

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS
DE ORIHUELA



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION DE
EMPRESAS

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EONA BIOMASA, S.L.

ALUMNA: ROSA MARIA BRAVO TRIGUEROS

TUTORES: FRANCISCO JOSÉ VERDÚ JOVER

ANTONIO JOSÉ VERDÚ JOVER

ORIHUELA, 2015

TRABAJO FIN DE GRADO

CONTENIDO

1. INTRODUCCION	
1.1. FINALIDAD Y MOTIVOS	5
1.2. OBJETIVOS	8
1.3. METODOLOGÍA Y RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	8
2. ANALISIS Y DISCUSIÓN	9
2.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y DE SU NEGOCIO	9
2.1.1. MISION, VISION Y VALORES.....	11
2.2. ANALISIS ESTRATÉGICO EXTERNO	12
2.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	12
2.2.2. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO	20
2.3. ANÁLISIS INTERNO	30
2.3.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	30
2.3.2. EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	33
2.3.3. LA CADENA DE VALOR.....	41
2.3.4. ANALISIS DE RECURSOS Y ANALISIS DE CAPACIDADES	45
2.3.5. ANÁLISIS DAFO	50
3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	52
3.1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS	52
3.2. FASE DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA Y ESTRATEGIA A SEGUIR.....	53
3.3. CAMPO DE ACTIVIDAD Y DESARROLLO DE MERCADOS.....	56
3.4. CAMPO DE ACTIVIDAD DE EONA BIOMASA S.L.	56
3.5. DIRECCION DE DESARROLLO	57
4. PROPUESTA ESTRATÉGICA	59
5. CONCLUSIONES	62
6. BIBLIOGRAFIA	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entorno general y entorno específico

Figura 2. Diamante de Porter

Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter

Figura 4. Organigrama de Eona Biomasa S.L.

Figura 5. Cadena de Valor

Figura 6. Ventaja competitiva

Figura 7. Matriz de crecimiento de Ansoff

Figura 8. Estrategias de integración vertical

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Empleos generados por las energías renovables en 2011

Gráfica 2. Emisiones de CO2 evitadas por energías renovables

Gráfica 3. Ingresos de explotación de Eona Biomasa S.L.

Gráfica 4. Perfil Estratégico del Entorno

Gráfica 5. PIB per cápita

Gráfica 6. Modelo de Abell

Gráfica 7. Proceso, transformación y finalidad.

Gráfica 8. Activo de empresas situadas en Alicante

Gráfica 9. Ingresos de explotación de la industria

Gráfica 10. Cuota de mercado

Gráfica 11. Perfil estratégico de la empresa

Gráfica 12. Ingresos de explotación de Eona Biomasa, S.L.

Gráfica 13.Ciclo de vida de Eona Biomasa, S.L.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Calderas de biomasa vs calderas de gasoil.

Tabla 2. Productividad

Tabla 3. Bienes de equipo

Tabla 4. Balance de situación de Eona Biomasa

Tabla 5. DAFO



1. INTRODUCCION

En el presente trabajo se va a llevar a cabo una propuesta de Plan Estratégico para la empresa Eona Biomasa S.L., dedicada a la instalación, montaje, reparación y mantenimiento de instalaciones térmicas, tanto en edificios públicos como privados, y en edificaciones industriales y agrícolas, así como en tratamientos de residuos.

Según la Asociación de Empresas de Energías Renovables (APPA), la biomasa es considerada como la materia orgánica originada en un proceso biológico, espontáneo o provocado, utilizable como fuente de energía. Estos recursos biomásicos pueden agruparse de forma general en agrícolas y forestales. También se considera biomasa la materia orgánica de las aguas residuales y los lodos de depuradora. La valoración de la biomasa puede hacerse a través de cuatro procesos básicos mediante los que puede transformarse en calor y electricidad: combustión, digestión anaerobia, gasificación y pirolisis.¹ (Castro, M.; Sánchez, C.)

En los últimos años, las energías renovables han sufrido en España un estancamiento grave, debido a que el Gobierno suspendió temporalmente las primas a todas las empresas dedicadas a las energías renovables, ese organismo era demasiado importante para el sector en el que nos encontramos, retiró su apoyo a todas las empresas con el fin de atajar el problema del déficit de tarifa. Nuestro país perdió, de un momento a otro, la posición tan favorable que había conseguido alcanzar tras muchos años de esfuerzo.²

Si bien en 2007 España se encontraba en la primera posición del ranking elaborado por “Ernst & Young” entre los diez mejores países para invertir en energías renovables, en 2012 caía dos posiciones en el ranking, siendo superada por Suecia y Brasil.

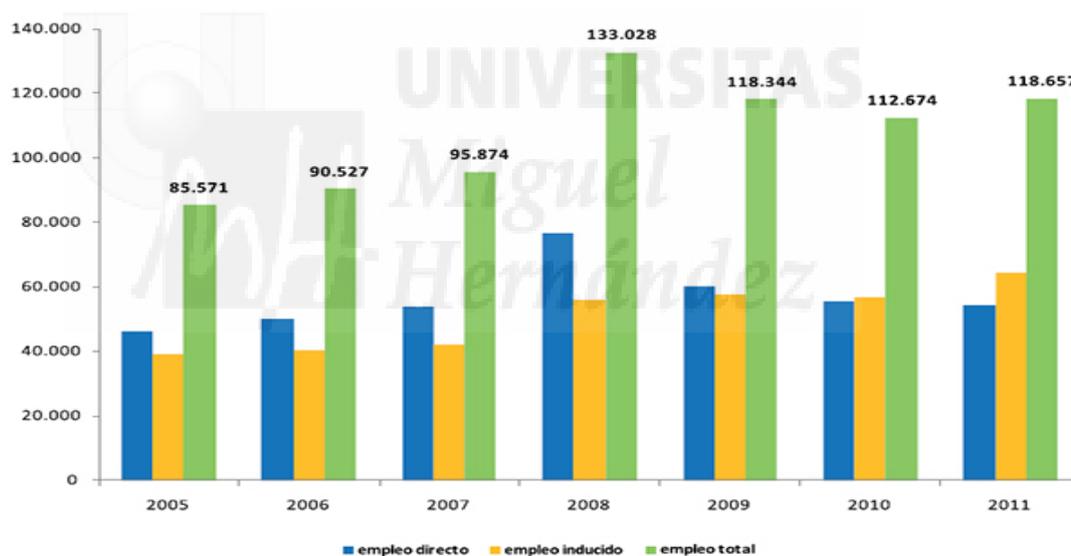
¹ http://www.appa.es/04biomasa/04que_es.php

² <http://www.expansion.com/2012/03/02/empresas/energia/1330686409.html>

Es en el año 2015 cuando España se enfrenta a una de sus peores posiciones entre los países más atractivos para la inversión en energías renovables, y se puede afirmar que será uno de los países que no podrá cumplir con los objetivos fijados en el Protocolo de Kioto que se habían estipulado para el año 2020.

Por otra parte, según un estudio realizado por APPA, sobre el Impacto Macroeconómico de Energías Renovables en España, son las energías renovables las que generan más empleo, dejando atrás las energías tradicionales que siguen utilizando los combustibles fósiles. Exactamente, 118.657 trabajadores, obtuvieron empleo gracias a este sector en 2011.³

Gráfica 1. Empleos generados por las energías renovables en 2011



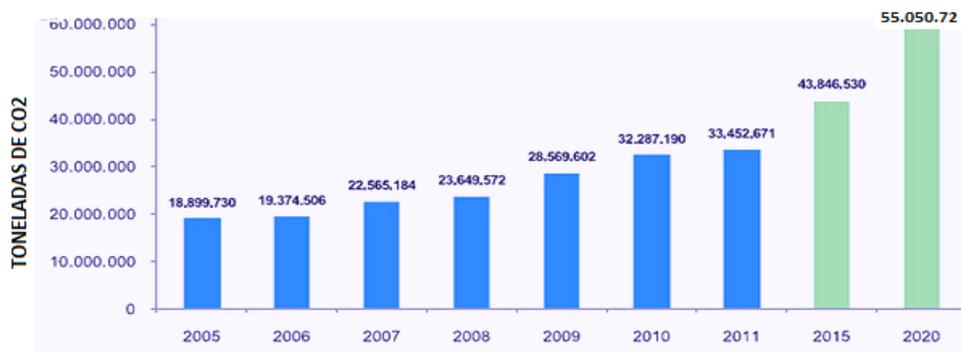
Fuente: APPA

Como se ha mencionado anteriormente, España contempló la idea de reducir en un 20% sus emisiones de CO₂ para el año 2020 respecto al año 1990, pero no podrá cumplir con ese objetivo, por una sencilla razón, los combustibles fósiles (petróleo, gas y carbón) siguen estando más solicitados por los consumidores, aún siendo altamente

³ <http://www.ey.com/ES/es/Home/EY-ranking-renovables-2015>

contaminantes. La biomasa necesita más tiempo para posicionarse en la mente de los consumidores y que éstos, comiencen a utilizarla de manera habitual.

Gráfica 2. Emisiones de CO2 evitadas por energías renovables



La elaboración del plan estratégico se va a dividir en dos etapas fundamentales: Análisis estratégico y Formulación de estrategias.

La primera etapa, comienza con la descripción de la empresa y su negocio. Definiremos además la visión, misión y valores de la misma. Después se efectúa un análisis estratégico externo, tanto del entorno general como específico, a través del cual se obtendrán las oportunidades y amenazas presentes en el ámbito exterior a la empresa. Con el análisis interno de la empresa, se establecerán las fortalezas y debilidades presentes en ella.

En la segunda etapa, formulación de estrategias, se verán las estrategias que está siguiendo Eona Biomasa S.L. y se propondrán una serie de objetivos para conseguir implantar nuevas, con el fin de crear valor para la empresa, consiguiendo un mayor crecimiento en la medida posible, entre otros objetivos.

1.1. FINALIDAD Y MOTIVOS

Los resultados una vez concluida la propuesta de este plan estratégico es ayudar a que la compañía lleve a cabo un trabajo de reflexión sobre el presente y futuro de ésta, para que desarrolle estrategias que le ayuden a conseguir sus objetivos para los próximos años.

Se conocerán las fortalezas y debilidades que ésta posee, así como, las oportunidades y amenazas que le puedan surgir en el futuro cercano y en su entorno.

Una vez conocida la situación real en la que se encuentra Eona Biomasa S.L., se plantearán las mejores estrategias.

1.2. OBJETIVOS

- Aprovechar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta Eona Biomasa, S.L. y conocer y corregir sus debilidades y amenazas.
- Concienciar a través de esta empresa, a todas las personas, para que contribuyan a un mundo más limpio y sano.
- Conseguir el máximo aprovechamiento, gracias a las estrategias seguidas, para lograr la creación de valor.
- Proponer estrategias, que logren sacar el máximo beneficio a las fortalezas y oportunidades de la empresa.

1.3. METODOLOGÍA Y RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la realización de ésta propuesta, se han utilizado distintas fuentes en el sector de la biomasa. Se trata de un estudio descriptivo, ya que ha sido desarrollado analizando los factores tanto internos como externos de la empresa.

En el primer punto del análisis estratégico, basado en el análisis externo, se han utilizado diferentes fuentes de información secundaria, como son, noticias, páginas web especializadas o publicaciones en periódicos.

La segunda parte del análisis estratégico, basada en el análisis interno de la empresa, se ha elaborado con información primaria, a través de la información proporcionada por la propia empresa y con la base de datos de SABI.

Finalmente, la formulación de estrategias se ha desarrollado con ayuda del libro Guerras y Navas, con el que fue impartida la asignatura de Estrategia durante el Grado en Administración y Dirección de Empresas, entre otros.

2. ANALISIS Y DISCUSIÓN

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DE SU NEGOCIO

Eona Biomasa es una empresa situada en Santa Pola, provincia de Alicante, constituida el 7 de Julio de 2007, con el objetivo de “la obtención de energía, a través de la gestión inteligente y selectiva de distintos tipos de biomasa”. Es capaz de reemplazar los sistemas de producción energética de hoy día. Esta empresa, promueve la inversión en investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías que cooperan para hacer frente al cambio climático, utilizando de manera más eficiente los recursos naturales de los que disponemos en España, con el fin de reducir los efectos del cambio climático.

Podemos destacar dos líneas de negocio. En primer lugar, Eona Biomasa se dedica a la fabricación e instalación de calderas de biomasa. La ingeniera mecánica ha contribuido a optimizar los procesos de triturado, deshidratación y secado, desfibrados, densificados y otras distribuciones en planta con el fin de conseguir un biocombustible competitivo y válido, para producir energía térmica a través de la biomasa. El objetivo es ser un proveedor de energía completamente fiable, logrando que este nuevo biocombustible desplace totalmente al diesel y al gas en el sector de la industria. Con esto, conseguimos reducir la contaminación de CO₂ en la atmosfera, realizando acciones de responsabilidad social corporativa, además de reducir considerablemente los costes de grandes compañías y consumidores de España.

Eona biomasa S.L., se encarga de la instalación de dicha caldera, así como de proporcionar un suministro individualizado de energía, además de garantizarles protección y soluciones en caso de ser necesario.

En el año 2014, Grupo Damel fué pionero en la industria alimentaria por su apuesta en la obtención de energía térmica tolerante con el buen uso del medio ambiente.

