



# Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de  
Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

## Trabajo Fin de Grado

Propuesta de un Plan Estratégico para Internacional  
de Redes y Cuerdas, S.A.

Curso académico 2014/2015

Alumna: Fátima Albaladejo Roch

Tutores: Francisco José Verdú Jover

Antonio José Verdú Jover

# ÍNDICE

1. RESUMEN .....	1
2. INTRODUCCIÓN, FINALIDAD Y MOTIVOS .....	1
2.1 INTRODUCCIÓN .....	1
2.2 FINALIDAD Y MOTIVOS .....	3
3. OBJETIVOS .....	3
4. METODOLOGÍA Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	4
5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....	4
5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	4
5.1.1 LA MISIÓN.....	7
5.1.2 LA VISIÓN .....	7
5.1.3 LOS VALORES.....	7
5.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO .....	8
5.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	8
5.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....	20
5.3 ANÁLISIS INTERNO .....	28
5.3.1 EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA .....	28
5.3.2 EL PERFIL ESTRATEGICO DE LA EMPRESA .....	35
5.3.3 LA CADENA DE VALOR .....	48
5.4 EL ANÁLISIS DAFO.....	54
5.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	55
5.5.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS .....	55
5.5.2 FASE DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA Y ESTRATEGIA ACORDE .....	57
5.5.3 CAMPO DE ACTIVIDAD Y DIRECCIÓN DE DESARROLLO.....	58
5.5.4 MÉTODO DE DESARROLLO.....	60
5.5.5 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	61
5.5.6 PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	62
6 CONCLUSIONES.....	63
7. BIBLIOGRAFÍA .....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Ingresos de explotación de IRC, S.A. ....	6
Gráfica 2. Perfil Estratégico del Entorno .....	20
Gráfica 3. Modelo de Abell .....	22
Gráfica 4. Cuota de mercado de las empresas españolas .....	24
Gráfica 5. Ingresos de explotación de la industria.....	25
Gráfica 6. Total activo empresas sitas en Callosa.....	30
Gráfica 7. Total empleados de las empresas sitas en Callosa .....	31
Gráfica 8. Porcentaje de producción IRC .....	34
Gráfica 9. Cuota de mercado .....	36
Gráfica 10. Estructura de costes de IRC, S.A. ....	39
Gráfica 11. Estructura financiera .....	42
Gráfica 12. Perfil estratégico de la empresa.....	48
Gráfica 13. Ingresos de explotación de IRC, S.A. ....	57
Gráfica 14. Ciclo de vida de Internacional de Redes y Cuerdas, S.A.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entorno general y entorno específico.....	8
Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter.....	23
Figura 3. Organigrama Internacional de Redes y Cuerdas, S.A.....	47
Figura 4. Cadena de Valor .....	53
Figura 5. Ventaja competitiva .....	55
Figura 6. Matriz de crecimiento de Ansoff .....	59
Figura 7. Interacción entre formulación e implantación .....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipo de interés legal, del mercado hipotecario y financiero.....	11
Tabla 2. Ciclos económicos de España .....	13
Tabla 3. Ventajas de la política medioambiental .....	16
Tabla 4. Empresas del Sector situadas en Callosa de Segura .....	25
Tabla 5. Productividad.....	40
Tabla 6. Bienes de equipo.....	41
Tabla 7. DAFO .....	54

## **1. RESUMEN**

En este trabajo se presenta la propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Internacional de Redes y Cuerdas, S.A. residente en el pueblo de Callosa de Segura (Alicante). El objeto de este análisis es conocer la empresa tanto interna como externamente, para averiguar cuáles son las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que presenta y a raíz de ahí, estudiar qué estrategias ha llevado a cabo la empresa y proponer otra con el propósito de aprovechar las fortalezas y hacer frente a las debilidades.

## **2. INTRODUCCIÓN, FINALIDAD Y MOTIVOS**

### **2.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo se va a llevar a cabo la propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Internacional de Redes y Cuerdas, S.A.(IRC, S.A.) dedicada a la fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes para diferentes sectores como son la construcción, el deporte, la acuicultura, la traíña y principalmente la pesca.

IRC, S.A. está ubicada en Callosa de Segura (en la comarca alicantina de la Vega Baja) y debido a la desaparecida industria artesanal del cáñamo, está dedicada a la fabricación de redes de fibra sintética.

Los habitantes de la Península Ibérica fueron favorecidos por la existencia y el descubrimiento de los usos y aplicaciones del esparto. El uso de esta fibra significó grandes ventajas en la vida cotidiana de los ciudadanos de la Península (vivienda, ganadería, agricultura, etc) para finalmente descubrir su máximo avance en la cordelería utilizada en el sector marítimo. Las redes de pesca fueron elaboradas con esta fibra de esparto hasta que el cáñamo terminó desplazándola en la fabricación del cordaje naval en los siglos XVII y XVIII. (Ordóñez, 2006)

Callosa fue el centro de una poderosa industria de hilos, cuerdas y redes que tuvo su origen en la Edad Media. Las diversas circunstancias mundiales y la

especialización de los callosinos, convirtieron a Callosa de Segura en un referente de esta industria durante el siglo XX.

En los años sesenta, la crisis económica aconteció ante la creación de las fibras sintéticas, lo que paralizó el futuro de esta actividad. Cinco años después Callosa renació adaptándose a los tiempos con nuevas fábricas, herederas de las antiguas, volviendo a ocupar su primera posición en la producción nacional de hilos, cabos, cuerdas y redes, con fábricas modernas, más maquinaria y tecnología.<sup>1</sup>

Hoy en día, debido a la crisis económica-financiera del país, la realización de una planificación estratégica es vital para el éxito de cualquier empresa.

La elaboración de este plan estratégico se va a dividir en dos etapas fundamentales: Análisis Estratégico y Formulación de Estrategias.

La primera etapa de análisis estratégico comienza con la descripción de la empresa y su negocio, así como con las características del sector, el cual se define como las 107 empresas dedicadas a la fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes en España. Definiendo además la misión, visión 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. Y finaliza con el análisis interno de la empresa, con el que se establecerán las fortalezas y debilidades presentes en ella.

En la segunda etapa se formularán las estrategias seguidas por la empresa, así como las estrategias propuestas a ésta para que consiga un crecimiento prolongado.

Con todos los resultados obtenidos se llega a unas conclusiones finales donde se puede comprobar cómo la empresa explota sus fortalezas e intenta reducir sus debilidades.

---

<sup>1</sup><http://www.callosadesegura.es/turismo/ruta-patrimonial/museos/museo-del-canamo/2/>

## 2.2 FINALIDAD Y MOTIVOS

Los beneficios que puede alcanzar la empresa una vez concluida la propuesta de este Plan Estratégico son el conocimiento de las fortalezas y debilidades que posee ella misma y las oportunidades y amenazas que puede encontrar en su entorno. A raíz de esta visión global de la situación en la que se encuentra IRC,S.A. (Internacional de Redes y Cuerdas, S.A.), se plantearán las estrategias con las que la empresa mejor aproveche los puntos fuertes y oportunidades del entorno, corrija sus debilidades y se proteja contra las amenazas externas.

