



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MADERAS A. VARGAS

Alumno: DAVID MARTÍNEZ NÁGERA

ENERO, 2019

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	7
2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	7
2.2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD.....	7
2.3. CLASIFICACIÓN.....	8
2.4. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	10
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	12
4.1. ANÁLISIS EXTERNO: EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
4.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PESTEL.....	13
4.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	21
4.1.2.1. DETERMINACIÓN DEL ATRACTIVO DEL SECTOR.....	21
4.1.2.2. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	25
4.2. ANÁLISIS INTERNO.....	28
4.2.1. ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	29
4.2.2. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	31
4.3. ANÁLISIS DAFO.....	33
5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	34
5.1. ESTRATEGIAS ACTUALES.....	34
5.2. ESTRATEGIA RECOMENDADA.....	35
6. CONCLUSIONES.....	36
7. BIBLIOGRAFÍA.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA 2.1. EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL PIB.....	8
FIGURA 3.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	11
FIGURA 4.1. ENTORNO GENERAL Y ENTORNO COMPETITIVO.....	13
FIGURA 4.2. APORTACIÓN DE LA DEMANDA NACIONAL Y EL SECTOR EXTERIOR AL PIB.....	14
FIGURA 4.3. TASA DE NATALIDAD SEGÚN NACIONALIDAD DE LA MADRE...16	
FIGURA 4.4. PIRÁMIDE DE POBLACION EN ESPAÑA 2018.....	16
FIGURA 4.5. EVOLUCIÓN DEL GASTO EN I+D INTERNA.....	18
FIGURA 4.6. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....	20
FIGURA 4.7. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	21
FIGURA 4.8. MODELO DE PORTER DEL SECTOR.....	25
FIGURA 4.9. MAPA DE POSICIONAMIENTO.....	28
FIGURA 4.10. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	29
FIGURA 4.11. MATRIZ DAFO.....	33

RESUMEN

En el presente trabajo se va a efectuar un análisis de la empresa Maderas A. Vargas, ubicada en la ciudad de Baeza y cuya actividad principal está encaminada a la fabricación y comercialización de madera, muebles, suelos, etcétera.

El objetivo de este plan es el estudio estratégico de la empresa tanto a nivel externo como interno para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la misma, y en base a ello poder analizar su posición competitiva actual en el sector y obtener una visión para el futuro.

En primer lugar, se va a describir la empresa identificando la misión, visión, valores, objetivos y estructura organizativa, elementos que constituyen la base fundamental de la planificación estratégica.

La parte central del trabajo se centra en conocer los factores del entorno y su influencia sobre la empresa, detallar el nivel de atractivo de la industria, analizar el desempeño de las funciones que comprenden su actividad, así como los recursos, capacidades y estrategias que presenta.

PALABRAS CLAVE

Plan estratégico, Empresa familiar, Manufacturas, Propósitos, Entorno, Competencia, Recursos y Capacidades, Estrategia.

ABSTRACT

In this work, an analysis of Maderas A. Vargas company will be carried out. The company is located in Baeza, a little village of Jaen and its principal activity is geared to the manufacture and marketing of wood, furniture, floors, etc

The main purpose of this project is the strategic study of the company both externally and internally in order to identify the opportunities, threats, strengths and weaknesses of this corporation, and based on this, to analyse its current competitive position in the industry and obtain a general vision for the future.

First of all, the company will be described identifying the mission, vision, values, objectives and its organizational structure, elements that constitute the fundamental basis of strategic planning.

The central part of the work will be focused on knowing the environment factors and its influence on the company, detailing the level of industrial attractiveness, analysing the functions fulfilled, and finally, their resources, capacities and strategies.

KEYWORDS

Strategic plan, Family business, Manufactures, Intentions, Environment, Competition, Resources and Capacities, Strategy.

INTRODUCCIÓN

La empresa seleccionada para llevar a cabo este análisis estratégico ha sido Maderas A. Vargas, ya que se trata de una pyme que levanta mi interés por conocer más sobre el proceso estratégico que se sigue en el sector de la madera en España y más concretamente en mi ciudad. Del mismo modo, el desarrollo de este proyecto me permite llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante el grado en Administración y Dirección de Empresas.

Con este análisis se pretende estudiar el proceso de dirección y toma de decisiones que se implantan en la empresa para dar una solución a cada una de las situaciones que se le presentan tanto a nivel interno como externo.

En primer lugar, se va a exponer una breve información acerca del sector al que pertenece la empresa, con el fin de conocer su actual situación y la evolución que viene experimentando su participación en el Producto Interior Bruto (PIB). A continuación, se clasifica la empresa en función de varios criterios y se dará respuesta a las preguntas sobre cuáles son los valores y objetivos que estima importantes para conseguir el éxito, además de definir sus propósitos.

En segundo lugar, se va a recabar información para determinar las amenazas y oportunidades que configuran el entorno, así como los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la empresa y analizar la estrategia competitiva y corporativa que plantea la misma para competir en el mercado y proponer una estrategia de futuro.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Maderas A. Vargas S.L., fundada en los años 50, es una empresa familiar distribuidora de materiales, muebles, suelos, complementos y una amplia variedad de referencias para hacer que proyectos e ideas cuenten con la ayuda de un gran repertorio de productos. Ha ido evolucionando adaptándose a las preferencias, gustos y necesidades de la sociedad, hasta adquirir un estilo contemporáneo e innovador.

En 1990 se consolida como sociedad limitada, aumentando así de tamaño, debido al incremento considerado que experimenta su cuota de mercado.

La empresa lidera el sector de la madera, corcho y fabricación de muebles en la ciudad de Baeza, así como en gran parte de la provincia de Jaén. Dicha sociedad, en la actualidad, cuenta con ocho trabajadores situados en los distintos departamentos bajo la supervisión del director ejecutivo Don Andrés José Vargas Muñoz. En 2017 consigue unos ingresos de explotación de 1.505.202 millones de euros y un activo total que asciende a 1.716.992 millones de euros.

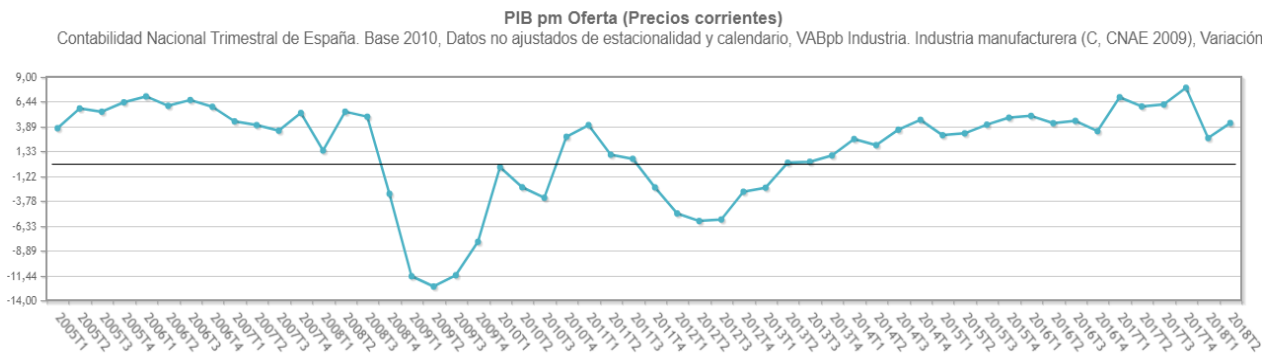
2.2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

Haciendo referencia al sector al que pertenece Maderas A. Vargas y en lo que concierne a la capacidad de producción, magnitud de inversión y la media de edad de las empresas que lo conforman, podemos decir que hoy día es uno de los grupos más activos y con mayor importancia de la economía española. La industria manufacturera es la de mayor relevancia relativa en el sector, pues representa el 65,2% del VAB sectorial.

En la figura 2.1, se puede observar la tendencia decreciente que experimenta la participación de las manufacturas (elaboración de madera, corcho y derivados) desde el inicio de la crisis económica, con una posterior recuperación a partir del tercer trimestre de 2012.

La participación de dicha industria en el PIB interanual, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), se encuentra en 4,24%. El aumento considerable de las exportaciones, la recuperación del mercado inmobiliario y el desarrollo de nuevas tecnologías podrían ser las razones que explican la mejora del sector.

Figura 2.1 Evolución de la participación de la industria manufacturera en el PIB



Fuente INE, 2018

Los costes de producción se han incrementado en los últimos periodos de forma acelerada, lo que le lleva a las empresas a repercutir dicha subida en los precios cobrados a sus clientes.

En cuanto al mercado de trabajo, en Andalucía 263.982 personas pertenecen a dicho sector, lo que se traduce en un 9% de la población ocupada de la comunidad. El empleo en el sector presenta una tendencia favorable a tasa anual, aunque a un ritmo reducido.