Tras el acuerdo firmado con la compañía Eona Biomasa, Damel celebra, un año después de la instalación de la caldera de biomasa, los satisfactorios resultados obtenidos, destacando especialmente, una clara mejoría en su

competitividad. (Grupo Damel, pionero en la obtención de energía térmica sostenible, 2014)

Su otra línea de negocio consiste en el tratamiento de residuos, es decir, utilizar materia orgánica vegetal o animal, aprovechamiento de residuos y desechos orgánicos para explotación como fuente de energía. A partir de la biomasa, se pueden obtener distintos productos para ser utilizados como fuente de energía. Esta empresa utiliza residuos orgánicos o podas de árboles para generar, una vez transformadas y procesadas, energía eléctrica a través de astilla seca para instalaciones de gran tamaño. Además, también ofrece productos secundarios como pueden ser fertilizantes utilizados para la agricultura o aceites térmicos.

En 2012, la empresa puso en marcha uno de los proyectos más apasionantes que ha desarrollado desde su fundación, la transformación de las partes verdes de las palmeras afectadas por la plaga del picudo rojo, llegando a transformar en su área energética de obtención de nutrientes hasta 600 toneladas todos los meses, utilizando estos restos para la creación de biomasa, que más tarde es destinada para el biocombustible que fabrica; consiguiendo así, una reducción enorme en los costes. (GEA, 2012)

Hablaremos sobre la evaluación existente en el cambio de una caldera de gasoil con una nueva caldera de biomasa, donde veremos las diferencias más significativas entre ellas.

Utilizando esta energía contribuimos a la mejora de los recursos ambientales y a los residuos industriales, para conseguir así, una mejor responsabilidad social corporativa.

Su ámbito de actuación se encuentra actualmente en todo el territorio nacional, con posibles planes de futuro en el extranjero, su forma jurídica es sociedad limitada y cuenta con un total de 44 empleados, dedicados exclusivamente, a la actividad de la sociedad.

Gráfica 3. Ingresos de explotación de Eona Biomasa, S.L.



Fuente: elaboración propia a través de los datos de SABI.

En este gráfico de barras podemos observar a través de los ingresos anuales para el periodo 2009 hasta el 2015, la evolución tan favorable que ha tenido la empresa desde sus comienzos hasta hoy. Como se puede observar, desde el año 2009 Eona Biomasa S.L. se mantuvo en crecimiento hasta el año 2011. Si es cierto, que en 2012 la empresa obtuvo unos ingresos de explotación más bajos, pero es en los próximos años cuando la compañía se mantiene constante consiguiendo unas cifras de hasta 356.025 euros. Es en el año 2015 donde el equipo directivo nos cuenta, que la compañía, se encuentra en su momento más favorable.

2.1.1. MISION, VISION Y VALORES

La **misión** de ésta empresa, es reducir las emisiones de CO₂ a la atmósfera, mediante el aprovechamiento de residuos, invirtiendo constantemente en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y promoviendo el avance tecnológico nacional en el ámbito energético. Ésta compañía trabaja con la mejor tecnología del mundo, a un coste elevado.

Comercialmente se centra en sustituir los sistemas de generación de energía térmica de las principales compañías y consumidores de España.

La **visión** de Eona Biomasa S.L., se basa principalmente, en ser la empresa de energía renovable mejor percibida y reconocida como una sociedad solvente y fiable. Ofreciendo todo su esfuerzo y compromiso a los clientes, en la calidad del servicio, a sus socios y trabajadores, en alcanzar las metas fijadas que tiene la organización, y a la sociedad, un mundo en desarrollo mucho más limpio y seguro.

Se destacan entre los valores de la empresa, la calidad de los productos, la comunicación con los miembros de la empresa y con los clientes, formación del personal, investigación de nuevos mercados y nuevos productos, la seguridad ofrecida a los clientes. Esos valores determinan las acciones de la empresa. Son los pilares de cualquier organización y con ellos se define a la empresa.

2.2. ANALISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

Figura 1. Entorno general y entorno específico



Fuente: Guerras y Navas, 2007

2.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

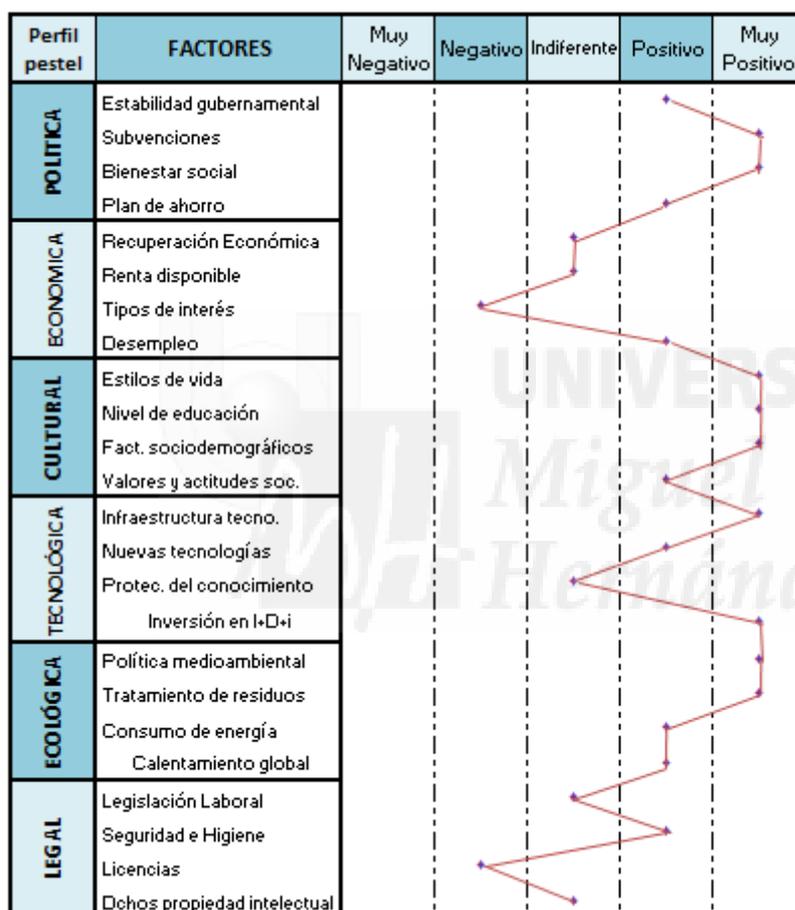
Mediante el análisis del entorno general de la empresa EONA BIOMASA S.L. se identificarán los factores económicos-sociales que afectan a la actuación de ésta. Para realizar dicho análisis, se van a utilizar dos técnicas: el perfil estratégico del entorno y el Diamante de Porter.

Es necesario analizar todas las variables que afectan a la empresa. Veremos qué aspectos tienen mayor impacto significativo en la estrategia de la empresa

y a la vez en sus resultados. Este análisis recoge tanto amenazas como oportunidades. Se realizará elaborando una lista de factores clave de acuerdo a las dimensiones, valorando mediante una escala LIKERT el impacto de cada factor en la empresa y descubriendo las oportunidades (que estarán situadas a la derecha) o amenazas (situadas a la izquierda).

GRAFICA MODELO PESTEL

Gráfica 4. Perfil Estratégico del Entorno



Fuente: Elaboración propia

Dimensión Política. Está directamente relacionada con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social. El gobierno español está dando ayudas para motivar a todas aquellas personas que desean cambiar su vieja caldera de carbón o de gasoil, para sustituirlas por las nuevas calderas que usan como combustible biomasa u otro tipo de energía

que se podría definir como "energía limpia". De esta forma y con este tipo de ayudas que proporciona el gobierno, cada vez más personas se apuntan a esta nueva tecnología. Esto hace que las emisiones del país disminuyan, y de esta manera podamos cumplir con el tratado de Kioto.

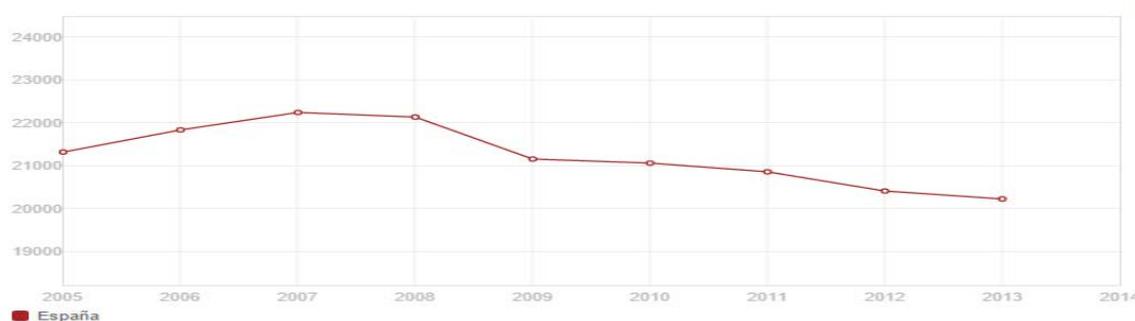
Máximo Buch, conceller de la comunidad valenciana, ha detallado puestas en marcha como el "**Programa Ahorra con Energía**" que desarrolla el **IVACE Energía** y comprende desde incentivos a la inversión, cursos de formación, asesoramiento y difusión, con un objetivo claro: lograr la reducción de la cantidad de energía consumida por unidad de PIB en un 1,5 % anual.⁴

EONA BIOMASA a través de esta subvención ha recibido un total de 400.000 euros.

Dimensión Económica. Esta dimensión afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico que rodea la industria y viene dada por sus principales indicadores económicos.

PIB per cápita (a precios constantes). Como podemos observar España ha ido decreciendo desde el año 2009, no ha conseguido posicionarse por encima de lo que consiguió en el año 2007, el PIB per cápita está siendo más negativo cada vez para la industria.

Gráfica 5. PIB per cápita



Fuente: datos macro

⁴ http://energia.ivace.es/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=183&lang=castellano

Inflación. El crecimiento en los precios de los bienes y servicios de las empresas influye mucho en éstas. A mayores costes, menos competitivas serán. La inflación es la reducción del valor del dinero o el incremento del nivel general de precios. Una inflación limitada entre un 2% y 3% al año es favorable para la economía. Ahora bien, una inflación elevada es desfavorable para la economía, ya que se reduce la confianza de la población en su propia moneda y economía y esto va en contra del crecimiento económico. En estos casos, el Banco Central suele invertir incrementando sus tipos de interés para disuadir la creación de dinero.

En España, cuando se habla de inflación, nos referimos al Índice de Precios de Consumo (IPC). El último dato registrado del IPC es en Octubre de 2015 donde se registró una inflación de -0,639% siendo en Octubre de 2014 de 0,043%. Se observa que los precios han caído un 1%, por lo que estaríamos ante una deflación, lo cual resulta negativa para el crecimiento económico.⁵

Desempleo. Cada día se genera más empleo con las energías renovables, disminuyendo gratamente el desempleo generado en España.

Según el periódico efeverde, la eficiencia energética en la Comunidad Valenciana ha mejorado un 22% desde 2005 a 2012.

Máximo Buch, conceller valenciano de Economía, Industria, Turismo y Empleo, asegura que las energías renovables y la eficiencia energética “son sectores emergentes que poseen un gran competente de innovación tecnológica y con una elevada potencia de creación de empleo de alta cualificación”. Recuerda en este artículo que la Unión Europea tiene el objetivo de alcanzar para el año 2020, una cuota del 20% de energía procedente de fuentes renovables en el consumo final, así como reducir un 20% el consumo energético global. (Buch, 2015)⁶

Dimensión Sociocultural. En estos tiempos en los que aún la crisis da que hablar, día a día la gente se empieza a concienciar cada vez más de la

⁵<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2014.aspx>

⁶<http://www.efeverde.com/noticias/energia-renovables-generacion-empleo/>

limitación de los combustibles fósiles, tales como el gasoil, el carbón o el gas natural. Por esto, muchos de estos usuarios buscan una alternativa como la que ofrece Eona biomasa; una forma de calefacción limpia y más rentable que las usadas con combustibles fósiles, que aparte de ser más económicas no contamina al medio ambiente. Además el biocombustible usado en este tipo de combustión, es un recurso natural propio de nuestro país, siendo un recurso casi inagotable y mucho más sostenible.

Respecto a los factores demográficos, es un campo que está en auge y ofrece productos novedosos a un precio muy competitivo (puede suponer hasta un 40% de descuento en la factura). España es un país que tiene una producción muy alta de biomasa, lo cual crea fuertes ventajas económicas para el consumidor. Esto implica grandes cambios en el estilo de vida de las personas ya que cada vez son más las que empiezan a concienciarse de lo importante que es cuidar nuestro medio ambiente. A pesar de que muchas personas creen que no son capaces de afrontar estos desafíos, que no hay nada que se pueda hacer de manera individual para cambiar las cosas, están equivocados. Todos juntos podemos hacer que las cosas sean diferentes, haciendo un uso más eficaz de la energía, simplemente es reflexionar día a día sobre nuestros hábitos de consumo.

Dimensión Tecnológica. La biomasa permite generar sistemas de calor, frío e incluso electricidad de manera más ecológica y económica para los consumidores.

Según el Plan Estatal de Investigación e Innovación 2013-2016, la política de I+D+i es un elemento esencial en el desarrollo de las sociedades modernas, ya que existe relación entre la capacidad de generación de innovación y conocimiento de un país y su competitividad y desarrollo económico y social. Los objetivos de este plan tienen como fin propulsar el liderazgo internacional del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación, garantizar la

sostenibilidad de la generación de conocimientos e impulsar la competitividad de España refugiada en una infraestructura tecnológica sólida.⁷

Presenta muchas ventajas sobre otros combustibles:

- Es fácilmente almacenable, no tiene impacto ambiental negativo, los cultivos energéticos reducen el riesgo de erosión de la tierra, contribuye a la limpieza de montes reduciendo el riesgo de incendios forestales, presenta bajo precio, no existe peligro de explosión, la infraestructura tecnológica ofrece instalación completamente automatizada y sistema de auto limpieza.