La razón que me llevó a la realización de esta propuesta para la empresa Internacional de Redes y Cuerdas, S.A, fue el desconocimiento de un sector, fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes, que sitúa en la Comunidad Valenciana (especialmente en Callosa de Segura) más del 50% de las empresas dedicadas a ello. La elección de esta empresa en concreto fue debido a que la mayoría de las empresas, dedicadas a este sector, situadas en Callosa de Segura surgieron a raíz de la desaparecida industria artesanal de cáñamo, es decir, poseían tierras en las que lo cultivaban. Mientras que IRC, S.A. empezó desde cero sin tener antecedentes en esta industria.

## 3. OBJETIVOS

Los objetivos que se prevén para el presente trabajo son:

- Conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades con las que cuenta Internacional de Redes y Cuerdas, S.A.
- Conocer los sectores menos explotados por IRC, S.A.
- Analizar el propósito estratégico que ha llevado a cabo la empresa.
- Proponer estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las fortalezas y oportunidades y hacer frente a las debilidades y amenazas, logrando con ello un crecimiento de la empresa

## **4.METODOLOGÍA Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la elaboración de este proyecto se ha recurrido a diferentes fuentes especializadas en el sector de las redes, especialmente de pesca. Se trata de un estudio descriptivo, ya que se ha desarrollado desde un punto de vista objetivo, describiendo los factores que ocurren tanto alrededor como en el interior de la empresa.

Para la primera parte del análisis estratégico, centrada en el análisis del entorno, se ha recurrido al uso de diversas fuentes de información secundaria como son noticias o publicaciones en periódicos, documentos de organismos públicos, informes y páginas webs especializadas.

La segunda parte del análisis estratégico, centrada en el análisis interno de la empresa, ha sido elaborada con información primaria ofrecida por la propia empresa y obtenida también en la base de datos de SABI.

Finalmente, para la formulación de estrategias se ha consultado el temario de las asignaturas de Estrategia impartidas durante el Grado en Administración y Dirección de Empresas, el cual está presente principalmente en el libro de Guerras y Navas, entre otros libros.

## **5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

### **5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**



La empresa IRC, Internacional de Redes y Cuerdas, S.A. está ubicada en la localidad de Callosa de Segura, provincia de Alicante. Fue constituida el 30 de Diciembre de 1996 con el objetivo "fabricación, comercialización,

representación y venta de productos de cordelería, sus hilados y cualquier tipo de redes, así como material deportivo y para la seguridad y prevención de accidentes de trabajo y otras" y se dedica a la actividad CNAE de "Cordelería".

Se trata de una empresa joven y dinámica que ha sabido aunar tradición con las más modernas técnicas en la fabricación de redes para pesca. Está presente en cinco sectores: deportes, seguridad, pesca, acuicultura y traíña.

Es una empresa especializada en la fabricación y comercialización de redes de pesca, seguridad para el sector de la construcción, protección, deporte, acuicultura y traíña. Es el primer fabricante español de redes y cordelería que ha certificado su gestión de calidad, ISO 9001 y su gestión medioambiental ISO 14001.

El origen de la fabricación de redes y cuerdas en Callosa de Segura se debe a la herencia de la tradicional manufactura del cáñamo. "Callosa de Segura es una ciudad de la Comarca de la Vega Baja del Segura, al sur de la provincia de Alicante. Con su entorno inmediato es la primera productora nacional de hilos, cabos y redes de fibra sintética que abastecen la industria pesquera de España y la de otros países de otros continentes." Hernández

"Esta poderosa industria tiene sus raíces en la desaparecida industria artesanal del cáñamo, dedicada al mismo tipo de productos y que tuvo en Callosa su máximo exponente nacional."<sup>2</sup>

IRC,S.A. se fundó en 1997 contando con la experiencia de sus componentes como máxima garantía de futuro. Un telar y 25 trenzadoras. La pesca fue el primer sector que recibió las redes de IRC, continuando hasta ahora como el sector con mayor participación en su producción anual.

En 2011 contaron con 20 telares de red con nudo, 8 de red sin nudo, más de 1500 trenzadoras, una moderna línea de torcedoras de última generación, trenzadoras especiales de cuerda para gruesos especiales y cordelería plomada, líneas propias de extrusión de monofilamento de polietileno, y todo ellos sustentado por un personal cuya experiencia se ve continuamente

---

<sup>2</sup><http://www.expocanamo.com/assets/folleto-c%C3%A1%C3%B1amo.pdf>

reforzada mediante procesos de *training* y la aplicación de un sistema de calidad certificado que permite asegurar una trazabilidad completa a lo largo del sistema de producción.

En 2013, último año registrado en la base de datos SABI, IRC contaba con 50 empleados. Desde 2010, el número de empleados ha ido creciendo año tras año hasta llegar a 70 empleados hoy en día.

El volumen de ventas que se registra en ese mismo año es 5.206.397€, lo que supone un 13,5% con respecto a los competidores situados en España. Y el volumen de activo es de 5.350.417€, lo que representa un 14,07% respecto de esos competidores.

Gráfica 1. Ingresos de explotación de IRC, S.A.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI. Datos en miles de euros

En este gráfico de barras se refleja la evolución de los ingresos de explotación de la empresa IRC desde el año 2004 hasta 2013. Como se puede observar, desde el año 2004 IRC se mantuvo en crecimiento hasta el año 2006, y posteriormente empezó una fase de declive, la cual está relacionada con la última crisis en España. En los años 2009, 2010 y 2011 se mantuvo constante alrededor de los 4.000.000€, pero fue en 2012 cuando se registró su nivel más

bajo de ingresos de explotación. En 2013, se recuperó de una parte del declive que había sufrido desde 2006, y a partir de ahí empezó de nuevo su crecimiento hasta hoy en día.

IRC apuesta por la calidad de sus productos basándose en un proceso de mejora continua. Además de cumplir con las expectativas de sus clientes, se compromete con su entorno mediante la utilización de criterios de responsabilidad social. En el año 2005 puso en marcha uno de los proyectos más apasionantes que IRC, S.A. ha desarrollado desde su fundación, la inauguración de IRC Chile. La historia de IRC está marcada por su carácter innovador y pionero, característica que ha trasladado al mercado chileno. IRC Chile mantiene intacta la filosofía marcada por IRC, convertirse en la empresa de referencia del sector en Latinoamérica colaborando enérgicamente no sólo en los mercados de la pesca y la acuicultura, sino en el sector del deporte y en el incipiente mercado de la seguridad en la construcción.

### **5.1.1 LA MISIÓN**

La misión de IRC, S.A. es ser una empresa referente en la Unión Europea en la fabricación de Redes y Cuerdas para el mundo de la Pesca, Acuicultura, Seguridad en la Construcción y Deporte.

Innovar, hacer las cosas bien y cumplir sus compromisos, compartiendo retos junto a clientes que demandan un producto altamente competitivo en prestaciones y calidad, pero también en precio y servicio.

### **5.1.2 LA VISIÓN**

Su visión de futuro aplicada a nuevos estilos de gestión ha contribuido de forma notable a renovar el sector durante la última década.

“En IRC queremos seguir abriendo nuevos caminos”; situarse en todos los mercados posibles alrededor del mundo con la ayuda del valor percibido por sus clientes de productos de gran calidad.

