilidades, la empresa presenta un gran número de fortalezas clave frente a las escasas debilidades clave, esto se debe a que Indetruck s.l. es una empresa importante en el sector y ha conseguido un buen posicionamiento como empresa carrocera contando con reconocidas marcas dentro de su cartera de clientes.

Para concluir el análisis interno de la empresa, realizamos una tabla-resumen donde se reflejan las fortalezas y debilidades obtenidas en cada una de las dimensiones de la empresa.

Dimensiones	Fortalezas	Debilidades
Área de Dirección	Reputación de productos y empresa	Realización de acuerdos
	Reconocimiento de la marca	
	Experiencia en el sector plástico	
	Gestión de procesos	
Área Financiera	Generar beneficios	Gestionar Cobros
	Financiación ajena	
Área Comercial	Distribución del producto	Venta online
	Ofrecer el producto	
Área de Producción	Variedad de productos	
	Fabricación del producto	
	Reparación de maquinaria	
Área de Recursos Humanos	Motivación directivos	Motivación personal
	Reclutamiento personal cualificado	
	Servicios adicionales a empleados	

CAPÍTULO 5. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1. Formulación de Estrategias. Matriz DAFO

Vamos a realizar la formulación y evaluación de estrategias a implantar en la empresa Indetruck S.L., junto con los planes de acción que nos van a ayudar a llevar a cabo las estrategias.

Para formular las estrategias a partir de la posición estratégica de una empresa utilizaremos la **Matriz DAFO**. Esta matriz parte de la información obtenida en el análisis estratégico (análisis DAFO)

Cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades).

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

Fuente: Estrategia y diseño de la organización (Capo Vicedo, J.)

La combinación que la empresa determine como más importante dará la orientación estratégica que se debe seguir. Los fundamentos de cada una de las estrategias posibles son:

- **Estrategias de supervivencia:** adecuadas para empresas que están sometidas a una fuerte presión, por parte del entorno o por las propias debilidades de la empresa. Se intenta encontrar una salida a un grave problema. Una alternativa drástica es el abandono de la actividad
- **Estrategias de reorientación:** tienen el objetivo de aprovechar los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa. Persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad
- **Estrategias defensivas:** tienen el objetivo de enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.
- **Estrategias ofensivas:** tienen el objetivo de maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa. Están orientadas a la innovación y estrechamente ligadas al lanzamiento de nuevos productos

A continuación, con la información recopilada en el análisis tanto interno como externo, vamos a realizar una tabla resumen con las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.

Antes de realizar la matriz DAFO, hemos recopilado todos los datos del análisis tanto externo (Macroentorno y microentorno) como interno, en la siguiente tabla-resumen, que nos muestro todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se le presentan a la empresa Indetruck S.L.

ANÁLISIS DAFO

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Venta online 2. Realización de acuerdos 3. Motivación personal 4. Gestionar cobros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subida del IVA (Menos poder adquisitivo) 2. Nuevo Régimen de Módulos 3. Nuevo Plan del Ministerio de Fomento 4. Falta de financiación por parte de entidades bancarias 5. Tasa de paro elevada en el país con un 21,6%. 6. Menor poder adquisitivo de la población 7. Paro en menores de 25 años con una tasa del 46,7%. 8. Estancamiento económico en la región. 9. Tasa de paro similar en la Comunidad Valenciana respecto a España. 10. Elevación precios de los biocarburantes. 11. Edad de la población en España (Descenso del rango de edad de 15-39 años para trabajar en el sector automovilístico) 12. Empresas producción semirremolques: Disponen de maquinaria y clientes. 13. Empresas del sector que decidan diversificar sus productos y adquieran la maquinaria para producirlos. 14. Empresas que fabrican semirremolques y consigan aumentar sus ventas y con ello su facturación. 15. Poder de negociación alto de las grandes empresas automovilísticas 16. Mayor poder de los proveedores de materias primas por existir pocas empresas y tratar de ser empresas de material específico. 17. Gran coste para cambiar de un proveedor específico. 18. Pocas empresas de este tipo de materia prima. 19. Competencia nacional e internacional. 20. Gran competencia por los clientes. 21. Todos ofrecen gran variedad de modelos 22. Altas barreras de salida

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputación de productos y empresa 2. Reconocimiento de la marca 3. Experiencia en el sector carrocerero. 4. Gestión de procesos 5. Generación de beneficios 6. Financiación ajena 7. Distribución del producto 8. Ofrecer el producto 9. Variedad de productos 10. Fabricación del producto 11. Reparación de maquinaria 12. Motivación directivos 13. Reclutamiento personal cualificado 14. Servicios adicionales a empleados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fabricación de camiones más largos y pesados 2. Plan PIMA Transportes sustitución de vehículos viejos por nuevo. 3. Incremento de mercado de vehículos industriales 4. Paro (Mayor oferta de trabajadores a la hora de contratar) 5. Incremento del PIB en la Comunidad Valenciana. 6. Reactivación del sector automovilístico 7. Aumento de la producción de vehículos. 8. Recuperación de mercado interior. 9. Recuperación Industrial Carrocera 10. Sector Carrocero más flexible, productivo y competitivo. 11. Aumento de afiliados al sector transportes. 12. Cursos CETRAL 13. Aumento del PIB per Cápita lo que supone mayores recursos disponibles para gastar en sus productos. 14. Aumento de las exportaciones. 15. Reducción de carburante mediante el SRD. 16. Camión piloto automático 17. Novedosa fabricación de semirremolques. 18. Estandarizado los diferentes modelos de camiones. 19. Infraestructura del País y Región 20. Aplicación NAVTRUCK 21. Tren de mercancías: elevados costes de producción y falta de infraestructuras. 22. Aviones y Barcos de mercancías: Elevados costes de elaboración y tiempo de entrega. 23. Empresas transporte de mercancías: pocos conocimientos sobre semirremolques. 24. Barreras de entrada Altas. 25. Maquinaria y Materiales de elevado coste. 26. Grado de concentración elevado. 27. No posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes. 28. Dificil integración vertical hacia delante por parte de empresas que suministran materias primas. 29. Bajo poder de negociación por parte de los proveedores generalistas. 30. Muchas empresas para la contratación de servicios de tipo generales 31. Bajo coste para cambiar de un proveedor específico. 32. Dificil integración vertical hacia adelante por parte de proveedores generalistas. 33. Posible movilidad a la fabricación de otros modelos de semirremolques 34. Crecimiento del sector a nivel nacional

Pasamos a continuación a combinar los puntos fuertes y débiles de la empresa junto con las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno para poder formular las estrategias pertinentes que pretendemos llevar a cabo.