La infraestructura determina el éxito de las actividades manufactureras y agrícolas. Las inversiones en agua, saneamiento, energía, vivienda y transporte también mejoran la calidad de vida y ayudan a reducir la pobreza. Además, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones promueven el crecimiento, mejoran la prestación de servicios de salud y otros, amplían el alcance de la educación y apoyan los avances sociales y culturales.⁸

La biomasa es actualmente la tecnología del futuro para los sistemas de calefacción, su combustión limpia podríamos definirla como: "la liberación de la energía solar que se encuentra almacenada en los vegetales". Por lo que en su combustión se cierra el ciclo biológico, es decir, la materia vegetal emite el mismo CO₂ que consume en su vida mediante la fotosíntesis.

El proceso es completamente automático en todos sus procedimientos, alimentación automática, limpieza automática, encendido automático... en consecuencia su utilización nos proporciona a la par un alto grado de confort y comodidad. Además de un alto nivel de tranquilidad puesto que la de explosión es nula.

⁷<http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.d20caeda35a0c5dc7c68b11001432ea0/?vgnnextoid=baf505e42afee310VgnVCM1000001d04140aRCRD>

⁸<http://datos.bancomundial.org/tema/infraestructura?display=graph>

Dimensión Ecológica. Hay que tener en cuenta la política medio ambiental. Los recursos naturales y los creados por el hombre: agua limpia, aire puro, bosques, praderas, recursos marinos y ecosistemas agrícolas, proporcionan sustento y una base para el desarrollo social y económico. La necesidad de protegerlos trasciende las fronteras. Hoy en día, el Banco Mundial es uno de los principales promotores y financistas de los programas de mejoramiento ambiental en el mundo en desarrollo. Estos datos se refieren a bosques, biodiversidad, emisiones y contaminación.

El tratamiento de residuos. La neutralización y control de los residuos industriales aplica tecnologías convencionales de vertido, incineración y reutilización cuando la naturaleza de los mismos lo permite.

Son los residuos tóxicos y peligrosos los que plantean problemas específicos que exigen tecnología, ingenio y decisión para ser controlados.

Dimensión Legal. Los gobiernos tienen el poder y la obligación de construir capacidades locales y crear empleos mediante los pagos por la producción de energía a partir de fuentes renovables, descuentos, préstamos con bajos intereses y garantías ligadas a normas tecnológicas.⁹

DIAMANTE DE PORTER

Figura 2. Diamante de Porter



Fuente: Michael E. Porter

⁹<https://www.ises.org/fileadmin/userupload/PDF/ISESWPdevelopingcountriesSpanish.pdf>

El diamante de Porter (Porter, 2006), es otro instrumento utilizado para el análisis del entorno general, indica que existen razones propias de cada país o nación para explicar por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras; consiste en explicar cómo influye la pertenencia a un país y a una determinada industria de ese país a la hora de obtener una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países.

El modelo consta de cuatro atributos interconectados que caracterizan la competitividad del país y en los que se basan las empresas para alcanzar sus ventajas, son:

- **Condiciones de los factores:** España es un país que tiene una producción muy alta de biomasa, lo cual genera ventajas muy importantes para el consumidor, así como el grado ecológico que es un factor a favor que está al alza en estos productos. La mayor posición estratégica para el aprovechamiento de estos productos es el clima y la abundante cantidad de esta materia que tenemos en el país.
- **Condiciones de la demanda:** España es el segundo país en consumo de energías renovables de la UE y el cuarto país en el mundo. Un 45% de producción de energía renovable en España es la biomasa, equivale al 2.9% de consumo de energía primaria. En 2010 aumentaron las importaciones y exportaciones de biomasa. Existen numerosas leyes y decretos que protegen los derechos de los consumidores.
- **Sectores afines y auxiliares:** junto a otras empresas energéticas tiene como objetivo garantizar el suministro energético, así como ampliación del sector a otros campos afines como pueden ser eficiencia energética o instalaciones eléctricas y térmicas. Eona Biomasa cuenta con plantas de generación de energía a través de biomasa, la maquinaria es adquirida de la empresa tecnológica de calderas UNICONFORT, firma de la cual la empresa es distribuidora en todo el territorio español.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**
 - o **RECURSOS NATURALES PRINCIPALES:** los recursos potenciales de biomasa en España son considerables, con un

potencial calculado en 88.677.193 toneladas anuales (siendo la biomasa agrícola su principal fuente).

- RRHH no especializados: las energías renovables son un sector intensivo en mano de obra. La tasa de paro en España se sitúa en 23,7%.
- CAPITAL: Existen numerosas empresas especializadas líderes mundiales en el sector de energías renovables, se necesita una mayor capacidad de interconexión de redes eléctricas con otros estados de la UE. (Porter, 2006)

2.2.2. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO

MODELO DE ABELL

El objetivo de la delimitación del entorno específico es determinar el atractivo de la industria, esto es importante para el beneficio de la empresa. Cuando nos referimos a este entorno, estamos hablando de los factores externos que influyen en la estrategia de la empresa, en función de la actividad que desarrollan.

Según el modelo de Abell (Abell, 1980), un negocio puede definirse a través de tres dimensiones:

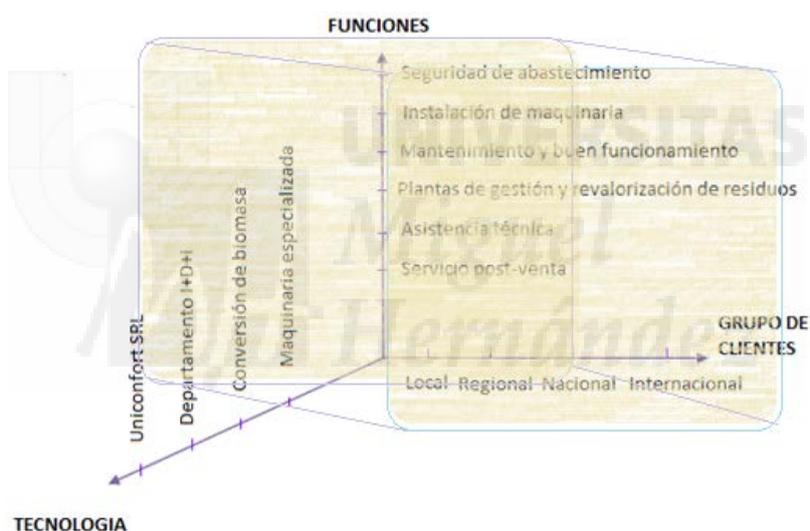
1. **Grupo de clientes:** Esta empresa tiene su ámbito de aplicación en todo el territorio nacional, pero tiene expectativas de seguir avanzando hasta conseguir llegar al ámbito internacional. De momento ya ha recibido diferentes ofertas mostrando estar interesadas en adquirir la mitad de Eona Biomasa, pero hasta el momento, eso no va a suceder, la empresa ha rechazado todas las ofertas de las multinacionales extranjeras.
2. **Funciones:** la empresa realiza diferentes funciones para satisfacer las necesidades de los clientes, como son; estudios de viabilidad, instalación, mantenimiento integral y buen funcionamiento de las calderas, financiación, asesoramiento y suministro de kw individualizado, seguridad de abastecimiento de los biocombustibles, montaje del proyecto, plantas de gestión y valorización de residuos, servicio postventa.

3. Tecnología: Eona Biomasa S.L., cuenta con la compañía más importante del sector, Uniconfort SRL, dotándonos de la tecnología más avanzada para la conversión energética de la biomasa y del procesamiento de la madera.

Además, esta empresa dispone de un departamento propio de ingeniería y desarrollo de proyectos, formada por un grupo de profesionales.

Todos los proyectos se realizan de acuerdo a la normativa vigente de la zona. Esta empresa se adapta rápidamente a los cambios existentes en el entorno con nuevas maquinarias e ideas innovadoras.

Gráfica 6. Modelo de Abell



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

“El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores”. (Porter M. , 1982). Esta herramienta sirve para medir el atractivo de la industria y así tener éxito en el mercado y diferenciarse de los competidores.

A continuación, se hará uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter para investigar que oportunidades y amenazas posee la industria Eona Biomasa, S.L.

LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: marketing en internet

1. Intensidad de la competencia: hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye. La intensidad de la competencia depende de una serie de factores estructurales, como:

- Número de competidores y equilibrio entre competidores: Es un campo con mucho futuro por lo que muchas empresas han visto en este tipo de energía un buen negocio, algunas empresas llevan ya tiempo en este sector. La intensidad es alta, y el grado de concentración de la industria será fragmentado, ya que ninguna empresa tiene el monopolio absoluto aunque algunas sean más grandes que otras.
- Ritmo de crecimiento de la empresa: Es un tipo de industrias emergentes, aunque algunas llevan ya varios años por lo que se podría decir que están en crecimiento, e incluso otras habrán alcanzado el ciclo de vida de industrias maduras, la competencia aumenta cada vez más y

se ven obligadas a llevar a cabo guerras de precios cada vez más agresivas para captar a nuevos clientes e incluso para mantener a los ya existentes.

- Barreras de movilidad: Las dificultades que se puede encontrar la empresa a la hora de cambiar de un sector a otro en la misma industria. Intentan proteger la competencia dentro del segmento.
- Barreras de salida: Dificultan el abandono de una industria por una empresa, forzándola a luchar por sobrevivir y a competir en la industria. Los activos especializados son los elementos que fuera de la industria tienen poca utilidad y poco valor de liquidación, aunque si quieres reconvertirlos para su nueva utilidad tienen un costo muy elevado, en este caso las calderas usadas en la combustión de la biomasa, si queremos usarlas para quemar otro tipo de combustible es necesario reconvertirlas a un precio elevado. También hay que tener en cuenta los costes fijos de salida, como las indemnizaciones por despidos laborales, costes de reinstalación y liquidación de fondos, lo cual sugeriría mucho dinero.
- Estructura de costes de la empresa: se va a crear una tendencia a trabajar a máxima capacidad, para reducir costes y aumentar de esta manera el volumen de producción. Esto hace que aumente la competencia, por lo que habrá que invertir en publicidad.

Si no hay una diferenciación de los productos entre las diferentes empresas de la competencia, el cliente comprará lo que mejor precio y servicio tenga, siendo en este caso lo que ocurrirá, porque todas las empresas de este sector ofertan calderas muy similares.

- Intereses estratégicos: La competencia se intensificará en un futuro no muy lejano, porque cada vez más se comercializa este tipo de calderas de combustión de biomasa, por lo que habrá varias empresas luchando por lograr el éxito en la empresa.

2. Competidores potenciales: hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. Cuanto más atractiva sea la empresa, más competidores potenciales habrá.

- Barreras de entrada: estos factores dificultan la aparición de nuevas empresas en la industria.

Las economías de escala, obligan a producir al máximo, ya que a pesar de que podamos perder algo de dinero, pueden lograr que la empresa sea más conocida por los clientes.

Por otro lado, las economías de alcance, pueden ser una opción para que el gasto inicial en las materias primas no sea muy elevado, la posibilidad de compartir recursos o actividades con alguna otra empresa puede ser una buena opción.

Las empresas crean patentes sobre los productos que ofrecen al mercado, por lo que para superar estas barreras de entrada hay que invertir gran capital ya sea en publicidad o en investigación y desarrollo. Eona Biomasa tiene cuatro marcas registradas, EONA BIOMASA, BIOPROTEC, HUMUSPROTEC Y NUTRINIDO. Además, dispone de una patente para la obtención de proteína animal.

Los costes de cambio hacen que las empresas, para que los clientes compren sus productos, les oferten grandes descuentos o un aumento del rendimiento en la caldera para que se decidan a cambiar su antigua caldera.

La eficacia de las barreras depende de los recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes.

- Reacción de los competidores establecidos: se refiere a que cuando los competidores vean que hay una nueva empresa que quiere entrar en el mercado harán lo posible para disuadir esa empresa, ya sea mediante una guerra de precios o haciendo una publicidad masiva de su catálogo de calderas, debido a que las empresas establecidas tienen fuertes recursos para defenderse, como puede ser gracias a una gran

capacidad productiva excedente o a un capital de endeudamiento no utilizado.

3. Productos sustitutivos: son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece Eona Biomasa S.L. Su éxito va a depender de su precio, de cómo satisfacen las necesidades de los clientes y si los costes de cambio que han realizado para invertir en una caldera de diferente combustible al que usaban antes les es rentable o no. Las calderas de gasoil serán productos sustitutivos de nuestras calderas.

A continuación, se va a hablar sobre la evolución positiva que presenta cambiar una caldera de gasoil con una nueva caldera de biomasa, donde aprovecharemos para ver las diferencias más significativas entre ellas.

La biomasa es una fuente de energía natural, renovable y sostenible con muchas aplicaciones: se puede usar para la calefacción, en hornos o secaderos industriales, para producir electricidad o para crear biocombustibles destinados a todo tipo de vehículos.

A continuación se muestran dos tablas en las que se pueden observar las ventajas y desventajas de las calderas de biomasa frente a las calderas de gasoil, llegando a conclusiones sobre cuál de ellas interesa más.

