

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Grado en Administración y Dirección de Empresas



Trabajo Fin de Grado

“BGC DE UNA EMPRESA DE INTERIORISMO”

Curso académico 2021/2022

Alumno: Álvaro Sanmartín Gomis

Tutora: María Elena González Gascón



## INDICE

RESUMEN .....	7
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO. ....	8
CÓMO TRABAJA LA EMPRESA.....	11
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	12
ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA .....	12
ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA .....	15
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	15
MACROENTORNO.....	20
VARIABLES ECONÓMICAS .....	20
VARIABLES TECNOLÓGICAS .....	25
VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y SOCIOCULTURALES .....	26
MICROENTORNO .....	29
PROVEEDORES.....	30
COMPETIDORES.....	33
CLIENTES .....	37
INTERMEDIARIOS .....	38
ANÁLISIS DAFO .....	38

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO .....	40
ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN .....	48
ANÁLISIS ALEGRÍA 15 Y SUS COMPETIDORES.....	48
CONCLUSIONES.....	63
REFERENCIAS .....	64



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz Boston Consulting Group .....	9
Figura 2: Evolución de la producción de la producción de mobiliario en España. Miles de euros. 2010 – 2019 .....	16
Figura 3: Evolución de las dificultades económicas de los hogares.....	21
Figura 4: Matriz Boston Alegría 2018.....	49
Figura 5: Matriz Boston Mobiliario 2018.....	50
Figura 6: Matriz Boston IDE 2018 .....	51
Figura 7: Matriz Boston UDE 2018.....	52
Figura 8: Matriz Boston Alegría 15 2019.....	53
Figura 9: Matriz Boston Mobiliario 2019.....	54
Figura 10: Matriz Boston UID 2019.....	55
Figura 11: Matriz Boston UDE 2019.....	56
Figura 12: Matriz Boston Alegría 15 2020.....	57
Figura 13: Matriz Boston Mobiliario 2020.....	59
Figura 14: Matriz Boston UID 2020.....	60
Figura 15: Matriz Boston UDE 2020.....	62

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis DAFO .....	39
Tabla 2: Datos ventas Alegría 15.....	41
Tabla 3: Datos ventas Muebles Zoilo .....	43
Tabla 4: Datos ventas Muebles Lozano.....	44
Tabla 5: Datos Ventas Manuel Lucas Muebles .....	46
Tabla 6: Datos crecimiento de los sectores.....	47



## RESUMEN

El trabajo a desarrollar llamado “Boston Consulting Group de una empresa de interiorismo”, trata como bien se puede observar por el título de la Matriz Boston o Boston Consulting Group.

La pequeña empresa a tratar, es una Pyme, llamada Alegría 15, dedicada al comercio de muebles al por menor a particulares principalmente y también a la decoración de viviendas, así como de restaurantes y locales comerciales. Esta empresa tiene una tienda física principal en la que podemos encontrar una gran variedad de productos como pueden ser sofás, mesas, sillas, camas, lámparas, vitrinas, espejos, colchones, cuadros, jarrones, alfombras, etc. También posee un pequeño almacén en el que se encuentran los productos que por capacidad no pueden encontrarse en la tienda y en el que además se encuentran situados los productos reservados a los clientes.

Por último, esta empresa también posee una tienda más pequeña en la que podemos encontrar productos a precios más bajos, es una especie de tienda outlet. Se trata de muebles o elementos de decoración en stock o de temporadas o años anteriores.

Esta tienda está situada en la ciudad de Elche, en la que se encuentra tanto la tienda física principal, como la tienda outlet y el almacén. De este modo las personas de la ciudad de alrededores, ya sean pedanías como Valverde, Perleta, La Marina, el Altet, La Foia y Torrellano puedan tener acceso a este establecimiento.

Es importante destacar que los clientes que acuden a la tienda física para mirar muebles y elementos de decoración y que puedan comprar algún mueble no es el público objetivo de esta empresa, ya que es una empresa de decoración e interiorismo.

Por lo que el público objetivo, el más importante de esta pequeña empresa, son aquellas personas que acuden a la empresa para la decoración de sus viviendas, en estos casos la empresa utiliza sus productos para decorar las viviendas, aunque la empresa también decora tanto restaurantes como locales.

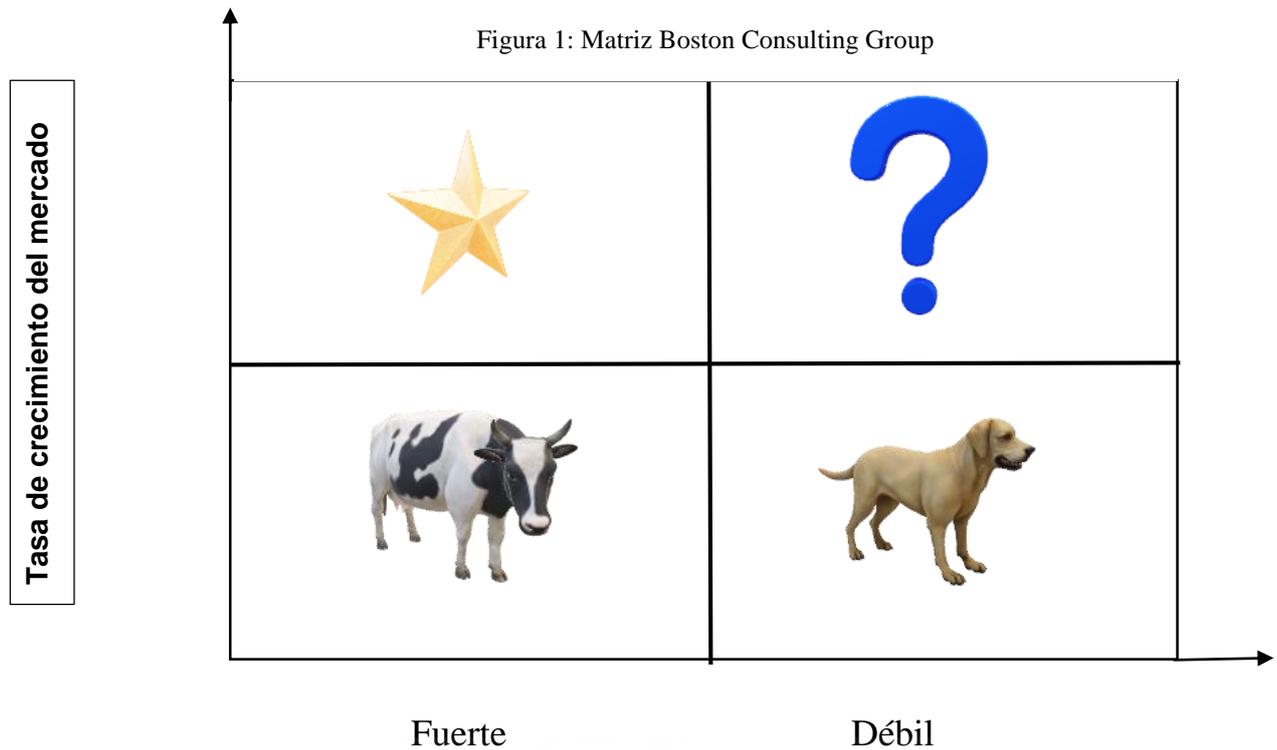
Respecto a los objetivos perseguidos, consiste en realizar la Matriz Boston para analizar determinadas Unidades Estratégicas de Negocio, con la finalidad de conocer cuáles de ellas son rentables para la propia empresa y cuáles no lo son. Por otro lado, también para determinar qué unidades estratégicas de negocio son las estrellas de la cartera de negocio de esta empresa, conocer en qué unidades la mejor estrategia o decisión es cosechar, desinvertir, retirarse o directamente eliminar dicha unidad de negocio. En cuáles la mejor decisión es seguir invirtiendo ya que tienen un gran potencial para convertirse en los negocios estrella de la cartera, teniendo en cuenta que existe la posibilidad o, mejor dicho, el riesgo de que la unidad de negocio fracase.

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

Primeramente, vamos a definir lo que es una Matriz Boston o Boston Consulting Group y su origen.

*“Se trata de un método gráfico de análisis de la actividad de negocio que lleva a cabo una organización. Adquirió este nombre (BGC) ya que fue desarrollada en la década de 1970. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica que propone la empresa con respecto a su actividad. Sin embargo, por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio.” (Matriz de Boston, 2019)*

*“Es una herramienta en la gestión estratégica de la empresa que se encarga de analizar el crecimiento y la cuota de los productos. Se trata de una matriz compuesta por cuatro cuadrantes representados por una figura. Cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Se diferencian dos ejes en esta matriz. El eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Teniendo en cuenta el valor estratégico, las unidades de negocio se situarán en un lado u otro.” (Peiró, 2017)*



### Participación relativa en el mercado

Fuente: Elaboración propia

A continuación, procederé a describir lo que significa cada cuadrante.

En la parte superior izquierda, nos encontramos con el cuadrante denominado estrella. Los productos incluidos en este cuadrante tienen una alta participación relativa en el mercado o una alta cuota de mercado relativa y, por otra parte, un mercado de crecimiento alto. Estos productos generan mucha liquidez ya que poseen una alta cuota de mercado relativa como hemos dicho anteriormente. También poseen unas necesidades de liquidez muy altas para financiar el crecimiento de mercado tan alto. (Munuera y Rodríguez, 2012)

En definitiva, es la mejor posición en la que puede situarse un producto ya que es una posición que refleja que el negocio o producto es el líder del mercado y es la estrella de la cartera de negocios de la empresa.

La parte superior derecha se denomina el cuadrante dilemas o interrogantes. En este cuadrante se incluyen los productos caracterizados por poseer una baja participación

relativa en el mercado y estar en un mercado de crecimiento rápido. Por tanto, se tratan de productos que no generan liquidez ya que poseen una cuota de mercado relativa baja. Son grandes consumidores de efectivo ya que se encuentran situados en mercados de crecimiento rápido. Estas actividades, negocios o productos tienen un gran potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en negocios estrella, sin embargo, no siempre es así, ya que incluso después de realizar una inversión de gran cantidad pueden fracasar y no convertirse en negocios estrella. (Munuera y Rodríguez, 2012)

En definitiva, son productos que acaban de introducirse en el mercado, innovadores, pero sus ventas son escasas debido a su reciente introducción en el mercado. Son productos que requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir en ellas o no.

En la parte inferior izquierda encontramos el cuadrante conocido como vacas lecheras. Incluyen productos con alta participación relativa en el mercado y con un mercado de crecimiento lento. Estos productos también son grandes generadores de liquidez por el mismo motivo que los negocios estrella, por tener una cuota de mercado relativa alta. Atendiendo al consumo de efectivo, consumen menos efectivo que los negocios estrella, ya que se encuentran en mercados de crecimiento bajo. Los productos situados en este cuadrante suelen generar mucho más efectivo del necesario para su crecimiento en el mercado, por lo que la estrategia a seguir por estos negocios es realizar las inversiones necesarias para consolidarse como líder del mercado y destinar los excedentes para crear nuevos negocios o destinarlos a los negocios interrogantes para convertirlos en negocios estrella. (Munuera y Rodríguez, 2012)

En definitiva, se tratan de productos consolidados en el mercado que no van a crecer más, pero el volumen de sus ventas es estable.

Por último, el cuadrante inferior derecho denominado perros o pesos muertos se caracterizan por tener tanto baja participación debido a su reducida cuota de mercado relativa por lo que no son generadores de efectivo y bajo crecimiento al encontrarse en mercados de crecimiento lento, por lo que no consumen mucho efectivo. Generalmente no vale la pena invertir en ellos ya que no generan rendimientos o generan incluso pérdidas. No obstante, estos productos se utilizan para generar

sinergias con otras marcas o unidades de negocios, o también pueden emplearse como defensa o incluso contraataque frente a los movimientos llevadas a cabo por la competencia. Es necesario analizar con profundidad cada Unidad Estratégica de Negocio para tener la seguridad de si vale la pena invertir o no. (Munuera y Rodríguez, 2012)

En definitiva, son productos que se encuentran en la última fase de su ciclo de vida. Productos cuyo crecimiento y participación en el mercado han disminuido.

## CÓMO TRABAJA LA EMPRESA

En primer lugar, es preciso destacar que es una empresa que cuenta con más de 25 años de experiencia, trabajan tanto en la decoración de hogares como las instalaciones comerciales y la forma de trabajo de esta empresa se divide en 3 partes.

La primera parte abarca el anteproyecto, en el que la empresa realiza una primera visita, visita el espacio objeto del proyecto, toma datos, define la propuesta de encargo, elabora el programa de necesidades, realiza el análisis y propuesta de posibilidades, conoce el presupuesto con el que cuenta el cliente para adaptar el servicio a su capacidad económica y pone a disposición del cliente sus honorarios.

La segunda parte es el proyecto en sí. Incluye el levantamiento de planos, propuesta de distribución y presupuestos. Se realizan bocetos, planos escalados y perspectivas para poder definir las cuestiones más técnicas. Como hemos mencionado se realiza la medición y el levantamiento de los planos, se elaboran las posibles distribuciones en planos a escala, la adaptación de las ideas del cliente para obtener el resultado óptimo deseado, se produce la creación de un contenido de diseño; la elección de materiales, mobiliario, colores y decoración. Incorporación de sugerencias y modificaciones del cliente al proyecto. Solicitud de presupuestos a contratistas, proveedores y profesionales. Y por último la elaboración de presupuestos para dar un precio real y competitivo.

La tercera y última parte es la dirección de obra. Una vez aprobado el proyecto, se pasa a la ejecución de todo lo que se ha planeado. En cuanto al contenido: gestión administrativa de la obra, solicitud de licencias o permisos, programación de los

trabajos de la obra, pedidos de los materiales, el correspondiente control de calidad y del coste durante la recepción de dichos materiales, visita a la obra y supervisión de los profesionales que trabajan en ella, puesta a disposición tanto de mobiliarios como accesorios, control de los costes para cumplir con el presupuesto aceptado y lo más importante es que el trabajo no se da por finalizado hasta que el cliente no haya quedado plenamente satisfecho.

Esta empresa promueve la máxima implicación independientemente de la complejidad del proyecto. Centran el trabajo en una búsqueda exhaustiva de elementos para sus proyectos o trabajos incluyendo diseños propios.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Lo primero es realizar un análisis del entorno tanto interno como externo de la empresa. En primer lugar, hay que destacar que es importante realizar un análisis externo debido a la competencia existente. Actualmente nos encontramos en una época diferente y complicada tanto para las empresas como para las personas, ya que estamos viviendo una época de pandemia mundial desde hace ya más de un año. Por tanto, estamos ante un entorno cambiante.

Para comenzar el análisis de esta empresa, vamos a definir el análisis interno de la empresa, el cual se encarga de *“investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno”* (Carrión, 2007)

En cuanto al análisis del entorno de la empresa es necesario realizar el análisis del microentorno y el análisis del macroentorno.

El análisis además de englobar tanto el análisis interno de la empresa como del entorno, el cual también engloba el análisis del sector.

## ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

A través del análisis interno de una empresa se puede conocer cómo es dicha empresa por dentro, su forma de trabajar y comerciar, en qué situación se puede llegar a encontrar la empresa en determinados momentos.

Este análisis permite descubrir cuáles son las fortalezas de las que goza la empresa, las cuales deben ser explotadas, y también las debilidades que padece la empresa. Una vez identificadas tanto las fortalezas como las debilidades, se puede definir con un mayor acierto las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos fijados.

La empresa, como hemos dicho anteriormente, posee un largo recorrido en este sector contando con muchos años de experiencia y gran profesionalidad en sus trabajos y proyectos. La mayoría de clientes quedan ampliamente satisfechos tanto con el trabajo como con el trato por parte de estos profesionales.

La empresa está compuesta por tres personas, el empresario quién es la persona que fundó esta pequeña empresa hace más de 28 años, su hija quién también es interiorista y cuenta con varios proyectos y trabajos a sus espaldas y por último el montador de la empresa quién es la persona que transporta los diferentes productos a las viviendas de los clientes y se ocupa de montar los sofás, los somieres, armarios, mesas, estanterías, etc.

Esto refleja una debilidad para esta empresa, ya que tiene un personal escaso, y en casos como el que se está viviendo actualmente en la empresa, el cual es el embarazo de una de las empleadas puede resultar verdaderamente difícil encontrar alguna persona que esté dispuesta a ocupar su puesto durante el periodo que esta persona esté de baja. También se puede percibir la falta de personal en cuanto a los encargados del montaje de todo tipo de muebles que la empresa transporte a las viviendas, ya que solo dispone de un hombre para ello desde hace más de 25 años. Esto supone que si el montador sufre una lesión o un accidente puede suponer un gran problema para la empresa ya que debería buscar a un sustituto lo antes posible, lo que es algo complejo.

