

**ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS**  
**Universidad de Sevilla**



**INGENIERIA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

**PROYECTO FIN DE CARRERA**

**Plan de Marketing para una fábrica de conductores  
eléctricos de instrumentación industrial**

**Autor:** Carlos Vaya Rodríguez  
**Tutor:** D. Javier Navascués Fernández  
**Departamento:** Organización Industrial y Gestión de Empresas  
**Fecha:** Mayo de 2002

## **INDICE DE CONTENIDOS**

1. OBJETO DEL PROYECTO .....	6
1.1 Resumen del documento.....	8
2. ANTECEDENTES. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	9
3. INTRODUCCION AL PLAN DE MARKETING.....	13
3.1 Definiciones.....	17
3.2 Ventajas de elaborar un plan de marketing.....	23
3.3 Desarrollo del plan de marketing.....	24
4. METODOLOGIA ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING.....	27
4.1 Análisis de la situación. ....	29
4.2 Diagnóstico de la situación. ....	51
4.3 Fijación de objetivos.....	55
4.4 Elección de estrategias.....	59
4.5 Planes de acción.....	73
4.6. Control y seguimiento.....	74
4.7 Viabilidad del proyecto. Estudio económico y financiero.....	75
5. EL PLAN DE MARKETING DE CABLEMAS.....	76
5.1 Análisis externo de la situación. ....	77
5.1.1. Análisis del macroentorno de la empresa.....	78
5.1.2. Sector de actividad, perfil de competitividad.....	111
5.1.3. Análisis del mercado de referencia. ....	125
5.1.3.1. Características generales de los mercados industriales. ....	127
5.1.3.2. Agentes fundamentales del mercado de referencia. ....	130
5.1.3.3. Segmentación del mercado. ....	135
5.1.3.4. Análisis cuantitativo del mercado de referencia.....	141
5.1.4. Análisis de la competencia.....	151
5.2. Análisis interno de la situación. ....	167
5.2.1. Capacidades de los promotores.....	169
5.2.2. Recursos humanos.....	170
5.2.3. Instalaciones productivas. ....	173



5.2.4. Recursos financieros. ....	181
5.2.5. Análisis de empresas asociadas Cableservicio y Tecnos. ....	186
5.3. Diagnóstico de la situación (DAFO). ....	190
5.3.1. Valoración. DAFO cuantitativa.....	196
5.3.2. Resumen de diagnóstico DAFO.....	199
5.4. Fijación de objetivos.....	200
5.5. Elección de estrategias.....	206
5.5.1. Estrategia corporativa.....	206
5.5.2. Estrategia de cartera. ....	209
5.5.3. Estrategia de segmentación y posicionamiento.....	211
5.5.4. Estrategias de marketing mix. ....	214
5.6. Planes de Acción.....	218
5.6.1. Plan de acción 1: Mejora estructura organizativa y RR.HH. ....	219
5.6.2. Plan de acción 2: Adecuación de los recursos productivos.....	221
5.6.3. Plan de acción 3: Plan de calidad y obtención ISO 9001.....	223
5.6.4. Plan de acción 4: Obtención de homologaciones de industria. ....	225
5.6.5. Plan de acción 5: Elección de nuevos distribuidores. ....	227
5.6.6. Plan de acción 6: Mejora de la competitividad. ....	229
5.6.7. Plan de acción 7: Optimización de la calidad de servicio.....	231
5.6.8. Plan de acción 8: Plan específico de comunicación. ....	233
5.6.9. Plan de acción 9: Obtención de subvenciones. ....	235
5.7. Control y seguimiento del Plan.....	239
6. ANALISIS DE VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA. ....	240
6.1. Identificación y clasificación de los costes de Cablemas .....	241
6.2. Cálculo del punto de equilibrio.....	243
6.3. Cálculo del Capital circulante.....	247
6.4. Análisis del proyecto de inversión.....	253
6.5. Cuentas previsionales de resultado y balances. ....	273
7. CONCLUSIONES FINALES. ....	278
BIBLIOGRAFIA.....	280
ANEXO I: CARACTERISTICAS TECNICAS DEL PRODUCTO	
ANEXO II: LA INDUSTRIA EN ESPAÑA	
ANEXO III: EL PROCESO DE FABRICACION	



## **INDICE DE FIGURAS**

3.1	Ciclo de vida del producto.....	21
3.2	Etapas de un plan de marketing. ....	25
4.1	Macroentorno de la empresa.....	30
4.2	Modelo de fuerzas competitivas de M. Porter. ....	35
4.3	Diagnóstico de situación. ....	52
5.1	Análisis del macroentorno de la empresa. ....	78
5.2	Modelo de las fuerzas competitivas de Porter. ....	112
5.3	Distribución y cliente objetivo para mantenimiento de instalaciones. ....	136
5.4	Distribución y cliente objetivo para ampliación de líneas productivas. ....	137
5.5	Distribución y cliente objetivo para nuevas líneas de producción. ....	138
5.6	Distribución y cliente objetivo para nueva planta. ....	139
5.7	Exportaciones españolas de cables eléctricos.....	143
5.8	Diagrama de crecimiento y tendencia en el mercado de cables de instrumentación....	150
5.9	Estrategia de crecimiento (Matriz de Ansoff). ....	210
5.10	Organigrama de CABLEMAS.....	219
6.1	Análisis gráfico del punto de equilibrio. ....	246
6.2	Elementos del ciclo de explotación, periodo de maduración. ....	248



## **INDICE DE TABLAS**

5.1	Tasa de variación anual del índice de producción industrial.....	83
5.2	Tasa de paro de la población activa.....	84
5.3.	Déficit público en las principales economías. ....	84
5.4.	Evolución del PIB en las principales economías.....	85
5.5	Evolución de la variación interanual consumo final de hogares españoles.....	87
5.6	Variación porcentual trimestral anualizada de PIB. ....	89
5.7	IPC anual medio en España. ....	90
5.8	Tipos de interés en principales zonas económicas. ....	97
5.9	Segmentación del mercado de referencia. ....	140
5.10	Datos cuantitativos del sector años 99/01. ....	141
5.11	Datos cuantitativos del sector por tipo de producto. ....	145
5.12	Datos cuantitativos del mercado de referencia.....	147
5.13	Estimación de mercado para años 2002/03. ....	149
5.14	Ventas y estimaciones de Tecnos y Cableservicio años 2000/03.....	189
5.15	Volumen y estimación de compras de Tecnos y Cableservicio años 2000/03.....	189
5.16	Ventas de Cablemas a empresas asociadas Tecnos y Cableservicio años 2001/03....	202
5.17	Objetivos de ventas de CABLEMAS.....	203
5.18	Objetivo de participación de mercado.....	204
5.19	Estrategia de Segmentación.....	211
5.20	Identificación de objetivos y estrategias con planes de acción. ....	237
5.21	Presupuestos de planes de acción. ....	238
6.1	Relación de costes fijos y variables de CABLEMAS.....	242
6.2	Cálculo de flujos de caja y análisis de inversión.....	260
6.3	Cálculo de financiación y flujo de caja resultante.....	265
6.4	Evolución y estado de la tesorería (D/Financiación 1). ....	266
6.5	Cálculo de flujo tras financiación 1 y 2.....	270
6.6	Evolución y estado de la tesorería (D/Financiación 1 y 2). ....	271
6.7	Cuenta de explotación del proyecto.....	275
6.8	Balances de situación del proyecto. ....	276
6.9	Situación y estado de la tesorería basado en las cuentas anuales.....	277

## **1. OBJETO DEL PROYECTO**

El sector de cables eléctricos a experimentado en el último cuarto de siglo una evolución muy significativa. El desarrollo de nuevos tipos de productos, unido a una demanda más exigente destinada a cubrir nuevas necesidades y aplicaciones, a tenido como consecuencia el aumento de la diversidad de tipos de fabricados.

Tradicionalmente en España la comercialización para este mercado ha estado canalizada a través de distribuidores. El aumento en los últimos años del grado de concentración de los principales fabricantes, unido a un mayor poder de negociación de algunos clientes finales, ha propiciado la pérdida de posición competitiva de los distribuidores especializados en este tipo de producto. De echo, es cada vez más significativa la venta directa por parte de fabricantes a clientes finales, principalmente grandes instaladores e Industrias. Todo ello hace que esta actividad se vea amenazada de cara al futuro.

Como respuesta a esta situación los accionistas de dos empresas de distribución, de cables especiales, quieren analizar la posibilidad de comprar una fábrica de conductores y adaptarla a alguno de los tipos de productos estratégicos para ellas. Inicialmente, se ha pensado en seleccionar, por importancia estratégica y rentabilidad aportada, la línea cables de instrumentación para aplicaciones en la industria.

Para ello, deben dar respuesta a una serie de interrogantes para acceder a este mercado, seleccionar los segmentos apropiados, aprovechar y rentabilizar los recursos, seleccionar las estrategias y determinar los planes de acción más adecuados que garanticen los objetivos fijados. Por ello, se decide realizar un Plan de Marketing

Por lo tanto, el objeto del presente proyecto es la elaboración de un Plan de Marketing para una empresa de fabricación de cables de instrumentación, que contemple los siguientes aspectos:

- Análisis de la situación tanto externa como interna
- Diagnostico de situación
- Fijación de objetivos
- Elección de estrategias
- Planes de acción

Como objeto adicional, este proyecto pretende establecer la rentabilidad y viabilidad financiera de la iniciativa a través del estudio de:

- Determinación de costes
- Calculo del punto de equilibrio
- Necesidades de capital circulante
- Estudio y rentabilidad del proyecto de inversión
- Viabilidad financiera

## **1.1 RESUMEN DEL DOCUMENTO**

El presente documento consta de tres partes bien diferenciadas, una primera parte donde se pretende mostrar una introducción al plan de Marketing y la metodología empleada para su elaboración, otra en la que, de acuerdo a esta metodología, se desarrolla el caso concreto del Plan de Marketing de la iniciativa *CABLEMAS* y una tercera y ultima dedicada a evaluar la rentabilidad y la viabilidad financiera del proyecto.

La primera de estas dos partes recogidas en los capítulos 3 y 4 describe que es un plan de marketing y los contenidos necesarios de los que debe constar, así como de un recorrido por todos los pasos que hay que seguir para su correcta elaboración.

La segunda parte, contenida en el capítulo 5, es la aplicación de esta metodología al caso concreto de la iniciativa planteada.

La tercera incluye el estudio de viabilidad económico financiero desarrollado para este proyecto. El capítulo 6 recoge este estudio que facilitará la información necesaria para la toma de la decisión definitiva de llevar a cabo esta iniciativa.

Por último, en el capítulo 7, se desarrollarán y plasmarán las conclusiones finales del presente documento.

Como documentos complementarios se presentan la bibliografía consultada y anexos que ofrecen información adicional del asunto tratado.

## **2. ANTECEDENTES. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Desde el comienzo de la fabricación de conductores, hace mas de un siglo, el mercado ha ido evolucionando y demandado cables cada vez más especiales y específicos. Fruto de ello es la gran variedad de tipos para distintas aplicaciones que podemos encontrar hoy en día:

Cables media tensión

Cables energía baja tensión

Cables telefónicos

Cables de fibra óptica

Cables de Instrumentación

Cables Informáticos

Otros tipos

Muy pocos fabricantes son capaces de satisfacer la totalidad de gamas y tipos reconocidos, debido a que tienden a centrarse en aquellos para los cuales su estructura capacidad y recursos son los más adecuados.

Con el objetivo de ofrecer al mercado un servicio completo, favoreciendo la actividad del fabricante, surgen empresas dedicadas a la comercialización y distribución de todo tipo de cables que ofrecen este producto a instaladores, constructoras, industrias y minoristas. Dos de estas empresas creadas en la década de los 80, *CABLESERVICIO* y *TECNOSA*, tienen sus orígenes en estos argumentos.

En la actualidad, ambas empresas, cuentan con una actividad muy dilatada en estos mercados y una experiencia superior a los 15 años. A lo largo de estos años, ambas compañías, llegaron a cuerdos en un esfuerzo de conseguir ventajas y aprovechar el poder de negociación de sus volúmenes acumulados. Con el tiempo y debido a una ausencia de incompatibilidades en sus mercados objetivos se produjeron alianzas estratégicas que culminaron con un traspaso de capitales entre los accionistas mayoritarios.

El volumen resultante de la actividad de ambas compañías superaba en el año 2000 los 2500 millones de pesetas (unos 15 millones de euros). Entre las distintas líneas de producto que comercializan estas empresas, destacan por su importancia, los cables de instrumentación, señal y control que se dirigen al sector industrial.



El volumen de negocio de estos tipos de cables ha experimentado en la década de los 90 un crecimiento muy significativo. Los motivos más destacados que han proporcionado este alto crecimiento lo encontramos en el buen ciclo industrial y la posibilidad de satisfacer nuevas necesidades de aplicación, como la mejora de procesos mediante el control y la automatización de instalaciones productivas.

Por otra parte, el margen que proporcionan estos tipos de productos a estas empresas en su cuenta de explotación es muy superior a los que aportan otros cables mas estandarizados y generales. La alta especialización y el histórico de actividad de ambas compañías a supuesto desarrollar un posicionamiento muy destacado en este tipo de producto. Sus volúmenes de negocio en esta área alcanzaron durante el 2000 los 530 millones de pesetas (unos 3,19 millones de euros)

Todo esto supone que los cables de Instrumentación, señal y control sean una línea de producto y de negocio estratégica para ambas compañías.

El sector de cables, considerado este a nivel genérico, se ha caracterizado por ser un sector muy competitivo incluso en sus momentos de alto crecimiento, esto viene dado por un cierto nivel de caos, debido a alto número de fabricantes y distribuidores que actúan con políticas muy diversas.

En los último años, como respuesta a este nivel de competencia elevada, algunos fabricantes han decidido trabajar de forma directa con grandes clientes, principalmente, industrias y grandes instaladores eléctricos, con considerables volúmenes de compras, prescindiendo de las distribuidores y mayoristas.

Esta tendencia, que aunque no es generalizada, supone una tremenda amenaza para ambas compañías, que ven en la integración hacia adelante de fabricantes un futuro muy incierto.

Una de las fábricas proveedora de estas comerciales es *Trenzados y Cableados de Zaragoza, S.A.* Esta empresa, dedicada a la fabricación de conductores eléctricos, ha centrado su actividad en productos destinados al mercado general, básicamente cables de baja tensión por debajo de 1 KV. Solo un 20% de su producción lo destina a la fabricación de cables de instrumentación aunque por sus recursos productivos no puede abarcar la gama completa de estos tipos de cables.

La actividad de esta empresa se remonta a principios de los 80 y entre sus características más significativas podemos destacar

- Estructura organizativa deficiente
- Una gestión basada en un sistema tradicional muy viciado
- Socios desmotivados por la agresividad del sector
- No se ha producido un relevo generacional, superando todos los socios los 60 años de edad.

Esto les ha llevado a plantearse vender la empresa o liquidarla.

En esta situación aparece la **oportunidad** de adquirir esta fábrica por parte de los accionistas de *CABLESERVICIO* y *TECNOSA* en unas buenas condiciones de precio.

**La visión** de los socios y dirigentes de las empresas *CABLESERVICIO* y *TECNOSA*, es aprovechar esta oportunidad de adquirir activos, con el objetivo de cubrir parte de las necesidades de una nueva empresa, *CABLEMAS*, dedicada a la fabricación de Conductores eléctricos.

Este proyecto empresarial contrarrestaría la amenaza que supone para *TECNOSA* y *CABLESERVICIO* la integración hacia adelante de fabricantes de conductores.

Un primer acuerdo, situaría la compra de activos de *Trenzados y Cableados de Zaragoza, S.A.* en 780.000, unos 130 millones de pesetas. Estos activos representarían la totalidad del inmovilizado material de esta fábrica, con exclusión de los terrenos y construcciones. Para estos se contemplaría realizar un contrato de arrendamiento o alquiler a largo plazo, que incluyera una cláusula de opción de compra a partir del tercer año y válida hasta el sexto año posterior a la firma del mismo.

El personal de esta planta pasaría a formar parte de la nueva compañía sin incluir los cargos directivos que son ocupados por los socios actuales.

- **Definición del problema**

De esta situación y de la oportunidad descrita surge la iniciativa del proyecto de *CABLEMAS*. Los primeros análisis reflejan que esta iniciativa puede ser beneficiosa para los promotores del proyecto, no obstante aparecen una serie de dificultades y problemas iniciales:

- Competencia creciente en el sector general de cables eléctricos.
- Ciclo económico desfavorable.
- Grandes Multinacionales que encabezan la lista de empresas fabricantes con grandes recursos.

La situación descrita requiere la realización de un análisis en profundidad de la misma, que recoja los factores influyentes, tanto a nivel externo como interno y a partir de un diagnóstico, desarrollar las estrategias y planes de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos marcados.

Por lo tanto necesitamos conocer:

- Que situación tanto a nivel externo como interno rodea al proyecto.
- Que tipos de pares producto mercado serian los más adecuados para comenzar la actividad.
- Cuales serian nuestros clientes objetivos
- Que objetivos a corto y medio plazo se fijarían
- Que estrategias y acciones serian necesarias para que la compañía pudiera mantenerse en el/los mercado/os seleccionados.

Por ello, se decide realizar un Plan de Marketing para la empresa *CABLEMAS* que dé respuestas a las preguntas anteriormente planteadas.

Dada la magnitud de la inversión que conlleva la iniciativa, este Plan de Marketing requiere una evaluación adicional de la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto.

### **3. INTRODUCCION AL PLAN DE MARKETING.**

El siglo XX ha sido testigo de cómo el lenguaje empresarial se ha ido nutriendo de una serie de términos de tipo técnico que han encontrado un asentamiento progresivo incluso en el habla coloquial. El marketing es, no cabe duda, uno de esos términos mágicos de los que empresarios y gentes de empresa echan mano hoy en día, casi constantemente.

Como punto de partida, se puede aceptar que el marketing constituye el conjunto de actividades que implican la organización de la comunicación y del intercambio entre la producción y el consumo.

Hablar de marketing es hablar del cliente como receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial.

El éxito de las empresas no siempre ha dependido de su orientación hacia el cliente. Un examen del pensamiento empresarial demuestra que el concepto de la importancia de asegurar la satisfacción de los clientes es una dimensión relativamente reciente del pensamiento empresarial moderno; de hecho aún en la actualidad no es universalmente aceptado ni comprendido. En muchas empresas el papel del marketing está todavía evolucionando.

Fabricar productos que tengan valor para los clientes y que éstos los adquieran es una actividad fundamental de las empresas, pero existen dos circunstancias que le han dado mayor importancia si cabe a dicha actividad:

- El incremento de la competitividad en el mundo empresarial.
- La pérdida del contacto con los clientes.- Separados de ellos a la vez por la geografía y por la organización jerárquica de la empresa, el planificador toma sus decisiones de acuerdo con lo que piensa que el cliente necesita y desea. Las decisiones se adoptan con las mejores intenciones, pero las toman personas que están muy lejos de los clientes, que a su vez han cambiado y cuyas necesidades están evolucionando y desarrollándose constantemente.

Es pues, la función de marketing la que debe conectar la empresa con su mercado, investigando y atendiendo las necesidades que en él mismo se manifiestan. Y todo esta se realiza en competencia con los productos o marcas de otras empresas que interactúan en el mismo mercado. La supervivencia de la empresa está condicionada a que el desarrollo de las citadas actividades permitan la obtención de beneficios o el cumplimiento de objetivos previamente definidos.



Para llevar a cabo las actividades de la función de marketing, la empresa debe poner en marcha un proceso que supone la planificación, ejecución y control de actividades y decisiones orientadas a facilitar el proceso de intercambio.

Para ello, la empresa debe tener un enfoque de marketing cuya filosofía empresarial no empezó a cristalizar hasta principios de los cincuenta. El enfoque de marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo, así como entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia.

Levitt hizo una síntesis de las diferencias entre el enfoque de ventas y el enfoque de marketing.

“El enfoque de ventas se centra en las necesidades del vendedor; el enfoque de marketing en las necesidades del comprador, el enfoque ventas se preocupa por las necesidades del vendedor por transformar su producto en tesorería; el enfoque marketing se preocupa en satisfacer las necesidades del cliente a través del producto y del conjunto de beneficios asociados con su entrega y consumo”.

El enfoque de marketing se apoya sobre cuatro pilares: definición del mercado, orientación hacia el cliente, coordinación de marketing y rentabilidad. El enfoque de ventas tiene una perspectiva de dentro hacia fuera, en la que el punto de partida es la empresa, centrándose en sus productos y buscando una venta agresiva y gran promoción para producir rentabilidad. El enfoque marketing toma una perspectiva de fuera hacia dentro, en la que el punto de partida es un mercado bien definido que se centra en las necesidades del cliente, coordina todas las actividades que afectan a los clientes y produce beneficios a través de la satisfacción de los mismos. En esencia, el enfoque de marketing es un esfuerzo de intercambio centrado en el mercado, orientado al cliente y dirigido a través de la coordinación del marketing a generar satisfacción en los clientes como llave para satisfacer los objetivos de la organización.

Con respecto a los cuatro pilares básicos del enfoque de marketing hay que indicar:

- Definición del Mercado.- Las empresas tienen que definir cuidadosamente su público objetivo.
- Orientación al cliente. La identificación de las necesidades y deseos de los clientes no siempre resulta una tarea fácil. Esta orientación requiere que la empresa defina las necesidades del cliente desde el punto de vista de este último y no desde el punto de vista de la empresa.

- Coordinación de marketing. Desafortunadamente no todo el personal está entrenado o motivado para trabajar por el cliente. La coordinación de marketing implica dos aspectos:
  - Las distintas funciones de marketing –ventas, publicidad, gestión de productos, investigación de marketing, etc.- deben estar coordinados entre ellas. Estas funciones deben coordinarse desde el punto de vista del cliente.
  - El departamento de marketing debe coordinarse con el resto de los departamentos y no funcionará nunca bien si se le considera meramente como un departamento aislado; sólo lo hará adecuadamente cuando todos los empleados sean sensibles al efecto que sus actuaciones tienen en la satisfacción de los clientes.

Por estas razones, el concepto marketing requiere que la compañía lleve a cabo no solamente un marketing externo, sino también un marketing interno. El marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal para que sirva a los clientes con la máxima calidad de servicio que la asignación de recursos de la empresa permita. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo, ya que no tiene sentido prometer servicios excelentes cuando la compañía no está preparada para proporcionarlos.

- Rentabilidad. El propósito del enfoque de marketing es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, uno de los cuales es rentabilizar sus proyectos empresariales no solo teniendo en cuenta el corto plazo sino también el medio y largo plazo

Muchas las empresas no entienden o no acogen el concepto marketing hasta que son conducidas a él por circunstancias externas. Algunas de estas circunstancias se indican a continuación:

- Declive de las ventas.- Las empresas experimentan caídas en sus ventas, cunde el pánico y buscan afanosamente respuestas.
- Crecimiento lento.- El crecimiento lento de las ventas conduce a algunas compañías a lanzarse a nuevos mercados. En ese momento aparece la necesidad de utilizar herramientas de marketing si quieren identificar, valorar y seleccionar nuevas oportunidades con expectativas de éxito.
- Cambiantes modelos de comportamiento de compra.- Muchas empresas operan en mercados que se caracterizan porque los deseos de los clientes cambian con rapidez. Estas compañías necesitan una buena tecnología de marketing si desean una adaptación continua al cliente.

- Competencia creciente.- Empresas muy satisfechas de sí mismas pueden ser atacadas por compañías fuertes en marketing y verse obligadas a alcanzar el conocimiento de esta disciplina para soportar el reto.

Vista la importancia de la función de marketing, se hace necesario llevar a cabo una planificación sistemática de los recursos con los que la empresa cuenta o puede contar, para alcanzar una serie de objetivos de Marketing que se fijen. Dicha planificación se plasma en el denominado Plan de Marketing, el cual, pasaremos a continuación a definir para posteriormente detallar las fases de las que consta.

### 3.1 DEFINICIONES

- **El plan de Marketing**

El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan las estrategias, los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

Numerosos teóricos del Marketing han definido el concepto del Plan de Marketing; a continuación se enumeran algunas de las definiciones más conocidas:

Según P. Kotler “un Plan de Marketing es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos del Marketing-Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso”.

Para M. Santesmases «la finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un Plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo». Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta las relaciones con todas las áreas relevantes de la organización. El Plan de Marketing consiste, pues, en una formulación de los objetivos y acciones.

Para Schoell, el Plan de Marketing no es más que la planificación comercial en atención constante a los distintos elementos que hacen posible la realidad producto y el fenómeno venta a través de la generación o estimación de necesidades en el mercado.

El plan de Marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de Marketing y para ello, el documento debe ser claro y, sobre todo, efectivo.

El Plan de Marketing requiere la máxima información posible de todos los ámbitos y departamentos de la empresa para, con datos suficientes, poder afrontar los retos que todo mercado plantea, a través de un documento escrito y ordenado cronológicamente.

El Plan de Marketing tiene la responsabilidad de gestionar o administrar el proceso de intercambio que la empresa establece con su mercado. La gestión del proceso de intercambio supone, por una parte, el diseño y la realización de actividades orientadas a investigar las

necesidades y deseos del mercado, con la finalidad posterior de diseñar una oferta que se adapte a tales exigencias.

En resumen, un Plan de Marketing debe ser: un documento de trabajo escrito, ordenado y definido y revisable periódicamente que combine con precisión los elementos del Marketing-Mix y que permita saber cuándo y cómo se alcanzarán los objetivos prefijados en el plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado.

Como complemento a las definiciones, es necesario distinguir dos tipos de Plan de Marketing según su significación y los objetivos que persiguen:

- Planes de Marketing para nuevos productos o una nueva actividad.  
Se realiza con anterioridad al lanzamiento o al comienzo de la actividad
- Planes de Marketing anuales (o cualquier otro período).  
Se realiza para aquellos productos y/o servicios ya establecidos en el mercado

- **Marketing Mix**

El Marketing Mix es la combinación de los cuatro instrumentos básicos del marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

Es imprescindible analizar con detenimiento las cuatro variables del Marketing Mix, valorando especialmente las ventajas competitivas que se pueden obtener respecto a la competencia.

#### El producto

No se debe pensar en el producto o gama de productos únicamente desde la perspectiva de las características técnicas que posee, sino desde el punto de vista de sus ventajas competitivas en relación con la competencia.

En algunas ocasiones las ventajas competitivas no son tangibles a primera vista. Por ejemplo un buen posicionamiento del producto ha podido crear en la mente de los consumidores determinadas motivaciones de compra.



No se debe olvidar tampoco que esas ventajas también existen debido a las características técnicas, o relacionadas con la marca o el propio diseño, o en temas relacionados con la financiación, garantía, etc.

Tres serán los componentes esenciales que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar una gama de producto: la coherencia, la amplitud o extensión y la profundidad. La coherencia relaciona a una línea de productos que esté formada por aquellos que sean de la misma naturaleza, que se comercialice a grupos de consumidores homogéneos, a través de canales del mismo tipo, o tengan un entorno de precios similar.

Se habla de amplitud o extensión cuando hace referencia al número de líneas diferentes de productos que tiene una empresa. La profundidad se refiere al número total de productos o marcas que componen una línea de productos determinada.

Una vez conocido el Mix de producto es necesario plantear cuáles serían las razones para argumentar sobre la amplitud, la profundidad y los atributos del mismo.

Algunas de estas razones podrían ser, las mismas oportunidades de mercado dentro de un mismo segmento, o el atender a determinados subsegmentos. Otra razón sería ser consecuencia de una importante reacción de la competencia o de una posible estrategia de diversificar hacia unos mercados concretos.

### El Precio

El precio es un instrumento clave en el que no solo se debe apreciar la contraprestación económica recibida por la empresa y su valoración en base a los importes totales de costes. Como en el caso del producto se tendrá en cuenta las ventajas competitivas que puede aportar y a raíz de esto, asignar los precios correspondientes teniendo en cuenta la estrategia global de la compañía.

El precio será una de las piezas clave en la imagen de la empresa, puesto que según como se utilice, la percepción que el mercado tendrá de ella variará ostensiblemente. Además, es necesario conocer si el precio de los artículos está relacionado con la imagen de la empresa.

## La Distribución

Con respecto a la distribución, y en la línea de obtener ventajas competitivas, se debe analizar cómo se está realizando y su influencia en nuestra empresa. Lógicamente en aquellas empresas donde la distribución afecte sobremanera a los procesos productivos se deberá tener mucho cuidado, puesto que en este aspecto la logística a utilizar tendrá una gran relevancia.

Algunas de las funciones de los distribuidores son:

- Acercar el producto al consumidor, tanto físicamente como en el tiempo.
- Contribuir en la financiación.
- Asumir parte del riesgo.
- Participar en las promociones.
- Aportar información del mercado

Los niveles básicos o más usuales de distribuidores son:

Fabricante ..... Consumidor  
Fabricante ..... Detallista ..... Consumidor  
Fabricante ..... Mayorista ..... Detallista ..... Consumidor

Cada uno de estos niveles puede ser utilizado por la empresa, no siendo excluyente ninguno de ellos. Tendrán sus ventajas e inconvenientes, pero con unos objetivos empresariales claros, la elección es sencilla.

En la distribución, una vez seleccionados los canales, existen tres tipos de alternativas de distribución: Distribución intensiva, donde el objetivo es emplear el máximo número de puntos de venta posibles; la distribución exclusiva, que permitirá una exclusividad territorial o de producto; y la distribución selectiva que será una mezcla a situación intermedia de los dos tipos de alternativas anteriores.

La distribución en los últimos años ha sufrido una importante evolución, dándose la situación en las que todo el ciclo de comercialización se controla por una sola organización o varias del mismo grupo de empresas, lo cual ha generado lo que se denomina el desarrollo de los canales verticales.

También se han dado otras situaciones relevantes como el aumento de las centrales de compras, el aumento de las cooperativas de detallistas, el aumento de rentas a través de múltiples canales y el fuerte desarrollo del sistema de franquicias.



## La Comunicación

La comunicación es considerada uno de los instrumentos más importantes del Marketing Mix, debido a que a través de ella se pueden obtener importantes ventajas competitivas. Incluye el conjunto de actividades relativas a impulsar la venta a través de publicidad, fuerza de ventas, promoción, relaciones publicas y esponsorización

La imagen, las campañas publicitarias y promocionales, y la diferenciación con la competencia, son algunas características que se deben incluir en un Plan de Marketing.

Las tres preguntas son: si existe campaña de publicidad, si existe campaña de promoción y si existe campaña de comunicación (diferenciada de las dos anteriores, pero relacionada).

- **Ciclo de vida de un producto**

El ciclo de vida de un producto es un concepto de marketing que describe la evolución de las ventas de este a lo largo del tiempo, a través de distintas fases. Mediante la identificación de la fase en la que se encuentra o hacia la que se está dirigiendo un producto, se puede formular un mejor plan de marketing.

La secuencia histórica de ventas de un producto a lo largo de su ciclo de vida se representa generalmente a través de una curva como la siguiente, distinguiendo entre las fases de introducción, crecimiento, madurez y declive:

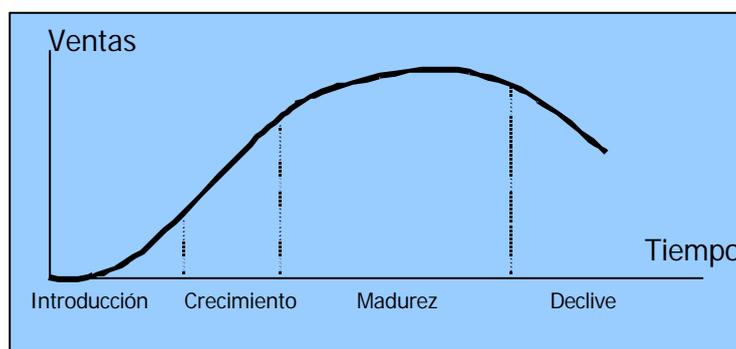


Figura 3.1 Ciclo de vida del producto

- **Introducción:** se entiende por tal un periodo de tiempo con un crecimiento de las ventas lento, que coincide con la introducción de un producto en el mercado. Los beneficios no existen en esta fase debido a los altos costes de posicionamiento del producto en el mercado.
- **Crecimiento:** se trata de un periodo en el cual el mercado acepta rápidamente el producto y existe un incremento sustancial de los beneficios.
- **Madurez:** es un periodo en el cual las ventas crecen cada vez a un ritmo menor debido a que el producto ha conseguido la aceptación de la mayor parte de los compradores potenciales. Los beneficios se estabilizan o disminuyen debido a las numerosas actividades de marketing que deben realizarse para defender el producto de los ataques de los competidores.
- **Declive:** durante este periodo las ventas muestran una tendencia decreciente y los beneficios disminuyen vertiginosamente.

### **3.2 VENTAJAS DE ELABORAR UN PLAN DE MARKETING**

La realización y adopción de un Plan de Marketing en la empresa conlleva una serie de ventajas mas que interesantes que permiten y sobre todo favorecen la obtención de los objetivos:

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios de marketing
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado por la actividad comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados.
- Facilita a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos. Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, así como, para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- Garantiza una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándose a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado. Dado que la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aún en el caso de que se dé gran rotación entre el personal cualificado, las líneas generales de actuación tienen asegurada su continuidad.

Para poder aprovechar al máximo las ventajas, hay que cuidar el proceso de elaboración del Plan de Marketing, para lo cual, se deberán seguir una serie de fases y etapas en su elaboración.

### **3.3. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING**

La elaboración del Plan de Marketing se divide en tres etapas principales que básicamente son las que a continuación se relacionan:

**1.- Análisis y diagnóstico de la situación.-** Se realiza en primer lugar un análisis de la situación, tanto externo, como interno. En el análisis externo se lleva a cabo un estudio del macroentorno económico, demográfico, tecnológico, medioambiental, político-legal y sociocultural; además de un análisis del sector, el cual, se puede llevar a cabo a través del modelo de Porter. Posteriormente se realiza un análisis del mercado de referencia, en donde es necesario centrarse en definir el cliente objetivo, la competencia, los canales de distribución, así como, realizar un estudio cuantitativo del mercado. Posteriormente se ha de realizar el análisis interno de la empresa, donde analizaremos los recursos humanos, financieros y productivos que posee la empresa para poder conseguir sus objetivos.

A través de los análisis anteriores se llega a realizar un diagnóstico de la situación a través de una matriz DAFO. En dicha matriz se identifican los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno) y las amenazas y oportunidades que se presentan (análisis externo).

**2.- Decisiones estratégicas de Marketing (Fase de Planificación).-** En esta segunda fase se establecen los objetivos de la empresa relativos a la cuota de mercado, rentabilidad, volumen de ventas y posicionamiento, para posteriormente diseñar las estrategias y planes para alcanzarlos. Es fundamental que el plan defina claramente los objetivos a alcanzar, ya que ello permitirá no sólo comprobar el cumplimiento de la misión, sino que también servirá como elemento motivador dentro de la propia empresa para futuras actuaciones.

El proceso de planificación supone el análisis de las oportunidades percibidas y la elección de cursos de acción que permitan cumplimentar los objetivos de marketing de una forma eficiente. También se planifican las diferentes estrategias, dentro de ellas habrá que prestar especial atención a las estrategias de marketing mix, donde se analizará las cuatro variables que componen, valorando especialmente las ventajas competitivas que se pueden obtener respecto a la competencia. Tal y como se ha comentado el Marketing Mix es la combinación de los cuatro instrumentos básicos del marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

**3.- Decisiones Operativas de Marketing.-** En esta última fase hay que llevar a la práctica las estrategias y de los planes de acción, a través de una estructura organizativa formal que permita la asignación de recursos y responsabilidades. La implantación y ejecución exige el desarrollo de importantes tareas, tales como la formación, la coordinación, la dirección y el establecimiento de sistemas de retribución para las personas que, dentro de la estructura formal, van a ocuparse de desarrollar las actividades que implican las decisiones contempladas en las estrategias y planes de marketing. En los planes de acción, se fijarán las responsabilidades de las personas que van a participar en la combinación y desarrollo de los diferentes elementos del Marketing.

Asimismo y en esta tercera fase, hay que llevar a cabo el control y seguimiento del plan, lo cual, va a permitir a posteriori, desarrollar acciones correctivas en base a la información derivada del análisis de desviaciones observadas entre los resultados obtenidos y los resultados deseados. Pero este control a posteriori es insuficiente cuando la empresa se mueve en un entorno turbulento; se hace necesario, también adoptar un enfoque de control a priori, que permita tomar medidas preventivas. La finalidad de este control y seguimiento pone de manifiesto la interrelación entre las distintas fases del proceso. Es decir, supone el nexo de unión entre el pasado, que se está evaluando, y el futuro que comienza a ser planificado.

Se esquematiza a continuación las etapas a grandes rasgos descritas:

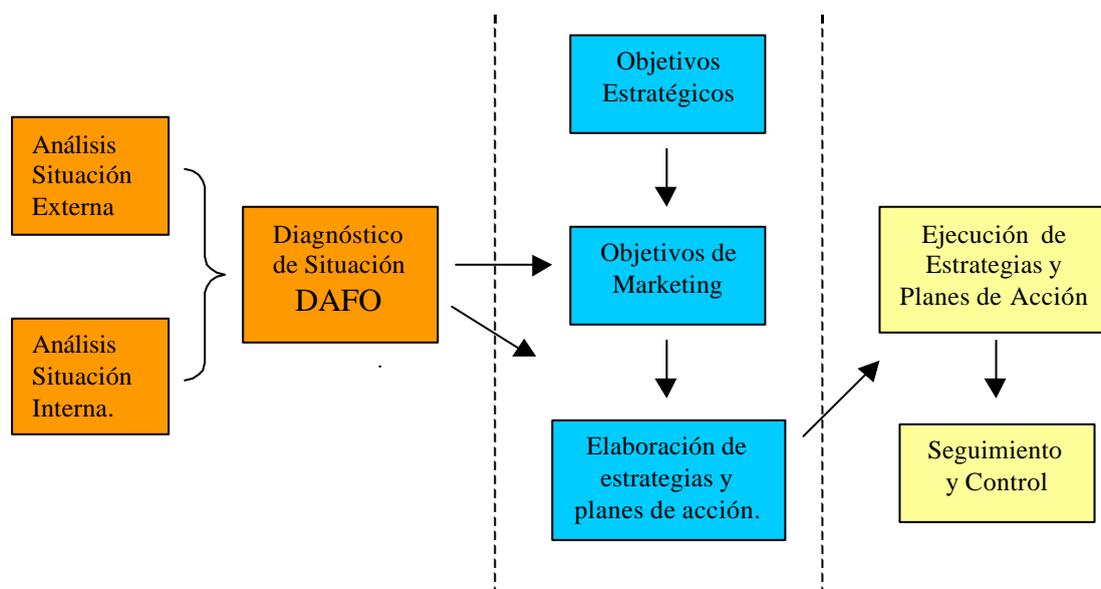


Figura 3.2. Etapas de un Plan de Marketing

Si el Plan de Marketing está diseñado para el mercado, es lógico que ese mercado sufra cambios y, por tanto, el Plan debe contemplar dicha posibilidad y disponer de los mecanismos de adaptación o respuesta a dichos cambios, asegurando de esta forma la plena vigencia del Plan en cualquier circunstancia.

#### **4. METODOLOGÍA. ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING**

El Plan de Marketing es un documento ordenado y definido, y por lo tanto su elaboración debe seguir unas pautas que deben tenerse presentes. Definir su estructura es verdaderamente complejo, puesto que al ser un documento flexible en raras ocasiones coinciden sus contenidos. No obstante, se pueden identificar una serie de puntos comunes que permiten definir una estructura genérica.

Hasta aquí, todo tiene sentido y solo sería necesario aplicar las reglas básicas de la elaboración de un plan de marketing para proceder a su realización. La duda que surge es quién empieza a planificar, cómo se coordina, quién lo controla, etc., y, una vez tomadas estas decisiones, se plantean una nueva serie de incertidumbres: ¿es posible realizarlo en la empresa?, ¿existen medios suficientes tanto humanos como materiales? ¿está la empresa concienciada que es necesario planificar? ¿sabe las consecuencias que traerá? ¿está dispuesta a escuchar lo que opina el mercado de ella? ¿conoce dónde están posicionados sus productos?, etc.

Es por ello que para la realización de un Plan de Marketing es necesario utilizar información de todas las áreas y departamentos de la empresa.

Por otra parte es necesario tener claro cuál es la misión y la cultura corporativa de la empresa que aunque queda perfectamente reflejada en el plan estratégico no esta de mas el poder hacer mención a las mismas en el propio Plan de Marketing.

La misión en una empresa define su objeto social o la razón de ser de la misma. Permite delimitar los mercados a los que se dirige, así como los beneficios que se derivan para sus clientes con la compra de sus productos.

El concepto de cultura corporativa hace referencia a un conjunto de principios de actuación que cohesionan a la Organización y orientan a su personal en la realización de la misión. Los ámbitos más usuales donde se desarrolla la cultura corporativa son:

- El perfil de las personas que componen la organización.
- Los programas de formación del personal.
- Los beneficios sociales de los empleados.
- Las actitudes y comportamientos frente a los clientes.
- La calidad de los productos/servicios comercializados.

- La innovación y el intento de estar siempre en vanguardia.
- La imagen exterior de la empresa.
- Las repercusiones sociales de las actividades de la organización.
- El respeto al medio ambiente.
- La seguridad para el consumidor.

Como resumen de todo lo expuesto se indican a continuación las distintas etapas que hay que abordar, para la correcta realización de un Plan de Marketing, las cuales serán desarrolladas posteriormente para el caso concreto de la empresa *CABLEMAS* que se dedicara a la fabricación de conductores eléctricos:

- Análisis de la situación
- Diagnostico de la situación
- Fijación de Objetivos
- Elección de estrategias
- Programa de plan de acciones (Quién, qué, cómo, cuándo).
- Evaluación y control.

#### **4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

La primera etapa del Plan de Marketing consiste en la realización de un análisis de la situación. Se trata de un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa de la empresa como de la interna, para diagnosticar la posición en que se encuentra la empresa; así como un estudio de las oportunidades que ofrece el mercado con el objeto de diseñar, posteriormente, la estrategia de marketing que permita aprovecharlas.

El análisis de la situación, tanto en su vertiente interna como externa, requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico. Así, dividiremos esta primera etapa de análisis de la situación en dos campos: el exterior a la empresa o análisis externo y el que se centra en la propia realidad empresarial o análisis interno.

##### **A) Análisis externo**

Una de las tareas de mayor importancia en la elaboración del Plan de Marketing es la identificación y análisis de aquellos elementos generalmente no controlables que determinan el entorno, lo que permite vigilar constantemente su evolución para descubrir en él oportunidades y amenazas, tanto presentes como potenciales. Este análisis es fundamental para formular planes estratégicos de marketing que den una respuesta adecuada a las oportunidades y peligros que la evolución del entorno trae consigo. El análisis externo se divide en tres partes:

- Análisis del macroentorno.
- Análisis del Sector de actividad.
- Análisis del Mercado de Referencia.

• **Análisis del Macroentorno.-**

Desde el punto de vista de la empresa, el macroentorno puede definirse como “el conjunto de actores y fuerzas externas que, siendo parcial o totalmente incontroladas, son susceptibles de afectar al proceso de intercambio con los mercados meta”, o bien “la composición de los actores y fuerzas que afectan a su capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivos”.

La empresa diseña su programa de marketing para adaptarse a estas fuerzas. En este macroentorno podemos distinguir seis dimensiones:

- Entorno Demográfico.
- Entorno Económico.
- Entorno Tecnológico.
- Entorno Medioambiental.
- Entorno Político-legal.
- Entorno Sociocultural.

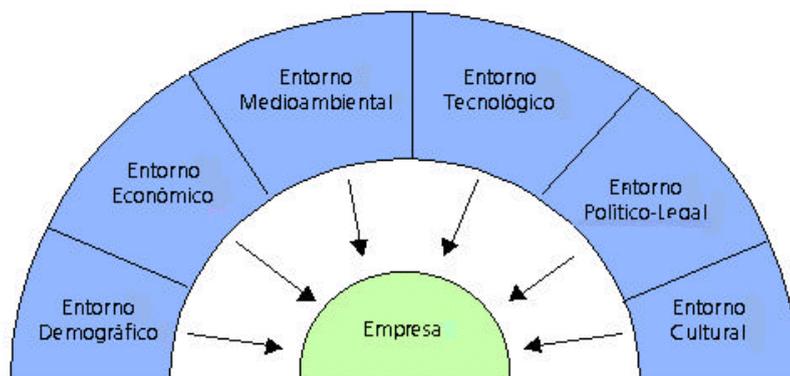


Figura 4.1: Macroentorno de la empresa

Entorno Demográfico

Una de las dimensiones más relevantes del macroentorno es la relativa a la demografía, en la cuál se estudian, en el marco de límites geográficos previamente definidos, diversos aspectos de la población, tales como tamaño, densidad, edad, sexo, movimientos naturales, movimientos migratorios, etc. Se debe prestar un especial cuidado en el estudio de su entorno demográfico dado que, en definitiva, la población es el elemento clave de los mercados, la cual puede determinar y modificar la demanda de producto, por lo que puede afectar en gran medida, a la estrategia del Marketing.

### Entorno económico

El entorno económico viene dado por el conjunto de factores y tendencias que determinan e influyen en la capacidad o poder de compra de un mercado. En este sentido se ha de prestar especial atención a factores e indicadores macroeconómicos tales como: los tipos de interés, el nivel de renta de los consumidores, el crecimiento de PIB, la carga impositiva, el crédito, el nivel de precios, los indicadores de producción industrial, el tipo de cambio, etc.

El entorno económico juega un papel influyente de cara a la consecución de objetivos por parte de la compañía. En una economía cada vez más globalizada la influencia de los países motores de la Economía mundial (Estados Unidos, Japón, Alemania, ...) afecta de forma decisiva a las expectativas de crecimiento de la economía de nuestro país, aunque es realmente la situación de ésta, la que nos afecta de forma más directa.

### Entorno tecnológico

El entorno tecnológico es uno de los factores que afectan de forma más intensa a las actividades del Marketing de las empresas. Esta dimensión ofrece muchas posibilidades en la gestión de la innovación de producto o de proceso, tanto en la oferta como en la comercialización de productos de las empresas y, por tanto, es un elemento influyente en la competitividad de las mismas. Así pues los condicionantes del entorno tecnológico juegan un papel importante de cara al desarrollo y consecución de objetivos a medio y a largo plazo.

Los constantes cambios en el entorno tecnológico obliga a las empresas que desean ser competitivas a tener una actitud proactiva ante la aparición de nuevas técnicas, maquinaria y medios auxiliares que permiten la disminución y optimización de costes de producción y distribución de la empresa, así como crear productos más avanzados con el fin de satisfacer la cada vez más exigente demanda y las necesidades de los clientes.

### Entorno Medioambiental

Las condiciones medioambientales influyen en el comportamiento de la Empresa en tanto en cuanto, la sociedad de hoy en día se está concienciando de la importancia de cara al futuro de la necesidad de cuidar el medio ambiente y exige al mundo empresarial e industrial que colabore con la conservación y mejora del medio ambiente natural.



Es por ello que los consumidores han evolucionado y, en la actualidad, al realizar sus compras tratan de evitar conscientemente la adquisición de productos que puedan poner en peligro su salud o la de cualquier ser vivo, causar algún perjuicio al medio ambiente durante su elaboración, consumo/uso o desecho, ser causa de desperdicios innecesarios, ya sea por exceso de envasado o por la corta duración de su uso, contener ingredientes procedentes de especies animales en peligro de extinción o de hábitat que corran algún riesgo.

Ante la demanda de productos que dañen lo menos posible al medio ambiente, los fabricantes se han visto forzados a atenderla, precisamente por la capacidad que tiene el consumidor de cambiar de marca o, incluso, de producto. La aparición en el mercado español de productos o servicios verdes se produce, en primer lugar, gracias a las empresas multinacionales extranjeras y a las primeras firmas del país.

#### Entorno Político - Legal.-

El sistema político es el conjunto de normas, reglamentos y leyes que definen el marco en el que las empresas y las personas realizan sus actividades. Todo este marco tiene una fuerte incidencia sobre las potenciales actuaciones en los diferentes campos en que actúa la empresa. En base a ello, los factores del entorno político-legal que afectan a la empresa se dividen en varias categorías:

- Las políticas monetarias y fiscales.- La regulación de la cantidad de dinero en circulación, el volumen de crédito, el nivel de las tasas de interés, el nivel de gasto público o la legislación fiscal son algunos de los factores que tienen una gran influencia sobre las empresas.
- Las leyes sociales de carácter general y las políticas publicas desarrolladas al respecto.- Se agrupan aquí el conjunto de leyes y políticas públicas relativas a la protección de los derechos civiles, a la protección ambiental, etc.
- Los programas públicos respecto a determinados sectores industriales.- Son las acciones concretas que la Administración emprende para potencias o reconvertir un sector industrial.
- Las leyes específicas que afectan a las actividades de la empresa.

Entorno socio - cultural.-

Los condicionantes que determinan el entorno sociocultural incluyen las normas, actitudes y hábitos comunes existentes en el entorno social que influyen en el comportamiento individual, familiar y organizacional. Algunos de estos factores son:

- La unidad familiar, la cual se muestra muy dinámica y cambiante debido a la evolución de los roles de sus miembros e, incluso, de los modelos de constitución de un hogar.
- Las nuevas tendencias de la vida profesional, ya que cada persona cambia un promedio de más de dos veces de profesión en su ciclo laboral.
- Los nuevos medios tecnológicos de comunicación hacen que proliferen actividades nuevas como el teletrabajo, compras a través de internet y el teléfono e, incluso, formación virtual.
- Los cambios sociológicos identificados, demuestran que, en general, las personas conceden cada vez más importancia en la búsqueda de la felicidad a la posesión de la salud, la seguridad en la vida y también a la seguridad del hábitat.
- El comportamiento del consumidor, el cual concede gran importancia a los productos que satisfacen sus necesidades y son acordes con sus gustos. Por este motivo, las empresas intentan personalizar e individualizar sus productos en función de las necesidades particulares.
- La práctica universalidad del modo de vida urbano. Las ciudades desempeñan un papel vanguardista en el proceso de transformación social, ya que son focos de innovación, participación y promoción.

- **Análisis del sector de actividad**

En primer lugar interesa definir el sector genérico donde la compañía realiza su actividad, y aunque no se profundice en el mercado de referencia, si es conveniente, realizar un estudio del perfil de competitividad de dicho sector.

Los resultados de una empresa están poderosamente determinados por la presencia de diversas fuerzas competidoras tal y como menciona Porter. Identificar y evaluar estas fuerzas dentro del sector en que la empresa se desenvuelve, es de vital importancia para poder diseñar una estrategia de marketing y explotar las oportunidades comerciales descubiertas.

En cada sector las empresas tienen que hacer frente a otras firmas que, con independencia de la tecnología utilizada, tratan de atender los mismos grupos de clientes: son los competidores directos. Sin embargo, esa competencia está condicionada, por una parte, por la presión que ejercen los proveedores y los propios clientes, ya que en su relación de intercambio con ella intentan conseguir los precios más favorables.

Por otra parte, la posición competitiva de la empresa también se ve afectada por la amenaza que supone la entrada de nuevos competidores o la aparición de productos sustitutivos.

Para analizar el sector se va a seguir el modelo de Michael E. Porter, en el que se contempla la existencia de cinco fuerzas competitivas: la competencia directa, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, los competidores potenciales y los productos sustitutos, las cuales se encuentran relacionadas entre si.

La consideración conjunta de estas cinco fuerzas, determina la intensidad competitiva dentro del sector así como la rentabilidad del mismo. Conviene insistir en la necesidad de considerar estas fuerzas de forma conjunta, ya que la posición competitiva de la empresa está determinada por la acción de todos estos actores.

En la siguiente figura, podemos ver la interacción de las cinco fuerzas competitivas, que posteriormente habrá que detallar.

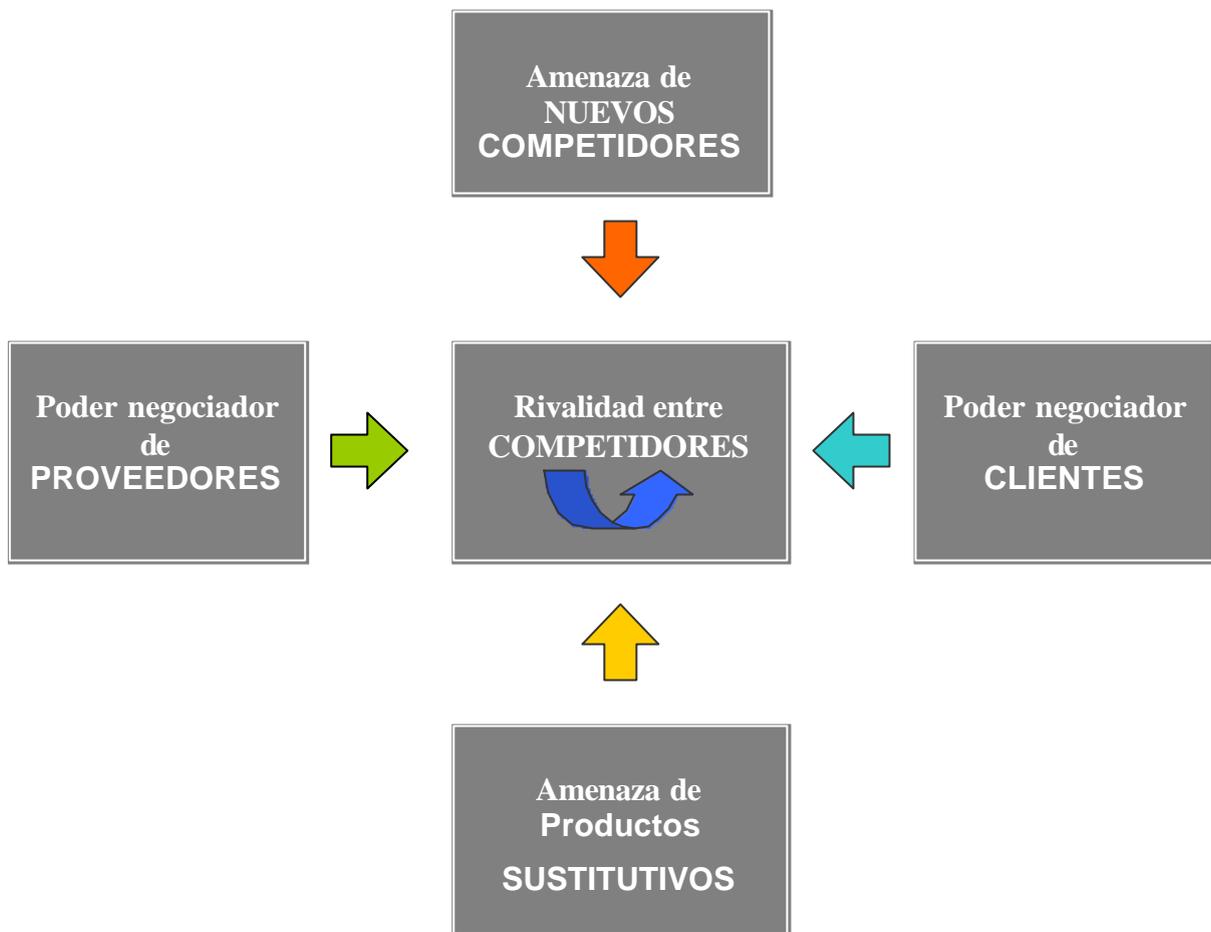


Figura 4.2 : Modelo de fuerzas competitivas de M. Porter

### 1. Rivalidad entre competidores

La competencia directa viene definida por las empresas que actúan dentro del sector y que, con independencia de la tecnología utilizada, tratan de atender los mismos grupos de clientes. La rivalidad entre las empresas surge cuando uno o más competidores tratan de mejorar cuota de mercado y adoptan medidas para lograrlo. En la medida en que estos comportamientos son observados por el resto de los competidores, dan lugar a acciones de respuestas para contrarrestarlos.

Es importante conocer la intensidad de la competencia dentro del sector ya que ésta condiciona el grado de atractivo del mismo. Cuando la competencia es muy intensa debido al gran número de empresas y a la poca diferenciación de los productos, el precio se convierte en el instrumento clave de la lucha competitiva.