MATRIZ DAFO	Fuerzas (F)	Debilidades (D)
	1-14	1-4
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
1-34	1. Fabricación de camiones más largos y pesados. (F8-O1) 2. Formación de sus trabajadores mediante cursos. (F14-O12)	3. Realizar acuerdos con el estado para renovar los camiones viejos. (D2-O2) 4. Realizar acuerdos con la empresa que diseño la aplicación NAVTUCK para instalarla en todos los camiones fabricados por Indetruck. (D1,D2-O20)
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1-22	5. Asistir a eventos, ferias tanto nacionales como internacionales para darse a conocer más. (F2-A19) 6. Obtener acuerdos favorables con los proveedores para obtener mayores ganancias. (F5-A16,A17)	7. Realizar acuerdos con entidades financieras para obtener financiación y de este modo la empresa ofrecerá ventajas de pago a sus clientes. (D2-A4,A20) 8. Potenciar la venta online de su gama de productos.(D1-A21)

5.2. Evaluación y selección de estrategias. Ajuste, aceptabilidad y factibilidad

El ajuste de la Estrategia

A través del ajuste de la estrategia se intenta conocer cómo las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico, representando una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según criterios de racionalidad.

Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias tratan de:

- Comparar las distintas opciones estratégicas.
- Establecer un orden de preferencia de cada estrategia.

La Matriz DAFO es un método para identificar opciones estratégicas directamente del análisis DAFO. La matriz que se muestra a continuación incorpora las opciones estratégicas obtenidas de la Matriz DAFO, donde se ponderan cada uno de los factores clave obtenidos en el análisis DAFO (Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades), como también la misión y la visión. (*Matriz adjuntada*).

Definiremos a continuación la misión y visión de Indetruck S.L., comentado anteriormente en la introducción del trabajo.

Misión

La **misión** de la empresa indetruck es ofrecer a sus clientes unos productos de alta calidad y en unos parámetros y tiempos establecidos.

Visión

En cuanto a la visión, Indetruck pretende ser la empresa líder en España en un plazo de dos años además de ampliar su mercado de negocios por el resto del mundo.

Después de realizar **el ajuste**, y obtenida las puntuaciones totales de las estrategias, observamos un claro salto de cantidad de tres de las diez estrategias, por lo cual decidimos escoger las tres que tienen una puntuación superior a 370 puntos y un coeficiente mayor a 5 puntos, siendo las siguientes:

❖ **Estrategia 1. Fabricación de Camiones más largos y pesados.**

Con esta estrategia la empresa quiere abarcar más cuota de mercado fabricando otros modelos de camiones más largos y pesado y ofrecerlos a sus clientes.

❖ **Estrategia 7. Realizar acuerdos con entidades financieras para obtener financiación y de este modo la empresa ofrecerá ventajas de pago a sus clientes.**

Esta estrategia trata de dar un servicio extra a los clientes, debido a que Indetruck potenciará acuerdos con entidades financieras para que estas favorezcan la prestación de créditos asequibles para sus clientes y de este modo aumente el número de ventas.

❖ **Estrategia 8. Potenciar la venta online de su gama de productos.**

Esta estrategia se debe a que actualmente la venta online no ha parado de crecer en los últimos años y los competidores actuales ofrecen un mejor servicio online que el nuestro.

A continuación mostramos la tabla de ajustes de estrategia resumida, en la cual aparecen las tres estrategias elegidas.

TABLA RESUMEN						
Factores	Puntuaciones Absolutas			Puntuaciones Relativas		
	Estra. 1	Estra.7	Estra.8	Estra. 1	Estra.7	Estra.8
Total	395	379	378	5,44	5,08	5,08

Como hemos comentado anteriormente escogemos las estrategias superiores a 370 y con una puntuación relativa superior a 5,08 puntos.

Hemos adjuntado el Excel con la tabla de ajustes de estrategias completa.

Aceptabilidad

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

A continuación en la tabla tenemos los grupos de interés que afectan a la empresa Indetruck S.L., siendo SI (sí que aceptan) y NO (no aceptan) en función de la relación que existe entre el grupo de interés y la estrategia analizada.

Grupos de interes	Estrategia 1	Estrategia 7	Estrategia 8
Fabricantes	SI	SI	SI
Proveedores	SI	SI	SI
Concesionarios	SI	SI	SI
Clientes finales	SI	SI	SI
Socios	SI	SI	SI
Empleados	SI	SI	SI
Bancos	SI	SI	SI

Consideramos que todos los grupos de interés en las tres estrategias sí estarían de acuerdo con su implantación. Por tanto aconsejo llevar las tres estrategias al siguiente filtro.

Factibilidad

El siguiente filtro es el de la factibilidad, donde se analiza el funcionamiento de la estrategia en la práctica. Trata de conocer la posibilidad de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios y la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

Respecto a la estrategia de **“Fabricación de camiones más largos y pesados”**, creemos que sería factible llevarla a cabo, ya que no necesitamos de recursos adicionales para implantarla, con que el encargado de fabrica encargará ordenar a los operarios de hacer los camiones más largos y pesados sería suficiente. Actualmente la nave de Indetruck ya cuenta con el equipo necesario para la fabricación de dichos camiones.