Una de las fortalezas de esta empresa, obviamente es la experiencia que tiene en el sector durante tantos años. Por otro lado, el buen trabajo realizado conlleva a una gran satisfacción por parte de los clientes y esto provoca que gran parte de los clientes

vuelvan a acudir a esta empresa en un futuro, es decir, se consigue cierta fidelidad por parte de estos clientes.

Alegría 15 se trata de una tienda de muebles, pero que como bien dice su eslogan, son mucho más que eso. Al ser interioristas tienen la fortaleza de dedicarse a realizar proyectos de viviendas, restaurantes y otros comercios a los que nutre con sus propios muebles siempre y cuando sean del agrado de los clientes.

También podemos observar a través de la herramienta de Internet de Google, que es una empresa que cuenta con una gran puntuación en cuanto a valoración y comentarios, siendo de las más puntuadas de la zona. Esto es algo que se puede observar en la pantalla de inicio de su página web, algo realmente útil cuando ciertos productos llaman la atención del cliente y puede acudir rápidamente a las opiniones para comprobar la calidad de estos productos.

Otra debilidad que posee la empresa es la comercialización a través de su página web. La empresa no posee a ningún trabajador, por el momento, que se responsabilice de la comercialización de productos a través de la página web y en la propia página web encontramos categorías de productos vacías, sin fotos de ningún artículo. Ello se debe a que la empresa está añadiendo nuevas categorías a la plataforma como, por ejemplo, complementos de descanso como pueden ser almohadas o complementos de iluminación (apliques de pared, lámparas de mesa, lámparas de techo o lámparas de pie).

Se trata de un comercio complicado ya que en numerosas ocasiones la empresa realiza pedidos de ciertos productos por petición de ciertos clientes, y una vez los clientes observan como quedarían esos productos en su hogar, se dan muchos casos en los que el cliente no queda totalmente satisfecho. Esto conlleva a que la empresa se quede con esos productos almacenados en la tienda a la espera de que otros clientes nuevos puedan solicitarlos. Esto puede resultar realmente perjudicial ya que es algo que ocurre muy a menudo, por lo tanto, la empresa almacena una gran cantidad de productos a los que es realmente difícil darles salida y se convierten es stock para la empresa.

Como consecuencia, a medida que pasa el tiempo, las temporadas pasan y esos productos se quedan anticuados por lo que es más difícil si cabe darles salida. Además, el paso del tiempo supone una gran depreciación del bien por lo que la empresa pierde dinero. Por ello, la empresa está comenzando a publicitarse en diferentes redes sociales para poder vender estos productos con importantes reducciones de precio.

## ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

En este apartado vamos a analizar el análisis externo de la empresa.

En primer lugar, encontramos como definición:

*“El análisis externo es aquel que ayuda a una empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no puede controlar.” (Quiroa, 2020)*

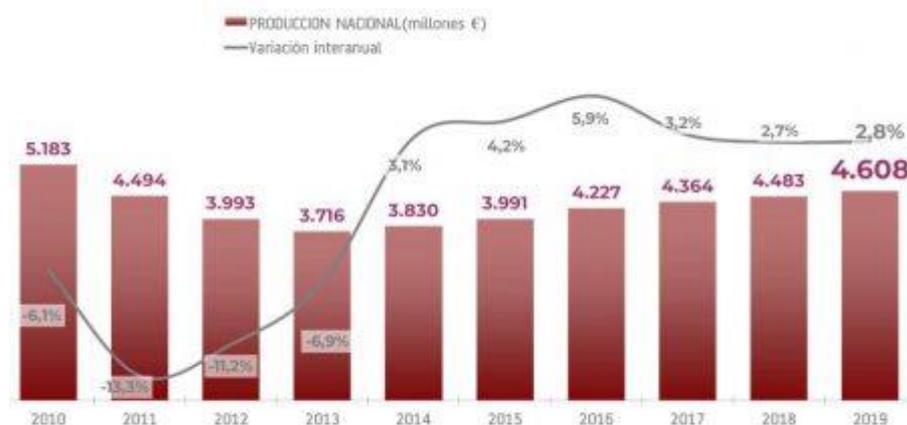
*“En realidad, las empresas realizan este tipo de análisis para descubrir sus oportunidades y amenazas. De manera que pueda minimizar el impacto de las amenazas que enfrenta y aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten.” (Quiroa, 2020)*

*“De hecho, el análisis externo se debe realizar antes que la empresa realice su planificación estratégica. Puesto que de esa forma puede formular sus objetivos y estrategias mejor enfocados. Porque estarán basados en la información y los datos encontrados.” (Quiroa, 2020)*

## ANÁLISIS DEL SECTOR

En este apartado vamos a comentar cómo ha sido tanto el análisis del sector de los muebles como el sector de interiorismo en los últimos años.

Figura 2: Evolución de la producción de la producción de mobiliario en España. Miles de euros. 2010 – 2019



Fuente: Observatorio Español del Mercado del Mueble. AIDIMME.

En este gráfico se puede observar tanto la evolución como la variación de la producción anual del mueble en España desde el año 2010 hasta 2019. En el que podemos observar una bajada continuada en la producción desde el año 2010 hasta el año 2013. En este año es cuando España comienza a recuperarse levemente de la gran crisis económica sufrida en el año 2008. Desde entonces la producción del mueble ha seguido una senda positiva en su crecimiento hasta el año 2019 donde podemos observar que se ha alcanzado la cifra de 4.608 millones de euros.

Diferentes portales de Internet, como en este caso, es EmpresaActual.com, señala que 2019 fue un buen año para el sector del mueble. Varios son los que están de acuerdo con un estudio elaborado por el Observatorio Sectorial DBK de INFORMA en el que se informa que el mercado español experimentó un crecimiento del 2'9% en sus ventas de mobiliario destinado a oficina. En este año se alcanzó la mayor cifra de toda la década, dicha cifra fueron 355 millones de euros. (EmpresaActual, 2020)

En cuanto al valor de mercado, el cual alcanzó su nivel más bajo en 2013, experimentó un crecimiento constante hasta el año 2019 alcanzando un crecimiento total durante este periodo de un 53%. (EmpresaActual, 2020)

El alto nivel de demanda en el sector del mueble se debe principalmente al buen ritmo de la actividad económica y empleo, la construcción, el crecimiento de la inversión empresarial y la contratación de nuevos espacios para oficinas. (EmpresaActual, 2020)

En cuanto a las exportaciones, experimentaron un crecimiento respecto al año anterior, es decir, respecto al año 2018 de un 6'6 %, alcanzando la cifra de 277 millones de euros. En este apartado Francia se consolidó como el principal país de destino de exportaciones españolas con gran diferencia respecto al resto de países. (EmpresaActual, 2020)

Respecto a la situación actual, hemos de destacar que la sociedad se encuentra viviendo un periodo de pandemia mundial que comenzó hace algo más de un año. Esta pandemia ha significado un freno muy grande para nuestra economía en la que se han visto realmente mermados y perjudicados todos los sectores, destacando principalmente la hostelería, por ejemplo.

Hemos vivido una época de confinamiento absoluto. Esto, ha provocado que estemos encerrados en nuestras casas durante algunos meses durante este largo periodo de pandemia. Este confinamiento ha supuesto un nuevo impulso en el sector del mueble debido a que ahora las personas pasan un mayor tiempo en sus viviendas.

Un claro ejemplo de ello es el artículo (“El hogar se reinventa con el coronavirus e impulsa el sector del mueble, *La Información*, Rives M.A (2020)”) donde se informa que este impulso del sector mueble es debido principalmente a la compra de mobiliario más confortable debido a la mayor cantidad de tiempo que las personas están en casa y también debido a la nueva forma de trabajar debido a esta pandemia, es decir, el teletrabajo. También se informa de la posibilidad de adquirir camas abatibles para tener un mayor espacio para ser utilizado como zona de juegos para los niños y adquirir sillas y mesas ergonómicas adecuadas para el teletrabajo.

Como hemos mencionado anteriormente, el sector de la hostelería ha sido uno de los más afectados por la pandemia. Este varapalo para el sector de la hostelería afecta directamente al sector del mobiliario, debido a que los bares, restaurantes y demás comercios han tenido que prescindir de las terrazas y por tanto del mobiliario empleado en éstas.

Respecto a la iluminación y elementos decorativos, es necesario destacar que las lámparas y otros elementos decorativos han percibido un crecimiento en el número de las ventas. Bien es cierto que debido a que la gente ha estado confinada en su vivienda durante varios meses, les ha surgido la necesidad de dar un cambio a su hogar.

Las numerosas recomendaciones contra el Covid - 19 han provocado que uno de los artículos mobiliarios más solicitados sean los zapateros ya que se recomienda que no se utilice por casa el mismo calzado que haya sido utilizado para salir a la calle para evitar el riesgo de contagio y propagación de este virus.

Como hemos comentado anteriormente, estos cambios de hábitos como pueden ser el teletrabajo, pasar más tiempo en casa o estudiar a distancia, ha supuesto un impulso para el sector de los muebles.

Este sector ha experimentado un aumento de entre un 20 y 30% en su facturación respecto a antes de esta pandemia. Algunos establecimientos han visto como el aumento de clientes ha conllevado a duplicar su facturación. (Quelart, 2020)

Las ventas online albergan un gran peso en la facturación de estos negocios a causa del confinamiento. Para ello es imprescindible que cualquier empresa destine gran parte de sus esfuerzos a realizar una página web muy trabajada, con calidad, en la que se pueda encontrar con facilidad la máxima información posible sobre la empresa. También es importante un fácil acceso a los diferentes productos que oferta la empresa. Ésta debe contar con un filtro de búsqueda que permita la búsqueda de los productos por diferentes categorías como pueden ser mobiliario, complementos y decoración y accesorios. (Quelart, 2020)

Como consecuencia de este aumento de demandas las empresas están desbordadas y tienen grandes dificultades para encontrar trabajadores. (Quelart, 2020)

Bien es cierto, que debido a la situación que se está viviendo, se producen una gran cantidad de retrasos en la entrega de algunos productos. Existen casos en los que un pedido de una tienda de muebles a su proveedor llegue con más de dos meses de retraso, lo que supone un problema para esta empresa ya que se ha comprometido con el cliente a entregarle el producto en un plazo determinado. (Quelart, 2020)

En cuanto a las exportaciones han sufrido una caída del 20% en comparación con el año 2019 a pesar del aumento de las ventas. Países como Francia, Portugal y Alemania son aquellos que más muebles producidos en España importan con unas cuotas de mercado del 31%, 12% y 7%, respectivamente. (Quelart, 2020)

Respecto a cómo ha evolucionado el interiorismo, el avance de la tecnología ha permitido un mejor acceso a la información. Es importante estar al tanto de todas las novedades que surjan tanto en el mercado como novedades en los productos, ya sea en materiales, estilos, colecciones, etc. (Bravo, 2019)

Por otro lado, es importante estar al corriente de todo lo que ocurre relacionado al sector, es decir, asistir a ferias o leer las principales revistas sobre interiorismo en las que se puede observar qué colores serán los que dominen. (Bravo, 2019)

Las redes sociales tienen gran importancia a la hora de darnos a conocer, dar a conocer nuestros proyectos, cómo trabajamos, quiénes somos, a qué nos dedicamos. Es una forma de publicitarnos y también de que los clientes puedan ponerse en contacto con nosotros.

El sector del interiorismo ha evolucionado hacia la sostenibilidad de los productos, dando a éstos nuevos usos, segundas vidas y adaptando ciertos objetos. (Bravo, 2019).

En definitiva, en el mundo del interiorismo se busca una continua renovación, se busca la innovación de los productos para evitar que queden obsoletos. En este sector los

productos pasan de moda y se quedan estancados en las tiendas o almacenes, por ello se busca la forma de darle salida a través de ciertas redes sociales como puede ser Milanuncios y Wallapop.

Para ello es necesario realizar un buen trabajo en el que las fotos de los productos que vayan a subirse a estas redes sociales tengan una buena presentación, según el aspecto que busque darle el empresario las imágenes de estos productos pueden ser simplemente el producto en un fondo blanco o una imagen que esté ambientada. Por ejemplo, un salón donde el producto a vender sea un sofá.

## MACROENTORNO

*“El macroentorno se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no. Debemos tener en cuenta también, que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno.”* (Franquet, 2016)

*Para situar en nuestra mente al macroentorno, recordaremos que es una de las dos dimensiones que componen el entorno del marketing. Su estudio se relaciona con la macroeconomía.”* (Franquet, 2016)

Las variables que se deben conocer a la hora de realizar el análisis externo de una empresa son los siguientes:

## VARIABLES ECONÓMICAS

Según la última encuesta realizada por el INE en 2019 sobre las condiciones de vida, el ingreso medio por persona alcanzó los 11.680 euros, suponiendo un incremento del 2,3 por ciento. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

El 7,4 por ciento de los hogares españoles manifestó llegar a fin de mes con “muchísima dificultad” en 2019. Este porcentaje fue 3,0 puntos inferior al registrado en el año anterior. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Por su parte, el 33,9 por ciento de los hogares no tuvo capacidad para afrontar gastos imprevistos, frente al 36,0 por ciento del año 2018. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

El 33,4 por ciento de los hogares no se pudo permitir ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año. Este porcentaje fue 0,8 puntos inferior al registrado en 2018. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Por último, el 6,9 por ciento de los hogares tuvo retrasos en los pagos a la hora de abonar gastos relacionados con la vivienda principal (hipoteca o alquiler, recibos de gas, electricidad, comunidad...) en los 12 meses anteriores al de la entrevista. Este porcentaje se situó 0,4 puntos por debajo del registrado el año anterior. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Figura 2: Evolución de las dificultades económicas de los hogares



Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida (ECV – 2019). INE

En cambio, en el año 2020 se produjo un periodo de pandemia en el cual actualmente seguimos inmersos. En el periodo de confinamiento la caída de la renta en los hogares españoles fue cuatro veces mayor que en la Unión Europea.

Cuando se decretó el estado de alarma en España y las cuarentenas, se llevaron a cabo diferentes planes para proteger las rentas. El objetivo de estos planes era proteger las rentas tanto de los hogares como de las empresas para que éstas no desapareciesen durante este periodo de pandemia y una vez superada la crisis volvieran a sus niveles de gasto e inversión previos. Algunos de estos planes consistieron en prestaciones de desempleo debido a la gran subida del número de parados provocada por esta crisis, prórrogas en el pago de impuestos y ayudas financieras con el objetivo de aliviar el impacto negativo provocado por el parón de la actividad. (Jorrín, 2020).

En cuanto al impacto de esta crisis, España fue el país que más la sufrió en comparación con el resto del continente. Los motivos de que tuviera mayor impacto en España fueron que llegó antes y el golpeó de forma considerable. La caída del PIB alcanzó el dato más bajo de toda la Eurozona, dicho dato fue el 22%. Esto se tradujo en la pérdida de más de 110.000 millones de PIB. Las consecuencias no tardaron en llegar ya que el consumo de las familias cayó en un 25% respecto a 2019, mientras que en la eurozona cayó un 16%. (Jorrín, 2020).

Algunos efectos de la COVID-19 en la EPA durante el último trimestre de 2020, el más reciente, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) son:

La ocupación ha aumentado en 167.400 personas durante este trimestre. Es necesario tener en cuenta que a las personas o empleados afectados por un Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) con suspensión de empleo, según la metodología de la Oficina Estadística de la Unión Europea (Eurostat) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se aplica en la EPA, se les considera ocupados. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Los ocupados ausentes de su empleo en la semana de referencia han pasado de 3.592.800 en el tercer trimestre del año a 1.889.100 en el cuarto. La reducción se debe, mayoritariamente, a la menor incidencia de las vacaciones, ya que las ausencias por ERTE y paro parcial por razones técnicas o económicas únicamente han descendido en 16.800 en el cuarto trimestre. Como consecuencia de todo ello, el número de horas trabajadas crece respecto del trimestre anterior un 10,06 por ciento. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

El 9,95 por ciento de los ocupados (1.923.800) trabajaron desde su propio domicilio más de la mitad de los días, frente al 10,03 por ciento observado en el tercer trimestre. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

El número de ocupados incrementa en 167.400 personas en el último trimestre del año 2020 respecto al anterior trimestre (un 0,87 por ciento) y se sitúa en 19.344.300. La variación trimestral es del 1,29 por ciento. El empleo se ha reducido en 622.600 personas, lo que se traduce en un 3,12 por ciento en el último año. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Este aumento del número de ocupados en el último trimestre del año es un reflejo de la mejoría que tuvo la economía durante el periodo de pandemia. En ese último trimestre es cierto que, aunque continuaban habiendo restricciones, no eran tan severas como el resto del año donde estuvimos confinados. Muchas personas que se encontraban en situación de ERTE, regresaron a su puesto de trabajo debido a la mejoría que se estaba viviendo.