En estos casos se produce un descenso continuo de los precios que reduce los beneficios dentro del sector y lo hace, por tanto, poco atractivo.

La intensidad de la competencia viene determinada por un conjunto de factores que están interrelacionados y que son los siguientes:

- Número de empresas.- Cuanto mayor sea el número de empresas dentro del sector, mayor será la intensidad de la competencia entre las mismas
- Grado de concentración.- Para calcularlo hay que tener en cuenta el número de empresas, el tamaño de las mismas, definiéndose este último por alguna variable tal como la cifra de ventas, el número de empleados, etc. Utilizando estas variables se construyen diversos índices que miden el grado de concentración, tanto en términos absolutos como relativos. Los indicadores absolutos miden cuál es la cuota de mercado de las N mayores empresas del sector, mientras que los indicadores relativos tienen en cuenta el grado de desigualdad entre los tamaños de las empresas consideradas.
- Situación del producto en el ciclo de vida.- Cuanto más cerca está el producto del declive mayor es la lucha entre las empresas.
- Volumen de los costes fijos y de almacenamiento.- Cuando son elevados las empresas se sienten presionadas a utilizar toda su capacidad productiva para reducir el impacto de estos costes. Esto provoca un descenso de precios con el objeto de incrementar las ventas, por lo que la competencia se torna muy fuerte.
- El grado de diferenciación del producto.- Cuando los productos están poco diferenciados, la competencia entre las empresas es muy fuerte y se basa fundamentalmente en el precio y en el servicio al cliente.
- La existencia de barreras de salida.- Dificulta a las empresas que pueden abandonar el sector, forzándolas a mantener una fuerte competencia con sus rivales. Entre los distintos tipos de barrera de salida existentes destacaremos los siguientes:
  - Activos especializados, que no pueden ser adaptados a otra actividad.
  - Los elevados costes fijos de salida, tales como contratos laborales, coste de reinstalación, etc.
  - Restricciones sociales y gubernamentales que dificultan o impiden que la empresa abandone el sector.

## 2. Competidores potenciales.

La entrada de nuevas empresas en el sector supone una capacidad de producción suplementaria y el deseo de vender sus productos y servicios, con lo que se produce un aumento en la presión sobre los precios y el consiguiente incremento de la agresividad comercial.

El riesgo de entrada de nuevos competidores debe ser evaluado teniendo en cuenta las barreras que dificultan la entrada en el sector y las medidas de represalia que las empresas instaladas adoptarán contra los recién llegados. Estas medidas pueden concretarse en bajadas de precios, acciones publicitarias o promocionales, o incluso en ataques sobre los mercados de donde provienen los competidores potenciales. Cuando las barreras de entrada son altas y las medidas de represalia son contundentes la amenaza de nuevos ingresos disminuye.

Porter señala la existencia de varios factores que pueden actuar como barreras de entrada a un sector. Son los siguientes:

- Las economías de escala.- Estas se obtienen como consecuencia de la reducción de costes unitarios que se consigue con incrementos de volumen de producción por periodo. Las economías de escala suponen una barrera importante de entrada ya que obligan al competidor a arrancar con una elevada escala de producción o aceptar una peligrosa desventaja en costes. Las economías de escala pueden tener su origen también en los costes conjuntos, en la función de distribución o en los procesos de integración.
- La diferenciación del producto. Los competidores potenciales tendrán que utilizar gran cantidad de recursos para vencer la lealtad de los clientes a los productos ya establecidos y diferenciados.
- Las necesidades de capital.- Cuando el volumen de capital necesario para instalarse en un sector es elevado se dificulta de forma considerable la entrada de nuevos competidores: Las necesidades de capital pueden afectar tanto al activo fijo como al circulante.
- Costes de transferencia.- Son los costes reales o psicológicos en que debe incurrir el comprador al cambiar de proveedor, adquiriendo el producto de la nueva empresa en lugar de las ya establecidas.

- El acceso a los canales de distribución.- Constituirá una importante barrera de entrada cuando los distribuidores se muestren reacios a distribuir productos de empresas no establecidas. Esta barrera puede ser tan eficaz que, en algunos casos, las nuevas empresas se ven forzadas a crear sus propios canales de distribución.
- Desventajas de costes que no provienen de las economías de escala; tales como las derivadas de las patentes, del efecto de la curva de experiencia, de las localizaciones privilegiadas, del fácil acceso a las materias primas, de las subvenciones públicas, etc.
- La política gubernamental.- el gobierno puede dictar normas o establecer controles que actúan como verdaderas barreras de entrada a un sector.

### 3. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos constituyen otra de las fuerzas que ejercen influencia sobre la intensidad competitiva de un determinado sector. El peligro de la sustitución para el sector proviene de aquellos otros productos que, a través de distintas tecnologías, atienden la misma función básica para el mismo grupo de compradores.

Asimismo, podemos también considerar como sustitutivos aquellos otro productos que pueden integrar varias funciones básicas y pueden atender por tanto al grupo de compradores que es objeto de nuestro análisis. La amenaza de los productos sustitutos se centra fundamentalmente en la relación calidad-precio. Así, cuando se produce un cambio tecnológico que modifica esa relación, en beneficio del producto sustituto, la sustitución puede producirse. Por lo tanto, aunque la amenaza de sustitución es permanente, se debe vigilar prioritariamente aquellos productos que, siendo potencialmente sustitutivos, pueden mejorar su calidad-precio.

### 4. Poder de negociación de proveedores y de clientes.

Tanto los proveedores como los clientes pueden ejercer una fuerte presión sobre la empresa para conseguir las mejores condiciones en la relación de intercambio que mantienen con ella, tales como: mejores precios (venta o compra), mejores condiciones de pago, mejores condiciones de entrega, etc.

El poder de negociación de estos grupos frente a la empresa está determinado por un conjunto de criterios que se pueden analizar de forma conjunta para ambos. La razón para proceder de esta forma está en que la empresa actúa frente a uno como cliente y frente al otro como proveedor. Puesto que las posiciones de la empresa, en uno y en otro caso, van a ser simétricas, consideraremos de forma genérica la relación proveedor - cliente, sabiendo que en unos casos la empresa será cliente y en otro será proveedor. Los criterios son:

- La concentración relativa de cada producto respecto a la empresa o sector considerado. El grupo que esté más concentrado respecto al otro tendrá un poder de negociación superior y podrá imponer sus condiciones en la relación de intercambio
- La calidad relacionada. El valor del producto fabricado o del servicio prestado está determinado por la calidad de los que el cliente adquiere de sus proveedores; este último posee entonces frente a los clientes un poder de negociación importante.
- La diferenciación de los productos. Cuando un proveedor tiene muy diferenciado sus productos, su poder de negociación aumenta, ya que dificulta al cliente la posibilidad de sustitución por otros productos.
- Los costes de transferencia. Es una consecuencia de las dos cuestiones anteriores y se mide por los costes que es necesario afrontar para cambiar de proveedor. Estos costes pueden ser tanto materiales como psicológicos por lo que, a veces, el coste percibido es muy superior al real. Cuanto mayores sean estos costes mayor será la dependencia del cliente respecto a su proveedor y, por lo tanto, mayor el poder de negociación de este último.
- El reparto del valor añadido. Dentro de la relación proveedor-cliente, quien domine una mayor proporción del valor añadido obtendrá, también, un mayor poder de negociación.
- La concentración de los intercambios. Confiere mayor poder de negociación al que se convierte en el único cliente o en el único proveedor.
- La posibilidad de integración hacia adelante. Absorbiendo a sus clientes, incrementa el poder de negociación del proveedor frente a sus clientes, análogamente la integración hacia atrás, el cliente incrementa su poder de negociación si tiene posibilidad de absorber a sus proveedores.

- **Análisis del mercado de referencia**

El análisis del mercado de referencia tiene por objeto identificar aquellos mercados específicos dentro del sector genérico que serán los objetivos de la actividad de la compañía. Para ello hemos de identificar los llamados pares producto-mercado donde se ha de relacionar los tipos de productos que son fabricados y comercializados con los mercados objetivos a los que va destinado.

Se trata, en definitiva, de determinar para cada tipo de producto quienes son los clientes potenciales, cuáles son sus características, que necesidades y deseos presentan, cuál es su capacidad de compra y cómo se comportan para adquirir y utilizar los productos que les permiten satisfacer sus necesidades. El conocimiento de todas estas cuestiones es fundamental para poder diseñar las estrategias de marketing más adecuadas.

La delimitación del mercado de un producto o de un servicio no es una tarea fácil y para afrontarla vamos a definir, el concepto de mercado.

Atendiendo a la definición de mercado de Bouquerel como “conjunto de ofertas y demandas relativas a un bien determinado”, podemos observar que el mercado puede ser delimitado desde dos ópticas: la oferta y la demanda.

En efecto, desde el lado de la oferta, el mercado se configura por el número total de empresas que ofertan el producto considerado; en este enfoque está implícita la relación entre mercado y competencia, dando a entender que las empresas que ofrecen un mismo producto compiten entre sí.

Desde el lado de la demanda, el mercado se define a partir del número de organizaciones y/o personas que demandan dicho producto. Esto implica que estas personas u organizaciones tienen capacidad de compra y la voluntad para adquirir el producto. No basta, por lo tanto, con la existencia de necesidades y deseos para que exista el mercado, es necesario, además, que las personas u organizaciones tengan capacidad de compra y la voluntad de adquirir el producto o servicio considerado.

Existen distintas posibilidades de clasificar según sus características a los mercados, pero la más obvia es diferenciarlos según el tipo de cliente o demanda. El primer nivel de clasificación estaría ocupado por lo que son Mercados de consumo y Mercados organizacionales

Los primeros lo componen todas las personas que demandan productos y servicios para la satisfacción de sus necesidades o de las unidades familiares a las que pertenecen. Los mercados organizacionales identificados también como mercados industriales, están compuestos por las organizaciones que demandan productos y servicios para satisfacer las necesidades originadas en los procesos productivos.

Está diferenciación da lugar a las características genéricas bien distintas que deben tenerse en cuenta cuando se realiza el correspondiente análisis de situación. En el caso concreto que se desarrolla la empresa se dirige a mercados industriales por lo que tendremos en cuenta algunas de estas características diferenciales:

- Canal corto de distribución
- Ventas altas con relación al número de clientes
- Conocimiento personal de la demanda.
- Negociaciones complejas
- Demanda derivada
- Menor sensibilidad a las variables del Marketing
- Proceso complejo de la decisión de compra
- Normalización de la oferta.
- Concentración especial

Debido a que la actividad de la empresa objeto del estudio tiene su mercado localizado en la industria se analizara la situación general de la industria en España, el crecimiento en los últimos años y los datos más significativos de los informes de coyuntura industrial. Estos datos como el indicador del clima industrial, la evolución de precios, la utilización de capacidad productiva y niveles de empleo, servirán para proyectar las tendencias de los próximos meses.

Como índice de continuidad en el análisis del mercado de referencia se identificara una serie de apartados que precisan de un estudio pormenorizado y que se relacionan a continuación:

- Identificación de los agentes fundamentales del mercado
- Segmentación, identificación del cliente objetivo
- Análisis cuantitativo del mercado
- Análisis de competidores
- Análisis de proveedores
- Análisis de la distribución

#### Agentes fundamentales del Mercado de Referencia.-

Para la identificación del mercado de referencia bajo el enfoque de Marketing debemos orientar nuestro análisis hacía la satisfacción de las necesidades del consumidor. Desde esta óptica, la identificación del mercado conlleva ampliar el conocimiento, no sólo sobre los clientes y su comportamiento de compra, sino sobre la propia organización y el contexto en el que se desenvuelve.

Por ello, al analizar el mercado en busca de oportunidades es preciso investigar el entorno en el que se desarrollan las relaciones de intercambio. Puesto que la orientación de la empresa debe dirigirse hacía el mercado, es preciso determinar los agentes fundamentales que participan en él.

Hay una serie de agentes que están presente en la mayoría de los mercados de referencia:

- Demandante final del producto.- Obviamente uno de los agentes fundamentales en todo mercado de referencia es el demandante final de nuestro producto que no tiene porque coincidir con quien realiza la compra.
- Intermediarios.- Los intermediarios son aquellos agentes encargados de poner los productos y servicios al alcance de los clientes finales o compradores. La intermediación entre el ámbito productivo y el de consumo constituye uno de los pilares que sustenta todo sistema económico desarrollado, posibilitando el entendimiento entre la oferta y la demanda.

- Prescriptores.- Pueden tener una influencia decisiva en la compra recomendando la utilización de determinados productos incluso imponiendo el uso de marcas concretas. Son decisivos puesto que realizan una función propia de fuerza de ventas independiente a la empresa que pretende vender su producto lo genera una mayor credibilidad a los encargados de realizar la propia compra.

### Segmentación de mercado.-

El mercado no es algo homogéneo, sino que está integrado por muchos tipos de clientes, que presentan necesidades diferenciadas. La empresa debe identificar los distintos segmentos o grupos de clientes, evaluar su demanda actual y potencial, y seleccionar los más adecuados para cumplimentar los objetivos establecidos. De esta forma, se definen los mercados-meta de la empresa donde el empresario debe ejecutar las estrategias diseñadas. La identificación de los mercados-meta exige, por lo tanto, la segmentación previa del mercado, con el objeto de diferenciar los distintos segmentos que lo componen.

Un segmento está formado por un grupo de clientes que se comporta de forma similar frente a un programa de acción de marketing. Una vez que los distintos segmentos del mercado han sido identificados, la empresa debe decidir en cuáles de ellos quiere penetrar. Esta selección se realiza sobre la base de una evaluación del atractivo actual y potencial que ofrece cada uno de los segmentos del mercado.

En la elección de los mercados meta, la empresa puede adoptar un enfoque de mercado total o un enfoque de segmentación.

- Enfoque de Mercado Total.- Implica que la empresa elige como mercado-meta a todos los compradores potenciales del producto. En efecto, la empresa, en este caso, opera dividiendo a la población total en dos grandes categorías: compradores potenciales y no compradores; constituyéndose en mercado-meta el primero de los grupos mencionados. Se supone, de forma implícita, que todos los elementos que componen ese mercado (personas u organizaciones) tienen el mismo tipo de necesidad, que puede ser satisfecha con un único marketing-mix. Este marketing-mix está compuesto por un tipo de producto sin variaciones, un precio, un sistema de distribución, y una promoción, que permite llegar a todos y cada uno de los elementos que componen el mercado.

- Enfoque de Mercado Segmentado. El enfoque de mercado total tiene sentido cuando éste es homogéneo. Pero si el mercado es heterogéneo, y está formado por personas u organizaciones que tienen características y necesidades diferenciadas, con un único marketing-mix no se satisfará a nadie. En estas condiciones, los responsables de marketing deben identificar, dentro del mercado total, los distintos grupos que, siendo diferentes entre sí, reúnen en su interior individuos con características y comportamientos similares. Estos grupos o segmentos, de ser elegidos como mercado-meta, podrán ser atendidos con distintos programas de marketing-mix que tendrán en cuenta, de forma explícita, sus necesidades específicas. La segmentación supone poner en práctica el enfoque de marketing: la orientación hacia el cliente. Es decir, descubrir las necesidades de los distintos segmentos y atenderles de forma específica y diferenciada.

Por lo tanto, las ventajas que pueden derivarse de la segmentación tienen su razón de ser en la especialización en el mercado. En este sentido, las ventajas más relevantes que concede la práctica son:

- Permite el descubrimiento de oportunidades comerciales. El estudio de las necesidades en cada segmento, y la forma en que están siendo satisfechas por la competencia, puede poner de manifiesto la existencia de algún segmento en el que tales ofertas no son satisfactorias, representando por lo tanto una excelente oportunidad para la empresa.
- Asignación de los recursos de marketing se realiza con un mayor nivel de eficacia. La posibilidad de adaptar la distribución, la comunicación o los precios a las características específicas de cada segmento, incrementa la eficacia de las actividades de marketing.
- Facilita la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa al tamaño del mercado. Una empresa con escasos recursos no puede afrontar la conquista de un mercado masivo, pero puede concentrar su actuación en algunos segmentos de ese mercado.
- Permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes. La identificación y el conocimiento de los segmentos que componen el mercado permiten a la empresa diseñar sus productos teniendo en cuenta, de forma explícita, los requerimientos o exigencias de cada grupo de clientes potenciales.

Asimismo, para poder explotar con éxito los resultados de la segmentación, es necesario que los segmentos resultantes cumplan unos requisitos indispensables:

- Homogeneidad. Los segmentos resultantes deben estar formados por personas u organizaciones que tengan características homogéneas. Al mismo tiempo, deben ser muy diferentes de los componentes de otros segmentos.
- Operatividad. Los criterios para segmentar un mercado deben ser de fácil aplicación práctica. Es decir, debemos poder identificar el número de individuos que integra cada segmento.
- Accesibilidad. Los segmentos elegidos deben ser accesibles para concentrar en ellos los esfuerzos de marketing.
- Dimensión. Los segmentos elegidos deben tener un tamaño que permita su explotación de forma rentable para la empresa.
- Estabilidad. Las condiciones anteriores deben tener una cierta estabilidad en el tiempo.

En la segmentación de mercados organizacionales los criterios de segmentación más comunes son: El tipo de Actividad Económica, el Tamaño, localización geográfica y el propio uso del producto

### Estudio cuantitativo del mercado

Para la caracterización del mercado de forma cuantitativa se pueden obtener diversos índices:

- Volumen global.- Se cuantifica la cantidad total de las ventas en el mercado de referencia.
- Crecimiento. Se evalúa cual es el crecimiento que ha tenido en los últimos años el mercado de referencia, intentando averiguar en que fase se encuentra el producto (lanzamiento, crecimiento, madurez, declive).
- Cuotas de participación.- Se calculan los porcentajes respecto al volumen global de las empresas más representativas del mercado de referencia.

### Análisis de la competencia.

La identificación y evaluación de la competencia es uno de los puntos básicos en el análisis del mercado de referencia. En efecto, muy rara vez la empresa se encuentra sola en su mercado; lo normal es la presencia de otras firmas competidoras que tratan de satisfacer a los mismos clientes, limitando así el atractivo de la oportunidad de marketing descubierta.

En un entorno muy competitivo y donde los mercados son cada vez más estrechos, no basta con identificar a los clientes y adaptar nuestra oferta a sus necesidades y deseos. Saber qué es lo que el cliente desea no es suficiente cuando otras empresas están satisfaciendo las necesidades de éste. Por lo tanto, la orientación hacia el cliente es una condición necesaria pero no suficiente para guiar la estrategia de marketing de la empresa. Es necesario, además, que la oferta que la empresa haga a sus clientes sea mejor que la que hacen sus competidores.

En este sentido, la identificación de los competidores y el conocimiento de sus características como volumen de ventas, crecimiento, posicionamiento, imagen de marca, marketing mix y la identificación de puntos fuertes y débiles es algo imprescindible para orientar la estrategia de la empresa y diferenciar nuestra ventaja competitiva.

### Análisis de los proveedores

Identificamos a los proveedores como todas aquellas empresas e individuos que proporcionan los recursos necesitados por las empresas para producir sus bienes y servicios. La empresa debe decidir qué recursos producir ella misma y cuáles adquirir del exterior.

El desarrollo del entorno de los proveedores puede tener un efecto importante sobre las operaciones de marketing de la empresa. La empresa debe atender a la evolución de los precios de las materias primas, ya que un aumento de los precios de las materias primas puede forzar a la subida de precios que puede provocar probablemente una disminución de las ventas.

Igualmente pasa con la disponibilidad de los suministros. La escasez de materias primas, huelgas y otros acontecimientos pueden impedir el cumplimiento de plazos de entrega, la pérdida de ventas a corto plazo y un perjuicio de la imagen a largo. Por eso parece menos arriesgado comprar a distintos proveedores para evitar depender de un solo suministrador que podría elevar los precios o limitar el suministro

La planificación de aprovisionamiento se ha hecho más importante y sofisticada en los últimos años, en la medida en que las empresas pueden disminuir costes de suministro y/o

incremento de calidad del producto, pudiendo obtener ventajas competitivas. Algunas empresas se están integrando hacia atrás, de forma que pueden producir y controlar algunos de sus suministros clave. Las empresas intentan trabajar cada vez más en coordinación con los proveedores para de esta forma obtener una mayor calidad, flexibilidad, formalidad y eficiencia.

### Canales de distribución.-

La distribución supone el conjunto de actividades que la empresa realiza para hacer llegar los productos desde el origen hasta los puntos de venta donde van a ser demandados por los clientes potenciales. La formulación de una estrategia de distribución requiere tomar decisiones sobre: el tipo de canal a utilizar, la cobertura del mercado, la administración del canal, la distribución física, precios, etcétera.

El conjunto de actividades que implica la distribución es realizado por numerosas personas y organizaciones que, actuando como intermediarios entre productores y consumidores, conforman los denominados canales de distribución. El conjunto de estas actividades es lo que constituye el sistema comercial.

Un canal de distribución es el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y de consumo. El camino de un canal de distribución lo constituyen una serie de empresas y personas que se denominan intermediarios que son quienes realizan las funciones de distribución. El tamaño de los canales va en función del número de intermediarios, los canales de distribución cortos conducen habitualmente a precios de venta al consumidor mas reducidos.

Las empresas de distribución realizan una serie de actividades que redundan en el beneficio del consumidor, que no se llevan a cabo de forma gratuita.

A continuación se indica los aspectos positivos y negativos de utilizar intermediarios:

Ventajas para el fabricante:

- Financiación y asunción de riesgos por el intermediario.
- Disminución del coste de la distribución física. Los intermediarios contribuyen a reducir los costes de transporte, fraccionamiento y almacenamiento.

- Cobertura de mercado. La utilización de la distribución indirecta proporciona una mejor y más amplia cobertura de mercado para el fabricante.

#### Inconvenientes

- Repercusión en el precio de venta final del producto, ya que cada intermediario obtiene unos márgenes de beneficio.
- Pérdida de Control en el canal de distribución. Los fabricantes desean que sus productos lleguen al destinatario en unas determinadas condiciones, para lo cual, se precisa un cierto control sobre el canal de distribución; sin embargo, un productor desde el momento en que entrega sus productos para su distribución a un mayorista pierde gran parte del control sobre sus productos o servicios. Únicamente las grandes empresas son capaces de tener controlados sus canales de distribución.

## **B) Análisis Interno**

La organización implica a individuos que trabajan, cooperan en relaciones de interdependencia y utilizan variedad de recursos con unos objetivos explícitos. Es una combinación de medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema de dependencia e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos productivos, de marketing, financiación, recursos humanos que vienen determinados por las políticas globales de la Compañía. Para empresas de nueva creación este análisis interno es también necesario realizarlo teniendo en cuenta las habilidades, capacidades y recursos de los promotores que determinan los planes de recursos humanos, producción, inversión, los cuales podían ser objeto de un nuevo análisis.

Este análisis tiene por objeto poner de manifiesto la capacidad de la empresa, sus puntos fuertes y débiles, para aprovechar las oportunidades de Marketing identificadas con el análisis externo. Para ello se estudian la Política de Empresa Global de la Compañía y la dotación de los distintos recursos de la misma (Humanos, Productivos y Financieros).

- **Recursos Humanos**

Las empresas necesitan nuevos conceptos para organizar sus negocios y actividades de marketing. La tendencia en políticas de recursos humanos es reducir el número de niveles dentro de la organización para estar más cerca del cliente, lo que ha supuesto una simplificación en la estructura organizativa. La jerarquía ha dado paso al trabajo en equipo, a través del creciente empleo de correo electrónico, faxes, etc. Los mensajes pasan ahora por manos de diferente nivel jerárquico, estimulando más el trabajo en equipo como clave para mejorar los resultados empresariales.

Es importante analizar las relaciones del departamento de marketing con el resto de los departamentos, ya que en la práctica las relaciones interdepartamentales se caracterizan a menudo por grandes rivalidades y desconfianza.

Bajo el concepto marketing, todos los departamentos necesitan “pensar en el cliente” y trabajar conjuntamente para satisfacer sus necesidades y expectativas. El departamento de marketing tiene dos tareas: coordinar las actividades de marketing interno de la empresa y el



marketing con las finanzas, la producción y las otras funciones de la compañía, siempre en interés de los clientes.

- **Recursos Productivos.**

Para poder desarrollar la actividad de nuestra empresa debemos adquirir la capacidad de planta, maquinaria y materiales necesarios con los que poder fabricar nuestro producto de la forma más óptima tanto en costes, como en calidad del producto. Para poder conseguir esta fabricación óptima debemos analizar cuales son los recursos productivos actuales, y que deficiencias se detectan para poder alcanzar los objetivos marcados. De esta forma podrá ponerse en marcha el plan de inversiones necesario para emplear en activos fijos productivos, planificar los bienes y materiales que vamos a adquirir, así como la forma que vamos a organizar nuestro proceso de fabricación.

- **Recursos Financieros**

En primer lugar, cuando pensamos en poner en marcha una empresa hemos de tener en cuenta la inversión necesaria para ponerlo en marcha y mantenerlo. Para ello hemos de tener en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital circulante (dinero en efectivo, sueldos, compras de materias primas, publicidad, etc.) necesarios para desarrollar su actividad generadora de fondos. Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender a estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiación, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere la actividad las obligaciones adquiridas.

De esta forma se podrá determinar las necesidades financieras necesarias para conseguir la supervivencia de la empresa manteniendo una situación de equilibrio financiero.

- **Análisis de clientes**

Si se cuenta con una cartera de clientes es conveniente analizarla para de esta forma y a partir del estudio de segmentación, averiguar si el posicionamiento sobre la base de los factores claves del éxito generan ventajas competitivas que son capaces de ser mantenidas.

Por otra parte un estudio de la cartera de clientes nos proporcionara información relativa al volumen de ventas y la tendencia del crecimiento para de esta forma y fijar los objetivos.



## **4.2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN**

Dentro de la metodología seguida, el diagnóstico de la situación es la siguiente etapa a considerar a la hora de hacer el Plan de Marketing. En todo plan de marketing el diagnóstico es consecuencia de un análisis previo y a la vez una síntesis del mismo a partir del cual seremos capaces de identificar oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que descubriremos aquellos puntos en los que nuestra empresa muestra fortaleza o debilidad con respecto a los competidores. Todo este proceso tendrá como fin el planteamiento de estrategias eficientes de marketing con las que conseguir los objetivos marcados.

Para establecer el diagnóstico de situación, en marketing se emplean dos instrumentos principalmente el DAFO y la Matriz de posición competitiva también conocida como Matriz de McKinsey – General Electric.

- **El DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).**

El nombre de esta herramienta proviene de las iniciales de Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que es precisamente lo que pretende identificar, de ahí que también sea conocida por SWOT, iniciales de estas palabras en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Se puede considerar al análisis DAFO como una herramienta que permite conocer y valorar cuatro conceptos (dos internos de la propia empresa y dos externos), que serán fundamentales a la hora de establecer los objetivos y estrategias dentro del Plan. Se consideran como internos de la propia empresa las Debilidades y Fortalezas, y externos las Amenazas y Oportunidades.

Además, se debe realizar un análisis referente a los cuatro componentes, donde dos de ellos se consideran desde un punto de vista positivo, perceptibles por lo tanto de favorecer los objetivos planteados, (fortalezas y oportunidades) y los otros dos complicarán y hasta podrán llegar a impedir el logro de los objetivos marcados (debilidades y amenazas).

El análisis DAFO, por lo tanto permitirá conocer las verdaderas posibilidades de cumplimiento de los objetivos a partir del análisis de una determinada situación los objetivos, siendo conscientes de los obstáculos que se encontrarán en el camino y permitiendo explotar los distintos factores positivos.



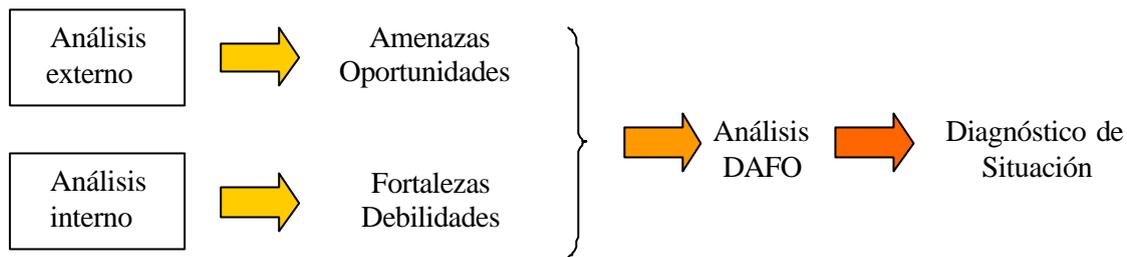


Figura 4.3: Diagnostico de Situación

La existencia de una oportunidad nos indica la posibilidad de poder aprovecharla, apoyándonos en nuestras fortalezas y minimizando nuestras debilidades. Cuando el balance total para una oportunidad es positivo, la conclusión que se extrae es que no existe ningún problema estratégico para aprovechar la oportunidad de mercado. En cambio, si éste resulta negativo se hace necesario una acción a partir de una solución interna.

Para el caso de las amenazas, tendremos que actuar de modo similar apoyándonos en nuestras fortalezas y minorando nuestros puntos débiles para poder superarlas. Si el balance es negativo necesitaremos realizar un plan de acción para poder evitarlas.

### Debilidades y Fortalezas

Se consideran puntos débiles o debilidades las características internas de la empresa que puedan constituir barreras para la consecución de objetivos y puntos fuertes o fortalezas las características internas de la empresa que faciliten y ayuden para su consecución.

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan una situación observada (necesariamente controlable dado que es la situación de la propia empresa), que marca una posición de ventaja o desventaja ante nuestros competidores.

Es obvio que se trata es de utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que éste presenta es conveniente eliminar o, al menos corregir en lo que podamos, nuestros puntos débiles.

Así, la empresa tendrá una ventaja competitiva cuando en alguno de sus puntos fuertes es mejor que sus competidores y, además, el cliente lo valora. O, como se ha señalado anteriormente, cuando el cliente atribuye a los productos de la empresa un valor superior para igual precio o un precio inferior para igual valor percibido. Estas ventajas competitivas son las que garantizan nuestra clientela.

### Oportunidades y Amenazas

Se consideran oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden ayudar para la consecución de los objetivos que se fijen.

Se entiende por amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden perjudicar negativamente a la consecución de los objetivos que se fijen.

Como se ha comentado anteriormente, las oportunidades y amenazas vendrán representadas por elementos externos a la empresa. Por lo tanto, su control y análisis son mucho más complejos, y aún realizando un amplio proceso de investigación, en muchas ocasiones no se habrán identificado plenamente. Una vez decididos los objetivos, desarrolladas las estrategias, y puesto en marcha el Plan de Marketing, habrá que revisar la parte de los objetivos que se vieran afectados por situaciones externas.

Como ejemplo se indican algunas oportunidades que por usuales pueden afectar a todo tipo de empresas:

- Nuevas posibilidades en temas relacionados con la Publicidad, la Promoción o las Relaciones Públicas.
- Nuevos usos de productos o servicios.
- Apertura de nuevos mercados.
- Cierre de empresas de la competencia directa.
- Nuevos sistemas de venta, más adaptados a nuestros productos.
- Posibilidad de utilización de nuevos canales de ventas y distribución.

Respecto a las posibles amenazas, algunas de las más usuales serían:

- Fuerte competencia existente.
- Nuevas empresas competidoras.
- Aparición de productos sustitutivos.
- Desarrollo de nuevas tecnologías en las empresas competidoras.
- Mercado de los productos o servicios en declive (mercado obsoleto).

Se concluirá el diagnóstico DAFO con una valoración de tipo cuantitativa para seleccionar aquellas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más importantes y con mayor influencia en la consecución de objetivos. La valoración se realiza por ponderación de dos variables, la importancia y la posibilidad de que se manifieste.

- **La Matriz de Posición Competitiva (McKinsey – General Eléctric)**

Refleja nuestra posición competitiva a partir de dos variables:

- El atractivo del mercado.
- La posición del producto ante los competidores.

Para valorar el atractivo del mercado se tendrá en cuenta factores como:

- Dimensión del mercado.
- Tasa de crecimiento.
- Potencial de diferenciación.
- Poder de negociación.
- Barreras de entrada y salida.
- Factores tecnológicos.
- Factores competitivos.
- Factores económicos y financieros.

La posición competitiva se valora a partir de la posición de la empresa, objeto del análisis y diagnóstico, en el mercado de referencia con parámetros como:

- Cuota del mercado.
- Gama de productos.
- Rentabilidad.
- Satisfacción del cliente.
- Costes productivos.
- Capacidad productiva utilizada.
- Tecnología aplicada.
- Capacidades y habilidades.
- Organización y gestión interna.

De las dos herramientas mencionadas, sin duda, la más utilizada y apropiada para empresas de nueva creación es el método DAFO y es éste el que se desarrolla en el Plan de Marketing de la empresa *CABLEMAS*.

### **4.3. FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

La fijación de objetivos de marketing, como responsabilidad funcional dentro de la empresa, está sujeta a las orientaciones y restricciones que imponen los objetivos y las estrategias de la unidad de negocio y de la corporación respectivamente. Los objetivos de marketing se plantean, por lo tanto, al nivel de un producto o de una línea de producto, y determinan los resultados que se desean alcanzar a ese nivel. Al igual que en otros casos, estos objetivos deben ser cuantificados, realistas y coherentes entre sí. Los objetivos básicos que van a orientar las estrategias de marketing son los siguientes:

- Volumen de ventas.
- Participación en el mercado
- Contribución a la generación de beneficios o utilidades.
- Posicionamiento.

Aunque puede plantearse otro tipo de objetivos para cada uno de los elementos del marketing-mix o asociarlos a determinados segmentos del mercado, se describe a continuación los cuatro objetivos citados, ya que son los que orientan fundamentalmente la estrategia de marketing y los que determinan los criterios más relevantes para evaluar el rendimiento del responsable de esta área funcional.

- **Volumen de ventas.-**

Satisfacer y conquistar la demanda de un mercado es una de las finalidades básicas del marketing. Esta finalidad puede traducirse, en términos operativos, en un objetivo de volumen de ventas. Así, para cada producto/mercado e, incluso, para cada segmento del mismo, es necesario establecer cuál es el nivel de ventas que se desea obtener.

La mayoría de las decisiones que adopta la Empresa afectan y tienen como punto de referencia el volumen de ventas. La evaluación del crecimiento de un mercado, la rentabilidad de una campaña de publicidad, los efectos de una rebaja de precios, la evaluación de la competencia o la conveniencia de incrementar el tamaño de la fuerza de ventas, son ejemplos de acciones cuya pertinencia se juzga, en gran parte, por los efectos que tienen sobre el volumen de ventas.

- **Participación en el mercado**

La participación en el mercado se define como el cociente entre las ventas de la empresa y el total de las ventas en el mercado considerado. Como medida del comportamiento de la empresa, la participación en el mercado tiene ciertas ventajas, ya que es un buen indicador de la posición competitiva que tiene la empresa. Por lo tanto, la cuota o participación de mercado va más allá del volumen de ventas, ya que éste puede estar aumentando, mientras que la participación puede ir reduciéndose.

La participación en el mercado permite, también, medir la solidez de la empresa en el mercado. Así, una alta participación da la posibilidad a la empresa de obtener ventajas relativas de costes sobre sus competidores y, a su vez, estas ventajas le permiten afianzar su participación.

Todas estas razones aconsejan la utilización de la cuota de mercado como objetivo de marketing. Sin embargo, es necesario señalar los inconvenientes que esto puede presentar. En efecto, la persecución, a cualquier precio, de una alta participación en el mercado puede implicar grandes riesgos para la empresa, tales como la reducción de los beneficios de la rentabilidad.

- **La contribución a la generación de beneficios**

Un volumen elevado de ventas y una alta participación de mercado pueden indicar que la situación de la empresa es buena. Sin embargo, y como ya hemos señalado, esto ha podido conseguirse a costa de los beneficios. Teniendo esto en cuenta, creemos que el objetivo último del marketing debe ser la contribución a la generación del beneficio.

Para medir la contribución a los beneficios podemos utilizar la diferencia entre el margen bruto y los costes de marketing. En efecto la diferencia entre el precio de venta y el coste unitario de fabricación de un producto es un margen destinado a cubrir los costes de marketing (y otros costes administrativos) y a generar un beneficio.

- **Posicionamiento.-**

Se valora a partir de la posición en el mercado (cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente, rentabilidad obtenida), de la posición económica y tecnológica (posición relativa en costes, capacidad utilizada, posición tecnológica) y de capacidades propias. Es la concepción de un producto y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a los otros productos competidores, para ello hay que investigar cuáles son las mejores condiciones para su éxito comercial, teniendo en cuenta tanto la competencia presente como futura, y presentando la oferta de acuerdo con las satisfacciones esperadas por los consumidores potenciales.

Elegir un posicionamiento comporta las siguientes fases:

- Hay que determinar cuáles son los atributos principales del producto que reciben una respuesta diferenciada por parte de los consumidores.
- Conocer la posición que ocupan los competidores en el espacio definido por los productos.
- Una vez que conocemos cuáles son los atributos más diferenciadores y cuáles son las posiciones de los competidores, se trata de definir cuál es el mejor posicionamiento para nuestro producto.
- Una vez elegido la posición para nuestro producto, es necesario comunicarlo al mercado.

No hay una respuesta única, para determinar cuál es la forma óptima de posicionamiento; es posible elegir un posicionamiento próximo a la forma en que es percibido un producto ideal, situarse con referencia al líder, o elegir un hueco específico dentro del mercado. En este sentido, se identifican las siguientes estrategias de posicionamiento:

- Basada en los atributos del producto.- Consiste en asociar el producto como un atributo, una característica o una ventaja buscada por el consumidor.
- Basada en la solución que aporta el producto a los consumidores
- Basada en las condiciones de uso. Se trata de resaltar la forma o las condiciones en las que puede ser utilizado el producto.
- Basada en la identificación de categorías de usuarios.- Se trata de dirigir el producto a determinados segmentos del mercado.

- Basada en el posicionamiento respecto a otros productos
- Basada en la introducción de una nueva categoría de producto.

En definitiva, la empresa debe elegir una estrategia de posicionamiento para cada uno de sus mercados-meta. Esta elección va a condicionar el programa de marketing-mix con el que la empresa actuará en cada uno de esos mercados-meta.

#### **4.4. ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Las cuestiones básicas que se plantea la dirección de una empresa puede resumirse en los siguientes interrogantes: ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos ir?, ¿qué debemos hacer para alcanzar el estado deseado? La supervivencia de la empresa depende de una adecuada respuesta a estos interrogantes. Sin embargo, esto no es una tarea fácil cuando se incrementa la complejidad interna de la empresa como organización, como consecuencia de su propio desarrollo, y cuando el entorno en el que la empresa actúa es incierto debido a la intensidad, a la velocidad y a la variedad de los cambios que en él se producen.

La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos fijados. Debe concretar también la estrategia de Cartera (a qué mercados se va a dirigir y con qué productos), como las estrategias de segmentación y posicionamiento, así como, la estrategia funcional (marketing-mix).

Las estrategias tienen las siguientes características:

- Su definición supone un proceso interactivo de la empresa con su entorno.
- Exige la definición de las misiones y objetivos globales de la empresa.
- Debe explicitar cuáles son las grandes opciones que van a determinar las decisiones de la empresa sobre sus actividades y sobre su estructura interna.
- Debe establecer un marco de referencia que orientará las decisiones y acciones que se deben adoptar y emprender durante un período temporal definido.

#### **Estrategia Corporativa**

Un factor determinante en la elaboración del Plan de Marketing es la situación estratégica de la compañía en el mercado:

La estrategia define las líneas generales de actuación para cada tipo de empresa. Existen distintas estrategias posibles a seguir, diferenciadas según Kotler en cuatro tipos básicos:

- Estrategia del líder
- Estrategia del retador
- Estrategia del seguidor
- Estrategia del especialista.



- **Estrategia del Líder**

En cada mercado y sector, con el paso del tiempo va surgiendo un líder. Por líder se entiende el conductor de una colectividad, es decir, el que va en cabeza.

El líder será aquella empresa que de alguna manera marque la política de precios, que marque la pauta con el lanzamiento de nuevos productos, que sea puntera en la investigación y su posterior desarrollo.

Pero el ser líder no permitirá a dicha empresa una excesiva relajación, puesto que el mercado, por la competencia existente, pondrá al líder siempre en situaciones extremas que tal vez, le hagan perder su dominio.

Por lo tanto, la empresa líder (se parte de la premisa que lo pretende seguir siendo) actuará en tres frentes:

- En el primero deberá encontrar formas de expandir la demanda total del mercado, por lo que se buscarán nuevos usuarios, nuevos usos y en algunas ocasiones mas de un uso de sus productos.
- En el segundo, protegerá su actual cuota de mercado, en este caso no debe actuar sólo con miras a la expansión dentro del mercado elegido, sino que además defenderá continuamente su negocio de los ataques de los rivales. La respuesta más efectiva será estar permanentemente innovando. El líder no debe conformarse con su estado, sino que permanentemente debe estar buscando la innovación, debe pasar al ataque y no esperar a las decisiones de la competencia.
- En el tercero, puede intentar incrementar su cuota de mercado, incluso en un mercado constante, para lo cual tendrá que reducir la cuota de mercado de los competidores, con el aumento de tensiones competitivas que ello conlleva. Muchas empresas a la hora de valorar su rentabilidad, ven más factible dicho incremento a través de un incremento de la cuota que mediante otras acciones.

Al seguir esta estrategia se llega a obtener unos mayores ingresos, lo que podría permitir un incremento en nuestra rentabilidad.

Como resumen, el líder se enfrentará a tres tipos de oportunidades estratégicas fundamentales: expansión total de la demanda del mercado, defensa de su actual cuota de mercado, y expansión de su participación en el mismo.

- **Estrategia del Retador**

La estrategia del retador va dirigida a todas aquellas empresas que ocupan la segunda, tercera o cuarta posición del sector al que pertenezcan. Esto no quiere decir que no sean empresas de gran relieve o punteras, simplemente incide en que en ese sector determinado existe un líder.

Como en cualquier estrategia el retador lo primero que debe hacer es definir el objetivo de su estrategia.

Normalmente, lo que pretende un retador es incrementar su cuota de mercado buscando obtener una mayor rentabilidad. Tres son los tipos de empresas a las que reta:

1. Al líder o líderes del mercado.
2. A empresas de su mismo nivel y tamaño que han descuidado su mercado y pueden tener problemas de financiación.
3. A empresas de menor nivel de carácter más regional o local.

Se destacan a continuación algunos de los ataques estratégicos que podría emprender una empresa con estrategia retadora.

- Estrategia de descuentos: ofertar productos similares a precios sensiblemente inferiores.
- Estrategia basada en productos baratos, intentando ganar cuota de mercado.
- Estrategia de innovación de producto, aportando mejoras cualitativas y diferenciadoras.
- Estrategia de mejora de servicios, para ofrecer un nuevo y mejor producto aumentado a sus clientes.
- Importantes inversiones publicitarias, con el fin de destacar sobre sus rivales.

Por lo tanto, el retador será una empresa que intentará expandir de una manera agresiva su cuota de mercado, atacando tanto al líder, a empresas de su mismo nivel, así como a empresas de menor envergadura.

- **Estrategia del Seguidor**

La estrategia del seguidor es quizá la más sencilla, pero también la más arriesgada. Las empresas que siguen la estrategia del seguidor son aquellas que no pretenden realizar fuertes innovaciones, puesto que están de acuerdo con la cuota de mercado que tienen.

Por lo tanto, su estrategia principal será la de conservar su cuota de mercado, y para ello tendrá que mantener en muchas ocasiones, una estrategia defensiva, que contrarreste las acciones de los posibles retadores o el líder.

Es importante que la empresa seguidor sea consciente que es inferior al líder y que un ataque podría perjudicarle seriamente.

- **Estrategia del Especialista**

Esta estrategia permite a determinadas empresas acceder a algunos nichos de mercado muy selectivos y en los que la competencia no suele ser muy fuerte.

Hace años, esta estrategia únicamente la utilizaban pequeñas empresas con pobres recursos y que pretendían cubrir aquellos huecos que las grandes no cubrían. Actualmente, también las grandes empresas emplean este tipo de estrategia puesto que existen determinados nichos de mercado muy rentables.

A continuación, vamos a resaltar las características de un nicho ideal:

- Ser lo suficientemente grande y tener suficiente poder adquisitivo para ser rentable.
- Tener posibilidades reales de crecimiento.
- Contar con los suficientes recursos para poder desarrollarse correctamente en el nicho.
- La empresa a la hora de seleccionar el nicho debe tener preparadas las posibles estrategias de defensa.
- La especialización será una de las bases de defensa más productivas.

Por lo tanto, las empresas especialistas en ocupar nichos de mercado serán aquellas que ocupen espacios no relevantes para las grandes empresas.

Pero hay una característica que las empresas especialistas en nichos no deben olvidar y es el riesgo que implica la concentración en un solo nicho.



### **Estrategias de Cartera (producto-mercado)**

Una vez definida la estrategia corporativa y las actividades de la empresa, la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad. Es en este nivel de la estrategia donde, normalmente, debe empezar a definirse una clara estrategia de marketing.

El concepto de producto-mercado es el más adecuado para que la empresa defina su área de actividad o mercado de referencia. Es decir, para que delimite los mercados donde quiere estar presente y competir. La elección de los pares producto-mercado por parte de la empresa puede ser orientada por distintas estrategias de cobertura:

- **Estrategia de concentración;** en la que el mercado de referencia de la empresa queda definido por un solo producto-mercado en el que concentra su acción de marketing.
- **Estrategia del especialista en el producto;** donde la empresa se especializa en una función básica, pero trata de atender a los distintos grupos de compradores que pueden estar implicados por esta función
- **Estrategia del especialista en el cliente;** en este caso, la empresa se especializa en un tipo de cliente al que trata de satisfacer sus necesidades.
- **Estrategia de cobertura completa;** según la cual, la empresa va a ofertar una gama completa de productos para atender a todo tipo de clientes.
- **Estrategia de especialización selectiva;** la cual, consiste en seleccionar varios productos para ciertos mercados, utilizando para ello un criterio de oportunidad.

La estrategia alcanza su verdadera dimensión cuando se encuadra en el contexto de la planificación estratégica, entendiéndose por tal el proceso que permite a la empresa crear y mantener una relación estrecha entre sus recursos y objetivos y las posibilidades que ofrece su mercado.

Una vez que la estrategia de la corporación y de las unidades de negocio han sido formuladas, se está en condiciones de iniciar la planificación de las distintas áreas funcionales: marketing, producción, finanzas, etc. La planificación estratégica de marketing, así como la de cualquier otra área funcional, debe ser orientada por la misión y los objetivos definidos tanto para la corporación como para la unidad de negocio.

La importancia de la formulación de las estrategias está determinada por las siguientes razones:

- Las estrategias de marketing constituyen el medio con el cual la empresa intenta influenciar a los clientes potenciales de sus mercados-meta.
- La implantación de las estrategias de marketing requiere una gran cantidad de recursos.
- Las estrategias de marketing contribuyen, de una forma importante, a determinar la posición competitiva de los productos de la empresa.

La estrategia corporativa y de la unidad de negocio definen el marco en el cual se plantean las estrategias de marketing, que se formulan al nivel de producto.

En el área funcional de marketing es posible identificar tres tipos de estrategias básicas:

- Estrategia de segmentación del mercado.
- Estrategia de posicionamiento del producto.
- Estrategia de marketing-mix.

### **Estrategia de segmentación del mercado**

La estrategia de segmentación define la naturaleza y el tamaño de los mercados-meta donde la empresa pretende actuar. Para ello, debe identificar y evaluar las ventajas competitivas que conlleva la elección de determinados segmentos del mercado.

La estrategia de segmentación supone una toma de decisión por parte de la empresa respecto a por cual de los segmentos en los que se ha clasificado el mercado se va a apostar en la misma. Esta clasificación debe ser fruto del análisis de la situación

Se puede concretar que los dos principales criterios a tener en cuenta en la elección de los segmentos estratégicos son:

- La importancia relativa del segmento dentro del mercado (% sobre el total).
- La tendencia del segmento en cuanto a crecimiento
- La adecuación del producto de la empresa al perfil y escala de valores del segmento estratégico.

### **Estrategia de Posicionamiento del Producto**

El posicionamiento de un producto o de una marca se define como la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en el espíritu del consumidor frente a otros productos o marcas competidoras. Esta estrategia supone definir, en un sentido global, como se quiere que perciban a la empresa los segmentos estratégicos seleccionados, esto es, con qué atributos de imagen se pretende que el cliente identifique a la empresa.

La formulación de una estrategia de posicionamiento para un producto exige el conocimiento de las características y de las necesidades de los clientes potenciales que conforman el mercado-meta al que va dirigido dicho producto. Asimismo, exige el conocimiento de los competidores que actúan en el mismo mercado-meta.

### **Estrategias de Marketing Mix.**

La definición de la estrategia de segmentación y del posicionamiento del producto marcará de una forma directa la estrategia de marketing-mix de la compañía.

A través de los distintos componentes del marketing-mix, la empresa trata de influenciar el comportamiento de compra de sus clientes potenciales en los distintos mercados-meta donde ha decidido estar presente.

Estos componentes son: el producto, el precio, la distribución y la comunicación. La formulación de una estrategia para cada uno de estos elementos no puede plantearse de forma aislada, ya que están íntimamente interrelacionados y deben contribuir conjuntamente a la consecución del posicionamiento definido y de los objetivos de marketing.

- **El producto**

Un producto es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer una determinada necesidad.

Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas. Sin embargo, esta definición es muy genérica, siendo necesario, tener en cuenta de una forma explícita el punto de vista del consumidor en la misma, es decir, el binomio cliente-producto.

En este sentido el producto es conceptualizado de la siguiente forma: como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades. El cambio en cualquier atributo, tangible e intangible, permite diferenciar un producto de otro; pero lo importante en ese cambio no es tanto como que se realice, sino que el consumidor lo perciba como tal.

La cartera de productos define la oferta de bienes y servicios que la empresa hace a sus distintos mercados-meta con el objeto de satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales.

La formulación de una estrategia de producto implica definir las características del mismo, sus atributos, tales como la marca, el etiquetado, el envase o el embalaje. Asimismo, es necesario definir la composición de las gamas y líneas de productos que configuran la cartera de la empresa.

- **El precio**

Representa la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para adquirir los productos o servicios de la empresa, es decir, representa el valor de intercambio del producto considerado. La formulación de una estrategia de precios exige tomar decisiones sobre el nivel de los mismos, sobre los márgenes, descuentos y rappels que deben ser practicados, sobre el plazo de pagos, etc.

En la definición de una estrategia de precios debe considerarse también la fijación de precios a una línea de productos, así como la relación que existe entre el precio y la calidad del producto percibida por el cliente.

El precio es una variable controlable de marketing y como tal un medio de acción con el que cuenta la empresa para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, la fijación de un precio de venta debe ser precedida siempre por la determinación de los objetivos específicos que orientan la estrategia de precios de la empresa.

Los estudios empíricos realizados sobre los objetivos que orientan las estrategias de precios de las empresas nos permiten establecer la siguiente tipología:

- Orientados al beneficio. Se pretende la maximización del beneficio y/o obtener una determinada tasa de rentabilidad sobre el capital invertido.

- Orientados al volumen. Los objetivos de precios que se orientan hacia el volumen se establecen en términos de niveles de venta y de participación en el mercado.
- Orientados hacia la competencia. Los objetivos orientados hacia la competencia buscan fundamentalmente la estabilización de los precios o el alineamiento con los competidores. El objetivo de estabilización se plantea normalmente en aquellos mercados dominados por una empresa líder y en los que se desea evitar las consecuencias negativas de las fluctuaciones de la demanda.
- Orientados hacia la imagen. Se pretende con la fijación del precio dotar una imagen determinada al producto. En efecto, algunos fabricantes y distribuidores establecen precios muy elevados con el objeto de conseguir una imagen de prestigio, de alta calidad para sus marcas. Asimismo, es posible la práctica de precios muy bajos con objeto de potenciar la imagen de valor del producto; se trata ahora de mostrar al consumidor que se le ofrece el producto más barato del mercado.
- Otros objetivos. Aunque los anteriores son los más utilizados, las estrategias de precios pueden ser orientadas por otro tipo de objetivos. En efecto, la supervivencia o la necesidad de obtener liquidez de forma inmediata pueden constituirse en metas de las estrategias de precios. En periodos de recesión, en los que la empresa tiene una alta capacidad de producción y stocks elevados, puede verse obligada a practicar precios que le permitan sobrevivir y superar esa etapa de crisis.

En cualquier caso, y sea cual sea el o los objetivos que orientan la estrategia de precios, es necesario hacer una serie de consideraciones básicas respecto a los mismos:

- Los objetivos de precios deben determinarse siempre a la luz de otros más generales: los del plan de marketing y, por supuesto, los del plan general de la empresa.
- El cumplimiento del punto anterior supone que la estrategia de precios debe estar integrada en el plan de marketing.
- Hay que tener presente la naturaleza del producto y la fase del ciclo de vida en que se encuentre.
- El establecimiento de los objetivos de precios debe tener en cuenta las relaciones de complementariedad y de sustitución con los otros productos que componen la gama de la empresa, y nunca determinarlos de forma aislada.

Además de por los objetivos, el precio está condicionado por una gran variedad de factores, unos internos y otros externos a la empresa

- Factores Internos

- Los objetivos de marketing. Debe fundamentarse en la estrategia de marketing de la empresa y, por lo tanto, depende de la determinación de los objetivos de marketing. Esto supone identificar de forma clara el mercado-meta del producto o servicio en cuestión y el posicionamiento que se le quiere dar en el mismo
- Programa de marketing-mix. El precio es una de las variables que integran la mezcla de marketing o el programa de marketing-mix de una empresa. Por lo tanto, y como hemos visto, es uno de los factores que contribuyen al posicionamiento del producto en su mercado-meta. Esto implica que, en la fijación de los precios de venta, el responsable debe considerar de forma conjunta el programa de marketing mix, y no tomar decisiones aisladas o independientes para cada una de las variables que la integran.
- Costes. El análisis de los costes es un paso previo y obligado para establecer una estrategia de precios. En efecto, para poder fijar sus precios de venta la empresa debe conocer cuánto le ha costado producir y comercializar sus productos. El coste del producto establece un nivel mínimo para el precio de venta, aunque en determinadas ocasiones y a corto plazo la empresa puede vender sus productos sin cubrir la totalidad de sus costes: no obstante, este tipo de prácticas no puede mantenerse a largo plazo, ya que pondría en peligro la supervivencia de la empresa. En la medida en que la empresa domine sus costes obtendrá una ventaja competitiva que puede traducirse en la práctica de precios más bajos que los de la competencia.

- Factores Externos

- Percepciones del comprador. La forma en que el consumidor percibe el precio y la sensibilidad que muestre ante el mismo es también un factor que debe ser tenido en cuenta a la hora de fijar los precios de venta.
- Estructura competitiva del mercado. Gran influencia en la fijación de los precios de venta de una empresa es la acción de la competencia. En efecto, el responsable de marketing debe vigilar los precios de las empresas competidoras así como sus reacciones frente a las estrategias de la firma.

- **Demanda.** Si el coste establece el límite mínimo del precio de venta de un producto, las características del mercado y de la demanda van a establecer su límite máximo. La fijación de un precio de venta influye de una forma directa en la cantidad de producto demandada por el mercado y, por lo tanto, determina el nivel de actividad de la empresa; un precio demasiado alto o demasiado bajo puede comprometer el desarrollo del producto. La relación entre los precios y las cantidades demandadas se denomina función de demanda, y su conocimiento es importante para dar una base sólida a la fijación de los precios de venta.
- **Expectativas y comportamiento de los distribuidores.** Lo más frecuente es que la empresa venda sus productos a distintos distribuidores, y son éstos los que comercializan a los usuarios finales. En este último caso, las decisiones de los productores relativas a los precios deben considerar las expectativas de los intermediarios que actúan en el canal de distribución. Los intermediarios esperan obtener ciertos beneficios que están en función de la actividad que ellos desarrollen dentro del canal. A veces también esperan del productor que contribuya a financiar actividades tales como promoción, publicidad, etc., implicando un coste extra para el productor.
- **Restricciones legales.** El responsable de fijación de precios debe tener en cuenta la normativa de precios vigente que puede establecer restricciones a la hora de fijarlos.