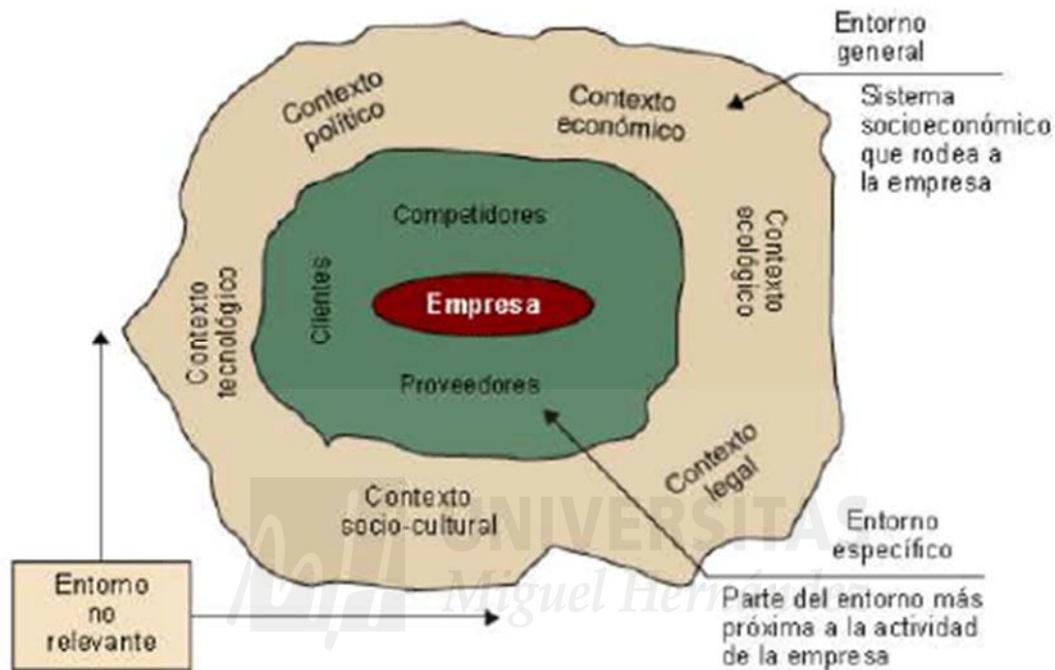
### **5.1.3 LOS VALORES**

La creencia en un producto de calidad, trato exquisito con el cliente, apoyo al cliente, investigación de nuevos mercados y nuevos productos, formación del

personal y un crecimiento controlado en función de la demanda del mercado. Éstos son los valores que le confieren a IRC la forma de cómo hacen su trabajo. Son los pilares más importantes de cualquier organización y con ellos se define a la empresa.

## 5.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

Figura 1. Entorno general y entorno específico



Fuente: Guerras y Navas, 2007

### 5.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Mediante el análisis del entorno general de la empresa IRC,S.A, se van a identificar los factores económico-sociales que afectan a la actuación de la empresa. Para realizar dicho análisis, se van a utilizar dos técnicas: el perfil estratégico del entorno (Guerras & Navas, 2007) y el diamante de Porter (Porter, 2005).

#### 5.2.1.1 EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Lo primero a tener en cuenta a la hora de realizar un análisis del entorno general, es definir los límites geográficos que tiene la empresa. Internacional de Redes y Cuerdas, S.A. tiene un límite geográfico mundial, ya que está presente en más de 30 países.

Una vez definido que la empresa tiene un nivel geográfico mundial, el siguiente paso es analizar las dimensiones del entorno, es decir, las variables del entorno que afectan a la empresa, ya sea como una oportunidad o como una amenaza. Para ello se va a utilizar el Análisis PESTEL.

### **Dimensión Política**

Los factores políticos y legislativos existentes y de nueva imposición pueden originar distintos escenarios para el desarrollo de IRC. La actual realidad política prevé un conjunto de medidas para intentar frenar la destrucción de empresas y empleo que se viene produciendo de forma continua desde el estallido de la burbuja inmobiliaria y la aparición de la crisis crediticia con una serie de reformas que pueden originar tanto oportunidades como amenazas.

- **Estabilidad del gobierno:** a pesar de la crisis, el alto índice de paro y el incremento de las desigualdades, España sigue siendo, a grandes rasgos, un país estable.

El Gobierno ha llevado a cabo la actualización del Programa de Estabilidad del Reino de España (2014-2017), donde se establece que el nuevo objetivo de déficit del conjunto de las Administraciones Públicas para el año 2014 será tres décimas inferior (5,5%) frente al anterior objetivo (5,8%). Las reformas entabladas por el Gobierno y el cumplimiento del objetivo del déficit de 2013 por las Administraciones Públicas ha tenido como resultado una recuperación de la confianza de los mercados. La reducción del déficit persistirá en los próximos años hasta situarse en el 1,1% del PIB en el año 2017.<sup>3</sup>

- **Política fiscal:** hace referencia a la actuación del Estado sobre la toma de decisiones de los impuestos. El año pasado (2014), los españoles pagamos más impuestos que nunca. La carga fiscal soportada por empresas y familias en 2014 fue la más alta de la serie histórica de la Agencia Tributaria. Las sucesivas subidas tributarias de los últimos años

---

<sup>3</sup><http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnextoid=2da63a9a8c2b5410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>

con el inicio de la recuperación económica ha disparado la recaudación del impuesto sobre la renta y del IVA a niveles récord, a pesar de los tres millones menos de trabajadores.<sup>4</sup>

Al aumentar los impuestos las empresas obtienen menos beneficios, por lo que esta variable afecta negativamente a nuestra empresa (Gonzalez, 2015).

- **Política de bienestar social:** El sistema de protección social de España tiene graves deficiencias. Como consecuencia se ha experimentado una fuerte caída de la natalidad en España, así como un intenso proceso de envejecimiento de la sociedad española y los avances en el tratamiento y cuidado de las personas con minusvalía han incrementado el número de personas con dependencia.

Las insuficiencias de las políticas sociales públicas están impidiendo la recuperación de la natalidad y el crecimiento del porcentaje de mujeres en la población activa.

El crecimiento de la población inmigrante, característico en los últimos años, y que probablemente se va a mantener en el futuro, es un factor muy importante en el impulso de las políticas contra la exclusión social, vivienda social y apoyo a las familias.

Todas estas razones justifican el necesario incremento del gasto público en protección social en España.<sup>5</sup>

- **Comercio exterior:** España cuenta con varios instrumentos de política exterior, entre ellos el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) que se trata de un organismo público que tiene como objetivo promover la internacionalización de las empresas españolas, así como atraer inversiones. Según el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) España destinará 4,5 millones de euros para estimular la internacionalización de las pymes españolas. Este programa ofrece

---

<sup>4</sup><http://www.lamoncloa.gob.es>

<sup>5</sup>[http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/pub872\\_N\\_48\\_LAS\\_POLITICAS\\_DE\\_BIENESTAR\\_SOCIAL\\_EN\\_ESPANA\\_EVOLUCION\\_Y\\_COMPARACION\\_CON\\_LA\\_UNION\\_EUROPEA.pdf](http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/pub872_N_48_LAS_POLITICAS_DE_BIENESTAR_SOCIAL_EN_ESPANA_EVOLUCION_Y_COMPARACION_CON_LA_UNION_EUROPEA.pdf)

asesoramiento personalizado de expertos con la finalidad de diseñar un plan de salida al exterior y mejorar la competitividad externa. (ICEX destina 4,5 millones de euros para apoyar la internacionalización de las pymes, 2015)

### **Dimensión Económica**

- **Tipos de interés:** una subida de los tipos de interés es negativa para el mercado, ya que encarece los costes de la empresa y por tanto reduce los beneficios. A su vez favorece a la renta fija a corto plazo, aunque perjudica a la renta fija a medio y largo plazo. Por ello, muchos inversores acuden a la renta fija a corto plazo en vez de a la renta variable (bolsa).