La ocupación aumenta este trimestre en 42.000 personas en el sector público y en 125.400 en el sector privado. Durante el último año el empleo se ha visto incrementado en 125.800 personas en el sector público y se ha reducido en 748.400 en el sector privado. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Los asalariados suben este trimestre en 133.500. Los que tienen contrato indefinido se incrementan en 26.300, mientras que los de contrato temporal lo hacen en 107.200. En variación anual, el número de asalariados disminuye en 604.600 (el empleo indefinido se reduce en 207.500 personas y el temporal en 397.100). El número de trabajadores por cuenta propia aumenta en 28.900 durante este trimestre y desciende en 19.800 en el último año. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

La ocupación ha aumentado en todos los sectores durante los últimos años: 79.600 en el sector de los Servicios, 51.000 en el de la Agricultura, 30.900 en el de la Construcción y 5.900 en el de la Industria. Sin embargo, concretamente durante el último año, año de pandemia, el empleo ha bajado en los cuatro sectores, destacando principalmente en Servicios (537.100 menos) y en la Industria (70.100 menos). (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

La subida del empleo durante los últimos años se debe al crecimiento que estaba experimentando la actividad económica. Sin embargo, esta subida se vio frenada a causa del coronavirus y el empleo ha caído en picado durante este último año debido a la situación tan complicada que se está viviendo a nivel mundial. Esta mayor caída en el empleo en los cuatro sectores es una muestra del impacto tan importante que está conllevando esta crisis en la actividad profesional. Muchos son los sectores afectados por el coronavirus y las consecuencias que ha traído consigo. Una de las medidas aplicadas por el Gobierno es que el sector de la hostelería, así como otros tantos negocios, tengan que cerrar sus puertas a las seis de la tarde, lo que supone recortes en el personal y una disminución en los beneficios que pueden provocar el cierre de éstos.

Los mayores incrementos de empleo este trimestre, se han dado en Andalucía (97.800 más), Comunidad de Madrid (62.100) y Castilla – La Mancha (22.300). Respecto a los descensos, los más notorios se han producido en las Islas Baleares (50.000), la Región de Murcia (4.500) y Cantabria (3.600). En el último año casi todas las comunidades han disminuido su ocupación. Las mayores bajadas se han producido en Cataluña (137.600), Canarias (112.800) y la Comunidad de Madrid (107.100). (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

En este caso, la Comunitat Valenciana no se encuentra entre las Comunidades Autónomas que han experimentado mayor incremento de empleo. La conclusión que obtenemos es que la situación que se está viviendo en nuestra Comunidad no es la deseada. Es más, la Comunitat Valenciana cerró el año de 2020 con un mayor número de parados. Experimentó una subida en la tasa de paro de 16,5 puntos porcentuales respecto al ejercicio de 2019. Ello se debe a los estragos provocados por el Covid. De esta forma se puso fin a siete años de descenso en la tasa de paro.

El número de parados ha descendido en 3.100 personas, es decir, en un 0,08 por ciento y, por tanto, se sitúa en 3.719.800. La variación trimestral es de – 1,56 por ciento. En el último año el paro ha incrementado en 527.900 personas (16,54 por ciento). (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

El motivo por el cual la tasa de paro se ha visto aumentada este último año es nuevamente por la situación de pandemia que se vive actualmente.

La tasa de paro se sitúa en el 16,13 por ciento, lo que supone 13 centésimas menos que en el anterior trimestre. En los últimos 12 meses se ha incrementado en 2,35 puntos la tasa de paro. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

En este apartado, haciendo referencia a los datos trimestrales, la tasa de paro es menor que en el anterior trimestre. Ello es debido a que el principio del confinamiento tuvo lugar en el mes de marzo. Los primeros meses fueron los más duros para la actividad económica del país debido a que muchas empresas tuvieron que cerrar dando lugar a los famosos ERTES. Esto provocó que el número de parados en el país fuera demasiado grande. Sin embargo, en el último trimestre del año 2020 la situación mejoró levemente y muchos empleados recuperaron sus trabajos por lo que la tasa de paro disminuyó respecto al trimestre anterior.

Las mayores bajadas trimestrales de paro se han dado en Andalucía (25.100), Comunitat Valenciana (24.800) y la Región de Murcia (16.800). Las mayores subidas, Cataluña (31.300) Islas B. (21.900) y C. Madrid (21.000). En cuanto a términos anuales, las mayores bajadas en el número de parados se dan en Extremadura (12.200), Murcia (5.500) y Galicia (3.200). Por último, los mayores incrementos, Cataluña (132.100), Madrid (127.700) y Andalucía (83.400). (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

El número de activos ha subido en 164.300, hasta 23-064.100. La tasa sube 36 centésimas y se sitúa en el 58,19 por ciento. En el último año ha bajado en 94.700 personas. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Nuevamente, el motivo de esta bajada en el número de activos se debe a la situación de Covid – 19.

## VARIABLES TECNOLÓGICAS

La aplicación y la evolución de la información y comunicación (TIC) ha permitido que las empresas obtengan ventajas competitivas. La incorporación de la tecnología en las viviendas supone un plus para las empresas debido a que los consumidores pueden, a través de internet, buscar, informarse, enriquecerse de los diferentes servicios que puede ofrecer una empresa. (De Jesús Reyes, 2013)

Como hemos dicho anteriormente, las redes sociales han cobrado mayor importancia conforme la tecnología ha ido avanzando. Las redes sociales son útiles para las empresas por diferentes motivos. Por un lado, es un medio que utilizan las empresas para darse a conocer ya que estamos viviendo en la era de la tecnología, en la mayoría de los hogares hay internet, investigamos cualquier cosa a través de esta herramienta etc. Es una forma en la que cualquier consumidor puede consultar todo lo que quiera conocer de la empresa, en este caso de la empresa de muebles como pueden ser proyectos llevados a cabo por la empresa tanto a nivel local, regional o en las diferentes ciudades del país, las diferentes categorías de productos que ofrezcan la empresa, su forma de trabajar, la forma para contactar con la empresa, quien forma el equipo de trabajo y muchos otros datos.

Las empresas también utilizan la tecnología para recabar toda la información posible sobre sus clientes para conocer qué es lo que buscan, qué es lo que necesitan en cada momento y qué es lo que gusta o no gusta a cada cliente.

Estas empresas, dedicadas al sector del mueble, realizan grandes inversiones en I+D y persiguen la renovación de sus productos para adaptarlos a la demanda de los consumidores y así conseguir los objetivos fijados por la empresa. (De Jesús Reyes, 2013)

## VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y SOCIOCULTURALES

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), los indicadores geográficos del año 2019 son los siguientes:

La tasa bruta de natalidad ha sido durante este año del 7,62 (por mil habitantes), lo que supone una variación anual negativa de 4,03 por ciento respecto al año 2018. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Esta variación negativa puede deberse a diversos motivos como la existencia de los preservativos, la existencia de pastillas anticonceptivas, etc. También es cierto que algunas parejas jóvenes y/o modernas prefieren vivir sus vidas sin hijos. Cada vez es mayor el número de parejas sin hijos.

El indicador coyuntural de fecundidad es de 1,24 (número de hijos por mujer), lo que se traduce en una variación negativa de 2,24 por ciento respecto al año anterior. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

La edad media de maternidad es de 32,25 (número de años). Resulta una variación positiva de 0,15 respecto al 2018. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Ello puede deberse a que los jóvenes cada vez son más reacios a tener hijos. Hay muchas parejas jóvenes viviendo juntos y trabajando ambos por lo que su modo de vida no les permite poder tener hijos o, por otro lado, sienten que en ese momento no están preparados para dedicar toda la atención que precisa un bebé.

La maternidad ha dejado huella durante los últimos años en esta empresa. Uno de los miembros de la empresa tuvo su primer hijo hace dos años y medio con 30 años y ahora mismo, actualmente se encuentra embarazada de su segundo hijo. Esto afecta a la empresa debido a que como hemos dicho, está compuesta por dos interioristas únicamente y bien es cierto que la baja por maternidad supone un duro revés para esta empresa. No solamente a nivel de trabajo, si no que cada uno de los interioristas tiene sus propios proyectos con cada cliente. Esto puede suponer una complicación para que el proyecto y el acuerdo con el cliente pueda efectuarse correctamente. En este caso, la empresa podría intentar buscar un sustituto para el período en que esta persona estuviese de baja, lo cual es bastante complicado y más teniendo en cuenta los proyectos que puede tener en marcha la persona en cuestión. En definitiva, resulta demasiado complicado buscar un sustituto temporal.

La tasa bruta de mortalidad es de 8,83 (por mil de habitantes). Se traduce en una variación negativa de 2,91 por ciento. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Es necesario destacar que 2019 fue el año anterior a la pandemia que se sufre desde el año 2020 hasta la actualidad. Por tanto, la tasa de mortalidad del año 2020 será mucho mayor debido a las numerosas muertes sufridas a causa del COVID – 19.

La tasa de mortalidad infantil, es decir, menores de un año es de 2,65 (por mil nacidos vivos), se traduce en una bajada del 1,71 por ciento respecto al año 2018. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Esta bajada se debe a los nuevos avances técnicos, tecnológicos, médicos y sanitarios que se siguen produciendo en la actualidad.

La esperanza de vida al nacimiento en el año 2019 es de 83,58 años. Respecto al año anterior, 2018, ha experimentado una variación anual positiva de 0,47 por ciento. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Este pequeño aumento en la esperanza debida se puede deber a la inversión en sistemas de salud, estilos de vida más saludables en cuanto a ejercicio y alimentación y la forma de gestionar mejor las enfermedades a través de medicamentos y medicinas.

La tasa bruta de nupcialidad es de 3,51 (por mil habitantes). Esta tasa ha experimentado una variación negativa de 1,01 por ciento respecto al año anterior. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

El motivo es que cada vez es mayor el número de parejas que conviven sin estar casados.

En cuanto a algunos efectos de la COVID – 19 en la Estadística de Migraciones y las Cifras de Población en el primer semestre de 2020 son:

Las restricciones de movilidad han producido una reducción de los flujos migratorios, tanto exteriores como dentro de nuestras fronteras. La mortalidad también se incrementó, por lo que el saldo vegetativo se redujo considerablemente. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

En cuanto al incremento de la tasa de mortalidad es un aspecto que se ha reflejado en el número de clientes de la empresa. Durante los últimos años han fallecido algunos clientes habituales para esta empresa. Alguno de ellos ha sido a causa del coronavirus. En el apartado de proveedores, también se han producido casos de fallecimiento por parte de los encargados de empresas que proveían desde hace años a Alegría 15. Algunas consecuencias de estos acontecimientos es que las personas que han cogido las riendas de estas empresas, en muchas ocasiones hijos, no están cualificados para dirigirla correctamente o simplemente no siguen la misma filosofía del anterior dirigente y finalmente, se ha terminado perdiendo la relación con estas empresas. De nuevo supone una complicación para la empresa debido a que tiene que buscar un

nuevo proveedor que oferte los mismos productos o similares a precios prácticamente idénticos.

La gestión patronal por parte de los ayuntamientos, de la que se nutre la Estadística de Migraciones, se vio afectada. Por un lado, porque los ayuntamientos no pudieron trabajar con normalidad. Y por otro, porque los plazos administrativos sobre caducidad y comprobación de residencia de extranjeros se ampliaron. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Este dato no afecta a la empresa debido a que no hay empleados extranjeros trabajando para ella.

## MICROENTORNO

En primer lugar, vamos a definir qué es el microentorno.

*“El microentorno se utiliza para definir a aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final.”* (Franquet, 2016)

*“El microentorno existe siempre que exista la actividad comercial. Para situar el microentorno en nuestra mente, debemos recordar que es una de las dos dimensiones que forman el entorno del marketing. Su estudio se relaciona con la microeconomía.”* (Franquet, 2016).

El análisis del microentorno de una empresa es esencial. El microentorno existe siempre que exista actividad comercial y la empresa si podrá ejercer alguna influencia sobre el microentorno, a diferencia del macroentorno que existe independientemente de que exista actividad comercial o no y, por otro lado, la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno.

A continuación, vamos a analizar los agentes que constituyen el microentorno de esta empresa como pueden ser:

## PROVEEDORES

Los proveedores son aquellas empresas que proveen de materias primas o de productos a otras empresas.

Esta empresa, Alegría 15, trabaja con más de 100 proveedores.

Algunos de estos proveedores son de ámbito regional y otros de ámbito nacional. Actualmente hay que destacar la gran presencia que tienen los fabricantes italianos dentro del grupo de proveedores de las empresas dedicadas al comercio de muebles, empresas de decoración, interiorismo, etc.

Desde hace varios años, estos fabricantes italianos se caracterizan por poseer las marcas de diseño más demandadas a nivel internacional. (Rodríguez, 2020)

Respecto al ámbito regional, gran parte de los proveedores pertenecen a Yecla, donde existen numerosas empresas dedicadas a este sector.

Algunos de los proveedores más habituales Alegría 15 son:

- **Pikolin:** El grupo Pikolin es el segundo grupo europeo del descanso. Es líder en España y Francia en este sector con una facturación de 440 millones de euros. Esta empresa cuenta con ocho plantas de producción en Europa y dos plantas en el sudeste asiático en las que trabajan alrededor de 3.000 personas.

La estrategia de crecimiento de esta empresa consiste o se basa en la investigación y en el desarrollo de las principales tecnologías para el mayor descanso. Además, cuenta con el mayor número de patentes de su categoría.

Entre los principales productos relacionados con el descanso que fabrica el grupo Pikolin pueden encontrarse colchones, somieres, almohadas, bases y textil.

- **Crisal Decoración:** es una empresa que nace en los años 90. Su principal idea fue apostar por la calidad y la belleza en el mundo de la decoración. A lo largo de los años se han caracterizado por el buen trato, el buen servicio ofrecido

por los empleados en su conjunto y por la gran experiencia con la que cuenta esta empresa tanto en el sector residencial como el de “contract”.

El mobiliario de esta empresa se puede encontrar en instalaciones decoradas por el interiorista de primera línea. Se tratan de muebles de última tendencia y disponibilidad inmediata en la mayoría de los casos, debido al volumen de stocks disponible. Los muebles son elaborados artesanalmente con maderas macizas y acabados naturales aportando a los productos un carácter único y especial.

- Tegar mobiliario: es una empresa dedicada al mobiliario moderno nacida en el año 1987. Esta empresa cuenta con un personal experimentado y la trayectoria de ésta, ha estado marcada por ser una empresa cercana y personal, que ofrece el mejor servicio posible al cliente.

Apuesta por la utilización de la tecnología más avanzada con el objetivo de fabricar muebles excelentes, soluciones creativas y con el diseño más actual.

Ofrece una gran variedad de soluciones de descanso incluyendo cunas y convertibles para los bebés además de mobiliario infantil, juvenil y dormitorios de matrimonio.

- Jotajotape: esta empresa se centra en el diseño, calidad e innovación. Fabrican dormitorios juveniles y armarios a medida modernos, además de una gran variedad de productos.

Debido a la situación que se está viviendo actualmente, en esta empresa está destacando la fabricación de muebles de home office en un espacio diáfano. Home office consiste en la producción de muebles pensados para poder trabajar cómodamente en casa. El hecho de trabajar desde casa es una tendencia cada vez mayor.

El Home office es un espacio creado para tener la oficina en el hogar, una zona de trabajo pensada en el día a día que tiene como principal protagonista la mesa de trabajo.

- **Ángela Bizarri:** es una empresa familiar que ofrece una gran variedad de muebles para el total de las condiciones del apartamento como por ejemplo sala de estar, dormitorio, artículos para la cocina y el baño y mucho más. Cuenta con muchos años de experiencia en cuanto a la fabricación de muebles, sus colecciones se diferencian con el refinamiento y la sofisticación, la variedad de ideas para crear un ambiente cálido y original del interior.