Pensamos que sería viable ya que no necesitamos de una gran inversión.

Referente a la estrategia de **“Potenciar la venta online de su gama de productos”**, al igual que la anterior estrategia, no requiere recursos adicionales para ser implantada, basta con que el departamento de informática mejore el servicio de venta online actual. Por lo anteriormente dicho, 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 **“Realizar acuerdos con entidades financieras para obtener financiación y de este modo la empresa ofrecerá ventajas de pago a sus clientes”**, si bien necesitamos principalmente llegar a acuerdo con entidades financieras lo cual no es una tarea fácil, creemos que es factible ya que no se requiere de una inversión elevada sino que es más de un buen talante negociador. Con esta estrategia se pretende dar un servicio a los clientes de indetruck, los cuales podrán tener una forma de pago más asequible. Gran parte de los clientes verían con buenos ojos estos acuerdos con el banco y nuestra empresa.

CAPÍTULO 6. PLANES DE ACCIÓN

6.1. Planes de Acción

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas.

La formulación de un Plan de Acción debe priorizar las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas.

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento de todas las acciones diseñadas.

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándolos de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo “personalizado” para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas.

Por tanto podemos definir un esquema que puede servir de guía en líneas generales para elaborar un plan de acción efectivo:

Presentación Ejecutiva del Plan

Se trata del Resumen Ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de Gestión y medición de resultados.

Definición de Objetivos del Plan

Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del Negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores, es decir se busca “ubicar” la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de Acción.

Definición de líneas Principales de Acción

Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan.

Cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa

Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales

Es indispensable que el plan de acción, contemplé en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan. Con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas.

Cronograma de Actividades

Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento.

El cronograma debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados.

Responsabilidades y Apoyos

Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de la actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializarán.

Supervisiones

El plan de acción no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento.

Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es

“oportuno” sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesiones la capacidad económica de la empresa o institución.

Decisiones Estratégicas

Las decisiones deberán tomarse “oportunamente”, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones. Es decir, un plan óptimo, deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones previas a las acomodaciones o adecuaciones de los planes

Actualizaciones

También deberá establecer la forma en que las actualizaciones se realizar producto de adecuaciones de cualquier tipo surgidos en la vida de la ejecución del plan.

6.2. Elaboración de los Planes de Acción

Nuestro plan de acción resulta el siguiente:

Objetivo: Potenciar la venta online de su gama de productos. Pretendemos con un horizonte de 6 meses hacer una reforma de nuestra página web concretamente del servicio venta que ofrecemos a los clientes. Principalmente, queremos mejorar la plantilla de ventas incluyendo todos nuestros productos clasificándolos por categorías (modelos, medidas, uso...) debido a que actualmente el servicio de venta ofrecido es muy básico.			
Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
Analizar los precios a los que venderemos online	01/01/2016	Financiero	Tiempo: 2 Meses; Inversión 1200€
Estudio servicio por los competidores	01/01/2016	Dirección	Tiempo: 2 Meses; Inversión 1100€
Analisis de nuestra plataforma	01/02/2016	Informatico	Tiempo: 2 Meses; Inversión 0€
Realizar comparativa competidores vs Indetruck	01/02/2016	Dirección	Tiempo: 3 Meses; Inversión 700€
Instalacion de un sistema de rastreo de clientes	01/03/2016	Informatico	Tiempo: 2 Meses; Inversion 500€
Incorporar categorías de productos al servicio de venta online	01/03/2016	Informatico	Tiempo: 2 Meses; Inversión 0€
Crear perfiles sociales de la empresa	01/04/2016	Informatico	Tiempo 2 Meses; Inversión 50€
Incorporar el servicio de seguimiento de pedidos	01/04/2016	Informatico	Tiempo: 2 Meses; Inversión 600€
Mejorar posicionamiento web.	01/05/2016	Informatico	Tiempo: 1 Mes; Inversión 100€
Actualizacion del contenido	01/06/2016	Informatico	Cada mes

Objetivo: Fabricar Camiones más largos y pesados. La empresa busca dirigirse a un nuevo segmento de mercado intentando ampliar nuestra gama de productos y de esta forma ampliar nuestras ventas. Esta estrategia se pretende llevar a cabo entre los meses de enero y diciembre, de este modo en enero ya poder ponerla en marcha, teniendo un coste final de 2600 €

Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
Reunion de altos cargos	01/01/2016	Dirección	Tiempo: 2 Meses; Inversión 0€
Reunion de altos cargos con jefe de producción	01/03/2016	Dirección/ Dep. Producción	Tiempo: 1 Mes; Inversión 0€
Estudio de producción adicional	01/04/2016	Departamento Producción	Tiempo: 3 Meses; Inversión 400€
Reunion con empleados	01/04/2016	Departamento Producción	Tiempo: 1 Mes; Inversión 0€
Ponerse en contacto con proveedores	01/04/2016	Departamento Comercial	Tiempo: 1 Mes; Inversión 100€
Cursos a empleados para la nueva fabricación	01/05/2016	Departamento de fabricación	Tiempo: 2 Meses; Inversión 500€
Realizar acuerdos con proveedores	01/05/2016	Departamento Comercial	Tiempo: 2 Meses; Inversión 200€
Definir estrategia a seguir	01/04/2016	Departamento de Marketing	Tiempo: 4 Meses; Inversión 500€
Fabricacion de camiones	01/07/2016	Departamento de fabricación	Tiempo: 6 Meses; Inversión 0€
Establecer precio de venta	01/09/2016	Departamento Ventas	Tiempo: 1 Mes; Inversión 0€
Publicarlo en nuestra pagina web	01/10/2016	Departamento de Marketing	Tiempo: 1 Mes; Inversión 0€
Publicarlo en revistas del sector	01/10/2016	Departamento de Marketing	Tiempo: 1 Mes; Inversión 300€
Ponerse en contacto con los clientes	01/10/2016	Departamento Comercial	Tiempo: 2 Meses; Inversión 100€
Realizar acuerdos con los clientes	01/11/2016	Departamento Comercial	Tiempo: 2 Meses; Inversión 200€