La subida de los tipos de interés implica un aumento de la rentabilidad de las nuevas emisiones de renta fija y de los depósitos bancarios.

Las empresas hacen uso del endeudamiento para financiar sus planes de inversión, por lo tanto un incremento de los tipos de interés implica un aumento del coste de endeudamiento y con ello menos beneficios al aumentar sus costes y gastos. (Cruz, 2013)

Tabla 1. Tipo de interés legal, del mercado hipotecario y financiero

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Interés (%)	5,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,5

Fuente: tabla obtenida del INE con datos del Banco de España

Como se puede observar en la tabla anterior, el tipo de interés bajó de 5,5% a 4% de 2008 a 2009, después se ha mantenido constante en el 4% durante 6 años, y en lo que llevamos de año 2015 se registra otra bajada 0,5 puntos, por lo que esta tendencia lentamente decreciente resulta beneficiosa para la empresa, ya que disminuye su coste de endeudamiento y por tanto aumenta sus beneficios.

- **Inflación:** el crecimiento de los precios de los bienes y servicios influye en las empresas, ya que provoca un aumento de los costes de los factores, por lo tanto serán menos competitivas. 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 suele ir en contra del crecimiento económico. En estos casos, el Banco Central suele invertir incrementando sus tipos de interés para disuadir la creación de dinero. Lo contrario a la inflación es la deflación. Ésta consiste en la disminución del nivel general de precios. La deflación es muy negativa para el crecimiento económico porque hay muchas posibilidades de que los consumidores pospongan sus compras porque esperan que en un futuro cercano tengan que pagar menos. En periodos de deflación, las administraciones y bancos centrales intentan estimular la economía reduciendo los tipos de interés.<sup>6</sup>  
En España cuando se habla de la inflación se hace referencia al Índice de Precios al Consumo (IPC). El último dato registrado del IPC es en abril de 2015 donde se registró una inflación de -0,635% siendo en abril de 2014 de 0,368%. Aquí se puede observar que los precios han caído un 1%, por lo que estaríamos hablando de deflación, lo cual resulta negativa para el crecimiento económico.
- **Ciclos económicos:** aunque la economía tiene una tendencia de crecimiento a largo plazo, el sistema económico capitalista muestra unos vaivenes periódicos, alternando ciclos de expansión con épocas de crisis. Los ciclos económicos más relevantes de los últimos cincuenta años de España se pueden observar en el siguiente cuadro:<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup><http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/inflacion-informacion-de-fondo.aspx>

<sup>7</sup>[http://web.educastur.princast.es/proyectos/formadultos/unidades/economicas/modulo1/ud3/3\\_1\\_2\\_ciclos\\_economicos\\_espana.html](http://web.educastur.princast.es/proyectos/formadultos/unidades/economicas/modulo1/ud3/3_1_2_ciclos_economicos_espana.html)

Tabla 2. Ciclos económicos de España

Fases del ciclo económico español	
Periodo	Características
De 1960 a 1973	Despegue económico de los años sesenta. Intenso crecimiento económico. Desarrollo industrial y de la construcción. Auge del consumo.
De 1974 a 1984	Crisis económica debida a la subida brusca de los precios del petróleo. Crisis y reestructuración de determinados sectores: siderurgia, astilleros, pesca, banca, etc. Estancamiento económico y aumento del paro.
De 1985 a 1991	Integración de España en la Comunidad Económica Europea. Apertura al mercado europeo. Recuperación económica y generación de empleo.
De 1992 a 1993	Aguda crisis y aumento del paro.
De 1994 a 2008	Recuperación y crecimiento económico. Generación de empleo. Burbuja inmobiliaria.
De 2009 a...	Crisis financiera del capitalismo mundial y recesión económica. Disminución del consumo. Cierres de empresas y aumento del paro.

Fuente: Educastur Hospedaje Web

Actualmente, España se encuentra en época de crisis económica donde la demanda de productos es menor, por tanto, disminuye la producción, cierran empresas y aumenta el desempleo. Como consecuencia los precios bajan (deflación) y los salarios no aumentan.

**Dimensión Sociocultural:** factores que condicionan el comportamiento de las personas y como consecuencia de eso afecta a sus hábitos de consumo.

El entorno social y cultural incurre en el comportamiento empresarial. Según Lavoie y Culbert (1978), “las personas y las organizaciones son influenciadas tanto por la experiencia generada en otras organizaciones como por el entorno social que les rodea”.

Las variables de la dimensión sociocultural como son los factores demográficos, los cambios en los estilos de vida, los valores y actitudes sociales, entre otros, no afectan a la actuación de la empresa IRC, S.A., ya que

la empresa no se centra en clientes individuales/particulares, sino que suministra sus productos principalmente al por mayor.<sup>8</sup>

### **Dimensión Tecnológica**

- **Política de I+D+i. Infraestructura tecnológica:** 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 una relación entre la capacidad de generación de innovación y conocimiento de una 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.<sup>9</sup> (Plan estatal de investigación científica, técnica y de innovación, 2013)
- **Nuevas tecnologías:** La falta de formación e información, y el desconocimiento de la utilidad real y aplicaciones de las tecnologías, hacen que muchas empresas sean aun hoy reacias a implantar la tecnología como elemento estratégico clave en sus negocios. Los cambios motivados por las distintas revoluciones tecnológicas han afectado con menor o mayor énfasis a la estrategia de las empresas. La revolución que ha creado internet y las nuevas tecnologías de la información acabarán pasando factura a las empresas que obvian la existencia de este cambio. Este cambio tecnológico ha significado para IRC una oportunidad, ya que han implantado las tecnologías oportunas para mejorar la eficiencia en cada unidad de negocio de la empresa, lo que les lleva a mejorar los sistemas de producción, disminución de costes, eliminación de unidades no rentables y mejora en las prestaciones de sus productos, entre otras. El auge del comercio

---

<sup>8</sup><http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233359>

<sup>9</sup>[http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/Políticas\\_I+D+i/Plan\\_Estatal\\_Investigacion\\_cientifica\\_tecnica\\_innovacion.pdf](http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/Políticas_I+D+i/Plan_Estatal_Investigacion_cientifica_tecnica_innovacion.pdf)

electrónico está obligando a estos sectores a evolucionar a marchas forzadas para poder dar respuesta a las nuevas necesidades. Las empresas que no se pongan al día y administren la tecnología para asegurar su supervivencia, quedarán relegadas a una inevitable pérdida de competitividad y de oportunidades. El crecimiento de Internet permite que se pueda acceder a información sin la necesidad de movilizarse y agilizando la comunicación a través de sistemas *ad hoc* y correos electrónicos.<sup>1011</sup>

### **Dimensión Ecológica**

- **Política medioambiental:** La creciente preocupación por el medio ambiente es una variable presente hoy en día en la mayoría de las empresas. La presión social y la de determinadas instituciones está provocando la homogeneización de todas las decisiones comunitarias relacionadas con aspectos medioambientales. El objetivo de esta homogeneización radica en que la producción de las empresas comunitarias se realice en las mismas condiciones. Por ello, cada vez será más difícil que éstas puedan eludir la aplicación de la legislación medioambiental. La falta de cumplimiento de esta normativa, que las empresas no controlen sus impactos medioambientales, implicará un mayor riesgo para su propia supervivencia en el mercado.