Tabla 1. Calderas de biomasa vs. Calderas de gasoil

CALDERAS DE BIOMASA

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<p>Disponibilidad: la biomasa se puede obtener en bosques, cultivos, etc... y permite reducir la dependencia de los combustibles fósiles.</p> <p>Abastecimiento: Es abundante mientras que el petróleo es cada vez más escaso</p> <p>Fuerte impacto medioambiental:</p>	<p>Rendimiento inferior: la energía que genera un kilo de gasoil equivale a la que producen tres kilos de biomasa</p> <p>Precio de la instalación: son más costosas que las de gasoil pero su coste se amortiza en pocos años.</p> <p>Almacenaje: requiere más espacio</p> <p>Precio del combustible: a vec</p>

<p>favorece el desarrollo del medio rural Son más duraderas y contaminan menos que las de gasoil Precio del combustible: es mucho más barato y su coste tiene tendencia a bajar, mientras que el gas o el petróleo suben constantemente Ayuda a prevenir incendios forestales Es una fuentes inagotable de energía Fuente: Elaboración propia</p>	<p>es está más barato que la biomasa.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------

CALDERAS DE GASOIL

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<p>Rendimiento: calientan con mayor rapidez y espacios más amplios que otros sistemas de calefacción. Poca Contaminación: consumen poco combustible por lo que se producen menos gases contaminantes. Además la quema de gasoil no genera monóxido de carbono. Pequeños costes de instalación y mantenimiento: el precio de las calderas de gasoil es menor que el de otras calderas. Así como también son menores los costes de instalación</p>	<p>Precio del gasoil: es el mayor inconveniente que presentan estas calderas, ya que el precio del gasoil está sujeto a las fluctuaciones del mercado. Suministro: estas calderas precisan de una buena planificación por parte del usuario del suministro de gasoil.</p>

Fuente: elaboración propia

En primer lugar llegamos a la conclusión de que la biomasa es un recurso natural que se regenera rápidamente, a diferencia del petróleo o el gas, que tardan miles de años en formarse.

Es cierto que la biomasa como combustible tiene desventajas también. Se quema y produce emisiones de CO₂. La diferencia que existe con el gas, es que el dióxido de carbono que desprende éste, se queda almacenado en el subsuelo, mientras que, el CO₂ que desprende la biomasa es absorbido por las plantas cultivadas para producirlo. Por tanto, la combustión de biomasa es considerada “carbono neutral” para el medio ambiente.

El aprovechamiento de la biomasa se lleva a cabo de manera sostenible, obteniendo el combustible a través de podas, mantenimiento de montes, talas, etc... Esta explotación previene muchos incendios que pudieran ocasionarse.

Otra de sus fuertes ventajas frente al gasoil viene determinada por el precio. Mientras que el precio de combustible en biomasa tiende a bajar, lo cual resulta muy atractivo para el mercado, el precio a pagar por el gasoil está sujeto a fluctuaciones debido al mercado y a las políticas y conflictos de índole internacional, por lo que crea una gran desventaja en las calderas de gasoil.

Cabe destacar como inconveniente el coste de instalación y mantenimiento de la caldera de biomasa, ya que en primer lugar puede resultar una inversión alta frente a una caldera de gasoil que es mucho más accesible para los consumidores, aunque a pesar de esto, la caldera de biomasa se amortiza en pocos años generando a partir de esa etapa más beneficios de los que podría presentarse con una de gasoil, ya que el precio de gasoil va al alza en el mercado.

La conclusión está a la vista, la biomasa se ha convertido en la mejor alternativa para el aprovechamiento en energía renovable.

4-5. Poder negociador de los proveedores y de los clientes. Es muy importante porque influye en las empresas que te siguen o sigues. A mayor poder negociador de proveedores y clientes, el atractivo de la industria disminuye, y viceversa, a menor poder negociador de proveedores y clientes, mayor es el atractivo de la industria. En este

caso como es una industria en crecimiento aún tienen más poder de negocio los proveedores y clientes.

El poder de negociación de los proveedores, representa la capacidad que estos tienen de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria.

El poder de negociación de los proveedores es reducido, ya que existe un amplio número que suministra productos de biomasa, al igual que ocurre en el resto de Europa, que es el área natural de expansión para las empresas españolas.

El poder de negociación de los clientes, es la capacidad que éstos tienen de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Las condiciones que se pueden presentar son, logro de descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega. A medida que el poder de negociación de clientes es mayor, el atractivo de la industria disminuye.

SISTEMA DE VALOR

Se ha diseñado un sistema de valor, para presentar las fases por las que pasan los desechos orgánicos hasta convertirlo en vapor saturado y agua caliente.

Utilizamos como materia prima los desechos orgánicos procedentes de podas, ya sean podas urbanas, municipales o forestales; separamos la materia prima en dos tipos de materiales, por un lado está el material lignocelulósico (madera, tronco) y por otro el material húmedo (hojas, raíces).

- El **material lignocelulósico** (madera), se astilla y se seca. Ésta astilla es la que se va a utilizar en las calderas de biomasa, como combustible para la generación de energía térmica; con esta energía podemos obtener vapor saturado o agua caliente, dependerá en cada caso de las necesidades de los procesos de producción que tenga el cliente en cuestión.

- Con el **material húmedo**, se hace un compostaje. El compostaje es un proceso de descomposición aerobia microbacteriana de materiales orgánicos hasta que logran alcanzar la estabilidad. El compost resultante, es un excelente abono para la agricultura, es un producto estabilizado y sanitizado, de alto contenido de sustancias húmicas que puede aplicarse al suelo para mejorar sus características, sin causar daños al medio ambiente. Contiene importantes contenidos de materia orgánica y nutrientes fundamentales para las plantas.

El proceso de compostaje conlleva cuatro etapas:

1. Fase de **pre-procesamiento**, es respecto al acondicionamiento necesario para separar las impurezas provenientes con los residuos así como chipear o moler los residuos verdes. Suele tratarse de una preclasificación, en la que se separan plásticos, vidrios y metales, o de un chipeado de ramas.
2. Fase de **biodegradación**, se genera la aeración a través de pilas o sistemas de aeración forzada. Durante esta etapa es importante controlar la temperatura, ya que es un factor condicionante para el crecimiento de determinados microorganismos fundamentales para la degradación de la materia orgánica. Esta etapa termina al estabilizarse el material. El compostaje aún no está finalizado.
3. La fase de **maduración**, es la etapa más larga de todo el proceso, es cuando aumenta la cantidad de nutrientes presentes en el compost y puede ser utilizado por las raíces. El material se encuentra bien degradado y la materia prima original ya no se identifica.
4. Durante el **acondicionamiento final** se realiza un cribado final del material, para separar las últimas impurezas presentes y lograr un producto más homogéneo con mayor facilidad de posterior venta.

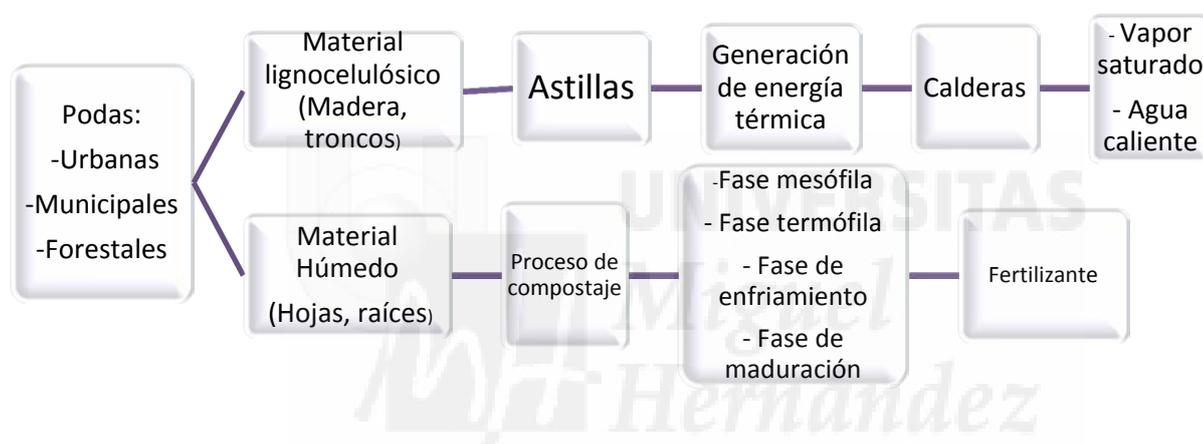
Los principales objetivos del compostaje son los siguientes:

- materiales orgánicos biodegradables en una materia estable de menor volumen

- destruir patógenos y otros organismos que pueden estar presentes en los residuos
- retener el mayor contenido de nutrientes como nitrógeno, fósforo y potasio
- obtener un material que favorezca el crecimiento de las plantas y le brinde una mayor estructura al suelo.

Una vez realizado este proceso podemos utilizar el resultado en el sector agrario como fertilizantes.¹⁰

Gráfica 7. Proceso, transformación y finalidad.



Fuente: Elaboración propia

2.3. ANÁLISIS INTERNO

2.3.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

A través de este análisis vamos a identificar los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa para explicar su actuación competitiva, es decir, sus estrategias. Esto se hará mediante técnicas de análisis, en las cuales recogeremos aspectos parciales del interior de la empresa, teniendo presente sus ventajas e inconvenientes.

Se tendrán en cuenta tanto la técnica de análisis del perfil estratégico, como la cadena de valor de la empresa.

¹⁰http://www.ambientum.com/enciclopedia_medioambiental/suelos/mecanismos_fermentacion_aerobia.asp

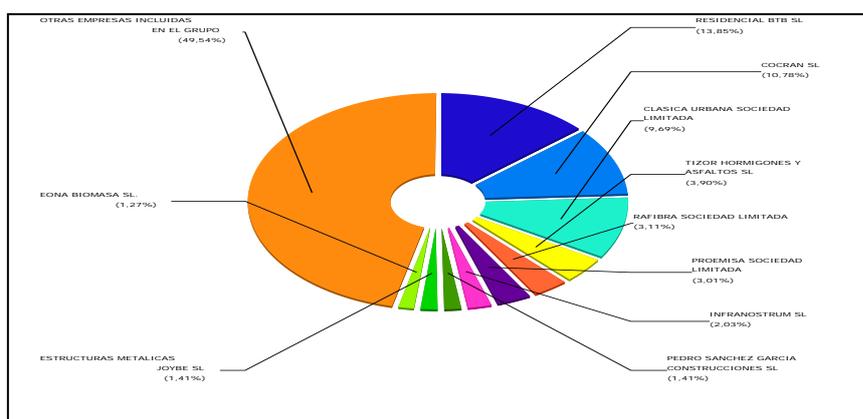
Se delimitará la identidad de la empresa mediante el desarrollo de las técnicas nombradas anteriormente, que nos ayudarán a conocer e identificar fortalezas y debilidades de Eona Biomasa S.L.

IDENTIDAD DE LA EMPRESA

El objetivo es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa. Conocer mejor las características que la definen. Esto nos sirve como soporte para la actuación competitiva. Algunas características a considerar son:

- **Edad de la empresa:** Eona biomasa S.L. se halla en una fase madura o adulta, ahora mismo esta empresa se encuentra en el momento en el que tiene una intensa competencia con las empresas más importantes del sector energético, buen tamaño de mercado y se adapta rápidamente a los cambios para así evitar que la empresa quede obsoleta o desfasada.
- **Tamaño de la empresa:** A través de los datos de la página web www.sabi.es se ha realizado un estudio de los competidores referidos al código CNAE 4399.- Otras actividades de construcción especializada n.c.o.p. , activando el campo de estado para empresas activas, así como el País/Región España, Alicante, y con forma jurídica de sociedad limitada, llevándonos a un resultado de 177 empresas con la misma actividad que realiza Eona Biomasa, razón social curso y partners S.L., permitiéndonos realizar una comparativa con el sector mediante el total de activos de estas empresas.

Gráfica 8. Activo de empresas situadas en Alicante

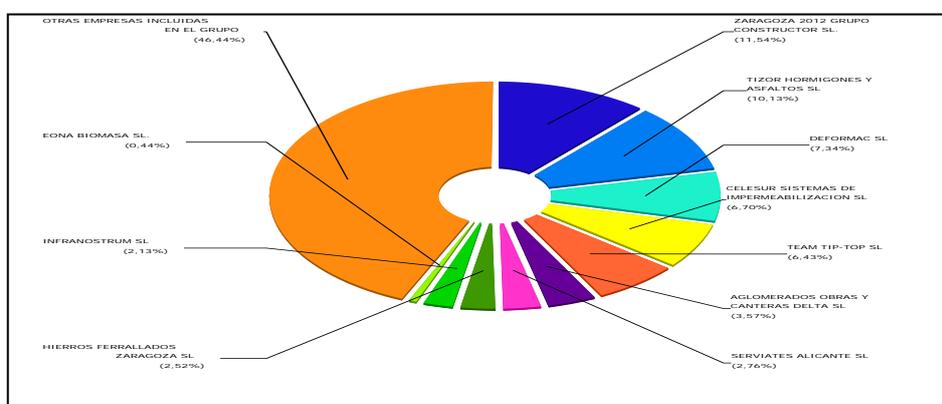


Fuente: SABI

Comparando el total de activos con las empresas del sector podemos observar en el gráfico que Eona Biomasa S.L. posee un 1,27% de activos, situándose entre las diez mejores empresas con mayor parte de activo, podemos afirmar que no tiene un gran tamaño con respecto a las nueve primeras empresas, pero si es cierto, que en relación al resto, se puede considerar con un tamaño medio de activo.

Vamos a referirnos ahora, a los datos según los ingresos de explotación, en este gráfico, Eona Biomasa no está entre los mejores puestos, esto es debido a que su CNAE 4399, no está bien definido y agrupa en su grupo diferentes actividades de construcción especializada n.c.o.p.(no contempladas en otros apartados). De todas formas, la empresa se sitúa en la posición número 57 entre las 177 empresas del sector.

Gráfica 9. Ingresos de explotación de la industria



Fuente: SABI

Como conclusión a los dos gráficos de sectores que se han analizado sobre el total de activo y los ingresos de explotación, se puede concluir que la empresa posee un tamaño de mediano de empresa.

Basándonos en estas gráficas podemos decir que la industria en la que se encuentra nuestra empresa, es muy fragmentada, dado al número de competidores que existen. A pesar de esto, Eona Biomasa puede concretar su posición media como una fortaleza ante esta industria, ya que le permite ser ágil y rápida tanto para adaptarse a los cambios rápidamente como para atender las necesidades de los consumidores cuando sus deseos y necesidades cambian.