Objetivo: Realizar acuerdos con entidades financieras para obtener financiación. Con esta estrategia lo que pretende obtener la empresa es unos acuerdos beneficioso de financiación, para de este modo poder dar a los clientes facilidades de pago mejores que el resto de la competencia. Dicha estrategia empezaria a promoverse a principios de 2016 y la empresa calcula que en 12 meses se lleve a cabo. El coste total seria de 900€

Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
Reunion de altos cargos empresa	01/01/2016	Dirección	Tiempo : 1 Mes; Inversión 0€
Evaluar el tipo de financiación que desea la empresa	01/02/2016	Financiero	Tiempo: 2 Meses; Inversión 0€
Evaluar las diferentes estrategias a seguir	01/03/2016	Financiero	Tiempo: 2 Meses; Inversión 0€
Definir la estrategia a seguir	01/05/2016	Dirección	Tiempo: 2 Meses; Inversión 0€
Ponerse en contacto con las entidades financieras	01/05/2016	Dirección	Tiempo: 1 Mes; Inversión 0€
Realizar reuniones con las entidades financieras	01/06/2016	Dirección	Tiempo: 4 Meses; Inversión 500€
Realizar acuerdos con entidades financieras	01/10/2016	Dirección	Tiempo: 2Meses; Inversión 200€
Publicar acuerdos en nuestra pagina web	01/11/2016	Departamento marketing	Tiempo: 1Mes; Inversión 0€
Ponerse en contacto con los clientes	01/11/2016	Departamento comercial	Tiempo: 1 Mes; Inversión 0€
Realizar acuerdos con clientes	01/12/2016	Departamento comercial	Tiempo : 2 Meses ; Inversión 200€

A partir de las 3 anteriores tablas, podemos observar el objetivo, las acciones, la fecha objetivo, los responsables y los recursos que se van a emplear para cada una de las estrategias a seguir.

Respecto a la primer estrategia, de mejorar el servicio ofrecido de venta online, se pondría en funcionamiento en un plazo de aproximadamente de 6 meses, con un coste aproximado de 3.700€. En cuanto a la estrategia de fabricar camiones más largos y pesados, es la más compleja de las 3, y se podría poner en marcha en un plazo de 12 meses aproximadamente con un coste de 2600€. Y por último, la realización de acuerdos con entidades financiación llevaría aproximadamente un plazo de 12 meses en el caso de que no surgieran imprevistos en las negociaciones y los costes de esta estrategia sería de unos 900€.

6.3. Priorización de los Planes de Acción

En cuanto a la priorización de las estrategias, comenzaremos por mejorar el servicio de venta online que como se ha comentado en otros apartados, 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. La siguiente estrategia a seguir será la realización de acuerdos con entidades financieras que aunque no sea costosa no implica que se laboriosa, además de dar un servicio extra a nuestros clientes, debido a que nuestros competidores no tienen estos acuerdos con entidades financieras. Por último, llevaremos a cabo la estrategia de fabricar camiones más largos y pesados, que junto con las dos estrategias anteriores aumenta su potencial debido a que se pueden vender más fácilmente gracias a nuestra página web como a la financiación que obtenemos de los bancos.

6.4. Análisis Financiero

El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.

El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales. Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros. Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al “todo”.

Uno de los métodos financieros es el análisis de escenarios financieros se trata de una técnica que permite llevar a cabo la valoración de los proyectos de inversión considerando que una o más de las variables que se utilizan para la determinación de los flujos netos de caja no son variables ciertas, sino que pueden tomar varios valores, lo que dará lugar a la consideración de diversos escenarios.

Por tanto la utilización de esta técnica permite introducir el riesgo en la valoración de los proyectos de inversión.

La definición de los escenarios posibles se hace basándose en las distintas concreciones que pudieran tomar a lo largo de la vida del proyecto de inversión una serie de variables, manteniéndose el resto constantes.

VARIABLES tales como la duración del proyecto de inversión, la inversión inicial, o la evolución de los ingresos o de los gastos operativos, pueden verse afectadas por factores ajenos externos al proyecto de inversión, así como por la evolución de la coyuntura económica. De esta forma, dependiendo del valor que tomen estas variables, los Flujos Netos de Caja (FNC) asociados al proyecto de inversión objeto de análisis variarán.

Por otro lado se pueden definir tantos escenarios como se deseen. Para ello sólo es preciso hacer variaciones en las hipótesis que determinan el valor de las variables de referencia. Lo habitual es llevar a cabo el análisis de escenarios definiendo, además del escenario “más probable” o “caso base”, dos escenarios adicionales, el escenario “optimista” y el “pesimista”:

- ❖ **Escenario más probable o caso base:** Es el escenario que se espera que tenga lugar con mayor probabilidad.
- ❖ **Escenario optimista:** En este contexto, se considera que algunas, o todas, las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” o “caso base” puedan concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que mejoran las previsiones iniciales recogidas en el “escenario más probable” o “caso base”.
- ❖ **Escenario pesimista:** De forma similar al escenario anterior, en este caso las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” o “caso base” pueden concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que empeoran las previsiones iniciales.

En cuanto al análisis financiero en la práctica, hemos realizado el estudio del análisis de sensibilidad de escenarios tanto optimistas, pesimistas y conservador de cada una de las estrategias seleccionadas. Sin embargo en la estrategia de la fabricación de camiones hemos realizado un análisis financiero más exhaustivo y de un periodo de 4 años, debido a que esta estrategia es el que hacer de la empresa Indetruck S.L.