La adhesión de las empresas a un Sistema de Gestión Medioambiental ofrece a éstas una serie de ventajas. Un Sistema de Gestión Medioambiental es, según Lamprecht (1997), *“un marco o método empleado para orientar a una organización a alcanzar y mantener un funcionamiento en conformidad con las metas establecidas y respondiendo de forma eficaz a los cambios de las presiones reglamentarias, sociales, financieras y competitivas así como a los riesgos medioambientales”*. Por tanto, un sistema de gestión

---

<sup>10</sup><http://www.digiworks.es/blog/2012/03/12/como-afecta-el-impacto-de-la-tecnologia-a-la-pyme/>

<sup>11</sup><http://www.grandespymes.com.ar/2013/10/16/el-impacto-de-las-nuevas-tecnologias-en-la-empresa-tradicional/>

medioambiental guía a la empresa en su actividad diaria mediante ciertas recomendaciones sobre sus actuaciones dirigidas a conseguir sus objetivos, y sobre la aplicación de la normativa medioambiental existente en cada momento.

La aplicación de este Reglamento supone no sólo la mejora del medio ambiente sino también la obtención de una serie de ventajas para la empresa. (Andrés, 2003)

Tabla 3. Ventajas de la política medioambiental

<b>AHORRO DE COSTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor control en el consumo de materias primas y energía.</li><li>• Mejora de imagen que facilita la obtención de préstamos y subvenciones.</li><li>• Optimización de los costes de residuos y emisiones.</li><li>• Reducción de los riesgos de accidentes medio ambientales.</li><li>• Mejores del sistema de transporte y envasado.</li></ul>
<b>VENTAJAS DE COMPETITIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de la imagen de la empresa frente a clientes, accionistas, socios y los propios empleados.</li><li>• Mejora los contactos internacionales.</li><li>• Actúa como una herramienta de marketing para establecer relaciones.</li></ul>
<b>AYUDA A CUMPLIR LA LEGISLACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite cumplir con mayor facilidad la legislación existente.</li><li>• Ayuda a la obtención de las concesiones de permisos y licencias.</li><li>• Favorece la obtención de ayudas públicas.</li></ul>

Fuente: elaboración propia con datos del Informe universidad de Zaragoza

- **Tratamiento de residuos:** Las organizaciones, independientemente de su actividad, tienen que cumplir con un número de exigencias ambientales exigidas por la Administración, los clientes y la sociedad en general. Por ello, es esencial el uso de herramientas que constituyan el medio ambiente en la gestión global de la empresa. IRC es una empresa

comprometida con el medio ambiente, ya que cada año se producen más de dos mil millones de toneladas de residuos en la UE. La mejor solución para esos residuos es prevenir su producción y gestionarlos de forma eficiente. En 2004, IRC dio solución y se anticipó incorporando un sistema de producción certificado mediante la Norma ISO 14001, incluyendo en su política de gestión medio ambiental un servicio especial de recogida y gestión de residuos para sus clientes.

Gracias a la implantación del Sistema de Gestión Ambiental según la Norma ISO 14001, IRC se posicionó como socialmente responsable, diferenciándose de la competencia y reforzando, de manera positiva, su imagen frente a clientes.<sup>12</sup>

### **Dimensión Legal**

- **Defensa de la competencia (P):** Se entiende por política de competencia el conjunto de medidas dirigidas a garantizar la existencia de una adecuada rivalidad en los mercados que evite, restrinja o elimine el poder de monopolio de las empresas. El objetivo es el mantenimiento de una competencia efectiva en los mercados.<sup>13</sup>
- **Legislación laboral (E):** La crisis económica internacional ha evidenciado que el marco regulatorio de las relaciones laborales en España era inadecuado para afrontar estos desafíos, lo que ha motivado que, durante la crisis económica, se haya destruido más empleo que en otros países de nuestro entorno. El mercado laboral español presentaba una serie de deficiencias tradicionales que limitaban la empleabilidad de los trabajadores y erosionaban la competitividad de las empresas. Para responder a la situación del mercado de trabajo, en el año 2012 se aprobó la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. La reforma laboral adopta una serie de medidas de

---

<sup>12</sup><http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/iso14001.asp#.VVUkiLntmkr>

<sup>13</sup>[dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273450](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273450)

para favorecer un crecimiento económico que se traduzca rápidamente en creación de empleo y para transformar el marco de relaciones laborales y adaptarlo a las necesidades de un entorno económico cada vez más complejo y dinámico.

- **Legislación pesquera:** El Reglamento (UE) nº 1343/2011 tiene por objeto establecer normas de aplicación por parte de la Unión Europea de las medidas de conservación, gestión, explotación, control, comercialización y ejecución para los productos de pesca y la acuicultura establecidas por la Comisión General de Pesca del Mediterráneo (CGPM). Además, se procedió a esclarecer determinadas disposiciones sobre el tamaño mínimo de las mallas fijado en dicho reglamento. Esto hace referencia a las medidas de gestión para llevar a cabo una explotación sostenible de los recursos pesqueros en el Mar Mediterráneo y Mar Negro, regulando las características técnicas de los artes de pesca y las condiciones para desarrollarlas.

Resumidamente, la actual legislación pesquera tiene un elevado nivel de complejidad que afecta a IRC, ya que ésta no sólo tiene que tener en cuenta para la fabricación de sus productos (tamaño, grosor, etc) la legislación de España sino la de cada pescado, cada mar y cada país al que va a vender sus productos.

La Ley General de Pesca y Acuicultura prohíbe la pesca con redes y con sistemas de arrastre de fondo en áreas reservadas a la pesca artesanal, ya que genera altas tasas de muerte de especies que aún no han llegado a la edad de reproducción y también otras especies que no son objetivo de ser capturadas.<sup>14</sup>

- **Seguridad en los productos (MP):**  
IRC fabrica sus redes de seguridad autocertificadas según la norma UNE EN 1263-1. Las redes SeguriNet son redes certificadas de máxima

---

<sup>14</sup>[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-15655](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-15655)

calidad. Las redes SeguriNet cumplen con los requisitos de certificación de calidad de producto establecidos en la norma europea EN 1263-1 Redes de Seguridad, elaborada por el Comité Europeo de Normalización (CEN/TC 53), organismo al que pertenece IRC.

Las redes SeguriNet pueden ser tipo A-2 o B-2, según establece la Norma Europea, en virtud de su mayor calidad. La red B-2 dispone de un 20% más de energía inicial  $E_0$  que la red A-2. Por esta razón los clientes más comprometidos con la calidad consumen redes SeguriNet B-2.

Como elemento de protección colectiva frente a las caídas de altura en las obras de construcción, SeguriNet está fabricada con fibras de primera calidad y sometida a los estrictos procesos de fabricación establecidos en el sistema de calidad ISO 9001 de IRC, primera empresa española del sector en obtener esta certificación.

La calidad de las redes SeguriNet está garantizada por los ensayos tipo realizados en diferentes laboratorios acreditados, así como la supervisión permanente del laboratorio propio de IRC.

Todas las fibras utilizadas en la fabricación de redes SeguriNet son de primera calidad. Pueden ser de poliamida, polipropileno o polircsaQ, marca registrada por IRC.