CAMPO DE ACTIVIDAD:

- Tipo de propiedad: Eona Biomasa S.L. es una empresa privada. Su estructura de propiedad es concentrada en varios socios, concretamente siete.
- Ámbito geográfico: se extiende por todo el territorio nacional. Esta empresa dispone de varias instalaciones, multiplanta, sus instalaciones están geográficamente concentradas, es decir, todas se encuentran lo más próximas, facilitando así, en caso de cualquier imprevisto, poder hacer frente al problema con la mayor rapidez y en el menor tiempo posible.
- Estructura jurídica: hablamos de una sociedad limitada, de carácter participativa de la sociedad EuropeanNatureEngine S.L., es decir, Eona biomasa S.L. es una empresa creada por un accionariado; dicho accionariado está formado por diferentes empresas que tienen distintas actividades. EuropeanNatureEngine S.L. es una de las empresas que pertenecen al accionariado de biomasa.

2.3.2. EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Mediante esta técnica de análisis interno vamos a tratar de identificar sus fortalezas y debilidades a través de un estudio de áreas funcionales de la empresa. Estas actividades funcionales son las distintas actividades, tales

como, producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización. Consta de dos partes:

- Lista de variables: esto nos ayuda a delimitar los aspectos clave para conseguir un correcto funcionamiento a la hora de conseguir la máxima potencialidad para alcanzar los objetivos de la empresa. Sobre dichas variables, podremos analizar los puntos fuertes y débiles más relevantes de la empresa y así se efectuará un buen diagnóstico. Agruparemos las variables por áreas funcionales, habiendo sido éstas desarrolladas en el análisis Pestel anteriormente explicado.
- Valoración de las variables: para conseguir explicar ésta gráfica, vamos a utilizar en una escala del 1 al 5, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo de cada variable, respectivamente. Esta valoración deberá ser llevada a cabo por la alta dirección de la empresa en función de la percepción que tiene la situación de cada variable.

La interpretación del perfil estratégico se interpreta de la siguiente manera. Cuanto más a la derecha estén los picos más favorable será esa variable para la empresa, señalando así los puntos fuertes de Eona Biomasa, en cambio, cuanto más a la izquierda se encuentren los picos mostrará los puntos más débiles de la empresa, mostrando así su parte más desfavorable.

Para dar sentido a esta técnica, se va a realizar una comparativa de las variables de la empresa Eona Biomasa S.L. con las variables de Warmo Biomasa S.L, otra de las empresas situadas en Alicante, concretamente en la localidad de Pego.

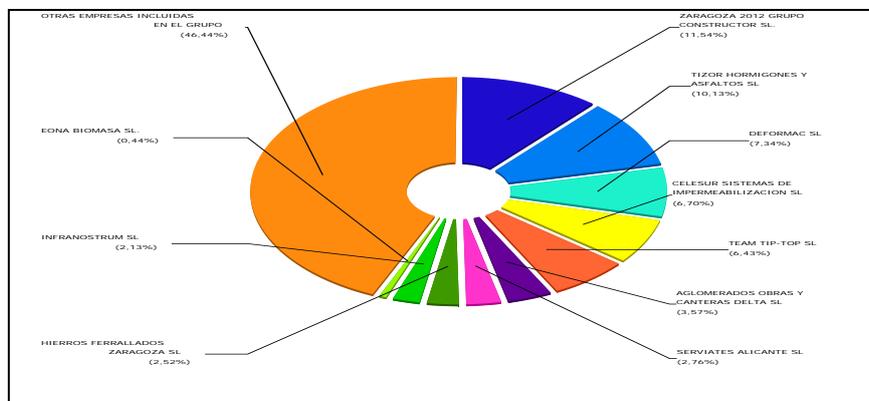
AREAS FUNCIONALES FACTORES

- AREA COMERCIAL

- **Cuota de mercado**. Hasta el momento, sólo el 0,44% del mercado consume los productos o servicios de Eona Biomasa. Esto supone para la empresa un punto débil respecto al resto de

competidores de la industria en cuanto a ingresos de explotación se refiere.

Gráfica 10. Cuota de mercado



Fuente: SABI. Datos en porcentajes

- **Imagen de marca.** La imagen de marca es vital para un producto o servicio, ya que refleja la imagen que tienen los clientes sobre la empresa o el servicio ofrecido. Eona Biomasa, es líder en el desarrollo y producción de energías renovables mediante nuevas tecnologías y sistemas innovadores. Nuestros clientes consideran tanto a nuestra marca como a nuestros empleados, como sinónimo de los más altos niveles de servicio, confianza, capacidad de respuesta y atención. Además, forjamos relaciones a largo plazo con éstos, ya que los consideramos fundamentales para el negocio y nos han ayudado a alcanzar grandes metas, exactamente, una tercera parte de la brecha de nuestro crecimiento financiero. Considera su marca como un punto fuerte para la compañía.
- **Fuerza de ventas.** Se basa en la eficacia que posee la empresa en lo que respecta, a cumplir sus objetivos, así como, en emplear sus recursos.
Eona biomasa utiliza la estrategia de las cuatro p's (producto, precio, distribución y comunicación), además la organización motiva a los trabajadores incluyendo incentivos.

Asimismo, la empresa atiende a sus clientes por teléfono, internet y mediante visitas individualizadas a cada consumidor. La fuerza de ventas no es considerada como un gran punto a favor, ya que consideramos que podría explotar más esta variable y convertirla en un punto fuerte a su favor.

- **Publicidad y promoción.** Eona Biomasa no lleva a cabo grandes inversiones en publicidad y promoción, prefiere que sean los propios clientes quienes promocionen su trabajo y servicio ofrecido. El boca-oreja es una de las mejores publicidades que una empresa pueda tener. Dicho esto, la empresa no invierte casi nada en este apartado, por lo que vamos a considerarlo como un punto débil.

- **AREA DE PRODUCCION**

- **Control de calidad.** Las instalaciones de la empresa están adaptadas y autorizadas por el Servicio de Inspección Fitosanitaria de la Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación, para la recepción y tratamiento del *Thynchophorus ferrugineus*, picudo rojo. Eona biomasa cumple con los requisitos más exigentes en sus diferentes controles de calidad. Es un punto muy favorable para la empresa.
- **Productividad.** La productividad empresarial es la relación que existe entre la actividad productiva de una empresa y los medios necesarios para obtener dicha producción. A través de la siguiente fórmula se va a estudiar los índices de productividad de la empresa Eona Biomasa S.L. frente a la empresa Warmo biomasa S.L. desde el año 2010 hasta 2013.

Éstos índices, serán calculados a partir de los datos financieros ofrecidos por la base de datos de SABI.

La fórmula empleada para hallar la productividad de cada una de las empresas es la siguiente: $PRODUCTIVIDAD = \frac{\text{Ingresos de explotación} - \text{Consumo de mercaderías y de materias primas} - \text{otros gastos de explotación}}{\text{gastos de personal}}$

Tabla 2. Productividad

PRODUCTIVIDAD				
	2010	2011	2012	2013
EONA BIOMASA	0,45	0,84	1,08	2,17
WARMO BIOMASA	1,03	0,80	1,02	1,65

Fuente: Elaboración a partir de datos SABI

Se puede observar según los datos obtenidos en la anterior tabla, que la empresa Eona Biomasa S.L., presenta una productividad menor con respecto a la empresa en comparación, Warmo Biomasa S.L., no obstante, a partir del segundo año de Eona Biomasa, el índice de productividad aumenta considerablemente con respecto a Warmo, generando un índice de productividad mayor, lo que supone un punto fuerte para nosotros.

- **Bienes de equipo.** A través de los bienes de equipo, vamos a considerar cual de las dos empresas posee una ventaja debido a su infraestructura. Los datos serán obtenidos de la base de datos SABI.

Tabla 3. Bienes de equipo

BIENES DE EQUIPO				
	2010	2011	2012	2013
EONA BIOMASA	22.663	280.176	675.236	2.286.116
WARMO BIOMASA	22.583	63.111	242.334	864.186

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI

Observamos según los datos conseguidos a través de SABI, que la empresa Eona Biomasa S.L. posee mayor cantidad de inmovilizado en sus instalaciones que la empresa Warmo Biomasa S.L.

Eona Biomasa dispone de gran cantidad de maquinaria para la realización de sus procesos de producción, esto es considerado, como punto fuerte para la empresa, debido a su mayor infraestructura.

- **AREA FINANCIERA**

- **Estructura financiera.** En ella se encuentran las deudas y obligaciones que la empresa posee. La estructura financiera de la empresa es relevante para que la empresa consiga el objetivo financiero fijado. A continuación vamos a analizar la empresa Eona Biomasa S.L. en su estructura financiera en comparación con Warmo Biomasa S.L. Es determinante conseguir una buena combinación de recursos financieros que concedan el menor riesgo, menor coste y mayor apalancamiento posible.
- **Solvencia financiera.** Indica qué capacidad de activos tiene la empresa en un momento determinado para poder hacer frente a sus deudas. Según la base de datos de SABI, Eona biomasa registró un 0,02%. Si es cierto, que este dato no es muy significativo para la empresa, más bien se puede considerar como un punto débil, Eona biomasa no dispone de suficiente activo para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

- **AREA TECNOLÓGICA**

- **Tecnología disponible.** Son todas aquellas que “protegen el medio ambiente, contaminan menos, utilizan los recursos de una forma sostenible, reciclan más sus vertimientos y productos y manejan los residuos de una manera más aceptable que las tecnologías a las cuales sustituyen. No se trata de tecnologías meramente individuales sino de sistemas integrales que incluyen know-how, procedimientos, productos y servicios y equipos así como procesos que mejoran la organización y la gestión medioambiental.¹¹

¹¹http://datateca.unad.edu.co/contenidos/358029/ContenidoLinea/leccin_5_el_concepto_de_mejor_tecnologia_disponible.html

- **Esfuerzo en I+D.** Han sido años de estudios, tanto desde el punto de vista del potencial energético de las especies autóctonas, como desde la perspectiva ingeniero mecánica para optimizar los procesos de triturado, deshidratación y secado, desfibrados, densificados y diferentes disposiciones en la planta de los pasos necesarios para conseguir un biocombustible eficiente y competitivo, para la producción de energía térmica a partir de biomasa.

- **RECURSOS HUMANOS**

- **Sistemas de incentivos.** La empresa cuenta con un plan de incentivos para sus trabajadores con el fin de motivar aún más a sus empleados y que así contribuyan con más fuerza a la hora de lograr los objetivos propuestos que tenga la empresa.
- **Clima social.** Este punto afecta de manera muy relacionada a la motivación y el rendimiento de los empresarios-trabajadores-clientes, la cadena que se forma es fundamental para un buen resultado. Si los empresarios están contentos, seguramente los trabajadores, estarán más motivados y responderán de mejor manera a su trabajo, repercutiendo esto en un buen trato con el cliente final.

Eona biomasa se refleja perfectamente en tener junto a sus clientes y trabajadores un perfecto clima social, que les ayuda de manera muy favorable en todo lo referente a lograr sus objetivos.

- **Nivel de formación.** La empresa cuenta con un departamento propio de ingeniería y desarrollo de proyectos, formada por un grupo de profesionales altamente cualificados, así como con técnicos experimentados, con grandes trayectorias profesionales en el sector industrial.

- **DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN**

- **Estilo de dirección.** El estilo de dirección en la empresa Eona Biomasa, es un estilo democrático, el directivo mantiene un equilibrio marcando pautas y dando libertad a sus empleados que

participan en la toma de decisiones, con esto se genera un clima agradable en la empresa.

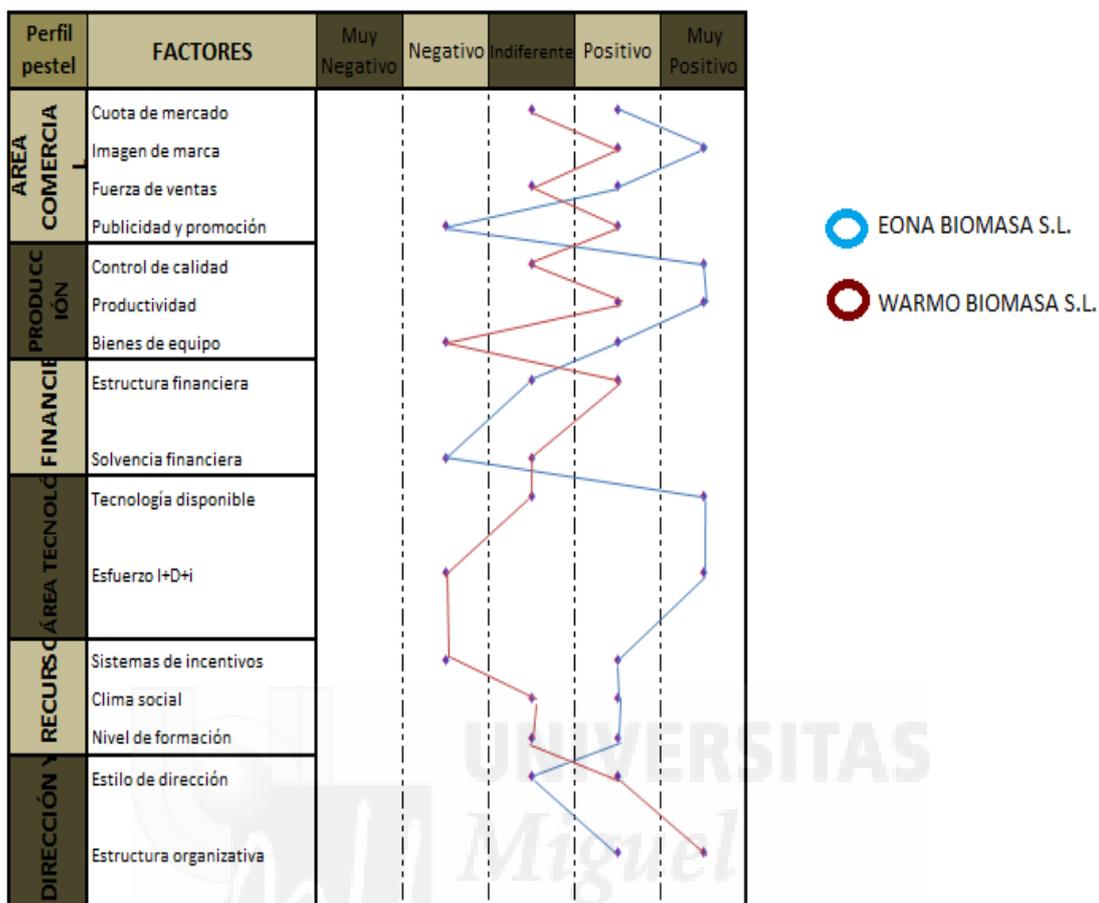
- **Estructura organizativa.** Es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto. Es una manera de repartir trabajo y/o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada. (Estructura organizativa)

Figura 4. Organigrama de Eona Biomasa S.L.