Los muebles creados por la familia de Ángela Bizarri, va a encandilar a las personas con el gusto refinado y la sofisticación de las miradas, los amantes de la elegancia en el interior y la riqueza de estilo francés. Muebles Ángela Bizarri es un cierto nivel de vida, las siluetas de los muebles encajan perfectamente en cualquier decoración y serán relevantes durante los próximos años.

- **Ascensión Latorre:** se trata de una empresa familiar situada en Valencia. Fue fundada en 1975 por Ascensión Latorre y su marido Guillermo Torrent para la fabricación de muebles de lujo y sofás de lujo artesanales, consolidándose rápidamente como referente en la fabricación de sillería de alta gama.

Fue en 1981 cuando se empezó a exportar y la sociedad expuso en París y en otras ferias internacionales. Tres años más tarde, la sociedad se traslada para poder ampliar sus instalaciones y hacer frente a su gran demanda. Finalmente, en el año 1998 se ubica en Valencia, localidad actual, para comenzar la elaboración de muebles y sofás de lujo. Esta marca va dirigida a un público muy selecto. Actualmente la empresa está dirigida y liderada por Ascensión Latorre, sus tres hijos y su primer nieto.

En cuanto a la filosofía de esta empresa consiste en extraer la esencia de lo clásico. Lo reinterpretan y lo adaptan al mundo actual, más moderno aportando más tarde la tecnología y el confort con la máxima calidad y de las formas más elegantes posibles.

## COMPETIDORES

Son aquellas empresas que ofrecen los mismos servicios y que compiten en el mismo sector que otra empresa. Por tanto, suponen una amenaza.

En primer lugar, hay que destacar que la competencia en este sector es muy extensa, como en cualquier otro, tanto en el ámbito local como en el regional. Existen numerosos negocios dedicados al comercio de muebles a lo largo de la provincia de Alicante. Como hemos dicho desde un principio, esta empresa también se dedica al interiorismo y decoración por lo que la competencia es mucho mayor que si únicamente se dedicase al comercio de muebles.

Debido a que la competencia es extensa, se ha llevado a cabo una selección de las empresas competidoras considerando especialmente el volumen de su negocio, ya que nos encontramos ante una pequeña empresa.

Algunos de los competidores a nivel local de esta empresa son: Manuel Lucas Muebles, Muebles Zoilo, Muebles Tarí y Mobiliario Lozano. Mientras que a nivel regional podemos encontrar: Procomobel, J. Briñas Furniture, Valentín Sánchez y Muebles Ballester. Respecto a los datos para realizar la Boston, tomaremos los datos de las empresas que tengan un volumen de negocio similar, otras pequeñas empresas que realmente sean sus competidores. El motivo por el cual vamos a coger datos de ciertas empresas se debe a que no podemos comparar los datos de esta empresa con una gran empresa de este sector como puede ser Ikea. Si decidiéramos realizar una Boston comparándonos con una empresa de ese calibre todas las Unidades Estratégicas de Negocio de Alegría 15 quedarían situadas en el cuadrante de perros, lo cual no estaría reflejando la situación real de cada unidad de negocio.

- Manuel Lucas Muebles: Se trata de una empresa familiar de varias generaciones. Esta empresa es famosa por su gran tradición en la ebanistería y la carpintería. El fundador emprendió y creó su taller en el pueblo de Almoradí. Años más tarde, en 1956, sus dos hijos abrieron la primera tienda de venta al público en la ciudad de Elche, ciudad que se encontraba en plena expansión y ebullición debido a la emergente industria del calzado.

En el año 1967 la empresa unificó toda su actividad en un solo edificio ubicado en la Avenida de Novelda, en la ciudad de Elche. La persona que diseñó el edificio fue el mismo arquitecto que diseñó el actual estadio del Elche C.F.

Fue veinte años más tarde, en 1987, cuando se produjo la entrada de la tercera generación lo que supuso un impulso para la venta a través del desarrollo de proyectos integrales, atrayendo a las mejores firmas internacionales, proporcionando a la empresa un toque más moderno.

En el año 2000, el nieto del fundador emprendió su propio proyecto y refundó Manuel Lucas como Manuel Lucas Muebles. Pese a este cambio, se mantuvo la filosofía de anteriores generaciones. La empresa ha evolucionado a lo largo del tiempo hasta convertirse en un estudio de arquitectura de interiores con la exposición de mobiliario, tanto de interior como de exterior, y de venta al público de primeras firmas tanto nacionales como internacionales.

La empresa actualmente está dirigida por Manuel Lucas, cuarta generación de la familia, quién ha especializado al estudio en dar las mejores soluciones estéticas.

- Muebles Zoilo: es reconocida por su talento creativo y trayectoria multidisciplinar. Fue fundada en el año 1966 por José Zoilo Martín. Se realizan proyectos de arquitectura interior, diseño de productos y la creación de muebles a medida.

Todos sus proyectos responden a una elegancia Bespoke, son detallistas y expresivos y combinan texturas y materiales a medida.

Inicialmente se concibió como una empresa de tradición familiar, y hoy en día, es avalada por la trayectoria de más de 45 años de experiencia en el sector de la madera y el mueble.

Esta empresa también cuenta con varias generaciones ya que el abuelo fue el pionero en la importación, venta y elaboración de la madera. Transmitió a su hijo su know – how, el cual es socio fundador del Grupo. Por último, una vez más pasó de padres a hijos, y actualmente son punteros en el sector.

En los últimos años se ha realizado una diversificación de su actividad acompañada de la creación de cuatro unidades estratégicas de negocio: Ebanistería, Proyectos – reformas, Venta de mobiliario y, por último, Fabricación, importación y distribución de madera.

- Muebles Tarí: grupo nacido hace 27 años. Este grupo cuenta con más de cien establecimientos repartidos por toda la geografía española. Actualmente es una cadena líder en el sector de tiendas especializadas en mobiliario y decoración del hogar.

Es una empresa que se adecúa constantemente a las nuevas circunstancias y a causa de la rápida expansión a nivel nacional, renovó e inauguró en el año 2004 sus nuevas oficinas centrales provistas de los equipos e instalaciones más modernas.

- Mobiliario Lozano: Empresa familiar fundada en 1970 dedicada al sector del mueble desde varias generaciones con más de 47 años de experiencia.

Cuenta con un equipo de profesionales cualificados tanto para el diseño como para el asesoramiento y servicio para el amueblamiento del hogar.

- Procomobel: Empresa que cuenta con dos tiendas. Procomobel situada en Guardamar del Segura, donde se puede encontrar una gran variedad de muebles de todos los estilos. Complementos para el hogar y zonas de complementos de decoración. Ciertos elementos exclusivos como puertas rústicas, antigüedades, puertas artesanales, hechas a mano en madera de teca, columnas de piedra, madera y mármol y esculturas realzadas con materiales nobles, chimeneas rústicas de interior, etc.

La segunda tienda es una boutique exclusiva ubicada en el Centro Comercial Zenia Boulevard en Orihuela Costa. Representa un estilo de vida, un lujo accesible al que se une la comodidad y la calidad que las personas buscamos para nuestro hogar. Cuentan con un gran equipo humano y profesional de arquitectos, técnicos, diseñadores especialistas en Servicios integrales de interiorismo, Diseños de interiores, ejecución de obras, etc.

- J. Briñas Furniture: Esta empresa cuenta principalmente con tres tiendas situadas en Guardamar (La Marina), Torrevieja (Orihuela Costa) y Rojales (Ciudad Quesada).

La empresa fue fundada en el año 2007 por Vicente Briñas mediante la apertura de su primera tienda de muebles situada en la Marina. La filosofía de esta empresa se enfocó inicialmente en la creación de una exposición que marcó tendencia en la zona, creando espacios con estilo y encanto.

En el año 2015 se produjo un relevo generacional y la empresa pasó a manos de los hijos. Las bases creadas durante los años anteriores les permitieron expandir el negocio con las tiendas mencionadas anteriormente en Ciudad Quesada (Rojales) y Torrevieja (Orihuela Costa).

Se caracterizan por ser una empresa familiar, centrada en ofrecer mobiliario de primera calidad a los mejores precios. Todos los años acuden a los mayores eventos del mueble a nivel europeo, lo que es una ventaja que les permite estar al día en las tendencias del hogar en otros países, ya que gran parte de su clientela son de diferentes nacionalidades. Por ello, importan muebles desde diferentes países como Bélgica, Alemania, Italia, etc.

Actualmente está especializada en mobiliario de jardín y sofás de alta calidad, aunque también trabajan con firmas importantes de mobiliario y camas lo que les permite destacar en todas las áreas del mueble.

- Valentín Sánchez: En el año 1956 Valentín Sánchez y su hijo mayor, Antonio, inauguran su primera tienda de colchones. Comenzó siendo una pequeña colchonería a nivel local, pero con el paso de los años y gracias al renombre adquirido por la clientela, se llevó la decisión de importar colchones de una amplia gama de calidades.

A causa del buen funcionamiento del negocio y el interés de ambos por la decoración y el diseño, inauguran su primera tienda dedicada al mobiliario. Para ello contactan con marcas nacionales e internacionales de mayor calidad y tendencia.

Actualmente es la tercera generación la que está a cargo de la empresa que ha crecido hasta tener cuatro establecimientos repartidos entre Elche, Alicante y San Juan.

Para diferenciar las tiendas de colchones y descanso de las de mobiliario, se lanzan dos conceptos: Valentín Sánchez Comfortissimo para la colchonería, sillones relax y sillas de oficina y, por otro lado, Valentín Sánchez Showroom para la decoración y la iluminación.

- Muebles Ballester: Empresa familiar pionera en el sector del mueble en la Vega Baja. Esta empresa tiene más de 60 años de experiencia en este sector, concretamente en la fabricación y comercio del mobiliario.

Fue fundada en 1957 y son especialistas en el amueblamiento y decoración tanto de viviendas como de locales públicos y comerciales. Ofrecen una amplia variedad de muebles de todos los estilos como son sofás, colchonería, lámparas, alfombras, cuadros, artículos decorativos, etc.

## CLIENTES

Son aquellas personas a las que va dirigido el producto, es decir, los consumidores finales. Es cada vez más necesario que las empresas obtengan la mayor información posible acerca de estos usuarios finales. El objetivo de toda empresa es satisfacer las necesidades de los clientes. En la actualidad los clientes de esta empresa son:

- Clientes particulares, tanto familias, parejas o solteros de clase media que buscan dar un nuevo aire a su hogar, o en el caso de parejas que tienen la ilusión de tener la casa de sus sueños con la ayuda y apoyo de profesionales con más de 28 años de experiencia en el sector, proporcionando un trato lo más cercano posible.
- Empresas y autónomos quienes solicitan mobiliario de oficina y para sus despachos, buscando tanto renovar como conseguir esa elegancia que pueda diferenciar a la empresa del resto y poder captar la atención del cliente cuando sea recibido en las instalaciones de la empresa.

- Restaurantes. Esta empresa ha trabajado en la decoración de varios restaurantes, tanto nacionales como internacionales. A nivel nacional podemos destacar el restaurante que se conocía como La Alacena del Flare en la ciudad de Elche. Respecto a nivel internacional, la mayor parte de restaurantes decorados por esta empresa se ubican en la ciudad de Budapest. Estos restaurantes se denominan “Fuego”, “La nube” y por último “La Movida”.

## INTERMEDIARIOS

Son empresas externas dedicadas tanto a la promoción como a la publicidad de los productos e incluso a su distribución hasta llegar a manos de los consumidores finales.

En lo referido a este apartado Alegría 15 no trabaja con ningún intermediario, si no que la misma empresa actúa como intermediario. La empresa realiza pedidos a otras empresas y fábricas con el objetivo de proporcionarle el producto a los consumidores finales.

## ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO se trata de un proceso mediante el cual se estudian y analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta una empresa. (Kiziryan, 2015)

La finalidad de este análisis es obtener información sobre la situación de la empresa para tomar las decisiones estratégicas que mejor se adaptan tanto a las exigencias del mercado como al entorno económico. (Kiziryan, 2015)

Tabla 1: Análisis DAFO

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de productos en la página web.</li> <li>• Zona poco habitada.</li> <li>• Ausencia de departamento de marketing.</li> <li>• Desconocimiento de la existencia de la empresa por parte de los clientes.</li> <li>• Falta de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación del mercado y del sector.</li> <li>• Reducción del turismo a causa del coronavirus.</li> <li>• Existencia productos sustitutivos.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran experiencia en el sector durante más de 28 años.</li> <li>• Fidelidad y satisfacción de los clientes.</li> <li>• Atención y asesoramiento personal y cercano por parte de profesionales.</li> <li>• Gran relación calidad – precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración con diversos interioristas, arquitectos e inmobiliarias.</li> <li>• Tendencia creciente del sector inmobiliario.</li> <li>• Enfoque del servicio a la variedad de clientela extranjera de la zona.</li> <li>• Público objetivo con un poder adquisitivo medio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las debilidades están relacionadas con el tamaño de la empresa. Se trata de una pequeña empresa con tres trabajadores, de los cuales uno de ellos es el montador de la empresa. Por tanto, no existe nadie a cargo de llevar al día la página web ni de subir cada día diferentes productos. Debido a su pequeño tamaño no es una empresa que se conozca en toda la zona y debido también a la falta de publicidad, esta empresa tiende a conocerse por el “boca a boca” de sus propios clientes. La zona en la que está situada esta tienda es demasiado pequeña y con pocos habitantes, lo cual no ayuda a que las personas tengan conocimiento de su existencia.

Respecto a las amenazas de esta empresa, la más importante es la reducción del turismo debido a la gran pandemia sufrida actualmente. Gran parte de la población de la zona son extranjeros jubilados que vienen a la costa en busca del sol y la playa, en definitiva, el buen tiempo. Por otro lado, se trata de un sector muy saturado en el que

hay muchas empresas compitiendo como ocurre por ejemplo en el sector del calzado. En cuanto a la entrada de productos sustitutivos, los muebles funcionales y económicos son una grave amenaza ya que son muebles más sencillos y su precio es mucho más asequible, pero que no cumplen la estética que puede cumplir un mueble de buena calidad.

En cuanto a las fortalezas, como hemos dicho es una empresa que lleva más de 28 años en el sector, cuenta con dos profesionales altamente cualificados que ofrecen una atención y asesoramiento personal y cercano. Tanto sus proyectos como productos son de buena calidad y buen precio. La empresa cuenta con una gran satisfacción y fidelidad por parte de sus clientes.

Existen diversas oportunidades ofrecidas por el entorno. Una de ellas es la colaboración con otros profesionales del sector aprovechando la tendencia positiva que está teniendo el sector inmobiliario. Por otra parte, existe la posibilidad de enfocar el servicio a la diversidad de clientes extranjeros que residen en esta zona de Alicante. Y, por último, encontramos la oportunidad de un público objetivo, es decir clientes y posibles clientes, con un poder adquisitivo medio.

## UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

Para realizar la Matriz Boston Consulting Group vamos a utilizar tres Unidades estratégicas de Negocio. Estas tres UNE son las que podemos observar en la página web de Alegría 15, en el apartado de tienda.

Cabe destacar que los datos sobre la facturación de las ventas de estas empresas competidoras han sido facilitados por el gerente de Alegría 15 y corroborados con el portal Einforma.

En primer lugar, podemos encontrar la Unidad de Negocio denominada mobiliario. Este apartado engloba numerosos productos como pueden ser sillas, sillones, butacas, mecedoras, puffs, bancos, pies de cama, taburetes, mesas, sofás, muebles y mobiliario de exterior.

En un segundo lugar tenemos la Unidad de Negocio conocida como iluminación y descanso, el cual está compuesto por dos grupos de productos. Por un lado, tenemos los productos de descanso como son cabeceros, colchones, bases tapizadas y somieres y almohadas. Por otro lado, se encuentran los productos de iluminación que cuenta con apliques de pared y lámparas de mesa, de techo y de pie.

Finalmente, podemos observar que la tercera Unidad de Negocio, es aquella denominada elementos de decoración. En este apartado se puede encontrar una gran variedad de productos como son textil del hogar (mantas, cojines y alfombras), espejos, elementos de decoración de pared (cuadros/lienzos, relojes y estantes), plantas y maceteros y, por último, accesorios tanto de baño como de hogar y jarrones, figuras decorativas, portavelas/faroles y marcos de foto.