En la estrategia de la fabricación de camiones más largos y pesados hemos supuesto tres escenarios los cuales son:

- ❖ Escenario Optimista: Aumento de un 10% ingresos
- ❖ Escenario pesimista: Descenso de un 15% ingresos
- ❖ Escenario conservador: Mantenemos los ingresos

Y los resultados obtenidos después de ver estos cambios son:

Escenario Pesimista					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos		3.400.000,00	3.400.000,00	3.400.000,00	3.400.000,00
Gastos Variables		- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00
Gastos Fijos		- 600.000,00	- 600.000,00	- 600.000,00	- 600.000,00
Impuesto renta (25%)		650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00
NOPAT		1.950.000,00	1.950.000,00	1.950.000,00	1.950.000,00
Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
NOPAT		1.950.000,00	1.950.000,00	1.950.000,00	1.950.000,00
Inversion	- 2.600,00				
FCL	- 2.600,00	1.950.000,00	1.950.000,00	1.950.000,00	1.950.000,00

Escenario Optimista					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos		4.400.000,00	4.400.000,00	4.400.000,00	4.400.000,00
Gastos Variables		- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00
Gastos Fijos		- 600.000,00	- 600.000,00	- 600.000,00	- 600.000,00
Impuesto renta		900.000,00	900.000,00	900.000,00	900.000,00
NOPAT		2.700.000,00	2.700.000,00	2.700.000,00	2.700.000,00
Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
NOPAT		2.700.000,00	2.700.000,00	2.700.000,00	2.700.000,00
Inversion	- 2.600,00				
FCL	- 2.600,00	2.700.000,00	2.700.000,00	2.700.000,00	2.700.000,00

Escenario Conservador					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos		4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
Gastos Variables		- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00
Gastos Fijos		- 600.000,00	- 600.000,00	- 600.000,00	- 600.000,00
Impuesto renta		800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00
NOPAT		2.400.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00
Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
NOPAT		2.400.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00
Inversion	- 2.600,00				
FCL	- 2.600,00	2.400.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00

Al final del análisis hemos obtenido el VPN para los tres escenarios:

Escenario	VPN
Optimista	8.556.036,71
Pesimista	6.178.637,62
Conservador	7.605.077,07

En cuanto al análisis financiero de las dos estrategias que faltan hemos realizado un análisis financiero en menor profundidad y con una duración de un año.

Financiacion Bancos			
Escenarios			
	Base	Optimista	Pesimista
Ventas	4.000.000 €	6.000.000 €	3.000.000 €
Costes Variables	300.000 €	300.000 €	300.000 €
Costes Fijos	600.000 €	600.000 €	600.000 €
Inversion	900.000 €	900.000 €	900.000 €
Beneficio	2.200.000 €	4.200.000 €	1.200.000 €

Ventas Online			
Escenarios			
	Base	Optimista	Pesimista
Ventas	4.000.000 €	5.500.000 €	2.000.000 €
Costes Variables	300.000 €	300.000 €	300.000 €
Costes Fijos	600.000 €	600.000 €	600.000 €
Inversion	3.700 €	3.700 €	3.700 €
Beneficio	3.096.300 €	4.596.300 €	1.096.300 €

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

A modo de conclusión podemos decir que la empresa cuenta con una buena posición en el mercado frente a la competencia, aun siendo una empresa que ha empezado no hace mucho pero que destaca por la constante búsqueda de calidad en sus productos y la eficiencia de sus procesos. En su fábrica en Alcoy se desarrolla toda su actividad en la actualidad, pero eso no quita que en un futuro abra las otras plantas que tiene.

De todas formas destacaría los siguientes aspectos.

En el análisis interno de la empresa Indetruck S.L. en lo que respecta a las debilidades, que si bien son pocas, es muy importante eliminarlas o reducirlas al máximo. Por otra parte, sí que se han encontrado un mayor número de fortalezas, que al contrario que las debilidades es primordial mantenerlas a lo largo del tiempo.

En cuanto al análisis externo, destacar que existen un menor número de amenazas frente a un gran número de oportunidades. En referencia al microentorno, como se ha explicado anteriormente, la empresa cuenta con un posicionamiento adecuado, debido a que existen pocos competidores y la competencia entre ellos en cuanto a clientes es elevada, ya que muchos clientes (grandes empresas) han trabajado con más de una de las empresas. Para finalizar con el microentorno, decir que existe una amenaza la cual son los competidores potenciales, empresas que trabajan en el sector carroceros y que poseen la maquinaria y el capital suficiente como para comenzar a trabajar en la fabricación de nuestros productos.

En cuanto al macroentorno, existen un gran número de oportunidades, que se debe fundamentalmente a la constante y creciente innovación que existe en el campo de la tecnología y del sector carroceros como también de la mejora de la situación en la que se encuentra el país actualmente, sobre todo en lo que se refiere a las dimensiones política y económica.

Después de haber realizado los diversos análisis realizados en el informe se han elaborado 8 estrategias a seguir, de las cuales, después de haber realizado los filtros pertinentes, he elegido las 3 más relevantes:

- ❖ **Fabricación de Camiones más largos y pesados.**
- ❖ **Realizar acuerdos con entidades financieras para obtener financiación y de este modo la empresa ofrecerá ventajas de pago a sus clientes.**
- ❖ **Potenciar la venta online de su gama de productos.**

En cuanto a la fabricación de camiones más largos y pesados, consiste en dirigirse a un nuevo segmento de mercado intentando ampliar nuestra gama de productos y de esta forma ampliar nuestras ventas. Esta estrategia se pretende llevar a cabo entre los meses de enero a diciembre y de este modo ya poder ponerla en marcha, teniendo un coste final de 1500 €

Con respecto a mejorar el servicio ofrecido en la venta online. Se pretende con un horizonte de 6 meses hacer una reforma de nuestra página web concretamente del servicio venta que ofrecemos a los clientes. Principalmente, se quiere mejorar la plantilla de ventas incluyendo todos los productos clasificándolos por categorías (modelos, medidas, uso, redes sociales, etc...) debido a que actualmente el servicio de venta ofrecido es muy básico.