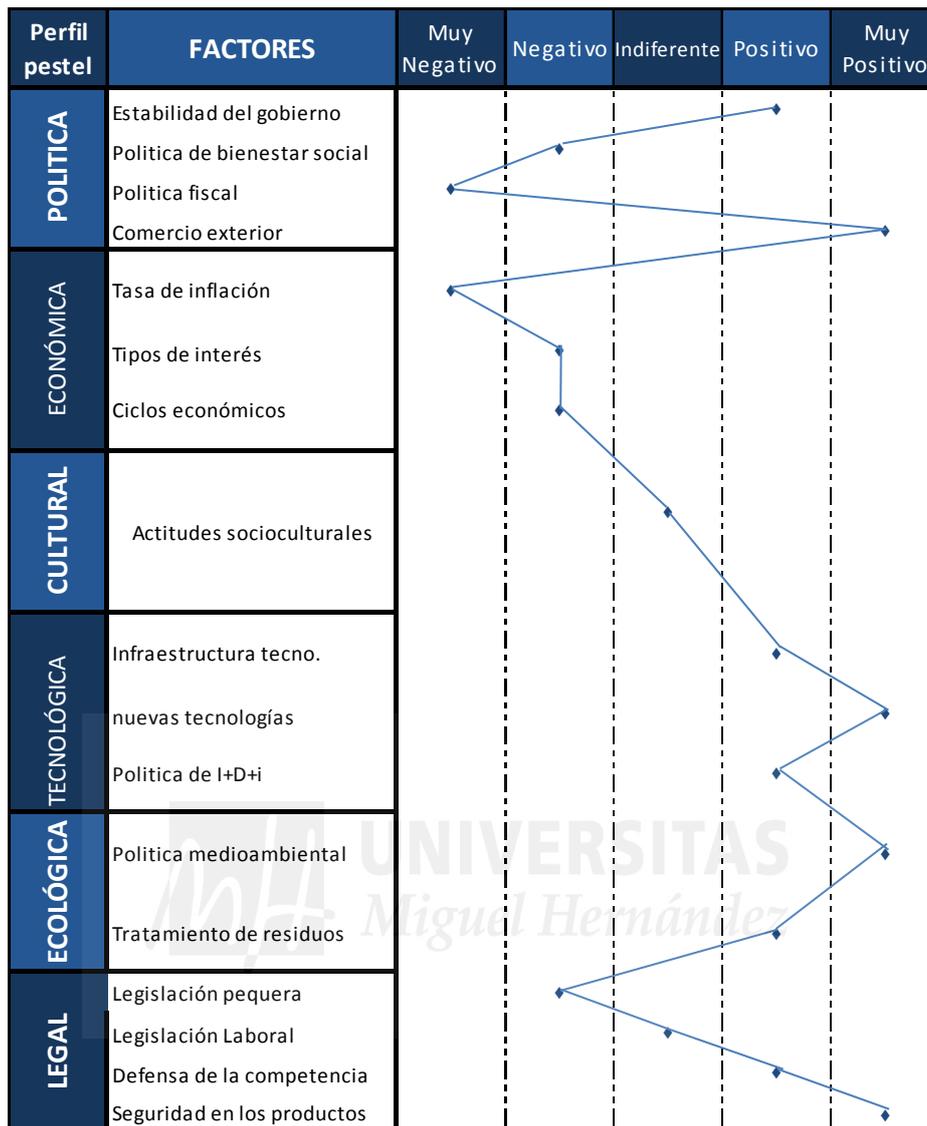
Pero la cualidad fundamental de las redes SeguriNet es el nudo, según han demostrado los diferentes laboratorios certificados de la Unión Europea, así como los usuarios más cualificados la red con nudo es la que aporta más prestaciones en tenacidad (carga de rotura), resistencia al envejecimiento y a la abrasión, aspectos fundamentales en una obra de construcción.

La apuesta por la calidad es la ventaja diferencial de IRC y la sólida base de la confianza de los clientes en las redes SeguriNet.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup><http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0030523#.VSIUYPysU7>

Gráfica 2. Perfil Estratégico del Entorno



Fuente: Elaboración propia

En el Perfil estratégico del entorno de IRC, S.A se pueden observar las oportunidades y las amenazas que el medio externo ofrece a la empresa, mediante una valoración del comportamiento de cada uno de los factores clave en una escala LIKERT que va del muy negativo al muy positivo.

### 5.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para analizar el entorno específico de IRC, S.A. es necesario primero hacer una delimitación de la industria en la que actúa, es decir, conocer las

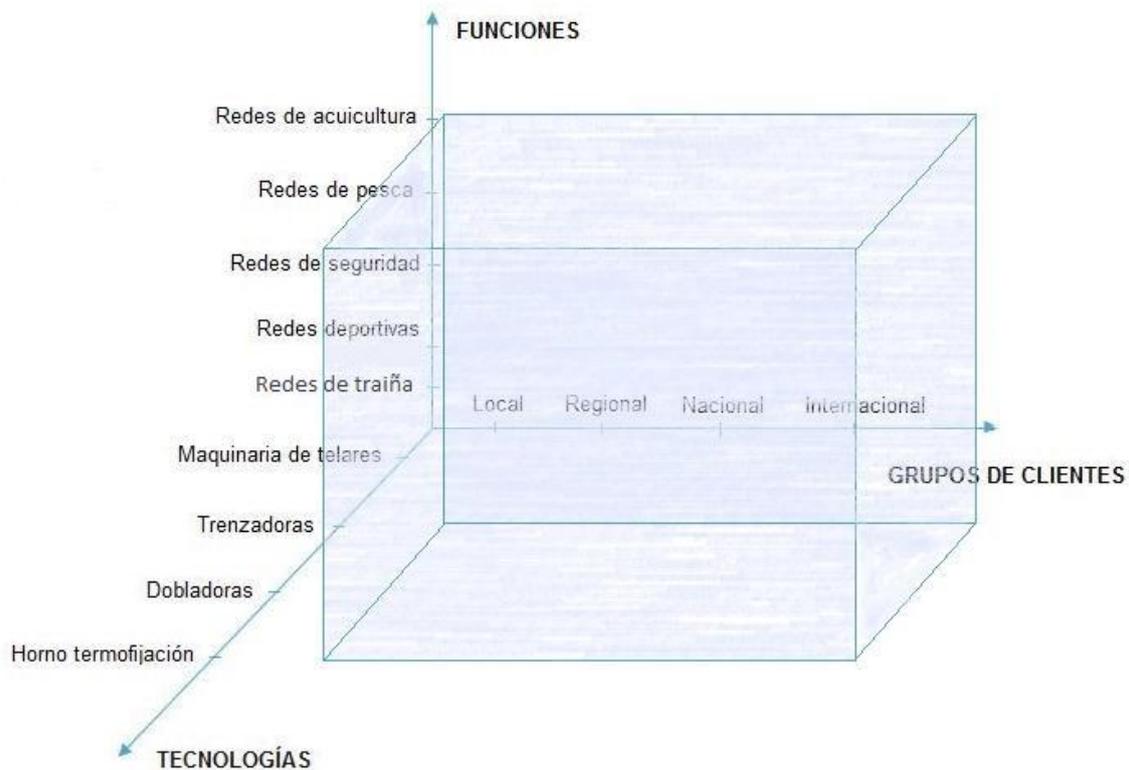
empresas que ofrecen productos que son sustitutivos cercanos a los que ofrece IRC,S.A. (competidores).