Tabla 2: Datos ventas Alegría 15

Ventas	2018	2019	2020
Mobiliario	234.000	240.000	168.000
Iluminación y descanso	117.000	120.000	84.000
Elementos de decoración	39.000	40.000	28.000

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla podemos observar las ventas de la empresa Alegría 15 tanto de 2018 y 2019 como de 2020 repartidas entre las diferentes UEN. El reparto de dichas ventas se debe principalmente a que el grueso del negocio es la venta de muebles. La empresa dispone de distintos tamaños y modelos respecto al mobiliario.

A continuación, encontramos la UEN de descanso e iluminación. Se trata de la segunda unidad ya que estos interioristas se encargan de proyectos sobre la restauración de viviendas, restaurantes y locales comerciales. En ellos la empresa se encarga de proporcionar colchones, cabeceros, somieres, almohadas e iluminación de todo tipo, como por ejemplo ojos de buey, apliques de pared, lámparas de mesa, de techo o de pie.

Finalmente encontramos la UEN de elementos de decoración que supone la menor fuente de ingresos para la empresa. Los productos más destacados suelen ser los cuadros, los espejos y los jarrones y otros elementos decorativos.

El mobiliario tiene un precio superior que cualquier elemento de decoración como pueden ser los cuadros, espejos, mantas o cojines.

El total de la facturación en el año 2018 fue de 390.000 euros. La facturación del año 2019 fue similar al año 2018, pero ligeramente superior, fue de 400.000 euros. Mientras que, en el año 2020 la facturación total fue de 280.000 euros. La diferencia de las ventas entre ambos años se debe a la importante crisis mundial y económica sufrida desde principios del año 2020. Esta pandemia tuvo tal magnitud que ocasionó que se decretara la medida de cerrar numerosos negocios. Dentro de estos negocios se encontraban las tiendas de muebles entre otros. Alegría 15 mantuvo cerradas sus puertas durante todo el segundo trimestre del año. En esos tres meses la empresa no obtuvo ningún beneficio, lo que evidenció aún más la falta de actividad tanto en la página web de la empresa como en la venta online de la misma ya que la venta online podría haberse convertido en la principal fuente de ingresos de la empresa en este periodo. La caída de las ventas del año 2019 al año 2020 fue de un 30%. Lo que ha significado un duro revés para la empresa. Todo esto conllevó a que Alegría 15 tuviera pérdidas durante el ejercicio de 2020, es decir, compró más de lo que vendió. Estas pérdidas están valoradas alrededor de los 20.000 euros.

Podemos observar que la empresa Alegría 15 seguía una tendencia positiva en el crecimiento de sus ventas en los últimos años. Esta tendencia positiva se vio frenada en 2020 por la pandemia que originó el coronavirus. En el año 2021 la situación ha mejorado ligeramente gracias a las vacunas principalmente, y tanto las empresas así como el sector se recuperan ligeramente de esta situación con el objetivo de conseguir las cifras que tenían antes de la pandemia.

Tabla 3: Datos ventas Muebles Zoilo

UEN Muebles Zoilo	2018	2019	2020
Mobiliario	126.411	174.000	120.000
Iluminación y descanso	63.205	87.000	60.000
Elementos de decoración	21.069	29.000	20.000

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla podemos observar las ventas de una de las principales competidoras de Alegría 15, tanto por tamaño como por volumen de negocio. El total de la facturación de Muebles Zoilo en 2018 fue de 210.685 euros y en el año 2019 fue de 290.000 euros mientras que en el año 2020 han sido de 200.000 euros. (“Einforma”, s.f.)

Esta empresa, al igual que Alegría 15, estaba experimentando una tendencia positiva en los últimos años hasta que se encontró con la pandemia. A partir de entonces su facturación se ha reducido. En el año 2021 se ha ido recuperando poco a poco las cifras a las que estaban acostumbrados como hemos comentado anteriormente.

El gran motivo de la importante reducción en las ventas de esta empresa, así como en muchas otras, se debe al cierre de éstas durante el segundo trimestre del año. Teniendo en cuenta que el resto de meses del año tampoco obtuvieron la facturación que solían obtener antes de esta crisis a causa del coronavirus.

En la tabla podemos observar las 3 unidades estratégicas de negocio en las que se divide la empresa. Esta empresa tiene otras UEN como pueden ser cocinas, baños y oficina entre otros.

En primer lugar, la unidad estratégica de negocio abarca el 60% de la facturación del negocio, ya que es la principal fuente de ingresos de la empresa al ser una tienda de muebles, como es el caso de Alegría 15 y de sus principales competidores.

En segundo lugar, la iluminación y descanso, cuya importancia es menor ya que abarca el 30% del volumen de negocio, pero que se asienta como segunda fuente principal de ingresos. La iluminación supone una fuente de ingresos a través de los distintos proyectos que pueda llevar a cabo la empresa, como es el caso de la ebanistería. Sin embargo, la empresa se dedica especialmente a la venta de muebles, lo que conlleva que sea la principal fuente de ingresos.

Por último, la tercera unidad estratégica supone un porcentaje de facturación para la empresa de únicamente el 10%. Ya que se trata de elementos decorativos como cuadros, jarrones, portavelas, etc, cuyo precio es muy inferior al de los productos de mobiliario. A esta unidad de negocio, se le atribuye tal porcentaje debido a que es la menor fuente de ingresos de la empresa.

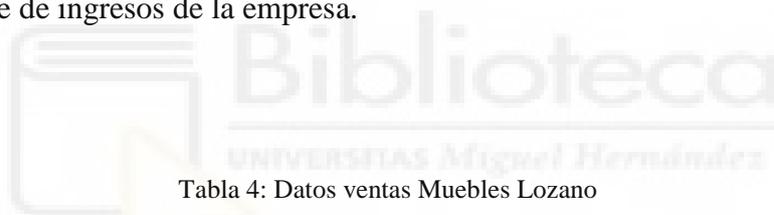


Tabla 4: Datos ventas Muebles Lozano

UEN Muebles Lozano	2018	2019	2020
Mobiliario	220.000	227.500	214.350
Iluminación y descanso	176.000	182.000	171.480
Elementos de decoración	44.000	45.500	42.870

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla encontramos la segunda empresa competidora de Alegría 15, en este caso es Muebles Lozano. El total de la facturación de esta empresa en 2018 fue de 440.000 euros y en 2019 fue de 455.000 euros. En 2020 decreció un 5'78%, llegando a 428.700 euros. (“Einforma”, “s.f.”)

Nuevamente tenemos otra empresa que en los últimos años seguía una senda positiva, pero que se ha visto truncada por la pandemia de la misma manera que las anteriores empresas.

Esta empresa dispone de varias unidades estratégicas de negocio, como el mobiliario de salón, dormitorios, etc. Sin embargo, las unidades estratégicas de negocio a comparar con Alegría 15 son mobiliario, iluminación y descanso y por último elementos de decoración, a pesar de que, como ya hemos dicho, posea otras unidades estratégicas como, por ejemplo, muebles de oficina.

Las diferentes unidades estratégicas de negocio de esta empresa se clasifican en mobiliario de salón, dormitorios y descanso, como refleja la tabla anterior.

En cuanto al mobiliario de salón, supone la mayor fuente de ingresos de la empresa con un 50% del total de la facturación, es decir, constituye exactamente la mitad del negocio de esta empresa. Se trata nuevamente de una tienda de muebles cuyo objetivo principal reside en la venta de éstos.

La segunda unidad estratégica tiene un porcentaje ligeramente inferior al mobiliario. La UEN iluminación y descanso abarca el 40% del volumen del negocio. La empresa obtiene esta fuente de ingresos debido a numerosos proyectos que lleva a cabo para sus clientes.

Finalmente, la tercera unidad estratégica obtiene el menor porcentaje de ventas de las diferentes unidades de negocio de la empresa. Abarca únicamente el 10% de una empresa enfocada principalmente a la venta de muebles. Este porcentaje de venta se debe a diversos trabajos realizados a clientes o a la venta de ciertos productos.

Tabla 5: Datos Ventas Manuel Lucas Muebles

UEN Manuel Lucas Muebles	2018	2019	2020
Mobiliario	212.090	315.000	431.298
Iluminación y descanso	60.597	90.000	123.228
Elementos de decoración	30.299	45.000	61.614

Fuente: Elaboración propia

En la anterior tabla encontramos la última empresa competidora de Alegría 15. La empresa Manuel Lucas Muebles, quizá sea la más potente y la más fuerte de las empresas competidoras junto con Muebles Lozano en los últimos años. Su facturación en el año 2018 alcanzó los 302.985 euros, en el año 2019 experimentó un gran crecimiento en la facturación, año en el que facturó alrededor de 450.000 euros, y en el año 2020 en el que a pesar de la pandemia experimentó un crecimiento en sus ventas del 36'92%, es decir, su facturación en el año 2020 ha sido de 616.140 euros aproximadamente. (Einforma, s.f.)

Principalmente esta subida en la facturación en las ventas puede deberse a que una vez finalizó el confinamiento, cierta parte de la sociedad decidió adquirir casas en la zona del campo donde otro posible confinamiento sería más llevadero y más ameno. También puede deberse a que muchas personas decidieron hacer reformas en sus pisos o casas, lo que llevó a un crecimiento en las ventas de las empresas de mobiliario.

Manuel Lucas también se divide principalmente en 3 unidades estratégicas como hemos podido ver en la tabla anterior, además de otras unidades de negocio como accesorios para oficina entre otros y espacios para cocina, baño, etc.

El mobiliario engloba más de la mitad del porcentaje total de ventas, debido al mismo motivo que las anteriores empresas, se trata de una tienda de muebles, por lo tanto, la principal fuente de ingresos es el mobiliario.

Sin embargo, en esta empresa destaca como segunda unidad de negocio la iluminación y el descanso. Se trata de una tienda bastante famosa en la ciudad de Elche, lleva a cabo importantes proyectos que le permite aportar sus propios productos obteniendo una importante fuente de ingresos mediante la iluminación.

Por último, hablaremos de la tercera unidad estratégica de negocio, los elementos de decoración. En este apartado podemos encontrar numerosos productos como alfombras, cojines, jarrones, relojes, cuadros, etc. Cuyo precio es muy inferior a otro tipo de productos como el mobiliario.

Cabe destacar que en todas las empresas la unidad estratégica de negocio que contiene mayor porcentaje de ventas es el mobiliario, ello es debido principalmente, como hemos dicho anteriormente, a que el precio del mobiliario es muy superior al de las demás unidades de negocio.

En la tabla podemos observar como el crecimiento de las ventas de esta empresa sigue una senda positiva en los últimos 3 años. Esta empresa rompe con la estadística ya que las demás empresas sufrieron una caída en la facturación a causa de la pandemia en el año 2020. Sin embargo, Manuel Lucas muebles ha continuado con su tendencia positiva y ha incrementado las ventas en un 36'92%.

Tabla 6: Datos crecimiento de los sectores

Crecimiento del sector	2018	2019	2020
Sector del mueble	3'4%	3%	-4'8%
Sector de iluminación	3'5%	-1'4%	-6'7%
Sector de decoración	4'2%	4'2%	4'2%

Fuente: Elaboración propia basado en AIDIMME, Europapress y Decoración

En la tabla 6 figura el crecimiento de cada uno de los sectores de nuestras unidades estratégicas de negocio durante los tres últimos ejercicios, el año 2018, el año 2019 y el año 2020.

Las ventas del sector de fabricación de muebles tuvieron un crecimiento del 3'4% en el año 2018, en el año 2019 el crecimiento pasó de ser del 3'4% a ser del 3%. Sin

embargo, en el año 2020 decrecieron un 4'8% durante el año 2020 respecto al 2019. Por lo tanto, observamos que la pandemia ha tenido un impacto importante en el crecimiento de este sector. (AIDIMME, 2020)

Por último, el crecimiento del sector de la iluminación en 2019 decreció un 1'4% respecto al año 2018. Podemos observar una gran bajada en la facturación del 2020, año en el cual el sector de la iluminación cerró con -6'7% de facturación, respecto al año 2019, el cual cerró con -1'4%. Esta bajada es debido a la pandemia de nuevo, la gran causante de la mala situación económica y mundial que se vive actualmente. (Europapress, 2020)

Respecto al crecimiento del sector de decoración, un informe de BOBST sitúa el crecimiento del sector en torno al 4'2% durante el periodo de 2015 – 2020. El sector de decoración no ha sufrido prácticamente el impacto de la pandemia. (“Decoración”, “s.f”)

## ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN

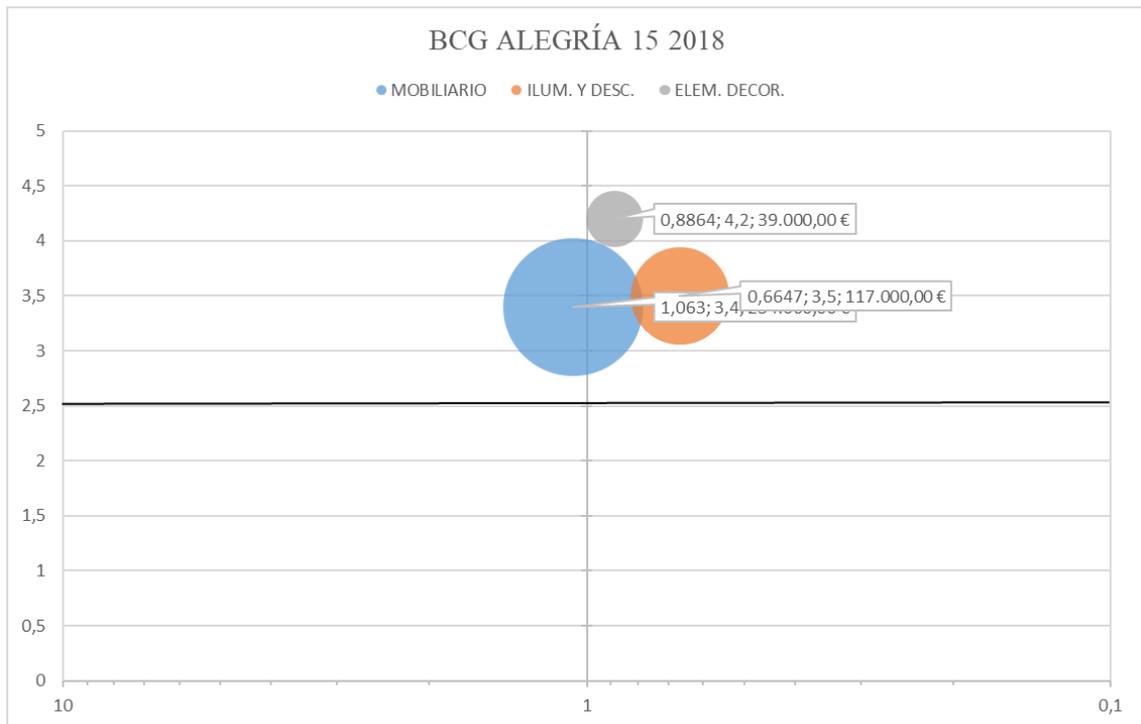
A continuación, vamos a analizar a evolución que ha experimentado la empresa durante los últimos tres años.

Para dicho análisis hemos realizado la Boston Consulting Group tanto de Alegría 15 y de sus principales competidores a lo largo de dicho periodo, como de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio.

## ANÁLISIS ALEGRÍA 15 Y SUS COMPETIDORES

Vamos a comenzar analizando a la empresa en cuestión durante el ejercicio de 2018.