2.3. CLASIFICACIÓN

Antes de entrar en el análisis estratégico de Maderas A. Vargas, clasificamos la empresa tomando como referencia diversos parámetros. Entre ellos están:

1. Según la naturaleza de la actividad económica que desempeña. Maderas A. Vargas pertenece al sector secundario, también llamado sector industrial, ya que transforma la materia prima (inputs) en productos finales (outputs).
2. Según su dimensión: es una pequeña empresa, cuenta con una plantilla de ocho trabajadores con puestos y funciones definidos para cada uno de ellos. La cifra de negocios en 2017 asciende a un total de 1.505.202 millones de euros.
3. Según el ámbito de actuación hablamos de una empresa local, ofrece sus productos y servicios en la ciudad de Baeza, así como en gran parte de la comarca de la Loma.

4. Según la procedencia del capital; Maderas A. Vargas es una empresa privada conformada por dos socios, cuya finalidad es maximizar los beneficios de la misma.
5. Según la forma jurídica, es una empresa societaria de responsabilidad limitada inscrita en el Registro Mercantil, pues entre muchos criterios destacan que el capital social es superior al límite establecido y está constituida por dos socios.

2.4 PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

La misión, visión y valores organizativos constituyen la base de la planificación estratégica de toda empresa.

”La misión de una empresa debe definir su propósito y responder a la cuestión de en qué negocio o negocios nos situamos” (Robbins y Coulter, 2014) .Supone la razón de ser, la esencia de cualquier organización, definiendo con ello los límites de las funciones que desempeñan.

En cuanto a la empresa objeto de estudio, su misión es la de prestar a los clientes la mejor calidad de sus productos y servicios, garantizando innovación, creatividad y rapidez.

Por otro lado, la visión se define como “La imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería de ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización debe utilizar para fijar el camino a seguir.” (Guerras y Navas, 2015)

La visión de Maderas A. Vargas es ser una empresa conocida y preferida por los habitantes de la ciudad de Baeza y alrededores por ofrecer sus productos y servicios de calidad, eficientes y rentables.

La percepción de un producto y servicio de calidad, la cercana atención con el cliente, el correcto asesoramiento en todo momento hacia el consumidor, el continuo fomento del respeto y compañerismo entre el personal, son los valores que transfieren a Maderas A. Vargas el modo de desempeñar su trabajo. Constituyen los cimientos más relevantes de una organización, pues con estos se define a la compañía.

3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

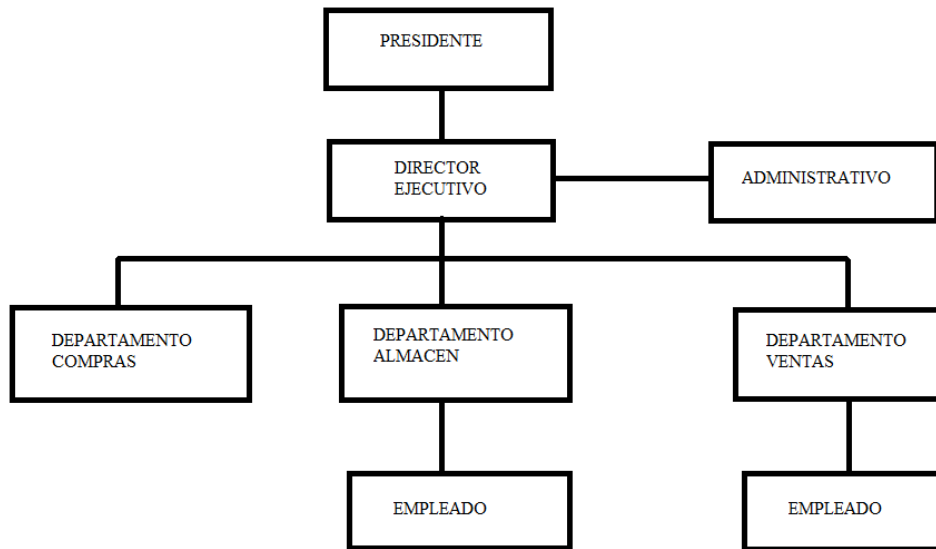
Los compromisos de una empresa están orientados a dirigir y coordinar las decisiones y acciones implantadas, así como motivar y transferir los propósitos de la empresa a los diferentes grupos de interés (Stakeholders). Tienen que definirse en base a unos criterios para evitar que afecten al correcto funcionamiento de la gestión y mejora de los resultados.

Entre los objetivos de la empresa Maderas A. Vargas que se pretenden conseguir en un medio/ largo plazo están:

- Aumentar su cuota de mercado, operando no sólo a nivel local sino también a nivel regional y nacional.
- Incrementar el grado de notoriedad y conocimiento de la empresa mediante la colaboración con otras marcas o a través de la realización de eventos.
- Prestar un trato personalizado a la necesidad de cada usuario.
- Diferenciarse de la competencia ofreciendo un producto y un servicio con cualidades reconocidas.
- Anticiparse a las necesidades y gustos de los clientes, mediante la atención proactiva.
- Incentivar la compra de los productos por parte de personas con menos de 30 años.

En cuanto a la estructura organizativa, se puede definir como una herramienta fundamental en la empresa, pues en ella se definen las tareas, se establece autoridad y departamentalización. La finalidad de dicha estructura es la de implantar una técnica de roles o papeles que van a desempeñar los miembros de la empresa para operar de forma eficiente y conseguir con ello los objetivos propuestos en la planificación.

A continuación, en la figura 3.1 se representa el organigrama del negocio, en el cuál aparecen reflejadas las diferentes partes que componen el mismo.



Fuente: Elaboración propia

1 .Núcleo de operaciones: constituido por los miembros de la empresa que desempeñan el trabajo asociado a la fabricación de productos y la prestación de servicios. Está formado por dos trabajadores encargados de proporcionar ayuda directa a las funciones de reaprovisionamiento, transformación, almacenamiento y venta.

2 .Línea media: incluye al grupo de directivos con autoridad formal que une el ápice estratégico con el núcleo de operaciones. Entre sus principales funciones está la de hacer llegar las órdenes y decisiones de la alta dirección para conseguir la correcta realización de los planes de actuación fijados, así como transferir información desde el núcleo de operaciones hacia el ápice estratégico y en sentido inverso. Está constituida por los tres responsables de los departamentos de compras, almacén y ventas.

3 .Ápice estratégico: comprende a los directivos con responsabilidad general encargados de efectuar la misión y satisfacer los intereses y necesidades de los grupos de interés que se encuentran implicados en la misma. Está representado por el presidente Don Andrés José Vargas Torres y el director ejecutivo Don Andrés José Vargas Muñoz.

4 .Staff de apoyo: lo conforman las personas que facilitan ayuda a la organización, pero sin intervenir en el flujo de operaciones. En la empresa viene representado por el administrativo.

Las unidades organizativas están diferenciadas horizontalmente en departamentos por funciones ya que están agrupadas en torno a la actividad que desempeñan (compras, almacenamiento, ventas). Esta técnica le otorga a la empresa la posibilidad de conseguir eficiencias a la hora de aunar especialidades similares y personas con habilidades y capacidades idénticas. La principal ventaja se remite a la capacidad de contar con trabajadores especializados en sus propias actividades. En cambio, el inconveniente que presenta es la dificultad de gestión, organización y comunicación entre unidades.

Los miembros de la empresa situados en el mismo nivel como son los responsables de departamento o los operarios siguen un mecanismo informal de comunicación basado en la adaptación mutua. En cambio, cuando se trata de miembros de diferentes niveles se emplea la supervisión directa como mecanismo de comunicación, en el cuál el ápice estratégico es responsable del trabajo del resto de la plantilla.

El desarrollo de la estructura organizativa supone un elemento que tiene una influencia positiva en la planificación, implantación y control de la estrategia. También constituye un recurso que favorece la obtención de ventajas competitivas y el incremento de la productividad empresarial.