- **Distribución**

Existen varias decisiones que tenemos que tomar a la hora de realizar una estrategia de distribución, una de las decisiones más importantes que debemos tomar, es sobre el mercado que estamos dispuesto a cubrir. Para tomarla contamos con tres tipos de estrategias:

- Distribución intensiva
- Distribución exclusiva
- Distribución selectiva

- **Distribución intensiva.** Tiene como objetivo final alcanzar el máximo volumen de ventas. Para ello tenemos que estar presentes en el mayor número de puntos de venta y, consiguientemente necesita utilizar un gran número de intermediarios. Los inconvenientes que presenta este tipo de distribución son:
  - Ventas por punto de venta. Tenemos que soportar un número de puntos de venta no rentables.
  - Difícil control. Es el menos adecuado si queremos controlar las condiciones en que el producto llega al consumidor.
  - Imagen de marca. Es la menos adecuada para controlar una determinada imagen de marca.
- **Distribución exclusiva.** Es la opuesta a la intensiva, consiste en vender nuestros productos dentro de un área geográfica en un solo punto de venta. Pueden darse tanto a nivel mayorista, como a nivel minorista. Lleva aparejado una serie de ventajas:
  - Imagen de marca. Muy apropiada para lograr una controlada imagen de marca.
  - Control del fabricante. El control es uno de los puntos fundamentales que se explicitan en los contratos o acuerdos.
- **Distribución selectiva.** Se produce cuando dentro de un área geográfica escogemos un número determinado de puntos de venta para nuestros productos. Es una estrategia intermedia entre la distribución intensiva y la exclusiva.

Otra decisión importante que debemos tomar es establecer unos criterios adecuados para escoger los distribuidores. Los más utilizados son los siguientes:

1. Tamaño del distribuidor. El tamaño del distribuidor se mide, generalmente, por la cifra de ventas. Hay una correlación entre cifra de ventas y superficie de establecimiento.
2. Imagen del distribuidor. El tipo de establecimiento, su distribución, el personal de venta, la calidad de los productos, mobiliario, etc., son factores que contribuyen a conformar la imagen del punto de venta y que éste sea más o menos interesante para un productor.
3. Servicios del distribuidor. Los servicios que pueden prestarnos es un criterio muy importante para la selección de los distribuidores.

4. Admisión de stocks. La compra en grandes cantidades por parte de los intermediarios nos reduce los costes de almacenamiento. La admisión por parte de las empresas de distribución de stocks en condiciones superiores a las necesidades es otro criterio importante para elegir el distribuidor.
5. Participación en los gastos de comunicación. Que los distribuidores compartan los gastos ocasionados por las campañas de publicidad y de promoción es otro de los criterios válidos de selección de distribuidores.

- **La comunicación**

Incluye el conjunto de actividades relativas a promover la venta de los productos y servicios y contribuir al posicionamiento tanto en el ámbito de empresa como a nivel de producto o imagen de marca. Con este fin pueden utilizarse la publicidad, la fuerza de venta, la promoción de venta, las relaciones públicas, la esponsorización y la publicity o publicidad no pagada.

- Publicidad. Proceso de comunicación de carácter masivo, a partir del cual se pretende informar al mercado sobre los productos y servicios de la empresa, con la finalidad de influir en el comportamiento y/o actitud de los consumidores potenciales.
- Fuerza de venta. Consiste en la acción del personal de venta de la empresa sobre los clientes potenciales de la misma con el objeto de conseguir la venta de sus productos o servicios. Esta acción se desarrolla por medio de un proceso de comunicación personal.
- Promoción de ventas. Es un conjunto de técnicas de marketing, distintas de la publicidad y de la fuerza de venta, que tiene por objeto estimular mediante acciones a corto plazo la venta de los productos o servicios de la empresa.
- Publicity (Publicidad no pagada). Es una actividad con las mismas características que la publicidad, salvo que no es pagada por la empresa.
- Relaciones públicas. Conjunto de actividades planificadas por una organización con el fin de facilitar las relaciones con los distintos grupos del entorno con los que pueden interactuar, así como influir en la opinión y en la actitud que éstos pueden formar sobre aquélla.

El proceso de comunicación supone un complejo sistema de contactos con numerosos grupos del entorno, tales como: mayoristas, minoristas, líderes de opinión, prescriptores, proveedores, consumidores, etc. Los modos o formas de comunicarse con estos grupos son también muy diversos y comprenden, entre otros, el anuncio publicitario, la visita de un vendedor, las declaraciones de un ejecutivo de la empresa, etc.

Dado que la comunicación es considerada como un componente del marketing-mix, el establecimiento de sus objetivos debe tomar como punto de referencia el Plan de Marketing. A su vez, el objetivo global de la comunicación puede ser descompuesto en otros más concretos y específicos, que deben orientar los planes parciales relativos a los distintos instrumentos que pueden ser utilizados, tales como publicidad, fuerza de venta, etc.

Consideramos público-objetivo al conjunto de personas y organizaciones a los que la empresa pretende hacer llegar sus mensajes. Los compradores finales constituyen uno de los numerosos grupos o colectivos que pueden ser considerados como público-objetivo; no obstante, existen otros grupos que pueden ser elegidos como blanco del plan de comunicaciones, tales como los distribuidores, los líderes de opinión, los prescriptores, etc.

Para orientar adecuadamente su estrategia de comunicación la empresa debe definir de forma clara los distintos grupos que constituyen su público-objetivo, y determinar para cada uno de ellos el objetivo concreto a alcanzar. Es obvio que no todos los grupos precisan el mismo esfuerzo de comunicación, estando éste determinado por la posición e influencia que tal colectivo tenga en la decisión de compra del usuario final.

Una vez establecidos los objetivos es posible diferenciar dos grandes estrategias de comunicación; la “estrategia push” o de presión y la “estrategia pull” o de aspiración. La elección de una u otra va a orientar el esfuerzo de comunicación hacia un público-objetivo intermedio o final.

- Estrategia Push o de presión. Elige públicos objetivos intermedios, hacia los que se orienta el esfuerzo de comunicación, dirigiéndose fundamentalmente a los canales de distribución, donde los mayoristas y minoristas se convierten en el blanco de la campaña de comunicación, requiriéndose su colaboración para que den a los productos de la empresa un tratamiento especial, y para que incentiven a los clientes finales.
- Estrategia Pull o de aspiración. Implica la elección de un público-objetivo final hacia los que se orienta la acción del Plan de comunicación. Se trata de incentivar y potenciar la demanda de los productos de la empresa en los consumidores potenciales, para que sean estos últimos quienes los exijan al canal de distribución.

#### 4.5 PLANES DE ACCIÓN

Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

Las acciones serán aquellas actividades a desarrollar en la compañía marcadas por las directrices de las estrategias con el fin de conseguir los objetivos planteados. Será por lo tanto necesario definir un numero suficiente de planes de acción destacando algunos aspectos relativos a dicho plan:

**Descripción y desarrollo:** se determinara la forma de llevarla a cabo señalando el grupo de acciones que se incluyen.

**Plazo:** Se identificara el tiempo estimado para poner en marcha dichas acciones y el periodo necesario para concluiras.

**Responsable:** se determina las personas o departamentos implicados en realizar dicha acción, indicando el responsable y el posible supervisor.

**Presupuesto:** consistirá en determinar los recursos necesarios para poder llevar a cabo la acción.

**Objetivos y estrategias relacionadas:** en este apartado se identificará la acción correspondiente con los objetivos y estrategias con las que se relaciona buscando el fin del cumplimiento de los mismos.

La formulación de buenas estrategias y planes es una condición necesaria, pero no suficiente, para obtener el éxito. Además, se necesita implantar y ejecutar las estrategias, es decir, ponerlas en práctica de forma eficaz. La implantación y ejecución de las estrategias y planes de marketing se realiza a través de la estructura organizativa de la empresa, que permita la asignación de los recursos y de las responsabilidades inherentes a las actividades contenidas en aquéllos. Es necesario formar, dirigir, coordinar, motivar y evaluar a las personas a todo el personal involucrado.

#### **4.6 CONTROL Y SEGUIMIENTO**

La última fase del proceso de administración es la relativa al seguimiento y al control de los planes y estrategias de marketing. Se trata de evaluar y comprobar si los resultados alcanzados con la ejecución de los planes y estrategias diseñados se corresponde con los resultados deseados. En el caso que esto no ocurra, será necesario adoptar las medidas correctivas oportunas.

La fase de seguimiento y control se puede establecer a nivel del plan anual o de la estrategia de marketing. En el primer caso se trata de un control más operativo, que permite adoptar medidas correctivas para alcanzar los objetivos y metas deseados. Sin embargo, el control en el nivel de la estrategia no solamente tiene un sentido operativo, sino también estratégico, ya que su cometido es el de proponer medidas preventivas que permitan la adaptación a los cambios del entorno.

#### **4.7. VIABILIDAD DEL PROYECTO, ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO.**

Aunque un plan de marketing no es un plan empresarial, dentro del mismo ha de hacerse una valoración económica que conduzca a valorar la rentabilidad o ausencia de ella. En el caso que se desarrolla a continuación la magnitud de la inversión necesaria recomienda realizar un estudio en profundidad de la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Para ello se realizara un estudio detallado de los costes de la empresa, un posterior calculo del punto de equilibrio, la determinación del capital circulante, la evaluación del proyecto de inversión, la viabilidad financiera y la presentación final del estado previsional de las sucesivas repercusiones sobre el balance de situación y la cuenta de explotación

- **Balance de situación.**

Se puede definir como un modelo de naturaleza contable que ofrece la visión global del patrimonio de la empresa en un momento determinado. Se compone de dos partes el activo y el pasivo, que hacen referencia a dos aspectos de una misma realidad. En el activo se recoge el conjunto de elementos de que dispone la empresa para todas sus actividades. En el pasivo aparecen reflejadas las fuentes de financiación de las cuales se han obtenido los recursos necesarios para que la empresa haya adquirido el derecho de uso de los elementos recogidos en el activo. En coherencia con lo que acabamos de indicar respecto al contenido del activo y del pasivo, la suma de los valores asignados a los elementos que integran una y otra parte del balance es coincidente.

- **Cuenta de Pérdidas y Ganancias.**

La cuenta de pérdida y ganancias explica de una forma dinámica cómo se ha generado el resultado obtenido en el período. Para la determinación del resultado debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Establecer conjeturas sobre los sucesos económicos que afectan a la empresa, siendo el resultado consecuencia de un proceso de estimación y valoración.
- Calculo del resultado con referencia a una unidad o período de tiempo determinado, lo cual constituye una división artificial, pero ineludible por razones económicas y legales.

## **5. PLAN DE MARKETING DE CABLEMAS**

El Plan de Marketing para *CABLEMAS* surge de definir el proceso por el que la empresa determina las estrategias, acciones y programas necesarios para alcanzar unos determinados objetivos.

El caso que nos ocupa lleva implícitas unas inversiones muy importantes por lo que el análisis a realizar requiere que este sea lo más cuidadoso y detallado posible. Para desarrollar su contenido se mantendrá la estructura general anteriormente detallada en los capítulos 3 y 4 del presente documento.

Las etapas que se desarrollan en este capítulo son las siguientes:

- Análisis externo de la situación
- Análisis interno de la compañía
- Diagnostico de la situación
- Objetivos
- Estrategias
- Planes de acción
- Seguimiento y control del Plan

El presente estudio quedará completado con el análisis de viabilidad económica y financiera que se desarrollara en un apartado independiente ya que dicho estudio sobrepasa las necesidades habituales en materia económica contenidas en un Plan de Marketing.

## 5.1 ANÁLISIS EXTERNO DE LA SITUACIÓN

El Entorno de Marketing de una organización en sus relaciones de intercambio se puede definir como el conjunto de fuerzas directas e indirectas, controlables e incontrolables que son susceptibles de ejercer influencia, desde un ámbito microeconómico y macroeconómico, en todas sus acciones, decisiones y resultados. Por lo tanto, en este apartado se estudian todos aquellos factores que puedan resultar determinantes y que faciliten información sobre la situación actual de la Empresa.

La primera parte del análisis de situación es el denominado análisis externo que comprende el estudio de factores ajenos a la propia organización y cuyo objetivo es la identificación de amenazas y oportunidades que se presentan o se presentarán en un futuro inmediato.

En el análisis externo, el objetivo es la realización de un detallado examen de la situación y perspectivas no controlables por la empresa (factores económicos, sociales, legales políticos, culturales, tecnológicos) junto con otros factores sobre los que puede ejercer su influencia y cierto grado de control debido a su proximidad en las relaciones de intercambio y su interacción mutua (mercado objetivo, competencia, proveedores, distribuidores e intermediarios).

Los apartados en los que se divide el estudio serán los siguientes

- Análisis del macroentorno de la empresa
- Análisis del Sector. Competitividad
- Mercado de referencia (características, Agentes, Segmentación, Datos cuantitativos)
- Análisis de la competencia

Habitualmente este análisis externo debe completarse con un estudio de proveedores y distribuidores o intermediarios. En el caso que se desarrolla se hace referencia a ellos en el análisis del sector. Como aclaración ha de indicarse que se incluirá en el posterior análisis interno un estudio de las empresas de comercialización asociadas a este proyecto, *Tecnosa* y *Cableservicio*.

Mediante el estudio de la situación externa se detectarán las principales oportunidades y amenazas que nos permitan aprovechar al máximo las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

### 5.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA.

Este análisis nos determinará aquellos factores externos que actúen sobre la empresa y sobre los que ésta no pueda actuar de forma directa con intención de modificarlos. Se divide este análisis en los siguientes apartados que facilitan el estudio de forma mas esquemática y organizada.

- A. Entorno demográfico.
- B. Entorno económico.
- C. Entorno medioambiental.
- D. Entorno tecnológico.
- E. Entorno político-legal.
- F. Entorno sociocultural.

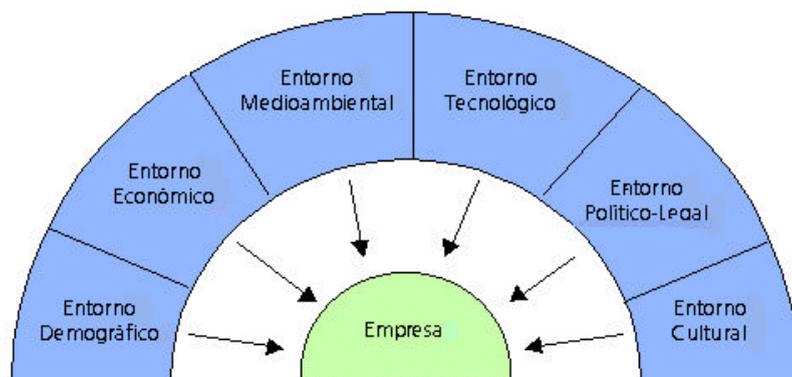


Figura 5.1: Análisis del macroentorno de la empresa

### A) Entorno Demográfico

El entorno demográfico recoge aquellos aspectos y condicionantes referentes a la población, estos son interesantes ya que pueden determinar y modificar la demanda, pudiendo afectar a la estrategia de marketing de la compañía.

A pesar del descenso de la natalidad en los últimos 25 años, la población mundial sigue aumentando, dando lugar a la denominada “era de la Tercera Edad”. El segmento de adolescentes y jóvenes se reduce sensiblemente, incrementándose la tercera y la ya identificada como Cuarta Edad (nuevo segmento poblacional), que han dado lugar a una inversión en cuanto a la forma de la llamada pirámide poblacional. Desde los años 70 la tasa de natalidad española es la menor de Europa y a su vez del mundo entero, no obstante, el crecimiento poblacional ha sido positivo, debido al bajo índice de mortalidad y en los últimos años a la entrada masiva de inmigrantes.

Las variaciones demográficas están ligadas a la disminución de la tasa de natalidad por la incorporación de la mujer al trabajo, el aumento del empleo temporal, nuevas formas familiares consideradas no tradicionales, dificultad de integración de los jóvenes al mercado de trabajo y el acceso a la 1ª vivienda debido al considerable aumento en los precios de las mismas.

Aunque la tendencia ha sido una bajada en los índices en estos últimos años se ha detectado un repunte de la natalidad que ha dependido en gran medida del aumento de la perspectiva de seguridad en el futuro.

Todos los factores comentados pueden modificar en medida la demanda, pero sobre todo en los mercados de consumo que a su vez, aunque de manera más indirecta, repercutirá en los mercados considerados industriales o de demanda derivada.

Nuestro producto no está destinado al mercado de consumo por lo que consideramos que las condiciones demográficas no afectan directamente a la empresa *CABLEMAS* de manera directa a corto ni a medio plazo.

## **B) Entorno Económico**

El entorno económico viene dado por el conjunto de factores y tendencias que determinan o influyen en la capacidad o poder de compra de un mercado. En este sentido se ha de prestar especial atención a factores tales como: PIB, el nivel de renta, el nivel de precios, la tasa de paro, etc.

Las condiciones económicas del entorno, tanto en el ámbito nacional como internacional, pueden jugar un papel influyente de cara a la consecución de objetivos por parte de la compañía. En una economía cada vez más globalizada la influencia de los países motores de la Economía mundial (Estados Unidos, Japón, Alemania, etc.) afecta de forma decisiva a las expectativas de crecimiento de la economía nacional y, por tanto, a las expectativas de la empresa.

En los últimos años de la década de los 90 los países industrializados y motores de la economía mundial han registrado un ritmo sostenido de crecimiento económico a excepción de Japón. Sin embargo el comienzo de siglo ha sorprendido con una caída, en algunos casos muy significativa, de indicadores macroeconómicos y de ratios financieros de empresas de primer nivel.

A continuación se desarrolla una descripción de la situación macroeconómica mundial y nacional y se analizan las perspectivas actuales.

- **Situación macroeconómica internacional**

El año 2001 se ha caracterizado principalmente por la confirmación efectiva tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea, de una cierta desaceleración de la economía, produciéndose incluso en algunos países recesión económica. Esta desaceleración ha tenido la contrapartida de reducir las presiones inflacionistas, especialmente a través de una menor demanda energética que ha hecho flexionar a la baja los precios petrolíferos. Esta suavización de tensiones sobre los precios ha posibilitado una reducción de los tipos de interés en las principales economías.

**Estados Unidos** ha venido luchando a través de una progresiva bajada de los tipos de interés (en un año han bajado 5 puntos) contra la temida Recesión Económica, sobre todo, a raíz de los atentados del 11 de Septiembre.

Esta economía viene presentando desde finales del 2001 una serie de contradicciones en sus distintos índices macroeconómicos. Con una inflación bastante controlada y a la baja (1,6% interanual a diciembre/2001), los tipos de interés se hallan en un nivel histórico (1,75%) desde el mes de octubre de 2001 y según la Reserva Federal de este país van a seguir en este nivel, al menos, hasta bien avanzado el año 2002 lo que evidentemente tendrá un efecto positivo sobre el consumo y la inversión; de hecho, el crecimiento del PIB ha experimentado en el último trimestre una notable mejoría, con un crecimiento anual del 1,4% lo que contrasta con el del tercer trimestre del 2001 que fue negativo (-1,3%).

Asimismo, continúan existiendo ciertos datos preocupantes como es, por un lado, la tasa de paro, la cual, se elevó al 5,6% de la población activa a finales de año (a finales del 2000 era del 4%) existiendo previsión de organismos oficiales de que puede continuar aumentando llegando incluso a situarse en la banda del 6-6,5% lo cual perjudicará a la evolución de la demanda interna. Por otro lado, el índice de producción industrial que a finales del 2000 había crecido por encima del 5% ha sufrido en 2001 una caída del 5,8%.

Por último, indicar que otra asignatura pendiente en este país sigue siendo la situación del déficit público, el cual, ha tenido en el 2001 un fuerte incremento pasando de un superávit del 0,6% a un déficit del 1,1% respecto al PIB.

En **Europa** la situación económica tiene muchas similitudes con la estadounidense, lo que ha obligado al Banco Central Europeo a una paulatina bajada de los tipos de interés a pesar de existir ciertos riesgos inflacionistas en países como España o Italia. Los tipos de interés han venido a situarse en el nivel del 3,25% y esto ha hecho posible salvar el ejercicio con un crecimiento económico del 1,6 %.

En **Alemania**, país muy dependiente de la situación de los Estados Unidos dada la proporción de sus exportaciones a Norteamérica (alrededor de la quinta parte), la situación económica ha sufrido igualmente un serio revés y considerando que es uno de los principales motores en la economía europea e, incluso mundial, se hace de especial relevancia en este análisis. El crecimiento del PIB para el conjunto del año pasado fue del 0,7%, el más bajo desde 1993 y muy inferior al 3% conseguido en 2000, según una estimación preliminar de la Oficina Federal de Estadística y se prevé un 0,7% en 2002. El déficit público se ha situado en un 2,5% del PIB en 2001, existiendo previsiones oficiales de situarse en el 2,3% a finales del 2002. En la tasa de paro sigue la tendencia, habiendo estado descendiendo en estos últimos años situándose en un mínimo de 9.3% en el tercer trimestre, habiendo sufrido un repunte en el último trimestre hasta el 9,5%.

En lo que respecta a la producción industrial se ha producido una fuerte desaceleración del 4% en 2001. Hay que indicar como dato positivo, el que los precios han subido tan sólo el 1,7% en el ejercicio.

Este frenazo económico en Alemania se ha debido principalmente además de a la ya indicada bajada en las exportaciones americanas, a la reducción de inversiones en bienes de equipo, así como a la escasa actividad en el sector de la construcción. Alemania pues, ha pasado de ser el motor de la Unión Europea a necesitar un empuje para poner en marcha todo su potencial económico.

En el **Reino Unido**, prosigue la pauta apuntada en los anteriores países, con un retroceso del 4,8% interanual en noviembre en su índice de producción. En contrapartida, se prolonga el crecimiento del gasto de los consumidores, con un aumento interanual del 0,7% en diciembre, 1,9% sin incluir intereses hipotecarios, y el mantenimiento de la tasa de paro registrado en niveles muy bajos, el 3,2%, a pesar del ligero aumento en el número de parados en el último trimestre de 2001. La tasa de desempleo al igual que en la zona euro, ha llegado a su mínimo en el tercer trimestre de 2001, situándose en el 3,1%, habiéndose quebrado la tendencia en el último trimestre de 2001, ya que ha aumentado hasta el 3,2%.

El déficit público a diferencia del resto de Europa, se mantiene en superávit, si bien este ha disminuido del 1,2% al 0,4% respecto a su PIB. Los precios en este país se encuentran bastante controlados con una inflación anual del 1,3%, lo que permite tener los tipos de interés por encima de la Unión Europea situándose en el actual 4,5%.

**Japón** continúa avanzando en su espiral deflacionista y en el declive de la actividad económica, que ha dado lugar a un escenario de recesión en toda regla ya que el crecimiento en los tres últimos trimestres del 2001 ha sido negativo. El PIB de esta economía ha caído un 0,4 % a final de año y a supuesto un retroceso del 4,5% en el cuarto trimestre de la tasa intertrimestral anualizada. La tasa de paro ha continuado aumentando en el último año hasta situarse en el último trimestre en el 5,6% (históricamente en este país, la tasa de paro no ha excedido del 3%), las ventas al por menor cayeron el 2,7% interanual, la producción industrial se contrajo el 14,3% y el IPC se deflactó el 1%. Por su parte, el déficit público, está llegando a unos niveles insostenibles pasando de un 6,4% en 2000 al 6,7% del PIB en 2001. Tan sólo cabe destacar como nota positiva, la notable recuperación mensual de la inversión en bienes de equipo en noviembre tras dos meses de caídas, previéndose que el descenso de este indicador en el cuarto trimestre sea sólo del -0,8% frente al -12% del tercero. Como consecuencia de todo este panorama, a comienzos de enero la caída del yen frente al dólar se ha agudizado hasta alcanzar el menor valor de los últimos tres años.

Respecto a otros países, indicar por su repercusión algunas de las principales empresas de nuestro país, la situación caótica de **Argentina**, que con una tasa de paro del 20% de la población activa, un déficit público imposible de abordar y una caída del PIB del 5%, se enfrenta a varias amenazas entrecruzadas entre sí como son la escalada de precios, la debilidad de la moneda nacional y las reservas del FMI a financiar el Plan Económico elaborado por el actual gobierno; sin embargo la reciente medida de la devaluación del peso, era una medida necesaria sobre la cual pueden sentarse las bases de un saneamiento económico que será penoso, pero que es mejor acometer que postergar. Indicar como contrapartida que la economía argentina se enfrenta ahora a una seria amenaza inflacionista.

En el mercado petrolífero, ha entrado en vigor a comienzos de año el nuevo recorte de la cuota oficial de la OPEP en 1,5 millones de barriles/día, junto a una reducción, de algo menos de 500.000 barriles, por parte de los productores no pertenecientes a dicha organización. Tras una moderada subida del precio del Brent por encima de los 20 dólares, éste se sitúa en torno a 19 dólares a mediados de Enero. Sin embargo a final del primer trimestre del año el barril de petróleo a llegado a situarse en los 25 \$ que aunque no es alarmante si puede contrarrestar las posibilidades de una pronta recuperación económica, de momento parece descartarse una fuerte elevación de los precios dada la debilidad de la demanda mundial y las mayores reservas en los países consumidores.

A continuación se pueden observar varias tablas donde se reflejan los datos del Índice de Producción Industrial, la tasa de paro, y el Déficit Público de las principales economías.

Tasa de Variación Interanual del Índice de Producción Industrial	1999	2000	2001
Alemania	4,2	1,4	-4
<b>España</b>	<b>5,4</b>	<b>2,7</b>	<b>-1,4</b>
Francia	5,2	2,1	-0,3
Italia	1,6	0,3	0
Zona Euro	4,3	2	-2,7
Reino Unido	0,8	0,5	-4,1
Unión Europea	3,7	1,7	-2,9
Japón	-7,2	1	-13,1
Estados Unidos	4,8	4,1	-6,3

Tabla 5.1: Tasa de variación anual del índice de producción industrial

En los últimos años la tasa de paro ha ido descendiendo en Europa, aunque no ha ocurrido lo mismo en Japón y Estados Unidos donde se ha incrementado en el 2001. Esto hace prever que será la tendencia que se seguirá a corto plazo. En la siguiente tabla se observa la evolución de la tasa de paro.

Tasa de Paro en % de la Población Activa						
	1999	2000	1er trim. 2001	2º trim. 2001	3er trim. 2001	4º trim. 2001
Alemania	10.5	9.6	9.3	9.3	9.3	9.5
España	15.9	14.1	13.4	13	12.8	12.8
Francia	11.2	9.7	8.8	8.7	8.8	9.0
Italia	11.5	10.6	10.1	9.6	9.4	9.4
Zona Euro	9.9	8.8	8.4	8.3	8.3	8.5
Reino Unido	4.3	3.6	3.3	3.2	3.1	3.2
Japón	4.7	4.8	4.8	4.9	5.1	5.5
Estados Unidos	4.2	4	4.2	4.5	4.8	5.3

Tabla 5.2: Tasa de paro de la población activa

En la siguiente tabla se aprecia la evolución del déficit publico, que en sintonía con la evolución de la economía ha sido desfavorable en la mayoría de los países y únicamente en Italia a permanecido invariable

% Déficit Público con respecto PIB								
	Alemania	Francia	R. Unido	Italia	España	U. Europea	EE.UU.	Japón
2000	-2.5	-1.5	1.2	-1.2	0.1	-0.5	0.6	-6.4
2001	-2.7	-2	0.4	-1.2	-0.2	-0.9	-1.1	-6.7

Tabla 5.3: Déficit Publico en las principales economías

Vemos como se ha producido un cambio de ciclo económico, ya que hemos pasado de unas tasas de desempleo, tasa de producción industrial, déficit público, cuyos datos cada vez eran más favorables a unos datos negativos en el último cuatrimestre. Como resumen de lo indicado se detalla evolución del PIB en las principales economías del ámbito internacional.

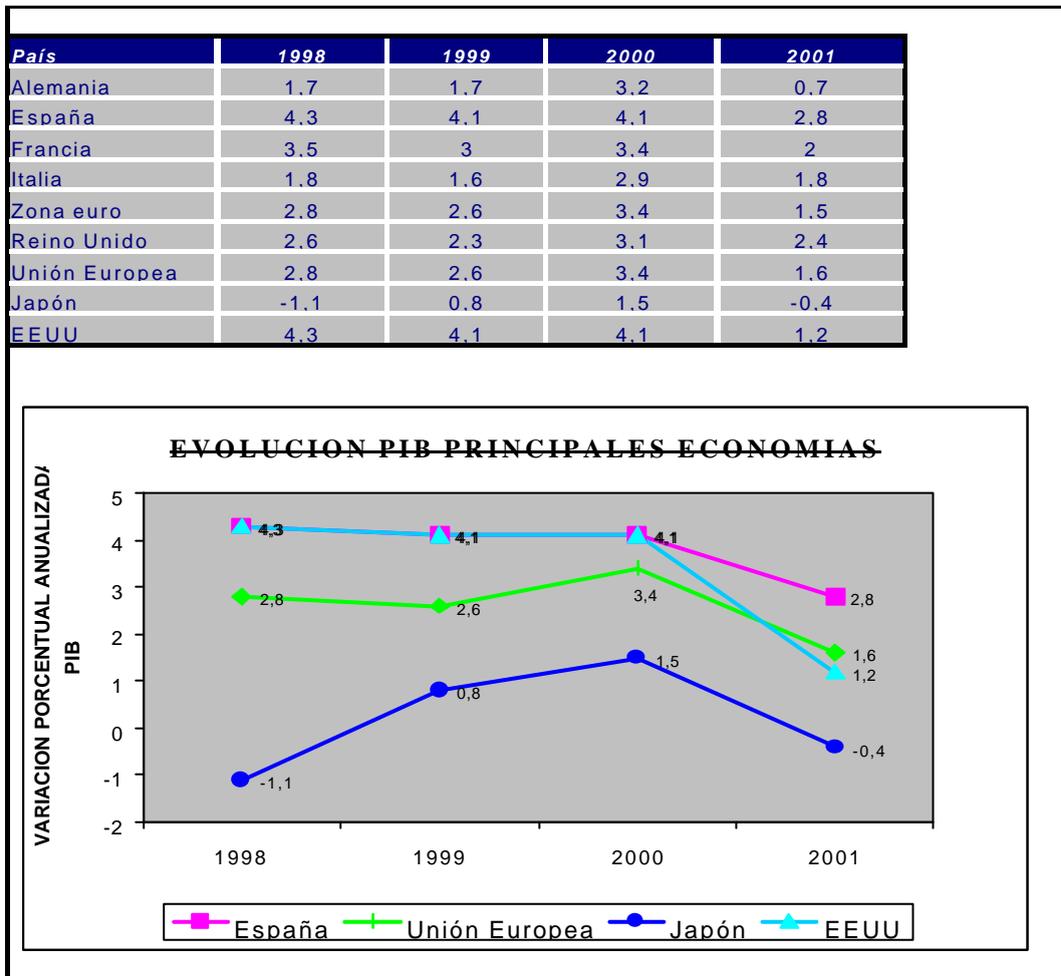


Tabla 5.4: Evolución del PIB en las principales economías

A pesar de la situación descrita, han comenzado a aparecer señales esperanzadoras en diversos indicadores adelantados. La Unión Europea ha anunciado que el clima empresarial de la zona euro se situó en febrero en su nivel más fuerte de los últimos cinco meses y ha expresado su confianza que sea el principio de la recuperación económica, el dato fue acompañado por la noticia de que los fabricantes de la zona del euro están próximos a salir de una recesión, con un crecimiento marginal en la producción y nuevos pedidos en febrero.

Por todo ello, aunque con reservas debido al entorno turbulento en que nos encontramos donde cualquier suceso puede hacer cambiar la reciente tendencia de recuperación podemos prever una recuperación económica a medio plazo, donde se vuelva a elevar la demanda de los productos industriales y se vuelva a reducir las tasas de desempleo. Respecto a la inflación, las políticas de los gobiernos europeos van encaminadas a que permanezcan controladas, por lo que en situación normal debe permanecer estable para beneficio de la competitividad de las empresas.

En Estados Unidos, los consumidores han dejado atrás el impacto provocado por el 11-S y han recuperado los niveles de confianza de agosto del 2001, gracias a la mejora del ambiente empresarial y de las condiciones del mercado laboral. Esto debe traducirse en un mayor consumo y un mayor crecimiento económico.

- **Economía Nacional**

La economía nacional, si bien, no ha podido sustraerse del cambio de tendencia experimentado por los principales países del ámbito internacional, ha continuado con la tendencia creciente en su crecimiento económico que viene experimentando desde la segunda mitad de la década de los 90.

El PIB generado por la economía española durante el año 2001 ha registrado un crecimiento interanual a precios constantes del 2,8%. Este índice se encuentra inscrito en una trayectoria desacelerada que se viene apreciando desde comienzos de 2000, si bien, las últimas observaciones trimestrales muestran una intensidad menor que en trimestres anteriores. Este resultado parece confirmar el final de la fase expansiva del actual ciclo de la economía española, fase que se inició en 1993 y que alcanzó su máximo en el año 2000, con un crecimiento registrado del 4,1%, más de un punto superior al inicialmente estimado para el año 2001. A pesar de esta desaceleración, este dato prácticamente duplica al esperado para el conjunto de los países de la zona euro, por lo que se observa un acercamiento real importante entre la economía española y la de sus socios comunitarios.

Analizando la composición del crecimiento de la economía desde la perspectiva del gasto, se aprecia que la causa fundamental del comportamiento desacelerado global no tiene su origen en una demanda externa desfavorable, sino más bien en la sensible moderación del ritmo de avance de la demanda interna, que reduce su contribución al crecimiento, de 4,3 puntos en 2000 a 2,9 puntos en 2001.

El menor dinamismo del gasto en consumo final de los hogares, claramente desacelerado y, especialmente, el notable descenso de la inversión en bienes de equipo, operación que había mostrado un vigor especial durante toda la fase expansiva del ciclo, han sido los factores determinantes de este comportamiento.

Por su parte, la desfavorable coyuntura cíclica exterior, que se ha ido deteriorando según ha ido transcurriendo el año 2001, ha determinado que la línea de mejora de la demanda externa que se registró en 2000 no haya tenido continuidad en este último año, si bien, en términos agregados la contribución de la demanda externa al crecimiento agregado es prácticamente similar, concretamente, una décima menos negativa (-0,1% en 2001 frente a 0,2% en 2000).

El gasto en consumo final de los hogares ha mantenido unos registros muy similares a lo largo de los cuatro trimestres de 2001, apreciándose un leve dinamismo en la segunda mitad del año. Agregadamente, la tasa de crecimiento en 2001 se estima en un 2,6%, registro inferior al estimado para el año anterior, que se situó en el 4%. La atenuación del gasto en consumo final de los hogares tiene su origen en el menor crecimiento de la renta disponible.

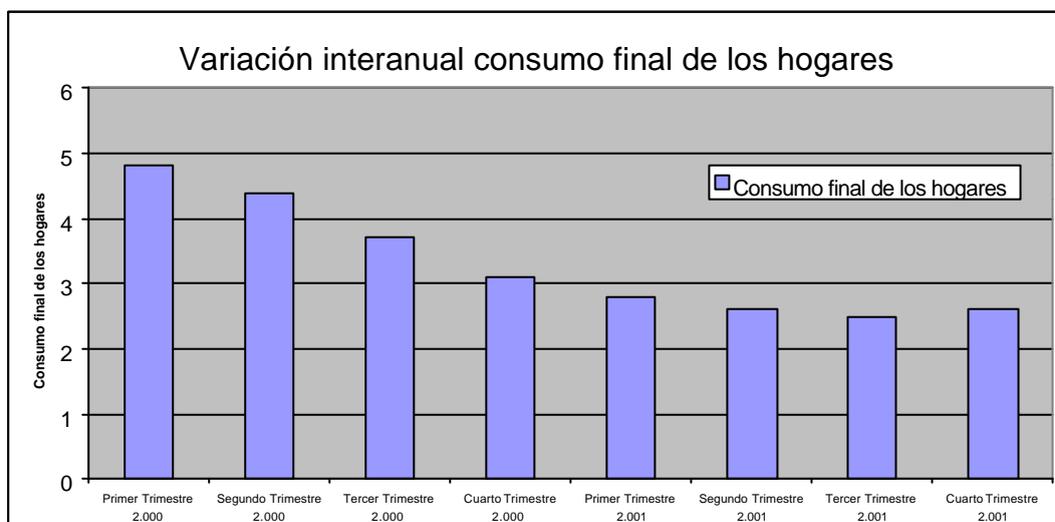


Tabla 5.5: Evolución de la variación interanual consumo final de hogares españoles

Así, se ha observado una moderación tanto en el crecimiento del empleo como de la remuneración de asalariados y, además, la incertidumbre en el que se han movido los mercados financieros ha determinado que se hayan producido impulsos monetarios negativos en la renta disponible de los hogares.

Todo lo comentado se encuentra enmarcado en un contexto general en el que los consumidores han ofrecido opiniones desfavorables acerca de las situaciones de sus economías particulares.

Únicamente en la segunda mitad del año, se ha apreciado un incremento del gasto de determinados bienes que podrían estar asociados al efecto de la desaparición de la peseta y a la implantación del euro. En conjunto se estima que la tasa de ahorro de los hogares se recupera muy ligeramente en 2001, si bien continúa manteniéndose en el entorno del 12%.

La demanda de inversión en capital fijo ha experimentado en 2001 una notable desaceleración (crece en 2001 un 2,5% frente al 5,7% en 2000), especialmente en bienes de equipo. Esta caída es consecuencia directa del descenso observado en el nivel de pedidos a empresas, especialmente en lo referente a productos industriales.

Por otro lado, la inversión en construcción ha mantenido un fuerte dinamismo durante el año, creciendo a tasas ligeramente por debajo del 6%. La composición del crecimiento, no obstante, es distinta a la de los últimos años, apreciándose una atenuación notable en la edificación residencial y, por el contrario, una importante contribución al crecimiento de la obra en infraestructuras, especialmente en ferrocarril, carreteras y regadíos.

La aportación neta al crecimiento agregado de la demanda exterior ha sido una décima menos desfavorable que en 2000 (de -0,2% a -0,1% en 2001). Este comportamiento se obtiene como saldo de una común desaceleración tanto de la exportación como de la importación de bienes y servicios, que crecen a tasas similares (3,9% las exportaciones y 4% las importaciones).

La intensidad de la moderación del ritmo de avance de las importaciones ha sido mayor que la de las exportaciones, si bien los precios de las primeras han actuado de forma contractiva, debido esencialmente a los elevados precios que se observaron en algunos productos durante 2000, especialmente los energéticos.

Podemos ver a continuación la evolución del PIB español en los dos últimos años (anteriormente se ha visto su evolución respecto a las principales economías):

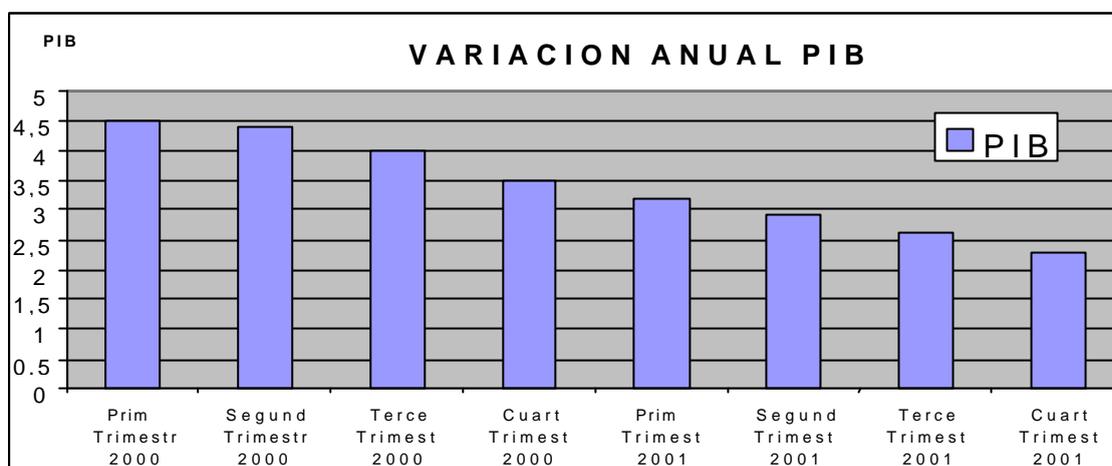


Tabla 5.6: Variación porcentual trimestral anualizada de PIB

El índice de producción industrial ha pasado de una variación interanual a finales de 2000 de un 4,4% en positivo a una variación en negativo a finales de 2001 del 4%, reflejando la desfavorable evolución de la actividad industrial, especialmente afectada por el retroceso de las exportaciones. El Índice de Clima Industrial registró un saldo de  $-9,3$  puntos en diciembre, tres décimas inferior al de noviembre. Este ligero retroceso se ha debido a los descensos de dos de sus componentes, el nivel de la cartera de pedidos (2 puntos) y la tendencia de la producción desestacionalizada (un punto), parcialmente compensados por el aumento en el nivel de existencias inverso (2 puntos). A su vez, la caída de la cartera de pedidos, hasta situarse en  $-17$  puntos, afectó sólo al componente interior, mientras que el extranjero se mantuvo estable. La utilización de la capacidad productiva en la industria en el último trimestre del pasado año se situó en el 78,3%, nivel 4 décimas por debajo del registrado en el tercer trimestre y dos puntos inferior al de un año antes.

Por sectores productivos, el grado de utilización descendió en el cuarto trimestre en los bienes de equipo e intermedios (2,5 y 0,7 puntos, respectivamente), mientras que en los bienes de consumo aumentó un punto. No obstante, los bienes intermedios mantienen el grado de utilización de la capacidad productiva más elevado (80,7%).

En diciembre en el sector servicios se acentuó la caída del tráfico aéreo de pasajeros, hasta una tasa de variación interanual del -5,4%, con lo que se cerró el último trimestre con una caída trimestral del 4,4%. En el conjunto del pasado año, el tráfico ha crecido un 2,7%, frente a casi un 10% de 2000, la caída del tráfico interior fue más intensa que la del internacional. Por su parte las pernoctaciones en hoteles registraron en el último trimestre una caída del -1,4%, con lo que en el conjunto del año aumentaron en un 0,6%.

En el ámbito monetario y financiero, la principal noticia es la reciente entrada del euro, cuyo tipo de cambio se debe a dos aspectos bien diferenciados: una prolongación, en la primera mitad del pasado año, de la tendencia depreciadora frente al dólar que ha registrado la divisa europea desde su creación, y una todavía moderada corrección de aquella tendencia en la segunda mitad del año, conforme los signos de debilitamiento de la economía de Estados Unidos se iban haciendo cada vez más patentes. Como resultado el euro se depreció hasta junio un 9% frente al dólar, mientras que se apreció cerca de un 4% a lo largo de los seis meses restantes. Los mercados de renta variable registraron por segundo año consecutivo, una caída de cotizaciones en 2001 el retroceso de la Bolsa de Madrid de un 6%, fue en todo caso inferior al de las Bolsas Europeas (-20%), estadounidenses (-13%) y japonesas (-24%)

Una de las asignaturas pendientes en la economía española es el comportamiento del Índice de Precios al Consumo, el cual, se ha situado a diciembre de 2001 y 2000 en el 2,7% y 4% respectivamente. Se ha de indicar que mantener una inflación más elevada respecto a la zona euro deteriora la competitividad de la economía española, ya que los precios de nuestros productos son menos competitivos, por lo que aconsejan que los salarios deben acompasar su ritmo a la evolución de las empresas para controlar la inflación y que la desaceleración “importada” del exterior perjudique lo menos posible a la creación de empleo. Vemos en la siguiente tabla como ha aumentado la inflación media en los últimos años.

<i>IPC</i>	<i>Media 1999</i>	<i>Media 2000</i>	<i>Media 2001</i>
<b>España</b>	2,3	3,4	3,6

Tabla 5.7: IPC anual medio en España

Si bien en el último semestre se había corregido la elevada inflación habiéndose reducido considerablemente, los últimos datos la han situado en Enero en el 3,1, habiendo subido cuatro décimas, ya que en Diciembre se encontraba en el 2,7. Por lo que se mantiene el diferencial de un punto con la Unión Europea con la pérdida de competitividad que esto supone.

Con respecto al empleo, la desaceleración económica esta provocando un aumento en el desempleo que se ha hecho evidente a partir de septiembre, ya que es a partir de ahí cuando se cambia la tendencia de reducción de desempleo por una tendencia alcista en la tasa de desempleo; lo que provoca que en el año 2001 ha aumentado el número de desempleados en 18.462. El número de desempleados es a finales de 2001, de 1.651.728, lo que representa el 9,68% de la población activa española. El último dato de enero refleja un aumento de 76.884 personas desempleadas, siendo el peor desde 1984 y confirmando la tendencia. La totalidad de los sectores económicos sufrieron un aumento del desempleo, pero con especial virulencia en agricultura y servicios.

Año	Tasa de desempleo en Mes de Enero (%)
2000	10.1
2001	9.56
2002	9.68

Con estos datos podemos resumir la situación de la economía española en los siguientes puntos:

- Se prevé un crecimiento del PIB del 2,1% para este año, por encima de la media de la zona euro.
- Es previsible que continúe una caída moderada de la producción industrial.
- El sector servicios está viendo caer las óptimas tasas que estaba consiguiendo últimamente, principalmente en el turismo, si bien es previsible que sea coyuntural, y que se vuelvan a los índices anteriores en cuanto se normalice la situación y se olviden los hechos del 11 de Septiembre.
- Se prevé una leve reducción del déficit comercial.
- Mantenimiento de los tipos de interés en la zona euro en los 3,25. La evolución de los tipos ira en función de cómo evolucione la economía en general, si bien no es previsible nueva bajada de tipos.
- La renta variable también ha descendido en el último año y las previsiones son que empiece a recuperarse a finales de este año, con el consiguiente beneficio para los ahorradores.
- La inflación continuará por encima de la media europea, con la consiguiente pérdida de competitividad de los productos españoles.

Las previsiones de crecimiento del FMI para España se mantienen sin cambios desde comienzos de septiembre del año pasado con una previsión de un crecimiento económico del 2,1% y un déficit del 0,5% del PIB, frente al equilibrio presupuestario que hay como objetivo.

El informe del FMI continua indicando que España alcanzará un crecimiento sostenido y convergerá con las economías más avanzadas de Europa tan pronto como termine el actual periodo de desaceleración económica. Por ello, podemos ver que a medio plazo volveremos a obtener unos datos económicos positivos, incluso superiores a los de Europa hasta que converjan.

## **B) Entorno Medioambiental**

España es uno de los países industrializados menos avanzados en materia medioambiental, por este motivo, para las empresas es importante recurrir al estudio de otros países, con objeto de prever los posibles avances y tendencias que surgirán en España en los próximos años.

El factor ecológico será en las próximas décadas uno de los elementos más significativos de cambio socioeconómico debido a una demanda cada vez más exigente en el respeto al Medio Ambiente, al desarrollo y al crecimiento sostenible.

Podemos considerar que la actividad de la compañía se caracteriza por procesos limpios y respetuosos con el medio, donde fácilmente pueden cumplirse las normativas, legislación y exigencias medioambientales.

En la manipulación y transformación de las materias primas utilizadas para la fabricación de cables (metales como el cobre, termoplásticos, termoestables, aceros y otros materiales auxiliares) pueden ser influyentes las condiciones medioambientales, pero en nuestro caso la empresa no pretende desarrollar a corto ni a medio plazo ninguna de estas actividades. Estas serán desarrolladas por los proveedores de materia prima.

Si pueden ser dignos de mención algunos factores y circunstancias relacionadas con nuestra actividad que influenciados por el entorno medioambiental pueden representar oportunidades o amenazas.

- Posibles cambios legales en un horizonte relativamente cercano en cuanto a la utilización de determinados tipos de materiales de recubrimiento tales como el Policloruro de Vinilo (PVC).

En los últimos años se han empezado a desarrollar y a utilizar determinados tipos de termoplásticos y termoestables más respetuosos con el medio, tales como poliolefinas y polietilenos fácilmente recuperables y técnicamente más avanzados con resultados muy favorables en emisiones libres de Halógenos en la combustión y más resistentes a las condiciones propias de un incendio.

- En la fabricación y producción de conductores hay que contar con materiales rechazados, defectuosos, residuos y desechos de materias primas. El tratamiento de estos debe estar de acuerdo con la **Ley de residuos 10/1998** de 21 de abril / BOE nº 96.

Es importante señalar que esto no supone inicialmente un problema ya que existen empresas dedicadas a la recuperación de metales (cobre, acero, aluminio) y plásticos y en cualquier caso, según el estudio realizado no supone un desembolso económico, todo lo contrario, las empresas recuperadoras de estos materiales compran estos desechos, incluyendo su transporte y manipulación. En este caso una posible amenaza se convierte debido a un adecuado tratamiento en una ventaja.

- El último lugar se encuentra la manipulación de envases y embalajes. Los cables utilizan bobinas de madera para su manipulación, almacenaje, transporte y facilidad de instalación.

En este caso los procedimientos que se establezcan por parte de la compañía en materia de envases deben estar de acuerdo con la **Ley de envases 11/1997** de 24 de abril / BOE nº 99. Esta ley tiene por objeto prevenir y reducir el impacto medioambiental de los envases y de la gestión de sus residuos, planteando el siguiente orden de prioridad:

Prevención – reutilización - reciclado/valorización- eliminación.

Su ámbito de aplicación se eleva a todos los envases comercializados en España y sus residuos generados. La ley de envases traslada al Estado y a las Comunidades Autónomas la adopción de medidas para la prevención en origen de los residuos de envases, confiriendo a las Administraciones Públicas la potestad de establecer incentivos económicos para la reutilización y reciclado de los envases sin perjudicar al medio ambiente.

Para la gestión de envases se contemplará el sistema de tratamiento denominado sistema individualizado por que los vendedores (envasadores y comerciantes) de productos envasados acogidos a este sistema estarán sujetos a obligaciones:

- Cobrar depósito por envase comercializado.
- Aceptar devolución de envases usados y residuos de Envases y abonarlo a su devolución.

En cualquiera de los sistemas de tratamiento el receptor final deberá enviar el envase a un agente económico:

- Los Envases Usados, a un fabricante, envasador o comerciante para su reutilización
- Los Residuos de Envases, a un recuperador, a un reciclador o a un valorizador autorizados para su reciclado/ valorización.

Los requisitos que deben cumplir los envases, son los siguientes:

- Existe un calendario para la reducción de componentes tóxicos
- Se garantizará la adecuada protección ambiental y sanitaria en el almacenaje y manipulación de Envases Usados y Residuos de Envases.
- La marca de identificación de los envases será visible, legible, persistente y durable (normativa UE).
- Se establece la prohibición de comercializar envases con el logotipo “no retornable” desde la fecha 26-4-98.

Otro aspecto a tener en cuenta es el marco legal sobre suelos contaminados. La Unión Europea está preparando una estrategia sobre la protección del suelo, que endurecerá las obligaciones en esta materia por parte del sector industrial. El objetivo es impulsar una estrategia comunitaria en este campo basada en los principios de prevención y de descontaminación con la idea de que esta actuación sirva para impulsar el desarrollo de una estrategia comunitaria sobre protección de suelos. Otras prioridades de la UE son el cambio climático, los productos químicos, el uso de recursos naturales, la biodiversidad y la estrategia de desarrollo sostenible.

Como anteriormente se ha indicado nuestra fabricación puede considerarse que se realiza mediante procesos productivos limpios y respetuosos con el medio y no resultará difícil el cumplimiento de la normativa vigente en materia medioambiental.

## **D) Entorno Tecnológico**

El entorno tecnológico ofrece muchas posibilidades en la gestión de la innovación tanto de la oferta de producto como de la comercialización del mismo y, por tanto, es un elemento influyente en la competitividad de las empresas. Así pues los condicionantes del entorno tecnológico juegan un papel importante de cara al desarrollo y consecución de objetivos a medio y a largo plazo.

Los constantes cambios en el entorno tecnológico obliga a las empresas que desean ser competitivas a tener una actitud proactiva ante la aparición de nuevas técnicas, maquinaria y medios auxiliares que permiten la disminución y optimización de costes de producción y distribución de la empresa, así como crear productos más avanzados con el fin de satisfacer la cada vez más exigente demanda y las necesidades de los clientes.

Varios aspectos deben considerarse:

- Los avances tecnológicos en los medios de producción.

Nuestra empresa tiene unos recursos limitados y, por tanto, le será difícil realizar grandes inversiones en nuevas tecnologías productivas si nos comparamos con grandes multinacionales del sector. Esto puede suponer una amenaza ya que nuestros costes unitarios de producción pueden ser superiores al de estas empresas lo que nos dejaría en desventaja competitiva.

- Avances tecnológicos que den lugar a productos sustitutos.

El avance de determinadas tecnologías y medios de transmisión, puede provocar la aparición y el aumento de la demanda de productos sustitutos como puede ser el caso de los cables de Fibra Óptica. Se ha de vigilar en gran medida la evolución de las necesidades de nuestros clientes y los cambios en la demanda para poder establecer estrategias óptimas que permitan aprovechar cambios que a priori pueden representar una amenaza, de tal forma que representen oportunidades de negocio.

- Por último es conveniente aprovechar de forma óptima los sistemas de información y de telecomunicaciones que permitan a la empresa dar respuestas ágiles y reflejar una imagen de modernidad tecnológica. Al mismo tiempo estos sistemas permiten la reducción de costes en multitud de actividades realizadas por la empresa.

### E) Entorno Político – Legal

El sistema político viene determinado por el conjunto de normas, reglamentos y leyes que definen el marco en el que las empresas realizan sus actividades. Todo este marco tiene una fuerte incidencia sobre las potenciales actuaciones en los diferentes campos en que actúa la empresa. En base a ello, los factores del entorno político - legal que afectan a la empresa se dividen en varias categorías:

Las políticas monetarias y fiscales.- La regulación de la cantidad de dinero en circulación, el volumen de crédito, el nivel de las tasas de interés, el nivel de gasto público o la legislación fiscal son algunos de los factores que tienen una gran influencia sobre las empresas.

Las autoridades del Eurosistema, a la vista de la evolución de las condiciones monetarias y de los precios de la zona, redujeron durante los últimos meses del año 2001 los tipos de interés, con la intención de fomentar las inversiones y relanzar la economía, situándose desde entonces el tipo mínimo de puja de las operaciones principales de financiación en el 3,25%.

ZONA EURO	3,25%
SUECIA	3,75%
DINAMARCA	3,6%
REINO UNIDO	4%
JAPÓN	0,15%
ESTADOS UNIDOS	1,75%

Tabla 5.8: Tipos de interes en principales zonas económicas

*CABLEMAS* como cualquier empresa tiene limitadas sus actuaciones por el marco institucional, publico y legal donde desarrolla o pretende desarrollar sus actividades. Todo este marco

Los últimos años han sido muy intensos en el diseño y ejecución de una política industrial activa para España. Las bases de la política industrial radican en una oferta pública de servicios especializados a las pequeñas y medianas empresas, la política tecnológica y la cooperación de las administraciones públicas en su diseño y ejecución.

Desde el marco institucional, la iniciativa industrial PYME (pequeña y mediana empresa) se articula alrededor de programas de financiación, apoyo al producto industrial, información, cooperación empresarial y desarrollo de la creación de redes de organismos intermedios.

Por otra parte, el Instituto de Crédito Oficial (ICO), la mejora de la red de garantías recíprocas, el nuevo Plan de Calidad y los avances introducidos por los Planes Nacionales de I+D en la articulación del sistema ciencia – tecnología – industria, junto con otros programas relacionados con el diseño, el medio ambiente, la internacionalización y los recursos humanos configuran las actuaciones desde las administraciones públicas orientadas a las empresas en una época en que la política industrial debe ceñirse a las preocupaciones reales de las mismas.

Con relación al producto, destaca la Ley de Marcas (1988) o la Ley de Responsabilidad Civil sobre Productos Defectuosos (1994), que evidencia la importancia de la calidad en la oferta de las empresas. También la gestión de la distribución debe considerar el marco legal que la regula, como la Ley del Comercio Interior (1995). Por último, la Ley de Defensa de la Competencia (1989) ordena, entre otros aspectos, las condiciones del precio. Es preciso destacar el papel que juegan determinadas organizaciones sobre la regulación jurídica del sector al que pertenecen.