### **5.2.2.1 MODELO DE ABELL**

Para ello se va a utilizar el **Modelo de Abell** (Abell, 1989), en el cual el entorno competitivo se define a partir de tres dimensiones:

- 1) **Grupo de clientes.** Todas aquellas personas que demanden productos de redes y cuerdas para cualquier uso; ya sea deportivo, de seguridad, doméstico, para la pesca o la acuicultura. IRC, S.A. ofrece sus productos en diferentes ámbitos, es decir, a diferentes grupos de clientes que pueden ser locales, regionales, nacionales e internacionales.
- 2) **Funciones.** Necesidades de los clientes satisfechas por la compra del producto como puede ser seguridad y protección en la realización de obras, seguridad en parques infantiles, de aventuras y atracciones, control de aves ya sea en el hogar, en el campo o para voladeros, protección doméstica, redes para la realización de actividades deportivas, protección en balcones, ventanas, escaleras o piscinas y decoración.
- 3) **Tecnología** empleada. IRC,S.A. utiliza tecnología de última generación como maquinaria de telares, trenzadoras y dobladoras; y el horno autoclave de termofijación para asegurar la calidad de las redes y cuerdas.

Gráfica 3. Modelo de Abell



Fuente: elaboración propia

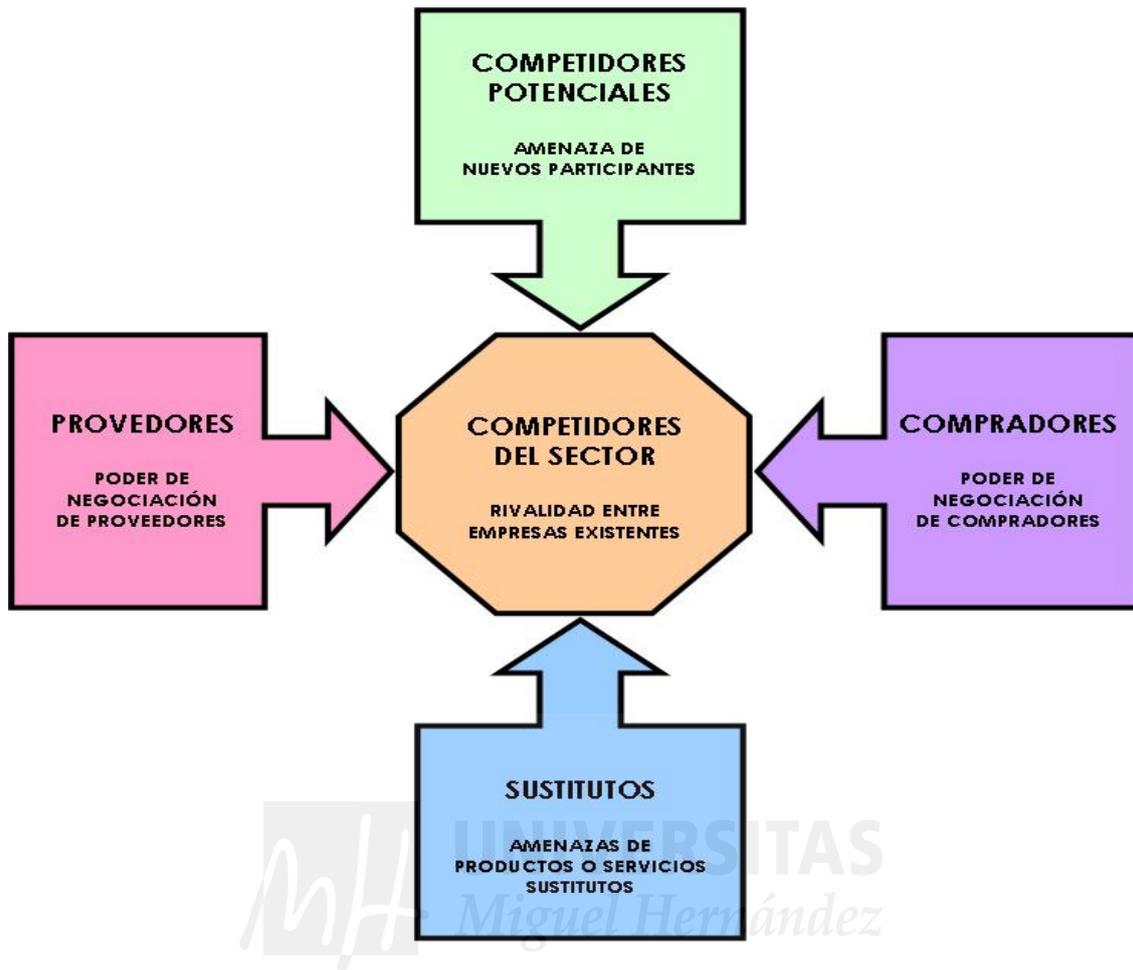
### 5.2.2.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

El análisis de la estructura de la industria tiene como objetivo exponer las oportunidades y amenazas que ofrece la industria a la empresa y que determinan la capacidad de ésta para obtener beneficios.

A continuación se hará uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter para investigar acerca de las oportunidades y amenazas de la industria de IRC, S.A. Esta herramienta de análisis sirve para medir el atractivo de la industria y así tener éxito en el mercado y diferenciarse del resto de competidores.

Según Porter, (1980) “el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas”, las cuales vamos a analizar:

Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: marketing y negocios en internet

### 1. Intensidad de la competencia actual

Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. Cuanto mayor sea la intensidad de la competencia, menor será el atractivo de la industria, ya que la posibilidad de obtener rentas superiores es menor.

La intensidad de la competencia es fruto de una serie de elementos estructurales, como:

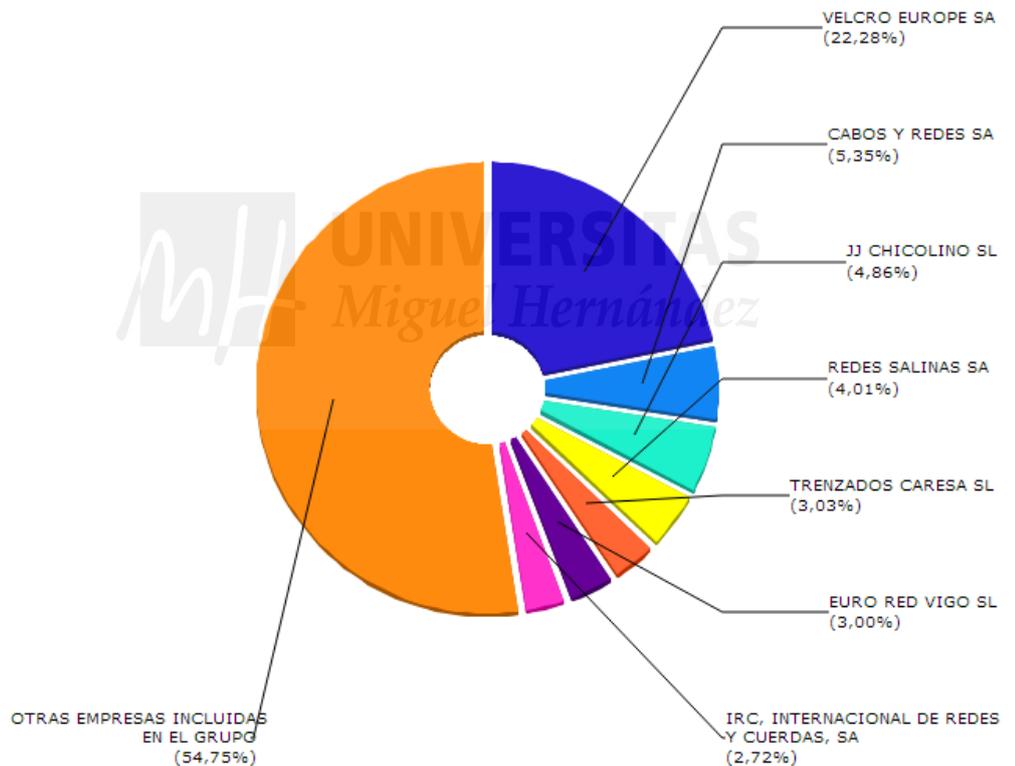
- Número de competidores y equilibrio entre ellos: IRC cuenta con 18 competidores en su zona, Callosa de Segura, y 106 competidores en toda España.