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

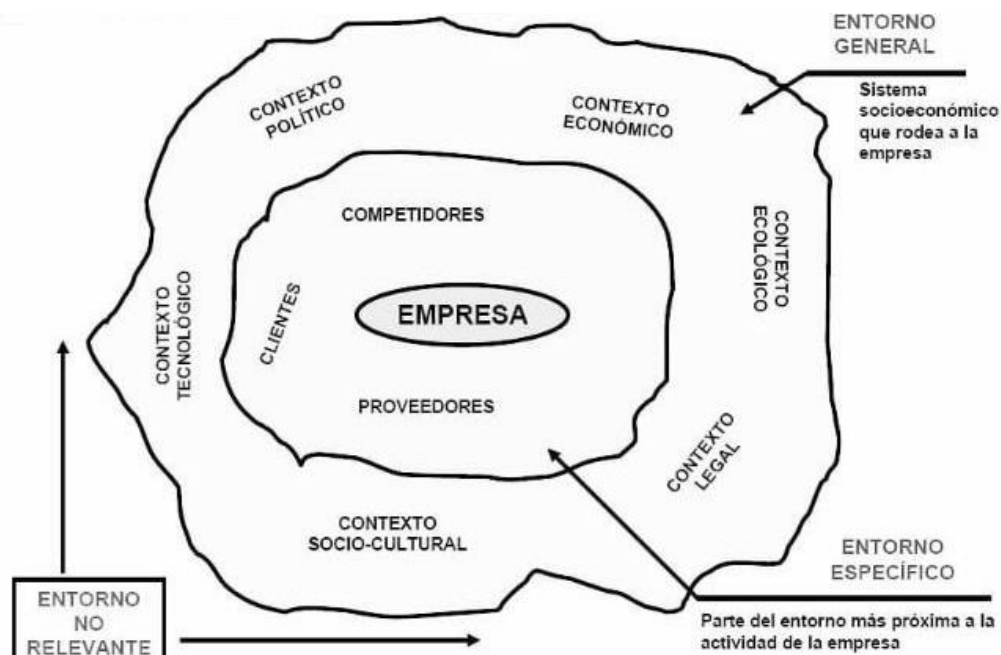
El entorno está formado por variables externas a la compañía, por lo que difícilmente ésta tenga capacidad para su precisión. El estudio del análisis externo se lleva a cabo con el objetivo de identificar y conocer las amenazas y oportunidades que tienen lugar en el entorno de una organización, y así tomar una decisión que permitan aprovechar las oportunidades y evitar o reducir las amenazas.

Podemos diferenciar dos niveles en el análisis externo, el entorno general y el entorno específico o competitivo.

El entorno general hace referencia al ámbito o marco global que afecta a todas las empresa de la misma forma. Centrándonos en la empresa objeto de estudio, el entorno general se refiere a las distintas fuerzas o factores que actúan sobre el país, como son variables políticas, económicas, socioculturales, etc.

El entorno específico o competitivo está constituido por las variables que influyen o afectan de una manera más directa, se sitúa más próximo a la empresa. Los proveedores de la madera, corcho, productos de ferretería, serían un buen ejemplo de factores del ámbito específico.

Figura 4.1. Entorno general y entorno competitivo



Fuente: Guerras y Navas, 2015

4.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

Para examinar el entorno general se va a utilizar la técnica del análisis PESTEL. En él se describe el entorno por medio de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

DIMENSIÓN POLÍTICA.

Hace referencia a los factores que pueden tener impacto en las actividades de la organización a raíz de los procesos o el ambiente político, teniendo en cuenta los matices como la estabilidad del gobierno, política fiscal, regulación del comercio internacional, etc.

En cuanto a la estabilidad del gobierno se puede decir que a pesar de la crisis que ha atravesado la economía y la elevada tasa de desempleo, España continua siendo uno de los

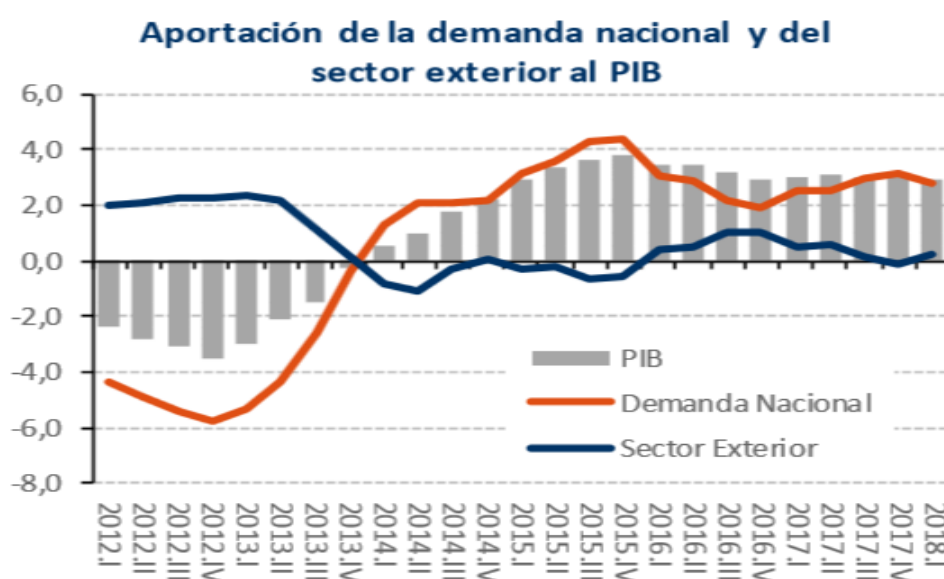
países más estables de la Unión Europea. El incremento experimentado en los ingresos conlleva a un mejor ajuste del déficit público, a pesar de la evolución expansiva y procíclica de la política fiscal en este año.

La situación política en España viene marcada por la incertidumbre en Cataluña, la desconfianza por parte de la población como consecuencia de los números casos de corrupción, así como el auge de nuevos partidos que agitan los cimientos políticos. Por el contrario, en Baeza la situación política es estable, generando compromiso y estabilidad con las empresas de la comarca, lo que reduce el riesgo y preocupación a la inversión.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

La economía española viene experimentando una evolución favorable, crece por encima de la media de la Unión Europea. En el segundo trimestre de 2018 el PIB de España ha crecido 0,6 % respecto al trimestre anterior, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Uno de los motivos que pueden explicar esta mejora es el auge de las exportaciones, sobre todo de coches, camiones, petróleo refinado y medicamentos. También el dinamismo de la demanda nacional, principalmente el gasto de las familias y la inversión en bienes de equipo, ha contribuido a dicho crecimiento. La creación de puestos de trabajos y los bajos tipos de interés han favorecido la confianza de los compradores.

Figura 4.2. Aportación de la demanda nacional y del sector exterior al PIB.



Fuente: INE y Servicio de Estudios CEOE.

Una característica importante de esta trayectoria expansiva es el incremento de la actividad, lo que conlleva a que el empleo experimente un ritmo de progreso notable. El número de personas contratadas en el tercer trimestre de 2018 fue un 3.65% mayor que el año anterior, siendo la mayor parte de los contratos de carácter indefinido (Servicio Público de Empleo Estatal, 2018). Se sustenta la creación de empleo y el descenso del paro a ritmos elevados, al mismo tiempo que se ve incrementada la población activa.

En cuanto al Índice de Precios de Consumo (IPC), que valora el desarrollo del conjunto de precios de los bienes y servicios que se producen y consumen en nuestro país, desciende hasta el 1.1 % en diciembre de 2018, consecuencia de la ralentización de los precios de la energía y los alimentos.

Nos encontramos ante una situación de deflación, pues disminuye el nivel general de precios. Esto puede tener consecuencias negativas para el desarrollo económico ya que está la posibilidad de que los usuarios pospongan el momento de realizar la compra al considerar que en los próximos días el precio a pagar por el mismo producto o servicio será menor.

DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA

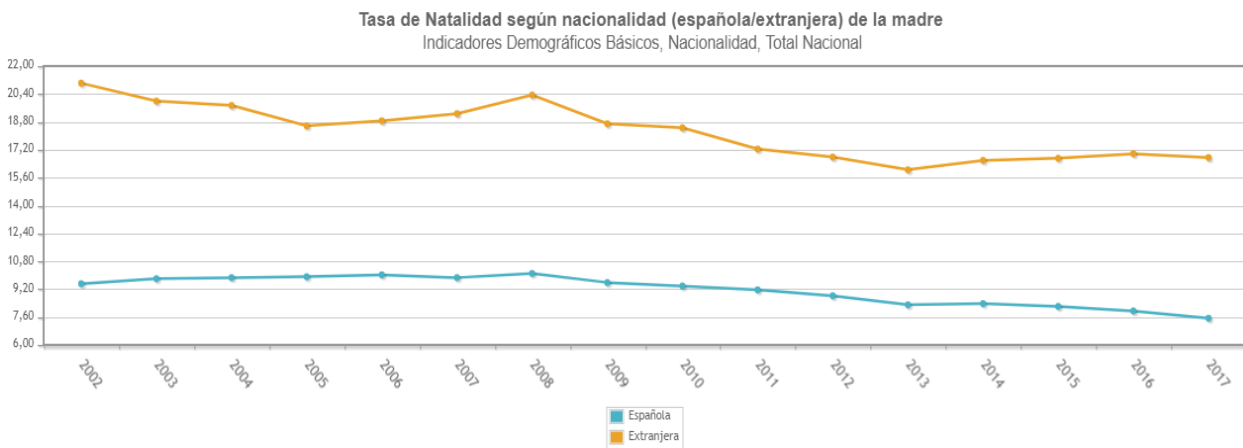
Los factores demográficos o socioculturales recogen la evolución y procesos que experimenta la población como puede ser: la esperanza de vida, la tasa de natalidad, la distribución de edades, creencias, diversidad étnica, etc.