Figura 4: Matriz Boston Alegría 2018



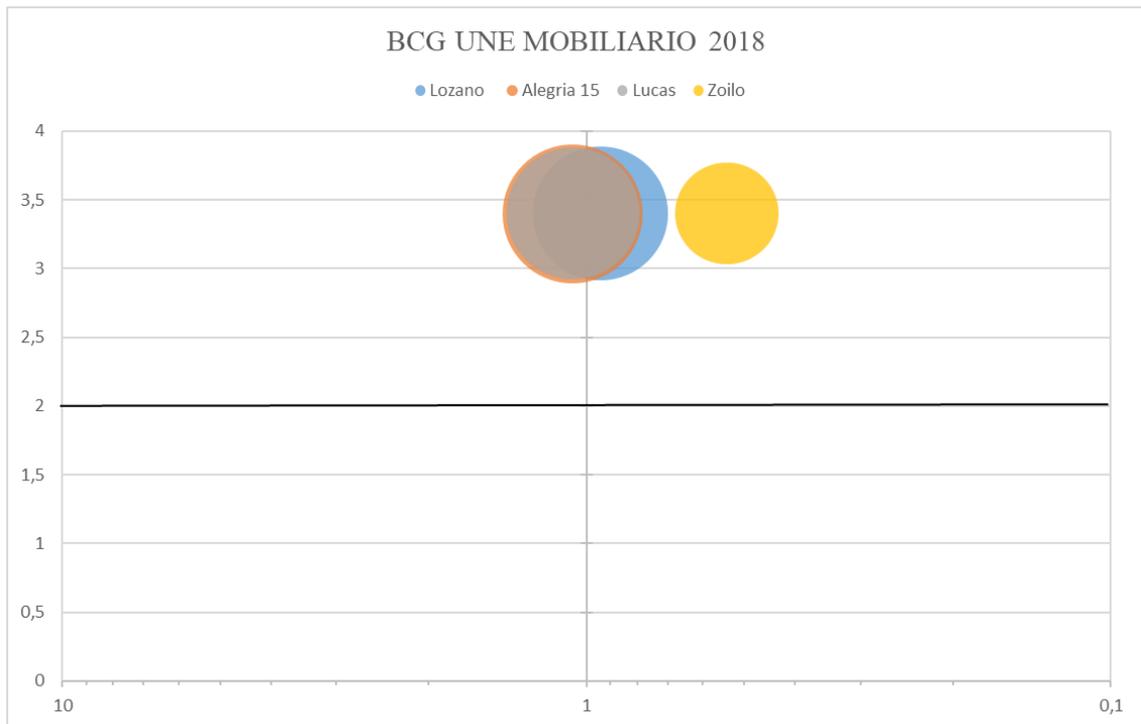
Fuente: Elaboración propia

A continuación, vamos a comentar la Boston Consulting Group de la empresa Alegría 15 en el año 2018.

En primer lugar, podemos observar que la matriz no está equilibrada, ya que la empresa no cuenta con ningún negocio situado en el cuadrante vaca, negocios que generan recursos para destinarlos a las Unidades Estratégicas de Negocio con elevadas tasas de crecimiento.

En cuanto a las unidades estratégicas de esta empresa, observamos que la unidad de mobiliario (UMO) está situada en el cuadrante denominado estrella. Esta UNE es la estrella de la cartera de la empresa y su principal fuente de negocio.

Figura 5: Matriz Boston Mobiliario 2018



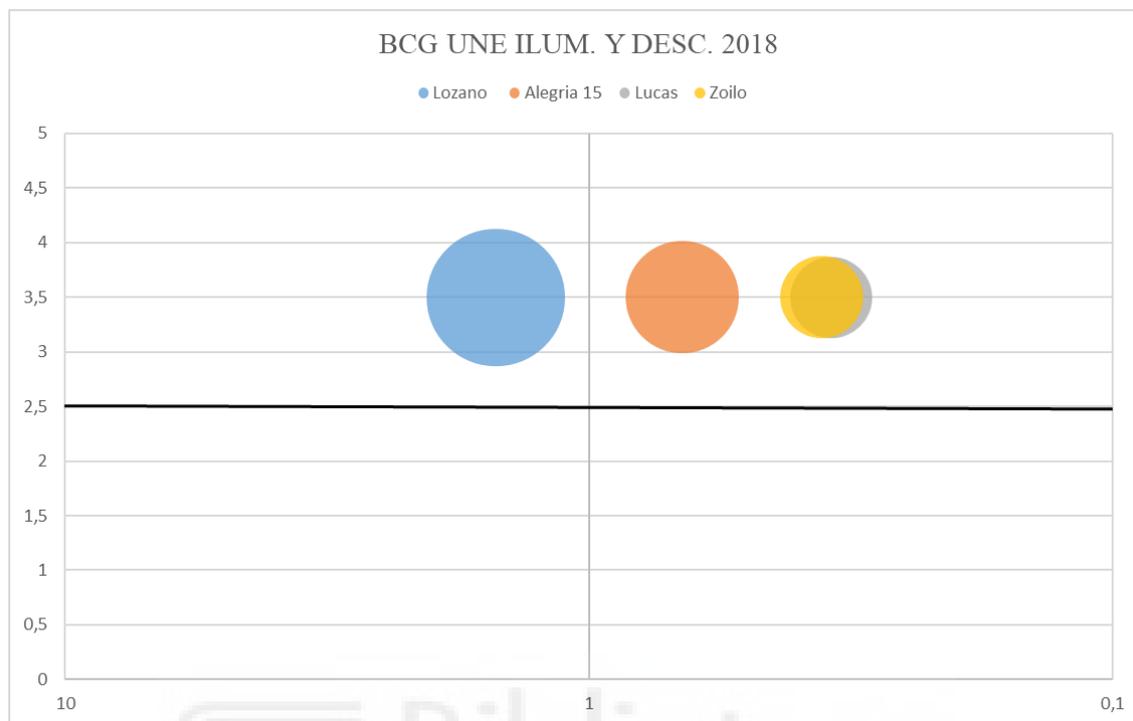
Fuente: Elaboración propia

Respecto a los competidores de Alegría 15, observamos que la UMO de la empresa Muebles Lucas también está situada en el cuadrante estrella. Sin embargo, en Muebles Lozano y Muebles Zoilo, esta UNE está situada en el cuadrante interrogante.

En el año 2018, Alegría 15 reinvertió el 20% de los beneficios generados por su negocio estrella, en este caso Mobiliario, para mantenerse como líder.

Respecto a la UEN de iluminación y descanso, es decir UID, está situada en el cuadrante interrogante. Se trata de la segunda fuente de ingresos de esta empresa.

Figura 6: Matriz Boston IDE 2018



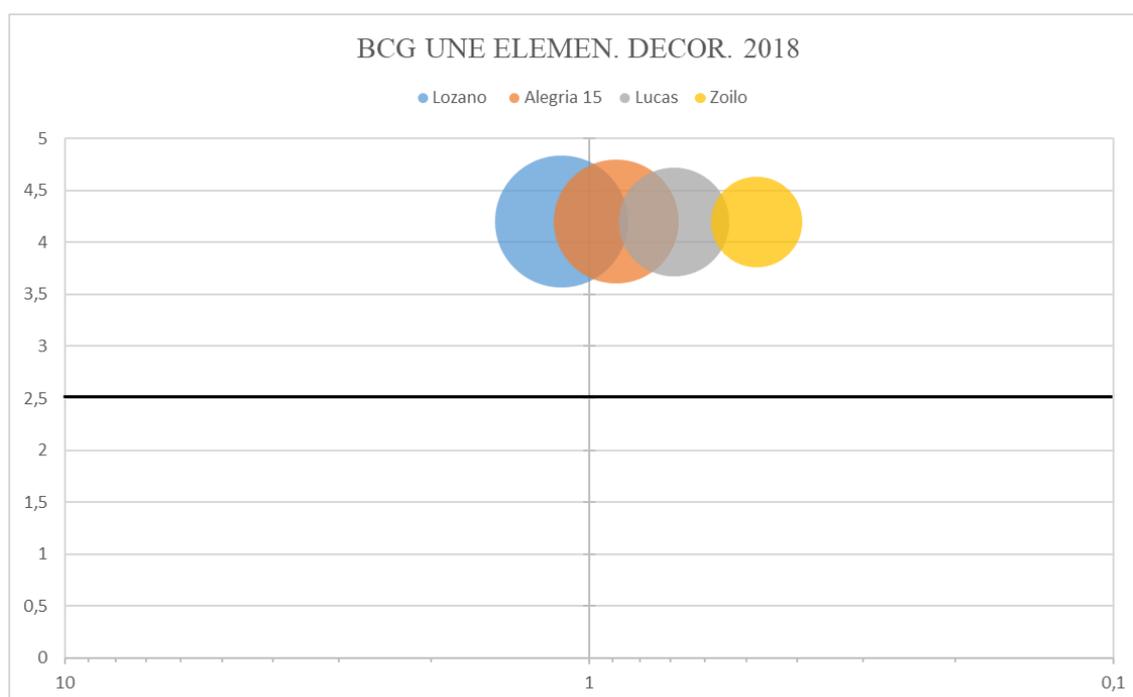
Fuente: Elaboración propia

La situación de los competidores de Alegría 15 es similar, debido a que la IDE de Muebles Lucas y Muebles Zoilo también se trata de interrogantes. Sin embargo, se trata del negocio estrella para Muebles Lozano, debido a que está situado en el cuadrante estrella.

La estrategia llevada a cabo por Alegría 15 en 2018 fue invertir el 40% de los recursos en la UID con el objetivo de convertirla en un negocio estrella.

Por último, la unidad de elementos de decoración (UDE), también se encuentra situado en el cuadrante interrogante. Se trata del sector con mayor tasa de crecimiento, por ello se sitúa por encima de las demás UNE en la Boston.

Figura 7: Matriz Boston UDE 2018

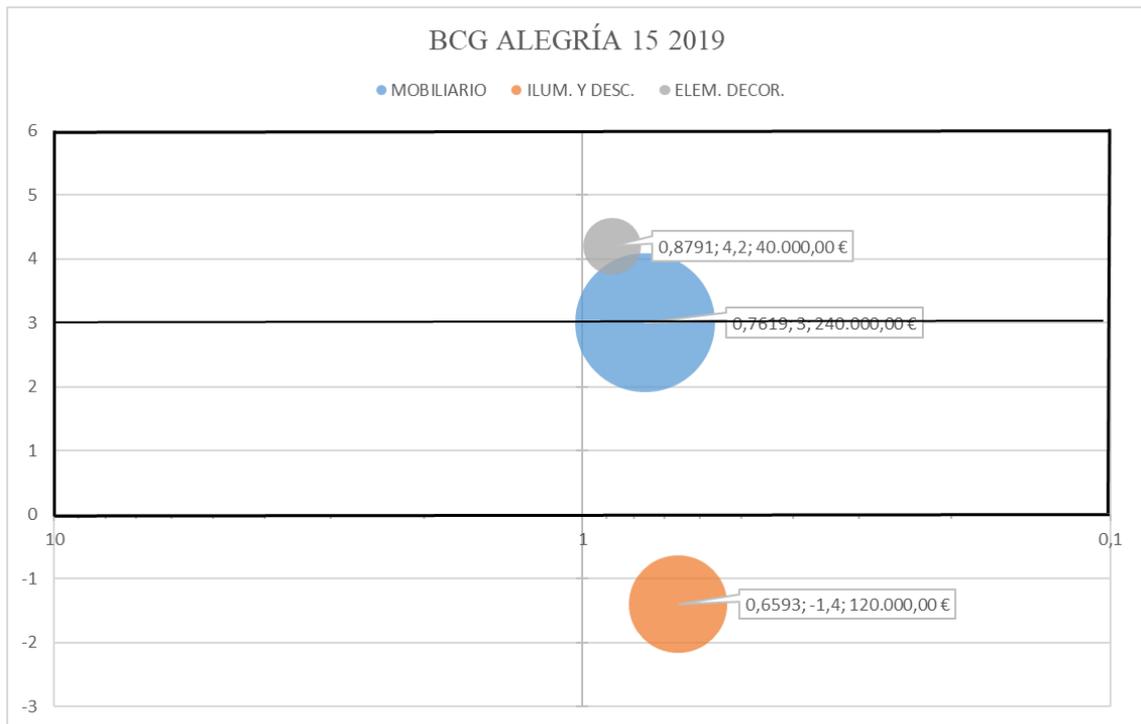


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de los competidores, todas las empresas se encuentran muy próximas unas a otras. La UDE tanto de Lucas como de Zoilo se sitúa en interrogante, al igual que Alegria 15 como hemos destacado anteriormente. Respecto a la de Lozano, ocurre lo mismo que con la UMO, se encuentra situada en el cuadrante estrella.

Alegria 15, al igual que hizo con la UID, decidió invertir el 40% restante de los recursos generados por la UMO para financiar la UDE y tratar de convertirla en un negocio estrella.

Figura 8: Matriz Boston Alegría 15 2019



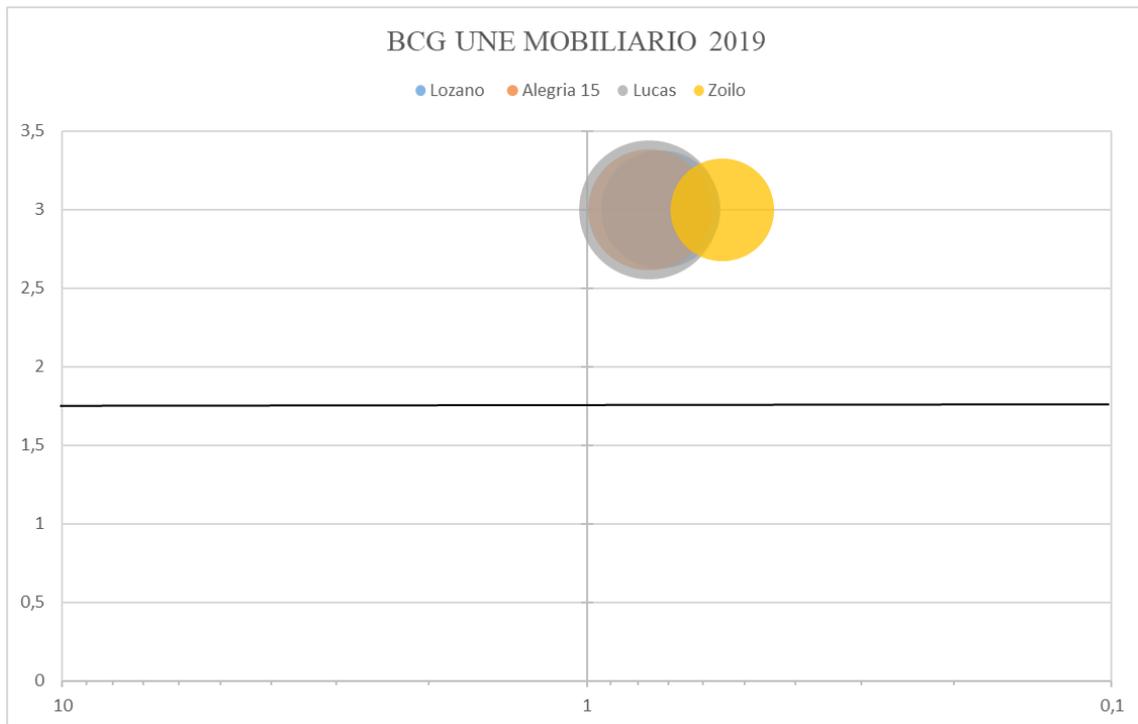
Fuente: Elaboración propia

En el año 2019 nos encontramos una Boston totalmente distinta a la que observábamos en 2018.

En primer lugar, observamos que la UMO ha pasado de ser el negocio estrella a ser un negocio interrogante. La situación de esta UNE ha empeorado. No solamente se ha desplazado hacia el cuadrante de la derecha, sino que también se ha desplazado hacia abajo, hasta tal punto, en que se encuentra al límite de la división del cuadrante interrogante y el cuadrante perro. El motivo que ha llevado a su desplazamiento hacia abajo es una caída en el crecimiento del sector del 0,4% respecto al año anterior. Respecto a su desplazamiento hacia la derecha, convirtiéndose en un negocio estrella, queda en evidencia que, a pesar de la inversión realizada por la Alegría 15, no ha resultado ser suficiente para mantenerse como negocio estrella debido a que los competidores han realizado una inversión igual o superior.

A continuación, vamos a observar la evolución obtenida por los competidores.