Por último, realizar acuerdos con entidades financieras para obtener financiación. Con esta estrategia lo que pretende obtener la empresa es unos acuerdos beneficioso de financiación, para de este modo poder dar a los clientes facilidades de pago mejores que el resto de la competencia. Dicha estrategia empezaría a promoverse a principios de 2016 y la empresa calcula que en 12 meses se lleve a cabo. El coste total sería de 400€.

Para concluir podemos decir, que la empresa Indetruck se le augura un futuro prometedor si sigue haciendo las cosas de este modo ya que es una empresa solvente a todos los efectos y además se esta posicionando fuertemente en el sector carrocerero.

A modo de conclusión personal y después de haber realizado el informe sobre Indetruck S.L, primero que nada destacar que ha sido un proyecto ilusionante y enriquecedor, el cual me ha aportado una visión más íntima de los teje manejes y mil historia que existen en una gran empresa. Además dar las gracias a las personas de la empresa que me han facilitado la información necesaria para poder desarrollar con éxito este trabajo y por consiguiente también a mi tutor del trabajo de fin de grado por guiarme en estos meses.

ANEXO TABLA DE AJUSTES DE ESTRATEGIAS COMPLETAS.

Factores	Ponderación	Puntuaciones Absolutas								Puntuaciones Relativas							
		Estra.1	Estra.2	Estra.3	Estra.4	Estra.5	Estra.6	Estra.7	Estra.8	Estra.1	Estra.2	Estra.3	Estra.4	Estra.5	Estra.6	Estra.7	Estra.8
A1. Subida del IVA (Menos poder adquisitivo)	0,011	5	6	0	0	0	5	6	7	0,06	0,07	0,00	0,00	0,06	0,07	0,08	
A2. Nuevo Régimen de Módulos	0,008	4	0	0	0	0	0	6	6	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,05	
A3. Nuevo Plan del Ministerio de Fomento	0,010	0	0	7	5	0	0	8	6	0,00	0,00	0,07	0,05	0,00	0,00	0,06	
A4. Falta de financiación por parte de entidades bancarias	0,015	8	6	0	0	0	6	10	7	0,12	0,09	0,00	0,00	0,00	0,09	0,15	
A5. Tasa de paro elevada en el país con un 21,6%.	0,011	0	0	5	0	0	4	5	6	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,05	0,06	
A6. Menor poder adquisitivo de la población	0,013	7	6	5	7	5	6	6	7	0,09	0,08	0,07	0,09	0,07	0,08	0,08	
A7. Paro en menores de 25 años con una tasa del 46,7%.	0,011	3	4	5	6	5	4	6	6	0,03	0,05	0,06	0,07	0,06	0,05	0,07	
A8. Estancamiento económico en la región.	0,013	6	5	4	6	7	5	7	6	0,08	0,07	0,05	0,08	0,09	0,07	0,09	
A9. Tasa de paro similar en la Comunidad Valenciana respecto a España.	0,010	0	0	0	6	5	4	6	5	0,00	0,00	0,06	0,05	0,04	0,05	0,05	
A10. Elevación precios de los biocarburantes.	0,013	7	7	0	0	4	0	5	7	0,09	0,09	0,00	0,00	0,05	0,00	0,07	
A11. Edad de la población en España (Descenso del rango de edad de 15-39 años para trabajar en el sector automovilístico)	0,008	6	5	0	5	6	0	4	5	0,05	0,04	0,00	0,04	0,05	0,00	0,03	
A12. Empresas producción semiremolques: Disponen de maquinaria y clientes.	0,015	8	5	8	7	6	7	6	6	0,12	0,08	0,12	0,11	0,09	0,11	0,09	
A13. Empresas del sector que decidan diversificar sus productos y adquieran la maquinaria para producirlos	0,013	8	5	7	7	5	7	6	6	0,11	0,07	0,09	0,09	0,07	0,09	0,08	
A14. Empresas que fabrican semiremolques y consigan aumentar sus ventas y con ello su facturación.	0,015	7	4	7	6	5	7	6	6	0,11	0,06	0,11	0,09	0,08	0,11	0,09	
A15. Poder de negociación alto de las grandes empresas automovilísticas.	0,017	9	0	6	4	7	6	7	7	0,15	0,00	0,10	0,07	0,12	0,10	0,12	
A16. Mayor poder de los proveedores de materias primas por existir pocas empresas y tratarse de ser empresas de mate	0,015	7	0	5	5	7	10	4	4	0,11	0,00	0,08	0,08	0,11	0,15	0,06	
A17. Gran coste para cambiar de un proveedor específico.	0,013	4	0	0	6	8	8	0	4	0,05	0,00	0,00	0,08	0,11	0,11	0,00	
A18. Pocas empresas de este tipo de materia prima.	0,015	6	0	5	8	6	7	0	4	0,09	0,00	0,08	0,12	0,09	0,11	0,00	
A19. Gran competencia por los clientes.	0,013	5	0	0	0	9	7	10	7	0,07	0,00	0,00	0,00	0,12	0,09	0,13	
A20. Competencia nacional e internacional	0,013	6	0	6	5	10	7	8	8	0,08	0,00	0,08	0,07	0,13	0,09	0,11	
A21. Todos ofrecen gran variedad de modelos	0,015	8	0	5	6	9	6	7	9	0,12	0,00	0,08	0,09	0,16	0,09	0,11	
A22. Altas barreras de salida	0,015	4	0	0	0	3	5	0	0	0,06	0,00	0,00	0,00	0,05	0,08	0,00	
O1. Fabricación de camiones más largos y pesados	0,013	10	0	5	0	7	6	7	8	0,13	0,00	0,07	0,00	0,09	0,08	0,09	
O2. Plan PIMA Transportes sustitución de vehículos viejos por nuevos.	0,015	7	0	10	0	6	5	8	7	0,11	0,00	0,15	0,00	0,09	0,08	0,12	
O3. Incremento de mercado de vehículos industriales	0,015	6	0	7	7	6	6	6	7	0,09	0,00	0,11	0,11	0,09	0,09	0,09	
O4. Paro (Mayor oferta de trabajadores a la hora de contratar)	0,013	5	7	0	0	0	0	0	0	0,07	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
O5. Incremento del PIB en la Comunidad Valenciana.	0,011	0	0	5	6	3	0	6	6	0,00	0,00	0,06	0,07	0,03	0,00	0,07	
O6. Reactivación del sector automovilístico	0,011	6	5	6	6	7	7	5	7	0,07	0,06	0,07	0,07	0,08	0,08	0,06	
O7. Aumento de la producción de vehículos.	0,013	8	3	6	6	6	6	5	6	0,11	0,04	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	