España se sitúa en el segundo país de la OCDE con mayor esperanza de vida, con una media de 83 años. Desde 1970 hasta la actualidad, el nivel de esperanza de vida ha ido mejorando entre muchas razones por los nuevos tratamientos médicos y mejoras higiénicas. Por sexos, las mujeres viven cerca de 5 años más que los hombres, llegando a superar una media de 85 años.

En relación a la tasa de natalidad, se puede decir que 2017 ha registrado la cifra más baja en veinte años con 391.930 nacimientos, siendo el 20% de ellos pertenecientes a mujeres extranjeras. En el gráfico que se muestra a continuación, publicado en el informe de Estadística de nacimientos por el Instituto Nacional de Estadística (INE), se puede observar la tendencia decreciente que está experimentando la tasa de natalidad.

También experimenta un descenso el número de hijos por mujer hasta llegar a los 1.31, frente a los 1.38 hijos por mujer en 2007. La crisis económica que hemos atravesado, la entrada cada vez más tarde al mercado de trabajo, la inestabilidad y la tasa de desempleo podrían ser las causas que explican este descenso.

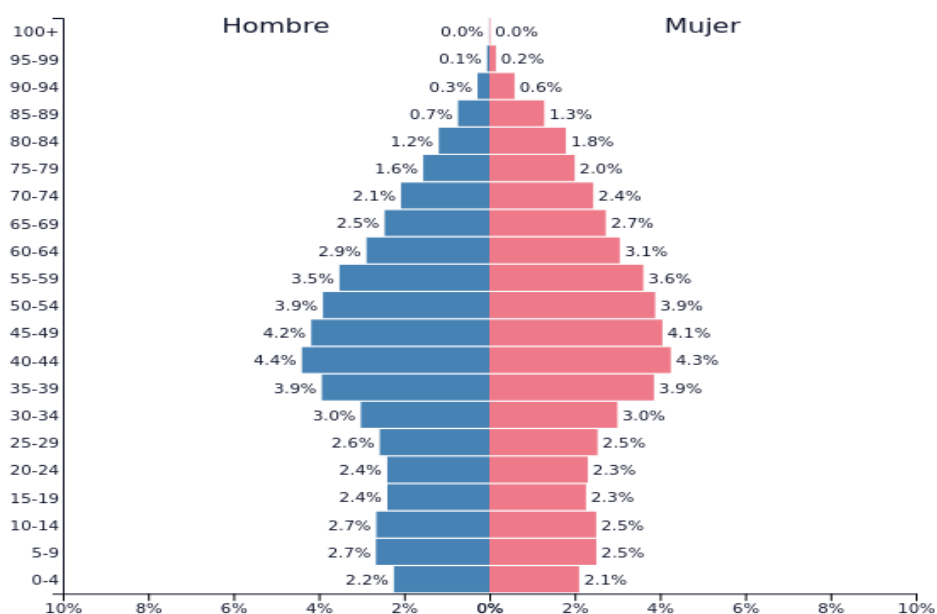
Figura 4.3. Tasa de Natalidad según nacionalidad de la madre.



Fuente: INE

Haciendo referencia a la pirámide de población, se puede observar la presencia de tres grupos de edad: jóvenes (0 a 14 años), adultos (15 a 64 años) y ancianos (mayores de 65). A día de hoy, tal y como refleja la figura 4.3 nos encontramos con una pirámide en forma progresiva, pues la mayor parte de la población se sitúa en la parte central. La base se ve reducida como consecuencia de una baja tasa de natalidad y una alta tasa de población envejecida a raíz del aumento del nivel de esperanza de vida.

Figura 4.4. Pirámide de Población en España 2018.



Fuente: Population Pyramid

En cuanto al entorno cultural, España es un país que cuenta con un amplio patrimonio cultural que se puede ver reflejado en todos los ámbitos: arte, tradiciones, literatura, lenguas, gastronomía. Los fenómenos naturales, la tradición marítima, los medios de transporte, entre otros, han contribuido a modelar la cultura del país.

A pesar de que tradicionalmente España ha sido un país católico, en la actualidad hay libertad de creencia. El idioma oficial es el castellano, aunque cuenta con lenguas y dialectos reconocidos como pueden ser el catalán, gallego, euskera, etc.

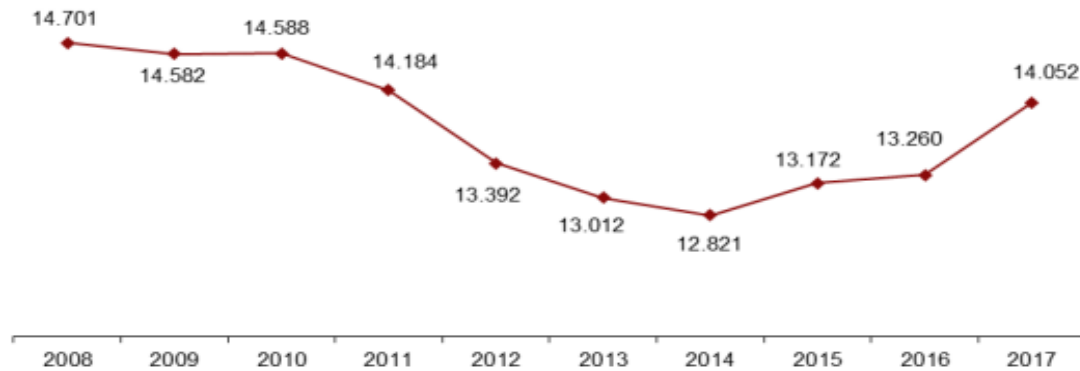
En España 5.947.106 millones de habitantes son inmigrantes, lo que supone un 12,5 % de la población, siendo la mayor parte de ellos de procedencia iberoamericana, africana y otras regiones de Europa. Según informa el INE, la cifra de migración aumenta un 30 %, motivo por el cual se explica el crecimiento de la población en 2017. La mayor parte de la inmigración (52%) pertenece al sexo femenino frente al 48% del sexo masculino. El saldo migratorio presenta unos datos positivos, cambiando así la trayectoria negativa que se venía produciendo desde 2008.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Abarca aspectos como la realización de inversión en telecomunicaciones, los avances científicos, el desarrollo de nuevos productos y procesos.

De acuerdo con los datos citados por el INE, el gasto destinado a inversión en I+D en España crece después de siete años consecutivos en descenso, hasta llegar a los 14.052 millones de euros en 2017, lo que supone el 1.20 % del PIB. El gobierno prevé que para 2020 la inversión en I+D superará el 2%, reduciendo así la brecha existente con la media de la Unión Europea.

Figura 4.5. Evolución del gasto en I+D interna en millones de euros.



Fuente: INE

Según el Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica de Innovación 2017-2020 consta de cuatro programas a nivel de estado que se refieren a los objetivos de impulsar el liderazgo a nivel internacional de dicho sistema, garantizar la sostenibilidad de formación y estudios, además de promover la competitividad del país apoyada sobre los cimientos de una tecnología firme.

Por otro lado, la revolución provocada en el ámbito empresarial por la introducción del internet y las nuevas tecnologías de la comunicación e información a la vez que supone un cambio brusco para el mismo, le aporta la ventaja de optimizar la eficiencia en cada unidad de la organización, reducir costes de producción y mejorar la asistencia de sus servicios.

DIMENSIÓN ECOLÓGICA

En la actualidad, existe una preocupación por el cuidado del medio ambiente. Las empresas entran a formar parte de un Sistema de Gestión Medioambiental que gestiona y dirige a la empresa en sus funciones a través de diversas sugerencias a cerca de sus actuaciones para alcanzar sus objetivos, y la puesta en marcha del reglamento medioambiental. Además de mejorar el medio natural, también proporciona ventajas para las empresas, entre las que están: mayor dominio de materias primas, mejora de la imagen y reputación de la empresa y supone una fuente de ayudas económicas.

El uso de las energías renovables (eólica, hidráulica, solar) conforma una alternativa considerable a los combustibles. España se ha convertido en un país relevante por la incorporación de dichas energías como fuente del plan eléctrico. Este resurgimiento conlleva a que un gran número de inversores del país como de fuera de él centren sus negocios en estas oportunidades, por lo que disminuyen los costes haciéndolas más económicas y rentables para los usuarios.

DIMENSIÓN LEGAL

En lo que concierne a la competencia en los mercados, podemos decir que existen diversas leyes de defensa de la misma siendo en España la primera de ellas en 1964 con posteriores modificaciones. La actual Ley 15/2007, de 3 de julio, tiene como objetivo proteger el correcto desarrollo competitivo del mercado, promover la mejoría de este desarrollo y pretender que sus beneficios alcancen a toda la sociedad. Existe un acuerdo en relación a la creciente relevancia de la defensa de la competencia, convirtiéndose en uno de los elementos más considerados de la política económica del país.