Figura 9: Matriz Boston Mobiliario 2019



Fuente: Elaboración propia

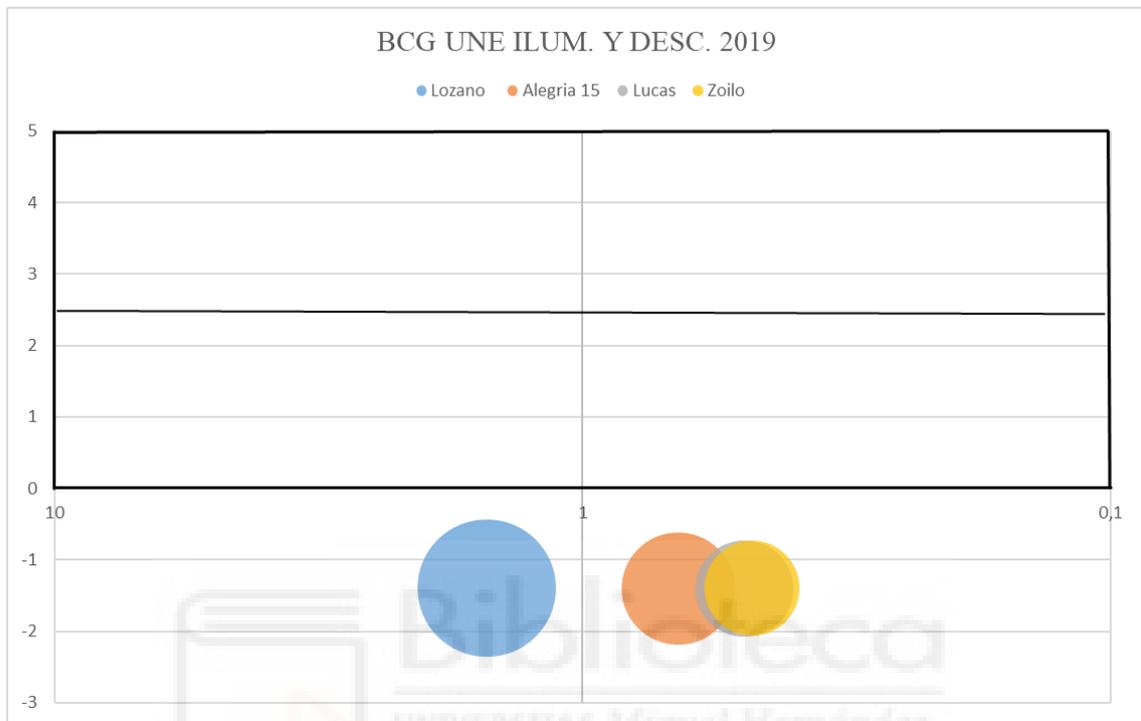
En esta Boston de la UMO en el año 2019, observamos que Lozano, Lucas y Alegría 15 se encuentran prácticamente en la misma situación, por lo que las tres empresas han realizado inversiones similares. Mientras que Zoilo, se encuentra más próxima a estas empresas de lo que estaba el año anterior, lo que significa que su inversión ha sido superior. Todas ellas se encuentran ligeramente por debajo de lo que los estaban el año anterior debido a ese decrecimiento del sector del mueble.

En el año 2019, a pesar, como hemos dicho anteriormente, de que la inversión realizada no diese sus frutos, Alegría 15 decidió volver a invertir en la UNE de mobiliario con el objetivo de volver a situarse como negocio estrella tal y como fue el año anterior. Para conseguirlo decidió invertir el 50% de los recursos en esta UNE.

En cuanto a la UID, observamos cómo ha pasado de ser interrogante a desaparecer del cuadro de la Boston. En el año 2019 se ha convertido en un dodo, es decir, es un negocio a final de su ciclo de vida y con una baja cuota de mercado. En estos casos, la estrategia habitual sería retirarse o el abandono. Como ya ha ocurrido con la UMO, el esfuerzo y la inversión de la empresa por convertir esta UNE en estrella no ha obtenido el resultado que se esperaba.

La gran caída en el crecimiento del sector de la iluminación ha propiciado la caída de la UID, mientras que, en cuanto a su desplazamiento horizontal, ha sido prácticamente inexistente, casi no ha variado.

Figura 10: Matriz Boston UID 2019



Fuente: Elaboración propia

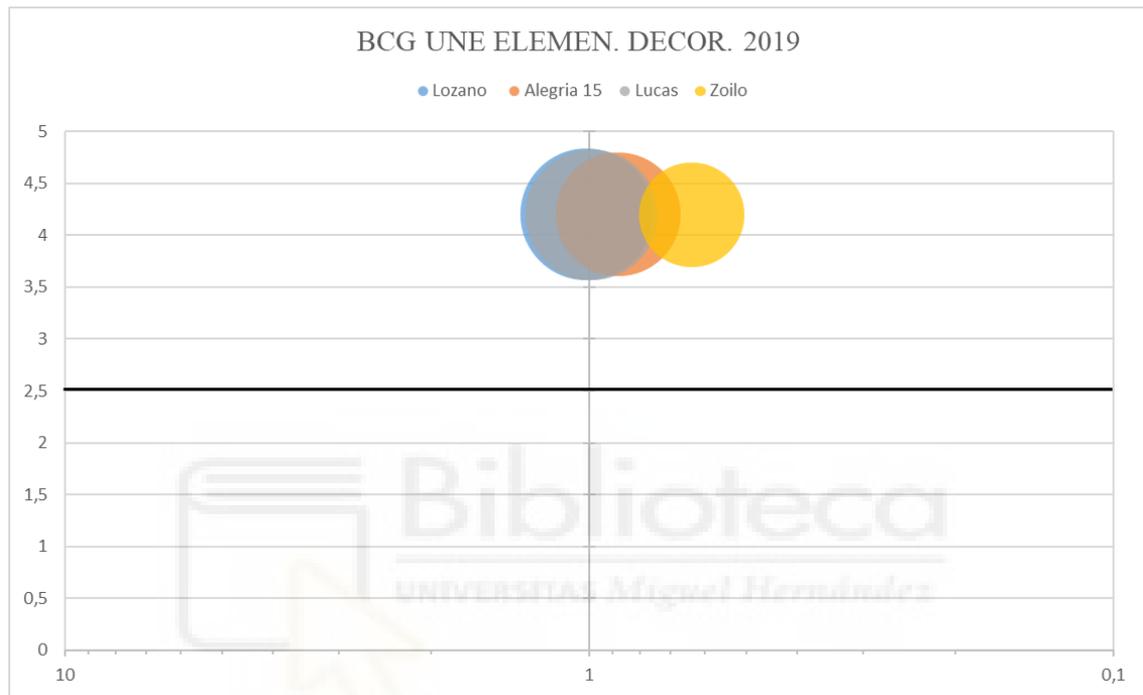
Gracias a esta Matriz podemos apreciar el impacto que ha tenido la caída en el crecimiento del sector en cada una de las empresas. Como podemos ver, Alegría 15 no es la única que no se encuentra en la Boston, sino que todas las empresas se encuentran fuera de ella. Tanto Lucas como Zoilo se han aproximado a Alegría 15 debido a que han realizado una inversión superior.

Todas las empresas a excepción de Lozano son dodos. Lozano se considera cántaro, es decir, un negocio maduro con elevada cuota relativa de mercado. Son negocios que llevan mucho tiempo en el mercado y existe una demanda de los mismos.

La recomendación habitual para este tipo de negocios suele ser mantener el negocio hasta que se extinga a no ser que comience a resultar un costo para la empresa. Sin embargo, la estrategia que realizó Alegría 15 fue mantener el negocio debido a que sus competidores se encontraban en la misma situación.

Por último, la UEN elementos de decoración se ha mantenido prácticamente igual que el año anterior. Sigue siendo un negocio interrogante, la tasa de crecimiento del sector de decoración se ha mantenido constante en comparación a 2018 y su cuota relativa de mercado es prácticamente la misma.

Figura 11: Matriz Boston UDE 2019



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la situación de los competidores, podemos apreciar que se mantienen a la misma altura debido a que la tasa de crecimiento del sector de decoración se ha mantenido constante, como ya hemos mencionado anteriormente. También podemos observar que la empresa Muebles Lozano se ha desplazado hacia la derecha hasta situarse al límite de convertirse en negocio interrogante. Sin embargo, su cuota de mercado relativa es de 1'0111, es decir, superior a 1 y, por tanto, continúa siendo un negocio estrella.

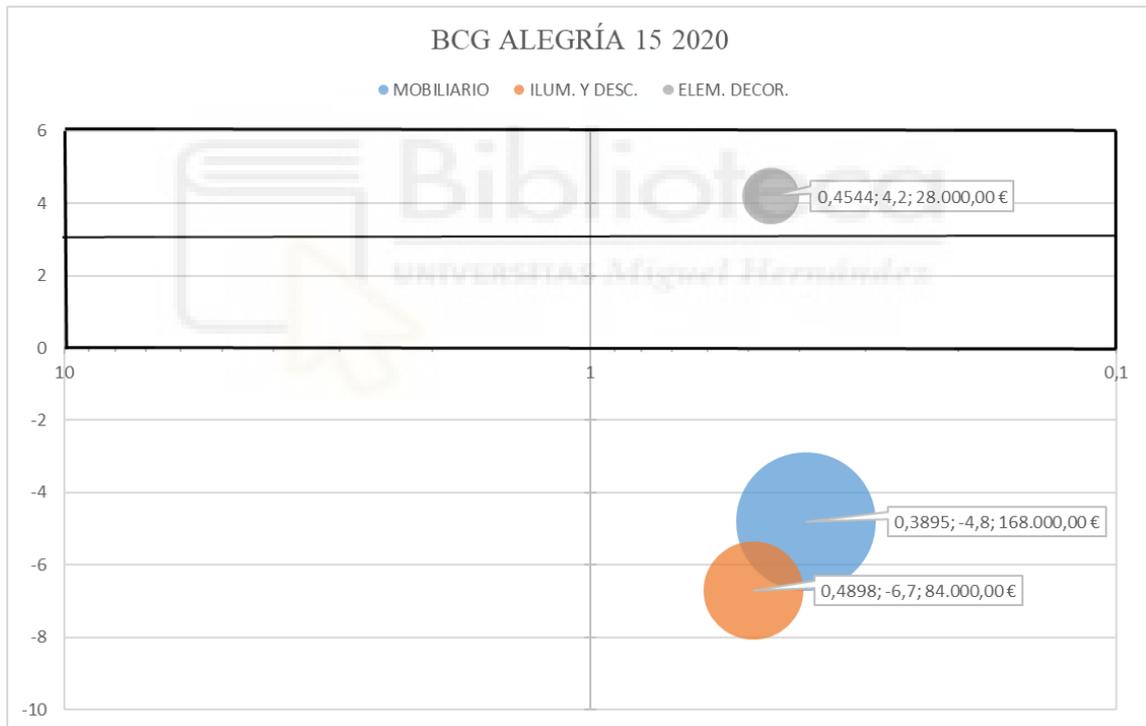
Este desplazamiento hacia la derecha se debe a la fuerte inversión realizada por los competidores, como es el caso de Muebles Lucas, la cual estaba situada en el cuadrante interrogante en la Boston de 2018. En cambio, en el año 2019 Muebles Lucas se solapa con Muebles Lozano, convirtiéndose en estrella. La UDE pasa de ser

futuro éxito a consolidarse como tal gracias a la notoria inversión realizada por Muebles Lucas.

En cuanto a Muebles Zoilo, también ha conseguido aproximarse más a sus competidores respecto a la posición en la que se encontraba en el año 2018, y ello se debe de nuevo a la fuerte inversión realizada en este caso por Muebles Zoilo.

Dada la posición en la que se encuentra la UDE, Alegría 15 decidió continuar invirtiendo en ella con el objetivo de convertirla en negocio estrella. Para ello, la inversión de Alegría 15 tendría que ser superior a la de sus competidores para desplazarse hacia la izquierda y situarse en estrella.

Figura 12: Matriz Boston Alegría 15 2020



Fuente: Elaboración propia

Finalmente nos encontramos en el año 2020. En esta matriz observamos una diferencia respecto a la matriz del año 2019. Esta diferencia reside en que la UMO no se encuentra entre los cuatro cuadrantes principales de la matriz.

A continuación, vamos a comenzar nuestro análisis partiendo de la UEN del mobiliario. A diferencia tanto del año 2018, en el que era negocio estrella, como del año 2019, en el que era negocio interrogante, en este año 2020 se trata de un dodo, que como ya sabemos se trata de un negocio a final de su ciclo de vida y posee una baja cuota de mercado y que en este caso la recomendación habitual es retirarse o abandonar.

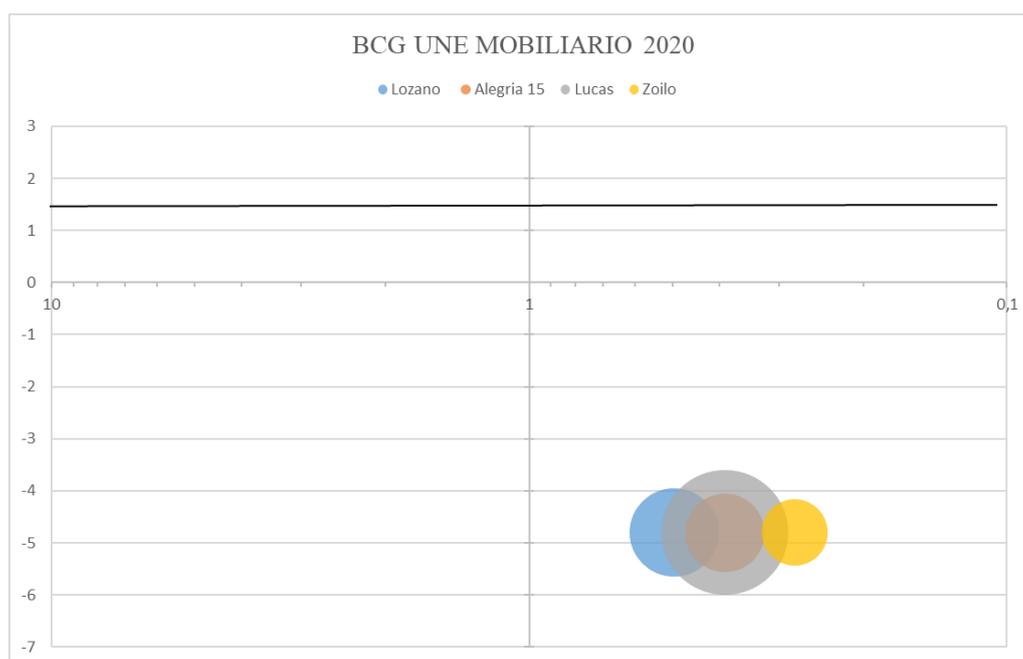
En primer lugar, vamos a analizar su desplazamiento vertical. La razón de este desplazamiento se debe principalmente a dos motivos.

Por un lado, el año 2020 ha sido un año atípico y bastante difícil para todos. Se trata de un año en el que nos hemos visto inmersos en una gran crisis económica y mundial. Esta crisis ha sido provocada por el covid-19. En el mes de marzo se decretó un confinamiento en todo el país durante algunos meses. Muchos negocios se vieron obligados a cerrar sus puertas, lo cual significa cero beneficios y cero actividad. Sin ir más lejos, Alegría 15 cerró sus puertas y dejó de tener beneficios durante tres largos meses de los cuales aún está intentando reponerse en la actualidad.

Por otro lado, a causa de la gran recesión, la caída en el crecimiento del sector mobiliario se agravó. En el año 2021 se ha estimado que la tasa de crecimiento del mobiliario sea del 9%.

En segundo lugar, su desplazamiento horizontal hacia la derecha evidencia una pérdida de cuota de mercado relativa debido a que sus competidores, en este caso Muebles Lucas, Muebles Lozano y Muebles Zoilo han ejercido una inversión igual o superior a la de Alegría 15.

Figura 13: Matriz Boston Mobiliario 2020



Fuente: Elaboración propia

La crisis y la pandemia afectaron tanto a Alegría 15 como al resto de las empresas competidoras.

En este gráfico se observa la situación de las cuatro empresas en el año 2020. Lo primero a destacar es la diferencia entre la Boston Mobiliario 2019 y la de 2020.

En primer lugar, cabe destacar el gran crecimiento que ha experimentado la empresa Manuel Lucas Muebles durante los tres últimos años en este sector, ya que es la que mayor volumen de facturación tiene en comparación con sus competidores. Esta empresa comenzó siendo la tercera en cuanto a volumen de facturación en el año 2018, sin embargo, en el año 2019 se convirtió en la empresa con mayor volumen de facturación, no solo manteniéndose durante el año 2020 sino que ha logrado incrementar sus ventas a pesar de la pandemia y la crisis. Respecto a su situación en el gráfico, la UNE de mobiliario de esta empresa ha pasado de ser un negocio interrogante a ser un dodo.