Fuente: Eona Biomasa, S.L.

Gráfica 11. Perfil estratégico de la empresa



Fuente: Elaboración propia

2.3.3. LA CADENA DE VALOR

El objetivo de la cadena de valor, es identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, que ayudan a generar valor para ésta.

Hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada una de esas actividades, añade una parte de valor asociado al producto final, como también, una parte del coste total de dicho producto y en función de su vinculación directa o no con el proceso productivo se clasifican en:

Actividades primarias: son las que forman el proceso productivo de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención post-venta al cliente.

- **Logística interna:** Eona Biomasa da una alternativa al tratamiento de los residuos procedentes de podas. Tanto las empresas privadas, como los ayuntamientos, optan por la valorización de esta alternativa, dejando atrás los vertederos tradicionales.

Gracias a esto, la empresa puede ofrecer un precio más bajo por tonelada de residuo tratado, y que los usuarios, ya sean privados o públicos puedan ahorrarse hasta un 50% de lo que gastaban hasta el momento anterior a utilizar esta alternativa.

El precio por tonelada de vertido en vertedero es de unos 35-49 euros, mientras que en Eona Biomasa, el precio por tonelada de vertido en las plantas de valorización es de 19 euros.

No es necesario hacer muchos cálculos para darnos cuenta que con esta diferencia de precios, la sociedad cierra contratos de larga duración con dichos usuarios, específicamente, en el caso de empresas privadas se celebran contratos de cinco años; en el caso de empresas públicas, ayuntamientos, municipios, los contratos son de cuatro años.

- **Operaciones o producción:** se utilizan los desechos orgánicos como materias primas, éstos son procedentes de podas, ya sean podas urbanas, municipales o forestales; más tarde, se separa la materia prima, por un lado está el material lignocelulósico (madera, tronco) y por otro el material húmedo (hojas, raíces).
 - El **material lignocelulósico** (madera), se astilla y se seca. Ésta astilla es la que se va a utilizar en las calderas de biomasa, como combustible para la generación de energía térmica; con esta energía podemos obtener vapor saturado o agua caliente, dependerá en cada caso de las necesidades de los procesos de producción que tenga el cliente en cuestión.
 - Con el **material húmedo**, se hace un compostaje, que ha sido explicado en el apartado anterior, sistema de valor de la empresa, una vez finalizadas las 4 fases del compostaje, se puede utilizar la materia prima ya transformada como fertilizante en el sector agrario.
- **Logística externa o distribución:** la empresa cuenta con 3 plantas de almacenamiento en la provincia de Alicante y Murcia y con 31 plantas de tratamiento en convenio con el grupo URBASER. En estas plantas se

procesan todas las toneladas de biomasa que recibimos y se almacenan hasta su utilización. Posteriormente son distribuidas en función de las necesidades de las diferentes plantas de generación de energía térmica en camiones de 40m³ o 100m³.

- **Marketing y ventas:** el equipo comercial de la empresa, visita posibles industrias con gran consumo de energía térmica y ofrece un estudio o plan de viabilidad económico sin ningún compromiso. No obstante, los propios clientes son la mejor publicidad, los consumidores suelen promocionar la instalación de biomasa, dado el impacto social que suponen hoy en día estas calderas, lo que repercute positivamente en la compañía.
- **Servicio post-venta:** la oferta de venta energética, tiene una duración de 10 años, durante los cuales, es Eona Biomasa quien se hace cargo del mantenimiento de toda la instalación así como del suministro de biomasa necesario para la obtención de la energía. En definitiva, el cliente tiene un solo precio de kwh que contabilizamos mediante un contador de kw, y dentro del precio ofertado para ese kwh, está incluido el suministro de energía, el mantenimiento integral, la garantía total de 10 años de los equipos y en caso de ser necesario la financiación de los equipos.

Actividades de apoyo: Son las que no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el buen funcionamiento de la empresa.

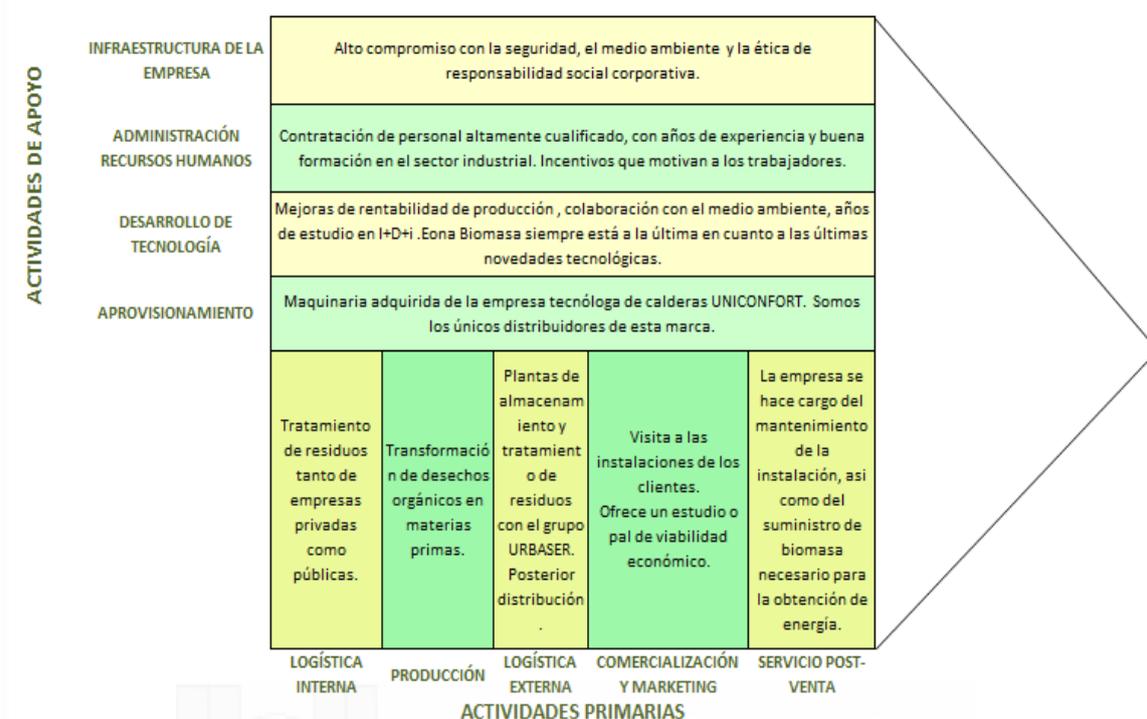
- **Aprovisionamiento:** Toda la maquinaria que instala la empresa es adquirida de la empresa tecnológica de calderas UNICONFORT, firma de la cual, es distribuidora exclusiva en todo el territorio español.
- **Desarrollo de tecnología:** Han sido años de estudios, tanto desde el punto de vista del potencial energético de las especies autóctonas, como desde la perspectiva ingeniero mecánica para optimizar los procesos de triturado, deshidratación y secado, desfibrados, densificados y diferentes disposiciones en la planta de los pasos necesarios para conseguir un biocombustible eficiente y competitivo, para la producción de energía térmica a partir de biomasa.

El departamento de I+D+I asegura que es un proveedor de Energía totalmente fiable, y competente. El experimentado equipo informa sobre la adecuada instalación para una determinada aplicación y le proporciona un suministro individualizado de energía. Mejora la rentabilidad de su producción, la imagen de su empresa y colabora con el medio ambiente. Ofrecen el apoyo necesario y las mejores soluciones para sus aplicaciones.

- **Administración de recursos humanos:** La empresa cuenta con empleados muy cualificados, que tienen varios años de experiencia y buena formación en el sector industrial. El personal de Eona cuenta también con un sistema de incentivos, lo cual ayuda a mantener la motivación en los trabajadores.
- **Infraestructura de la empresa:** El Proyecto Eona Biomasa, cuenta con un modelo de gestión de eliminación y valorización de residuos biodegradables. Desde sus plantas de gestión, suministran biocombustibles a lo largo de todo el territorio español. Cuentan con una flota de vehículos con diferentes volúmenes, adecuando su servicio y las necesidades de suministro de combustible de cada uno de los clientes.¹² Las instalaciones están adaptadas y autorizadas por el Servicio de Inspección Fitosanitaria de la Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación, para la recepción y tratamiento del *Thynchophorus ferrugineus*, picudo rojo.

¹²<http://eonabiomasa.com/empresa/>

Figura 5. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

2.3.4. ANALISIS DE RECURSOS Y DE CAPACIDADES

El objetivo de este análisis consiste en identificar y medir el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades con los que cuenta una empresa.

Los recursos son el conjunto de activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia. Se diferencian en recursos tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles se encuentran en el balance de situación de la empresa y están medidos con criterios contables. Se distinguen en activos financieros (derechos de cobro, capacidad de endeudamiento...) y activos físicos (edificios, maquinarias, mobiliario...)

Eona Biomasa cuenta con el siguiente balance de situación:

Tabla 4. Balance de situación de Eona Biomasa

Formato Global												
Cuentas No Consolidadas	31/12/2013		31/12/2012		31/12/2011		31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008	
	EUR		EUR		EUR		EUR		EUR		EUR	
	12 meses		12 meses		12 meses		12 meses		12 meses		12 meses	
	PYME	PGC										
	2007		2007		2007		2007		2007		2007	
Balance de situación												
Inmovilizado	3.217.262		1.516.813		1.123.230		565.836		421.936		270.225	
Inmovilizado inmaterial	615.336		618.418		620.514		542.948		415.341		n.d.	
Inmovilizado material	2.286.116		675.236		280.176		22.663		6.369		270.000	
Otros activos fijos	315.810		223.159		222.540		225		225		225	
Activo circulante	255.734		272.290		130.366		443.364		203.511		2.300	
Existencias	192.910		180.932		35.600		n.d.		n.d.		n.d.	
Deudores	56.659		89.462		86.122		13.199		31.786		n.d.	
Otros activos líquidos	6.165		1.896		8.644		430.165		171.725		2.300	

Tesorería	6.165	1.896	8.644	272.020	166.325	2.300
Total activo	3.472.996	1.789.102	1.253.596	1.009.200	625.447	272.525
Fondos propios	1.151.157	133.926	135.417	199.325	199.325	272.525
Capital suscrito	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	3.200
Otros fondos propios	951.157	-66.074	-64.583	-675	-675	269.325
Pasivo fijo	2.009.296	1.156.552	1.056.552	791.852	222.091	n.d.
Acreeedores a L. P.	2.009.296	1.156.552	1.056.552	791.852	222.091	n.d.
Otros pasivos fijos	0	0	0	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	312.543	498.624	61.627	18.023	204.031	n.d.
Deudas financieras	64	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Acreeedores comerciales	86.038	341.390	n.d.	936	n.d.	n.d.
Otros pasivos líquidos	226.441	157.234	61.627	17.086	204.031	n.d.
Total pasivo y capital propio	3.472.996	1.789.102	1.253.596	1.009.200	625.447	272.525

Fondo de maniobra	163.531	-70.997	121.722	12.262	31.786	n.d.
Número empleados	6	8	7	5	n.d.	n.d.

Cuentas de pérdidas y ganancias

Ingresos de explotación	258.184	144.952	156.589	59.100	9.025	n.d.
Importe neto	Cifra de 258.184	144.952	125.558	n.d.	n.d.	n.d.
Ventas						
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	-84.947	-215	-84.420	-4.147	57	-900
Ingresos financieros	15	41	35	4.386	0	0
Gastos financieros	26.489	1.813	825	239	57	0
Resultado financiero	-26.474	-1.772	-791	4.147	-57	0
Result. ordinarios antes	-111.421	-1.988	-85.211	n.d.	n.d.	-900
Impuestos						
Impuestos sobre sociedades	-27.855	-497	-21.303	n.d.	n.d.	-225

Resultado Ordinarias	Actividades	-83.566	-1.491	-63.908	n.d.	n.d.	-675
Ingresos extraordinarios		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados extraordinarios	actividades	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio		-83.566	-1.491	-63.908	n.d.	n.d.	-675
Materiales		42.284	55.638	9.172	2.490	531	n.d.
Gastos de personal		118.888	134.543	186.805	131.931	395	n.d.
Dotaciones para deinmovil.	amortiz.	93.099	21.926	18.671	1.301	n.d.	900
Gastos financieros y gastos		26.489	1.813	825	239	57	n.d.
Cash flow		9.533	20.435	-45.237	1.301	n.d.	225
Valor agregado		127.055	156.295	121.091	133.471	452	0
EBIT		-84.947	-215	-84.420	-4.147	57	-900
EBITDA		8.151	21.711	-65.749	-2.846	57	0

Fuente: base de datos estadísticos SABI

Los recursos intangibles: son aquellos que no tienen una existencia física, por lo que su identificación y medición es bastante complicada. Podemos diferenciar entre activos humanos y no humanos en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. Los recursos intangibles no humanos, a su vez, pueden clasificarse en: recursos tecnológicos (patentes, bases de datos) y recursos organizativos (marca comercial, logotipo, prestigio, reputación).