A raíz de la crisis que ha atravesado España se han puesto de manifiesto las deficiencias que había en materia de vínculos laborales, lo que conlleva al desarrollo de una reforma para lograr que tanto el empresario como el trabajador alcancen sus intereses. La finalidad de la ley 3/2012, de 6 de julio, es la de impulsar la contratación de trabajadores jóvenes, conseguir salarios dignos y contratos de calidad. También en legislación laboral nos encontramos con la ley del Estatuto de los Trabajadores, contenida en el BOE, que recoge los deberes y derechos en el trabajo, los tipos de contratos que existen, salarios y tiempos de trabajo, etc.

Por último, la seguridad de los productos supone una convicción en el consumo y nos viene a decir que todos los bienes que salen al mercado no deben tener ningún tipo de riesgo, y se refleja en las cualidades del mismo (forma, componentes, etiquetado, etc.). La legislación de la UE que regulan la seguridad de los productos se define en la dirección general de seguridad de productos.

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	IMPACTO				
	MN	N	I	P	MP
DIMENSION POLITICA					
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad del gobierno • Política fiscal y monetaria • Comercio exterior 					
DIMENSION ECONOMICA					
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia del PIB • Tipo de interés • Tasa de inflación • Tasa de desempleo 					
DIMENSION DEMOGRAFICA					
<ul style="list-style-type: none"> • Pirámide de edad • Esperanza de vida • Tasa de natalidad • Diversidad étnica • Nivel de educación 					
DIMENSION TECNOLÓGICA					
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión pública en I+D • Tecnologías de la información • Cambios tecnológicos 					
DIMENSION ECOLÓGICA					
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales • Cambio climático • Energías renovables • Tratamiento de residuos • Consumo de energía 					
DIMENSION LEGAL					
<ul style="list-style-type: none"> • Defensa de la competencia • Legislación laboral • Seguridad de los productos 					

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

4.1.2.1 DETERMINACIÓN DEL ATRACTIVO DEL SECTOR.

El objetivo de analizar la estructura del sector es el de exponer, conocer las principales amenazas y oportunidades que presenta la industria a la organización y que determinan la facultad que ésta tiene para conseguir beneficios.

“El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtener rentas superiores” (Porter, 1980).

Figura 4.7 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Clave para el Éxito de la Empresa

1. Poder de negociación de los clientes.

Recoge el poder que ejerce dicho grupo de actividad sobre la empresa. Los clientes adquieren un poder destacable sobre las empresas del sector de la madera porque pueden exigir y buscar una calidad superior a precios más bajos y con un servicio aumentado.

El análisis de este grupo es una variable importante en el estudio del entorno, ya que ayuda a la compañía a evaluar la contingencia de llegar al éxito y la capacidad de situarse en el mercado.

El sector de la madera, corcho y fabricación de muebles se caracteriza por una baja concentración de compradores, un reducido volumen de compra, escasa fidelidad a la marca y alta sensibilidad al precio.

Los clientes de Maderas A. Vargas son en su mayoría empresas madereras así como particulares, por lo que resultan con alto poder de recursos. Los productos ofertados divergen en el diseño, naturaleza, forma de elaboración, precio, servicio prestado, marketing realizado, etc.

El éxito de Maderas A. Vargas es el de conseguir y mantener una cartera de clientes fuertes y con bajo poder negociador, aportándoles un valor añadido a los productos mediante intangibles que superen sus expectativas. También cuenta con valores diferenciales que hacen que el consumidor compre sus productos e incluso sea capaz de pagar más, entre los que están: la facilidad de pago, la calidad ofertada implantada con un sistema de Gestión de Calidad de la norma ISO 9001:2015, la facilidad de ponerse en contacto con la empresa tanto para transmitir satisfacción como las posibles quejas a través del teléfono de contacto, pagina web o correo electrónico. Uno de los poderes más destacables que ejercen sobre la empresa se produce en la forma de pago, ya que gran parte de sus ventas está aplazado su pago a uno, dos y tres meses.

2. Rivalidad entre empresas

La rivalidad entre competidores es la actuación de las empresas que se encuentran en el sector en un momento de tiempo concreto. El atractivo de la industria será mayor, cuanto menor sea la rivalidad existente, pues la capacidad de obtener beneficios superiores es mayor.

Los factores que incurren sobre la intensidad entre competidores son:

- El número de competidores y el grado de concentración. En el sector de la madera, corcho y fabricación de muebles operan cinco competidores en Baeza, siendo una industria poco fragmentada ya que son pocas las empresas de tamaño reducido y con cuotas de mercado bajas y prácticamente semejantes.

- El ritmo de crecimiento de la industria. El sector experimenta un crecimiento consecutivo durante estos últimos años tras la recuperación económica del país y del sector inmobiliario, crecimiento de la inversión en maquinaria y la exportación.
- Barreras de salida, que suponen un gran inconveniente, evitando que las organizaciones abandonen la industria a pesar de tener beneficios relativamente bajos o negativos. Estas barreras no son relativamente elevadas y pueden ser, entre otras, los costes que proceden del cierre, despido de personal, pago de impuestos, la pérdida de sinergias productivas y comerciales.

3. Amenaza de nuevos entrantes

Hace referencia a la posible entrada de nuevas empresas en el sector que fabrican, y venden el mismo producto. La posibilidad de acceder a la industria se ve reducida con la existencia de barreras de entrada que son factores que sitúan a la nueva empresa en desventaja respecto al resto. El precio, la calidad, el volumen de ingresos y la inversión en marketing se verán afectados ante la presencia de nuevos competidores para una idéntica cuota de mercado.

Entre las barreras de entrada nos encontramos con:

Las economías de escalas, presentes en el sector de la madera, pues las nuevas empresas incurren en mayores costes de producción que las empresas ya existentes. Maderas A. Vargas es un negocio avanzado, cuenta con la experiencia, el conocimiento y la tecnología necesaria para fabricar los productos en grandes cantidades incurriendo en bajos costes.

En segundo lugar, se presenta la dificultad de acceso a los canales de distribución porque en muchos mercados tienen una capacidad limitada. Maderas A. Vargas dispone de un buen canal de distribución para conseguir el correcto aprovisionamiento de materias primas y materiales, el cual se basa en una amplia red de camiones por todo el país.

Por el contrario, no se pueden considerar barreras de entrada para el sector de la madera, corcho y fabricación de muebles la necesidad de capital pues se requiere una inversión media-baja, ni los costes de cambio de proveedor en los que incurre el usuario, ya que éstos son bajos.

4. Poder de negociación de proveedores

El poder que presentan los proveedores en este sector puede ser un importante aspecto a considerar para definir el grado de atracción de la industria. Las empresas que conforman los proveedores de inputs están poco concentrados, no existe un gran número de proveedores y las compras que se efectúan son a gran escala.

En cuanto al grado de diferenciación del producto, nos encontramos en una industria con materiales homogéneos, poco diferenciados y con precios bajos por lo que el poder de negociación de proveedores es bajo. En dicho sector la posibilidad de que las empresas proveedoras lleven a cabo el proceso de integración vertical hacia delante es relativamente baja, pues requiere una elevada inversión en instalaciones, maquinaria, costes de entrada en canales de distribución.