Por la importancia de la posible cuantía y ayudas a nuevos proyectos empresariales se estudian a continuación algunas de las subvenciones promovidas por las administraciones nacional, autonómica y local.

- **Subvenciones y ayudas.-**

Una de las oportunidades que nos ofrece actualmente el entorno es la existencia de ayudas e incentivos de índole económica, que ofrecen los diferentes estamentos gubernamentales.

Dado que *CABLEMAS* tiene prevista su implantación en la ciudad de Zaragoza se analiza a continuación tanto las ayudas de tipo estatal como las autonómicas relativas a la comunidad autónoma de Aragón:

### **1 Ayudas a empresas industriales aragonesas según Orden de 19 de octubre de 2001 del Departamento de Industria, Comercio y Desarrollo.-**

El Decreto 52/2000, de 14 de marzo, establece el marco de las ayudas económicas a las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Autónoma de Aragón para el período 2000-2006 con el fin de promover la competitividad e innovación industrial, como medio de potenciar el desarrollo económico y social de Aragón.

En este sentido, en la presente Orden de desarrollo del Decreto, que convoca las ayudas para el ejercicio 2002, se contemplan diferentes apoyos a las empresas aragonesas en las actuaciones referidas a la innovación tecnológica por ellas desarrollada, a su mejora productiva, a la ejecución de proyectos con la participación de servicios especializados de diseño en los productos y su presentación, a la implantación de la calidad en las empresas industriales, y a la incentivación de sus inversiones en activos nuevos fijos.

Son objeto de regulación por la presente Orden las ayudas destinadas a las empresas industriales aragonesas para las actuaciones que se relacionan y con el siguiente orden de prioridades:

- Innovación Tecnológica.
- Promoción de la Productividad Industrial.
- Diseño Industrial.
- Calidad Industrial.

Podrán acogerse a los beneficios de esta Orden las Pymes cuyas inversiones se realicen en centros productivos ubicados en Aragón y cuya actividad se encuadre dentro de las actividades contempladas en la tabla de actividades, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 93).

A los efectos de la presente convocatoria, se considerará PYME, con arreglo a la definición de la Unión Europea, recomendación de la Comisión Europea de 3 de abril de 1996, aquella que cumpla los siguientes requisitos:

- No superar los 250 empleados
- Tener un volumen de negocio anual no superior a 40.000.000 de Euros (cuarenta millones de Euros) o cuyo balance anual no exceda de los 27.000.000 de Euros (veintisiete millones de Euros).
- Que la empresa no esté participada en más de un 25% por una empresa que no cumpla los requisitos de PYME.

*CABLEMAS* reúne todas las condiciones anteriormente citadas.

Las ayudas consistirán en subvenciones a fondo perdido de un porcentaje de la inversión que en ningún caso podrá superar los límites establecidos por la normativa comunitaria en su mapa de intensidades máximas de ayudas con finalidad regional.

Se valorarán como aspectos prioritarios:



- Las inversiones de pymes industriales, con preferencia para las que implanten nuevas actividades.
- Las inversiones realizadas por mujeres empresarias y jóvenes emprendedores.
- Las que introduzcan procesos que aumenten la competitividad y la calidad de los productos.
- Las inversiones de pymes industriales que estén coordinadas con programas del Departamento de Industria, Comercio y Desarrollo.
- El número de empleos generado, con preferencia para los contratos fijos, los empleos cualificados y la creación de empleo femenino y de jóvenes especialmente en el ámbito rural.
- Las inversiones dinamizadoras de la economía de la zona con preferencia para las radicadas en zonas con deficiente estructura industrial que favorezcan el equilibrio territorial, y las que aprovechen recursos endógenos, incrementando el valor añadido de los mismos.
- Inversiones que mejoren aspectos relacionados con la salud y seguridad laboral, o eviten o minimicen los riesgos mayores.

Según el planteamiento inicial de negocio de *CABLEMAS*, los programas de ayudas de este Decreto a los que pretende optar son:

#### Programa de promoción de la productividad industrial

Las líneas de subvención de que consta este capítulo son las destinadas a:

- Implantación de sistemas de gestión informatizada de la producción.
- Acceso a la sociedad de la información.
- Realización de estudios de diagnóstico para la mejora productiva.

El Objeto de las ayudas **a la implantación de sistemas de gestión informatizada de la producción**, es de subvencionar parcialmente la adquisición de programas informáticos específicos de gestión de la producción, siempre y cuando se acredite la total implantación del sistema de producción industrial en la empresa, así como los gastos de implantación del software adquirido.

A estos efectos, no se considerará subvencionable la adquisición de programas de gestión contable, administrativa o comercial.

Las ayudas, que consistirán en subvenciones a fondo perdido no podrán superar el 30 % del coste del proyecto, hasta un máximo de 18.000 euros de subvención por empresa y año; siendo la inversión mínima subvencionable a realizar por la empresa de 3000 euros.

El objeto de las ayudas **al acceso a la sociedad de la información** es la subvención parcialmente de las inversiones realizadas por la empresa en las nuevas tecnologías.

A tal efecto se considerará subvencionable la inversión relacionada con la implantación de sistemas telemáticos de comunicación (Internet, redes locales, A.D.S.L., redes RDSI, vídeo conferencia, etc.), así como desarrollo de páginas web y catálogos virtuales, etc.

Las ayudas, que consistirán en subvenciones a fondo perdido, no podrán superar el 30 % del coste del proyecto, hasta un máximo de 18.000 euros de subvención por empresa y año, siendo la inversión mínima subvencionable a realizar por la empresa de 3.000 euros.

El objeto de las ayudas **para la realización de estudios de diagnóstico para la mejora productiva** es la subvención de los estudios externos realizados por una empresas consultoras de organización industrial en los que se realicen un diagnóstico de su situación comparativa «benchmarking», análisis de estructura financiera, así como estudios en los que se analicen las diferentes áreas de la empresa al objeto de localizar las situaciones de organización y funcionamiento productivo, que generen costes no productivos y se propongan medidas al objeto de eliminarlos, así como los gastos externos para la implantación de proyectos de mejora en la gestión industrial, de procesos y productos.

Las ayudas adquirirán la forma de subvenciones a fondo perdido y no podrán superar el 50 % del coste del estudio realizado por consultora externa, no pudiendo superar 9000 euros por empresa y año, siendo la inversión mínima subvencionable a realizar por la empresa de 3000 euros.

### Programa de calidad industrial

Se encuadran en este capítulo las ayudas destinadas al fomento de la calidad industrial. Se considerarán objeto de subvención los costes de contratación de servicios externos especializados para:

- a) Realización de proyectos para la implantación de sistemas de gestión de la calidad industrial, cuya finalidad sea la obtención a corto plazo de una certificación de calidad emitida por una entidad certificadora acreditada, u organismo oficial autorizado para el cumplimiento de normativa.
- b) Actuaciones dirigidas a la realización de diagnosis, asesorías y auditorias y otras actividades que mejoren la salubridad y seguridad de los productos e instalaciones industriales agroalimentarias, consecuencia de la aplicación de la normativa vigente (NO APLICABLE A CABLEMAS).

Las ayudas, que consistirán en subvenciones a fondo perdido, no podrán superar el 40% de los gastos subvencionables, con un máximo de 12.000 euros, ajustándose en todo caso a las disponibilidades presupuestarias.

Para la valoración de los proyectos presentados se tendrá en cuenta que no haya recibido ayudas de otros organismos por el mismo concepto.

## **2 Ayudas a empresas Beneficiarias de incentivos económicos regionales según Decreto 139/2000 de 11 de julio del Gobierno de Aragón.-**

El objeto de estas ayudas es incentivar la creación, modernización, ampliación o traslado de empresas que diversifiquen y consoliden el tejido industrial de la Comunidad Autónoma de Aragón, siendo las beneficiarias Empresas de nueva creación y empresas que ejecuten proyectos de ampliación, modernización o traslado en el territorio de la Comunidad Autónoma de Aragón y sean beneficiarias, mediante resolución firme y aceptada, de subvención concedida al amparo de la Ley 50/1985, de 27 de diciembre, de Incentivos Económicos.

El objeto de estas ayudas es incentivar la creación, modernización, ampliación o traslado de empresas que diversifiquen y consoliden el tejido industrial de la Comunidad Autónoma de Aragón. Este Decreto considera promocionables al Sector de la industria extractiva y la Transformadora, por lo que *CABLEMAS* es aspirante a ser beneficiaria.

La inversión incentivable consta de Inversiones en activos fijos nuevos o de primer uso, concretamente:

- Adquisición de terrenos necesarios para la implantación del proyecto.
- Urbanización, obra civil y traídas y acometidas de servicios.
- Bienes de equipo e instalaciones.
- Trabajos de planificación, ingenierías de proyecto y dirección facultativa de los proyectos.

La Subvención a fondo perdido calculada en término de porcentaje sobre la inversión incentivable. Para su determinación se tendrá en cuenta el porcentaje concedido por Incentivos Económicos Regionales y los topes máximos de ayudas establecidos por la legislación comunitaria para Aragón.

**3 Orden de 27 de Diciembre de 1999, por la que se modifica la Orden de 15 de Julio de 1999, por la que se establecen las bases de concesión de subvenciones públicas para el fomento del desarrollo local e impulso de los proyectos y empresas calificados como I+E (B.O.E. N° 313 de 31 de Diciembre de 1999).**

El objeto de estas subvenciones es el objeto promover la generación de empleo en el entorno local con cargo a los presupuestos del INEM. Los posibles beneficiarios son personas físicas o jurídicas, cualquiera que sea su forma jurídica, cuyos proyectos o empresas se califiquen como I + E (a ello aspira *CABLEMAS*) o hayan sido calificadas como iniciativas locales de empleo.

Se consideran proyectos I+E los proyectos empresariales promocionados y apoyados por una corporación local o Comunidad Autónoma con el fin de crear actividad económica y generar puestos de trabajo.

Para que un proyecto empresarial pueda ser calificado como I+E deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Que una corporación local o Comunidad Autónoma preste su apoyo al proyecto empresarial. Se entenderá que se apoya al proyecto cuando se ponga a disposición del promotor la aportación de recursos económicos y/o materiales, tales como infraestructuras o servicios que le ayuden a la puesta en marcha y gestión del negocio.
- Que contemple la contratación de trabajadores o la incorporación de socios al proyecto de cooperativas o sociedades laborales.
- Que la plantilla al constituirse la empresa no supere los 25 trabajadores.
- Que se trate de empresas de nueva creación.
- Que la producción de bienes y servicios esté relacionada con actividades económicas emergentes o que, dentro de una actividad tradicional en la zona, cubra necesidades no satisfechas en la estructura existente.
- Que reúna condiciones de viabilidad técnica, económica y financiera.

Corresponde al INEM calificar un proyecto empresarial como I+E. Para que el proyecto pueda ser calificado como tal, el promotor del proyecto solicitará la calificación al INEM antes de iniciar la actividad. Igualmente podrán solicitar la calificación como I+E las empresas constituidas dentro de un plazo máximo de 6 meses antes de solicitar la calificación, siempre que no hayan iniciado su actividad.

Los proyectos empresariales o empresas existentes que se califiquen como I+E se inscribirán en el Registro de I+E del INEM en un plazo máximo de 30 días siguientes a dicha calificación.

Los promotores del proyecto deberán constituir la empresa e iniciar la actividad en los 12 meses siguientes a la resolución de calificación de I+E.

Dado que *CABLEMAS* puede reunir los requisitos solicitados, aspira a que la empresa sea calificada de I+E y, por tanto, es factible la consecución de las siguientes ayudas:

**Subvención financiera** cuyo objeto es el de reducir los intereses de los préstamos solicitados por los promotores, destinados a financiar inversiones. Los préstamos deberán ser concedidos por una entidad de crédito que tenga suscrito convenio por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

La cuantía de la subvención consiste en hasta 3 puntos del interés fijado por la entidad de crédito que conceda el préstamo.

El importe máximo de subvención no podrá superar la cuantía de 850.000 pesetas por puesto de trabajo que se cubra mediante contratación indefinida. Se entenderá incluido como puesto de trabajo creado el del propio promotor.

**Subvención de apoyo a la función gerencial** con objeto de ayudar al promotor o empresario en la toma de decisiones para el funcionamiento de la empresa. El gasto originado por apoyo a la función gerencial deberá producirse en el plazo de un año desde la constitución de la empresa.

La ayuda podrá ser por Tutoría (acompañamiento técnico de un experto ajeno a la empresa durante un plazo determinado), por Formación (cursos para el promotor o empresario para mejorar sus conocimientos sobre la función gerencial) y por Realización externa de estudios e informes como estudios de mercado, organización, comercialización y diagnosis.

La cuantía será del 75 por 100 del coste de los servicios recibidos hasta una cantidad máxima total de 2 millones de pesetas.

**Subvención por asistencia técnica** para la contratación de expertos técnicos de alta cualificación. El objeto es cubrir carencias para el desarrollo y buen fin de la actividad empresarial.

La cuantía será el 50 por 100 de los costes laborales totales, incluidas las cotizaciones a la Seguridad Social, correspondientes a 1 año como máximo, con el límite de 3 millones de pesetas.



**Subvención por contratación indefinida.** El objeto es el de fomentar la contratación indefinida de personas desempleadas.

La cuantía de la ayuda será de 800.000 pesetas por cada contrato de trabajo por tiempo indefinido que se celebre a jornada completa o la parte proporcional que corresponda cuando el contrato se celebre a tiempo parcial.

Si el contrato a tiempo parcial se transforma después en indefinido, la empresa tendrá derecho a percibir la diferencia entre la subvención que percibió y las 800.000 pesetas.

Las ayudas se solicitarán en el plazo máximo de 1 año desde que se inició la actividad de la empresa.

#### **4 Línea de crédito ICO para PYMES.-**

*CABLEMAS* como nueva PYME aspira a acceder a una de las líneas de crédito que en el año 2002 las entidades financieras con un montante total de 2700 millones de euros van a distribuir.

El objeto de esta ayuda son las inversiones efectuadas en inmovilizado con las siguientes limitaciones:

- La inversión inmobiliaria no superará el 80% del importe de la inversión total a financiar.
- La inversión inmaterial no superará el 50% del importe de la inversión total a financiar (I+D, software, marcas, ingeniería). Las partidas en activo material no están sujetas a limitación no siendo objeto de financiación reestructuraciones de pasivo o refinanciaciones, ni circulante, ni IVA ni otros impuestos ligados a la inversión.

La cuantía de las ayudas consiste en la financiación de hasta el 70% del proyecto de inversión neto. Línea de crédito a bajo interés y en condiciones preferentes con varias opciones:

- a) Tipo fijo.- El indicado por el ICO para euros + 0,5 puntos porcentuales.
- b) Tipo variable referenciado a Euribor a seis meses + 0,5 puntos porcentuales.



El plazo de amortización de los préstamos se elegirá entre 3 años sin carencia, 5 años sin carencia o carencia de 1 año, 7 años sin carencia o con un periodo de carencia de 2 años.

El importe máximo de financiación con fondos de la línea Pyme 2002 será de 1,5 millones de euros. Por beneficiario y año, ya sea única operación o varias.

**5 LEY 64/1997, de 26 de diciembre (B.O.E. 30-12-97), por la que se regulan incentivos en materia de Seguridad Social y de carácter fiscal para el fomento de la contratación indefinida y la estabilidad en el empleo.**

Podrán acogerse a los beneficios establecidos en esta Ley las empresas, cualquiera que sea su forma jurídica, que contraten indefinidamente a trabajadores desempleados incluidos en alguno de los colectivos siguientes:

- a) Jóvenes desempleados menores de treinta años.
- b) Desempleados inscritos en la Oficina de Empleo por un período de, al menos, doce meses.
- c) Desempleados mayores de cuarenta y cinco años.

Igualmente, se incentivará la transformación en indefinidos de los contratos de duración determinada o temporal, cualquiera que sea la modalidad contractual objeto de transformación, vigentes en el momento de entrada en vigor del Real Decreto – ley 9/1997, de 16 de mayo. Asimismo, se incentivará la transformación en indefinidos, de los contratos de aprendizaje, prácticas, para la formación, de relevo y de sustitución por anticipación de la edad de jubilación, cualquiera que sea la fecha de su celebración.

Los contratos concertados inicialmente como indefinidos, de acuerdo con la presente norma, darán derecho durante su vigencia a las siguientes bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social, por contingencias comunes en función de los colectivos afectados:

- a) Jóvenes desempleados, inscritos en la Oficina de Empleo, menores de treinta años: 40 por 100 durante un período de veinticuatro meses siguientes a la contratación.

- b) Desempleados, inscritos en la Oficina de Empleo por un período de, al menos, doce meses: 40 por 100 durante un período de veinticuatro meses siguientes a la contratación. Cuando dicha contratación afecte a mujeres para prestar servicios en profesiones u oficios en los que el colectivo femenino se halle subrepresentado: 60 por 100 durante un período de veinticuatro meses siguientes a la contratación.
- c) Desempleados, inscritos en la Oficina de Empleo, mayores de cuarenta y cinco años: 60 por 100 durante los dos primeros años del contrato y 50 por 100 durante el resto de vigencia del mismo.

Las transformaciones en indefinidos de los contratos temporales y de duración determinada darán derecho, durante su vigencia, a las siguientes bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes:

- a) Contratos temporales y de duración determinada vigentes el 17 de mayo de 1997, así como los de relevo y sustitución por anticipación de la edad de jubilación, cualquiera que sea la fecha de su celebración: 50 por 100 durante un período de veinticuatro meses siguientes a su transformación. Cuando la transformación afecte a mujeres que prestan servicios en actividades u oficios en los que se hallan subrepresentadas o cuyos contratos se transformen en indefinidos para prestar servicios en dichas actividades u oficios: 60 por 100 durante un período de veinticuatro meses siguientes a la transformación.
- b) Contratos de aprendizaje, formación y prácticas, cualquiera que sea la fecha de su celebración, que hayan agotado el período mínimo legal de duración: 50 por 100 durante los veinticuatro meses siguientes a su transformación.
- c) Transformación en indefinidos de contratos temporales y de duración determinada que afecten a trabajadores mayores de cuarenta y cinco años: 60 por 100 durante los veinticuatro meses siguientes a la transformación y 50 por 100 el resto de vigencia del contrato.

## **F) Entorno y Condiciones Socioculturales**

Las condiciones que determinan el entorno sociocultural se refieren a las normas, actitudes y hábitos comunes en el entorno social, que influyen en el comportamiento individual, familiar y organizacional.

Se pueden destacar algunos factores que determinan dicho entorno:

- En lo que respecta a la vida profesional, la tendencia actual indica una mayor rotación del personal con cambios de profesión en su ciclo laboral.
- Las nuevas tecnologías permitirán avances importantes en las comunicaciones cambiando hábitos de compra o incluso ofreciendo la posibilidad de trabajar alejado de los centros operativos (teletrabajo), posibilidades de recibir formación a distancia y toda una variedad de servicios podrán ser prestados por empresas a través de Internet o el teléfono.
- Los cambios sociológicos se identifican en que en general se busca una mayor seguridad y estabilidad, teniendo gran importancia la salud personal. Otro factor importante es una mayor exigencia por parte de los clientes de un respeto al medio ambiente por parte de las empresas a las que demandan productos y servicios.
- Con relación al comportamiento del consumidor, se concede gran importancia a los productos que satisfacen sus necesidades y son acordes con sus gustos. Por ello, cada vez más empresas intentan personalizar e individualizar sus productos en función de las necesidades particulares. En este contexto se justifica el auge alcanzado por el marketing directo como herramienta de comunicación personalizada.

En el caso concreto de nuestra empresa es difícil determinar la influencia del entorno sociocultural ya que sus productos no están destinados al consumo, a los que estos factores si afectan de forma directa.

Únicamente cabría destacar los cambios de hábitos en las comunicaciones y la aceptación e implantación de nuevas tecnologías que puedan favorecer la rapidez y el acercamiento a un mayor numero de clientes.



Se ha de prestar especial interés a nuevos sistemas de comunicación: correo electrónico, Internet, videoconferencia y dotar de estos medios a la empresa con el objetivo de poder realizar una estrategia adecuada de comunicación parámetro básico y una de las variables importantes del Marketing mix.

### 5.1.2. SECTOR DE ACTIVIDAD, PERFIL DE COMPETITIVIDAD

Dentro del análisis externo interesa ir acercándonos cada vez más al propio entorno organizacional y para ello se ha de analizar el sector donde la empresa desarrolla su actividad.

La identificación o definición del sector es básica para poder hacer un estudio del nivel de competitividad y aunque no existen reglas para realizar esta división se ha considerado este como “la Fabricación, comercialización y distribución de conductores eléctricos en el mercado español”. Este sector abarca un gran numero de familias y tipos de productos destinados a satisfacer diversas aplicaciones demandadas por distintos mercados. Aunque la actuación de *CABLEMAS* puede estar limitada a segmentos y mercados concretos es importante tener una visión global del sector genérico.

Para el estudio del perfil de competitividad del sector se utiliza “el modelo de fuerzas competitivas de Porter”

Según Porter la situación de la competencia en un sector industrial vendrá determinada por la interacción de cinco fuerzas competitivas tal y como se muestra en la figura 5.2. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector, que puede medirse en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Las cinco fuerzas productivas, que se detallan a continuación, reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores directos en un horizonte temporal, siendo conveniente extender el análisis a otros factores determinantes.

- A. Rivalidad entre competidores existentes.
- B. Amenaza de nuevos ingresos de competidores.
- C. Poder negociador de compradores.
- D. Poder negociador de proveedores.
- E. Productos sustitutivos

Estas fuerzas adquieren distinta relevancia al conformar la competencia en cada sector industrial, por lo tanto, debemos estudiar cual de ellas prevalece sobre las otras para de esta forma detectar amenazas y oportunidades que facilite la elección de estrategias.

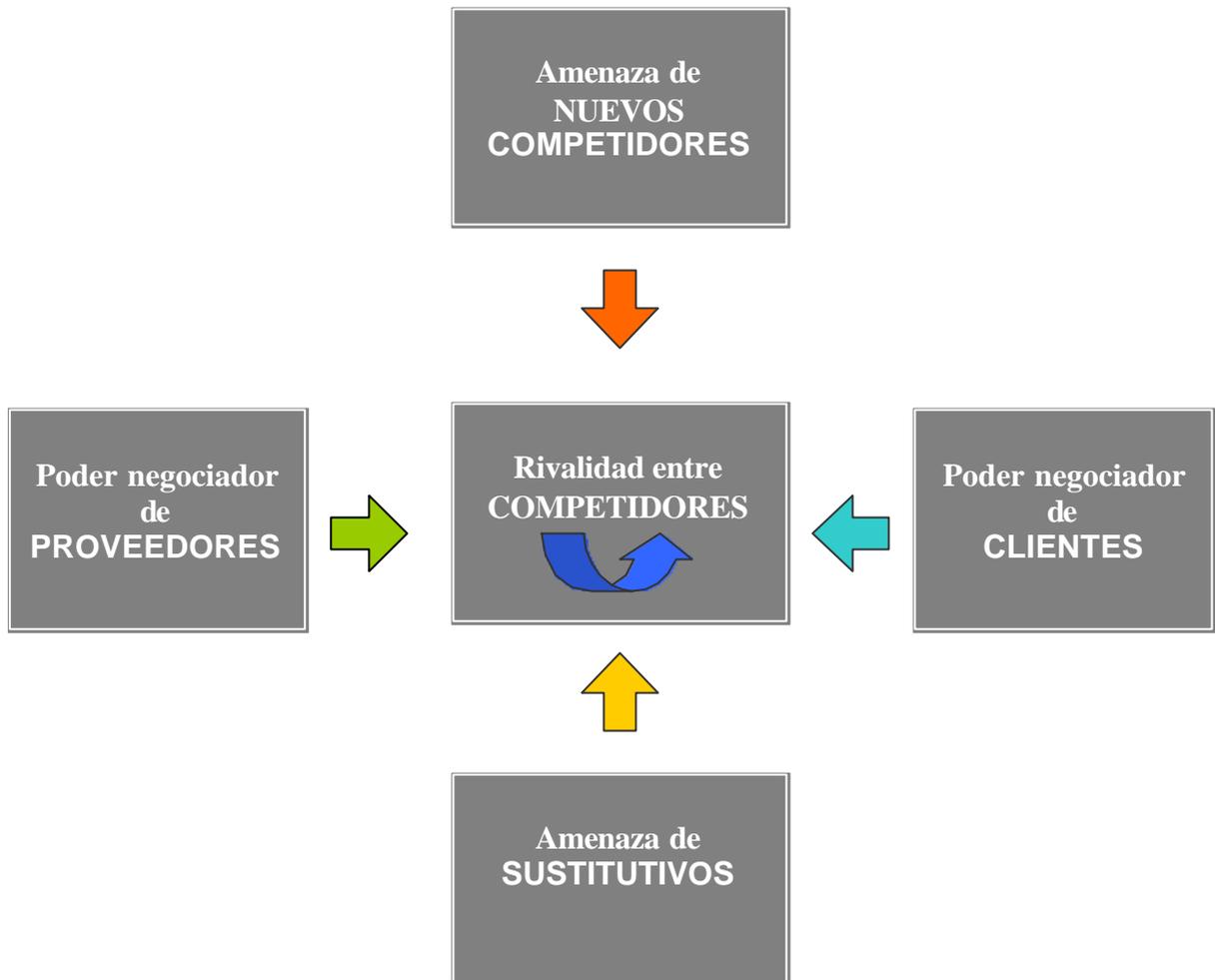


Figura 5.2: Modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter

La estructura fundamental debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que pueden afectar a la competencia o a la rentabilidad en forma transitoria. Aunque estos factores tienen una importancia táctica, el elemento central de este análisis está en identificar las características fundamentales del sector industrial arraigadas en su entorno económico y tecnológico para así poder fijar la estrategia competitiva.

### A) **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores es propia de la oportunidad de mejora de posición de los integrantes de un sector industrial. Los movimientos de las empresas tienen efectos sobre sus competidores y a su vez estos producen una reacción de los segundos, por lo tanto, las empresas son mutuamente dependientes y cabe esperar que sigan sus pautas de acción y reacción.

La rivalidad es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan caracterizando al sector.

- **Número de competidores.**

En el sector de cables eléctricos el número de empresas es elevado, por lo tanto la posible rebeldía es importante y determina un elevado nivel de competencia, esto se agrava teniendo en cuenta el aumento en los últimos años de empresas no nacionales que han implantado en España una estructura organizativa de comercialización y distribución de productos exportados del exterior, este es el caso de empresas como Sedicab, Waskoning Walter, Helukabel, Leoni o Siemens.

- **Diversidad de competidores.**

Por otra parte, existe otra característica importante de inestabilidad que es la diferencia de culturas, estrategias y objetivos de las distintas empresas que impiden que existan o se consigan situaciones de equilibrio duraderas en el tiempo.

Empresas como General Cable y Pirelli, que las podemos considerar como líderes del mercado, mantienen políticas que pretenden diferenciar su producto por imagen de marca. Alcatel y Draka Cables, aún con un cierto nivel de prestigio en marca aunque inferior al de los anteriores, siguen una política de liderazgo en costes tensionando el mercado que entra en una lucha de precios y recortes de márgenes y rentabilidad. Top Cable y Miguelez se caracterizan por elevados stocks que garantizan servicios inmediatos evitando costes añadidos a los distribuidores y mayoristas. Por último, cabe destacar la existencia de todo un rosario de medianas y pequeñas fábricas con políticas de enfoque.

Esta variedad y diversidad de competidores hacen que aumente la rivalidad del sector debido a un cierto fenómeno de caos que impide la estabilidad.

- **Crecimiento del mercado.**

Se puede afirmar que aunque en sentido genérico, éste es un mercado casi centenario aún crece por encima del PIB. La cuota media de crecimiento en los últimos años está en torno al 9% que permite aliviar la rivalidad competitiva.

El alto crecimiento en los últimos años queda justificado por causas como:

- Aumento en productos destinados a la construcción.
- Aumento en productos destinados a la industria.
- Nuevas aplicaciones en el terreno de telecomunicaciones.
- Mayor automatización en todas los campos.

Es cierto que atendiendo a un estudio algo más amplio se observa que el crecimiento económico y el entorno afectan en gran medida al crecimiento del sector. Si la tendencia hacia una cierta desaceleración económica se ve cumplida, este crecimiento puede moderarse y hacer que nuevas tensiones de las fuerzas competitivas afecten al sector.

## **B) Amenaza de nuevos ingresos de competidores**

La entrada de nuevos ingresos en un determinado sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costes de los fabricantes, reduciendo la rentabilidad.

La amenaza de ingreso dependerá de las barreras de entrada presentes y la reacción de los competidores existentes, dependiendo de esto dicha amenaza será mayor o menor.

Estudiamos a continuación algunos de los factores que puedan actuar como barreras para el ingreso:

- **Economías de escala.**

En el sector de fabricación de conductores eléctricos encontramos economías de escala, principalmente en la producción de cables considerados *estándares*. Es el caso de cables de energía, tanto en baja como en alta tensión, tanto en cobre como en aluminio, cables telefónicos, de comunicaciones y cables de radiofrecuencia.

Sin embargo en cables de instrumentación no existe en España ninguna empresa que fabrique contra stock ni en previsión de la demanda y todo se realiza sobre pedido sin tener en cuenta lotes óptimos de fabricación, no teniendo por tanto una gran influencia la economía de escala productiva.

En el apartado de compras a proveedor por parte de los fabricantes no existen grandes economías de escala ya que los precios de las materias primas (principalmente Cobre y Plásticos) están muy vinculados a cotizaciones conocidas. El cobre cotiza en Bolsa en Londres en el mercado de metales y dicha cotización viene dada en dólares por tonelada.

El hecho de que en producción existan ciertas economías de escala hace que esto se traduzca a su vez en economías de escala en la compra por parte de Distribuidores y Comercializadores que impidan en gran medida la entrada de nuevos distribuidores.

Otro tipo de Barrera de economía de escala detectada en los últimos años es la integración vertical, operando algunas empresas en producción y distribución, eliminando en el canal a mayoristas y distribuidores, lo que exige a competidores potenciales el hacerlo de forma integrada. Esto no es todavía generalizado pero algunos indicios parecen marcar esta tendencia.

- **Diferenciación de producto.**

En el sector conviven empresas y compañías cuya identificación de marca es importante: Cables Pirelli, General Cable, Alcatel o Draka para las líneas de productos estándares del mercado general. De estos solo General Cable y Draka fabrican cables de instrumentación.

Algunos comercializadores y mayoristas han conseguido gran prestigio en cables de instrumentación debido a su participación en el mercado durante muchos años y una cierta fidelización de clientes, este es el caso de Tecnosa, Cableservicio, Nicsa y Taimco.

Más que la propia diferenciación de producto en sí o la propia identificación de la Marca, la barrera a tener en consideración sería la homologación de proveedor necesaria por parte algunas compañías. Cepsa, Repsol, CLH, Basf o Bayer exigen un proceso de homologación antes de dar de alta a sus proveedores.

- **Requisitos de Capital.**

En un análisis inicial podemos considerar que la fabricación de conductores eléctricos requiere un alto nivel de capital. Esto limita la entrada de nuevos competidores pero a su vez es cierto que existen compañías y empresas con suficientes recursos como para la inversión necesaria para entrar en el sector.

Para el caso de empresa de comercialización básicamente no es necesario un capital que pueda suponer una barrera importante, existen otros factores mucho más determinantes.

- **Costes de cambio para el cliente.**

Son aquellos gastos en los que incurre el cliente al cambiar de un proveedor a otro. La gran mayoría de los productos están normalizados y por lo tanto son estándares independientemente del proveedor que los suministre. Esta es una de las razones por las que no existen costes de formación o de equipos auxiliares.

Solo destacar el coste de homologación de proveedores por parte del cliente, aunque realmente, los costes importantes son soportados por los propios proveedores.

No podemos en definitiva considerar estos costes como importante barrera de entrada.

- **Acceso a los canales de distribución.**

Si el producto tiene los requisitos de calidad y se respalda con un buen servicio es cierto que siempre podemos encontrar el canal adecuado disponible si este consigue alguna ventaja competitiva. Hay que destacar la sensibilidad existente en el canal de distribución sobre la variable precio.

Bajo nuestra perspectiva la distribución es uno de los apartados más caóticos de este sector porque aunque existen acuerdos de distribución estos no son excluyentes en gran medida para ninguna de las partes, ni fabricantes ni mayoristas.

El acceso al canal para nuevos competidores no es de momento ninguna barrera importante de entrada.

- **Otros factores que influyen en costes que no provienen de las economías de escala.**

Tales como los efectos derivados de patentes, de la curva de la experiencia, de localizaciones privilegiadas, del fácil acceso a las materias primas o de las subvenciones publicas.

De los mencionados con anterioridad cabe destacar el efecto de **la curva de la experiencia** que actúa como importante barrera de entrada. Queda demostrado que en el proceso de fabricación industrial de conductores eléctricos, la curva de aprendizaje influye en una disminución de costes unitarios conforme la industria va adquiriendo experiencia. Esto es más relevante en la fabricación de cables especiales, donde las fases productivas son superiores y los costes de fabricación tienen un mayor peso frente a los costes de materia prima.

Esta mejora en costes es aplicable no solo al apartado productivo sino al comercial, al logístico y al de distribución.

- **Política Gubernamental.**

Sólo destacar el cumplimiento de determinados reglamentos y requisitos por parte del producto, pero en ningún caso podemos identificarlas como una barrera de entrada.

- **Reacción esperada.**

La disuasión sobre el deseo de entrar en el sector de los nuevos competidores depende no solamente de las barreras de entrada, sino también de las acciones de represalia que adopten las empresas ya establecidas. La fuerza o violencia de estas acciones depende de factores tales como: la reputación de agresividad de las empresas establecidas, la cantidad de recursos que éstas dispongan, el nivel de compromiso con su sector y el nivel de crecimiento de este.

La propia reacción de los integrantes de un sector al ingreso de su nuevo competidor puede ser una barrera disuasoria de entrada para el mismo. No podemos olvidar la cuota de mercado objetivo del nuevo competidor será la suma de la bajada de los ya existentes que se resistirán a perderla

Resumiendo, las principales barreras de entrada para los nuevos fabricantes son:

- Economías de escala que provocan que al principio tengamos que soportar costes más altos que nuestros competidores con mayores volúmenes de producción.
- Altas inversiones necesarias para poder entrar en el sector.
- Posibles represalias de las grandes empresas.
- Efecto de la curva de experiencia sobre todo en los cables que necesitan un mayor grado de fabricación.
- El acceso a los canales de distribución no debe suponer un problema siempre que se oferten precios competitivos.

### **C) Poder de negociación de clientes**

Los compradores proporcionan otra de las fuerzas competitivas que caracterizan los distintos sectores, estos fuerzan la baja de precios, reclaman calidades y servicios superiores haciendo que los proveedores (sector industrial) compitan entre ellos con la consecuente bajada de la rentabilidad de la industria.

El poder de estos clientes o compradores depende de varias características de situación de mercado.

- **Número de clientes importantes.**

En el sector de Fabricación de Conductores Eléctricos podemos considerar que existe un gran número de clientes, aunque la mayor parte de ellos no con un volumen lo suficiente importante como para que determinen un poder de negociación que supere al propio del fabricante. Hay cadenas de distribución a nivel nacional y grupos de compras que si pueden obtener el suficiente volumen como para determinar un poder de ventaja, sobre todo con pequeñas y medianas empresas de fabricación.

En el caso específico de los cables de instrumentación podemos encontrar una mayor concentración de volumen en un limitado grupo de clientes que puede forzar la competitividad.

- **Importancia de la compra en la Rentabilidad del cliente.**

En el mercado general de instalaciones eléctricas la importancia de la compra de los conductores es vital para la rentabilidad de sus operaciones debido al peso del coste de este producto. Por ello, estos clientes están dispuestos a gastar tiempo y dedicación a optimizar dichas compras que garanticen la competitividad de su empresa.

- **Posibilidad de integración hacia atrás del cliente.**

Si los clientes o compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás el poder de negociación de estos aumentará considerablemente condicionando la negociación con el proveedor.

En este sector no es habitual la integración hacia atrás, hace años hubo varias iniciativas este sentido; algunos distribuidores y comerciales acometieron proyectos de fabricación, que aunque con desigual suerte, tensionaron el sector.

En los últimos años este tipo de situación no se ha presentado, debido entre otras cosas a crecientes barreras de entrada, sobre todo en la fabricación de productos de mercado general.

- **Información en poder del comprador.**

El comprador habitualmente disfruta de gran cantidad de información, conocimiento de la oferta y la demanda, precio de mercado influyendo este apartado sustancialmente en su poder de negociación.

Como conclusión, determinamos que aunque en determinadas ocasiones puedan darse casos característicos de un gran poder de negociación del comprador no podemos considerar que esta fuerza competitiva sea uno de los parámetros más significativos que caracteriza al sector de referencia.

#### **D) Poder de negociación de proveedores**

Básicamente los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los partícipes de un sector industrial amenazando con elevar precios o reducir la calidad de los productos o el servicio.



Las condiciones que determinan poder a los proveedores tienden a ser reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

Antes de analizar los factores que condicionan el poder determinaremos los tipos necesarios de materias primas y aprovisionamiento.

- Conductores: Cobre y Aluminio.
- Materiales de aislamiento y recubrimiento: Resinas Plásticas.
- Materiales de protección eléctrica: Cintas y pantallas de cobre y aluminio.
- Materiales de protección mecánica: Flejes e hilos de acero.

Estos materiales relacionados anteriormente suponen mas del 95% de los aprovisionamientos de materias primas necesarias para la fabricación de conductores eléctricos. De los mencionados especial importancia tendrá la compra de los materiales conductores, cobre y aluminio con el 60% del peso económico y los materiales de aislamiento y recubrimiento con el 20%.

Vemos a continuación los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores:

- **Número de proveedores**

El número de proveedores es sumamente reducido, valga como ejemplo que no más de 3 fabricantes de metales atienden las necesidades de cobre y aluminio en el mercado nacional. Esto, que inicialmente puede dotar al proveedor de un gran poder de negociación es, en parte, paliado debido a que la base del precio esta sujeta a los niveles de cotización de metales en el L.M.E. (London Metal Exchange) donde queda fijado el precio base. Por lo tanto solo el valor añadido por el proveedor que transforma ese producto puede estar afectado por la circunstancia de un poder excesivo.

Otro factor importante en los últimos años es la apertura de fronteras a otros productores o transformadores de metales no nacionales pertenecientes tanto a la Comunidad Económica Europea como al exterior que en parte han contrarrestado dicho poder de negociación.

En el caso de las resinas y productos plásticos, también existe una gran concentración debido a la compra, por parte de las grandes compañías químicas, de pequeñas empresas encargadas de formular las granzas adecuadas para las necesidades de este sector.

Como agravante, se ha detectado que las políticas de control por parte de estas compañías, que en ocasiones modifican la oferta existente acortando o aumentando la producción, hacen tensionar este mercado con la consiguiente influencia sobre nuestro sector de referencia.

- **Importancia del sector para proveedores.**

En el caso de fabricación de metales conductores si podemos determinar la importancia específica de nuestro sector para su actividad, lo que conlleva a limitar el poder de negociación del proveedor.

Analizando los productores de plásticos vemos que esta importancia disminuye, ya que estos a su vez fabrican para sectores tan importantes como el nuestro para sus intereses empresariales.

- **Coste de cambio de los productos de proveedores.**

Este caso si es determinante ya que en gran medida la calidad de los productos fabricados depende de estas materias primas utilizadas. El alto coste de cambio de producto viene determinado por los ensayos de tipo exigidos por la normativa vigente para estos materiales y su posterior utilización en los productos acabados.

Otro factor a considerar, es el periodo de adaptación necesario, en el sistema productivo, para la utilización de nuevos materiales plásticos, hasta obtener buenos resultados de calidad y acabado en el producto final.

- **Posibilidad de integración hacia adelante.**

Sólo se conoce un caso de integración hacia adelante por parte de los proveedores. El caso al que nos referimos es el de la empresa FACOSA (Fabricados de Cobre S.A.), con sede en Barcelona. Debido a la bajada sustancial de mercado ocasionado por la llegada de proveedores de cobre no nacionales ha optado por integrarse hacia adelante fabricando cables de poco valor añadido pero que le asegura las cargas productivas anteriores sin perder cuota de mercado. Este hecho ha supuesto un nuevo factor de competencia en el sector de referencia.

Este caso indica claramente la posibilidad de integración hacia adelante, aunque por el momento no se han detectado movimientos de otros proveedores en este sentido.

- **Rentabilidad del proveedor.**

En el caso de los productores de metales la rentabilidad es baja, bien es cierto que mueven una gran cantidad económica pero el valor añadido sobre volumen de facturación no llega al 20% lo que supone una rentabilidad sobre facturación de un 3%. Esto permite poca movilidad en la negociación de compras ya que de otra forma estas empresas entrarían en pérdidas.

Como resumen de este apartado podemos considerar que los proveedores influyen de manera importante en el aumento de competencia en el sector, tensionándolo e incluso con casos de integración hacia adelante.

Debido a este poder de negociación las empresas de pequeño volumen en producción están viéndose desplazadas en el mercado general donde las grandes compañías son las únicas que pueden equilibrar estas amenazas con la posible integración hacia atrás y su elevado volumen de compras.

#### **E) Amenaza de productos sustitutivos**

Todas las empresas de una forma u otra están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutivos que limitan los rendimientos potenciales del sector industrial de referencia. Para identificar los productos sustitutivos hemos de analizar la funcionalidad y no otras características.

En el sector existen tendencias y mejoras sobre todo en lo que se refiere a la utilización de nuevos materiales de aislamiento y recubrimiento que tienen como resultado productos funcionalmente más seguros, es el caso de poliolefinas libres de halógenos y resinas de nula propagación del incendio o ausencia de gases tóxicos y perjudiciales. Esto no lo consideramos producto sustitutivo sino mejoras introducidas en el producto con el fin de aumentar la funcionalidad del mismo. Lo que sí nos indica es la necesidad de utilizar todos estos nuevos productos que serán los demandados en un futuro muy inmediato.

- **Blindo barras**

Como ejemplo de productos sustitutivos en el caso de cables de gran potencia encontramos las blindo barras aunque su porcentaje de utilización es mínimo y no supone de momento una amenaza importante. La dificultad en la instalación de este producto aumenta esta afirmación.



- **Fibra óptica**

En el caso de señales de datos masivos si podemos hablar de un producto sustitutivo que puede suponer una amenaza: la fibra óptica.

Para determinadas aplicaciones la fibra óptica está desplazando de forma importante a los cables de cobre, un caso muy característico es el de las redes de comunicaciones de compañías tanto telefónicas como de telecomunicaciones. Para cables de potencia, lógicamente, la fibra óptica no supone una amenaza pero en transmisión y comunicación si se detectan aplicaciones cada vez más importantes de este producto debido entre otras a las siguientes ventajas:

- Gran velocidad de transmisión.
- Gran cantidad de información.
- Ausencia de perturbaciones.

En el caso de instrumentación su uso no es significativo ya que en la actualidad tanto el coste del producto como el de los convertidores necesarios para transformar la señal eléctrica en luminosa es alto en comparación al de los cables de cobre.

En cuanto a la funcionalidad el hecho de no tener que trasladar una gran cantidad de información y ser la velocidad un parámetro no diferenciador hace que el cable de instrumentación aún no se encuentre amenazado por la fibra óptica. No obstante es un producto a vigilar por la amenaza que puede suponer en el futuro.

- **Transmisión de datos vía radio**

En general el medio mas utilizado y seguro de transmisión es el cable pero en algunas aplicaciones industriales se comienza a utilizar las comunicaciones vía radio.

Existen una serie de casos en los que la transmisión vía radio puede resolver un problema de comunicación a coste aceptable:

- Cuando la distancia entre equipos es muy grande
- Por la existencia de barreras físicas difíciles de salvar
- Equipos a comunicar en movimiento
- Cuando la instalación del cable supone la parada total o parcial de la planta productiva



En cualquiera de estos casos es recomendable la utilización vía radio siempre y cuando la aplicación no sea crítica, debido a que un canal de radio se encuentra expuesto a interferencias lo que provocaría errores en la transmisión.

La desconfianza de estos sistemas es la principal razón de que no sean más utilizados, a esto hay que añadirle la necesidad de seguir alimentando estos equipos mediante cables eléctricos. Para solucionar esto en equipos de bajo consumo se utilizan placas solares pero la solución no deja de ser menos fiable.

En el corto y medio plazo no apreciamos una excesiva amenaza por parte de la utilización de equipos de radio en vez de cables para las transmisiones de datos sobre todo en aplicaciones de tipo industrial donde estas señales son del todo críticas.

No obstante es recomendable seguir la evolución y los adelantos tecnológicos en estos equipos que en un futuro si pueden llegar a ser una amenaza para las transmisiones vía cable.

### 5.1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA

Como punto importante de continuidad en el análisis externo hemos de centrarnos en el que podrá ser el mercado concreto donde se desarrolle la actividad de nuestra empresa. Partiendo de un sector identificado y concreto hemos de profundizar en lo que se consideran pares producto / mercado donde relacionamos los productos fabricados y comercializados por nuestra empresa con mercados específicos que demandan dichos productos.

El par producto / mercado identificado para el comienzo de la actividad productiva de “CABLEMAS” pretende concretar el campo de actuación de la empresa definiendo las necesidades de los clientes que son satisfechas. Por lo tanto, hemos de hacer hincapié en la necesidad inicial que satisface, identificarla con el producto y acotar el mercado objetivo.

- ***Necesidad.***

“Distribución de señales, interconexión y alimentación de los instrumentos eléctricos y electrónicos que se utilizan en los procesos productivos de industrias”.

- ***Producto.***

El producto que satisface dichas necesidades quedaría definido como “Cables de instrumentación” y será detallado con mayor profundidad en el apartado de variables de nuestro Marketing mix. Al mismo tiempo, se presenta un estudio en el anexo 1 de este documento de las características constructivas del producto, así como de los distintos tipos cables que pueden ser demandados en este mercado.

- ***Mercado de Referencia.***

El mercado objetivo del producto fabricado por *CABLEMAS* en la primera fase de lanzamiento esta enfocado a la mediana y gran industria nacional y a los distintos agentes que intervienen en este mercado, por ello, en el anexo 2 de este documento, se presenta un estudio de la situación industrial en España. Como se ha indicado, la demanda del producto parte de la industria debido a las necesidades en sus sistemas de producción y fabricación tales como automatización, control y alimentación de equipos. No obstante, existen lo que consideramos distintos agentes en el proceso de compra como son Instaladores, prescriptores y distribuidores que también deben ser estudiados con detenimiento.

Antes de profundizar en el mercado de referencia es importante considerar algunas características genéricas de los mercados industriales que será importante tenerlas en cuenta para completar el análisis que realizamos.

### **5.1.3.1. Características generales de los mercados industriales**

Existen distintas posibilidades de clasificar los mercados pero la más obvia es diferenciar según el tipo de cliente o demanda. El primer nivel de Clasificación estaría ocupado por:

- Mercados de Consumo.
- Mercados Organizacionales o industriales.

Los primeros los componen todas las personas que demandan productos y servicios para la satisfacción de sus necesidades o de las unidades familiares a las que pertenecen. Los mercados organizacionales, identificados también como mercados industriales, están compuestos por las empresas que demandan productos y servicios para satisfacer las necesidades originadas en los procesos productivos.

Esta diferenciación da lugar a características bien distintas que deben tenerse en cuenta al realizar el correspondiente análisis de situación.

- **Canal corto y estrecho de distribución:** Es frecuente el canal corto o directo debido a la propia naturaleza de la demanda en los que existe menor número de compradores que en los mercados de consumo.

Es habitual que exista un solo intermediario ocupado por la Comercial especializada debido al carácter técnico y especial del producto y es menos frecuente el almacén generalista de material eléctrico. Cuando se trata de operaciones de una importante cuantía algunos fabricantes intentan conseguir estos contratos de forma directa no interviniendo en ellas los distribuidores o mayoristas.

Entre las características idóneas del canal destacamos que sea muy especializado, ya que esta venta requiere de gran conocimiento del producto, normativa, homologaciones, aplicaciones, y que posea un volumen de operaciones para tener el necesario poder de negociación.

- **Ventas altas con relación al número de clientes:** En nuestro mercado, las ventas por cliente son muy superiores a los mercados de consumo, debido a que el número de clientes es mucho más reducido pero su demanda es muy elevada, esto supone que la política de comunicación y fuerza de venta sea muy distinta a la empleada en los mercados de consumo.

- **Conocimiento personal de la demanda:** Es imprescindible el conocimiento directo y personal de los compradores debido a las propias características de las transacciones comerciales.

La comunicación personal busca el objetivo, no solo de contactar con el cliente, sino conocer sus necesidades para adecuar nuestra oferta y negociar individualmente las condiciones de compraventa.

Por lo tanto, es muy escasa la utilización de las herramientas de comunicación de masas y es más adecuado y frecuente las relaciones públicas con la asistencia a congresos, ferias y exposiciones.

- **Negociaciones Complejas:** Las negociaciones iniciales suelen ser arduas y complejas, aunque una vez conseguido el consenso entre las partes se facilita en gran medida las operaciones futuras, que no suelen suponer motivos de grandes desacuerdos.
- **Demanda derivada:** En los mercados industriales la demanda se deriva de la de los mercados de consumo, en la medida en que el objetivo es satisfacer las necesidades de los mercados de consumidores finales. Por lo tanto de forma indirecta los indicadores de los mercados de consumo marcaran la marcha de los mercados industriales.
- **Menor sensibilidad a las variables del Marketing:** Principalmente, existe una mayor rigidez de la elástica demanda – precio debido a que las compras se derivan de la demanda de los mercados de consumo. Es difícil que las variaciones de precio produzcan grandes variaciones en la cantidad demandante, sin que exista un incremento o disminución de la misma en el mercado de consumo que lo justifique.

Esta demanda derivada actúa a medio y largo plazo. Como consecuencia de muchos factores, al margen del precio, que exigen el estudio de la evolución del mercado y los condicionantes del entorno externo.

- **Proceso complejo de la decisión de compra:** Suelen existir distintas personas o agentes en la decisión de compra y en muchos casos los usuarios del producto son los encargados de tomar la decisión de compra. Se requiere una formación adecuada y específica sobre los productos o servicios que se demandan. Es muy habitual la existencia de Departamentos de compras especializadas en esta actividad.

- **Normalización de la oferta:** Se han de cumplir unas condiciones estrictas relativas a la calidad del producto o servicio.

Existen en muchas empresas auditorías y sistemas de evaluación de proveedores, incluso con la exigencia de homologación para realizar operaciones con la compañía.

- **Concentración especial:** En este mercado existen localizaciones concretas geográficas localizadas para distintos sectores, lo que hace que la fuerza de ventas sea el instrumento más rentable y eficaz.
- **Productos no acabados:** Los productos suelen ser materias primas, materiales y componentes de fabricación, instalaciones, suministros necesarios o equipos accesorios.

Tal y como se indicó, todas estas características se tendrán en cuenta a la hora del correspondiente análisis y en el posterior desarrollo de nuestras acciones de marketing.

### **5.1.3.2. Agentes fundamentales del mercado de referencia.**

Para la identificación del mercado de referencia bajo el enfoque de Marketing debemos orientar nuestro análisis hacia la satisfacción de las necesidades del cliente. Desde esta óptica, la identificación del mercado conlleva ampliar el conocimiento, no solo sobre los clientes y su comportamiento de compra, sino sobre la propia organización y el contexto en el que se desenvuelve.

Por ello, al analizar el mercado en busca de oportunidades es preciso investigar el entorno en el que se desarrollan las relaciones de intercambio. Puesto que la orientación de la empresa debe dirigirse hacia el mercado, es preciso determinar los agentes fundamentales que participan en él. Se ha identificando la siguiente secuencia de partícipes en nuestro mercado de referencia:

- Demandante final del producto.
- Instalador o Montador para cubrir dicha necesidad.
- Intermediarios.
- Prescriptores.

A continuación se analiza a dichos agentes estudiando sus principales características

#### **• Demandante final del Producto.**

La necesidad que se pretende satisfacer como se había indicado es la “Distribución de señales, interconexiones y alimentación de los instrumentos eléctricos y electrónicos que se utilizan en procesos productivos industriales”. Por lo tanto será esta industria la demandante final del producto.

Cabe destacar que dentro de la Industria el principal volumen de demanda lo tienen las plantas energéticas, las de transformación, refinado y derivados del petróleo, y en general todas las industrias químicas.

Esto nos podría llevar a la conclusión de que este tipo de industria es nuestro cliente objetivo pero puede llegar a ser engañoso, esto es debido a que nuestro producto cubre la necesidad en cuanto a la transmisión de señal y potencia, pero necesita de otros productos de control. En este caso aparece la necesidad de integrar todos estos sistemas mediante la actuación de otros agentes “Montadores e Instaladores”

- **Montador o Instalador.**

En la práctica totalidad de casos la industria demanda la participación del instalador que coloque y monte estos cables para que cumplan la funcionalidad requerida. Sólo en casos relativos al mantenimiento de planta es el propio personal de la Industria el encargado de realizar el montaje y la propia compañía el agente que realiza la compra. Esta compra supone aproximadamente el 15% de la demanda total del mercado.

En la mayor parte de los casos es la empresa de instalaciones asignada para hacer el montaje, la encargada de realizar la compra de este producto.

Dentro de las empresas de instalación encontramos distintos tipos en función de su especialización, tamaño y cobertura geográfica

- Empresas Locales.

Son pequeñas empresas que normalmente cubren las necesidades de mantenimiento y pequeñas y medianas obras de ampliación de líneas productivas. Suelen estar localizadas en las cercanías de complejos y polos industriales.

Características:

- Sociedades limitadas con capitales que oscilan entre 1 millón y 10 millones de pesetas.
- Estructura de personal entre 10 y 30 personas.
- No suelen tener suficientemente estructurado el departamento de compras. El encargado de realizar las compras es el jefe de obras o el propio gerente que realiza múltiples funciones, comercial, compras y dirección técnica.

- Empresas Medianas de instalación

Son empresas con mayor nivel de cobertura y movilidad geográfica, pueden acometer proyectos medianos en plantas industriales situadas en una zona cercana normalmente dentro de su comunidad autónoma.

Características:

- Sociedades Anónimas con capitales entre 10 y 30 millones de capital social.
- Pueden tener 2 ó 3 delegaciones en un determinado territorio de influencia.
- Suelen estar especializados en el campo industrial aunque pueden tener alguna otra división.
- Tienen un responsable de compras en la delegación que ejerce como central, aunque en muchas ocasiones intervienen en el proceso los técnicos o jefes de obra

▪ Gran empresa de instalación.

Suelen acometer los grandes y medianos proyectos tanto de ampliación como de nueva planta. Tienen cobertura a nivel nacional y en algunos casos también internacional.

Veamos algunas de sus características:

- Sociedades Anónimas con capital social por encima de los 50 millones de pesetas.
- Delegaciones cubriendo todo el territorio nacional e incluso otros países. Cada delegación mantiene estructura funcional independiente bajo la supervisión de la dirección central en cada área de actividad. Un delegado es el encargado de dirigir las actividades en cada zona, que suele reportar al director general.
- Cada área funcional depende de un responsable y en concreto las compras suelen depender de un jefe de compras a nivel nacional que en la mayor parte de los casos se encuentra en Madrid o Barcelona.
- Acomete todas las áreas de instalación eléctrica, teniendo responsables por división o mercado objetivo: Industria, construcción, etc.

• **Intermediarios.**

Los intermediarios son aquellos agentes encargados de poner los productos y servicios al alcance de los clientes finales o compradores. La intermediación entre el ámbito productivo y el de consumo constituye uno de los pilares que sustenta todo el sistema económico desarrollado, posibilitando el entendimiento entre la oferta y la demanda.



Anteriormente indicamos que los canales de distribución en los mercados industriales eran mucho más estrechos que en los de consumo, permitiendo sólo, en no todos los casos, la existencia de un solo intermediario en la cadena de distribución.