Eona Biomasa S.L., cuenta con el mayor prestigio en todas las actividades que realiza, gracias a su equipo altamente cualificado, que ofrece un servicio de asistencia 365 días al año, 24 horas al día, asesoramiento individualizado para cada cliente, las mejores instalaciones de calderas y un rápido abastecimiento de los biocombustibles. La clave de esta empresa, es ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios y a los gustos de los consumidores.

Esta empresa dispone a nivel tecnológico de una patente para la obtención de proteína animal, además de una patente para el pelletizado de la palmera infectada por el picudo rojo.

Así como disponemos de tres marcas registradas, EONA BIOMASA, BIOPROTEC Y NUTRINIDO; perteneciendo la primera de ellas a la marca comercial de la empresa.

2.3.5. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, interno y externo, en el cual se refleja una visión global sobre la situación en la que la empresa se encuentra, nos ayuda a diseñar la estrategia.

En cada una de las áreas se representan, respectivamente, las fortalezas y debilidades con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno.

Tabla 5. DAFO



Fuente: Elaboración propia

La compañía se encuentra en un momento muy interesante en cuanto a la posibilidad de cambio que tienen las empresas para la obtención de energía térmica. Los próximos 5 años, serán los más decisivos en estas nuevas tecnologías, por lo que Eona Biomasa será beneficiaria de una ventaja muy grande frente a la competencia, ya que ésta aún no ha conseguido instalar ninguna planta en España.

La amenaza más próxima que se observa, es la gran competencia que se crea. No se trata de pequeñas ni medianas empresas, sino de grandes multinacionales que han visto las posibilidades de negocio y entran en el

sector, hasta el momento totalmente desértico, con toda la fuerza que una compañía de ese calibre puede tener.

3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS

PORTER define la estrategia competitiva como “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a la cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. (Porter M. , 1982)

Existen tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación del mercado.

La estrategia competitiva que sigue Eona Biomasa S.L., está basada en la diferenciación del producto. La empresa tiene una capacidad de respuesta rápida que le permite anticiparse a la explotación de las oportunidades de sus competidores y así aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Además, tiene una adecuada explotación de su producto principal, las calderas de biomasa, que se diferencian del resto por factores como calidad, innovación del producto y satisfacción al cliente. La combinación de estos tres factores refuerza la ventaja competitiva que sigue Eona Biomasa S.L.

Otra de las variables de diferenciación del producto es que Eona Biomasa S.L. cuenta con la mejor compañía del sector, UNICONFORT SRL, la cual dota a la empresa de la tecnología más avanzada para la conversión energética de la biomasa y del procesamiento de la madera. Garantiza la mejor calidad en los servicios ofrecidos, gracias al departamento propio del que disponen en ingeniería y desarrollo de proyectos. La empresa cuenta con las maquinarias de última generación más innovadoras del mercado, se adapta a las necesidades y gusto de los consumidores fabricando sus productos a medida para cada proyecto.

No sólo unas características diferentes al resto de empresas son suficientes para la diferenciación del producto, sino, que es necesario que se perciban y valoren positivamente esas peculiaridades por parte de los clientes.

Por último, Eona Biomasa, colabora en todo lo referente a los criterios de responsabilidad social empresarial con la sociedad, personas y entorno, estando certificada con el Servicio de Inspección Fitosanitaria de la Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación, para la recepción y tratamiento del *Thynchophorusferrugineus*, picudo rojo, que les confiere total respeto al medio ambiente dentro de su actividad.

Figura 6. Ventaja competitiva

		VENTAJA DIFERENCIAL	
		PRECIO BAJO	CARÁCTER ÚNICO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	TODO EL MERCADO	LÍDER EN COSTES	DIFERENCIACIÓN
	UN SEGMENTO	CONCENTRACIÓN	

Fuente: fundamentos del marketing

3.2. FASE DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA Y ESTRATEGIA A SEGUIR

Los mercados sufren una serie de etapas, llamadas, ciclo de vida. Se clasifican para su estudio en:

- Según el grado de madurez de la industria
- Según su nivel de concentración

Según el grado de madurez de la industria, se pueden clasificar en cuatro fases: introducción o emergentes, en crecimiento, maduras y en declive.

En la fase de **introducción** las ventas son pequeñas y su crecimiento es lento. La demanda en esta etapa es alta en incertidumbre y riesgos, debido a que el producto aún es desconocido para el consumidor. Los beneficios son negativos o escasos en esta primera fase.

En la fase de **crecimiento**, la demanda comienza a incrementarse y el tamaño del mercado crece vertiginosamente. El producto ya ha sido aceptado por el

mercado, necesita de una gran inversión para financiar la expansión tanto del sistema productivo como de la comercialización. Esto hace que las empresas competidoras se sientan atraídas por la rapidez de las ventas generadas y aumente la competencia. Es la etapa en la que se logran los mayores beneficios.

En la fase de **madurez**, la demanda apenas crece, o incluso llega a ser nula. En este caso, se ofrece una gama más amplia de productos para hacer frente a segmentos diversificados. Se suele decir, que el mercado está saturado en esta etapa.

En la última fase de **declive**, el producto comienza a ser cada vez menos atractivo para el consumidor, debido a que los productos sustitutos mejoran las prestaciones de los productos tradicionales. Las ventas caen. Existe más oferta que demanda en esta fase, por lo que se plantea eliminar y sustituir el producto.

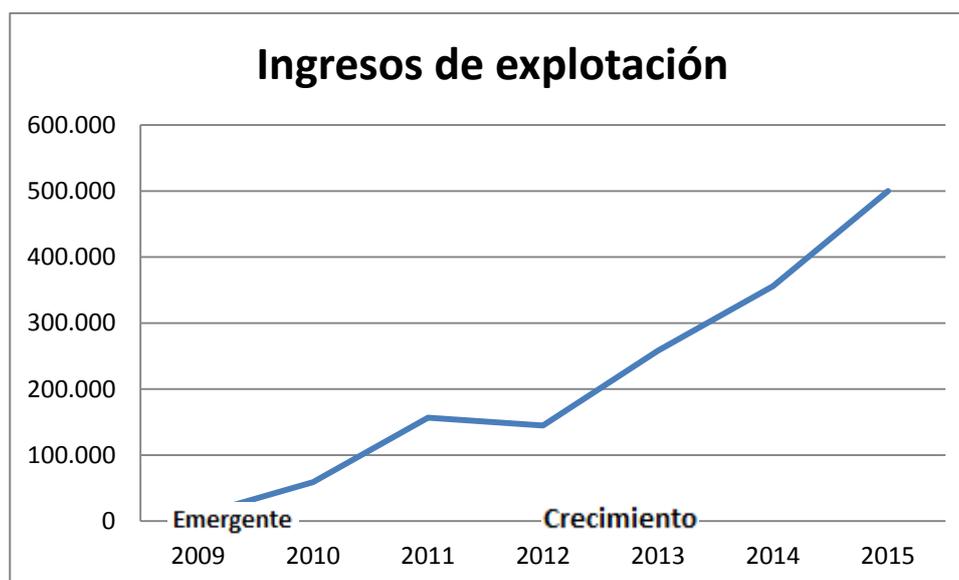
Según el nivel de concentración, pueden clasificarse en industrias fragmentadas o concentradas.

Gráfica 12. Ingresos de explotación de Eona Biomasa, S.L.



Fuente: elaboración propia con datos del SABI

Gráfica 13.Ciclo de vida de Eona Biomasa, S.L.



Fuente: elaboración propia con datos del SABI

La empresa Eona Biomasa S.L., se encuentra, dentro de su ciclo de vida, en la fase de crecimiento. Presenta una alta tasa de crecimiento lo que le hace situarse en un momento muy bueno en su desarrollo. Puede observarse en la gráfica 10.

La principal característica por la que se engloba a esta empresa en este nivel, es la aceptación que tiene el producto en el mercado, lo que le permite un desarrollo paulatino de sus ventas.

Es la fase en la que se realizan esfuerzos para aumentar la producción. Comienzan a aparecer nuevos competidores en número creciente, lo que produce un ascenso vertical de las ventas, alcanzan elevados porcentajes en el mercado potencial.

En esta fase se caracteriza una rentabilidad importante que deber ser reinvertida, para financiar el crecimiento y los esfuerzos, tanto técnicos, comerciales como de comunicación de la empresa. Arrojará, en balance, altos beneficios.¹³

Encontrándose la empresa en esta fase de crecimiento, la estrategia acorde a seguir, sería una alianza, que le permitirá seguir ampliando su tasa de

¹³<http://www.marketing-xxi.com/fase-de-crecimiento-39.htm>

crecimiento a través de la cooperación con distintas empresas, que serán muy favorables para ambas. Con ayuda de esta estrategia, la empresa mejorará aún más sus expectativas de crecimiento, consiguiendo resultados fabulosos.

También podría llevar a cabo la estrategia de desarrollo de productos, lo que le permitiría iniciarse en los mismos mercados pero enfocarse a nuevos consumidores, se trataría de incorporar el hueso de aceituna o la cáscara de almendra a una de sus líneas de negocio, lo cual les permitiría trabajar con clientes varios. Los consumidores serían los particulares y no las empresas, ya que estos nuevos productos se utilizarían en hogares, y no en instalaciones grandes. Esto incrementaría de manera considerable su campo de consumidores.

3.3. CAMPO DE ACTIVIDAD Y DESARROLLO DE MERCADOS

La elección de la dirección de desarrollo está relacionada con el campo de actividad de la empresa y su posible modificación.

Figura 7. Matriz de crecimiento de Ansoff



Fuente: (Pedrós, 2005)

3.4. CAMPO DE ACTIVIDAD DE EONA BIOMASA S.L.

El campo de actividad hace referencia al conjunto de productos y mercados en los que la empresa quiere competir.

Ansoff define el campo de actividad a partir del conjunto de productos y mercados de la empresa, considerando que los productos son descritos por las funciones que cubren y por la tecnología empleada, mientras que los mercados se describen a partir de las funciones satisfechas y los clientes atendidos.

Para definir el campo de actividad de la empresa, vamos a emplear el modelo de Abell, 1980 el cual consiste en tres dimensiones: funciones, grupos de clientes y tecnologías.

En primer lugar, se define el ámbito de actuación en el que Eona biomasa S.L., quiere actuar, es decir, funciones, grupos de clientes y tecnologías que utiliza para posteriormente definir la diferenciación entre segmentos estratégicos que son las diferentes combinaciones posibles entre funciones, clientes y tecnologías.

Eona Biomasa cubre distintas funciones en el sector de la biomasa para satisfacer las necesidades de los clientes, como son; estudios de viabilidad, instalación, mantenimiento integral y buen funcionamiento de las calderas, financiación, asesoramiento y suministro de kw individualizado, seguridad de abastecimiento de los biocombustibles, montaje del proyecto, plantas de gestión y valorización de residuos, servicio postventa. Para ofrecer un producto de alta calidad, cuenta con la compañía más importante del sector, Uniconfort SRL, dotándonos de la tecnología más avanzada para la conversión energética de la biomasa y del procesamiento de la madera.

3.5. DIRECCION DE DESARROLLO

Según Ansoff “toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (Penetración de mercado, Desarrollo de nuevos productos y Desarrollo de mercados) antes de abordar una estrategia de Diversificación”.

La dirección de desarrollo que se propone para Eona Biomasa S.L., es el Desarrollo de nuevos productos, en los cuales la empresa podrá introducir aquellos productos que no están suficientemente explotados por la empresa.

Con esta estrategia, la empresa tratará de aumentar el volumen de ventas desarrollando productos mejorados o incluso nuevos, y vendiéndolos a un mayor número de consumidores, aprovechando la tecnología, maquinaria y capacidades de producción existentes o nuevas. Con esta estrategia se quiere conseguir que los clientes fortuitos se conviertan en clientes regulares.

Esta estrategia implica crecimiento de la empresa ya que aumentará el volumen de ventas, y como consecuencia de ello, los activos y el personal.¹⁴

MÉTODO DE DESARROLLO: COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Según la matriz de dirección de crecimiento de Ansoff hay dos formas de conseguir el desarrollo de una empresa. Bien a través del desarrollo interno de la propia empresa, generando inversiones propias para conseguir un tamaño superior mediante compra de maquinaria, nuevas instalaciones, etc, o, a través del desarrollo externo, mediante fusiones, adquisiciones, para conseguir una capacidad productiva mayor, entre los activos totales.

Eona Biomasa utiliza los dos métodos de desarrollo existentes, la propia empresa genera inversiones comprando nueva maquinaria, así como, en proyectos de I+D+i, y por otro lado, mediante la cooperación manteniendo acuerdos con otras empresas.

La cooperación empresarial se puede definir como “aquellos acuerdos entre empresas para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejor de la posición competitiva”.

EONA BIOMASA ha creado un acuerdo de colaboración con la multinacional ACS, para los próximos 7 años, con dos fines, primero implantar esta tecnología en las empresas más importantes a nivel nacional y segundo, intentar reducir la incertidumbre derivada de las transacciones económicas.

Algunos de los motivos que incentivaron a Eona Biomasa S.L., a llevar a cabo esta estrategia fué tener acceso a mercados nuevos, y una mejora de la posición competitiva por la necesidad de un mayor volumen de negocio.