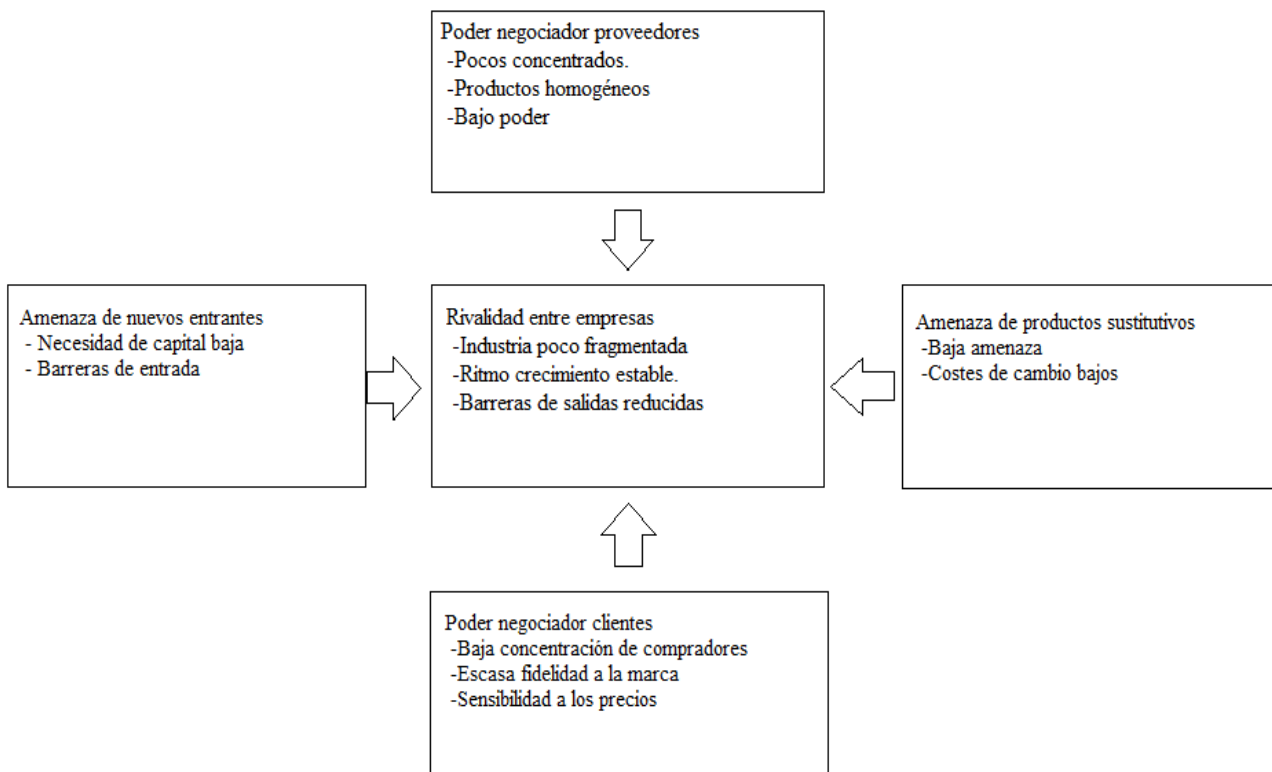
5. Amenaza de productos sustitutivos

Se refiere a la disposición con las que los clientes pueden remplazar un bien o servicio por otro. Constituyen una amenaza real ya que no sólo suponen una alternativa al cliente, sino que también favorecen el precio o el rendimiento del bien. Esta amenaza se produce cuando no hay diferencia de valor entre productos en el mercado, en situaciones de dificultad económica o por los bajos costes de cambio por parte de comprador.

En la actualidad existen productos sustitutos a la madera y corcho entre los que están: el plástico (polímero de gran peso molecular resultante de procesos químicos), WPC (combinación de filamentos de madera o bambú con fibras de policloruro de vinilo), Recowood (material reciclado formado por polietileno de baja densidad, polietileno de alta densidad y polipropileno).

Maderas A. Vargas trata de disminuir la amenaza que estos productos suponen para su negocio mediante la diferenciación al incrementar el valor añadido percibido por los consumidores como puede ser ofreciendo la experiencia y no el bien en sí, mejorando el servicio de posventa, etc.

Figura 4.8 Modelo de Porter del sector de la madera, corcho y fabricación de muebles.



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Vamos a llevar a cabo un estudio del nivel de competencia presente en el sector de la madera, corcho y fabricación de muebles en Baeza, pues el mayor porcentaje de sus ventas se producen en esta ciudad. Implica recabar información de las empresas competidoras que ofrecen productos y prestan servicios similares a los de Maderas A. Vargas con el fin de conocer dónde están, qué ofrecen, número de empleado, volumen ingresos y nivel de activo presentan.

A continuación se exponen las principales características de los competidores más directos que presenta nuestra empresa:

En primer lugar nos encontramos con Ebanistería la Merced S.L.L., fundada en 1998 se dedica a la fabricación de muebles, puertas y estructuras únicamente para decoración interior de edificios y locales. La empresa, situada en el polígono industrial La Dehesilla, cuenta con dos trabajadores y se constituyen como los únicos socios de la misma.

Presenta en 2017 un volumen de ingresos de euros 130.178 euros quedándose a 3.766 euros de resultado del ejercicio, siendo 286.657 euros su activo total. Los precios que establecen para sus productos se establecen en base a la mano de obra necesaria, la materia prima empleada y calidad de los mismos.

Entre sus objetivos se encuentran los de conocer y adaptarse en todo momento a las situaciones particulares de cada cliente, demostrar la calidad del bien y servicio prestado, así como reducir el impacto medioambiental con el uso de productos menos contaminantes.

En segundo lugar tenemos Bricobaeza S.L., empresa dedicada a la fabricación de piezas de carpintería, parquet, estructuras de madera para la construcción. Está ubicada en el polígono industrial La Dehesilla y su fecha de constitución fue en 2006. En la actualidad no tiene empleados contratados siendo los dos accionistas que la conforman los que desempeñan sus funciones.

Según los datos publicados por la base de datos SABI, el total activo de la sociedad asciende a 91.857 euros, obtiene en 2017 unos ingresos de explotación de 5.400 euros. La empresa presenta un fondo de maniobra negativo, por lo que no dispone de recursos suficientes para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, es decir, no tiene suficiente capacidad de liquidez.

La sociedad plantea como principios a seguir los de superar el punto anual de ventas establecido en al menos 30%, experimentar un incremento en las ventas producidas on-line y ofrecer unos productos a bajo coste.

Por otro lado, está Coferpu S.L. que es una empresa dedicada a la venta al por mayor de maderas, puertas y tarimas que ubicada en la ciudad de Úbeda, presta también sus servicios en Baeza. La sociedad cuenta con cuatro trabajadores desde el momento de su constitución (1994) y trabaja a nivel nacional.

Haciendo referencia al ámbito económico-financiero, podemos decir que la empresa presenta en 2017 un activo de 469.731 euros y un pasivo de 348.948 euros, lo que da un fondo de maniobra positivo, es decir, la empresa tiene capacidad de liquidez. El volumen de ventas en el último año asciende a 661.856 euros, siendo su ratio de rentabilidad económica negativo de 8.6%.

Entre sus compromisos están: ofrecer productos de calidad a un precio económico para todos, fomentar el uso de materiales que cuiden el medio ambiente y prestar un servicio personalizado a cada usuario.

En último lugar, se presenta la multinacional Ikea, que a pesar de no estar próximo a la zona donde opera Madera A. Vargas supone una amenaza a raíz de la crisis que ha atravesado el país. Ikea ofrece muebles y artículos decorativos para el hogar, con la posibilidad de montarlos en sus casas siguiendo unas instrucciones. La principal diferencia entre dicha empresa y el negocio familiar de Maderas A. Vargas radica en que nuestra empresa fabrica los productos con diseños propios para cada cliente y con un servicio para montar cada idea. Sin embargo, Ikea desarrolla productos a gran escala con diseños estándares.

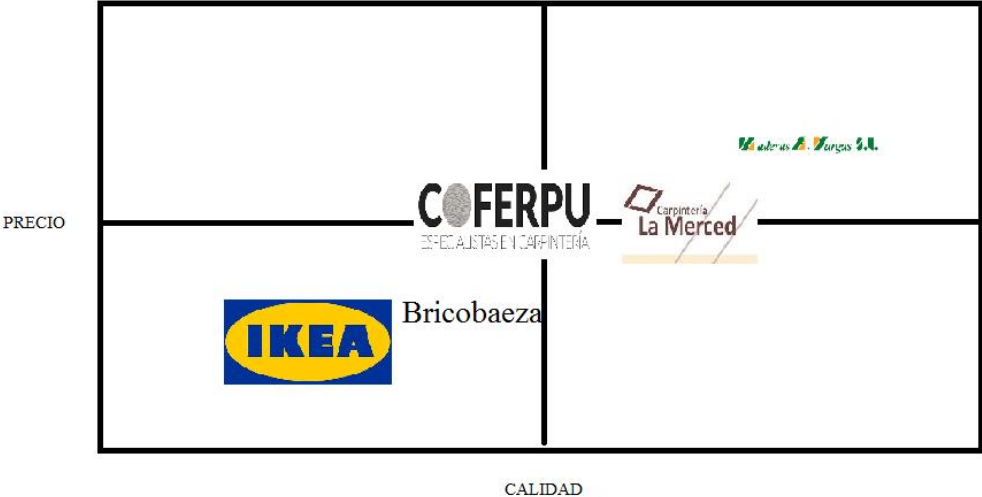
Su principal objetivo es el de convertirse en una empresa independiente desde la perspectiva energética, de ahí que emplee cerca de dos millones de euros en energías renovables, además de producir productos más sostenibles con el medio.

A continuación, se muestra en la figura 4.9 un mapa de posicionamiento, una herramienta muy utilizada en el ámbito del marketing para ver la situación que presenta nuestra organización en relación con la competencia presente en la mente de los clientes. Para dicho análisis se va a tomar como parámetros la calidad en el eje vertical y el precio en el horizontal.