O8. Recuperación de mercado interior.	0,011	5	3	5	5	6	5	6	6	0,06	0,03	0,06	0,06	0,07	0,06	0,07	
O9. Recuperación Industrial Carrocera	0,011	7	4	5	5	7	6	7	7	0,08	0,05	0,06	0,06	0,08	0,07	0,08	
O10. Sector Carrocero más flexible, productivo y competitivo	0,017	8	7	7	7	6	7	7	8	0,15	0,14	0,14	0,14	0,10	0,12	0,14	
O11. Aumento de afiliados al sector transportes	0,010	0	9	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
O12. Cursos CETRAL	0,013	0	10	0	0	0	0	0	0	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
O13. Aumento del PIB per Capita lo que supone mayores recursos disponibles para gastar en sus productos.	0,010	5	6	4	5	7	6	6	7	0,05	0,06	0,04	0,05	0,07	0,06	0,07	
O14. Aumento de las exportaciones.	0,013	8	0	6	4	8	5	7	8	0,11	0,00	0,08	0,05	0,11	0,07	0,09	
O15. Reducción de carburante mediante el SRD.	0,013	7	0	0	0	5	0	4	6	0,09	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,05	
O16. Camión piloto automático.	0,011	7	7	0	0	6	6	0	6	0,08	0,08	0,00	0,00	0,07	0,07	0,07	
O17. Novedosa fabricación de semiremolques.	0,013	6	7	6	5	6	7	7	7	0,08	0,09	0,08	0,07	0,08	0,09	0,09	
O18. Estandarizado los diferentes modelos de camiones.	0,015	6	7	7	6	6	7	7	8	0,09	0,11	0,11	0,09	0,09	0,11	0,11	
O19. Infraestructura del País y Región	0,011	6	0	0	0	4	0	0	0	0,07	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	
O20. Aplicación NAVTRUCK	0,013	6	8	6	10	6	0	7	7	0,08	0,11	0,08	0,13	0,08	0,00	0,09	
O21. Tren de mercancías: elevados costes de producción y falta de infraestructuras.	0,013	7	0	0	0	5	0	0	0	0,09	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	
O22. Aviones y Barcos de mercancías: Elevados costes de elaboración y tiempo de entrega.	0,013	7	0	0	0	0	0	0	0	0,09	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	
O23. Empresas transporte de mercancías: pocos conocimientos sobre semiremolques.	0,013	6	0	0	0	4	0	0	0	0,08	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	
O24. Barreras de entrada Altas.	0,011	0	0	0	0	0	8	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	
O25. Maquinaria y Materiales de elevado coste.	0,011	0	0	6	5	0	7	4	0	0,00	0,00	0,07	0,06	0,00	0,08	0,05	
O26. Grado de concentración elevado.	0,013	4	0	0	0	0	7	7	0	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	
O27. No posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes.	0,010	0	0	0	0	0	0	8	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	
O28. Dificil integración vertical hacia delante por parte de empresas que suministran materias primas.	0,013	0	0	0	0	0	6	0	0	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	
O29. Bajo poder de negociación por parte de los proveedores generalistas.	0,011	0	0	0	0	0	7	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	
O30. Muchas empresas para la contratación de servicios de tipo generales	0,010	0	0	0	0	6	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	
O31. Bajo coste para cambiar de un proveedor específico.	0,013	3	0	0	0	0	0	0	0	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
O32. Dificil integración vertical hacia adelante por parte de proveedores generalistas.	0,011	4	0	0	0	0	5	0	0	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	
O33. Posible movilidad a la fabricación de otros modelos de semiremolques	0,013	2	6	6	6	7	6	6	7	0,03	0,08	0,08	0,08	0,09	0,08	0,09	
O34. Crecimiento del sector a nivel nacional	0,011	6	0	5	6	7	5	7	8	0,07	0,00	0,06	0,07	0,06	0,06	0,09	
D1. Venta online	0,015	6	6	0	10	0	0	0	10	0,09	0,09	0,00	0,15	0,00	0,00	0,15	
D2. Realización de acuerdos	0,015	5	0	9	10	10	10	10	8	0,08	0,00	0,14	0,15	0,15	0,15	0,12	
D3. Motivación personal	0,013	7	5	8	5	8	7	9	9	0,09	0,07	0,11	0,07	0,11	0,09	0,12	
D4. Gestionar cobros	0,013	0	0	0	0	0	8	8	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,11	0,00	
F1. Reputación de productos y empresa	0,013	8	7	7	6	7	7	8	8	0,11	0,09	0,09	0,08	0,09	0,09	0,11	
F2. Reconocimiento de la marca	0,013	7	8	7	6	8	7	8	8	0,09	0,11	0,09	0,08	0,11	0,09	0,11	
F3. Experiencia en el sector carrocero.	0,015	7	5	8	7	8	6	7	7	0,11	0,09	0,12	0,11	0,12	0,09	0,11	
F4. Gestión de procesos	0,013	6	6	7	0	0	7	8	0	0,08	0,08	0,09	0,00	0,00	0,09	0,11	
F5. Generación de beneficios	0,017	5	0	0	7	7	9	9	8	0,09	0,00	0,00	0,12	0,12	0,15	0,14	
F6. Financiación ajena	0,015	5	0	0	0	8	0	10	0	0,08	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	0,15	
F7. Distribución del producto	0,013	7	7	0	6	8	0	6	9	0,09	0,09	0,00	0,08	0,11	0,00	0,08	
F8. Directo el producto	0,015	7	8	7	6	8	7	8	9	0,11	0,12	0,00	0,11	0,12	0,00	0,14	
F9. Variedad de productos	0,015	6	0	8	0	7	6	6	8	0,09	0,00	0,12	0,00	0,11	0,00	0,09	
F10. Fabricación del producto	0,017	8	8	9	0	0	7	0	0	0,14	0,14	0,15	0,00	0,00	0,12	0,00	
F11. Reparación de maquinaria	0,015	7	9	9	6	0	7	0	0	0,11	0,14	0,14	0,09	0,00	0,11	0,00	
F12. Motivación directivos	0,013	6	0	8	8	8	8	9	8	0,08	0,00	0,11	0,11	0,11	0,12	0,11	
F13. Reclutamiento personal cualificado	0,013	7	9	0	6	7	7	7									