Las propias características de especialidad del proyecto que tratamos hace que el intermediario que puede intervenir en este proyecto de distribución es la empresa comercial especializada en cables. Estas empresas que habitualmente tienen distinto tipo de cobertura, suelen encontrarse atendiendo a mercados localizados cercanos a áreas de influencia aunque es posible que a través de representantes tengan cobertura nacional.

De todos ellos no más de 15 suelen trabajar en este tipo de proyecto. Las empresas más significativas como distribuidores de este tipo de cables son:

- Nicsa
- Tainco cables
- Cableservicio
- Tecnosa
- Abencor
- Cegonsa

Otra figura muy utilizada en el ámbito de intermediación el agente o representante, estos no asumen la titularidad o posesión de los productos, pero se encargan de realizar funciones de fuerza de ventas representando a la empresa fabricante del proyecto. Suelen cobrar una comisión sobre las ventas por operaciones realizadas en un determinado territorio previamente asignado donde desarrollan sus funciones.

En muchos casos suelen mantener varias representaciones de productos no sustitutivos sino complementarios. Puede ser una buena solución en canales cortos sin necesidad de mantener estructura propia en todas las zonas objeto de nuestra actividad comercial.

- **Prescriptores.**

Pueden tener una influencia decisiva en la compra, recomendando la utilización de determinados productos, incluso imponiendo el uso de marcas concretas.

En nuestro mercado encontramos dos tipos de prescriptores que podemos identificarlos como prescriptores internos o externos.

- Prescriptores internos.

Son aquellos que se encuentran en las propias compañías de montajes e instalaciones o industrias que demandan los productos, normalmente pertenecen a los departamentos técnicos o de ingeniería de estas empresas. No son los encargados de comprar, pero su influencia será decisiva en la consecución de nuestra venta.

- Prescriptores externos.

Son ingenierías especializadas de prestigio que realizan proyectos para estas empresas industriales. Suelen intervenir en medianos y grandes proyectos y es determinante que conozcan y prescriban el producto.

Tanto unos como otros son decisivos, puesto que realizan una función propia de fuerza de ventas, independiente a la empresa que pretende vender su producto, lo que genera una mayor credibilidad a los encargados de realizar la propia compra.

### **5.1.3.3 Segmentación del mercado**

Una vez analizados los agentes fundamentales del mercado de referencia, y teniendo en cuenta todo lo expuesto, continuamos identificando algún criterio de segmentación que nos resulte valido con el fin de seleccionar a nuestros clientes objetivos.

Antes de proceder a segmentar el mercado de referencia se ha tener en cuenta los tipos de necesidades a satisfacer y los distintos escenarios que podemos encontrar en las operaciones de ventas.

Aunque la necesidad básica quedaba definida en anteriores apartados, las operaciones pueden ser muy distintas y es importante analizar estas situaciones ya que las empresas industriales que identificamos como demandante final del producto requieren de la intervención de distintos agentes dependiendo del tipo de proyecto u objeto de la necesidad.

Hemos señalado a continuación lo que consideramos los objetos de las necesidades de estas empresas.

- Mantenimiento de sus instalaciones.
- Pequeños proyectos de ampliación de líneas productivas ya existentes.
- Nuevas líneas de producción o proyectos medianos.
- Nuevas plantas productivas o grandes proyectos.

En cada uno de estos casos el protagonista o agente que realiza la compra puede ser distinto. El poder identificarlo lo consideramos básico, a fin de clasificar nuestros clientes objetivos que podrán conformar la cartera de clientes.

- **Mantenimiento de instalaciones existentes.**

El propio uso de las instalaciones industriales produce a la larga el envejecimiento de nuestros productos, esto hace que se genere una demanda del producto de sustitución.

Normalmente estas compras no van precedidas de un proyecto ya que no responde a una nueva situación en cuanto a la utilidad final del producto. Estas compras son realizadas por el propio personal de compras de estas industrias y el montaje de estos productos lo realiza principalmente el personal de mantenimiento de las compañías o en su defecto una contrata de mantenimiento que no interviene en la compra.

Gran parte de estas compras no suelen estar planificadas y el ofrecer el producto con agilidad en la entrega suele ser un factor importante para propiciar la venta de sustitución. Estas compras se hacen principalmente a distribuidores o comerciales especializadas y las entregas no deben superar las 48 horas.

En la actualidad se observa una mejor gestión de estos productos, incluyendo algunas compañías, sobre todo grandes industrias, un pequeño stock de cables críticos para el buen funcionamiento de la planta, cuyo objetivo es minimizar los posibles retrasos productivos y costes importantes que conllevan por falta de productos de reposición.

Por lo tanto encontramos dos posibles clientes objetivos para este tipo de situación:

- La industria directamente (mantenimiento planificado).
- El distribuidor o comercial especializado (mantenimiento no planificado).

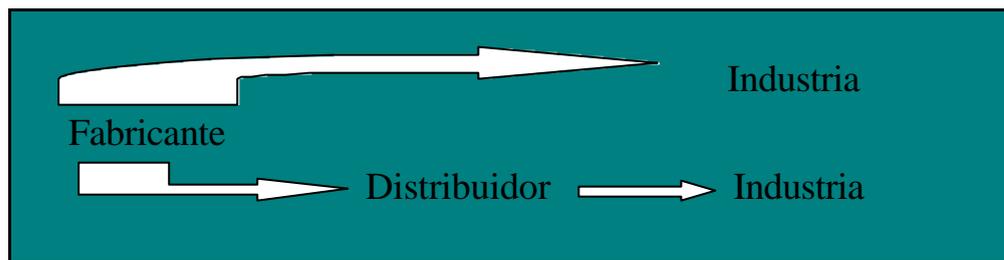


Figura 5.3: Distribución y cliente objetivo para mantenimiento de instalaciones

- **Proyectos de ampliación de líneas productivas.**

Todas las industrias tienen necesidades en determinados momentos de aumentar o mejorar sus instalaciones productivas existentes.

Estas operaciones van precedidas de pequeños proyectos industriales generados por los departamentos de ingeniería de estas grandes compañías. Estos proyectos están planificados en el tiempo y sus presupuestos son recogidos en los presupuestos de inversión de las compañías.

El montaje normalmente es realizado por instaladores pequeños o medianos situados en las cercanías o zonas de influencia de estas industrias ya que las compañías no tienen el personal suficiente y cualificado para realizar este tipo de instalaciones.

La compañía contrata con el instalador la obra completa incluyendo el material necesario. Por lo tanto en estas situaciones es el propio instalador el cliente objetivo y sería la propia estrategia de distribución la que nos marcará la posibilidad de venta directa al instalador o por medio del canal de distribución.

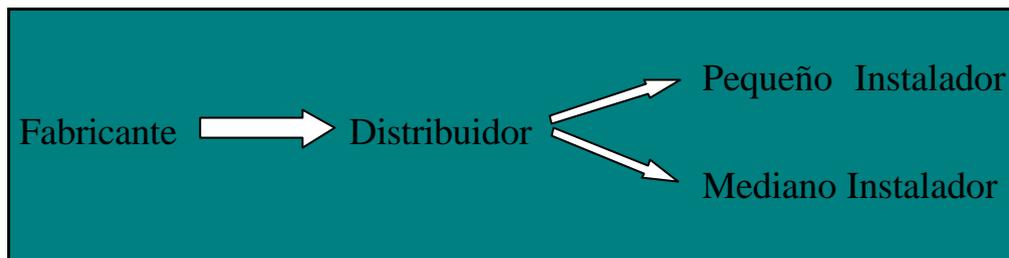


Figura 5.4: Distribución y cliente objetivo para ampliación de líneas productivas

- **Proyectos de nuevas líneas productivas.**

Necesidades de aumento de la producción o la fabricación de nuevos productos hacen que las plantas industriales acometan proyectos de nuevas líneas e instalaciones productivas.

Los proyectos industriales de un cierto nivel necesitan usualmente del apoyo de ingenierías externas que colaboran con los departamentos de ingeniería de las grandes empresas industriales. Son proyectos con un alto grado de planificación y sus cargas presupuestarias van asignadas a los presupuestos de inversión anuales de las compañías.

La Industria o la ingeniería contratada por ésta necesitan del instalador o montador cualificado para este tipo de proyecto. Estos contratos incluyen lógicamente la instalación de los cables necesarios objeto de nuestro estudio. El perfil de las instaladoras contratadas es el de empresas medianas o grandes de ámbito regional o nacional con una plantilla muy cualificada en este tipo de instalaciones.

Por lo tanto es el mediano o gran instalador el cliente objetivo en este tipo de proyectos. Aquí también se plantea venta directa o a través de un canal de distribución. Solo en grandes instaladores de ámbito nacional puede aparecer la venta directa desde fabrica sin la intervención de distribuidores.

Desde hace algunos años se observa una tendencia de un aumento en la contratación directa por parte de los fabricantes, evitando la intervención de distribuidores. No obstante, algunas comerciales, con gran poder de negociación, han seguido realizando algunas de estas operaciones.

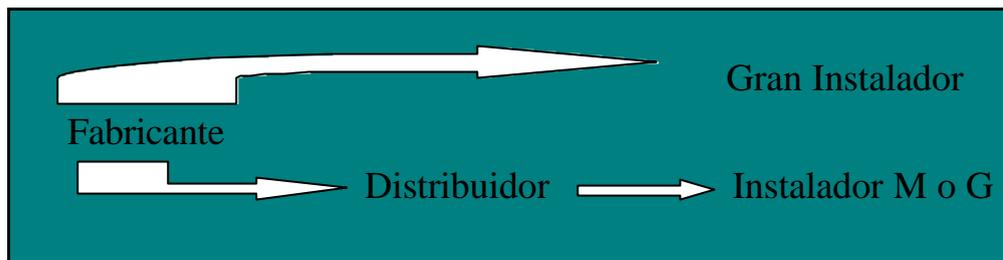


Figura 5.5: Distribución y cliente objetivo para nuevas líneas de producción

- **Nuevas plantas productivas.**

Identificamos estas plantas con grandes proyectos de ingeniería para la ubicación, implantación e instalación de una determinada planta de productiva.

Estos son proyectos de alto nivel que demandan Ingenieros muy especializados en ese ámbito industrial y que llevan consigo un gran volumen de inversión y contratación de productos muy especiales y específicos.

Es muy posible que la operación de compras en estos casos la realice la ingeniería asignada para la realización y ejecución del proyecto y que contrate con las instaladoras especializadas la mano de obra necesaria para su montaje.

En otros casos podemos encontrar que la ingeniería adjudicataria del proyecto “*llave en mano*” subcontrate con una empresa de instalaciones tanto el propio cable como su montaje.

El instalador adjudicatario tiene el perfil de gran compañía de instalaciones con las características apuntadas en el apartado anterior.

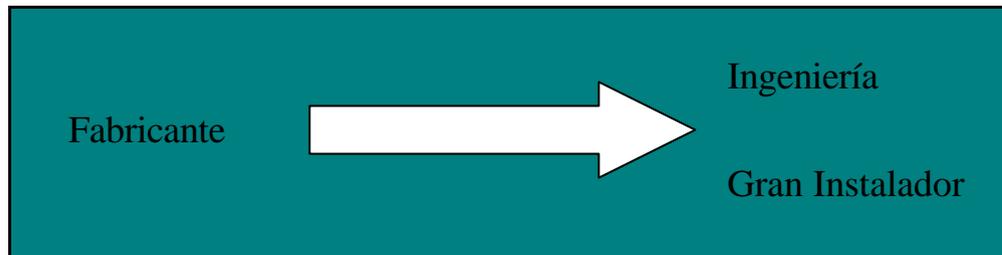


Figura 5.6: Distribución y cliente objetivo para nueva planta

De todo este análisis se deduce que dependiendo de las circunstancias que rodeen a la necesidad el cliente objetivo para este mercado de referencia puede ser distinto. Esto da lugar a obtener un primer criterio de segmentación.

**Criterio de segmentación:** Partiendo del tipo de proyecto hemos encontrado distintos tipos de posibles clientes que además pueden ser perfectamente identificados y diferenciados. A continuación se relacionan, prescindiendo del canal de distribución habitualmente utilizado, los posibles clientes objetivos de este mercado y algunas subcategorías:

- ❖ Industrias
  - Pequeña industria
  - Mediana y gran industria
  
- ❖ Instaladores
  - Pequeño Instalador
  - Mediano Instalador
  - Gran Instalador
  
- ❖ ingenierías

Una vez realizada la segmentación la importancia del análisis radica en averiguar algunas características significativas de cada uno de estos segmentos.

- En primer lugar hay que averiguar cual es la escala de valores de cada uno de los segmentos para de esa forma conocer cuales serán los factores claves que determinen el éxito (FCE).
- Otra característica importante será conocer la cuota de mercado o importancia de ese segmento en el total del mercado. Esta se determinará en un posterior análisis cuantitativo del mercado.
- La tendencia nos indicará el crecimiento potencial del segmento en los próximos años con relación al resto facilitándonos aquellos donde por la tendencia positiva resulte más fácil acceder.
- También será importante conocer el sistema de distribución habitualmente empleado para llegar a dichos segmentos o clientes potenciales

Segmentos	Tipo necesidad	Tendencia	Escala de valores del segmento	Sistema de Distribución
Mediana y Gran Industria	Mantenimiento y reposición	Estable	1 Imagen de Marca 2 Calidad Producto 3 Servicio	Distribuidor y Venta directa
Pequeña Industria	Mantenimiento y reposición	Estable	1 Calidad Producto 2 Servicio 3 Precio	Distribuidor y minorista
Ingeniería	Grandes Proyectos Nuevas Plantas	Estable	1 Calidad Producto 2 Imagen Marca 3 Precio	Venta directa
Gran Instalador	Nuevas líneas Grandes proyectos	Ascendente	1 Calidad Producto 2 Servicio 3 Precio	Distribuidor y venta directa
Mediano Instalador	Ampliación líneas Nuevas líneas	Ascendente	1 Servicio 2 Precio 3 Calidad Producto	Distribuidor
Pequeño Instalador	Ampliación líneas	Descendente	1 Precio 2 Servicio 3 Imagen Marca	Distribuidor y Minorista

Tabla 5.9: Segmentación del mercado de referencia

#### 5.1.3.4. Análisis cuantitativo del mercado de referencia

En este análisis cuantitativo se pretende comenzar con las cifras más significativas que caracterizan al sector general de conductores para finalizar con el volumen, las cuotas de participación, el crecimiento y la tendencia del mercado específico de cables de instrumentación

Desde el año 96 y hasta los primeros meses del año 2001, el sector de cables ha tenido un alto grado de crecimiento, principalmente debido al buen momento de la Industria y la Construcción. Como muestra se puede destacar el índice alcanzado durante el año 2000 superando la cifra del 12 % muy por encima del crecimiento económico de ese mismo año.

Los principales motivos de este alto crecimiento podemos encontrarlos no solo debido al comentado buen momento de la Industria y la Construcción, sino al aumento de aplicaciones de este producto sobre todo en materia de Comunicaciones y a inversiones por parte de compañías suministradoras de energía en su red de transporte y distribución. Todo ello supuso un volumen de facturación durante el año 2001 cercano a los 189.280 millones de pesetas, unos 1.137,6 millones de euros.

A continuación, se expone una tabla de volúmenes de facturación de las principales empresas fabricantes de cables desde el año 99 hasta el pasado año 2001 donde se detallan también los crecimientos anuales y la cuota o posición de cada empresa sobre el total del mercado.

FABRICANTE	Año 1999 millones ptas	Crecim. 1999/2000	Año 2000 millones ptas	Crecim 2000/2001	Año 2001 millones ptas	Cuota Mercado %
Grupo General Cable	35.698	13,6%	40.550	6,9%	43.348	22,9%
Pirelli Cables y Sistemas	30.285	15,3%	34.920	8,6%	37.923	20,0%
Nexans Iberia ( Alcatel )	26.530	5,0%	27.845	5,1%	29.265	15,5%
Draka Cables Industrial	10.480	10,2%	11.546	7,3%	12.389	6,5%
Top Cable	8.990	21,8%	10.950	9,5%	11.990	6,3%
Cables de comunicaciones	8.852	5,1%	9.300	5,8%	9.839	5,2%
Miguelez	6.331	25,5%	7.943	9,1%	8.666	4,6%
Grupo ECN	6.500	10,8%	7.200	5,0%	7.560	4,0%
Cables RCT	4.206	16,4%	4.895	6,8%	5.228	2,8%
Facosa	4.215	9,8%	4.630	12,2%	5.195	2,7%
Incasa	3.250	15,4%	3.750	6,5%	3.994	2,1%
Novofil	2.985	4,5%	3.120	-3,1%	3.023	1,6%
Revi	1.829	15,9%	2.120	7,3%	2.275	1,2%
Tecnicas del Cable	930	17,7%	1.095	8,5%	1.188	0,6%
Eurocable 2000	750	32,7%	995	8,3%	1.078	0,6%
Otras Fabricas	5.200	13,5%	5.900	7,1%	6.319	3,3%
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>157.031</b>	<b>12,6%</b>	<b>176.759</b>	<b>7,1%</b>	<b>189.280</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 5.10: Datos cuantitativos del sector años 99/01

Cabe destacar del análisis del cuadro anterior que el sector de cables, teniendo en cuenta que abarca la totalidad de productos de este sector (Energía Alta Tensión, Baja Tensión, Telefonía, Comunicación, Informática, etc. ...) se caracteriza por la posición dominante de las principales empresas ya que las cinco primeras facturan más del 70 % del total de los fabricantes en España.

Las operaciones societarias en los últimos años han venido a reforzar esta concentración, que se explica también por la madurez del mercado, en el que la expansión suele realizarse mediante la adquisición de sociedades existentes.

*Cables Pirelli*, a través de su filial española *Pirelli Cables y Sistemas* adquirió durante el año 2000 el 13,08 % de la distribución de fibra óptica norteamericana *Alloptic* por 12,8 millones de dólares. También este mismo grupo a nivel internacional se hizo con parte de los negocios de *General Cable* a mediados de 2000, aunque esta operación no afectó a la filial española *Grupo General Cable*, ni a las sociedades que la española tiene en Noruega, Brasil, Argentina y Portugal.

Los resultados del sector eléctrico están íntimamente relacionados a la evolución del sector de la construcción. Tal y como se ha comentado, para el que se estima que se dirige más del 55 % de las ventas. Así, el fuerte ritmo de crecimiento que ha experimentado la construcción en los últimos años ha conducido a este mercado a un ciclo expansivo que se remonta a 1996.

Este buen momento propició que algunas sociedades invirtieran en nuevas instalaciones y en mejora de sus centros productivos. Entre los principales proyectos se encuentra el de *Grupo General Cable* que ha invertido 2400 millones de ptas. (unos 14,4 millones de euros) en la construcción de unas nuevas naves de 8000 m<sup>2</sup>, un centro logístico y la mejora de sus unidades de producción en Manlleu (Barcelona).

También *Pirelli Cables y Sistemas* llegó a un acuerdo con el Ayuntamiento de Vilanova y la Geltrú (Barcelona) para trasladar las instalaciones productivas y construir una nueva fábrica con una capacidad un 15 % superior a la actual.

En el ámbito de mejoras productivas cabe destacar las inversiones de *Migueloz* con más de 3.6 millones de euros y las del *Grupo REVI* con unos 2.5 millones de euros.

Durante el 2001 el crecimiento espectacular de años anteriores se ha moderado situándose en un 7,1 %, lo que supone un total de casi 190.000 millones de pesetas (nos 1070 millones de euros). Esta desaceleración en el crecimiento está justificada por una bajada durante el año 2001 del sector de la Construcción, un empeoramiento del clima industrial y en definitiva por una situación económica más desfavorable que en años anteriores.

El volumen de exportaciones durante el 2001 se situó en torno a los 41.500 millones de pesetas y ha supuesto un incremento de un 11,5 %, con respecto a la cifra alcanzada en el 2000. Este incremento sitúa el porcentaje de exportación en un 22 % del total fabricado en España. La progresiva evolución de las ventas fuera de nuestras fronteras responde a un mayor cuidado de los mercados exteriores por parte de las empresas. Además, España cuenta con un diferencial de precios a favor con respecto a otros países de la Unión Europea, con lo que la entrada en vigor del Euro aparece como una oportunidad para aumentar esta vía de negocio.

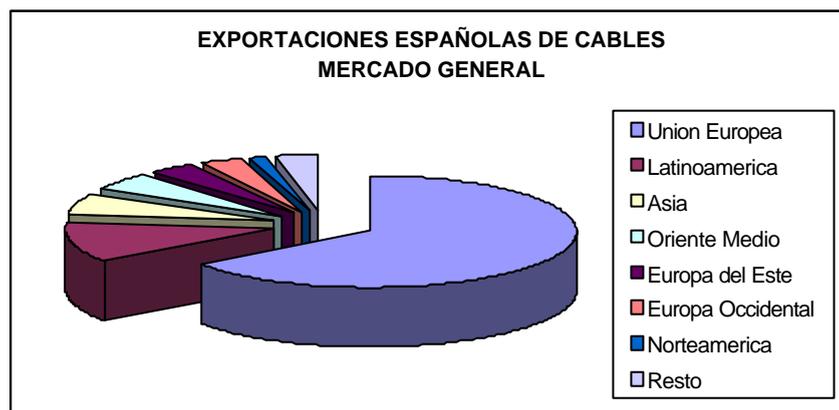


Figura 5.7: Exportaciones españolas de cables eléctricos

Tal y como aparece en la figura anterior, la Unión Europea es el principal destino de las exportaciones españolas con un 64,9 % seguida de Latinoamérica con un 12 %, a mayor distancia se encuentran las exportaciones a Asia, Oriente Medio y la Europa del Este.

Las importaciones de cables en España suponen un porcentaje muy inferior al de las exportaciones situándose en el 2001 en unos 16.000 millones lo que supone un 8,4 % del total del mercado. La unión Europea es el origen de la mayor parte de este volumen en más del 75 % del total.

A partir de los datos anteriores, podemos deducir fácilmente cual es el mercado total de cables consumidos en España en el año 2001.

Total fabricado:	189.280 millones de pesetas.
Exportaciones:	41.500 millones de pesetas.
Importaciones:	16.000 millones de pesetas.
<b>Total mercado español:</b>	<b>163.780 millones de pesetas.</b>

La cifra de mercado de cables a nivel general en España en 2001 ascendió a 163.780 millones de pesetas, unos 984,3 millones de euros. Todo el estudio expuesto hasta el momento queda referido a la totalidad del sector general de cables y por lo tanto a continuación queda detallar como se reparte la cifra productiva entre los distintos tipos y familias de conductores.

Para ello elegimos las siguientes categorías o Tipos de cables:

- Cables de Media y Alta Tensión.
- Cables de Alimentación baja tensión de cobre.
- Cables de Alimentación baja tensión de aluminio.
- Cables Telefónicos y Comunicaciones.
- Cables fibra óptica.
- Cables de instrumentación, señal y control.
- Cables informáticos.
- Otros

FABRICANTE	Media/alta Tension	Baja Tension cobre	Baja Tension Aluminio	Telefonicos	Fibra Optica	Instrumen. Señal-control	Informaticos	Otros	Total Fabricante
Grupo General Cable	18.500	13.150	2.850	1.850	4.250	1.420	450	878	43.348
Pirelli Cables y Sistemas	17.550	10.650	2.320	2.450	4.325			628	37.923
Nexans Iberia ( Alcatel )	4.250	7.600	1.250	5.350	7.350		1.550	1.915	29.265
Draka Cables Industrial		6.750		2.550		2.380	425	284	12.389
Top Cable		9.250						2.740	11.990
Cables de comunicaciones		3.450		3.520	2.450			419	9.839
Migueluez		7.980						686	8.666
Grupo ECN	4.830	1.360	1.220					150	7.560
Cables RCT		3.840	810					578	5.228
Facosa		2.550						2.645	5.195
Incasa			2.750					1.244	3.994
Novofil		1.850		450		295	120	308	3.023
Revi		1.850						425	2.275
Tecnicas del Cable		380				720		88	1.188
Eurocable 2000		875						203	1.078
Otras Fabricas		2.850		350		2.450	325	344	6.319
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>45.130</b>	<b>74.385</b>	<b>11.200</b>	<b>16.520</b>	<b>18.375</b>	<b>7.265</b>	<b>2.870</b>	<b>13.535</b>	<b>189.280</b>
<b>% (producto / mercado)</b>	<b>23,8%</b>	<b>39,3%</b>	<b>5,9%</b>	<b>8,7%</b>	<b>9,7%</b>	<b>3,8%</b>	<b>1,5%</b>	<b>7,2%</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 5.11: Datos cuantitativos del sector por tipo de producto

Los cables de baja tensión de cobre suponen la mayor cuota de participación en cuanto a fabricación durante el 2001 de categoría de producto con un 39,3 % del total, prácticamente la totalidad de los primeros 15 fabricantes lo fabrican. Favorecidos por la construcción básicamente, el crecimiento ha sido muy aceptable, aunque la tendencia de este segmento de producto tiende a ralentizarse. El hecho de la gran cantidad de partícipes en el mismo provoca grandes tensiones competitivas en el mismo.

Los cables de Media Tensión suponen también una alta participación en la totalidad del mercado, cabe destacar que básicamente está controlado por los dos grupos más importantes en el ámbito nacional *General Cable* y *Pirelli*, con unas cuotas acumuladas cercanas al 80 %.

Este segmento se caracteriza por las elevadas barreras de entradas existentes sobre todo en materia de inversiones y homologación por parte de las Compañías Eléctricas, que generan la práctica totalidad de la demanda. El crecimiento en cables de esta categoría continuará siendo elevado debido a la demanda existente, aunque también tiende a moderarse.

Otras categorías interesantes dentro del sector de cables son los productos para aplicaciones telefónicas y telecomunicaciones, con crecimientos muy espectaculares en los últimos años, cercanos al 20 %. Entre cables de telefonía y fibra óptica, la cuota alcanzada en 2001 supera el 18 % del mercado cuando hace tan solo 5 años éste no llegaba al 8 % del mismo.

La bajada en los presupuestos sobre inversiones de los principales operadores desde principios del 2001 ha provocado una desaceleración en este crecimiento e incluso se prevé una pequeña reducción en la cuota de participación para 2002.

La última categoría de producto a destacar es la de cables de instrumentación, señal y control, muy dependiente de la actividad e inversiones en el ámbito industrial. En esta categoría se aprecia el mayor crecimiento sostenible de los últimos años debido entre otras razones al aumento de la necesidad de automatización en plantas industriales. Como se puede apreciar en la tabla 5.11 el dominio de este mercado no atiende a las pautas marcadas por otros, de hecho solo 2 de las diez primeras empresas fabrican este producto.

- **Análisis Cuantitativo del mercado de Cables de Instrumentación.**

La década de los 90 ha supuesto un gran revulsivo en cuanto al crecimiento y afianzamiento del mercado español de cables de instrumentación, señal y control, principalmente propiciado por las inversiones generadas por la industria.

Como espectacular cabría adjetivar los crecimientos de los años 98, 99 y 2000 con cuotas entre el 14 y el 18 %.

Los motivos más destacados que han propiciado este alto crecimiento los encontramos en el buen momento vivido por la industria y la posibilidad de satisfacer nuevas necesidades de aplicación, como la mejora de los procesos en cuanto a automatización y control de las instalaciones productivas.

Todo ello ha llevado a los fabricantes de este producto a conseguir en el año 2001 un volumen de facturación de 7.265 millones de pesetas en 2001 (unos 43,66 millones de euros), lo que representa una cuota sobre el total del sector de Cables cercana al 4 % tal y como se aprecia en las tablas 5.11 y 5.12.

En la siguiente tabla aparecen los volúmenes de facturación desde el año 99 de las principales empresas que operan en este mercado de referencia donde se detallan los crecimientos anuales y la cuota de participación de cada empresa sobre el total del mercado.

FABRICANTE	Año 1999 millones ptas	Crecim. 1999/2000	Año 2000 millones ptas	Crecim 2000/2001	Año 2001 millones ptas	Cuota Mercado %
Draka Cables Industrial	1.878	13,4%	2.130	11,7%	2.380	32,8%
Grupo General Cable	1.150	12,2%	1.290	10,1%	1.420	19,5%
Tecnicas del Cable	550	18,2%	650	10,8%	720	9,9%
Cepisa	650	6,0%	689	-9,3%	625	8,6%
Contecsa	415	15,7%	480	13,5%	545	7,5%
IAC	270	25,9%	340	13,2%	385	5,3%
Novofil	225	11,1%	250	18,0%	295	4,1%
Otras Fabricas	685	15,3%	790	13,3%	895	12,3%
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>5.823</b>	<b>13,7%</b>	<b>6.619</b>	<b>9,8%</b>	<b>7.265</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 5.12: Datos cuantitativos del mercado de referencia

Cabe destacar del análisis de la tabla anterior que este mercado se caracteriza por la identificación de dos grupos o tipo de fabricantes.

Draka Cables y Grupo General Cable se encuentran destacados del resto de competidores con cuotas mucho mas significativas, superando entre ambas empresas el 50% del total del mercado. Estos dos fabricantes pertenecen a Holdings de empresas multinacionales con una gran capacidad financiera y un buen posicionamiento en calidad de producto e imagen de marca.

En resto del mercado se reparte entre unas 15 empresas donde destacan Técnicas del Cable, Cepisa y Contecsa, con cuotas entre el 7,5 y el 10 %.

Sin embargo se detecta que al contrario que en el sector general, la tendencia no está marcada por un aumento de la concentración y ello en parte está justificado porque los crecimientos del mercado de instrumentación son superiores a los del sector en general, las barreras de entrada son menos determinantes y existe una menor presencia de economías de escala en la fabricación y comercialización del producto.

Como muestra de esta afirmación se puede apreciar que empresas con menor participación en el mercado han crecido por encima de los líderes a excepción de *Cepisa*, aunque esto está justificado por la presentación de suspensión de pagos en el último trimestre de 2001, debido a dificultades financieras que provienen casi desde el origen de su actividad.

Durante el 2001 el crecimiento espectacular de años anteriores se ha moderado situándose en torno al 10 %, que aun así sigue estando por encima del sector y de la economía en general. Esta desaceleración en el crecimiento está justificada por un empeoramiento del clima industrial y de la situación económica general que ha provocado una disminución de los presupuestos destinados a inversiones en la Industria.

Las exportaciones en este tipo de producto no son tan significativas como en el sector general y alcanzó los 700 millones de pesetas en el año 2000, situándose en un 9,6 % del total del mercado. Esto está motivado por la falta de saturación de este mercado y por una política de orientación nacional de los fabricantes.

Cabe destacar en este apartado que tras la suspensión de pagos de la empresa *Cepisa* sus socios han llegado a un acuerdo con un grupo Inglés de fabricación y comercialización de este producto para la adquisición de esta compañía, pero su política es la de canalizar todo ese producto hacia el mercado británico, dejando inicialmente una cuota de mercado nacional por cubrir. En este momento se desconoce si en el medio y largo plazo, sus planes pasan por seguir atendiendo al mercado español.

En cuanto a las importaciones hemos de indicar que tampoco son muy significativas y se estima que se sitúan en torno a los 300 millones de pesetas (unos 3,6 millones de euros), siendo principalmente Portugal y Alemania los países de origen de este producto.

A partir de los datos anteriores podemos deducir la demanda del mercado nacional de cables de instrumentación, señal y control en 2001.

Total fabricado:	7.265 millones de pesetas.
Exportaciones:	700 millones de pesetas.
Importaciones:	300 millones de pesetas.
<b>Total mercado español:</b>	<b>6.865 millones de pesetas.</b>

La demanda nacional en cables de instrumentación en 2001 superó los 6800 millones de pesetas (unos 41 millones de euros)

La tendencia observada y los últimos datos registrados hacen indicar que el mercado en 2002 sufrirá un retroceso en el crecimiento hasta situarse en un 6,6 % aproximadamente, que sigue siendo aceptable si tenemos en cuenta la situación de este sector y la economía en general.



Las expectativas para el 2º semestre del año 2002 parecen reflejar datos mucho más positivos que propiciarán un nuevo avance del mercado de referencia que concluirán con un crecimiento más que aceptable para el 2003 con cifras en torno al 10 %.

CRECIMIENTO Y TENDENCIA	Facturacion Millones ptas	Facturacion Miles de Euros
Año 2000	6.619	39.781
Crecimiento 2000/2001	9,8%	
Año 2001	7.265	43.664
Tendencia 2001/2002	6,6%	
Año 2002	7.744	46.545
Tendencia 2002/2003	10,0%	
Año 2003	8.519	51.200

Tabla 5.13: Estimación de mercado para años 2002/03

En el cuadro anterior se reflejan los volúmenes de facturación tanto en pesetas como en euros, de los últimos años, incluyendo los crecimientos y la proyección de tendencias para los dos próximos ejercicios.

Como conclusión del presente estudio cuantitativo cabría destacar las siguientes afirmaciones:

- Un avance tan significativo en los últimos años de este mercado refleja que el producto se encuentra aún en una etapa de crecimiento sin haber llegado a su madurez.
- Las barreras de entrada en este mercado no son tan significativas como las del sector en general y la tendencia de cuotas de participación no hacen indicar un aumento de la concentración.
- La etapa de alto crecimiento hasta el año 2000 ha pasado a moderarse debido a los signos de debilidad económica y el empeoramiento del clima industrial.
- No se aprecian amenazas importantes a nivel importaciones de otros países y cabría la posibilidad de aprovechar oportunidades de mercado exterior aunque hasta el momento no se halla planteado.

- La suspensión de pagos de *Cepisa* ha supuesto la venta de la empresa e inicialmente los planes de la compañía compradora pasan por abandonar el mercado nacional, esto propiciará una falta de capacidad productiva en este mercado, facilitando la entrada de nuevos competidores.
- La tendencia en el mercado de cables instrumentación parece indicar que el crecimiento se situará en torno al 6,6 % en el año 2002 con signos de recuperación en el segundo semestre y un aumento del crecimiento hasta el 10 % para el ejercicio posterior.

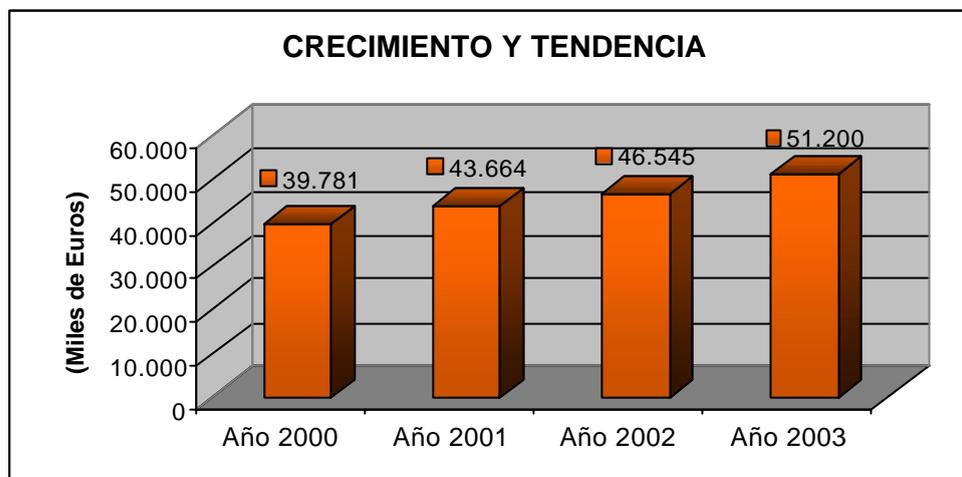


Figura 5.8: Diagrama de crecimiento y tendencia en el mercado de cables de instrumentación

#### 5.1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Una vez determinados los clientes potenciales y analizado, tanto cualitativa como cuantitativa, el mercado de referencia es preciso realizar un estudio de los competidores que operan en el mismo mercado, y ofrecen productos y servicios similares dirigidos a satisfacer las mismas necesidades.

La cuota de mercado, el volumen de negocio, gestión comercial, estructura interna, márgenes de trabajo y canales de comercialización son aspectos que conviene conocer. Cuanto mayor sea la información que se tiene de estos competidores, mas acertadas serán las estrategias y planes de acción para aprovechar oportunidades por parte de la empresa frente a los competidores.

También es interesante conocer las posibles diferencias existentes entre los productos o el servicio que ofrecen los competidores, estableciendo sus puntos fuertes y débiles que contribuirán a mejorar las características de nuestro propio producto, hacerlo más competitivo y a establecer políticas de comunicación, precio y distribución más adecuadas para destacar las ventajas competitivas frente a los competidores.

En este análisis seleccionaremos a aquellas empresas que tienen una mayor influencia sobre el mercado de referencia por crecimiento, cuota de mercado, influencia sobre precios y otros condicionantes que determinen el entorno competitivo.

Una vez detallados los datos más relevantes de los competidores más importantes, se preparara una tabla de puntos fuertes y débiles con la que se deducirán una serie de conclusiones muy validas para el posterior diagnostico de situación con respecto a la competencia.

Es importante señalar que del estudio de fortalezas y debilidades de nuestros competidores surgirán respectivamente amenazas y oportunidades para nuestra empresa.



Las empresas objeto del estudio son las que a continuación se relacionan:

- *Grupo General Cable.*
- *Draka Cables Industrial.*
- *Técnicas del Cable.*

Se desestima en este estudio a otras empresas, fuertes en el Sector, pero que no operan en el mercado de referencia que hemos elegido y en el que no detectamos su intención de llegar a entrar en él.

Si se realiza el análisis de un posible futuro competidor Cables Pirelli, que tras la compra de la empresa *Fercable* podría intentar introducirse en este segmento.

**Grupo General Cable Sistemas, S.A.**

Este grupo es el tercer fabricante de cables a nivel mundial de conductores eléctricos y destaca su posicionamiento de líder en el mercado norteamericano. La compañía cuenta con instalaciones productivas en 9 países con un total de 36 plantas de fabricación propias generando empleo a 9.000 personas.

General Cable Iberia es el nombre que engloba las actividades del grupo en España y Portugal, siguiendo una política plenamente coordinada aprovechando sinergias y optimizando recursos. En España poseen 3 centros productivos localizados en Abrera, Manlleu y Montcada todos ellos en la provincia de Barcelona con una superficie de más de 320.000 metros cuadrados y una producción en torno a las 70.000 toneladas de cable al año. Esto le supone ocupar el primer lugar entre los fabricantes de cables eléctricos en España con una facturación que sobrepasa los 43.000 millones de pesetas (258.4 millones de euros).

Su estrategia, como líder del mercado, está basada en ofrecer una amplia gama que cubre todas las necesidades dentro del sector de conductores eléctricos, teniendo como valor diferencial su alto prestigio a nivel de marca, solo igualado por Cables Pirelli que es su gran competidor en el Mercado General. La propia compañía hace suyo el lema “todos los productos, todos los mercados”.

Su amplio portafolio de producto lo estructura en cuatro líneas distintas atendiendo básicamente a criterios funcionales:

- Cables de Energía Media y Alta Tensión.
- Cables de Comunicaciones, Fibra Óptica y Telefónicos. ICT.
- Cables Eléctricos de Baja Tensión.
- Cables Especiales.

Dentro de la división de Cables Especiales se encuentra un área específica que es la de Cables de Instrumentación.

Su liderazgo en el mercado general contrasta con las dificultades para mantener su posición en este mercado específico. Su facturación se encuentra en los 1420 millones de pesetas, unos 8.5 millones de euros.

Pasemos a destacar los aspectos más característicos con respecto a la línea de producto de cables de instrumentación.

- **Producto**

- Amplia Gama.
- Alta tecnología, excelente imagen de marca.
- Cuenta con homologaciones de grandes compañías.
- No dispone de stocks y no consigue que su canal de distribución lo tenga, esto supone altos plazos de entrega (6 a 8 semanas).

- **Precio**

- Entre los competidores directos vende con el precio más alto, apoyándose en la prescripción, homologaciones y su prestigio de marca (entre 5 a 10 % por encima de la media del mercado).

- **Comunicación**

- Fuerte implantación en todo el mercado nacional mediante delegaciones y representantes en toda España. Predomina la fuerza de ventas de delegados que pertenecen a la propia compañía.
- Cuenta con jefe de producto para el mercado específico de Instrumentación centralizándose la gestión comercial en un departamento de Barcelona que tiene movilidad nacional.
- Publicidad en revistas especializadas.
- En las ingenierías dispone de una buena base de prescriptores muy influenciados por el prestigio de marca y sus largos años de implantación en el mercado.
- Dispone de página web, [www.generalcable.es](http://www.generalcable.es), muy amplia a nivel de consulta general y de carácter corporativo pero poco específica de este producto.
- Asiste a la totalidad de Ferias y Congresos relacionados con el sector de cables eléctricos.
- Organiza cursos especializados dirigidos principalmente a Instaladores. Estos cursos suelen estar relacionados con nuevas normativas, reglamentos o exigencias relacionadas con el mercado eléctrico.

- **Distribución**

- Utiliza distribuidores seleccionados de cada zona comercial en la que dividen el mercado nacional.
- En operaciones de cierta relevancia ha comenzado a comercializar de forma directa, creando en algunos casos un cierto malestar en la distribución.
- No cuenta con el apoyo de comercializadores especializados y elige el almacén de material eléctrico en general como distribuidor preferente.

Tras el análisis pormenorizado de esta compañía es clarificador detallar en el siguiente cuadro los que se consideran sus puntos fuertes y débiles para este mercado específico de Cables de Instrumentación.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gran imagen de marca.</li><li>- Recursos financieros.</li><li>- Amplio canal de distribución.</li><li>- Homologaciones y Certificaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Precios elevados</li><li>- Altos plazos de entrega (6 a 8 semanas).</li><li>- Política ambigua en este segmento.</li><li>- Distribuidores poco especializados</li></ul>

**Conclusiones.**

El Grupo General Cable es líder en el mercado de conductores eléctricos en España, pero en el segmento o mercado específico que analizamos no ocupa esta posición debido a su falta de orientación o enfoque. No obstante, su gran prestigio de marca y poder financiero supone una amenaza si establecieran una política estratégica con miras a dominar este segmento.

**Draka Cables Industrial, S.A.**

Es una compañía española perteneciente al grupo *DRAKA HOLDING* que fabrica y comercializa una amplia gama de conductores eléctricos de baja tensión, especiales y cables de fibra óptica para muy diversas aplicaciones.

El Holding se crea en 1.985 tras la adquisición de tres fábricas pertenecientes a *Philips* y desde entonces ha seguido una política de crecimiento basada en la adquisición de nuevas compañías y empresas como es el caso de *NKF*. El Grupo posee plantas productivas en varios países de Europa: Holanda, Francia, Alemania, Bélgica, Dinamarca, Noruega, Suecia, España, Estados Unidos y Latinoamérica. El grupo *Draka Holding* tiene su sede central en Amsterdam.

Su introducción en el mercado nacional se produce en 1.994 con la compra de la empresa *Coguesa* (Conductores Guerrero S.A.) situada en Santa Perpetua de Mogoda, en la provincia de Barcelona. La planta de Santa Perpetua ha sido completamente modernizada y ampliada resultando una de las fábricas más modernas y tecnológicamente más avanzadas de Europa. En ella se fabrican cables eléctricos de baja tensión y cables especiales, entre ellos los destinados al mercado de Instrumentación.

En el año 96 adquiere la empresa *Cedegalsa* (Conductores Eléctricos de Galicia), muy introducida en el sector del automóvil, quedando en la actualidad esta planta para esta actividad concreta, no solo abasteciendo el mercado nacional sino también parte de su producción va destinada al mercado europeo.

Por lo tanto *Draka Cables Industrial S.A.* es una compañía relevante dentro del mercado nacional con una cifra de ventas superior a los 12.300 millones de pesetas (unos 74 millones de Euros). Su estrategia en el mercado nacional es de seguidor de los principales grupos *General Cable* y *Pirelli* y ofrece una mayor especialización en segmentos específicos como el del objeto de este análisis.

La gama de productos no es tan amplia como la de General Cable pero ha conseguido un gran prestigio de marca en cables especiales como:

- Transmisión de datos.
- Cables de Telecomunicaciones.
- Cables de Automoción.
- Cables Navales.
- Cables de Instrumentación y Control.

En Cables de Instrumentación y Control es el líder del mercado con una cifra de ventas cercanas a los 2.400 millones de pesetas (14.3 millones de euros), que supone el 19.2% de la facturación de la compañía y esto hace que su estrategia este muy orientada a este tipo de producto.

Se destacan a continuación los aspectos más relevantes de su Marketing Mix.

- **Producto**

- Gama extensa de productos que completa a los de instrumentación.
- Fábrica moderna y tecnológicamente muy avanzada.
- Posee Certificaciones y Homologaciones de clientes muy importantes.
- Su sistema productivo requiere lotes amplios que determinan grandes cantidades de fabricación mínima.
- Ha incorporado algunos stocks durante el año 2000 pero es escaso para que sea diferenciador.
- Sus plazos medios se sitúan en 5 a 6 semanas, aunque es habitual que presenten retrasos en los plazos de entrega que a menudo le supone penalizaciones en los contratos y pérdida de la confianza de sus clientes.

- **Precio**

- Como líder del mercado sus precios se consideran el punto de referencia medio en la variable de precios.
- Relación precio, calidad e imagen de marca muy equilibrada.



- **Comunicación**

- Gran presencia en el ámbito nacional e internacional. Su fuerza de ventas esta basada en delegados de la propia empresa con influencias en la zona asignada.
- Existe un Jefe de producto en la central de Barcelona por el que se canaliza toda la política de comunicación del mercado de instrumentación.
- Tiene presencia en las Ferias nacionales más importantes.
- Su página web [www.draka.es](http://www.draka.es) es limitada y poco interactiva, no aporta excesivo valor en comparación con otras pertenecientes a empresas del sector.
- Fomenta de forma importante la prescripción a través de ingenierías especializadas, habitualmente dirigida por el Jefe de Producto, persona de gran experiencia, influencia y contactos en este segmento.

- **Distribución**

- Suele seleccionar distribuidores especializados para el segmento de Instrumentación.
- Desde hace 2 años se aprecia un avance o integración hacia adelante interviniendo de forma directa en las operaciones más significativas de volumen.
- Hasta el momento ha gozado de fidelidad por parte de sus distribuidores pero su estrategia de ir controlando cada día más cuota ha provocado el recelo de muchos de ellos y puede esperarse alguna reacción de defensa de estas comerciales.

Se destaca el siguiente resumen de fortalezas y debilidades detectadas para el segmento objeto del estudio.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"><li>- Buena imagen y presencia en el segmento.</li><li>- Considerado líder del mercado.</li><li>- Amplios recursos financieros.</li><li>- Precios aceptables.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Retrasos importantes en plazos de entrega.</li><li>- Posible reacción de distribuidores y mayoristas por ventas directas.</li><li>- Muy dependiente del Jefe del producto, poca autonomía de delegados.</li></ul>

## Conclusiones

Draka Cables Industrias es el líder de mercado del segmento de cables de instrumentación, objeto del análisis, y esto supone vigilar su respuesta o reacción a la introducción de nuestra empresa en el mercado.

En los últimos años la dirección de la compañía basa su estrategia en conseguir cuota del mercado general en detrimento de los segmentos especiales y esto ha provocado una pérdida en la cuota que puede hacerle perder su liderazgo futuro.

Es importante analizar aquellas virtudes y características que propiciaron el situarse como líder de este mercado a mediados de los 90 y rechazar aquellas políticas que el tiempo ha demostrado que eran contrarias a esta posición de liderazgo.

### *Técnicas del Cable, S.A.*

*Técnicas del cable* es una empresa nacional ubicada en Agoncillo (La Rioja) y sus comienzos en esta actividad se remontan al año 1.990. Su creación se debe a una integración hacia atrás por parte de una comercial especializada, *CEGONSA*, que atendía principalmente al mercado del Norte de España.

Posee una sola planta productiva y cuenta con unas instalaciones de unos 8.000 m<sup>2</sup>, de los cuales 4.000 m<sup>2</sup> son ocupados por la fábrica de conductores eléctricos.

Aunque fabrica cables con destino al mercado general, su competitividad en el mismo no es alta debido a su escasa capacidad productiva, lo que ha supuesto su evolución hacia mercados más especializados y segmentos más concretos como:

- Cables para Radiofrecuencia.
- Cables de Telefonía.
- Transmisión de Datos.
- Cables de Instrumentación.
- Cables de Temperatura.

Es una empresa que refleja a la pequeña y mediana empresa dedicada a la fabricación de conductores eléctricos. Pasó por graves problemas económicos en sus comienzos debido a su limitada capacidad financiera y la crisis de comienzos de los 90, lo que le llevaron a la presentación de suspensión de pagos en el año 93. Esto causó una terrible imagen a la compañía, que aún hoy, una vez levantada la suspensión de pagos, sigue pesando en su posicionamiento.

En Cables de Instrumentación está muy especializada y su volumen de ventas en 2001 en este segmento ha sido de unos 720 millones de pesetas (4,3 millones de euros), su crecimiento en los últimos años ha sido muy significativo, pasando de 200 millones en el año 98 a la cifra actual.

Su principal handicap reside en una limitada capacidad productiva que ha supuesto en muchas ocasiones graves retrasos en las entregas a clientes. La estrategia de la compañía en muchos casos no ha sido acorde con esta limitación, lo que en el último año le ha ocasionado un grave daño a su imagen de empresa.



A continuación se destacan los puntos más importantes en las políticas de marketing de esta compañía.

- **Producto**

- Gama especializada de productos dirigidos a segmentos específicos.
- No cuenta con todas las certificaciones de productos y no posee registro de empresa de su Sistema de Calidad según ISO 9000.
- Pueden adaptar su producción a lotes relativamente pequeños de hasta 500 m.
- No posee stocks de estos productos y sus plazos de entrega son muy variables debido a que su demanda es poco estable.
- Tiene una imagen de marca deteriorada por falta de servicio y algunas fallos de fabricación muy sonados en el sector.

- **Precios**

- Sus precios suelen ser agresivos y se suele encontrar en un entorno del – 5 a – 10 % de la media del sector, siendo esta variable la principal arma empleada como argumento de ventas.

- **Comunicación**

- Tiene un reducido equipo comercial en su zona de influencia (Norte de España) y atiende al resto del mercado por medio de representantes que no pertenecen a la estructura de la compañía.
- Sus catálogos, fichas de datos, informes de productos no transmiten una imagen de calidad y de empresa sólida en el sector.
- En gran medida su fuerza de ventas está basada en los conocimientos y relaciones del gerente y socio mayoritario de la Sociedad.
- No asiste a Ferias o su presencia es testimonial. Posee página web [www.tecnicable.com](http://www.tecnicable.com) pero no deja de ser un mero catálogo de productos con poca documentación técnica.

- **Distribución**

- Sólo tiene un gran distribuidor que es la comercial CEGONSA, propiedad de los socios mayoritarios de esta Sociedad, de la que depende en gran medida para el mercado general.
- No tiene entre sus clientes, comerciales especializados que sean fieles a la marca, en gran parte propiciado por ir de forma directa a clientes como los instaladores especializados y medianas industrias.
- No está introducido en las grandes compañías y solo tiene acceso a productos de reposición, mantenimiento y ampliación de líneas productivas a través de instaladores especializados.

Se presenta un resumen destacando los puntos más relevantes de esta empresa.

<b>Puntos Fuertes</b>	<b>Puntos Débiles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Precio bajo.</li><li>- Lotes de fabricación pequeños.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mala imagen de marca.</li><li>- Retraso importante en plazos entrega.</li><li>- Escasos recursos financieros.</li><li>- Limitada capacidad productiva.</li><li>- Empresa no certificada y con pocas homologaciones.</li><li>- Demanda poco equilibrada.</li></ul>

## **Conclusiones**

Técnicas del Cable S.A. es una mediana empresa que opta por una política de enfoque en su estrategia genérica. Su imagen de marca está muy deteriorada por distintos aspectos mencionados en el análisis y por ello ha basado gran parte de su política comercial en la variable precio.

Sus escasos recursos financieros le hacen ser vulnerable al ataque de empresas más poderosas del sector y su capacidad de reacción queda muy limitada a seguir estableciendo una defensa basada en el precio.

Una ventaja a destacar es la posibilidad de prestar servicio al mercado de mantenimiento y reposición que en muchas ocasiones requieren cortas tiradas de estos tipos de cables, siempre que su carga productiva lo permita, aunque los plazos de entregas no sean los mas adecuados para dar este servicio.

El tamaño de esta compañía en este mercado está muy cercano a los objetivos de la empresa *CABLEMAS*, lo que le hace ser un competidor objeto de estudio detallado.

**Pirelli Cables y Sistemas, S.A.**

*Pirelli* es la compañía Holding líder mundial en la fabricación de conductores eléctricos con presencia en 24 países de todo el mundo.

Las actividades del grupo están concentradas en tres áreas de negocio: Cables, Telecomunicaciones y Neumáticos, que suponen unas cifras de ventas cercanas a los 7.500 millones de Euros con unas 87 factorías y más de 42.000 empleados en todo el mundo.

En España se encuentran desde 1902, siendo la compañía más antigua en la fabricación de conductores. Su principal planta de fabricación se encuentra ubicada en Vilanova i la Geltrú y en los próximos años emprenderá un proyecto de cambio de sus instalaciones productivas con la puesta en mercado de una nueva fábrica muy avanzada tecnológicamente en el mismo municipio.

Cables Pirelli es el segundo fabricante en volumen de ventas en España de cables eléctricos, con una ventas cercanas a los 228 millones de euros (unos 38.000 millones de pesetas). En los últimos años ha incrementado su cuota de mercado con respecto al líder y en algunos casos como el de media y alta tensión ha superado a General Cable.

Sigue una estrategia parecida al líder del mercado nacional, General Cable, intentando cubrir el mayor número de necesidades dentro del amplio campo de conductores eléctricos.

La completa gama de cables se estructura al igual que en General Cable en cuatro divisiones de productos:

- Cables de Energía Media y Alta Tensión.
- Cables de Comunicaciones, Fibra Óptica y Telefonía.
- Cables Eléctricos Baja Tensión.
- Cables Especiales.

Ha reforzado la división de cables especiales con la compra en 1.999 de *Fercable, S.A.*, dejando en esta planta productiva la fabricación de cables de sectores industriales como el Naval, Ferroviario, Centrales Energéticas, Subestaciones.

En la actualidad esta empresa no fabrica cables de instrumentación, pero su prestigio de marca, calidad y capacidad financiera lo convierten en un futuro competidor potencial, que posee los suficientes puntos fuertes como para representar una amenaza en este mercado de referencia.

Por otra parte, cabe destacar que desde los últimos meses hay cambios importantes en la propia estrategia de la compañía que hacen pensar en una posible desinversión en el sector de Cables y una diversificación enfocada al sector de las Telecomunicaciones, un ejemplo de esto es la entrada en el capital de *Italia Telecom* y las necesidades de hacer caja que esto conlleva.

Se destacan a continuación las fortalezas y debilidades principales de esta compañía.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"><li>- Imagen de marca y calidad de sus productos.</li><li>- Recursos financieros.</li><li>- Buena presencia en la distribución.</li><li>- Extraordinaria política de comunicación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Larga respuesta para productos no estandarizados.</li><li>- Precio medio – alto.</li><li>- Muy centrado en mercado general y de alto volumen</li></ul>

## Conclusiones

PIRELLI es una compañía multinacional con grandes recursos y líder en el mercado mundial de conductores eléctricos. En España ha ido ganado notoriedad de marca y su cuota así lo refleja.

Desde el año 95 ha pasado de tener una cuota del 17% del mercado nacional a una actual del 20% principalmente en detrimento del líder del mercado General Cable, que en la actualidad llega al 22.9%. Esto nos indica que estamos ante una compañía dinámica que apuesta por ser en el mercado nacional líder absoluto en ventas.

No obstante, es de señalar los últimos cambios estratégicos en la compañía en el ámbito internacional que indican la posibilidad de ventas de parte de sus activos productivos, esto puede moderar la posible amenaza que supondría la entrada de esta empresa en el segmento de Instrumentación industrial.

Es importante vigilar los posibles acontecimientos que tendrán lugar durante 2002 para conocer su futura estrategia en este sector.



## 5.2. ANÁLISIS INTERNO DE SITUACIÓN

Dentro del apartado de análisis global que realizamos es preciso examinar a la propia organización para determinar nuestras fortalezas y debilidades que posteriormente determinarán nuestros objetivos, estrategias y tácticas o planes de márketing.