Se puede observar que Madera A. Vargas ofrece un producto de mayor calidad a un precio superior que el resto de las empresas, ya que la materia prima empleada para la fabricación de los mismos se caracteriza por la resistencia, durabilidad e impermeabilidad. Está considerada como la empresa con mayor calidad del mercado en la zona.

Ikea va dirigido al segmento de mercado que busca productos de calidad menor a un precio más barato. La oferta de Coferpu y ebanistería la Merced se sitúa en la zona central del grafico, tienen calidad media a un precio acorde a la misma y se dirigen a un segmento más amplio de consumidores.

Figura 4.9 Mapa de posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia

4.2 ANÁLISIS INTERNO

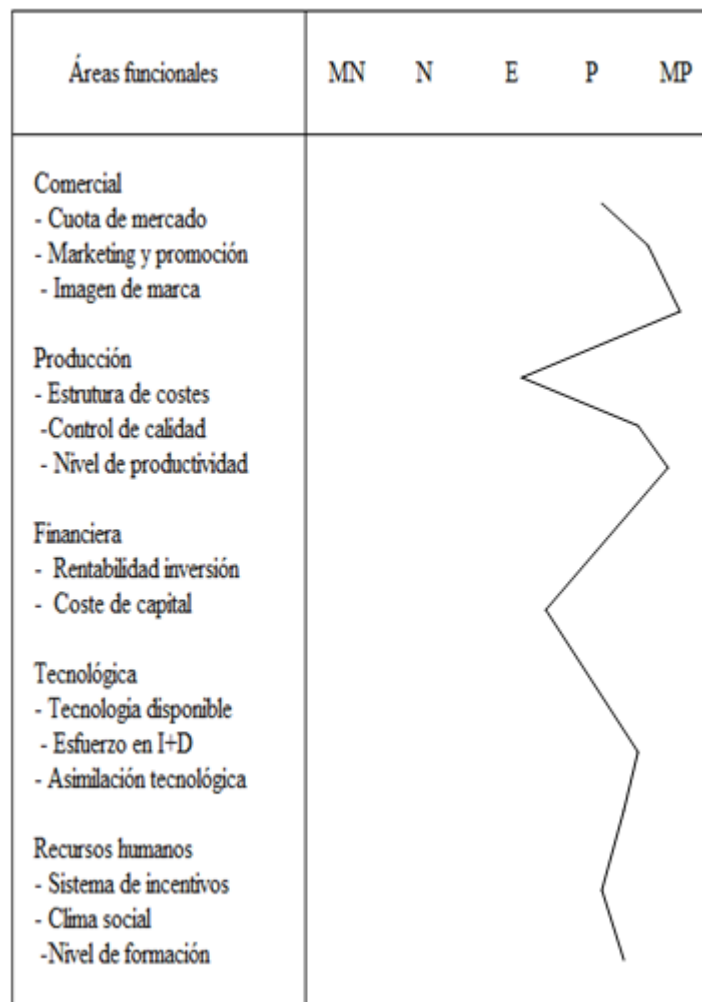
En este epígrafe, se va a llevar a cabo un estudio interno de la empresa con el fin de identificar, determinar y analizar las fortalezas y debilidades que presenta la misma ante el impacto del entorno. Este estudio conlleva el análisis funcional de la empresa mediante el uso de la técnica del perfil estratégico para conocer los aspectos fuertes y débiles del negocio.

Por otra parte, se analizarán los recursos (tangibles e intangibles) y capacidades que se han ido consiguiendo desde su constitución, de su utilización y de las decisiones tomadas a lo largo de su trayectoria.

4.2.1 ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

En primer lugar, este análisis se va realizar con el perfil estratégico de la empresa que implica conocer lo que se está ejecutando en cada una de las funciones que conforman su actividad, para llegar a identificar las fortalezas y debilidades. El desarrollo de esta técnica conlleva la realización de una lista de las variables relevantes de la empresa y su posterior valoración. Como se mencionará a continuación, los salientes que se dirigen hacia la derecha se traducen como puntos fuertes o fortalezas y los salientes hacia la izquierda como puntos débiles o debilidades.

Figura 4.10 Perfil estratégico de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En relación al área comercial, Maderas A. Vargas posee una ventaja destacable en la cuota de mercado ya que representa, según los datos publicados por el INE, la mayor parte de las ventas totales del mercado con un 30% aproximadamente. Por el contrario, la competencia se encuentra en equilibrio porque presentan una cuota de mercado positiva a distribuir entre las empresas restantes. La imagen de marca es significativa para los clientes, pues nuestra marca se traduce en calidad y satisfacción para los mismos. El marketing y promoción que realiza la empresa se sustenta en incrementar su imagen, dar a conocer los productos que ofertan y fomentar su consumo.

Con respecto al área de producción, se observa que Madera A. Vargas realiza esfuerzos por lograr que sus productos sean de alta calidad y se fabriquen consiguiendo economías de escala para que se vea repercutido en los precios que pagan los clientes por los mismos.

Para aumentar la productividad, se implantan objetivos específicos y un sistema de incentivos para cada trabajador, se fomentan las sinergias y la gestión adecuada del tiempo de trabajo.

En lo que concierne al área financiera, Maderas A. Vargas presenta una evolución favorable, los ingresos de explotación han aumentado y los ratios en los últimos años con porcentajes positivo. En 2017 la empresa consigue unos ingresos de 1.505.202 millones de euros frente a los 861.784 euros que factura en 2012. En contraposición y en relación al coste de capital se observa una situación inestable, al aumentar el nivel de calidad que se quiere ofertar hace que el coste en el que se incurre para fabricar los productos aumente.

En el área tecnológica, la empresa cuenta con un nivel tecnológico de alta resolución y realiza una destacable inversión en I+D con el fin de incrementar la productividad, la rentabilidad y mejorar la imagen y reputación de la organización. La empresa controla diariamente el sistema que implantó para certificar la calidad en el desempeño de sus funciones, además de incorporar avances al mismo.

Dentro del área de recursos humanos, Maderas A. Vargas presenta un sistema de incentivos mediante el cual la mayor parte de los trabajadores se vieron favorecidos con salarios mayores vinculados a un rendimiento mayor y dos pagas extras a lo largo del año, lo que da lugar a una mayor satisfacción de los empleados. Se dispone de normas que regulen y contribuyan a que el ambiente de trabajo sea favorable, respetuoso y evite discusiones.

Por otro lado, la empresa motiva a los trabajadores para que sigan adquiriendo formación mediante la realización de cursos y talleres para ampliar conocimientos y conseguir experiencia.

Se pueden extraer por lo tanto que los puntos fuertes de la empresa objeto de estudio se encuentran en el en el área comercial, producción y tecnológica. En el extremo de puntos débiles o debilidades que presenta Maderas A. Vargas son en parte el área financiera por el coste del capital y el área de producción por la estructura de costes.

4.2.2 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

En la actualidad, los recursos y capacidades tienen un papel importante a la hora de determinar la identidad de la empresa, ya que su beneficio resulta de la combinación de los recursos y capacidades que posee y las peculiaridades del entorno en el que se encuentra.

Los recursos se definen como “El conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia.”(Guerras y Navas, 2015). Para llevar a cabo el análisis de los recursos que tiene Maderas A. Vargas vamos a dividirlos en tangibles (fáciles de identificar y medir) e intangibles (son no materiales, difíciles de medir), siendo estos últimos los que adquieren mayor importancia cuando son participes de capacidades organizativas.

Entre los recursos tangibles que presenta la empresa podemos destacar:

- Nave industrial situada en la Avenida Alcalde Puche Pardo, donde lleva a cabo su actividad.
- Maquinaria. Madera A. Vargas cuenta con una amplia variedad de máquinas e instalaciones para realizar todos los procesos necesarios de cortado, laminado, pulido, adherencia, etc.
- Vehículos. La empresa dispone de tres camiones encargados del transporte de la materia prima y productos terminados, dos vehículos para el transporte de materiales para el interior de la nave.
- Materias primas valoradas en 1.253.205 millones de euros, para la fabricación y comercialización de los productos.
- Las herramientas, los equipos y las aplicaciones informáticas empleadas.

En el otro extremo, se encuentran los recursos intangibles que suponen una fuente de ventaja competitiva y una vía para el éxito de Maderas A. Vargas.

En primer lugar, se puede mencionar la destacable imagen y reputación de la empresa, lo que le permite diferenciarse y ser reconocida sobre las demás empresas competidoras del sector en Baeza. Esto se debe entre muchas razones a ofertar productos y servicios con una calidad superior a las expectativas de los consumidores y a la percepción por parte de los clientes de la alta responsabilidad social y medioambiental que está implantada en la empresa.

Por otro lado, resalta el capital humano que la compone. Maderas A. Vargas cuenta con ocho trabajadores cualificados con los conocimientos, experiencia y habilidades requeridas para la consecución de los objetivos planificados. Entre los planes que lleva a cabo la empresa para atraer y mantener capital humano favorable destacan: un procedimiento para la selección del personal en caso de necesitar mano de obra, así como un proyecto de formación constante que dota a los empleados de los conocimientos actualizados.