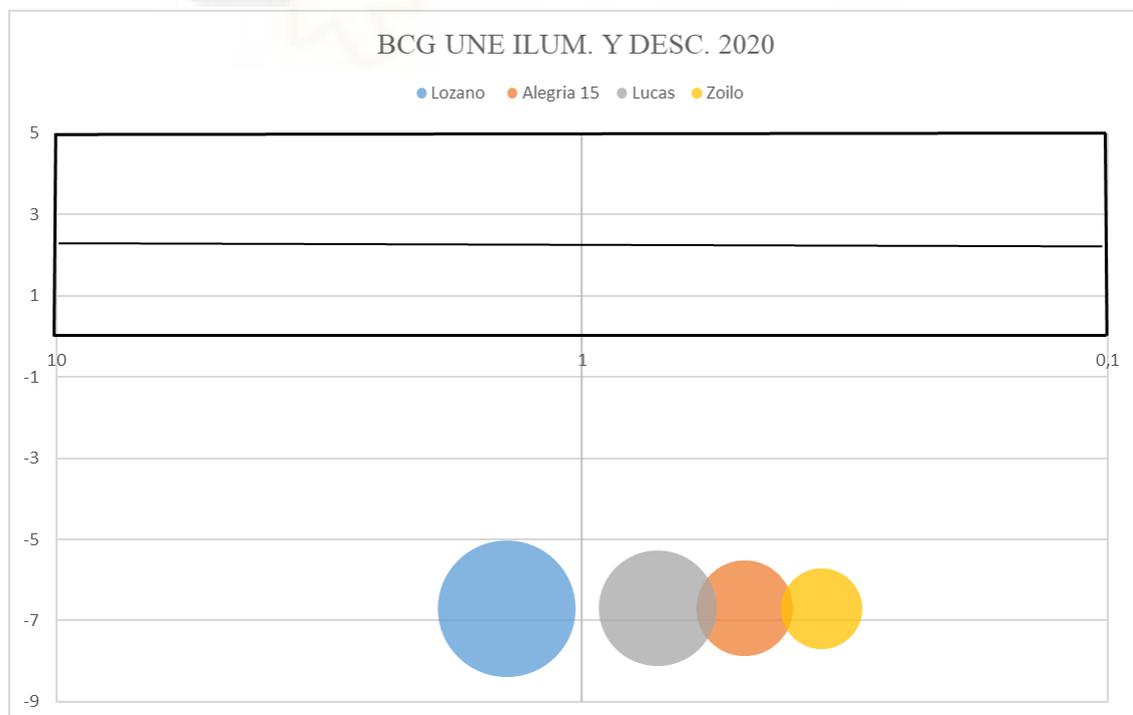
En segundo lugar, tanto la empresa Muebles Lozano como Muebles Zoilo también han pasado de ser interrogantes a dodos.

Todas estas empresas han perdido cuota de mercado relativa, por ello se encuentran desplazadas horizontalmente más hacia la derecha en comparación con el año anterior, debido a la situación vivida durante este año.

A pesar de la recomendación habitual de retirarse o abandonar cuando hablamos de dodo, la empresa Alegría 15 no va a tomar dicha decisión debido a que se trata de un año muy especial y a que sus principales competidores se encuentran en la misma situación. Por tanto, la empresa ha tomado la decisión de mantener la UMO y ver cómo evoluciona durante el año 2021, con la esperanza de que retorne a la posición en la que se encontraba antes de la pandemia.

En cuanto al análisis de UID, su situación no ha variado en demasía respecto al año 2019. Continúa tratándose de un dodo al igual que lo era el año anterior. Las pequeñas diferencias respecto al 2019 son, por un lado, ha perdido cuota de mercado relativa, y, por otro lado, la caída del crecimiento del sector de la iluminación se ha visto agravada por la situación de la crisis. Por tanto, ambos desplazamientos, tanto horizontal como vertical, son consecuencia de la pandemia.

Figura 14: Matriz Boston UID 2020



Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis de los competidores, apreciamos que, del mismo modo que ocurre con Alegría 15, no han experimentado una notable evolución con respecto al año 2019.

En cuanto a Muebles Lozano, ha perdido ligeramente cuota de mercado relativa y como hemos mencionado anteriormente, la caída del sector de la iluminación se ha visto agravada. Continúa tratándose de un cántaro al igual que en el ejercicio anterior.

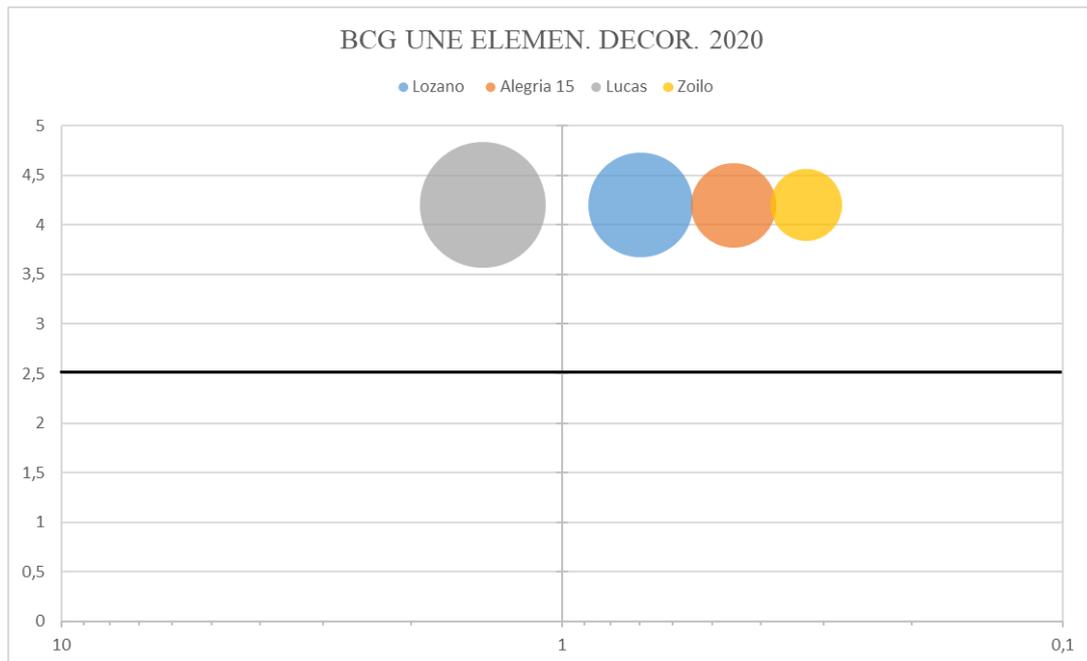
Respecto a Muebles Lucas, observamos que se sitúa por delante en cuanto a cuota de mercado relativa que Alegría 15. Ello se debe a que la inversión realizada fue superior a la de su rival. Sigue en la misma posición que el año previo.

Por último, Muebles Zoilo se ha distanciado de sus competidores en cuanto a cuota de mercado relativa ya que sus rivales han realizado inversiones más potentes. Del mismo modo que Lucas y Alegría 15, también sigue siendo dodo.

Siguiendo la misma tónica que la unidad de mobiliario, la empresa no va a retirarse ni a abandonar. La empresa ha tomado la decisión de mantener este negocio y analizar su evolución.

Finalmente, vamos a analizar la UDE. Su situación en comparación con el ejercicio 2019 ha cambiado ligeramente, debido a que tenía una cuota de mercado relativa muy próxima a 1, y, por tanto, de convertirse en negocio estrella. Sin embargo, ha perdido cuota de mercado relativa, lo cual es el motivo de su desplazamiento hacia la derecha. Sin embargo, la tasa de crecimiento de la decoración no se ha visto afectado por la situación en la que nos encontramos por lo que no se ha desplazado verticalmente. La unidad de elementos de decoración continúa siendo un interrogante.

Figura 15: Matriz Boston UDE 2020



Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis de sus competidores, podemos apreciar en primer lugar que la empresa Muebles Lucas se ha convertido en negocio estrella. Su cuota de mercado relativa ha incrementado respecto al año anterior debido a que su inversión ha sido muy superior a la de sus rivales.

En segundo lugar, la empresa Muebles Lozano ha perdido cuota de mercado relativa en favor de Muebles Lucas. Su cuota de mercado relativa se ha visto reducida por lo que se ha convertido en negocio interrogante.

En tercer lugar, la empresa Zoilo también ha perdido cuota de mercado relativa, pero al igual que ocurre con el resto, no se ha desplazado verticalmente, por lo que, en este caso, continúa siendo interrogante.

En este caso, a diferencia de Mobiliario e Iluminación y Descanso, la UEN se encuentra en el cuadrante interrogante, por lo tanto, la decisión de la empresa es invertir en ella para tratar de convertirla en negocio estrella.

## CONCLUSIONES

En primer lugar, todos los datos aportados se refieren al año 2020 a pesar de encontrarnos actualmente en el año 2022. Empecé a realizar el trabajo de fin de grado en marzo de 2021, hace casi exactamente un año. Al principio trabajaba a un ritmo acorde al deseado para poder presentar el trabajo en las fechas acordadas, sin embargo, empecé con las prácticas tanto de mañana como de tarde, de modo que me resultó más complicado dedicarle el tiempo deseado. Una vez finalizadas las prácticas, me llamaron para trabajar en una asesoría en la que trabajo actualmente a jornada completa, lo cual no me ha permitido poder finalizar y presentar el trabajo antes.

A continuación, vamos a realizar un pequeño resumen de las distintas estrategias que Alegría 15 planea realizar en 2021 para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio.

En primer lugar, respecto a la unidad de Mobiliario, la empresa ha decidido mantenerla en lugar de retirarse o abandonar, la cual es la recomendación habitual al hablar de dodos. La decisión es mantener la unidad de negocio y observar su evolución en el año 2021 con la esperanza de que retorne a la situación en la que se encontraba antes de la pandemia.

En segundo lugar, en cuanto a la unidad de IyD, la empresa ha decidido, del mismo modo que ocurre con Mobiliario, no abandonar ni retirarse. Nuevamente la estrategia adoptada es mantener el negocio y analizar su evolución para tomar una decisión más sensata ya que el último año ha sido una situación excepcional.

Por último, la estrategia adoptada por la empresa para los Elementos de Decoración es invertir en dicha Unidad Estratégica de Negocio con el objetivo final de convertirla en negocio estrella.

Para concluir, las dificultades a las que me he enfrentado a la hora de realizar este trabajo, son, por un lado, que es un terreno desconocido para cualquier estudiante. Nos planteamos miles de dudas, sobre cómo enfocar el trabajo, si realmente sabremos realizar un trabajo de tal calibre, saber dónde poder investigar, indagar y conseguir tanto los datos como la información. En resumen, la mayor dificultad es el miedo y el

saber si serás capaz de sacar adelante el trabajo. Finalmente, con el paso del tiempo y a medida que se avanza en el trabajo, este miedo desaparece poco a poco. Por otro lado, la mayor dificultad a la que me he enfrentado es al tiempo y el poder compaginar tanto las prácticas como posteriormente el trabajo con la realización de este trabajo de fin de grado.

## REFERENCIAS

Bravo, Sonsoles. (2019, Julio 5). Evolución del interiorismo. (Artículo en un blog). Recuperado de <https://sonsolesbravointeriorismo.com/blog-interiorismo/evolucion-del-interiorismo/>

Carrión, J. (2007). Estrategia: De la visión a la acción. 2ª ed. Madrid, España: ESIC.

De Jesús Reyes, Jenny Esther (2013, febrero, 6). Las TICs y la Gestión empresarial. Mtelcon. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/06/las-tics-y-la-gestion-empresarial/>

Decoración. (s.f.). BOBST. Recuperado de <https://www.bobst.com/aoes/sectores-de-aplicacion/hogar-y-oficina/decoracion/>

Einforma. (s.f.). Recuperado de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/lozano-muebles-decoracion>

Einforma. (s.f.). Recuperado de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/manuel-lucas-muebles>

Einforma. (s.f.). Recuperado de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/muebles-zoilo>

EmpresaActual. (2020, agosto, 26). *2019, un buen año para el sector mueble de oficina*. Empresaactual.com. Recuperado de <https://www.empresaactual.com/un-buen-ano-para-el-sector-del-mueble-de-oficina/>

G. Jorrín, Javier (2020, octubre, 31). La renta de los hogares en España cayó 4 veces más que en la UE en el confinamiento. *El Confidencial*. Recuperado de

[https://www.elconfidencial.com/economia/2020-10-31/renta-disponible-hogares-espana-cayo-cuatro-veces-mas-europa\\_2814095/](https://www.elconfidencial.com/economia/2020-10-31/renta-disponible-hogares-espana-cayo-cuatro-veces-mas-europa_2814095/)

<http://grupozoilo.com/esp/corporate-information/zoilos-group/> (Página web de Grupo Zoilo)

<http://valentinsanchez.com/> (Página web de Valentín Sánchez)

<http://www.mueblesballester.com/> (Página web de Muebles Ballester)

<https://alegria15.com/> (Página web de Alegría 15)

<https://crisaldecoracion.com/es/> (Página web de Crisal Decoración)

<https://manuellucas.com/es/> (Página web de Manuel Lucas Muebles)

<https://mobiliariolozano.net/sobre-nosotros/> (Página web de Mobiliario Lozano)

<https://mueblesintermobil.es/somos-intermobil/> (Página web de Muebles Intermobil)

<https://mueblesjbrinas.com/> (Página web de J. Briñas Furniture)

<https://procomobel.com/> (Página web de Procomobel)

<https://www.ascensionlatorre.com/> (Página web de Ascensión Latorre)

<https://www.jotajotape.com/> (Página web de Jotajotape)

<https://www.luxuryfurnituremr.es/angela-bizzarri.html>

<https://www.pikolin.com/es> (Página web de Pikolin)

Instituto Nacional de Estadística (2019). Índices demográficos - Año 2019. Recuperado de

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177003&menu=ultiDatos&idp=1254735573002](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177003&menu=ultiDatos&idp=1254735573002)

Instituto Nacional de Estadística (2020). Encuesta de Condiciones de Vida (ECV). Año 2019. Recuperado de [https://www.ine.es/prensa/ecv\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/ecv_2019.pdf)

Instituto Nacional de Estadística (2021). Cifras de Población (CP) a 1 de julio de 2020. Estadística de Migraciones (EM). Primer semestre de 2020. Recuperado de [https://www.ine.es/prensa/cp\\_j2020\\_p.pdf](https://www.ine.es/prensa/cp_j2020_p.pdf)

Instituto Nacional de Estadística (2021). Encuesta de Población Activa (EPA). Cuarto trimestre de 2020. Recuperado de <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0420.pdf>

Kiziryan, M. (2015, mayo, 27). *Análisis FODA*. Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20FODA%2C%20tambi%C3%A9n%20llamado,y%20oportunidades%20de%20una%20empresa.&text=En%20este%20sentido%2C%20para%20que,situaci%C3%B3n%20presente%20de%20su%20empresa.>

La facturación del sector de la iluminación cierra el año con una caída del 6,7%, hasta 1.279 millones. (2020, diciembre, 18). Europapress. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-facturacion-sector-iluminacion-cierra-ano-caida-67-1279-millones-20201218134708.html>

Matriz de Boston (2019). Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/08/que-es-la-matriz-de-boston-cual-es-su-funcion/>

Munuera, José Luís y Rodríguez, Ana Isabel. Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. 2ª edición. Madrid 2012.

Peiró, Rosario. (2017). *Matriz BCG*. Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html>

Porcar Guerrero, Rafael. (2020, junio, 10). Informe anual sobre la historia del mueble en España. AIDIMME publica “*La industria del mueble en España. Edición 2020*”; actualizando las expectativas sectoriales para 2020. Recuperado de <https://estrategiashabitat.aidimme.es/2020/06/10/industria-del-mueble-en-espana/>

Quelart, Raquel. (2020). Aluvión de ventas de muebles para acondicionar el hogar a la pandemia. *La Vanguardia*. Recuperado de

<https://www.lavanguardia.com/economia/20201012/483962289683/aumento-ventas-tiendas-muebles-durante-pandemia.html>

Quiroa, Myriam. (2020, septiembre, 6). *Análisis externo de una empresa*. Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>

Ranís Franquet, A. (2016, diciembre, 20). *Macroentorno*. Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html#:~:text=El%20macroentorno%20se%20emplea%20para,ninguna%20influencia%20sobre%20el%20macroentorno.>

Ranís Franquet, A. (2016, diciembre, 4). *Microentorno*. Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/microentorno.html#:~:text=El%20microentorno%20se%20utiliza%20para,que%20exista%20la%20actividad%20comercial.>

Rives, M.A. (2020). El hogar se reinventa con el coronavirus e impulsa el sector del mueble. *El Periódico Información*. Recuperado de <https://www.informacion.es/economia/2020/10/04/hogar-reinventa-coronavirus-impulsa-sector-14956810.html>

Rodríguez Bosch, Marta (2020, abril, 21). Milán, la capital del diseño mundial marca las tendencias en interiorismo. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/magazine/disenio/20200421/48560014546/milan-mueble-diseno-feria.html>

Santesmases, Miguel. Marketing. Conceptos y estrategias. 6ª edición. Madrid 2012.