BIBLIOGRAFÍA

❖ Libros

- Capó Vicedo, J. (2015): Estrategia y Diseño de la Organización
- CARRIÓN MAROTO, J. (2007): Estrategia. De la visión a la acción. ESIC, Madrid. 2ª Edición
- GARRIDO BUJ, S. (2010): Dirección Estratégica. Mc Graw Hill, Madrid. 2ª Edición
- GRANT, R.M. (2004): Dirección Estratégica. Civitas, Madrid
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y L.A. GUERRAS MARTÍN (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas, Madrid. 4ª Edición.

❖ Enlaces web:

- <http://www.aulamarketing.net/estrategia-empresarial-prueba/direccion-estrategica-empresarial-fundamentos-basicos-2/naturaleza/proceso/fases/>
- <http://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/6543012/03/15/Economia-Motor-La-Eurocamara-aprueba-permitir-la-fabricacion>
- http://politica.elpais.com/politica/2015/01/30/actualidad/1422639714_647466.html
- <http://www.magrama.gob.es/es/prensa/noticias/el-gobierno-aprueba-el-plan-pima-transporte-con-47-millones-de-euros-en-ayudas-para-la-renovaci%C3%B3n-de-camiones-y-autobuses-/tcm7-358152-16>
- <http://www.transporte3.com/noticia/9942/el-nuevo-limite-del-regimen-de-modulos-en-el-boe>
- <http://www.anfac.com/prensa.action>
- <http://www.camionactualidad.es/noticias-transporte-por-carretera/legislacion-normativa-del-transporte-carretera/item/3326-el-ministerio-de-industria-quiere-elevar-al-5-por-ciento-objetivo-de-biocarburante-en-2016.html>
- <http://www.datosmacro.com/paro/espana>
- <http://www.datosmacro.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas/valencia?sector=Tasa+de+paro+%28EPA%29&sc=UEPAR->
- www.olesa.es/noticias/el-sector-auxiliar-del-camion-muestra-signos-de-recuperacion
- <http://www.radioalcoy.com/News/New/los-agentes-sociales-dudan-pronta-dinamizacion>
- <http://www.todotransporte.com/es/notices/2014/05/la-industria-carrocera-afronta-2014-con-una-prevision-de-crecimiento-del-10-33983.php#.VSINgJPRslc>
- <http://www.foro-ciudad.com/alicante/alcoy-alcoi/mensaje-11895741.htm>
- <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas>
- http://economia.elpais.com/economia/2015/08/27/actualidad/1440658173_271634.html

- <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/los-afiliados-a-la-seguridad-social-en-el-sector-del-transporte-y-la-logistica-aumentan>
- <http://www.transcamion.es/noticias.php/Prometedor-futuro-del-transporte-frigor%C3%ADfico-internacional.--La-imparable-producci%C3%B3n-agr%C3%ADcola-espaa%C3%B1ola./42611>
- <http://www.camionactualidad.es/noticias-transporte-por-carretera/asociaciones-transporte/item/3469-cursos-ceftral-para-profesionales-transporte-en-noviembre-2015.html>
- <http://www.atfrie.es/wordpress/index.php/2011/04/14/transporte-terrestre-frigorifico-e-innovacion-tecnologica/>
- <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/schmitz-cargobull-revoluciona-la-fabricacion-de-los-semirremolques/>
- <http://www.busesycamiones.pe/tecnologia/793-renault-trucks-navtruck-aplicacion-android-ios>
- http://economia.elpais.com/economia/2015/05/07/actualidad/1430951497_270017.html
- www.lecitrailler.com/
- www.lamberet.com
- <http://www.volquesur.com>
- <http://www.thermoeurop.com/>
- <https://www.google.es/#q=hax+y+majluf+estrategia>
- http://descuadrando.com/Estrategia_de_diversificaci%C3%B3n_no_relacionada_o_conglomerada
- <http://es.scribd.com/doc/93539010/Estrategias-Funcionales#scribd>
- <http://es.slideshare.net/GuidoCharcaLpez/estrategia-funcional>
- <http://www.aulamarketing.net/niveles-de-la-estrategia-definicion-y-competencias/>
- <http://admindeempresas.blogspot.com.es/2007/12/concepto-de-unidad-estrategica-de.html>
- <http://es.slideshare.net/blogdeirene/metastratgias>
- <http://concepto.de/mision-y-vision/>
- <http://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>
- <http://www.aulamarketing.net/la-direccion-estrategica-definicion-y-funciones/>
- <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- <http://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/>
- http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42_analisis_estrategico.html
- <http://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- <http://www.altairconsultores.com/sites/default/files/noticias/La%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>
- <http://www.ganaropciones.com/eseune/marketing23.htm>
- <http://www.aulamarketing.net/el-proceso-de-direccion-estrategica/>
- <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2011/03/el-analisis-de-sensibilidad-pa-1.htm>