Las capacidades, referidas al conjunto de conocimientos, talentos, actitudes y cualidades que se aplican en el desarrollo de las actividades en un entorno preciso, que posee también le otorgan una ventaja competitiva que le diferencia.

Maderas A. Vargas tiene la capacidad de adaptación en el diseño y elaboración de los productos. La empresa conoce, estudia y define la necesidad que presenta el cliente y lleva a cabo un diseño y un método de fabricación propio, lo que consigue que el cliente quede satisfecho.

De igual modo, se beneficia de la capacidad de dar una respuesta rápida a la satisfacción del usuario. Se trata de reducir al mínimo el tiempo que se lleva desde que se acepta la petición hasta que el cliente recibe el producto, ya que cuenta con el equipo material y humano capacitado.

Por último, posee la habilidad de una adecuada gestión de los procesos y actividades. Se lleva a cabo una planificación de: las labores a desempeñar y los riesgos que conllevan, del proceso de gestión del servicio de venta y posventa, de las decisiones de mantenimiento de infraestructuras, etc.

4.3 ANÁLISIS DAFO

A continuación, se va a representar la matriz DAFO para analizar la realidad actual de Maderas A. Vargas en cuanto a las fortalezas y debilidades que presenta, así como las amenazas y oportunidades del entorno en el que actúa. En ella se recoge un resumen de todo el estudio estratégico que se ha realizado anteriormente tanto a nivel interno, como a nivel externo.

Figura 4.11 Matriz DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los productos ofertados. - Buen servicio prestado. - Amplia variedad de productos. - Reconocimiento de marca. - Experiencia en el sector. - Capacidad de adaptación al cliente. - Ubicación de las instalaciones. - Alto nivel tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución centralizada en la comarca de la Loma. - Dificultad control de costes. - Notables mermas sufridas. - Inexistencia de un departamento de marketing.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la demanda. - Expansión a mercados nuevos. - Aumento del poder adquisitivo de la población. - Diversificación de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la competencia en el sector. - Impacto de las TICS. - Cambios en los gustos y preferencias de la población. - Aparición de productos sustitutivos. - Pirámide de población invertida. - Leyes protectoras del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1 ESTRATEGIAS ACTUALES

En este apartado y en base a la información recabada, se van a analizar las estrategias competitivas y corporativas que ha planificado la empresa para conseguir mayor valor. En ellas se definen las actuaciones, pautas y recursos que se van a disponer para cumplir con los objetivos que se habían establecido anteriormente.

La estrategia competitiva que sigue Maderas A. Vargas es la de diferenciación, pues la empresa ofrece a sus clientes un producto con un servicio exclusivo. La capacidad de tener una amplia oferta innovadora, diferente y propia le otorga a la empresa la posesión de una ventaja destacable sobre la competencia, ya que ellos no pueden entregar los mismos productos que la compañía ofrece. Esta ventaja se traduce en convertirse en el negocio relevante y preferente para el consumidor, además de crearle lealtad porque el bien satisface una necesidad y realiza su función.

Entre las características que presenta la empresa para poseer esta ventaja distintiva está la capacidad de adaptación a las necesidades y preferencias de los clientes, comercializando productos con el diseño, tamaño y tonalidad propios a cada uno de ellos. También se caracteriza por el tiempo reducido que emplea la empresa en dar respuesta a las demandas de los consumidores, pues se esfuerza en fabricar y terminar el pedido con la mayor brevedad posible.

La estrategia corporativa que sigue la empresa es la de crecimiento, tiene por objetivo aumentar el volumen de ventas, la rentabilidad y la cuota de mercado a través de la desarrollo de nuevos mercados. Maderas A. Vargas persigue incrementar los ingresos con los mismos productos y el mismo servicio en mercados diferentes al que está acostumbrado a operar. La compañía cuenta con elevadas tasas de eficacia y eficiencia en el mercado presente por lo que pretende entrar en nuevos mercados menos saturados y posee los recursos materiales, económicos y humanos precisos.

5.2 ESTRATEGIA RECOMENDADA

En mi opinión, la empresa podría optar también por una estrategia de crecimiento basado en la diversificación relacionada de actividades, lo que consistiría en desarrollar una línea de productos elaborados con materiales reciclados y elementos que sean igual de resistentes que la madera que viene usando como materia prima. El objetivo de esta idea es el de dirigirse a ese segmento de mercado nuevo para la empresa con una amplia variedad de productos que además de ser innovadores, son elaborados con técnicas que regulan y protegen el medio ambiente.

Además de la gran ventaja que adquiere Maderas A. Vargas con la puesta en marcha de esta estrategia por la posibilidad de compartir recursos, capacidades y conocimientos que viene empleando en la elaboración de sus productos tradicionales y con ello generar sinergias, puede ver mejorada su imagen y reputación por parte de la población al estar colaborando con la reducción de la contaminación y el cuidado del medio ambiente.

CONCLUSIONES

Como resultado del proyecto de análisis estratégico presentado, es posible llegar a la conclusión de que nos encontramos en un sector de actividad que se está recuperando de los efectos negativos que ha sufrido a raíz de la crisis por la que ha atravesado la economía española desde 2007, donde el empleo, el PIB y el resto de indicadores sociales, económicos y financieros se han visto perjudicados.

La empresa viene desarrollando un comportamiento proactivo para competir y mantenerse en un mercado tan dinámico y competitivo, con la capacidad de poder aprovecharse de las ventajas y reducir el impacto negativo de las amenazas que se le presentan. Además cuenta con una destacable posición competitiva, pues los clientes perciben la empresa como una marca que ofrece productos de calidad acompañados de un servicio personalizado a las características y necesidades propias de su público objetivo (target).

Por otro lado, destaca de la empresa sus puntos fuertes en las dimensiones de recursos humanos, comercial y productividad. La empresa cuenta con un capital humano capacitado y formado para el desempeño de sus funciones, ya que invierte en formación constante en cursos y ciclos que le permitan adaptarse a las invenciones tecnológicas y comerciales, lo que se constituye como la parte intangible más relevante que posee Maderas A. Vargas. Como punto débil presenta la dificultad del control de costes de producción en los que incurre por invertir en la calidad de los productos y materias prima que adquiere para la fabricación de sus outputs.

Como recomendación estratégica le planteo adoptar la diversificación de actividades además de mantener la estrategia que viene desarrollando, ya que le permite entrar en nuevos mercados con productos nuevos pero que guardan una relación con los que viene comercializando consiguiendo así compartir recursos, experimentar una reducción de sus aspectos débiles y aumentar el valor de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9ª ed.). México: McGraw-Hill.

Corona, J. (2011), Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos. Barcelona: Deusto.

David, F.R. (2003), Conceptos de Administración Estratégica. (9ª edición). México: Pearson.

Grant, R.M. (2014), Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. (8ª edición). Madrid: Thompson-Cívitas.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007), La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. (4ª edición). Madrid: Thompson-Reuters Cívitas.

Hernandez Ortiz, M.J. (Coord.). (2014), Administración de empresas. (2ª edición). Madrid: Pirámide.

Robbins, S.P. y Coulter M. (2012), Administración (13ª edición). México: Prentice Hall.

Kotler, P y Armstrong G. (2017), Fundamentos de marketing (13ª ed.). México: Pearson

Maroto, J.C. (2006), Estrategia. De la visión a la acción. Madrid: Esic.

Quintero, J.A.J. (2017). Dirección estratégica. Madrid: Pirámide.

Rodríguez, O.A. (2017), Marketing. Estrategias y Tendencias. (2ª edición). Editorial: Sanz y Torres.

WEBGRAFÍA

Boletín Oficial del Estado, <https://www.boe.es/>, (accedido en enero de 2019)

El economista, <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/9313561/08/18/Los-retos-de-la-industria-del-mueble.html>, (accedido en diciembre de 2018)

Ikea, <https://www.ikea.com/es/es/>, (accedido en diciembre de 2018)

Instituto Nacional de Estadística, <https://www.ine.es/>, (accedido en diciembre de 2018)

Maderas A. Vargas, <https://maderasvargasbaeza.com/>, (accedido en noviembre de 2018)

Ministerio de Economía y Empresa, <http://www.mineco.gob.es/>, (accedido en enero de 2019)

SABI, <https://0-sabi.bvdinfo.com.avalos.ujaen.es/version-2017126/Report.serv? CID=386&context=17SFD8H9TU307PT&SeqNr=0>, (accedido en diciembre de 2018)

Lantero, F. (3 de Agosto de 2018). Los restos de la industria del mueble. El economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/9313561/08/18/Los-retos-de-la-industria-del-mueble.html>