La organización implica a individuos que trabajan, cooperan en relaciones de interdependencia y utilizan variedad de recursos con unos objetivos explícitos. Es una combinación de medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema de dependencia e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos productivos, de marketing, financiación, recursos humanos que vienen determinados por las políticas globales de la Compañía. Para empresas de nueva creación este análisis interno es también necesario realizarlo teniendo en cuenta las habilidades, capacidades y recursos de los promotores que determinan los planes de recursos humanos, producción, inversión, los cuales podían ser objeto de un nuevo análisis.

En el caso de *CABLEMAS*, aunque no se encuentre activa por ser de nueva creación, parte de la base de la oportunidad detectada por las dos compañías promotoras de este proyecto, las cuales ya se encuentran introducidas en el mercado y facilitaran en gran medida el comienzo de la actividad de la empresa.

Los socios y promotores de este proyecto podrán en juego determinados recursos (materiales y financieros) y capacidades en las áreas de organización y comercialización.

Por otra parte, es importante señalar que el sistema productivo parte de las instalaciones adquiridas con el objetivo de fabricar nuestro producto, por lo tanto podemos estudiar los recursos y medios de esta fábrica para de esta forma analizar la producción y los recursos humanos existentes. También se parte de unas determinadas políticas globales generales que se consideran premisas en nuestra estructura organizativa que podían ser objeto de análisis porque están previamente determinadas, aunque esto no significa que alguna pueda ir modificándose si así lo considera la dirección de la compañía.

CABLEMÁS es una empresa de nueva creación que surge de la iniciativa de dos empresas del sector de conductores eléctricos dedicados a la comercialización y distribución de este producto. Este es un proyecto concebido como una integración hacia atrás de estas empresas con el objetivo de garantizarse el apoyo de medios productivos de algunos de los cables que comercializan.

Por lo tanto en este análisis interno se destacaran los siguientes aspectos del proyecto:

- Capacidades de los promotores
- Recursos Humanos
- Recursos Productivos
- Recursos financieros
- Análisis de las empresas de distribución asociadas al proyecto

### 5.2.1. CAPACIDADES DE LOS PROMOTORES

En este apartado se analizan las capacidades de los promotores responsables de este proyecto de las empresas *Tecnosa* y *Cableservicio*, que serán a su vez los socios mayoritarios de la empresa *CABLEMAS*.

Los gerentes y cargos directivos de las compañías *Tecnosa* y *Cableservicio* son personas con una gran experiencia en el sector industrial de conductores eléctricos y en particular son buenos conocedores del mercado de referencia de cables de instrumentación ya que ambas empresas tienen en este mercado concentradas gran parte de sus estrategias de futuro.

La experiencia con la que cuentan ambas sociedades es superior a 15 años, en ambos casos, y en los curriculum de los socios mayoritarios de ambas empresas se destaca su vinculación en anteriores etapas a fabricantes de cables en empresas de reconocido prestigio.

El gerente de *Cableservicio* dirigió el departamento comercial de la empresa *Ralocar-Condelec*, pionera e impulsora a finales de los 70 y comienzos de los 80 de conductores eléctricos especiales, gozando durante muchos años del liderazgo del mercado. Fue adquirida por la Multinacional *Draka Cables* a mediados de los 90.

El gerente y socio mayoritario de la empresa *Tecnosa* llegó a ocupar puestos de máxima responsabilidad en la compañía *Cables Tecnológicos S.A.* Su curriculum en esta compañía va desde puestos operativos en fábrica hasta la dirección de la planta productiva, pasando por puestos intermedios del organigrama.

Esto nos permite afirmar que ambas compañías promotoras y sus directivos al frente disponen de las capacidades personales y el conocimiento necesario para abarcar un proyecto como el que se está analizando.

## 5.2.2. RECURSOS HUMANOS

Uno de los apartados importantes en el análisis interno será el estudio de los RR.HH. Para ello, tendremos en cuenta que el personal, en el área productiva y administrativa, es el existente tras la adquisición de la fábrica.

Los recursos humanos disponibles y heredados por la empresa *CABLEMAS* de la compra de la planta productiva son los que a continuación se relacionan:

- 12 Operarios de fábrica.
- 2 Administrativos.

La antigua estructura de esta empresa estaba integrada por esas personas más el equipo directivo que a su vez formaba parte del accionariado de la compañía. Dicho equipo directivo estaba encabezado por un gerente y máximo accionista de la empresa, que combinaba las funciones de la dirección general y las de la dirección comercial, un director financiero y administrativo, y por último un director o jefe de producción.

Toda esta estructura directiva no formará parte de *CABLEMAS* y por lo tanto tendrá que realizarse un plan que contemple el organigrama de la nueva estructura y la selección del personal correspondiente para estas áreas de dirección.

Para conocer la situación actualmente de la compañía en materia de RR.HH. es importante analizar el personal y sus funciones, detallando que aspectos pueden ser adecuados y que aporten fortalezas y cuales pueden ser negativos.

- **Operarios de fábrica.**

El equipo productivo está formado por 12 operarios y el perfil de los mismos es variado, sin embargo, no tienen un reconocimiento distinto en la estructura organizativa. Las funciones básicas de este personal es el de operaciones de producción en las distintas líneas de fabricación. Su actividad se desarrolla en preparación de la maquinaria para realizar la actividad productiva y la vigilancia y control de estos procesos.

La formación es variada, algunos poseen el título de Formación profesional y otros solo tienen el antiguo ciclo de formación obligatoria. La mayor parte de ellos tienen una experiencia superior a los 5 años en esta actividad.

Las edades están comprendidas entre los 28 y los 45 años y ninguno de ellos tiene un historial problemático en cuanto a relaciones laborales, bajas por enfermedad y otras incidencias con la antigua dirección de la compañía. También es importante destacar que se aprecia una falta de estructura organizativa y de mandos intermedios que aumenten el control y coordinen con mayor eficacia los procesos de producción.

- **Personal administrativo**

Dos auxiliares administrativos componen la estructura disponible en este área. Uno de ellos realizaba las funciones propias de su puesto en dependencia del antiguo gerente y director comercial y la otra apoyaba a los departamentos de producción y financiero. A continuación se relacionan las funciones propias del puesto

- Elaboración de los documentos administrativos de cada departamento (Gerencia, Comercial, Producción, Financiero Contable).
- Facturación de clientes.
- Control de facturas de proveedor.
- Atención de llamadas en oficina.
- Archivo de documentos.
- Control de caja.

El perfil de estas personas responde a las siguientes características:

- Edad en torno a los 32 años.
- Formación FP II Administrativo – Comercial.
- Manejo de herramientas informáticas y aplicaciones contables.
- Agradables y educadas en el trato.
- Experiencia media de 5 años en el puesto.

En cuanto a los recursos humanos disponibles hemos de indicar que la empresa dispone de personal muy adecuado para la actividad que desarrolla teniendo gran relevancia la experiencia del mismo debido a la importancia en esta actividad de la curva de la experiencia.

Se observan, sin embargo, grandes deficiencias organizativas desde el propio organigrama hasta la descripción de las funciones de los distintos puestos y el perfil adecuado para ocupar dichos puestos.

La ausencia total de un plan de recursos humanos es una debilidad de la compañía que puede llevar a problemas internos y una merma en la productividad de la empresa.

### 5.2.3. INSTALACIONES PRODUCTIVAS

Las instalaciones productivas de *CABLEMAS* se encuentran ubicadas en la ciudad de Zaragoza en El Polígono Industrial Malpica dotado de buenas instalaciones generales y unas óptimas condiciones e infraestructuras para el desarrollo de la actividad. Esta ciudad ha experimentado en los últimos años un alto crecimiento en actividad industrial debido entre otras consideraciones a:

- Situación estratégica privilegiada.
- Punto de conexión logística.
- Apoyo institucional por parte de la Administración Autonómica y Local.
- Importante transferencia desde centros de investigación y la universidad al área de la empresa y a la actividad industrial.
- Aumento significativo de la iniciativa privada.

*CABLEMAS* cuenta con unas instalaciones de 2300 m<sup>2</sup>, de los cuales 1500 m<sup>2</sup> están destinados a medios productivos, 500 m<sup>2</sup> son almacenes para materias primas y producto acabado y 300 m<sup>2</sup> son utilizados para oficinas, despachos, administración y laboratorio. Dichas instalaciones se encuentran sobre una parcela de 3200 m<sup>2</sup> que permiten una posible ampliación de 500 m<sup>2</sup> para poder ser destinada a la actividad productiva.

La actividad de esta industria era la de fabricación de conductores eléctricos destinados al mercado general, principalmente de energía en baja tensión y sólo un 20% de su actividad se centraba en la fabricación de cables de instrumentación y señalización. De estos últimos tipos de cables solo podía abarcar parte de la gama debido a la falta de determinadas líneas productivas necesarias.

Esto supone que dichas instalaciones requieren una inversión que adapte el sistema de fabricación si se pretende fabricar la gama completa de cables de instrumentación, señal y control.

En la fabricación de conductores eléctricos existen diferentes procesos que se relacionan a continuación, dichos procesos se pueden considerar como generales y cada uno de ellos se realizan en líneas de fabricación de distinta naturaleza. Se presenta en este documento el anexo 3 con un detallado estudio del proceso de fabricación de conductores eléctricos.

La fabricación de cualquier conductor conlleva la utilización de parte de estas líneas y procesos, aunque la mayoría de ellos no necesitan del empleo de todas las fases productivas descritas y dependerán de las características y funciones que a los cables se le exijan.

- A. Trefilado.
- B. Reunido.
- C. Aislamientos por Extrusión.
- D. Marcaje de aislamientos
- E. Cableado.
- F. Apantallado.
- G. Armaduras
- H. Extrusión de cubiertas

#### **A. Trefiladoras.**

Se conoce con el nombre de trefilado el proceso mediante el cual se reduce un metal determinado a un diámetro inferior. Con ello se consiguen los hilos necesarios para obtener las secciones deseadas.

La planta de *CABLEMAS* no dispone de este tipo de línea productiva y esta obligada a comprar la materia prima o conductor ya trefilado en los distintos diámetros utilizados en la fabricación. Aunque esto puede suponer una debilidad y desventaja frente a otros competidores, no se contempla que sea prioritaria esta inversión ya que en los tipos de cables que fabricamos el cobre no es el principal componente en la estructura de costes y los recursos los emplearemos en otras deficiencias productivas.

#### **B. Reunidoras.**

El proceso de reunido es donde agrupamos un determinado número de hilos para formar una sección determinada. Este proceso consiste en cablear entre sí los diferentes hilos que forman el conductor.

Esta línea productiva esta dotada de la siguiente maquinaria:

Dos reunidoras bajo sistema de doble torsión mediante lira giratoria, marca VILA para bobinas de hierro de 630 mm, capaz de reunir secciones desde 0.25 mm<sup>2</sup> a 10 mm<sup>2</sup> y con una velocidad media de reunido de 200 m/min. También dispone de desbobinadores unifilares y multifilares.

El coeficiente de productividad es 0.9 que nos determina la relación existente entre tiempo en el que produce la maquina a su velocidad media y el tiempo total de trabajo, entendiendo a que el tiempo considerado como no productivo es el utilizado para preparación, cambios, y mantenimiento.

$$\text{Produc. Media m/h} = 0.9 \times 200 \text{ m/min.} \times 60 \text{ min./h} \times 2 = 21600 \text{ m/h}$$

### C. Extrusión de Aislamientos

Este es el proceso más importante y complejo de los que intervienen en la elaboración de los conductores eléctricos especiales y consiste en recubrir, mediante distintos tipos de aislante, los conductores previamente fabricados.

La planta dispone de dos líneas de recubrimiento, una de ellas exclusiva para aislamientos y una segunda versátil preparada tanto para aislamientos como para cubiertas externas.

**Línea 1** Recubrimiento de aislamientos de secciones desde 0.25 mm<sup>2</sup> hasta 4 mm<sup>2</sup>, compuesta de los siguientes elementos:

- 2 extrusoras de diámetro 45 mm colocadas en V
- Doble desbobinador a defile par bobinas 630 mm.
- Cabezal bicolor
- Bañera de agua para enfriado
- Capstan motorizado
- Bobinador con capacidad de bobinas diámetro 1000 mm

La velocidad media de esta maquina es de 300 m/min. y el coeficiente de productividad es de 0.7.

$$\text{Produc. Media m/h} = 0.7 \times 300 \text{ m/min.} \times 60 \text{ min./h} = 12600 \text{ m/h}$$



**Línea 2** Recubrimiento de aislamientos de secciones desde 1 mm<sup>2</sup> hasta 240 mm<sup>2</sup>, compuesta de los siguientes elementos:

- 2 extrusoras, una de 90 mm y otra de 45 mm colocadas en V
- Doble desbobinador a defile para bobinas 630 mm
- Desbobinador simple para bobinas de diámetro 1200 mm.
- 2 Cabezales, uno bicolor para aislamientos y otro de cubiertas
- Bañera de agua para enfriado
- Capstan motorizado
- Bobinador con capacidad de bobinas diámetro 1000 mm

La principal característica de esta línea es la versatilidad para poder ser utilizada en la fase de aislamientos y en la de cubiertas.

La velocidad media y productividad de esta maquina dependerá de la utilización que le demos:

Aislamientos :  $V_m = 500 \text{ m/min}$  Coef. Produc. = 0.70

Cubiertas :  $V_m = 150 \text{ m/min}$  Coef. Produc. = 0.80

Por lo tanto la producción media en m/h de esta línea es:

Aislamientos :  $\text{Producc. Media m/h} = 0.70 \times 500 \text{ m/min} \times 60 \text{ min/h} = 21000 \text{ m/h}$

Cubiertas :  $\text{Producc. Media m/h} = 0.80 \times 50 \text{ m/min} \times 60 \text{ min/h} = 2400 \text{ m/h}$

#### **D. Cableadoras.**

Este proceso consiste en agrupar los distintos elementos o conductores ya aislados, componentes de un cable, para formar un único conjunto o núcleo. El cableado se realiza mediante torsión helicoidal de los componentes en capas concéntricas y con un sentido de giro alterno, con ello conseguimos un cable compacto y con sus elementos ordenados.

Existen varios sistemas de cableado dependiendo del tipo y número de elementos a agrupar, a continuación se detallan las líneas productivas disponibles en la fabrica:

- **Línea cableado doble torsión**

Esta compuesta por una doble torsion mediante lira giratoria marca VILA para bobinas de hierro de 1000 mm capaz de cablear secciones desde 0.25 mm<sup>2</sup> a 6 mm<sup>2</sup> y con una velocidad media de 100 m/min. También dispone de desbobinadores de 1200 mm y 630 mm. El coeficiente de productividad es 0.7.

$$\text{Produc. Media m/h} = 0.7 \times 150 \text{ m/min} \times 60 \text{ min/h} = 6300 \text{ m/h}$$

- **Línea de cableado Drum.**

Maquina cableadora más polivalente que la doble torsion utilizada para el agrupamiento de pares o conductores independiente de cualquier sección de las habituales utilizadas en cables eléctricos y hasta 50 elementos o pares de cableado.

Esta compuesta por los siguientes elementos:

- Desbobinador giratorio para bobinas de 1200 mm
- Desbobinadores estáticos
- Bobinadora giratoria y motorizada para recogida de bobinas 1400 mm

La velocidad media de esta línea es de 75 m/min y el coeficiente de productividad de 0.75 lo que determina una producción:

$$\text{Produc. Media m/h} = 0.75 \times 75 \text{ m/min} \times 60 \text{ min/h} = 3375 \text{ m/h}$$

Esta línea podría ser utilizada para la colocación de armaduras de hilos de acero que es una de las características de los cables para aplicaciones en zonas clasificadas por riesgo de explosión. Para ello debemos plantear una posible inversión en nuestros planes de acción.

## **E. Pantallas.**

El apantallado es el proceso de fabricación mediante el cual se dota al producto resultante de una protección de tipo electromagnética ante perturbaciones tanto internas como externas.

- **Encintadoras.**

La fabrica dispone de una línea independiente de encintado de la marca VILA con bobinador y desbobinador de 1400 mm. La producción media de esta línea es de 1200 m/h.

Al mismo tiempo la línea de doble torsion de cableado dispone de un sistema de platos múltiples de encintado que es utilizado para apantallar pares o ternas y colocar pantallas de tipo general o al conjunto de hasta 5 elementos. Esta posibilidad de situar encintadoras en la propia línea de cableados, que produce un ahorro sustancial de tiempo, será estudiada para ser también aplicada a la línea drum.

- **Trenzado.**

El trenzado consiste en recubrir mediante una red de hilos metálicos a un núcleo formado por un grupo determinado de conductores aislados. Este tipo de apantallamiento nos permite regular el porcentaje de recubrimiento que queremos aplicar y el resultado es un producto más flexible que el anterior.

La planta dispone de varias trenzadoras que se detallan a continuación:

- 3 trenzadoras 36 carretes marca CABALLE
- 4 trenzadoras 24 carretes marca MASFARNE

La producción media de este proceso es de 1500 m/h teniendo en cuenta la totalidad de las maquinas detalladas.

## **F. Línea de Armaduras.**

Esta fase de fabricación confiere a los cables de una especial resistencia a determinados esfuerzos sin que por ello se vea dañada la parte interior o eléctrica que determina la funcionalidad básica del producto

*CABLEMAS* no dispone de este tipo de líneas de fabricación ya que su anterior actividad y el mercado a los que se dirigía no lo exigía, por lo tanto, se reconoce una debilidad que impide ofrecer parte de la gama demandada de cables de instrumentación.

## **G. Línea de Cubiertas por Extrusión.**

Como se indicaba para el aislamiento por extrusión, este proceso es de los de mayor importancia y complejidad de los que intervienen en la elaboración de los conductores eléctricos, y consiste en aplicar una mezcla, generalmente termoplástica, sobre el conjunto del cable una vez fabricado todo su interior.

*CABLEMAS* dispone de dos líneas de recubrimiento una de ellas exclusiva para cubiertas y una segunda versátil preparada tanto para aislamientos como para cubiertas externas.

**Línea 1** Recubrimiento de cubiertas de diámetros que van desde 5 mm hasta 40 mm, compuesta de los siguientes elementos:

- 1 extrusora de diámetro 120 mm marca TECNOCABLE
- 1 desbobinador por rotación de bobinas 1400 mm.
- 1 Cabezal con utillaje necesario (machos y boquillas)
- Bañera de agua para enfriado
- 1 oruga motorizada
- 1 Bobinador con capacidad de bobinas diámetro 1600 mm

La velocidad media de esta maquina es de 125 m/min. y el coeficiente de productividad es de 0.8.

$$\text{Produc. Media m/h} = 0.8 \times 125 \text{ m/min} \times 60 \text{ min/h} = 6000 \text{ m/h}$$



**Línea 2** Línea de extrusión valida tanto para aislamientos como para cubiertas y que ha sido detallada en el apartado de recubrimiento de aislamientos.

La principal característica de esta línea es la versatilidad y la velocidad media y productividad para su utilización en cubiertas es:

$$V_m = 50 \text{ m/min} \quad \text{Coef. Produc.} = 0.80$$

Por lo tanto la producción media en m/h de esta línea es:

$$\text{Producc. Media m/h} = 0.80 \times 50 \text{ m/min} \times 60 \text{ min/h} = 2400 \text{ m/h}$$

#### **H. Línea de devanado, traseado y marcado.**

Se conoce por este nombre el proceso final donde se determina la forma en que el cable saldrá de fabrica, es decir, los formatos de embalajes y las cantidades optimas por cada tipo de bobina utilizada.

*CABLEMAS* dispone de 2 líneas de traseado que posibilitan una producción de unos 10000 m/h.

#### 5.2.4. RECURSOS FINANCIEROS

Toda actividad que ejerce la empresa, desde la más elemental, hasta la más compleja, no puede llevarse a cabo sin contar con los recursos de capital necesarios. Los recursos de capital, aplicados al ejercicio de actividad empresarial, constituyen la estructura financiera de la empresa.

La necesidad de analizar la estructura financiera en una empresa viene determinada por el hecho de que en la actividad empresarial, dentro del terreno económico, existen dos clases de circuitos, el material o real y el formal o financiero. Al no estar en sintonía en el tiempo, las empresas están obligadas a adoptar decisiones que van encaminadas a:

- Cubrir los desfases temporales entre ambos circuitos.
- Obtener medios de capital anticipado para realizar inversiones.

Por lo tanto, es importante el desarrollo de la función financiera, por el hecho de que los objetivos de la misma residen en ser proveedores de medios de capital en cuantía, plazo y coste adecuados para el desarrollo productivo, comercial y de inversión a la vez que de los mecanismos de cobertura contra el riesgo.

El objetivo de la empresa no reside en la búsqueda de un óptimo financiero sino en encontrar el equilibrio financiero con el activo empresarial, por lo tanto la estructura financiera óptima es aquella que sostiene la política de inversiones y no a la inversa. Es decir, son las necesidades de inversión (liquidez, riesgo y rentabilidad) las que marcan las decisiones de financiación.

##### NECESIDADES INVERSIÓN

- Activos fijos.
- Activos circulantes.
- Liquidez

##### RECURSOS FINANCIEROS

- Fondos propios.
  - Capital.
  - Reservas.
- Recursos ajenos.
  - Obligaciones.
  - Créditos largo plazo.
  - Créditos corto plazo.

### **Fuentes de financiación propias.**

Tienen esta consideración las reservas monetarias que son aportadas por los propietarios de la empresa (capital), más aquellas que ha generado la propia empresa y no han sido repartidas (reservas), más las aportadas por terceros sin exigencia de devolución (subvenciones).

La principal característica de estos fondos es que no son exigibles por terceros y el coste es de difícil cuantificación, aunque es del todo recomendable tener un modelo de cálculo de dicho coste.

Las ventajas de estos recursos es la de libertad de acción y decisión puesto que se arriesgan sus fondos propios y los que ésta genera. Los inconvenientes son el riesgo de pérdida de capital y ello conlleva a que el coste de financiación sea más elevado y al no crecimiento a priori de la remuneración, ya que ésta se produce vía dividendo y no de interés cierto.

- Capital propio desembolsado.

Constituye la aportación dineraria que los socios o partícipes efectúan a la empresa a cambio de la percepción de un dividendo. El capital inicial de la sociedad se establece en 600.000 Euros (100 millones de pesetas), que al comienzo de la actividad industrial se encuentra totalmente desembolsado.

- Reservas.

Las amortizaciones, reservas operativas y las reservas técnicas no existen en el momento inicial de actividad de la empresa ya que éstas se generarán con el paso del tiempo y como consecuencia de la propia actividad económica de la empresa.

- Las Subvenciones.

Estos fondos son aportados por terceros, pero con la característica de no-exigencia de devolución, al ser a fondo perdido, son considerados a efectos financieros como recursos propios de la empresa. Se ha tenido la oportunidad de analizar las posibilidades de subvención en el apartado de análisis externo del macroentorno y las perspectivas con las que se cuenta son muy positivas, no obstante, para los análisis de viabilidad no se tendrán en cuenta estas subvenciones con el objetivo de no depender de ellas para garantizar la supervivencia de la compañía.

### **Fuentes de financiación ajenas.**

Los fondos ajenos están compuestos por la estructura monetaria que ha sido cedida por terceros a la empresa de forma temporal, con la exigencia de devolución en fechas predeterminadas. Por tal prestación temporal de fechas, la empresa viene obligada a pagar un interés, en concepto de remuneración de la prestación más la prima de riesgo de una posible no recuperación de lo prestado.

Desde una óptica temporal se puede hablar de corto y largo plazo donde el corto son aquellos fondos con obligación de devolución antes del año, mientras el largo plazo se sitúa por encima de ese límite.

Los fondos a largo plazo, junto con los recursos propios de la empresa, formarán los recursos permanentes y se destinarán a la financiación de inversiones de naturaleza productiva amortizables a largo plazo. Los fondos a corto plazo suelen estar aplicados a la financiación de la actividad comercial y productiva de la empresa que se sitúa dentro del horizonte temporal del año.

Las características principales de estos fondos de financiación ajenos son los que a continuación se resumen:

- Fondos de terceros, con exigencia temporal de devolución.
- Se paga intereses por ello.
- Permiten apalancar la empresa con lo que se consigue una mayor rentabilidad sobre los fondos propios, siempre y cuando la compañía presente beneficios en el ejercicio de su actividad.
- El coste de estos fondos suele ser inferior al coste del capital propio, aunque si es cierto que esta obligación de devolución obliga a la empresa a rentabilizar en un tiempo determinado los activos adquiridos con dicho capital.

Los promotores del proyecto *CABLEMAS*, debido a su larga experiencia empresarial y el histórico de su actividad disponen de una buena credibilidad bancaria para conseguir financiación. Al mismo tiempo, disponen de garantías suficientes para poder abarcar un proyecto de esta envergadura.

Dentro de los fondos ajenos de financiación habría que distinguir entre el largo y el corto plazo. En concepto de largo plazo la financiación vendría dada por:

- Créditos y préstamos bancarios.

Los promotores pueden conseguir inicialmente para este proyecto prestamos por una cuantía aproximada de 800.000 €, aunque esto no significa que se hagan efectivos por la totalidad de ese importe. Llegado el momento de realizar la inversión se debe decidir que importe será el adecuado para ser financiado mediante este sistema.

- Leasing

Este sistema de financiación a largo plazo, tiene su principal diferencia con el anterior en el efecto beneficioso que produce sobre el impuesto de sociedades. Al considerarse un arrendamiento la totalidad de lo pagado por este concepto a la entidad financiera, supone que todo el importe aparece en la cuenta de resultados como gasto, y por lo tanto, genera un ahorro de impuestos. Al mismo tiempo, afecta a la cuenta de activo ya que el bien no aparece como propiedad de la empresa. Entidades de leasing están dispuestas a financiar el proyecto *CABLEMAS* para aquellas inversiones necesarias para adaptar la planta con la compra de maquinaria y equipos nuevos.

En concepto de financiación a corto plazo las posibilidades de financiación con las que cuenta el proyecto, básicamente, son las siguientes:

- Créditos de proveedores.

En este sector, las compras de materia prima y aprovisionamientos se sitúan por término medio en 105 días (90 días de pago con un vencimiento al mes). Este plazo servirá, en parte, para financiar el circulante necesario para el normal desarrollo de la actividad.

- Descuento de papel

También se encuentra la empresa con posibilidades de descontar las obligaciones de pago de sus clientes. Aunque limitadas en un principio, se consideran suficientes para facilitar la financiación de la compañía.

- Pronto Pago

Se puede considerar la posibilidad de contar con las empresas asociadas, Cableservicio y Tecnosa, para que realicen pagos al contado. Teniendo en cuenta que el plazo medio de cobros en el sector es de 90 días, poder cobrar al contado disminuirá, en parte, nuestras necesidades de circulante con lo que facilitaremos la financiación. Lógicamente, esto tendrá un coste añadido para la empresa, que debe ofrecer un descuento por pronto pago.

- Póliza de crédito.

Se dispone, por ultimo, de este tipo de financiación, que básicamente, servirá para cubrir desfases de tesorería puntuales causados por la dinámica de la propia actividad.

### **5.2.5. ANALISIS DE EMPRESAS ASOCIADAS CABLESERVICIO Y TECNOSA**

Esta iniciativa, tal como se ha comentado, nace de la necesidad de dar respuesta a la situación de dos empresas de comercialización de cables especiales, debido a la amenaza que supone, con vistas al futuro, la integración hacia adelante de fabricantes.

Por lo tanto Cableservicio y Tecnoson son los primeros interesados en que este proyecto pueda resultar viable, para ello, se cuenta con su apoyo incondicional siempre que *CABLEMAS* pueda obtener productos de acuerdo a las exigencias de sus clientes.

Al estar tan directamente vinculadas a este proyecto se ha considerado oportuno realizar un estudio de estas compañías dentro del apartado de análisis interno.

- ***Cableservicio***

Esta empresa fue constituida en el año 1986, y por lo tanto, tiene una dilatada experiencia en este mercado. Tiene sus orígenes en la iniciativa surgida de un directivo del departamento comercial de la compañía Ralocar-Condelec, una de las fabricas más importantes de conductores especiales en aquel momento.

Su estrategia está basada en ofrecer una amplia gama que cubra todas las necesidades dentro de este campo, prestando un gran servicio como consecuencia de los amplios stocks con los que cuenta.

Las líneas de producto que comercializa pueden clasificarse en los siguientes tipos:

- Cables de energía baja y media tensión
- Cables de comunicación, fibra optica y telefonía.
- Cables de instrumentación, señal y control.
- Cables resistentes a elevadas temperaturas
- Cables calefactores
- Cables informáticos
- Y cables para aplicaciones muy específicas.

Al mismo tiempo a conseguido acuerdos de distribución con una importante fábrica alemana para la comercialización en exclusiva de sus productos en el mercado español.

Su actividad en todos estos campos y líneas de producto le ha supuesto alcanzar en el año 2001 una cifra superior a los 1400 millones de pesetas (unos 8.41 millones de euros).

Se analiza a continuación algunos aspectos relevantes en su política de marketing:

- Producto: Amplia gama, grandes stocks que garantizan un adecuado servicio
- Precios: Sus precios suelen ser competitivos y al mismo tiempo le proporciona un margen interesante, teniendo en cuenta que parte de sus ventas son canalizadas hacia almacenes que tiene que revender el producto.
- Clientes objetivos: Esta muy introducido en el mediano instalador y recurren a ella también almacenes de material eléctrico que no suelen disponer de cables especiales. Las zonas más importantes a las que atiende son Cataluña y zona centro.
- Comunicación : Basa su estrategia de comunicación en el buen servicio que puede dar atendiendo a su importante stock. Tiene un equipo comercial formado tan solo por dos personas que se distribuyen los mercados de Cataluña y Madrid. Es conocida por la practica totalidad de almacenes de material eléctrico y tiene buena presencia en los instaladores. Su equipo se caracteriza por un conocimiento total en cualquier rama o especialidad del producto.

- ***Tecnosa***

Empresa creada en 1984, al igual que Cableservicio, tiene su origen en la iniciativa surgida de personas relacionadas con este mercado en su anterior actividad.

Su estrategia está basada en ofrecer a los grandes instaladores, principal tipo de cliente de esta empresa, una amplia gama que cubra todas las necesidades dentro de este campo, acompañado de una gestión enfocada a sus necesidades.

Las líneas de producto que comercializa son:

- Cables de energía baja y media tensión
- Cables de comunicación, fibra optica y telefonía.
- Cables de instrumentación, señal y control.
- Y cables para aplicaciones muy específicas.

Aparte de este tipo de producto, se ha especializado en ofrecer materiales para canalización y otros equipos auxiliares para la industria como cajas, armarios y material antideflagrante. Esta actividad ha supuesto en el 2001 un volumen de ventas superior a los 7.50 millones de euros (unos 1250 millones de pesetas).

Se analiza a continuación algunos aspectos relevantes en su política de marketing:

- Producto: Gran variedad de productos, sin ser tan amplia en cables como la de Cableservicio, pero sí más especializado en algunos segmentos.
- Precios: Sus precios suelen ser muy competitivos y cuenta con un experimentado equipo de compras que le permiten tener un margen elevado en sus ventas.
- Clientes objetivos: Esta muy especializada en grandes instaladores y su cifra con los medianos instaladores va en aumento. Las zonas donde tiene cobertura se sitúan en Cataluña, Zona Centro y Andalucía Occidental. Dispone de un almacén regulador en Barcelona y otros auxiliares en las delegaciones de Madrid y Sevilla.
- Comunicación : A conseguido un buen posicionamiento en determinados segmentos, como la industria y grandes instaladores estando homologado por la gran mayoría de ellos. Basa su estrategia de en la fuerza de ventas de su equipo comercial

Una vez analizado el perfil de cada uno de las empresas vinculadas al proyecto y teniendo en cuenta que se fabricará parte de las necesidades de ellas se pasa ha detallar los volúmenes de ventas en los últimos años y las estimaciones para los años siguientes, en el mercado de referencia considerado.

Los datos de ventas y estimaciones futuras para el mercado de cables de instrumentación de estas empresas aparecen en la siguiente tabla:

Año	Tecnosa	Cableservicio	Total
2000	1.580.000 €	1.612.000 €	<b>3.192.000 €</b>
2001	1.775.000 €	1.806.000 €	<b>3.581.000 €</b>
Estimación 2002	1.915.000 €	1.925.000 €	<b>3.840.000 €</b>
Estimación 2003	2.130.000 €	2.135.000 €	<b>4.265.000 €</b>

Tabla 5.14: Ventas y estimaciones de Tecnosa y Cableservicio años 2000/03

Las compras de Tecnosa y Cableservicio alcanzan respectivamente un 78,5 % y un 81.3 % de sus ventas en este mercado, esto supone que ambas compañías tienen un volumen total de compras de este producto de 2,862 millones de euros en 2001.

Año	Tecnosa		Cableservicio		Total	
	Ventas	Compras	Ventas	Compras	Ventas	Compras
2001	1.775.000 €	1.393.000 €	1.806.000 €	1.468.000 €	3.581.000 €	<b>2.862.000 €</b>
Estimación 2002	1.915.000 €	1.504.000 €	1.925.000 €	1.565.000 €	3.840.000 €	<b>3.069.000 €</b>
Estimación 2003	2.130.000 €	1.672.000 €	2.135.000 €	1.736.000 €	4.265.000 €	<b>3.408.000 €</b>

Tabla 5.15: Volumen y estimación de compras de Tecnosa y Cableservicio años 2001/03

Con los datos de este análisis podemos obtener las siguientes conclusiones:

- El prestigio de estas empresas puede favorecer la entrada de nuestro producto en clientes.
- La actividad de ambas empresas, en cuanto a los clientes a los que se dirige, es compatible para realizar acciones conjuntas.
- Estas empresas ofrecen a CABLEMAS la posibilidad de llegar a medianos y grandes instaladores que suponen gran parte del volumen del mercado de referencia. Cableservicio puede también ofrecer un mercado de almacenes de material eléctrico.
- Existen zonas no cubiertas por estos distribuidores como Levante, Norte, Galicia y Andalucía Oriental que será necesario resolver.

### **5.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN (DAFO)**

Dentro de la metodología seguida, el diagnóstico de la situación es la siguiente etapa a considerar a la hora de hacer el Plan de Marketing. En todo plan de marketing el diagnóstico es consecuencia de un análisis previo y a la vez una síntesis del mismo a partir del cual seremos capaces de identificar oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que descubriremos aquellos puntos en los que nuestra empresa muestra fortaleza o debilidad con respecto a los competidores. Todo este proceso tendrá como fin el planteamiento de estrategias eficientes de marketing con las que conseguir los objetivos marcados.

Para establecer el diagnóstico de situación, en marketing se emplean dos instrumentos principalmente *El DAFO* y *La Matriz de posición competitiva (McKinsey – General Electric)*. De las dos herramientas mencionadas, sin duda, la más utilizada y apropiada para empresas de nueva creación es el método DAFO y es éste el que a continuación se desarrolla.

El DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), método descrito anteriormente no consiste mas que en la identificación y síntesis de aquellos puntos externos o internos en forma de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

#### **A) Relación de Oportunidades.**

Del análisis externo realizado se relacionan a continuación las oportunidades detectadas:

- Mercado en crecimiento, con tasas en los últimos años en torno al 15%, debido al buen clima industrial y políticas de inversión de grandes compañías industriales. Esta situación se refuerza con el aumento de automatización y control por parte de las empresas en sus procesos productivos industriales. Habrá que diferenciar entre la tendencia a medio largo plazo que es positiva y la situación coyuntural económica que puede ser negativa.
- Apertura progresiva del mercado europeo. La unificación de moneda mediante la aparición del Euro y la homogeneización de tipos de interés, puede traer consecuencias positivas en la apertura de mercados europeos, aumentando de esta forma, el potencial de crecimiento en los próximos años.

- Disminución de la capacidad productiva ofertada debido al cierre de fábricas que operaban en este mercado de referencia, esto conlleva un aumento de la capacidad productiva de los fabricantes existentes y la oportunidad de entrada de nuestros productos. Otra consecuencia de esta situación ha sido el aumento en los plazos de entrega con la consiguiente insatisfacción de los clientes y una moderada elevación en los precios de los productos.
- Avances tecnológicos en los sistemas de información y herramientas de comunicación al alcance de las PYMES que facilitan la posibilidad de fomentar el marketing directo y la estrategia de comunicación.
- Existen necesidades no cubiertas como son largos plazos de entrega, inexistencia de productos en stock por parte de los fabricantes, tiradas mínimas exigidas, en algunos casos, muy por encima de las necesidades concretas del cliente, que pueden favorecer nuestra entrada en estos mercados si aportamos valor resolviendo parte de estas deficiencias.
- Existencia en España de zonas concretas de localización industrial, de medianas y grandes compañías, que pueden favorecer nuestra política de comunicación. Ejemplo de esto son zonas como Tarragona, Cartagena, Puertollano o Algeciras.
- Posibilidad de obtención de subvenciones y ayudas que favorezcan nuestra situación financiera para la puesta en marcha de nuestros proyectos de inversión.
- Posibilidad en el medio plazo de diversificar la línea de productos, fabricando para otros segmentos específicos de alto crecimiento favorecidos por la propia actividad de las compañías promotoras de este proyecto.
- Incorporación de nuevos materiales constructivos que amplían las características resultantes de estos productos favoreciendo la entrada en el mercado de nuevos productos que apunten estas ventajas. El ejemplo comentado es el de materiales de aislamiento y recubrimiento con ausencia de halógenos y buen comportamiento al fuego.

## **B) Relación de Amenazas.**

Del mismo análisis externo realizado se detallan a continuación las amenazas más significativas encontradas.

- Posible enfriamiento de la economía. Los parámetros estudiados en el entorno económico y los índices industriales analizados permiten adivinar una ralentización del ritmo de crecimiento de los últimos años que puede influir en los resultados de la compañía, dificultando la entrada en el sector.
- Existencias de economías de escala en la fabricación de conductores eléctricos destinados al mercado general, aunque es cierto que en determinados tipos de fabricados, como el que se estudia, esto no es tan acusado como para no ser competitivo o salir del mercado.
- La reacción esperada por parte de fabricantes, de este segmento (competidores), al ingreso de nuestra empresa. Algunas de estas firmas, de gran prestigio y reconocimiento de marca, intentarán influir ante los clientes, prescriptores, distribuidores y proveedores para que no contemos con su apoyo.
- Amenaza de productos sustitutivos en el campo de la instrumentación y el control industrial, como es el cable de fibra óptica y las transmisiones vía radio.
- Exigencia por parte de los clientes objetivos de poseer certificados de aseguramiento de la calidad y homologación de los productos.
- Dificultades para aprovechar medios productivos de última tecnología que aumenten los índices de productividad y disminuyen el coste del producto, debido sobre todo a nuestra limitada capacidad financiera y nuestra política de enfoque.
- Integración hacia adelante de proveedores, como es el caso de la empresa *FACOSA*, aunque su dedicación es al mercado general y nunca al segmento objeto del estudio.
- Entrada en este segmento de otros fabricantes hasta ahora no interesados en este mercado pero con capacidad financiera para acometer este proyecto. Este riesgo aumentará a medida que el sector general de cables eléctricos no crezca lo suficiente para cumplir los objetivos de estas empresas.

### C) Relación de Fortalezas.

Como resultado del análisis interno realizado se relacionan a continuación las fortalezas más determinantes de la empresa *CABLEMÁS*.

- Gran conocimiento de la fabricación, comercialización y distribución del producto así como de los distintos segmentos y clientes objetivos por parte de los promotores y empresas que impulsan este proyecto.
- Flexibilidad y estructura controlada que permitirá una mayor agilidad en los procesos de adaptación de los posibles cambios que tenga el mercado. El resultado de una estructura controlada es favorecer unos costes de producción más ajustados que los de las grandes compañías.
- Para el comienzo y arranque de la actividad es importante que la compañía cuente con el apoyo en distribución y comercialización de las empresas promotoras *TECNOSA* y *CABLESERVICIO* que aseguran un volumen de ventas desde el inicio de la actividad.
- Se cuenta con un buen apoyo financiero para emprender el proyecto, en gran parte debido a la solvencia de sus promotores y empresas relacionadas. No obstante, aunque adecuado, no es comparable con la capacidad financiera de multinacionales de este sector.
- La compañía nace con una clara vocación de enfoque destinando su actividad a las necesidades de un determinado segmento. Esto permitirá realizar acciones y planes de marketing específicos para ese cliente objetivo.
- El personal de fábrica y administración cuenta con una dilatada experiencia en el sector, propiciando ventajas cualitativas al desarrollo del proyecto. Es importante la curva de la experiencia, aunque es cierto que debemos buscar programas de formación para la adaptación de todos los procesos al producto concreto.
- Existe una buena motivación personal y entusiasmo por parte de trabajadores, mandos y promotores de la empresa, actitud de gran transcendencia para acometer nuevos proyectos.

#### D) Relación de Debilidades.

Del mismo análisis interno se detalla a continuación las debilidades más significativas encontradas.

- Nuestra empresa no cuenta con reconocimiento de marca por parte de un mercado muy exigente y especializado, que dificultará la introducción de nuestro producto.
- Al comenzar la actividad, no contamos con la homologación por parte de clientes finales, requisito previo en las relaciones comerciales con grandes empresas en el campo industrial. Tampoco se cuenta con la certificación de aseguramiento de la calidad bajo norma ISO 9000 muy importante y necesaria para algunos clientes en este mercado.
- Ausencia de una estructura organizativa y un plan de recursos humanos que establezca unas bases adecuadas para el aprovechamiento del recurso *TRABAJO*.
- Se ha detectado una falta de adecuación en las instalaciones y activos productivos necesarios para la fabricación del nuevo producto. Esto es debido a que la antigua actividad se centraba en otro tipo de productos. Si no se actúa en este apartado no podrá fabricarse la gama completa demandada.
- Nuestros recursos financieros no son comparables con los líderes de este mercado, empresas multinacionales respaldadas, alguna de ellas, por el mercado de capitales y grandes Holdings de empresas.
- Ausencia de un sistema de información que permita analizar y optimizar la actividad productiva con la comercial y marketing. Tampoco se dispone de las ventajas que supone la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Las empresas promotoras del proyecto no disponen de cobertura en todo el territorio nacional y en zonas consideradas estratégicas en este mercado debido a la concentración y localización de una importante actividad industrial.
- La limitada cartera de productos por la estrategia de enfoque obliga a la empresa a asumir riesgos superiores que otras compañías de la competencia ya que depende en exclusiva de este segmento.

- No cuenta con el apoyo de una red de distribución externa ajena a la compañía, lo que puede dificultar la introducción del producto en determinadas zonas donde los distribuidores colaboradores no tienen gran cobertura.

### 5.3.1. VALORACIÓN. DAFO CUANTITATIVA

Tras la localización e identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa se procede a valorarlas, cuantificando la posibilidad de que ocurran y de su importancia, con el fin de seleccionar aquellas que tengan mas relevancia para la empresa. En definitiva, es un instrumento de selección de aquellos aspectos realmente importantes sobre los que centraremos la actuación estratégica en la compañía.

La posibilidad se refiere a que la oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad se manifieste:

- Con total seguridad            Valor 3.
- Muy posiblemente            Valor 2
- Alguna posibilidad            Valor 1
- Difícilmente            Valor 0

La otra variable reflejada, la importancia, tiene que ver con la impresión subjetiva sobre las consecuencias positivas o negativas para el cumplimiento de los objetivos. La valoración se establece:

- Muy importante            Valor 3.
- Importante            Valor 2.
- Tiene cierta incidencia.    Valor 1.
- Nula importancia. Valor 0.

Estos valores se ponderan y de esta forma tendremos un criterio de selección de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades muy significativas. De estas se seleccionarán las cinco o seis primeras llegando al cuadro resumen DAFO.

• **Valoración de Oportunidades.**

ORDEN	OPORTUNIDADES	POSIB.	IMPOR.	VALOR
4	Mercado en crecimiento en los últimos años.	2	2	4
6	Apertura mercado Europeo. Moneda única	3	1	3
1	Menor oferta productiva por cierre de fábricas	3	3	9
7	Avance de los sistemas de información y tecnología comunicación	3	1	3
2	Necesidades no satisfechas, cantidades mín., altos plazos, servicio	3	2	6
3	Facilidad de segmentación por zonas de localización industrial	3	2	6
5	Posibilidad de obtener subvenciones	2	2	4
8	Diversificación a medio plazo de cartera de productos	1	2	2
9	Nuevos materiales constructivos facilitan la entrada	2	1	2

• **Valoración de Amenazas.**

ORDEN	AMENAZAS	POSIB.	IMPOR.	VALOR
3	Enfriamiento de la economía, ralentización crecimiento	2	2	4
6	Economías de escala en la fabricación de conductores	1	2	2
2	Reacción esperada por parte de competidores	3	2	6
8	Productos sustitutivos F.O. y vía radio	1	2	2
1	Exigencia de certificado ISO 9000 y Homologaciones	2	3	6
4	Dificultad para beneficiarnos avances tecnológicos	2	2	4
7	Integración hacia adelante de proveedores	1	2	2
5	Interés creciente por el segmento. Nuevos competidores	2	2	4

• **Valoración de Fortalezas.**

ORDEN	FORTALEZAS	POSIB.	IMPOR.	VALOR
2	Buen conocimiento fabricación, comercialización, distribución por parte de los promotores	3	2	6
3	Estructura controlada, modelo flexible adaptable e inferiores costes	2	2	4
1	Apoyo de TECNOSA Y CABLESERVICIO que garantiza el comienzo de la actividad	3	3	9
4	Buen apoyo financiero por solvencia de promotores	2	2	4
7	Clara vocación para resolver necesidades del segmento	3	1	3
5	Curva de la experiencia en personal, producción y administración	2	2	4
6	Buena motivación y entusiasmo de trabajadores y promotores	2	2	4

• **Valoración de Debilidades.**

ORDEN	DEBILIDADES	POSIB.	IMPOR.	VALOR
1	Falta de reconocimiento de marca	3	3	9
2	No se cuenta con homologaciones ni certificación	3	2	6
4	Estructura organizativa inexistente y deficiente	2	2	4
3	Instalaciones productivas inadecuadas para la fabricación de toda la gama de productos	3	2	6
9	Recursos financieros inferiores al de otros competidores	2	1	2
7	Ausencia de un sistema de información y herramientas tecnológicas de comunicación	3	1	3
8	Limitada cartera de productos, dependencia del segmento	3	1	3
5	Falta de cobertura en todo el territorio nacional	2	2	4
6	No tiene acuerdos de distribución externa con otras empresas	2	2	4

### 5.3.2. RESUMEN DIAGNÓSTICO DAFO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menor oferta productiva por cierre de fábricas.</li> <li>2) Necesidades no satisfechas, cantidades mínimas y altos plazos.</li> <li>3) Facilidad de segmentación por zonas de localización industrial.</li> <li>4) Mercado en continuo crecimiento en los últimos años.</li> <li>5) Posibilidad de obtener subvenciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Exigencia por parte de clientes de ISO 9000 y homologaciones de productos.</li> <li>2) Reacción esperada por parte de competidores directos.</li> <li>3) Enfriamiento de la economía, ralentización del crecimiento.</li> <li>4) Dificultad para beneficios de tecnologías que impliquen elevadas inversiones.</li> <li>5) Nuevos competidores. Interés creciente por el segmento.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Falta de reconocimiento de marca.</li> <li>2) No disponemos de certificación ISO, ni homologaciones de productos.</li> <li>3) Instalaciones productivas inadecuadas para la fabricación de toda la gama.</li> <li>4) Estructura organizativa inexistente y deficiente.</li> <li>5) Falta de cobertura en todo el territorio nacional.</li> <li>6) No tiene acuerdos de distribución con otras empresas ajenas al proyecto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Apoyo de Tecnos Y Cableservicio que garantizan el comienzo de la actividad.</li> <li>2) Los promotores tienen un buen conocimiento de la fabricación, comercialización y distribución.</li> <li>3) Estructura controlada y modelo flexible muy adaptable y de bajo coste.</li> <li>4) Buen apoyo financiero.</li> <li>5) Curva de la experiencia en personal, producción y administración.</li> <li>6) Buena motivación y entusiasmo de trabajadores y promotores del proyecto.</li> </ol>
DEBILIDADES	FORTALEZAS

#### **5.4. FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

Tras el análisis y diagnóstico de la situación se procede a la fijación de objetivos de la compañía. Es importante tener en cuenta varias consideraciones:

En primer lugar, *CABLEMAS* es una empresa de nueva creación, y como tal, no se dispone de parámetros anteriores, en los que basarse, para poder proyectarlos en los objetivos futuros. Esto hace que seamos conscientes que la incertidumbre puede ser alta y las desviaciones también. Por ello, los objetivos tendrán que ser bien analizados y consensuados por la dirección y los promotores del proyecto. Incluso cabría la posibilidad de estudiar distintos escenarios en sus primeros años de funcionamiento.

En segundo lugar, es lógico pensar que se busca la supervivencia de la empresa y por lo tanto la prioridad en los objetivos debe ir encaminada en esa dirección.

A nivel corporativo y teniendo en cuenta el tamaño de la empresa (PYME) se establece el siguiente orden por importancia de objetivos:

- 1º Consolidación.
- 2º Crecimiento.
- 3º Rentabilidad.

La consolidación es el reflejo de esa primera necesidad de supervivencia que debe ser el objetivo de cualquier organización. Para poder consolidarse es necesario que le demos una vital importancia al crecimiento para poder alcanzar la masa crítica necesaria que nos garantice la permanencia en el sector.

Por último, lógicamente, aparecerían los objetivos de rentabilidad que en años posteriores y una vez alcanzada la consolidación de la compañía podría ocupar un papel más prioritario.

Los objetivos de este plan quedan supeditados a los objetivos y estrategias corporativos, por lo tanto se exige que sean coherentes. Estos objetivos deben ser concretos y cuantificados cuando sea posible, realistas teniendo en cuenta nuestras limitaciones y el potencial del mercado, ambiciosos y voluntaristas para que sirvan de motor a la actividad, y por último deben estar sustentados sobre los supuestos de partida y el análisis de situación realizado.

Los objetivos básicos que van a orientar las estrategias de marketing son los siguientes:

- Volumen de ventas.
- Participación en el mercado.
- Contribución a la rentabilidad.
- Posicionamiento.

#### A) Volumen de Ventas

Para la estimación del objetivo de ventas de la compañía partimos de varias consideraciones resultantes de análisis previos.

La empresa fabricará parte de las necesidades de Tecnosa y Cableservicio en este mercado objetivo. Se ha de tener en cuenta sus volúmenes de ventas en los últimos años y las estimaciones para los años siguientes, en el mercado de referencia considerado y esto quedo detallado en el correspondiente análisis de situación.

<b>Año</b>	<b>Tecnosa</b>	<b>Cableservicio</b>	<b>Total</b>
2000	1.580.000 €	1.612.000 €	<b>3.192.000 €</b>
2001	1.775.000 €	1.806.000 €	<b>3.581.000 €</b>
Estimación 2002	1.915.000 €	1.925.000 €	<b>3.840.000 €</b>
Estimación 2003	2.130.000 €	2.135.000 €	<b>4.265.000 €</b>

Se conoce también que en Tecnosa el volumen de compras supone el 78,5 % del volumen de ventas y el Cableservicio el 81,3 %. Teniendo ambas compañías un volumen total de compras de este producto de 2,862 millones de euros en 2001.

Año	Tecnosa		Cableservicio		Total	
	Ventas	Compras	Ventas	Compras	Ventas	Compras
2001	1.775.000 €	1.393.000 €	1.806.000 €	1.468.000 €	3.581.000 €	<b>2.862.000 €</b>
Estimación 2002	1.915.000 €	1.504.000 €	1.925.000 €	1.565.000 €	3.840.000 €	<b>3.069.000 €</b>
Estimación 2003	2.130.000 €	1.672.000 €	2.135.000 €	1.736.000 €	4.265.000 €	<b>3.408.000 €</b>

La estimación por tanto para el año 2002 de compras por parte de estas compañías será de 3,069 millones de euros y para el año 2003 de 3,408 millones de euros.

Analizando la cartera de clientes de ambas compañías, sus exigencias de homologación y certificaciones y otras consideraciones como puesta a punto de la planta productiva y tiempo necesario para que la empresa funcione en condiciones óptimas, se estima, que el primer año podremos fabricar el 65 % de las necesidades de estas dos empresas para pasar a fabricar el 85 % el 2º año.

A partir del 3º año se alcanzará el máximo de fabricación para estas empresas estimándose en el 95 % del volumen total de sus compras en este mercado de referencia.

Por lo tanto, la estimación de ventas a las empresas Tecnosa y Cableservicio queda reflejada en el siguiente cuadro.

Año	Compras Tecnosa y Cableservicio	%	Ventas de <i>CABLEMAS</i> a estas empresas	
			€	Miles Ptas.
Año 2001	2.862.000 €	0	0	0
Año 2002	3.069.000 €	65 %	1.995.000 €	331.940
Año 2003	3.408.000 €	85 %	2.897.000 €	482.020

Tabla 5.16: Ventas de *CABLEMAS* a empresas asociadas Tecnosa y Cableservicio años 2001/03

Las ventas de *CABLEMAS* no solo van a ser canalizadas y distribuidas por Tecnosa y Cableservicio, se pretende tener otros distribuidores en zonas donde estas empresas no están implantadas y atender de forma directa el mercado donde los distribuidores no son competitivos.

Las estimaciones realizadas nos indican, que en el primer año de actividad el 20% de las ventas se realizaran de forma directa a cliente final (ingenierías, industrias y grandes instaladores) y el 10 % a través de otros distribuidores. En el 2º año de actividad, se pretende aumentar al 25 % las ventas directas y al 15 % las ventas a través de otros distribuidores distintos a Cableservicio y Tecnosa.

De esta forma, queda determinado el objetivo de volumen de ventas para los dos primeros años de actividad de la compañía. En la tabla siguiente aparece este objetivo redondeado las cifras a miles de euros.

Año	Cableservicio y Tecnosa	Otros Distribuidores	Ventas Directas	Total Ventas	
				€	Miles Ptas.
2002	1.995.000 €	285.000 €	570.000 €	2.850.000 €	474.200
2003	2.897.000 €	725.000 €	1.208.000 €	4.830.000 €	803.645

Tabla 5.17: Objetivos de Ventas de *CABLEMAS*

## B) Cuota de Participación en el mercado.

Conocemos las estimaciones del volumen de mercado resultado del análisis cuantitativo del mercado de referencia

Al dirigirse inicialmente a un solo mercado objetivo, la participación se deducirá del cociente entre las ventas de la empresa y el total de ventas en el mercado considerado.

Año	Total Mercado	Ventas <i>CABLEMAS</i>	Participación %
2002	46.545.000 €	2.850.000 €	6,12 %
2003	51.200.000 €	4.830.000 €	9,43 %

Tabla 5.18: Objetivo de participación en el mercado



El objetivo de participación en el mercado se fija el primer año de actividad en el 6.12 % para pasar en el segundo año a un 9.43 % de la cuota de mercado.

Una vez superada la primera etapa de alto crecimiento, se establece el objetivo de alcanzar una cuota a medio y largo plazo del 12 % del total de Mercado de Referencia, dato considerado como adecuado para el potencial y recursos con los que cuenta la compañía.

### **C) Rentabilidad.**

El hecho de disponer de determinados volúmenes de ventas y participación de mercado no determina totalmente la situación de la empresa.

La contribución al beneficio será del todo significativa para determinar si esta situación se consigue de forma equilibrada o bien en detrimento de este índice tan significativo para garantizar el futuro de la compañía.

Hemos de tener en cuenta las consideraciones lógicas del comienzo de la actividad. En un primer momento, la compañía no puede generar beneficios debido al propio tiempo de respuesta necesario para introducirse en el mercado. Para poder generar beneficios hemos de superar el punto de equilibrio, este debe alcanzarse en el transcurso del segundo año de actividad.

Por lo tanto, se establece el objetivo de alcanzar beneficios a partir del segundo año, la rentabilidad estimada para los ejercicios futuros queda emplazada al estudio de viabilidad económico financiera.

### **D) Posicionamiento.**

Es el compendio de objetivos cualitativos fijados por la Compañía para posicionar nuestra imagen de empresa y la de nuestro producto. Debemos fijar que objetivos haran que ocupemos el lugar pretendido desde la optica del cliente. Los objetivos consensuados por la dirección a nivel de posicionamiento son los siguientes:

- Conseguir a partir del 3º año de actividad el tercer o cuarto puesto en el mercado de cables de instrumentación.