Obviamente EONA obtiene varios beneficios, además de los mencionados anteriormente, tales como conservar su flexibilidad, tan necesaria para la adaptación al entorno cambiante en que, se encuentran sus actividades, o la tranquilidad de un músculo financiero necesario para realizar el crecimiento

¹⁴<https://books.google.es/books?id=EpZUdB3APJ8C&pg=PA116&dq=estrategias+de+nuevos+mercados&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWiqafkKLJAhXDtRQKHdbIDioQ6AEIKDAA#v=onepage&q=estrategias%20de%20nuevos%20mercados&f=false>

más rápido y de forma más segura, y el nombre de una firma de esta dimensión. Esto se considera suficiente aval para clientes que buscan garantías con todas las empresas con las que firman un acuerdo. Esta empresa obtiene el know-how de EONA BIOMASA, necesario para poder introducirse en el sector.¹⁵

Estrategia de internacionalización

La compañía Eona Biomasa, no lleva a cabo una estrategia de internacionalización a día de hoy, es algo que no tiene definido hasta el momento. Aun así, a esta empresa ya se le han presentado grandes posibilidades en el extranjero, algunas multinacionales le han ofrecido alianzas, pero de momento no van a llevarse a cabo dichos proyectos.

Algunas de las empresas extranjeras que están interesadas en esta compañía son grandes multinacionales como DALKIA o BEOLIA, éstas empresas, están interesadas en la adquisición del 50% de las acciones de EONA BIOMASA.

Finalmente, la empresa prefiere mantener el 100% de las acciones, por lo que no ha aceptado la adquisición del 50%, pero si ha optado por una **alianza** mediante contratos de cooperación muy favorables para ésta.

4. PROPUESTA ESTRATÉGICA

Después de lo analizado anteriormente, análisis estratégico, externo e interno y el propósito de Eona Biomasa S.L., llega el momento de proponer y explicar las estrategias elegidas para la empresa.

- Una estrategia propuesta para Eona Biomasa S.L., es la Expansión y Diversificación, a través del Desarrollo de nuevos productos y en nuevos mercados, de forma que la empresa actuará en los diferentes mercados con una gama de productos más amplia. Dispondrá de nuevos productos, hueso de aceituna y cáscara de almendra, que serán utilizados como fuente de energía, una vez transformados y procesados,

¹⁵http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=363&Itemid=122&lang=es

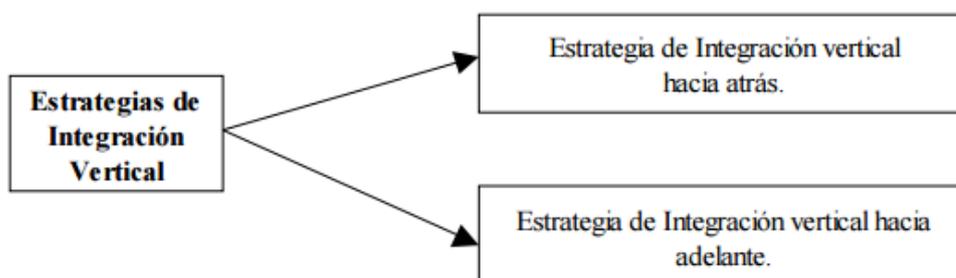
en instalaciones de calderas destinadas a los hogares. La empresa, se beneficiará de la maquinaria que ya posee. Esto le ayudará a obtener más beneficios debido a que la inversión para implementar esta estrategia será poco costosa, pues dispone de los recursos necesarios en gran medida.

Con la implantación de esta estrategia la empresa intentará conseguir la entrada de nuevos productos en nuevos mercados a través de la estrategia de Diversificación. Esto le ayudará a conseguir nuevas ventajas competitivas.

Eona Biomasa S.L. conseguirá aumentar su estructura de costes de producción, logrando hacerla homogénea, consiguiendo un mayor número de instalaciones de calderas, con las nuevas estufas de pellets, acondicionadas para hogares, con lo que podrán sobrellevar los riesgos y seguir adelante aunque alguno de los sectores decaiga.

- Sería una buena opción llevar a cabo una estrategia de integración vertical. La integración vertical o hacia arriba, se da cuando la compañía se integra con el giro del negocio de sus proveedores o clientes, en este caso la idea sería ser su propio proveedor; conseguir que la empresa realice todos los procesos de la cadena productiva, añadiendo este negocio a la empresa, podríamos decir que la compañía realiza todos los procesos para generar valor por sí misma.

Figura 8. Estrategias de integración vertical



Fuente: elaboración propia

Como estrategia propongo una integración vertical hacia atrás. Es una oportunidad para que Eona Biomasa S.L. establezca su fuente de aprovisionamiento. Pueden darse algunos casos en los que, en el momento necesario, los proveedores no pueden hacerse cargo de lo que demandan sus clientes-empresas, por diversos motivos. De manera que, comprando la fuente de aprovisionamiento obtendría una buena ventaja competitiva para hacer frente a sus necesidades, disponer y abastecer a sus clientes ante cualquier situación.

Eona formalizará un contrato de servicios energéticos con el grupo Astilleros Astondoa, empresa dedicada a la reparación y construcción de barcos. El grupo Astondoa cuenta con cuatro grandes centros de producción; Vizcaya, Almería, Galicia y Albacete, todos ellos, comprometidos a proporcionar a Eona Biomasa S.L. importantes cantidades de maderas y otros materiales relacionados, que más tarde, serán procesados por la empresa y transformadas en biomasa. El contrato incluirá:

- Optimización de la recogida
- Optimización del transporte
- Logística de aprovisionamiento

La empresa contará con una red eficiente y continuada de combustibles biomásicos.

- Se propondrá a Eona Biomasa S.L. participar en los planes de acción de Responsabilidad Social corporativa. Teniendo en cuenta que la RSC forma parte de su día a día, podemos integrarla como una nueva ventaja, una inversión estratégica, además de generar beneficios a la compañía, ayudará a contribuir al logro de los objetivos sociales y medio ambientales. La fundación Sociedad y empresa responsable Seres, su sede está en Madrid, pero sus políticas medioambientales se hallan repartidas por toda España.
- Contribuye a labores como: garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar alianzas mundiales para el desarrollo sostenible. Las responsabilidades medioambientales permiten contribuir a la

disminución del calentamiento global, a través, de hacer buen uso de los residuos energéticos. Eona contribuirá con esta fundación aportando recursos económicos, para que puedan desarrollarse diferentes estudios relacionados con las energías renovables, además de publicitar las campañas que ofrece esta fundación, con el fin de, promover a nuevos voluntarios y transformar conductas y hábitos sociales de la población.

5. CONCLUSIONES

Como resultado del análisis estratégico externo, tanto del entorno general, como del entorno específico, ha sido posible reconocer amenazas y oportunidades que afectan al desarrollo de la empresa. Mientras que con el análisis estratégico interno se han obtenido, claramente, las fortalezas y debilidades que presenta la empresa. Todo esto, se puede observar de manera resumida en la tabla 6. que representa la Matriz DAFO, para conseguir uno de los objetivos propuestos.

Podemos decir que la biomasa es un recurso natural que se regenera rápidamente, a diferencia del petróleo o el gas, que tardan miles de años en formarse. España posee una producción muy alta de biomasa y un clima muy bueno. Somos el segundo país en consumo de energías renovables dentro de la Unión Europea. Los estudios que se han realizado sobre el uso de la biomasa demuestran que, ésta, puede ser muy competitiva frente al uso de combustibles fósiles. El ahorro en combustible puede llegar al 40% si utilizamos hueso de aceituna, cascara de almendra e incluso hasta el 80% con el uso de astillas en instalaciones industriales.

Actualmente, el aprovechamiento de energías renovables está en proceso de desarrollo, las tecnologías utilizadas y los avances son cada vez mejores para contribuir al medio ambiente.

Considero que la sociedad debería unirse a esta buena causa y optar por este tipo de energías, ya que además de ofrecer precios cada día más económicos, nos ofrece la oportunidad de vivir en un mundo más saludable, que será beneficioso para todos.

Gracias a la matriz de crecimiento de Ansoff, hemos concluido que entre las diferentes opciones estratégicas la más adecuada sería la de Desarrollo de nuevos productos y la expansión futura hacia nuevos mercados, donde la empresa podrá iniciarse en los mismos mercados y enfocarse a nuevos consumidores, a través, de sus nuevos productos, hueso de aceituna y cáscara de almendra. Con esta estrategia se quiere conseguir crear valor para la compañía y aumentar su volumen de ventas.

Eona Biomasa S.L., ha implantado con éxito la estrategia de Cooperación empresarial con la multinacional ACS tras el acuerdo firmado. Con esta colaboración la empresa queda situada en buen lugar frente a las empresas más importantes a nivel nacional.

Las Propuestas estrategias, para conseguir sacar el máximo beneficio a las fortalezas y oportunidades de la empresa son:

- Una estrategia propuesta para Eona Biomasa S.L., es la Expansión y Diversificación, a través del Desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados, de forma que la empresa actuará en los diferentes mercados con una gama de productos más amplia. Dispondrá de nuevos productos, como son, el hueso de aceituna y cáscara de almendra, que serán utilizados como fuente de energía, una vez transformados y procesados, en instalaciones de calderas destinadas a los hogares. La empresa, se beneficiará de la maquinaria que ya posee. Esto le ayudará a obtener más beneficios debido a que la inversión para implementar esta estrategia será poco costosa, pues dispone de los recursos necesarios en gran medida.

Eona Biomasa S.L. conseguirá aumentar su estructura de costes de producción, logrando hacerla homogénea, consiguiendo un mayor número de instalaciones de calderas, con las nuevas estufas de pellets, acondicionadas para hogares, con lo que podrán sobrellevar los riesgos y seguir adelante aunque alguno de los sectores decaiga.

- Llevar a cabo una integración vertical, para conseguir que la empresa establezca su fuente de aprovisionamiento. Esto será posible a través de un contrato de servicios energéticos con el grupo Astilleros Astondoa, empresa dedicada a la reparación y construcción de barcos, que proporcionará a Eona Biomasa S.L. importantes cantidades de maderas y otros materiales para más tarde, ser procesados y transformados en biomasa.
- Participar en planes de acción social a través de la fundación Seres, contribuyendo a través de recursos económicos al estudio de energías renovables, y a disminuir el calentamiento global, realizando buen uso de los residuos energéticos.

La biomasa se ha convertido en la mejor alternativa para el aprovechamiento en energía renovable.



6. BIBLIOGRAFÍA

Abell. (1980). Dimensiones del entorno. Thomson.

Abell. (1989). Planeación estratégica de mercado: problemas y enfoques analíticos.

Asociación General de Consumidores. (s.f.). Obtenido de <http://asgeco.org/index/?pageid=621>

Balance de la biomasa existente en el mundo. (s.f.). Obtenido de [ambientum.com: http://www.ambientum.com/enciclopedia_medioambiental/energia/Balance_de_la_biomasa.asp#](http://www.ambientum.com/enciclopedia_medioambiental/energia/Balance_de_la_biomasa.asp#)

Buch, M. (9 de 1 de 2015). Las energías renovables generan empleo de alta cualificación. *EFEverde* .

Castro, M., & Sánchez, C. (1997). Obtenido de Ecodesarrollo: <http://ecodesarrollo.cl/portal1/content/view/54/30/>

Castro, M.; Sánchez, C. En *Biocombustibles. Monografías técnicas de energías renovables.*

Dieter Holm, D. *International Solar Energy Society (ISES).*

Eona Biomasa. Gestión inteligente de la Biomasa. (s.f.). Obtenido de <http://eonabiomasa.com/empresa/>

Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa. (s.f.). Obtenido de <https://books.google.es/books?id=EpZUdB3APJ8C&pg=PA116&dq=estrategias+de+nuevos+mercados&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewiWiqafkKLJAhXDtRQKHdbIDioQ6AEIKDAA#v=onepage&q=estrategias%20de%20nuevos%20mercados&f=false>

Estructura organizativa. En *Estructuras organizativas* (pág. 66). vértice.

GEA, E. D. (5 de 4 de 2012). Usan palmeras afectadas por el picudo para hacer fertilizantes. *diarioinformacion* .

Global-rates.com. (2015). Obtenido de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2014.aspx>

Gobierno de España. Ministerio de Economía y competitividad. (s.f.). Obtenido de <http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.d20caeda35a0c5dc7c68b11001432ea0/?vgnnextoid=ba5f05e42afee310VgnVCM1000001d04140aRCRD>

Grupo Damel, pionero en la obtención de energía térmica sostenible. (2014). *sweetpress* .

Guerras Martin, L. &. (2007). *Dirección Estratégica de la empresa.*

Infraestructuras. (s.f.). Obtenido de bancomundial:

<http://datos.bancomundial.org/tema/infraestructura?display=graph>

Ivace Energía. (s.f.). Obtenido de

http://energia.ivace.es/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=183&lang=castellano

Marketing s. XXI. (s.f.). Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/fase-de-crecimiento-39.htm>

Mecanismos de la fermentación Aerobia. (s.f.). Obtenido de

http://www.ambientum.com/enciclopedia_medioambiental/suelos/mecanismos_fermentacion_aerobia.asp

Mejor tecnología disponible. (s.f.). Obtenido de

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/358029/ContenidoLinea/leccin_5_el_concepto_de_mejor_tecnologia_disponible.html

Pedrós, D. &. (2005). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral.*

Porter. (2006). Modelo de diamante de Porter. En A. Francés, *Estrategia y planes para la empresa.* Pearson Educación.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales.*

Universidad Nacional Abierta a Distancia. (s.f.). Obtenido de

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/358029/ContenidoLinea/leccin_5_el_concepto_de_mejor_tecnologia_disponible.html