- Obtener homologaciones de las principales Compañías Industriales del Mercado Nacional, al mismo tiempo conseguir el registro de empresa certificada según ISO 9001 en el plazo de 18 meses.
- Ser líderes en calidad de servicio. Es importante indicar que este atributo es el compendio de varios factores, como plazos de entrega, cantidades mínimas, logística, documentación y asesoramiento técnico etc.

Por lo tanto el posicionamiento objetivo de la compañía se resume en conseguir: Ser una de las tres principales compañías del Mercado Nacional en Cables de Instrumentación, especializada en este segmento, con una buena notoriedad e imagen de marca avalada por nuestra calidad de producto e inmejorable calidad de servicio.

## **5.5 ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Definimos la estrategia como un computo consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización.

Se ha de tener en cuenta los distintos niveles detallados para la formulación de estrategias, siendo estos los siguientes:

- Estrategias Corporativas.
- Estrategias de Cartera.
- Estrategias de Segmentación de Mercado.
- Estrategias de Posicionamiento de Producto.
- Estrategias de Marketing Mix.

### **5.5.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Básicamente la estrategia corporativa viene determinada por la misión y la estrategia genérica de la compañía *CABLEMAS*.

- **Misión de *CABLEMAS***

*CABLEMAS* es una empresa española con alianzas estratégicas en el comienzo de su actividad con Cableservicio y Tecnosa, y abierta a futuras alianzas con otras empresas y cuya actividad principal es la fabricación de conductores eléctricos especiales destinados a la instrumentación industrial, para su posterior venta y distribución.

Su misión a largo plazo es satisfacer los intereses de sus accionistas, ofreciéndoles una rentabilidad razonable a su inversión, para lo que atenderá satisfactoriamente a sus clientes, de los que depende su desarrollo como empresa.

*CABLEMAS* deberá ser una empresa eficaz y rentable, que sea capaz de abordar los importantes retos existentes en la actividad en el Mercado Nacional de conductores eléctricos.

*CABLEMAS* debe mirar siempre el mercado, tanto a distribuidores, instaladores como a clientes finales, identificando oportunidades, siguiendo en todo momento sus tendencias, incorporando esta información en todas sus decisiones e introduciendo en la empresa una gestión dinámica. La satisfacción del cliente debe convertirse en uno de los valores fundamentales de la compañía.

Sus trabajadores constituyen un elemento importante de la empresa. Por ello, *CABLEMAS* debe potenciar al máximo su integración, formación y mejora continua para que realicen su trabajo de forma satisfactoria.

La mejora permanente en la calidad en las diferentes actividades realizadas por la empresa, desde el aprovisionamiento de materias primas, la fabricación y comercialización del producto, hasta el servicio al cliente, constituirá un objetivo permanente para la dirección de la empresa.

*CABLEMAS* asume finalmente un compromiso social contribuyendo al desarrollo y progreso económico.

- **Estrategia genérica de *CABLEMAS***

*CABLEMAS* nace con una clara política estratégica de especialista y de enfoque. La elección de un segmento claramente especializado y diferenciado como el de conductores eléctricos de instrumentación para el mercado industrial así lo demuestra.

Esta estrategia surgida inicialmente de las empresas promotoras del proyecto Cableservicio y Tecnosa es la más adecuada para competir en el sector de conductores eléctricos para una empresa de recursos aunque aceptables, limitados en comparación a otras del sector.

Podemos justificar claramente la elección de este mercado de referencia presentando las siguientes razones:

- El mercado de instrumentación en España y conductores eléctricos mueve un volumen de negocio de 48 millones de Euros. Esto supone un tamaño lo suficientemente importante para considerarlo como objetivo.
- El crecimiento medio en los últimos años ha sido superior al 13 %, lo que garantiza la actividad de nuestra compañía en el medio largo plazo.
- *CABLEMAS* estará dimensionada y contará con los recursos suficientes para poder desarrollarse correctamente en este de mercado.
- En el sector general de conductores eléctricos, dominado por grandes empresas, muchas de ellas multinacionales, con grandes recursos financieros la especialización puede ser la base de una defensa muy productiva y competitiva.
- Las oportunidades en el Diagnóstico DAFO como necesidades no satisfechas y una menor oferta productiva disminuyen las barreras de entrada y la permanencia en el mercado objetivo.
- Este tipo de productos proporciona una rentabilidad muy por encima de la media del sector y las economías de escala no tienen una importancia determinante que pudiera poner en peligro nuestra competitividad. Uno de los motivos importantes de esta alta rentabilidad es que no todas las grandes compañías están interesadas en este segmento de mercado.

Dentro del mercado de referencia al que llegamos por la elección de una estrategia de enfoque hay que ser competitivos, y aquí hay que desarrollar una estrategia para conseguir este objetivo, para ello seguiremos dos líneas de actuación:

- Equilibrar nuestros costes para no desmarcarnos de los líderes en costes que harían peligrar nuestra posición.
- Diferenciar claramente nuestra capacidad de servicio al cliente aprovechando las ventajas de ser especialista en este segmento. Se apostará definitivamente por una estrategia de diferenciación, aunque no de producto si del llamado producto aumentado o el servicio que acompaña al mismo.

### 5.5.2. ESTRATEGIA DE CARTERA

En la estrategia de Cartera se han de definir y concretar las alternativas productos – mercado que la empresa contemple dentro de su actividad.

Para el comienzo de la actividad la estrategia de cobertura elegida será una “estrategia de concentración”, en la que el mercado de referencia de la empresa quedará definido por un solo producto mercado en el que concentrará toda su actividad y obviamente sus acciones de marketing.

- **Par producto – mercado.**

Cables de instrumentación para la distribución de señales, interconexión y alimentación de los instrumentos eléctricos y electrónicos que son utilizados en los procesos productivos en instalaciones industriales.

A medio y largo plazo la estrategia de cartera quedará fijada a afianzar su posición en el par producto – mercado inicialmente elegido y continuar en una estrategia de especialización selectiva que asegure el crecimiento de la compañía.

La estrategia de especialización selectiva consistirá en seleccionar en el futuro otros pares productos mercados de características parecidas al inicialmente elegido que garanticen la competitividad de nuestra compañía al tiempo que propiciarán un nivel de crecimiento adecuado.

Para cubrir esas necesidades de crecimiento nos remitimos a la matriz de dirección de crecimiento o Matriz de Ansoff.

La Matriz de Ansoff atiende al binomio producto – mercado en función de su actividad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según los casos.

Productos \ Mercados		Actuales	Nuevos
		Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de nuevos productos	
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación	

Figura 5.9: Estrategia de crecimiento (Matriz de Ansoff)

La estrategia de crecimiento elegida por *CABLEMAS* en una primera etapa será la de penetración en el mercado para consolidarse como empresa especializada en cables de instrumentación y posteriormente desarrollar nuevos mercados en aquellas zonas donde no tengan presencia los principales distribuidores TecnoSA y Cableservicio.

No se contempla inicialmente el desarrollo de nuevos productos dado que antes debemos consolidarnos y dotar a la empresa de una mínima solidez y rentabilidad. A medio y largo plazo, si se puede considerar ampliar las familias o tipos de cables a fabricar para dar solución a necesidades de nuestros clientes.

### 5.5.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

En este nivel de estrategia, se definirán para el binomio producto – mercado elegido, los segmentos estratégicos a los que se dirige la empresa.

En el análisis de situación se refleja que el criterio de segmentación más aconsejable es el tipo de cliente objetivo que realiza la compra del producto y esto da lugar a los siguientes segmentos:

- Mediana Gran Industria.
- Pequeña Industria.
- Ingeniería.
- Gran Instalador.
- Mediano Instalador.
- Pequeño Instalador.

A partir de la tabla de segmentación realizada en el análisis de mercado se decide nuestra estrategia de segmentación.

Segmentos	Tipo necesidad	Tendencia	%	Escala de valores del segmento	Sistema de Distribución	Estrategia de Segmentación
Mediana y Gran Industria	Mantenimiento y reposición	Estable	12 %	1 Imagen de Marca 2 Calidad Producto 3 Servicio	Distribuidor y Venta directa	Segmento estratégico
Pequeña Industria	Mantenimiento y reposición	Descendente	5 %	1 Calidad Producto 2 Servicio 3 Precio	Distribuidor y minorista	No es segmento estratégico
Ingeniería	Grandes Proyectos Nuevas Plantas	Estable	20 %	1 Calidad Producto 2 Imagen Marca 3 Precio	Venta directa	Segmento estratégico
Gran Instalador	Nuevas líneas Grandes proyectos	Ascendente	32 %	1 Calidad Producto 2 Servicio 3 Precio	Distribuidor y venta directa	Segmento estratégico prioritario
Mediano Instalador	Ampliación líneas Nuevas líneas	Ascendente	23 %	1 Servicio 2 Precio 3 Calidad Producto	Distribuidor	Segmento estratégico prioritario
Pequeño Instalador	Ampliación líneas	Descendente	8 %	1 Precio 2 Servicio 3 Imagen Marca	Distribuidor y Minorista	No es segmento estratégico

Tabla 5.19: Estrategia de Segmentación



### **Segmentos Estratégicos Prioritarios**

El mediano y el gran instalador serán los dos segmentos estratégicos prioritarios donde *CABLEMAS* concentrará sus esfuerzos de marketing. Estos segmentos suponen el 55 % de la cuota de mercado en la actualidad y la tendencia en el futuro es a aumentar la participación. Por ello si conseguimos posicionar nuestros productos en estos dos segmentos tendremos garantizado el crecimiento de nuestra cifra de ventas.

La calidad del servicio deber ser la característica diferenciadora o factor clave del éxito percibida por nuestros clientes como base de nuestro posicionamiento al efecto de crear y mantener nuestra ventaja competitiva.

Lógicamente se tendrá en cuenta en los planes de marketing que este posicionamiento lo relaciona el cliente con valores como agilidad en la contestación de ofertas, documentación técnica aceptable, asesoramiento técnico, plazos de entrega en la fabricación, agilidad en el transporte hasta el destino, retirada en destino de envases y embalajes, etc. Se prestará una especial atención en estos factores que garanticen nuestra ventaja competitiva y nuestro posicionamiento.

### **Segmentos Estratégicos**

Existen otros segmentos estratégicos para la compañía como son las compras realizadas directamente por las medianas y grandes industrias para mantenimiento y reposición de productos en sus instalaciones.

La tendencia de este segmento es estable pero supone una importante cuota de mercado en torno al 12 %. En este segmento algunas empresas de la competencia estarán mejor posicionadas ya que la escala de valores del segmento responde a parámetros relacionados con la imagen de marca y la calidad percibida del producto. Nuestro posicionamiento en este segmento vendrá dado por la característica calidad de servicio al igual que el segmento anterior.

El otro segmento estratégico para *CABLEMAS* es la Ingeniería, que participa en los grandes proyectos industriales. Su cuota de participación en el mercado es del 20 % y la tendencia es a mantener este peso en el medio y largo plazo. Este tipo de cliente da prioridad a características como la calidad del producto y la Imagen de marca.

La calidad del producto y la calidad del servicio serán las características elegidas para posicionarse en este segmento, no obstante, la empresa es consciente de la dificultad del segmento y de la ventaja con la que cuentan otras empresas de reconocido prestigio y calidad de producto como es el caso de las dos multinacionales que operan en este mercado Draka Cables y Grupo General Cable.

### **Segmentos No Estratégicos**

La pequeña Industria y el pequeño instalador no se consideran segmentos estratégicos en la política de marketing de la compañía por las siguientes razones:

- Demanda más dispersa y atomizada.
- Mayores riesgos en las operaciones de ventas.
- Pequeña cuota del mercado.
- Tendencia descendente en el medio largo plazo.

Esto no significa que no podamos vender y comercializar productos a través de los distribuidores pero nuestro esfuerzo y recursos de marketing dirigidos a estos segmentos no serán significativos.

#### 5.5.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

El cuarto nivel estratégico marcará la estrategia funcional de *CABLEMAS* y vendrá determinado en las distintas políticas estratégicas a llevar a cabo en las variables de Marketing Mix: Producto, precio, distribución, comunicación.

A continuación se desarrollan estrategias para estas 4 variables:

##### **Estrategia de Producto**

En este nivel de estrategia se definirán atributos cuantitativos y cualitativos del producto indicando diseño, gama, profundidad, servicios añadidos, embalaje, etc. Las líneas significativas que marcan nuestra estrategia de marketing de la variable producto son:

- *CABLEMAS* fabricará la gama completa de cables de instrumentación, señal y control incluyendo los cables de alimentación para instrumentos necesarios. Por lo tanto la planta productiva debe cubrir sus necesidades de instalaciones productivas.
- Se aprovechará la información obtenida de los clientes a través de su estructura comercial y la de sus distribuidores. Esta información debe traducirse en valores concretos del producto aumentado como especificaciones de algunos clientes, calidad de servicio, tipos de embalajes, formato de entrega, así como plazos habituales necesarios.
- La marca con la que se dirigirá al mercado será única y responderá al mismo nombre de la empresa. Debemos situar *CABLEMAS* como una marca específica de este segmento y así se reflejará en nuestra política de comunicación. La notoriedad de marca se convertirá en un objetivo en el medio y largo plazo.
- De forma inmediata se procederá a contactar con todos los clientes potenciales, a fin de obtener la certificación y homologación del producto de clientes finales, Cepsa, Repsol, CLH y otros.
- Para conseguir notoriedad de marca y de producto, al mismo tiempo que se favorece la imagen de la empresa, deben obtenerse certificados de producto y certificado de aseguramiento de la calidad s/ISO 9001. Esto conlleva también inversiones destinadas a la adecuación del laboratorio y medios necesarios para garantizar la calidad del producto.

- Se elaborará de una plan de crecimiento y de fidelización que tendrá presente valores percibidos del producto por parte de los clientes que nos garantice el mantenimiento de la cartera. La fidelización de las empresas Cableservicio y Tecnososa está garantizada si cumplimos con los compromisos contraídos. Para ello se utilizarán básicamente dos herramientas: El Marketing y la gestión del valor percibido.
- Nuestros plazos de entrega y exigencia de cantidad mínima a suministrar serán inferiores a las de la competencia y supondrá una buena herramienta de introducción. Lógicamente, se establecerá un sistema de precios escalonados teniendo en cuenta estas cantidades ya que en estos casos la sensibilidad del cliente al precio no es significativa.

### **Estrategia de Precios**

Básicamente nuestra estrategia de precios vendrá determinada por los siguientes puntos:

- Se establecerán unos niveles de precios algo inferior al de los líderes del mercado, entre un 3% y un 5 % que facilite la introducción en la primera fase de crecimiento. Esto no significa que utilicemos esta variable como principal argumento de ventas, pero será difícil la introducción si no seguimos esta estrategia con las ventas directas y con los nuevos distribuidores.
- Para la distribución se elaborara un sistema de Rappels que favorezcan la recompra y los volúmenes de compras anuales. Para el caso de ventas directas a cliente final no se contemplara este supuesto.
- Para el caso concreto de Cableservicio y Tecnososa se planificará anualmente y de forma conjunta la política de precios. Se realizaran revisiones trimestrales para adaptarnos a la situación del mercado en cada momento que contemple la variación de costes por fluctuaciones en las materias primas. Se contemplara un sistema de coberturas que minoren las fluctuaciones de precio y favorezcan la previsión de la demanda.
- No se utilizara como elemento básico de comunicación ya que nuestros mercados objetivos no son tan sensibles a esta variable y podría perjudicar a nuestro posicionamiento e imagen tanto de empresa como de producto.

### **Estrategia de Distribución**

- Se considerarán a *Cableservicio* y *Tecnosa* como socios estratégicos de nuestra política de distribución. Básicamente *Tecnosa* canalizará nuestra distribución hacia el Gran Instalador en zonas de su influencia. A través de *Cableservicio* se distribuirá a medianos instaladores y otros almacenes de material eléctrico y minoristas.
- En zonas como Levante, Andalucía oriental y Norte Occidental de España, donde las empresas asociadas al proyecto, *Tecnosa* y *Cableservicio*, no tienen cobertura, se seleccionaran a Distribuidores de nuestro producto con los que llegaremos a acuerdos de exclusividad y colaboraremos con ellos en las políticas de comunicación y fuerza de ventas.
- Para aquellos segmentos habitualmente atendidos por los fabricantes de forma directa como son la ingeniería y las grandes operaciones de instaladores se prescindirá de los distribuidores aunque se establecerá un sistema de remuneración a través de comisiones para el distribuidor de la zona o el encargado de generar fuerzas de ventas en ese cliente.
- Se realizará un plan de logística que garantice entregas a cliente en 24 – 36 horas en cualquier punto de la geografía peninsular Española, básicamente, estudiando empresas de transporte que garanticen este servicio. Por lo tanto, gran parte de la logística dependerá de una empresa externa.

### **Estrategia de Comunicación**

- Debe ser uno de los ejes de nuestra política estratégica. La prioridad es darnos a conocer en el mercado. Se propondrán distintas acciones que refuercen este conocimiento de la empresa, producto y calidad de servicio.
- La política de comunicación de *CABLEMAS* debe garantizar el objetivo de posicionamiento que nos hemos marcado, para lo que se diseñará una línea de comunicación lo más eficiente posible con clientes, a través de su estructura comercial y la de sus distribuidores.

- Se concretará un plan de medios utilizando la publicación en revistas especializadas. Se contemplará en los planes de acción la asistencia a eventos relacionados con el sector y el mercado de referencia como congresos y ferias profesionales.
- Básicamente nuestra política de comunicación estará centrada en nuestra fuerza de ventas y estructura comercial que se considera la más fiable y directa para llegar al cliente y recabar la información. Se diseñarán planes de contratación y formación del Departamento Técnico Comercial.
- El eje en el que gira toda nuestra estrategia de comunicación estará centrado en resaltar la ventaja competitiva que como se indico es la calidad de servicio.
- Se utilizarán una serie de medios complementarios que favorezcan el conocimiento por parte del mercado de la empresa y los productos que fabrica.

## 5.6 PLANES DE ACCIÓN

Para que una estrategia sea efectiva debe traducirse en acciones concretas. Las acciones serán aquellas actividades a desarrollar en la compañía, marcadas por las directrices de las estrategias, con el fin de conseguir los objetivos fijados. Será, por lo tanto, necesario definir un numero suficiente de planes de acción destacando algunos aspectos relativos a dicho plan como el desarrollo, plazo, responsable y recursos disponibles.

Los planes y acciones necesarios se enumeran a continuacion y posteriormente se desarrolla cada uno de ellos:

- Plan de acción 1: Mejora de la estructura organizativa y RRHH.
- Plan de acción 2: Adecuación de los recursos productivos
- Plan de acción 3: Plan de calidad y obtención de certificado ISO 9001.
- Plan de acción 4: Obtención de homologaciones de las principales industrias.
- Plan de acción 5: Elección de nuevos distribuidores en zonas no cubiertas
- Plan de acción 6: Mejora de la competitividad.
- Plan de acción 7: Optimización de la calidad de servicio y proceso de mejora continua.
- Plan de acción 8: Plan específico de comunicación.
- Plan de acción 9: Obtención de subvenciones.

De todas estas acciones habría que analizar su interrelación y dependencia para de esa forma estudiar prioridades de actuación pero esto escapa del objeto inicial de este proyecto.

### 5.6.1. PLAN DE ACCIÓN 1: Mejora de la Estructura Organizativa y RR.HH.

**Descripción y desarrollo:** Consiste en obtener una estructura organizativa, coherente con las estrategias y objetivos marcados, que facilite una dinámica ágil y eficaz dirigida a obtener una clara optimización de la calidad del servicio. Para ello se optará por un organigrama de estructura funcional clásica.

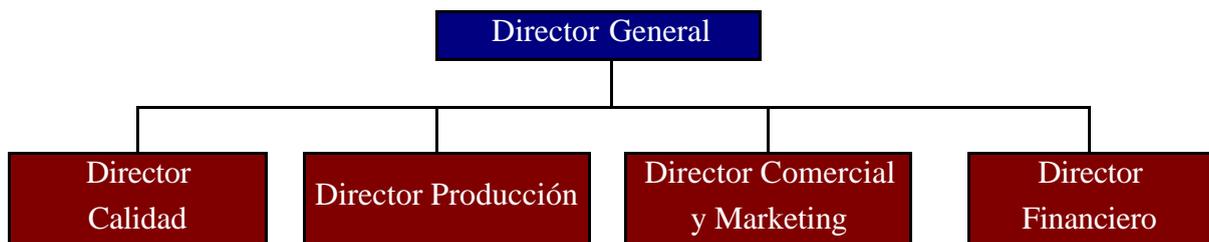


Figura 5.10: Organigrama de CABLEMAS

Las acciones concretas se detallan a continuación:

- Se contratará a todos los directores o responsables de los departamentos estratégicos de la Compañía.
- Con posterioridad, cada uno de estos directores de departamento, ayudado por una empresa externa de RR.HH. y supervisado por la dirección general, procederán a la contratación del personal para cada departamento, si esto fuera necesario, teniendo en cuenta las fechas del comienzo de la actividad.
- Se desarrollará todo el programa de RR.HH. tomando como eje central el organigrama, estableciéndose las funciones, responsabilidad, perfil y dependencia de cada puesto de trabajo. Al mismo tiempo se determinará toda la política retributiva de la empresa.
- Se mantendrán reuniones entre los distintos departamentos para conseguir favorecer la comunicación interna de la compañía. De las conclusiones obtenidas, se establecerá la fórmula inicial que se considere más óptima para el inicio de la actividad, teniendo siempre como objetivo al cliente, la calidad del producto y la calidad del servicio ofrecido.

- Se establecerá un calendario periódico de reuniones (1 al mes) cuyo objetivo sea un proceso de mejora continua en la estructura organizativa y en la comunicación interna para el mejor uso de la información.

**Responsable:** La Dirección General con la colaboración de los distintos departamentos funcionales de la Compañía y el asesoramiento de una empresa de RRHH.

**Plazo:** Con anterioridad al comienzo de la actividad y durante 1 mes se elaborará el plan de RR.HH. y todo lo concerniente a la estructura organizativa. La contratación de directores de departamento se realizará con anterioridad al comienzo de la actividad y el resto de personal conforme al ritmo de la actividad productiva y comercial. Se establece en 6 meses el plazo para el proceso de mejora de Comunicación Interna.

**Presupuesto:** Servicio Empresa Externa RR.HH. 6.000 €  
Resto de Acciones contempladas, presupuesto general de *CABLEMAS*.

**Objetivos y Estrategias relacionadas:** La totalidad de objetivos y estrategias dependerán del éxito de este plan de acción. Se considera indispensable y prioritario.

## 5.6.2. PLAN DE ACCIÓN 2: Adecuación de los Recursos Productivos

**Descripción y desarrollo:** Consiste en adecuar, desarrollar y diseñar el plan de inversiones necesario, para la adecuación de las instalaciones productivas, con el objetivo de poder fabricar la gama de producto completa de cables de instrumentación de acuerdo con la estrategia de cartera establecida. Las acciones a llevar a cabo son:

- Realizar un estudio detallado de las instalaciones productivas con las que cuenta *CABLEMAS* para, posteriormente, deducir cuáles son las deficiencias en las líneas de producción necesarias y cuáles tendríamos que reforzar o ampliar de acuerdo al objetivo de ventas marcado. Se pretende obtener una planta productiva flexible y tecnológicamente competitiva y el resultado de este estudio será un documento detallado de equipos y maquinaria objeto de inversión.
- Selección entre los 3 principales fabricantes de maquinaria del adjudicatario de nuestra inversión. Es posible que tengamos que contratar con más de uno debido a la especialización de este tipo fabricantes de bienes de equipo. Para la valoración de estas ofertas se tendrá en cuenta los siguientes parámetros:
  - Tecnología del producto. Características Técnicas.
  - Adecuación a nuestra maquinaria.
  - Servicio Técnico.
  - Oferta Económica.
  - Plazo de Entrega.
- Con todo ello se debe realizar la inversión teniendo en cuenta las prioridades del departamento de producción. Se elaborará un plan de contratación con fechas de puesta en marcha y presupuesto.

**Responsable:** El Director de Producción bajo la supervisión de la Dirección General. El Plan de inversiones será aprobado por el Consejo de Administración de *CABLEMAS* debido a la envergadura y trascendencia del mismo.

- Plazos:**
- Estudio de las instalaciones productivas y necesidades de la fábrica. 15 días.
  - Elección de proveedores para la contratación de equipos 30 días.
  - Los equipos más indispensables deben ser puestos en servicios en 8 semanas
  - El resto de inversiones se periodificarán de acuerdo con el plan y las necesidades productivas durante el primer y segundo año de actividad.

**Presupuesto:** Estudio y Plan viabilidad contemplado en los presupuestos generales de la compañía. Una primera estimación de presupuestos indica que la inversión de mejora se situará en los 370.000 €

**Objetivos y Estrategias relacionadas:** Se relacionan con este plan de acción el cumplimiento de objetivos de ventas, las estrategias corporativas y de cartera, así como, las estrategias de Marketing Mix de producto.

**Observaciones:** Se trabajará de forma paralela en el estudio y la posibilidad de obtención de subvenciones considerando tanto las nacionales, autonómicas y locales que facilite la financiación de estas inversiones. Esto dará lugar a otro plan, pero como premisa destacamos que no vincularemos la viabilidad del proyecto a la obtención de estas subvenciones.

### **5.6.3. PLAN DE ACCIÓN 3: Plan de Calidad y obtención de Certificado de Aseguramiento de la calidad según ISO 9001.**

**Descripción y desarrollo:** Se pretende elaborar un plan que asegure los objetivos marcados en esta materia. Estos son; garantizar que nuestro producto resultante y nuestro servicio goce de una alta calidad acorde con las altas exigencias de los mercados a los que nos dirigimos. Al final del desarrollo del plan se pretende obtener la Certificación del Aseguramiento de la Calidad según la norma ISO 9001 de una entidad de certificación de acreditado prestigio. El conjunto de acciones específicas queda concretado a continuación:

- Elección de una consultora externa especializada en el proceso de certificación ISO 9001. Para ello, hemos de tener presente que este objetivo es prioritario siendo aconsejable que la consultora haya participado, con anterioridad, en el proceso de certificación de alguna fábrica de cables.
- Elaboración del Manual de Calidad y sus correspondientes procedimientos. Se utilizarán para su elaboración las exigencias de la norma ISO 9001 y algunas particulares de las entidades de certificación. Debe aprovecharse la elaboración de este documento para buscar la optimización de nuestros procedimientos, tanto productivos como de comercialización. Se buscará la implicación de todos los departamentos, en mayor o menor medida, para garantizar el éxito de este plan, encabezados por la propia dirección de la compañía.
- Elección de la entidad de certificación para un posicionamiento acorde con nuestros objetivos. Se pretende que con esta acción la obtención de la certificación ISO 9001.
- Preparación de un calendario de acciones específicas a realizar teniendo en cuenta las exigencias de la empresa de certificación. Se deben contemplar las inversiones necesarias en esta materia, destacando las de equipos de control y medida, para adecuar el laboratorio y el control de calidad en producción.

**Responsable:** El Director de Calidad bajo supervisión de La Dirección General contando con el asesoramiento de la empresa consultora.

- Plazos:**
- Elección Empresa Consultora 1 mes.
  - Realización del Manual de Calidad y Procedimientos 6 meses.
  - Obtención del Certificado ISO 9001 a los 18 meses del comienzo de la actividad.

**Presupuesto:**

- Inversiones Equipos Control Calidad. 40.000 €
- Servicios de Empresa Consultora. 12.000 €
- Gastos de Certificación ISO 9001. 9.000 €
- Resto de acciones contempladas en los presupuestos de *CABLEMAS*.

**Objetivos y Estrategias relacionadas:** Objetivos y Estrategias de Posicionamiento, tanto de la imagen de la compañía como la de producto o marca. Al mismo tiempo, se relaciona con la estrategia del Mix de producto y servirá para fortalecer nuestra política de comunicación.

#### 5.6.4. PLAN DE ACCIÓN 4: Obtención de homologaciones de principales Industrias.

**Descripción y desarrollo:** Este plan de acción detalla las medidas y actividades a realizar para conseguir obtener gran parte de las homologaciones de las industrias más representativas de este mercado de referencia. Algunas de estas industrias cuentan con especificaciones propias y concretas de estos cables aunque básicamente el diseño no es sustancialmente distinto entre ellas. Las distintas fases y acciones se detallan a continuación.

- Se recopilará toda la información necesaria de las industrias más representativas del sector relativas a:

Especificaciones técnicas de producto.

Condiciones de suministro

Procesos y exigencias de homologación.

Para ello contaremos con la experiencia y la documentación aportadas por nuestras empresas asociadas Tecnosa y Cableservicio. Nuestro Departamento Comercial, la Dirección y el Departamento de Calidad se dirigirán a sus homólogos e interlocutores de estas industrias para completar al máximo esta documentación.

- Se elaborará un plan específico que recoja las acciones necesarias para completar el proceso de homologación para cada una de estas industrias. Se tendrá presente que la prioridad podría estar en conseguir aquellas con un mayor volumen o más representativas del mercado.
- Se diseñará un sistema de control y seguimiento para cada proceso de homologación y se articularán medidas correctivas para aquellas donde los objetivos no se estén consiguiendo. En algunos casos es condición indispensable como exigencia de las compañías industriales poseer la Certificación del aseguramiento de la calidad como requisito, lo cual marcará, lógicamente, los plazos finales para el cumplimiento de las acciones.
- Se preparará por parte de la Dirección en coordinación con el Departamento de Calidad y Marketing, el procedimiento de Inspección ya que muchas de estas industrias realizan una visita de inspección a la fábrica, previa a la homologación. Esta acción específica puede contribuir, de forma directa, a la consecución del objetivo de homologación y de forma indirecta a reforzar la imagen de la Compañía y con ello el posicionamiento.

**Responsables:**

- Recopilación información: Departamentos de Calidad y Marketing.
- Plan de homologación: Departamento de Marketing.
- Control de homologaciones: Dirección General.
- Procedimiento inspección y visita a fábrica: Dirección General en colaboración con el Departamento de Calidad, Producción y Marketing.

**Plazos:** El plan de acción se contempla para los dos primeros años de actividad. En 24 meses deben haberse obtenido el 80 % de las homologaciones de estas principales industrias.

**Presupuesto:** Básicamente no consume recursos no incluidos en los presupuestos generales de la empresa. Para poder adaptarnos a algún requerimiento específico o gastos de inspección por parte de tercero se dispone de un presupuesto de 12.000 €adicionales.

**Objetivos y Estrategias relacionadas:** Se relaciona con la totalidad de objetivos de la Compañía y con la estrategia de posicionamiento.

### 5.6.5. PLAN DE ACCIÓN 5: Elección de nuevos distribuidores en zonas no cubiertas.

**Descripción y desarrollo:** Reflejarán el conjunto de acciones y medidas encaminadas a resolver la falta de cobertura de todo el territorio nacional por parte del canal de distribución. Debe concluir con la elección de distribuidores que se adapten a nuestras características y que sean afines a la estrategia de distribución definida.

Las distintas acciones en las que se concreta este plan son las siguientes.

- Se realizará un análisis pormenorizado de las zonas geográficas con dificultad de ser cubiertas por nuestros principales distribuidores Tecnosa y Cableservicio. Una vez delimitadas estas zonas debe cuantificarse el mercado potencial de las mismas (hemos de recordar que en el análisis y diagnóstico de situación Levante, Andalucía Oriental, Norte de España y Galicia no contaban con la distribución necesaria).
- Se analizarán para estas zonas los distribuidores con posibilidades de ser objetivos de nuestra selección. Básicamente, se optará entre los mayoristas especialistas en cables y no se contempla a los almacenes generalistas de material eléctrico.
- Entre los distribuidores se seleccionarán aquellos que reúnan los requisitos más compatibles con la estrategia de distribución establecida. Para ello se elaborará un sistema de baremación atendiendo a los siguientes criterios:
  - Volumen de ventas global y del mercado de referencia
  - Cobertura del territorio elegido. Red comercial.
  - Calidad del servicio.
  - Capacidad técnica y experiencia en este mercado.
  - Situación financiera.
  - Afinidad en la estrategia.

Estos criterios serán ponderados en función de su importancia y de aquí se obtendrán las tres de mejor puntuación.

- Se concretarán visitas y entrevistas programadas, con las empresas seleccionadas, para presentarles nuestro proyecto y ofrecerles nuestra mutua colaboración. El objetivo último será la selección en cada zona de un único distribuidor exclusivo de este producto. Habrá que tener en cuenta las siguientes cuestiones:
  - Distribuirán en exclusiva nuestro producto para este segmento.
  - Posibles incompatibilidades con fabricantes en otros tipos de productos.
  - Hemos de evitar conflictos en el canal de distribución tanto verticales, horizontales y multicanales

**Responsable:** El Director Comercial, la elección de los distribuidores será supervisada por la Dirección General.

**Plazos de Ejecución:** Debe conseguirse el objetivo antes de 6 meses.

**Presupuesto:**

- Estudio y Análisis se incluyen en los presupuestos de la Compañía.
- Gastos de viaje y representación Director Comercial. 3.000 €
- Visitas a fábricas de los distribuidores elegidos. 4.000 €

**Objetivos y Estrategias relacionadas:** Se relaciona con objetivos de crecimiento y volumen de venta y con la estrategia de distribución.

### 5.6.6. PLAN DE ACCIÓN 6: . Mejora de la Competitividad.

**Descripción y desarrollo:** El objetivo de este plan de acción es convertir a *CABLEMAS* en una empresa competitiva teniendo en cuenta la escala de valores de nuestros clientes objetivos, para detectar y conseguir ventajas que garanticen la supervivencia de la compañía y que sirva inicialmente para contrarrestar la reacción esperada de los competidores. Teniendo en cuenta el análisis de situación realizado y las estrategias elegidas se trabajará en tres variables importantes:

- Calidad de servicio.
- Calidad de producto e imagen de marca.
- Optimización de costes productivos y comercialización.

Las fases de este plan de acción se detallan a continuación:

- Poner en marcha un plan específico de mejora continua en la calidad de servicio. Esta es la característica elegida por la compañía como factor clave del éxito.
- En materia de calidad de producto se trabajará estrechamente con los proveedores de materia prima y con los propios fabricantes de equipos y maquinaria productiva para optimizar el resultado final en nuestros fabricados.
- Para fortalecer nuestra imagen de marca se realizarán acciones específicas básicamente en materia de comunicación. Estas acciones también se contemplan en un plan independiente y que se detalla.
- Con el objetivo de optimizar los costes de *CABLEMAS* se pondrán en marcha varias acciones:
  - Plan de Sistema de contrataciones con proveedores y empresas de servicio.
  - Estudio y mejora de la distribución en planta, así como el análisis y obtención de lotes óptimos de fabricación.
  - Se elaborará un plan logístico y se subcontratará el transporte de mercancías con una empresa externa, optimizando costes siempre que no afecte al servicio exigido.

**Responsable:**

- Plan mejora calidad de servicios y comunicación se detallará en los planes específicos.
- Para mejorar la calidad de producto el Director de Calidad conjuntamente con el Director de Producción.
- Para la optimización de costes, los responsables serán El Director Comercial y el Director de Producción.

**Plazo:** Algunos de estos plazos se concretan en los planes específicos relacionados con este. Se considera apropiado comenzar con los planes específicos en materia de calidad y optimización de coste desde el comienzo de la actividad. En 6 meses se deben haber desarrollado gran parte de las acciones contempladas. Se considera que este plan debe ser revisado cada año por la importancia del mismo.

**Presupuesto:** El presupuesto necesario para este plan esta recogido en los presupuestos generales de la empresa.

**Objetivos y Estrategias relacionadas:** Básicamente esta acción está relacionada con los objetivos de ventas, participación y rentabilidad y las estrategias de posicionamiento y de precio.

### **5.6.7. PLAN DE ACCIÓN 7: Optimización de la Calidad de Servicio y Proceso de Mejora Continua.**

**Descripción y desarrollo:** Este plan recoge las acciones a realizar con el fin de optimizar la calidad de servicio, desde la perspectiva de distribuidores y clientes finales, con el objetivo de conseguir el posicionamiento deseado y mantener la ventaja competitiva. Las medidas y acciones se relacionan a continuación:

- Se debe conocer de forma directa las impresiones de una muestra seleccionada de clientes sobre los parámetros que determinan la calidad de servicio en nuestro mercado objetivo. Para ello y en colaboración con nuestros distribuidores se visitará a clientes con el fin de recopilar dicha información. Se seguirá un guión previamente determinado para conocer la importancia de variables como:
  - Respuestas en las ofertas y presupuestos.
  - Documentación y asesoramiento técnico.
  - Plazos de entrega.
  - Logística empleada.
  - Garantías y posventa.

Este cuestionario se rellenará por los comerciales encargados de realizar la entrevista, pero una vez finalizada la misma y nunca delante del cliente para que éste no se sienta auditado. Posteriormente, se cuantificarán y valorarán estos datos para obtener la escala de variables más significativas y que afectan a la calidad del servicio.

- Se detallarán las acciones correctoras necesarias en cada uno de los departamentos para la consecución de este objetivo. Se implicará a la totalidad del personal de la empresa y se realizarán reuniones de mejora continua una vez al mes, donde se determinarán y coordinarán las acciones de los distintos departamentos.

**Responsable:** El responsable directo es el Director de Marketing y debe contar con la colaboración del resto de departamentos para llevar a la práctica las acciones necesarias.



**Plazos:**

- Entrevistas y recopilación de información: 2 meses.
- Análisis de la información y diagnóstico: 15 días.
- Planes de acción de mejora: Durante el 1<sup>er</sup> año de actividad.
- Proceso de mejora continua en el futuro: Reuniones mensuales y periódicas.

**Presupuestos:** Se incluye en los presupuestos generales de *CABLEMAS* y necesita recursos de todos los departamentos.

**Objetivos y Estrategias relacionadas:** Básicamente, esta acción está relacionada con los objetivos y estrategias de posicionamiento de la compañía.

### **5.6.8. PLAN DE ACCIÓN 8: Plan específico de comunicación.**

**Descripción y desarrollo:** Este plan recoge las acciones a desarrollar por parte de la compañía en materia de comunicación, con el objetivo de darnos a conocer en el mercado y conseguir el posicionamiento deseado, tanto a nivel de empresa como de producto. Con ello se logrará impulsar nuestras ventas y aceptación en el mercado destacando nuestra ventaja competitiva. Las medidas a desarrollar serán las que se indican a continuación:

- En materia de “Fuerza de Ventas” hemos de organizar y establecer un plan eficiente de visitas concertadas dirigidas a clientes, prescriptores y propiedad.
  - Grandes Industrias.
  - Grandes y medianos instaladores.
  - Ingenierías especializadas.

Estas visitas se realizarán conjuntamente con los distribuidores de la zona, que nos facilitará el acceder a la persona o el cargo más interesante de ser contactado (Jefe de compras, Director Técnico, Jefe de Ingeniería, Jefe de Producción, Jefe de Mantenimiento). Se utilizará como control de visitas un formulario diseñado por la Dirección Comercial que facilite el seguimiento de cada cliente.

- Se establecerá el medio adecuado para el lanzamiento de una campaña publicitaria, escogiéndose la revista especializada como la forma más eficaz de llegar a nuestro público objetivo. Elegiremos dos tipos de revistas: una de ellas específica de Instrumentación y otra publicación más general de tipo eléctrico. Nuestro mensaje se centrará en una sola ventaja competitiva “Calidad de Servicio”. Es importante incluir en estos anuncios publicitarios cupón de respuesta para el envío de más información.
- Como medios de contacto directo se utilizarán las ferias profesionales especializadas, al menos asistiremos anualmente una feria (Matelec o Expoelectro). Estas ferias suelen alternarse anualmente.
- Como medidas complementarias se elaborará un catálogo específico de todos los cables de instrumentación con diseño atractivo y moderno. Se pondrá especial énfasis en una documentación técnica útil para los departamentos técnicos y de ingeniería. En estos debe contemplarse un apartado de presentación de la empresa y que refleje nuestra imagen.

- Otro medio a considerar es el diseño de una Página Web donde nuestros clientes puedan consultar todos nuestros productos y que sirva como herramienta de comunicación interactiva. También, se diseñarán muestrarios de cables de instrumentación que serán entregados conjuntamente con el catálogo de productos.

**Responsable:** Toda la política y acciones de comunicación serán responsabilidad del Director Comercial y Marketing y estarán bajo la supervisión de la Dirección General.

**Plazos:**

- Acciones Fuerza de Ventas: Durante los 6 primeros meses deben ser visitados nuestros principales clientes objetivos. Posteriormente, se asignará a cada cliente un nº de visitas periódicas y continuadas en función de su importancia y volumen de compras.
- Campaña publicitaria: Durante todo el primer año. Publicaciones mensuales.
- Ferias profesionales: Una al año.
- Elaboración Catálogo, Página Web y Muestrario: 3 meses, se establece una revisión de contenidos de Página Web una vez al mes.

**Presupuesto:**

- Fuerza de Ventas: Presupuestos Generales de *CABLEMAS*.
- Campaña Publicitaria: 8.000 €
- Ferias Profesionales: 15.000 €
- Catálogo y Muestrario: 9.000 €
- Página Web: 5.000 €

**Total Acciones Comunicación: 37.000 €**

**Objetivos y Estrategias relacionadas:** Estas acciones están relacionadas con nuestro objetivo de posicionamiento y nuestra estrategia de comunicación.

### 5.6.9. PLAN DE ACCIÓN 9: Obtención de Subvenciones.

**Descripción y desarrollo:** Este plan de acción consiste en detectar las ayudas existentes de las administraciones. Analizar cuáles de ellas son factibles de ser obtenidas, teniendo en cuenta la materia o área a subvencionar y los requisitos a cumplir. La obtención de subvenciones mejorará nuestra situación financiera favoreciendo también la capacidad de acometer futuros proyectos de inversión.

Las distintas acciones que componen este plan se relacionan a continuación:

- Se seleccionará y contratará por parte de la dirección a una empresa consultora especializada en esta materia para que nos asesore en este proceso.
- Preparar y presentar documentación necesaria, teniendo en cuenta nuestro plan de proyectos de inversión, acorde con los plazos inicialmente marcados en los mismos. Las áreas que inicialmente pueden ser objeto de algún tipo de ayuda o subvención son:
  - Inversiones en instalaciones productivas.
  - Inversiones en equipos de control de calidad.
  - Inversiones en sistemas y herramientas informáticas y uso nuevas tecnologías.
  - Contratación de personal.

**Responsable:** La responsabilidad de este plan recae sobre la Dirección General con la ayuda de los Directores del Departamento de Producción y Calidad para la recopilación de información de los equipos objeto de inversión y el asesoramiento de la empresa consultora.

**Plazos:** El estudio y recopilación de la información se realizarán en 2 meses. La presentación y finalización del plan dependerá de los plazos de las subvenciones a las que se pueda optar.

**Presupuesto:** Empresa consultora 6.000 € Este presupuesto puede ser muy beneficioso en el caso de obtener alguna de las subvenciones existentes.



**Objetivos y Estrategias relacionadas:** Aunque no se relaciona en el corto plazo con objetivos y estrategias de la compañía, si puede fortalecer nuestra posición financiera para acometer nuevos proyectos de inversión en el medio y largo plazo.

**Observaciones:** Aunque importante por la cuantía que podamos obtener, en ningún caso debemos depender de la obtención de las mismas para garantizar la viabilidad de nuestro proyecto.

**Identificación de Objetivos y Estrategias de CABLEMAS con los planes de acción propuestos.**

	Mejora estructura organizativa	Adecuación recursos productivos	Calidad y obtención ISO 9001	Homologaciones de las industrias	Elección de nuevos distribuidores	Mejora de la competitividad	Optimización de la Calidad de Servicio	Acciones de Comunicación	Obtención de Subvenciones
Objetivo de Ventas	✓	✓		✓	✓	✓			
Objetivo Participación	✓			✓	✓	✓			
Objetivo Rentabilidad	✓			✓		✓			
Objetivo Posicionamiento	✓		✓	✓			✓	✓	
Estrategias Corporativas	✓	✓							
Estrategia de Cartera	✓	✓							
Estr. Segmentación y Posicionamiento	✓		✓	✓		✓	✓		
Estrategia de Producto	✓	✓	✓						
Estrategia de Precios	✓					✓			
Estrategia de Distribución	✓				✓				
Estrategia de Comunicación	✓		✓					✓	

Tabla 5.20: Identificación de planes de acción con objetivos y estrategias



### PRESUPUESTOS PARA LOS PLANES DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN	Costes y gastos	Inversiones	Total Presupuesto Acción
Mejora estructura organizativa	6.000 €		6.000 €
Adecuación recursos productivos	P. Generales	370.000 €	370.000 €
Calidad y obtención ISO 9001	21.000 €	40.000 €	61.000 €
Homologaciones de las industrias	12.000 €		12.000 €
Elección de nuevos distribuidores	7.000 €		7.000 €
Mejora de la competitividad	P. Generales		
Optimización de la Calidad de Servicio	P. Generales		
Acciones de Comunicación	37.000 €		37.000 €
Obtención de Subvenciones	6.000 €		6.000 €
Obtención de Subvenciones	89.000 €	410.000 €	499.000 €

Tabla 5.21: Presupuestos de planes de acción



## 5.7. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN.

El propósito del seguimiento y control del plan de marketing es asegurar que se alcanzan los objetivos establecidos. El proceso de control comprende cuatro fases: La definición de objetivos, medición de resultados, diagnóstico y acciones correctoras.

El objeto del proyecto no contempla el desarrollo de estas fases, no obstante se realiza un breve resumen de ellas.

- **La definición de objetivos y normas.**

Para poder ejercer el proceso de control sobre cualquier actividad, programa o plan es necesario que, previamente, se hayan definido, de forma clara y en términos cuantitativos, sus objetivos y normas de realización. El nivel de los objetivos es el que queda determinado en el apartado correspondiente de este plan por lo tanto la posterior medida se realizara en base a ellos.

- **La medida de resultados**

La segunda fase en el proceso de control, consistirá en medir el nivel de desempeño alcanzado con la ejecución de las actividades, programas o planes considerados. Para ello se realizaran mediciones de los siguientes parámetros: Volumen y evolución de ventas, análisis de la cuota de mercado, rentabilidad alcanzada, nivel de posicionamiento, análisis de costes y análisis financiero entre otras.

- **La detección de las desviaciones.**

Compara la medida de resultados con los objetivos fijados para conocer si se han producido desviaciones. Se establecerán intervalos de tolerancia alrededor de los objetivos fijados para conocer si la desviación es o no significativa.

- **Adopción de las medidas correctivas.**

Una vez que las desviaciones han sido detectadas, es necesario explicitar las causas que las han provocado, con objeto de tomar las medidas correctoras oportunas. Por otra parte la acción correctora no debe actuar sobre los objetivos, que permanecen inalterados, pero si puede modificar la dotación de medios y recursos necesarios para alcanzarlos.

## **6. ANALISIS DE VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA**

En este análisis se desarrolla el estudio de la viabilidad, tanto económica como financiera, del proyecto *CABLEMAS*. Para ello, utilizaremos distintas técnicas e instrumentos que nos determinen hacer efectiva la inversión o descartarla.

Los promotores de *CABLEMAS* están interesados en los aspectos financieros que caracterizan a este proyecto, con fines de planificación y de control, análisis y evaluación de la inversión y planificación de recursos necesarios que permitan llevar a la practica la iniciativa.

Dividiremos este análisis en los siguientes puntos:

- Análisis de costes
- Calculo del punto de equilibrio
- Calculo del capital circulante
- Análisis de la inversión (Viabilidad económica y financiera)
- Cuenta previsional de resultados y Balances de situación

## **6.1. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES DE *CABLEMAS***

Los costes o gastos que se originan normalmente en la empresa pueden clasificarse, en función de su variabilidad y en relación al nivel de actividad, en dos grupos básicos.

- Costes fijos, independientes del volumen de producción.
- Costes variables, proporcionales (en términos aproximados) al volumen producido.

### **• Costes Fijos**

Los costes fijos son aquellos que permanecen relativamente constantes cualquiera que sea el nivel de producción o actividad. Hacemos la salvedad, que esta constancia no debe interpretarse rígidamente, pero es la forma de poder realizar este análisis.

Los costes fijos analizados para el comienzo de la actividad de *CABLEMAS* son los que aparecen en la tabla 6.1 y básicamente vendrán determinados por la propia estructura de la empresa. Ejemplo de este tipo de coste lo encontramos en:

- Alquileres y arrendamientos
- Servicios profesionales
- Gastos de conservación
- Primas de seguros
- Publicidad y relaciones públicas
- Sueldos y cargas de personal directivo, comercial y administración
- Amortizaciones
- Gastos financieros de prestaciones bancarias básicamente a largo plazo

### **• Costes variables**

Los costes variables son aquellos que varían proporcionalmente con el volumen de producción y están directamente relacionados con la cantidad de producto fabricado. Esto debe también considerarse de forma flexible ya que es muy probable que alguno de estos costes puedan variar de forma no proporcional al modificarse las cantidades producidas.

Ejemplo de este tipo de coste lo encontramos en:

- Materia prima y otros aprovisionamientos
- Salarios y cargas sociales de mano de obra directa
- Gastos de suministros y comunicaciones
- Transportes y logística
- Gastos financieros por operaciones de compraventa

Tras un estudio detallado de los costes variables que intervienen en la actividad de la empresa se han determinado los porcentajes de los mismos sobre el precio original de ventas. Estos porcentajes quedan también detallados en la siguiente tabla.

<b>RELACION DE COSTES DE CABLEMAS</b>		
<b>COSTES VARIABLES</b>		
	<b>%</b>	
Costes materia prima y aprovisionamiento	57,0%	
Salarios y cargas sociales MOD ( eventual )	6,0%	
Gastos de reparaciones	0,7%	
Suministros	1,6%	
comunicaciones	1,4%	
Transportes	2,0%	
servicios profesionales externos	1,0%	
Otros costes y gastos variables	2,5%	
<b>TOTAL COSTES VARIABLES</b>	<b>72,2%</b>	
<b>COSTES FIJOS</b>		
	<b>IMPORTES</b>	<b>IMPORTES</b>
	<b>Pesetas</b>	<b>Euros</b>
Arrendamiento y alquileres	36.604.920	220.000
Servicios profesionales ( Fijos )	2.994.948	18.000
Conservacion	1.580.667	9.500
Primas de seguro	2.578.983	15.500
Publicidad y relaciones publicas	5.324.352	32.000
Sueldos MOD fabricacion ( personal Fijo)	23.294.040	140.000
Sueldos y cargas sociales estructura	46.588.080	280.000
Amortizaciones	24.749.918	148.750
Otros costes y gastos fijos	10.815.090	65.000
<b>TOTAL COSTES FIJOS</b>	<b>154.530.998</b>	<b>928.750</b>

Tabla 6.1: Relación de Costes Fijos y variables de *CABLEMAS*

Esta estructura de costes pretende ser un reflejo de la realidad productiva de *CABLEMAS* pero con total seguridad no será invariable en el tiempo, es más, será distinta cada año aunque para el objeto del estudio sea inicialmente válida.

## 6.2. CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se desarrolla a continuación, una técnica de gran utilidad para evaluar la gestión de la empresa desde un punto de vista interno, el estudio del punto de equilibrio a través del análisis de la relación coste volumen - beneficio.

Esta técnica, también conocida como apalancamiento operativo, se basa en el efecto, favorable o desfavorable, que la existencia de costes fijos produce sobre la rentabilidad de la empresa al variar el volumen de la actividad, entendido como volumen de producción o ventas.

Una empresa se encuentra equilibrada o en el “punto de equilibrio” cuando el importe de sus ingresos por ventas iguala exactamente el importe de todos sus costes y gastos; esto es, cuando el beneficio neto de la empresa es nulo.

El análisis y evaluación de la relación entre nivel de producción, costes y beneficios permite a la dirección de la compañía valorar los efectos de las decisiones actuales sobre los beneficios futuros.

El cálculo del punto de equilibrio podemos hacerlo de forma analítica y también podemos representarlo de forma gráfica.

Si consideramos las siguientes magnitudes y variables:

U = Volumen de producción en el punto de equilibrio

I = Ingresos totales por ventas

C<sub>t</sub> = Costes totales

C<sub>f</sub> = Costes fijos

C<sub>v</sub> = Costes variables    c<sub>v</sub> = Costes variables unitarios

P = Precio de ventas unitario

V = Volumen de producción en unidades

Los ingresos totales vendrán dados por:

$$I = P * V$$

Los costes totales por:

$$C_t = C_f + C_v = C_f + V * c_v$$



Y el Beneficio se deduce de:

$$B = I - C_t = P * V - (C_f + V * c_v) = V (P - c_v) - C_f$$

En el punto de equilibrio el beneficio, es por definición, nulo y entonces tendremos:

$$B = 0 \rightarrow B = V (P - c_v) - C_f = 0$$

Si definimos a  $V = U$  en el punto de equilibrio

$$U = C_f / (P - c_v)$$

Para realizar el cálculo analítico necesitaremos conocer el nivel de ingresos y en particular el precio medio de ventas por unidad de producto. Los costes fijos y variables ya se habían relacionado en el apartado anterior.

- **Ingresos por ventas**

Para el cálculo de los ingresos por ventas se ha calculado el precio medio por unidad de producto, partiendo de los volúmenes de facturación y las cantidades producidas.

Se han conseguido los datos de producción en cantidad de metros totales de los dos principales fabricantes del mercado y los volúmenes de éstos ya los habíamos expuestos en el análisis de la competencia.

- **Draka Cables**

Cantidad producida año 2001: 7, 35 millones de metros

Volumen de facturación 2001: 2380 millones de pesetas

P. medio = 323.81 ptas./m = 1.95 €/m

- **General Cable**

Cantidad producida año 2001: 4.12 millones de metros

Volumen de facturación 2001: 1420 millones de pesetas

P. medio = 344.66 ptas./m = 2.07 €/m



Si hacemos la suposición de que las ventas de distintos tipos de cables han sido similares en ambas fabricas, podemos deducir que el precio medio de General Cable se encuentra un 6.15% por encima de Draka Cable, que coincide con los datos aportados en el análisis de la competencia cuando se afirma que los precios de General Cable son superiores a los de la media del mercado entre un 5 y un 10 %.

Si seguimos nuestra estrategia de precios, el precio de ventas de ventas se situará entre un 3% y un 5% por debajo del precio medio del mercado que estaba marcado por los precios de Draka Cables. Tomemos como referencia una media del 4%

$$P \text{ medio } CABLEMAS = 1.95 \text{ €m} \times 0.96 = 1.87 \text{ €m}$$

- **Costes Fijos y variables**

Tal y como se refleja en la tabla 6.1 se conoce la relacion existente entre costes fijos y variables de la empresa:

- Los Costes variables representan, segun el cuadro de costes de la tabla 6.1, el 72,2% del precio de venta, por lo tanto  $c_v = 0,722 P$
- Los costes fijos ascienden a un total de 928.750 €

Conociendo el valor de todas las variables podemos aplicar la formula analitica:

$$U = C_f / (P - c_v)$$

$$C_f = 928.750 \text{ Euros}$$

$$P = 1.87 \text{ €m}$$

$$c_v = 0,722 \times P = 0,722 \times 1,87 \text{ €m} = 1.350 \text{ €m}$$

$$U = C_f / (P - c_v) = \frac{928.750}{1,87 - 1,350} = 1.786.058 \text{ mts.}$$

Esto nos viene a indicar que la cantidad a fabricar por CABLEMAS, para alcanzar el punto de equilibrio, se encuentra cercana a los 1.8 millones de metros.

También podemos deducir que el volumen de ventas que esa cantidad representaría 3.340.000 euros (unos 555 millones de pesetas).

Teniendo en cuenta que es más que probable que la estructura de costes se vea beneficiada al aumentar las unidades producidas podemos afirmar que el punto de equilibrio se encuentra entre los 530 a 560 millones de pesetas de facturación o expresado en euros entre los 3,18 y los 3.37 millones.

Podemos representar estos cálculos mediante el gráfico Coste Volumen – Beneficio tal y como aparece en el siguiente cuadro.

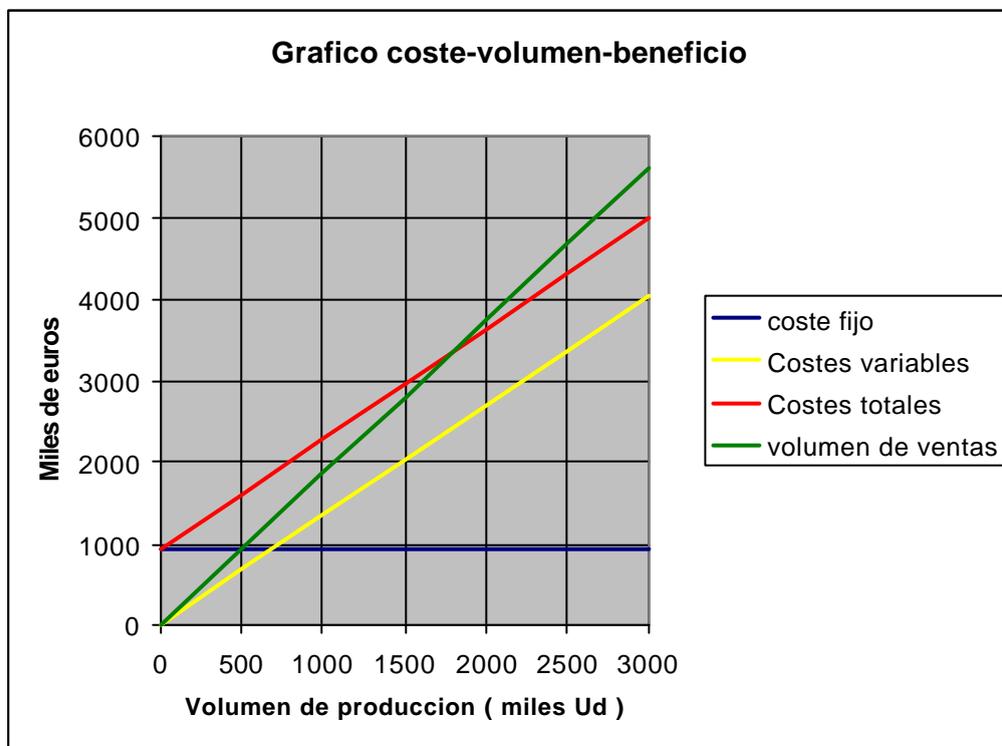


Figura 6.1: Analisis Grafico del punto de equilibrio

### **6.3. CALCULO DEL CAPITAL CIRCULANTE**

El activo y el pasivo circulante suponen un porcentaje muy significativo de la utilización y fuente de fondos respectivamente y por lo tanto una adecuada gestión de activo y pasivo circulante resultará esencial para la buena marcha de CABLEMAS.

La diferencia existente entre activo y pasivo circulante determinará el capital circulante que tendrá que ser financiado mediante fondos y reservas permanentes de la compañía.

$$\text{Capital circulante} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

$$\text{Capital circulante} = \text{Reservas permanentes} - \text{Activo fijo}$$

Por lo tanto, las necesidades de recursos permanentes vienen dadas con el objetivo de financiar el activo fijo y el capital circulante. Habitualmente son mas evidentes las necesidades para financiar el activo fijo, pero no menos importantes son las necesidades de financiación del activo circulante ya que este es vital para desarrollar la propia actividad.

Para cada conjunto determinado de politicas funcionales, en materia de aprovisionamiento, producción, venta y crédito, pagos diversos y financiación de proveedores, existirá un cierto fondo de maniobra mínimo ó nivel mínimo de Capital circulante.

Aunque este valor no sea de total coincidencia con el calculado a partir de los valores del Balance de situación, ya que recogerá todas las disminuciones que se hayan producido en la aplicación de las políticas y de otros aspectos relacionados de la financiación a corto plazo, resulta así que el fondo de maniobra mínimo puede servir de referencia a efecto de la previsión de necesidades.

Por lo tanto, el fondo de maniobra mínimo es de interés al comienzo de la actividad de una compañía o cuando las condiciones de explotación sean modificadas. En el caso de CABLEMAS se realizará este cálculo para el primer año de actividad. El modelo de cálculo se basa en la determinación de inmovilizaciones positivas y negativas, calculando el capital circulante por la diferencia entre ambas.

Antes de proceder al cálculo anteriormente mencionado es interesante estudiar y analizar el llamado “ periodo de maduración “, este se define como el tiempo que transcurre entre la adquisición de materias primas y el cobro del producto derivado de las ventas. Se determinará, basicamente, a partir del ciclo de explotación tal y como se esquematiza en la siguiente figura.



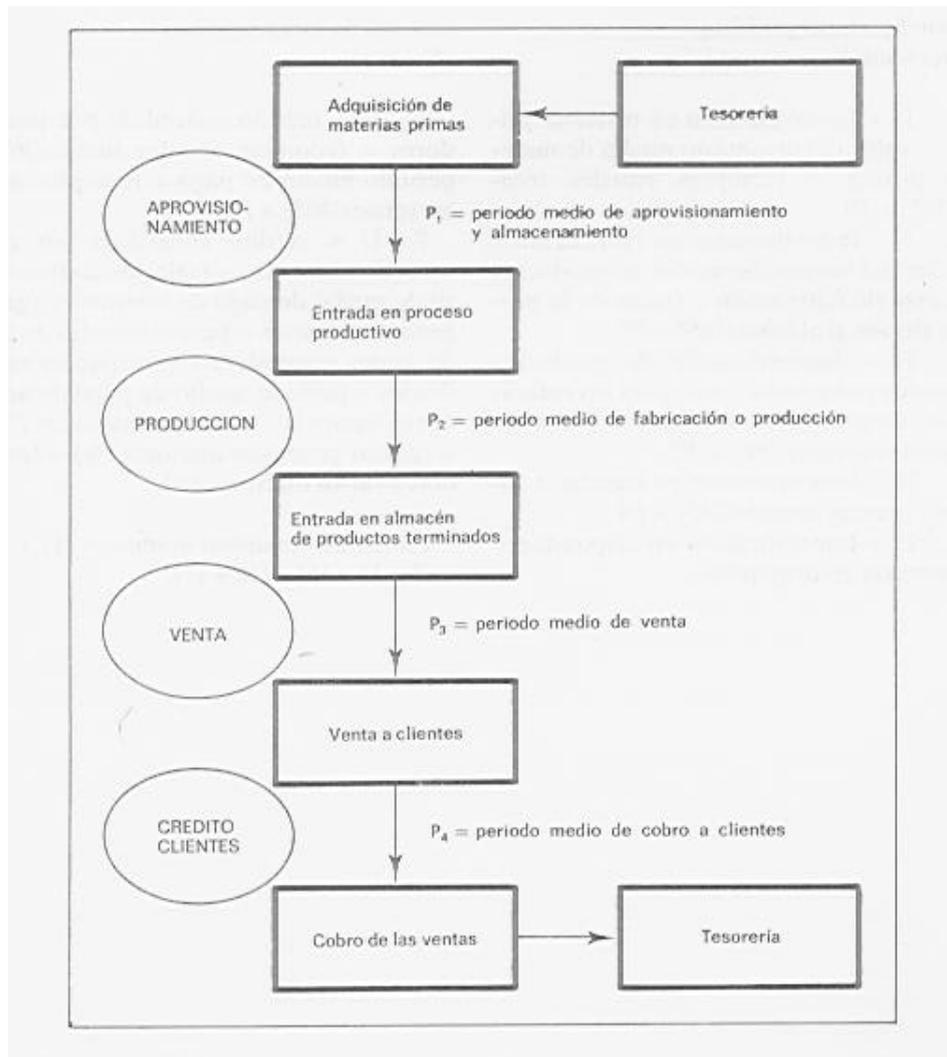


Figura 6.2 : Elementos del ciclo de explotación, periodo de maduración

Por consiguiente, el periodo de maduración (PM) queda determinado por la siguiente expresión:

$$PM = P_1 + P_2 + P_3 + P_4$$

Y viene a ser una expresión del ritmo de funcionamiento de la empresa.

Atendiendo a esta justificación procedemos a calcular las inmovilizaciones positivas y negativas.

- Inmovilizaciones positivas (Inversiones)

$I_1$  = Inmovilización en Materias primas ó inventario medio de materias primas

$I_2$  = Inmovilización en fabricación ó inventario medio de producto en curso

$I_3$  = Inmovilización de producto acabado ó inventario medio de producto acabado

$I_4$  = Inmovilización de cuentas a cobrar

$I_5$  = Inmovilización en disponibles ( Banco y caja)

- Inmovilizaciones negativas (Créditos)

$I_6$  = Créditos concedidos por proveedores

$I_7$  = Créditos concedidos por otros acreedores a corto ( $I_7$  recoge salarios, gastos generales y acreedores varios teniendo en cuenta su periodo medio de pago)

- Fondo de maniobra (FM)

$$FM = (I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5) - (I_6 + I_7)$$

El calculo de estas inmovilizaciones puede efectuarse aplicando las siguientes expresiones:

$$I_1 = (\text{Compras anuales} / 365) \times P_1$$

$$I_2 = (\text{Valor de la producción anual al coste} / 365) \times P_2$$

$$I_3 = (\text{Valor de ventas al coste} / 365) \times P_3$$

$$I_4 = (\text{Ventas anuales} / 365) \times P_4$$

$$I_5 = \text{Inversión en disponible ( Bancos y caja)}$$

$$I_6 = (\text{Compras anuales} / 365) \times (P_6)$$

$$I_7 = (\text{Salarios anuales} / 365) P_7 + (\text{Otros gastos generales} / 365) P_8$$

### Calculo del Fondo de Maniobra

En primer lugar habra que realizar las estimaciones y cálculos necesarios de las distintas variables anteriormente relacionadas:

- **Compras anuales: 1.624.500 €**

Se han considerado todo el apartado de compras incluyendo materias primas y aprovisionamientos teniendo en cuenta su representatividad sobre las ventas (57%).

- **Valor de la producción anual al coste: 2.342.500 €**

Para el cálculo de la producción al coste se han considerado todos aquellos costes directos, no se incluyen ni los gastos de comercialización ni todos aquellos costes que se originan con posterioridad a la fabricación del producto. Se ha estimado que viene representado por el 65% de los gastos variables mas 490.000 € de gastos fijos.

$$PA_C = 2.850.000 * 0.65 + 490.000 = 2.342.500 \text{ €}$$

- **Valor de las ventas al coste: 2.686.450 €**

Se deduce de los costes y gastos totales deduciendo los gastos de comercialización, se ha estimado que los gastos de comercialización suponen el 1º año un total de unos 300.000.- €

$$VAC = (2.986.450 - 300.000) = 2.686.450 \text{ €}$$

- **Ventas anuales: 2.850.000 €**

Son las cifras de ventas objetivas para el 1º año de actividad de la compañía.

- **Inversión en disponible: 35.000 €**

Es una estimación de cantidades medias que deben tener las cuentas de bancos y caja.

- **Salarios anuales: 591.000 €**

Contemplamos las cargas salariales anuales de la compañía. También se contemplan las cargas sociales a cargo de la empresa.

- **Gastos generales y otros acreedores: 622.000.- €**

Se contempla aquí el resto de gastos generales y otros acreedores de la compañía el 1º año de actividad no se incluyen sueldos, materias primas y amortizaciones.

A continuacion se detallan los periodos medios del ciclo :

- $P_1$  = Periodo medio de almacenamiento de materias primas es de 15 días.
- $P_2$  = Periodo medio de fabricación será de 20 días teniendo en cuenta el diseño del proceso seleccionado
- $P_3$  = Periodo medio de permanencia en stock será de 10 días. En un principio no se pretende tener un stock de productos acabados pero este colchon es necesario para completar pedidos en curso, optimizar lotes a nivel logístico y de transporte y cubrir el margen necesario desde la salida de productos a la realizacion de la factura.
- $P_4$  = El plazo medio de cobro de clientes es de 90 días desde la fecha de facturación.
- $P_6$  = Periodo medio de pago a proveedores es también de 90 días. Si establecemos una fecha de vencimiento para realizar nuestros pagos este periodo medio puede considerarse de 105 días.
- $P_7$  = Periodo medio de pago de salarios es de 15 días ya que se realiza un solo pago al mes.
- $P_8$  = Periodo medio de pago a otros acreedores es de 15 días ya que también se considera que se paga a final de cada mes.

Se procede a continuacion a realizar el calculo de los Inmovilizados

- $I_1 = (\text{Compras anuales}/365) \times P_1 = (1.624.500/365) \times 15 = \mathbf{66.760 \text{ €}}$
- $I_2 = (\text{Valor producción anual al coste}/365) \times P_2 = (2.342.500/365) \times 20 = \mathbf{128.356 \text{ €}}$
- $I_3 = (\text{Valor ventas anuales al coste}/365) \times P_3 = (2.686.450/365) \times 10 = \mathbf{73.601 \text{ €}}$
- $I_4 = (\text{Ventas anuales}/365) \times P_4 = (2.850.000/365) \times 90 = \mathbf{702.740 \text{ €}}$
- $I_5 = \text{Inmovilizado en disponible} = \mathbf{35.000.- \text{ €}}$
- $I_6 = (\text{Compras anuales}/365) \times P_6 = (1.624.500/365) \times 105 = \mathbf{467.322 \text{ €}}$
- $I_7 = (\text{Salarios anuales}/365) \times P_7 + (\text{otros gastos}/365) \times P_8 =$   
 $(591.000/365) \times 15 + (622.000/365) \times 15 = \mathbf{49.849 \text{ €}}$

Podemos calcular de forma definitiva el fondo minimo de maniobra necesario

$$\text{(FM) Fondo maniobra} = (I_1+I_2+I_3+I_4+I_5) - (I_6+I_7) = 489.286 \text{ €}$$

Redondeando la cifra anterior afirmamos que el capital circulante necesario para el primer año de actividad de la empresa CABLEMAS es de 490.000 €

$$\text{Capital Circulante} = 490.000 \text{ €}$$

## 6.4 ANALISIS DEL PROYECTO DE INVERSION

Si hablamos de inversión en el marco de la actividad empresarial nos referimos a toda inmovilización estable de fondos, es decir, activos que implican la inmovilización de fondos durante más de un año con expectativas de generación de ingresos a corto plazo.

La compra de activos fijos constituye una decisión de carácter estratégico, ya que condicionará la evolución de la empresa durante un largo periodo de tiempo. De este carácter estratégico, se deriva la necesidad de analizarlas con detenimiento antes de acometerlas ya que su liquidación prematura, una vez realizadas, puede dar lugar a pérdidas importantes.

El proyecto de inversión a efectos de evolución económica vendrá caracterizado por los siguientes parámetros:

- **El horizonte temporal (HT)**

Es de difícil determinación y se define por el tiempo transcurrido desde el inicio de la inversión hasta que se deja de producir ingresos o desembolsos. Para su estimación se utilizan criterios como la vida física del proyecto, vida técnica – comercial o la vida tecnológica.

- **La dimensión del proyecto (DM)**

Se refiere al tamaño del proyecto, el criterio empleado generalmente para su estimación es el cálculo del total de fondos que absorbe, para cubrir su inmovilizado y el capital circulante necesario.

$$DM = AF + CC$$

- **Los Flujos de caja (CF)**

Serán el resultado de los fondos de caja que se generan durante toda la vida del proyecto de inversión. Para cada periodo se calcularán dichos flujos y básicamente dicho cálculo se realizará sumando al Beneficio Neto después de impuestos las amortizaciones correspondientes.

### **Evaluación económica del proyecto de inversión**

La evaluación económica del proyecto de inversión requiere la valoración de las dimensiones de liquidez y rentabilidad.

La liquidez del proyecto de inversión puede definirse como la capacidad para transformar en dinero sus activos, a través del proceso de explotación. Los criterios, sin duda, más utilizados son el periodo de recuperación o Pay Back (PB) y el Valor Actual Neto (VAN)

Por rentabilidad de un proyecto se entiende su capacidad para proporcionar rendimientos rentas o beneficios. Asociado a este concepto básico existen diversas formas de medir la rentabilidad. Estas formas quedan determinadas por el cálculo de parámetros como la Rentabilidad Media (RM), la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) y el Índice Coste Beneficio (ICB)

- **Pay back o periodo de recuperación**

Se define el tiempo de recuperación o Pay Back (PB) como el plazo de tiempo que ha de transcurrir para recuperar la inversión realizada o lo que es lo mismo para que los flujos de caja acumulados se anulen. En este sentido un proyecto será más líquido cuanto menor sea su periodo de recuperación.

El método del PB es muy sencillo de calcular, pero introduce graves limitaciones

1. No considera el valor cronológico del dinero, es decir, no tiene en cuenta la tasa de actualización del dinero
2. Solo contempla la inversión hasta el momento de su recuperación no considerando los flujos de caja posteriores a ese instante.

Como corrección de estas dos limitaciones podemos utilizar el llamado Valor actual neto de la inversión

- **VAN ( Valor actual neto)**

Este parámetro se corresponde a la suma de ahorros netos anuales, actualizados para el año cero a lo largo de la vida del proyecto. El VAN vendrá determinado por la expresión

$$VAN = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(i + r)^i}$$

Siendo

$CF_i$  = Flujo de caja año  $i$

$r$  = Tasa de actualización

$n$  = Años del estudio del proyecto

Si el tiempo del estudio no es muy dilatado y la tasa de actualización es realista puede aportar valores más fiables que el PB y orientar sobre la financiación del proyecto.

- **Rentabilidad Media (RM)**

Se define como el cociente entre el beneficio medio después de impuestos y la inversión media

$$RM = \frac{\sum_{i=1}^n BDI_i / n}{\sum_{i=1}^n IM_i / n} = \frac{\sum_{i=1}^n BDI_i}{\sum_{i=1}^n IM_i}$$

El cálculo del beneficio medio no implica mayor complicación y para el cálculo de la inversión media se opta por considerar el valor de la inversión de cada periodo, determinando después el valor medio.

El método de la Rentabilidad media (RM) introduce también la limitación de no tomar en consideración el valor cronológico del dinero valorando igual los beneficios futuros que los presentes.



- **Tasa interna de rentabilidad (TIR)**

Se define como el tipo de interés o tasa de descuento que hace que el Valor actualizado neto (VAN) se anule.

$$VAN = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1 + TIR)^i} = 0$$

Esta tasa representa el tipo de interés compuesto que se percibe, durante la vida de la inversión, por la inmovilización del Capital invertido.

La regla de decisión para seleccionar un proyecto de inversión cuando se evalúa por medio de este criterio consiste en comparar su TIR con una tasa de corte que expresa la rentabilidad mínima exigida por la empresa en sus proyectos.

- **TIRC (TIR corregida)**

La TIR corregida viene a cubrir limitaciones que posee la TIR y es suponer que los flujos de caja intermedios se reinviertan a esa misma tasa de interés y esto no es real, ya que difícilmente se conseguirán estos rendimientos.

Por otra parte, si existieran flujos de caja intermedios negativos la TIR nos proporcionaría más de una solución, lo cual también se aparta de la realidad.

Para deducir la TIRC se calculan los flujos de caja acumulados, si este es positivo tendremos una entrada de tesorería que reinvertimos a una tasa adecuada media y si el saldo acumulado es negativo, tendremos una pérdida de tesorería que financiamos a un coste financiero, habitualmente es utilizado el coste medio del capital.

- **Indice coste beneficio (ICB)**

Este índice se calcula como cociente entre la suma de los flujos de caja futuros actualizados según una tasa de descuento y el desembolso de la inversión.

$$\text{ICB} = \frac{\sum_{i=1}^n (CF_i / (1+K)^i)}{-CF_0}$$

Dicho índice nos da una relevancia de la bondad de la inversión exigiéndose en cualquier caso un  $\text{ICB} > 1$  ó lo que es lo mismo un  $\text{VAN} > 0$

### **Análisis de viabilidad económica para el proyecto CABLEMAS**

Para el análisis y evaluación del proyecto de inversión de la empresa se ha utilizado una herramienta informática o hoja de cálculo y se parte de las siguientes hipótesis.

- La inversión se efectúa en su totalidad en el primer periodo al que denominamos año 0, con anterioridad al comienzo de la actividad de la compañía y se corresponde con la suma de activos fijos (tanto de la compra de la fabrica como de la inversión de mejora) y el capital circulante necesario. Los flujos de caja se consideran que se producen al final de cada uno de los periodos.
- Respaldados por la experiencia y la vida útil de los activos fijos, el horizonte de la inversión se estima a 10 años que se considera un plazo medio razonable.
- Los ingresos por ventas irán creciendo durante los 3 primeros años de actividad que corresponde a la etapa de lanzamiento y crecimiento de la compañía y a partir de este año se mantendrán constantes hasta el final de la inversión. Esto es debido a que a partir del tercer año la capacidad de la planta a llegado a su punto máximo y para poder seguir creciendo necesitaríamos aumentar la inversión inicialmente prevista y esto correspondería al analisis de otro proyecto de inversion que puede realizarse en el futuro.
- Elegimos un sistema de amortización acelerada a 10 años (por sumas de numeros digitos) que esta autorizado por la administración.
- Tambien consideraremos que las posibles perdidas, si las hubiere, en la cuenta de explotacion deben ser compensadas a nivel de impuesto sobre sociedades en el año o años inmediatamente posteriores.
- Aunque el impuesto sobre sociedades es del 35 % se estima que por la política fiscal, las deducciones y desgravaciones fiscales y la propia experiencia de los asesores lo podemos situar en el 30 %.
- La estimación del valor residual de la inversion al final del horizonte temporal vendra dada por la suma del capital circulante integro mas el 20 % de los activos fijos. Obviamente, al haberse amortizado en su totalidad el activo fijo esto supondría un ingreso extraordinario y como tal sujeto al impuesto sobre sociedades (se estimó en un 30 %)

Teniendo en cuenta todos estos datos se ha realizado un análisis de la inversión utilizando una hoja de calculo. En él básicamente se ha realizado el calculo de los flujos de caja resultantes en cada periodo y se han obtenido el tiempo de recuperación o Pay Back, la TIR y la TIRC (Tabla 6.2).

ACTIVOS FIJOS	780.000 €	TIR	27,5%
MEJORA ACTIVOS FIJOS	410.000 €	TIRC	18,9%
CAPITAL CIRCULANTE	490.000 €	PB (AÑOS)	3,68
TOTAL INVERSION	1.680.000 €		
TIEMPO DE AMORTIZACIÓN	10		

AÑO	TOTAL INVERSION	INGRESOS EXPLOTACION	COSTES VARIABLES	COSTES FIJOS SIN AMORTIZ	AMORTIZACION	BENEFICIO A / IMPUESTOS	IMPUESTO SOCIEDADES 30%	BENEFICIO NETO	VALOR REALIZACION	FLUJO DE CAJA	CF ACUMULADO
0	1.680.000 €									-1.680.000 €	-1.680.000 €
1		2.830.000 €	2.043.260 €	780.000 €	216.364 €	-209.624 €	0 €	-209.624 €		6.740 €	-1.673.260 €
2		4.830.000 €	3.487.260 €	780.000 €	194.727 €	368.013 €	47.517 €	320.496 €		515.223 €	-1.158.037 €
3		6.100.000 €	4.404.200 €	780.000 €	173.091 €	742.709 €	222.813 €	519.896 €		692.987 €	-465.049 €
4		6.100.000 €	4.404.200 €	780.000 €	151.455 €	764.345 €	229.304 €	535.042 €		686.496 €	221.447 €
5		6.100.000 €	4.404.200 €	780.000 €	129.818 €	785.982 €	235.795 €	550.187 €		680.005 €	901.452 €
6		6.100.000 €	4.404.200 €	780.000 €	108.182 €	807.618 €	242.285 €	565.333 €		673.515 €	1.574.967 €
7		6.100.000 €	4.404.200 €	780.000 €	86.545 €	829.255 €	248.776 €	580.478 €		667.024 €	2.241.991 €
8		6.100.000 €	4.404.200 €	780.000 €	64.909 €	850.891 €	255.267 €	595.624 €		660.533 €	2.902.523 €
9		6.100.000 €	4.404.200 €	780.000 €	43.273 €	872.527 €	261.758 €	610.769 €		654.042 €	3.556.565 €
10		6.100.000 €	4.404.200 €	780.000 €	21.636 €	894.164 €	339.649 €	554.515 €	728.000 €	1.304.151 €	4.860.716 €

Tabla 6.2: Calculo de flujos de caja y análisis de inversión



Teniendo en cuenta la inversión analizada podemos hacer las siguientes afirmaciones:

- El proyecto de inversión es rentable y por lo tanto viable económicamente, esto se demuestra por los valores de los parámetros calculados
- La TIR obtenida es del 27 % y la TIRC es del 18,9%, valores que podemos considerar muy positivos.
- También se ha obtenido el periodo de recuperación de la inversión, siendo el PB de 3.68 años. Este periodo también puede ser considerado como aceptable teniendo en cuenta la importancia de la inversión realizada y el hecho de ser un proyecto de nueva actividad. Claramente el crecimiento hubiera sido mas lento y por lo tanto la recuperación también si no se contara con el apoyo de las empresas Tecnos y Cableservicio.
- Tal y como cabría prever el primer año nos situamos en perdidas para comenzar a obtener beneficios con posterioridad. Esto tendrá un efecto sobre los impuestos futuros, tal y como se puede apreciar en la tabla de flujos, debido a que dichas perdidas pueden ser compensadas en los ejercicios futuros. Otro efecto sobre los impuestos lo podemos apreciar en el año 10 debido a la recuperación del valor residual de los activos fijos.
- Los flujos de caja asciende conforme la empresa alcanza su máxima capacidad productiva. El flujo de caja del primer año, aunque positivo, es de poca cuantía y claramente insuficiente para abordar cualquier posible financiación externa.

Una vez analizado el proyecto de inversión en cuanto rentabilidad económica ha de realizarse el estudio de viabilidad financiera teniendo en cuenta el sistema de financiación elegido y a la vez posible si contamos con fuentes ajenas.

En definitiva pretendemos conocer si con los flujos de caja, podemos hacer frente a los compromisos de los prestamos y el aumento del capital circulante necesario para los años donde las ventas aumentan.

### Análisis de viabilidad financiera

Toda actividad que ejerce la empresa, desde la más elemental, hasta la más compleja, no puede llevarse a cabo sin contar con los recursos de capital necesarios. Los recursos de capital, aplicados al ejercicio de actividad empresarial, constituyen la estructura financiera de la empresa.

El objetivo de la empresa no reside en la búsqueda de un óptimo financiero sino en encontrar el equilibrio financiero con el activo empresarial, por lo tanto la estructura financiera óptima es aquella que sostiene la política de inversiones. Es decir, son las necesidades de inversión (liquidez, riesgo y rentabilidad) las que marcan las decisiones de financiación.

NECESIDADES INVERSIÓN	RECURSOS FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Activos fijos.</li><li>• Activos circulantes.</li><li>• Liquidez</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fondos propios.<ul style="list-style-type: none"><li>- Capital.</li><li>- Reservas.</li></ul></li><li>• Recursos ajenos.<ul style="list-style-type: none"><li>- Obligaciones.</li><li>- Créditos largo plazo.</li><li>- Créditos corto plazo.</li></ul></li></ul>

Basándonos en el análisis interno de situación financiera recordamos la disponibilidad en esta materia:

- **Recursos propios**

Como recursos propios financieros se encuentra, al comienzo de la actividad, solo el capital social mediante la aportación de los socios, de acuerdo a su participación accionarial. Este Capital asciende a 600.000 €

No se cuenta con ningún otro recurso propio, ya que aunque pudiéramos recibir subvenciones sin obligación a devolución, no podemos considerarlas debido a dos razones: La incertidumbre de recibirlas y el momento en el que se harían efectivas, que en ningún caso, se producirá con anterioridad al comienzo de la actividad.

- **Recursos ajenos:**

Tal y como se ha podido analizar los promotores de esta iniciativa, debido a su dilatada experiencia empresarial, disponen de credibilidad bancaria para conseguir financiación. Las garantías aportadas por estos no son objeto de este análisis.

Inicialmente la compañía podría disponer de dos fuentes de financiación a largo plazo: préstamo bancario y leasing.

Las características del préstamo serian las siguientes:

- Importe del préstamo 670.000 €
- Tipo de interes: 6.75 %
- Plazo: 10 años

Las condiciones del leasing se detallan a continuación:

- Importe del leasing: 410.000 € (para la inversión de mejora, nueva maquinaria)
- Tipo de interes: 7 %
- Plazo : 6 años

El leasing es un arrendamiento financiero y como tal en las cuentas reales de la empresa aparece como un gasto todos los años, por lo tanto no genera gastos financieros por intereses, pero a efectos del calculo a realizar parece mas adecuado considerarlo como un préstamo a largo plazo dividiendo su devolución en principal e intereses, sin que modifiquemos el cuadro de amortización. Esto queda justificado ya que lo que se pretende es analizar la viabilidad del proyecto y no conseguir con exactitud el estado de cuentas.

Lógicamente, la empresa puede disponer de otros medios de financiación a corto plazo pero este sistema de financiación, estudiado en el análisis interno, se determinara de acuerdo con las necesidades financieras de cada momento y quedara para un posterior análisis.

A continuacion, se estudia la repercusión que tendrá este sistema de financiación y básicamente se analizará si con los flujos de caja podemos atender todas las obligaciones contraídas de devolución del préstamo y pago del leasing así como las necesidades por el aumento del capital circulante.

Este estudio se realiza mediante la ayuda de una hoja de calculo. Los resultados obtenidos aparecen en las dos siguientes tablas:

La primera tabla servirá para obtener los flujos de caja resultante tras la financiación elegida y la segunda nos indicara el estado de la tesorería. En esta ultima se tendrá en cuenta el estado inicial de la tesorería que como se indico en el cálculo del capital circulante se situaba en 35.000 €

Para realizar estos cálculos, se ha tenido en cuenta, el ahorro de impuestos que supone el pago de intereses relativos a la propia financiación

El capital circulante, para los años siguientes, se deduce de aplicar, sobre las ventas previsibles de ese año, el porcentaje que este representa sobre las ventas del primero.

ACTIVOS FIJOS	780.000 €	CAPITAL	600.000 €	TASA LEASING	7,00%
MEJORA	410.000 €	LEASING	410.000 €	AÑOS LEASING	6
CIRCULANTE	490.000 €	PRESTAMO	670.000 €	TASA PRESTAMO	6,75%
TOTAL INVERSION	1.680.000 €			AÑOS PRESTAMO	10

AÑO	PRESTAMO			LEASING			C CIRCUL AÑO N+1	NECESIDADES FINANCIERAS	FLUJOS DE CAJA	AHORRO IMPUESTOS	FLUJOS DE CAJA LIBRES
	PRINCIPAL	INTERES	TOTAL	PRINCIPAL	INTERESES	TOTAL					
1	49.069 €	45.225 €	94.294 €	57.316 €	28.700 €	86.016 €	346.290 €	-526.600 €	6.740 €	22.178 €	-497.682 €
2	52.381 €	41.913 €	94.294 €	61.328 €	24.688 €	86.016 €	219.894 €	-400.204 €	515.223 €	19.980 €	135.000 €
3	55.916 €	38.377 €	94.294 €	65.621 €	20.395 €	86.016 €		-180.310 €	692.987 €	17.632 €	530.309 €
4	59.691 €	34.603 €	94.294 €	70.215 €	15.801 €	86.016 €		-180.310 €	686.496 €	15.121 €	521.308 €
5	63.720 €	30.574 €	94.294 €	75.130 €	10.886 €	86.016 €		-180.310 €	680.005 €	12.438 €	512.134 €
6	68.021 €	26.273 €	94.294 €	80.389 €	5.627 €	86.016 €		-180.310 €	673.515 €	9.570 €	502.775 €
7	72.612 €	21.681 €	94.294 €					-94.294 €	667.024 €	6.504 €	579.234 €
8	77.514 €	16.780 €	94.294 €					-94.294 €	660.533 €	5.034 €	571.273 €
9	82.746 €	11.548 €	94.294 €					-94.294 €	654.042 €	3.464 €	563.213 €
10	88.331 €	5.962 €	94.294 €					-94.294 €	1.304.151 €	1.789 €	1.211.646 €
	670.000 €	272.935 €	942.935 €	410.000 €	106.098 €	516.098 €		-2.025.217 €	6.540.716 €	113.710 €	4.629.209 €

Tabla 6.3: Calculo de financiación y flujo de caja resultante



AÑO	FINANCIACION				RECURSOS			TESORERIA		
	FLUJO CAJA DEUDA	CIRCULANTE	NECESIDADES CIRCULANTE	NECES. NETAS FINANCIACION	FLUJO CAJA PROYECTO	AHORRO IMPUESTOS	RECURSOS NETOS	SALDO INICIAL	DIFERENCIA RECURS Y FINAN.	SALDO FINAL
0		490.000 €								35.000 €
1	180.310 €	836.290 €	346.290 €	526.600 €	6.740 €	22.178 €	28.918 €	35.000 €	-497.682 €	-462.682 €
2	180.310 €	1.056.184 €	219.894 €	400.204 €	515.223 €	19.980 €	535.203 €	-462.682 €	135.000 €	-327.682 €
3	180.310 €	1.056.184 €		180.310 €	692.987 €	17.632 €	710.619 €	-327.682 €	530.309 €	202.627 €
4	180.310 €	1.056.184 €		180.310 €	686.496 €	15.121 €	701.618 €	202.627 €	521.308 €	723.935 €
5	180.310 €	1.056.184 €		180.310 €	680.005 €	12.438 €	692.443 €	723.935 €	512.134 €	1.236.068 €
6	180.310 €	1.056.184 €		180.310 €	673.515 €	9.570 €	683.084 €	1.236.068 €	502.775 €	1.738.843 €
7	94.294 €	1.056.184 €		94.294 €	667.024 €	6.504 €	673.528 €	1.738.843 €	579.234 €	2.318.077 €
8	94.294 €	1.056.184 €		94.294 €	660.533 €	5.034 €	665.567 €	2.318.077 €	571.273 €	2.889.350 €
9	94.294 €	1.056.184 €		94.294 €	654.042 €	3.464 €	657.506 €	2.889.350 €	563.213 €	3.452.563 €
10	94.294 €	1.056.184 €		94.294 €	1.304.151 €	1.789 €	1.305.940 €	3.452.563 €	1.211.646 €	4.664.209 €

Tabla 6.4: Evolución y estado de la tesorería (D/ Financiación 1)



Sobre la base de los resultados obtenidos se pueden hacer las siguientes observaciones:

- En la primera tabla, se aprecia que en el año 1 no podemos cubrir, mediante el flujo de caja del proyecto y el ahorro de impuestos, las necesidades financieras requeridas por los compromisos de devolución de préstamo, intereses y aumento del capital circulante necesario para garantizar la actividad del año 2. Esto se refleja en la columna flujos de caja libres.
- En el segundo año si se podrán cubrir la totalidad de las necesidades financieras indicadas pero no se conseguirán cubrir las acumuladas del año anterior.
- A partir del tercer año, previsiblemente, el proyecto genera flujos suficientes para hacer frente a la financiación y a las cantidades pendientes acumuladas de los años anteriores.
- Esta situación deducida de la tabla 6.3 queda claramente demostrada en la tabla 6.4 de estados de tesorería donde el saldo final a partir del tercer año es positivo, mientras en los dos años anteriores acumula un déficit importante.

La consecuencia de todo lo comentado es que para que este proyecto sea viable financieramente se ha de estudiar y proponer soluciones que resuelvan este problema de financiación durante los dos primeros años de actividad.

Dos posibles soluciones que pueden salvar esta situación serian:

- Aumentar la financiación a largo plazo con fondos ajenos
- Aumentar fondos propios

Se descartan estas soluciones, inicialmente, ya que el proyecto genera flujos suficientes para no aumentar el capital y un endeudamiento superior a largo plazo perjudicara a la empresa por el pago de intereses a partir del tercer año. En definitiva, no se consideran adecuadas por no proporcionar equilibrio financiero.

Por todo ello se decide que la mejor solución pasa por aumentar la financiación a corto plazo y para ello dispondríamos de varias alternativas:

- Prestamos bancarios a corto medio plazo (2 a 3 años)
- Descuento de cobros pendientes
- Propuesta de cambio en política de cobros (pronto pago)

El préstamo a corto plazo, aunque posible, no se va a considerar inicialmente si podemos salvar la situación con las otras dos alternativas.

En cuanto al cambio de política de cobros, esta puede ser posible solo con las empresas cercanas a esta iniciativa, *Tecnosa* y *Cableservicio*, con el resto de empresas y teniendo en cuenta su actuación habitual en esta materia difícilmente podríamos conseguirlo, y si se consiguiera, el tipo de descuento a realizar por pronto pago sería poco ventajoso.

Para el resto de empresas se podría utilizar el descuento de papel de las obligaciones de pago pendientes de cobro. Esta es una practica muy utilizada para salvar situaciones como las descritas y en general desequilibrios en la tesorería.

Estos dos tipos de financiación, que buscan el adelanto del plazo de cobros, van a disminuir el capital circulante, solucionando en gran medida el problema de tesorería analizado.

La estimación conservadora realizada en cuanto a condiciones para este tipo de financiación se describe a continuación:

- **Descuento**

- Se aplicara básicamente a ventas realizadas a empresas no vinculadas con *CABLEMAS*, ventas directas a cliente final y ventas a otros distribuidores seleccionados distintos a *Tecnosa* y *Cableservicio*. Este argumento es valido si consideramos que las entidades financieras tienen limitadas las cantidades por descuento cuando se trata de operaciones entre empresas con alguna vinculación.
- El Importe estimado, para los dos primeros años, es de la tercera parte de las ventas realizadas a estas empresas, lógicamente y de forma puntual podremos aumentar ese porcentaje si existiera algún desfase de tesorería debido a puntas de ventas en algún periodo.
- El tipo de interes pagado por este descuento será del 6.5 %, muy de acuerdo con las condiciones de mercado.
- Las limitaciones de las entidades no serán un problema ya que la empresa gozará de un riesgo superior a las cantidades descontadas.

- **Pronto Pago**

- Se utilizara para las operaciones realizadas con empresas del grupo, Tecnosya y Cableservicio. Hemos de tener en cuenta, que en los primeros años, el porcentaje de nuestras ventas mas elevado estará concentrado en estas operaciones.
- Las cantidades estimadas serán de  $2/3$  (66.6%) de las operaciones de ventas realizadas con las empresas asociadas. La desahogada situación financiera de estas, sin olvidar el interes que las mismas tienen en la iniciativa, facilita esta financiación a través de este sistema. El segundo año, se estima que solo será necesario que el 20 % de las operaciones se realicen en estas condiciones, aunque no debemos olvidar que en momentos puntuales podamos aumentar este porcentaje para cubrir situaciones de desequilibrio.
- El descuento por pronto pago, no obstante, también será ventajoso para estas empresas ya que las condiciones contemplarían un descuento del 8 % (anualizado).

Para analizar nuestra situación, teniendo en cuenta el efecto de esta financiación a corto plazo, se realizarán dos tablas. La primera, Tabla 6.5. analiza el efecto de este tipo de financiación a corto plazo sobre los flujos anuales, contando que en el cálculo de cantidades a adelantar por descuento o por pronto pago el plazo de pago medio de clientes es de 90 días.

La tabla 6.6 contempla el estado de la tesorería de forma anual.

Para hacer los siguientes cálculos se ha tenido en cuenta el efecto de ahorro de impuestos que genera el pago de intereses y la variación del capital circulante para cada uno de los años donde se utilice este tipo de financiación.

OTRAS VENTAS AÑO 1	835.000 €	VENTAS ASOCIADAS AÑO 1	1.995.000 €
OTRAS VENTAS AÑO 2	1.933.000 €	VENTAS ASOCIADAS AÑO 2	2.897.000 €
% DESCUENTO EFECTOS AÑO 1	33,3%	% PAGO CONTADO AÑO 1	66,6%
% DESCUENTO EFECTOS AÑO 2	33,3%	% PAGO CONTADO AÑO 2	20,0%
TASA DE DESCUENTO	6,5%	INT. P.PAGO (ANUALIZADO)	8,0%

AÑO	F DE CAJA D/ FINANCIACIÓN 1	FLUJOS LIBRES ACUMULADOS	DESCUENTO DE PAPEL		PRONTO PAGO		COSTES FINANCIEROS	AHORRO IMPUESTOS	SALDOS AÑOS 1 y 2	FLUJOS DE CAJA LIBRES
			CANTIDAD	COSTE	CANTIDAD	COSTE				
1	-497.682 €	-497.682 €	68.562 €	-4.456 €	464.740 €	-37.179 €	-41.636 €	12.491 €	6.475 €	-526.827 €
2	135.000 €	-362.682 €	158.718 €	-10.317 €	238.192 €	-19.055 €	-29.372 €	8.812 €	13.667 €	114.439 €
3	530.309 €	167.627 €								530.309 €
4	521.308 €	688.935 €								521.308 €
5	512.134 €	1.201.068 €								512.134 €
6	502.775 €	1.703.843 €								502.775 €
7	579.234 €	2.283.077 €								579.234 €
8	571.273 €	2.854.350 €								571.273 €
9	563.213 €	3.417.563 €								563.213 €
10	1.211.646 €	4.629.209 €								1.211.646 €
	4.629.209 €									4.579.504 €

Tabla 6.5: Calculo de flujos tras financiación 1 y 2



AÑO	FINANCIACION							RECURSOS			
	FLUJO CAJA DEUDA	COSTES PP DESCUENTO	CAPITAL CIRCULANTE	DESCUENTO Y PRONTO PAGO	CIRCULANTE D/ DESCUENTO Y PP	NUEVAS NECES. CIRCULANTE.	NEC NETAS FINANCIACION	FLUJO CAJA PROYECTO	AHORRO DE IMPUESTOS 1	AHORRO IMPUESTOS 2	RECURSOS NETOS
0			490.000 €		490.000 €						
1	180.310 €	41.636 €	836.290 €	533.302 €	302.988 €	-187.012 €	34.934 €	6.740 €	22.178 €	12.491 €	41.408 €
2	180.310 €	29.372 €	1.056.184 €	396.910 €	659.274 €	356.286 €	565.968 €	515.223 €	19.980 €	8.812 €	544.015 €
3	180.310 €		1.056.184 €		1.056.184 €	396.910 €	577.219 €	692.987 €	17.632 €		710.619 €
4	180.310 €		1.056.184 €		1.056.184 €		180.310 €	686.496 €	15.121 €		701.618 €
5	180.310 €		1.056.184 €		1.056.184 €		180.310 €	680.005 €	12.438 €		692.443 €
6	180.310 €		1.056.184 €		1.056.184 €		180.310 €	673.515 €	9.570 €		683.084 €
7	94.294 €		1.056.184 €		1.056.184 €		94.294 €	667.024 €	6.504 €		673.528 €
8	94.294 €		1.056.184 €		1.056.184 €		94.294 €	660.533 €	5.034 €		665.567 €
9	94.294 €		1.056.184 €		1.056.184 €		94.294 €	654.042 €	3.464 €		657.506 €
10	94.294 €		1.056.184 €		1.056.184 €		94.294 €	1.304.151 €	1.789 €		1.305.940 €

TESORERIA					
AÑO	SALDO INICIAL	NEC NETAS FINANCIACION	RECURSOS NETOS	DIFERENCIA RECURS Y FINAN.	SALDO FINAL
0					35.000 €
1	35.000 €	34.934 €	41.408 €	6.475 €	41.475 €
2	41.475 €	565.968 €	544.015 €	-21.953 €	19.522 €
3	19.522 €	577.219 €	710.619 €	133.399 €	152.921 €
4	152.921 €	180.310 €	701.618 €	521.308 €	674.229 €
5	674.229 €	180.310 €	692.443 €	512.134 €	1.186.363 €
6	1.186.363 €	180.310 €	683.084 €	502.775 €	1.689.137 €
7	1.689.137 €	94.294 €	673.528 €	579.234 €	2.268.372 €
8	2.268.372 €	94.294 €	665.567 €	571.273 €	2.839.645 €
9	2.839.645 €	94.294 €	657.506 €	563.213 €	3.402.858 €
10	3.402.858 €	94.294 €	1.305.940 €	1.211.646 €	4.614.504 €

Tabla 6.6: Evolución y estado de la tesorería (D/ Financiación 1 y 2)



A partir de las tablas anteriores podemos apuntar las siguientes observaciones y conclusiones:

- La columna de saldos años 1 y 2 de la Tabla 6.5, sin pretender representar la tesorería real, nos da una rápida visión del resultado por año neto. Aquí no se ha tenido presente el efecto del saldo inicial acumulado de años anteriores.
- La columna representada de esta misma tabla como Flujos de caja libres refleja el efecto que sobre los flujos del proyecto tiene el sistema de financiación elegido, aunque no se ha tenido en cuenta la variación del circulante debido a este descuento y pronto pago.
- En la Tabla de estado de la tesorería se han contemplado todos los efectos que produce sobre la misma el sistema de financiación elegido.

*Podemos concluir en este momento que la iniciativa analizada es viable también financieramente teniendo en cuenta las soluciones en esta materia adoptadas.*

## **6.5. CUENTAS PREVISIONALES DE RESULTADO Y BALANCES**

Para concluir este análisis se presentan a continuación el estado y evolución de cuentas del proyecto a lo largo de la vida del mismo. En las siguientes tablas aparece la cuenta de explotación y el balance de situación. Se verifica por último el estado de la tesorería real.

Del análisis de cuentas anuales hemos de hacer las siguientes observaciones:

- Puede apreciarse alguna diferencia entre los datos de tesorería calculados y es debido a que hemos supuesto durante el análisis que podíamos hacer efectivo el ahorro de impuestos desde el principio y esto no es cierto teniendo en cuenta que al estar en pérdidas el primer año no pagaremos impuestos y por lo tanto no podremos beneficiarnos de este ahorro hasta que pueda ser compensado en los siguientes años.
- De estas variaciones podemos apreciar que aunque tenemos un déficit neto de tesorería en el ejercicio del primer año este queda resuelto por el saldo inicial previsto de 35.000 € de liquidez. En cualquier caso las variaciones de tesorería en un determinado momento serán superiores de las apreciadas, para ello el director financiero debe actuar en consecuencia teniendo sistemas de financiación adicionales o aumentando los ya existentes.
- También cabe indicar que en la cuenta de resultados, en el balance de situación y en el estado de tesorería no se ha tenido en cuenta el ingreso extraordinario que supone la venta de los activos al final del proyecto que modificaría los datos del año 10, aunque para el estudio que nos ocupa dicha diferencia carece de importancia.
- Los excesos de tesorería anuales han incrementado el fondo de reservas de la compañía y no se han contemplado reparto de beneficios. A partir del tercer año la compañía se encontraría con la solidez suficiente para hacer efectivo el pago de dividendos, pero esto dependerá de las políticas de futuro planteadas en concepto de nuevos proyectos de inversión.

Como consecuencia de todo lo analizado en este estudio de viabilidad económico financiera del proyecto de inversión se ha de concluir afirmando:

- El proyecto de inversión es rentable económicamente como demuestra la TIR, TIRC y el PB calculados.
- El proyecto también es viable financieramente bajo la estimación de la financiación propuesta, siendo esta al mismo tiempo factible desde el punto vista de la capacidad crediticia de la iniciativa y de los promotores de ella.
- Todos los cálculos realizados solo pretender demostrar la viabilidad del proyecto y afirmamos claramente que difícilmente estos números reflejaran con total fidelidad la realidad posterior ya que la propia dinámica empresarial determinara cambios durante la propia vida del proyecto.

CUENTA DE EXPLOTACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS	2.830.000 €	4.830.000 €	6.100.000 €	6.100.000 €	6.100.000 €	6.100.000 €	6.100.000 €	6.100.000 €	6.100.000 €	6.100.000 €
COSTES DE EXPLOTACIÓN	2.823.260 €	4.267.260 €	5.184.200 €	5.184.200 €	5.184.200 €	5.184.200 €	5.184.200 €	5.184.200 €	5.184.200 €	5.184.200 €
AMORTIZACIÓN	216.364 €	194.727 €	173.091 €	151.455 €	129.818 €	108.182 €	86.545 €	64.909 €	43.273 €	21.636 €
BAIL	-209.624 €	368.013 €	742.709 €	764.345 €	785.982 €	807.618 €	829.255 €	850.891 €	872.527 €	894.164 €
GASTOS FINANCIEROS	115.561 €	95.973 €	58.772 €	50.404 €	41.460 €	31.900 €	21.681 €	16.780 €	11.548 €	5.962 €
BAI	-325.184 €	272.040 €	683.937 €	713.941 €	744.522 €	775.718 €	807.573 €	834.111 €	860.980 €	888.201 €
IMPUESTOS	0 €	0 €	189.238 €	214.182 €	223.357 €	232.716 €	242.272 €	250.233 €	258.294 €	266.460 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-325.184 €</b>	<b>272.040 €</b>	<b>494.699 €</b>	<b>499.759 €</b>	<b>521.165 €</b>	<b>543.003 €</b>	<b>565.301 €</b>	<b>583.878 €</b>	<b>602.686 €</b>	<b>621.741 €</b>

Tabla 6.7: Cuenta de explotación del proyecto



<b>BALANCES</b>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>ACTIVO</b>											
ACTIVO FIJO BRUTO	1.190.000 €	1.190.000 €	1.190.000 €	1.190.000 €	1.190.000 €	1.190.000 €	1.190.000 €	1.190.000 €	1.190.000 €	1.190.000 €	1.190.000 €
AMORTIZACION ACUM.	0 €	216.364 €	411.091 €	584.182 €	735.636 €	865.455 €	973.636 €	1.060.182 €	1.125.091 €	1.168.364 €	1.190.000 €
ACTIVO FIJO NETO	1.190.000 €	973.636 €	778.909 €	605.818 €	454.364 €	324.545 €	216.364 €	129.818 €	64.909 €	21.636 €	0 €
CAPITAL CIRCULANTE	490.000 €	302.988 €	659.274 €	1.056.184 €	1.056.184 €	1.056.184 €	1.056.184 €	1.056.184 €	1.056.184 €	1.056.184 €	1.056.184 €
EXCESO DE TESORERIA	0 €	-28.194 €	-31.421 €	117.921 €	639.229 €	1.151.363 €	1.654.137 €	2.233.372 €	2.804.645 €	3.367.858 €	3.922.904 €
IMPUESTOS PENDIENTES	0 €	0 €	0 €	189.238 €	214.182 €	223.357 €	232.716 €	242.272 €	250.233 €	258.294 €	266.460 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.680.000 €</b>	<b>1.248.431 €</b>	<b>1.406.762 €</b>	<b>1.969.161 €</b>	<b>2.363.959 €</b>	<b>2.755.449 €</b>	<b>3.159.400 €</b>	<b>3.661.646 €</b>	<b>4.175.971 €</b>	<b>4.703.972 €</b>	<b>5.245.548 €</b>
<b>PASIVO</b>											
CAPITAL SOCIAL	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €
RESERVAS	0 €	0 €	-325.184 €	-53.144 €	441.555 €	941.314 €	1.462.479 €	2.005.482 €	2.570.783 €	3.154.661 €	3.757.347 €
BENEFICIOS / PERDIDAS	0 €	-325.184 €	272.040 €	494.699 €	499.759 €	521.165 €	543.003 €	565.301 €	583.878 €	602.686 €	621.741 €
PRESTAMO	670.000 €	620.931 €	568.551 €	512.634 €	452.944 €	389.224 €	321.203 €	248.591 €	171.077 €	88.331 €	
LEASING	410.000 €	352.684 €	291.355 €	225.734 €	155.519 €	80.389 €					
HACIENDA P. ACREEDORA	0 €	0 €	0 €	189.238 €	214.182 €	223.357 €	232.716 €	242.272 €	250.233 €	258.294 €	266.460 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.680.000 €</b>	<b>1.248.431 €</b>	<b>1.406.762 €</b>	<b>1.969.161 €</b>	<b>2.363.959 €</b>	<b>2.755.449 €</b>	<b>3.159.400 €</b>	<b>3.661.646 €</b>	<b>4.175.971 €</b>	<b>4.703.972 €</b>	<b>5.245.548 €</b>

Tabla 6.8: Balances de situación del proyecto



TESORERIA							
AÑO	SALDO INICIAL	CASH-FLOW GENERADOS	DEVOLUCIÓN PRESTAMO	DEVOLUCIÓN LEASING	VARIACION CIRCULANTE	EXCESO/DEFECTO TESORERIA	SALDO FINAL
0							35.000 €
1	35.000 €	-108.821 €	49.069 €	57.316 €	-187.012 €	-28.194 €	6.806 €
2	6.806 €	466.767 €	52.381 €	61.328 €	356.286 €	-3.228 €	3.579 €
3	3.579 €	667.790 €	55.916 €	65.621 €	396.910 €	149.343 €	152.921 €
4	152.921 €	651.213 €	59.691 €	70.215 €	0 €	521.308 €	674.229 €
5	674.229 €	650.983 €	63.720 €	75.130 €	0 €	512.134 €	1.186.363 €
6	1.186.363 €	651.185 €	68.021 €	80.389 €	0 €	502.775 €	1.689.137 €
7	1.689.137 €	651.847 €	72.612 €	0 €	0 €	579.234 €	2.268.372 €
8	2.268.372 €	648.787 €	77.514 €	0 €	0 €	571.273 €	2.839.645 €
9	2.839.645 €	645.958 €	82.746 €	0 €	0 €	563.213 €	3.402.858 €
10	3.402.858 €	643.377 €	88.331 €	0 €	0 €	555.046 €	3.957.904 €

Tabla 6.9: Situación y estado de la tesorería basado en las cuentas anuales



## **7. CONCLUSIONES FINALES**

En este ultimo apartado se va a realizar un balance de las conclusiones y resultados obtenidos con la realización de este proyecto. También se detallan una serie de consideraciones que permitan tener una visión global del estudio realizado.

El objeto de este proyecto, tal y como se describió en el primer apartado de este documento, consistía en la elaboración de un Plan de Marketing para una fábrica de conductores eléctricos de instrumentación industrial.

A lo largo de este documento, tal y como se pretendía, se ha descrito la situación que rodea a la iniciativa tanto en el ámbito interno como externo. A partir de este análisis se ha realizado el diagnóstico de situación utilizando la herramienta DAFO para determinar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que caracterizan la situación de la empresa.

Teniendo en cuenta todo ello se han seleccionado las estrategias adecuadas y se han desarrollado los planes de acción que garanticen el cumplimiento de los objetivos inicialmente fijados.

Como objeto adicional y teniendo en cuenta la envergadura de la inversión se pretendía realizar el estudio de viabilidad económica y financiera, con este estudio se ha determinado que la inversión es rentable y financieramente posible, teniendo en cuenta los supuestos fijados y a tenor de los resultados obtenidos.

Sin embargo, conviene matizar ciertos puntos del resultado aquí alcanzado. En primer lugar, al tratarse de un nuevo proyecto y carecer de datos históricos de actividad puede existir una cierta incertidumbre sobre la puesta en marcha de la iniciativa. No obstante, y como punto importante de especial relevancia, el hecho de contar con empresas colaboradoras que nos faciliten la difícil tarea de entrar en un mercado, minoran la incertidumbre planteada.

La elección, al comienzo de la actividad, de una estrategia de enfoque y concentración en un solo par producto-mercado puede tener continuidad, si el desarrollo es positivo, en otras líneas de actuación. De esta forma y siguiendo los criterios de análisis y selección aquí planteados la empresa podrá diversificar su actividad disminuyendo el riesgo de depender de un único mercado de referencia.

Por ultimo, cabe reseñar que el estudio aquí presentado es un proyecto real, basado en la iniciativa de varias empresas de comercialización que estudian la posibilidad de reforzar su posición en un mercado competitivo y cambiante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. “Principios de Marketing”. Esteban Talaya, Agueda.
2. “Marketing y Tecnología”. Hernández Neira, José Luis y Saiz Saiz, Jesús.
3. “Distribución Comercial”. Díez de Castro, Enrique.
4. “Marketing”. Martín Armario, Enrique.
5. “El Plan de Marketing en la practica”. Sainz de Vicuña, José María
6. “Dirección de Marketing”. Kotler, Philip
7. “ Marketing, concepto y estrategias”. Santesmases, Miguel
8. “ Principios de gestión financiera de la empresa” Perez-Carballo y Vela Sastre
9. “ Informes de coyuntura económica” Banco de España
10. “ Documentación Master GESCO” Escuela de negocios ESIC