Para medir la concentración de la industria en la que se encuentra IRC, vamos a utilizar el coeficiente de Gini, que explica cómo se distribuye la cuota de mercado entre los distintos competidores.

COEFICIENTE GINI: es una medida de la desigualdad, normalmente se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos. Se mide entre 0 y 1, donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad y 1 con la perfecta desigualdad.<sup>16</sup>

El coeficiente de Gini obtenido de la base de datos SABI para la industria textil a la que pertenece IRC es de 0,69. Este valor está más cerca de 1 que de 0, por lo que la industria no se considera completamente fragmentada, sino que tiende a la concentración. Cuanto más concentradas son las industrias, la intensidad de la competencia se reduce.

Gráfica 4. Cuota de mercado de las empresas españolas



Fuente: SABI

La intensidad de la competencia actual de IRC supone para la empresa un punto débil, ya que aunque según el coeficiente de GINI la industria tiende a la concentración, hoy en día no se considera totalmente

<sup>16</sup>[http://www.mef.gob.pe/index.php?view=items&cid=1%3Apolitica-economica-y-social&id=410%3A99-ique-es-el-coeficiente-de-gini-y-que-mide&option=com\\_quickfaq&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?view=items&cid=1%3Apolitica-economica-y-social&id=410%3A99-ique-es-el-coeficiente-de-gini-y-que-mide&option=com_quickfaq&lang=es)

concentrada, por lo que la intensidad de la competencia aumenta lo que hace que IRC pueda obtener rentas inferiores.

Tabla 4. Empresas del Sector situadas en Callosa de Segura

	Nombre	Localidad	Ultimo año disponible	Ingresos de explotación mil EUR Últ. año disp.
1.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">CABOS Y REDES SA</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	10.218
2.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">REDES SALINAS SA</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	7.664
3.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">IRC, INTERNACIONAL DE REDES Y CUERDAS, SA</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	5.206
4.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">ROMBULL RONETS SL</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	4.787
5.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">EURORED SL</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	3.801
6.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">RAFIA Y SISAL SA</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	2.591
7.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">CORDELERIA MEDITERRANEO 2012 SL.</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	1.341
8.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">OCEANNETS SL</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	565
9.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">SAFETY AND SPORT SL</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	475
10.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">FILCOX SL.</a>	CALLOSA D...	31/12/2012	402
11.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">AUXILIAR DE REDES SL</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	368
12.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">CORDELERIA ARTIBEL SL</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	354
13.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">RGREDES Y CUERDAS SL</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	277
14.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">REDES Y CUERDAS DE LEVANTE SL</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	252
15.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">TRENZADOS DEL MEDITERRANEO SOCIEDAD COOPERATIVA VALENCIA...</a>	CALLOSA D...	31/12/2012	115
16.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">REDES MARSER SL</a>	CALLOSA D...	31/12/2012	109
17.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">TRENZATRESS S.L.</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	39
18.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">INNOVACION EN REDES Y CUERDAS SL.</a>	CALLOSA D...	31/12/2012	2
19.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">REDES SEGURIDAD Y DEPORTE SA</a>	CALLOSA D...	31/12/2013	n.d.

Fuente: SABI

- Ritmo de crecimiento de la industria:

Gráfica 5. Ingresos de explotación de la industria



Fuente: elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de euros

Según los ingresos de explotación de la industria a la que pertenece IRC, se puede observar que desde 2010 sigue una tendencia creciente hasta 2013 que es el último dato del que se dispone. Esto supone un punto débil para IRC ya que al pertenecer a una industria en crecimiento, los competidores potenciales la verán atractiva y empezarán a ingresar en ella.

## **2. Competidores potenciales**

Hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria y por tanto, cuanto más atractiva sea una industria más competidores potenciales habrá.

La entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada a la industria y de la reacción de los competidores establecidos.

IRC cuenta con economías de escala ya que es una empresa avanzada, referente de la Unión Europea en la fabricación de Redes y Cuerdas para el mundo de la Pesca, Acuicultura, Seguridad en la Construcción y Deporte, que posee con una extensa gama de productos presente en más de 30 países. Ésto frena la entrada de nuevos competidores, ya que obliga al competidor potencial a producir a gran escala o a aceptar una desventaja en costes iniciales por entrar con una escala menor, por lo que se considera una barrera de entrada que hace menos atractivo el sector.

Otra de las barreras de entrada que supone una desventaja para los competidores potenciales es el efecto aprendizaje o experiencia. Las empresas establecidas en el sector como el caso de IRC, pueden tener ventajas en costes no alcanzables por los competidores de nuevo ingreso. Algunas de las ventajas con las que cuenta IRC son la tecnología patentada, acceso favorable a las materias primas, localización privilegiada y la experiencia acumulada con el tiempo.

IRC es una empresa establecida en el sector que cuenta con la identificación de sus marcas y posee de la lealtad de sus clientes, por lo que existe diferenciación, lo que se considera una barrera de entrada que hace atractivo el sector.

Los costes de cambio de proveedor en los que incide el cliente al cambiar de distribuidor son bajos, lo cual no se considera una barrera de entrada, ya que no obliga al competidor potencial a ofrecer unas condiciones muy favorables para el comprador, por lo que esto disminuye el atractivo del sector.

Las economías de escala, el efecto aprendizaje y la identificación de sus marcas son considerados puntos fuertes para IRC, ya que son barreras de entrada que impiden que nuevo competidores ingresen en la industria. Por otro lado, los cambios de coste de proveedor son bajos, considerándose esto una amenaza para la empresa por atraer la entrada de nuevos competidores.

### **3. Productos sustitutivos**

Son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece IRC, S.A.

Por lo general no existen productos que puedan ser sustitutivos de las redes y cuerdas que fabrica IRC,S.A., lo que hace que la industria sea más atractiva.

Es difícil establecer si existen productos sustitutivos a las redes y cuerdas, ya que son productos para usos muy concretos (pesca, seguridad en la obra, deporte y acuicultura). El único sector en el que pueden llegar a existir productos sustitutivos es en las redes para la seguridad en las obras, ya que en ocasiones se pueden ver desplazadas del mercado por otros métodos de protección no colectiva, como pueden ser los arneses o cuerdas de vida. En el resto de sectores, IRC ofrece toda gama de productos, es decir, los denominados productos base y los sustitutivos.

La inexistencia de productos sustitutivos en la mayor parte de los productos que fabrica IRC supone un punto fuerte para la empresa.

### **4. Poder negociador de los proveedores**

El poder que desempeñan los proveedores de la industria de IRC puede implicar un factor muy a tener en cuenta a la hora de estimar el atractivo del sector. El grupo de empresas que constituyen los proveedores de productos relacionados es pequeño y está concentrado, por lo que su poder de negociación es alto, resultando el sector poco atractivo.

Esta no existencia de productos sustitutivos ocasiona un alto poder de negociación de los proveedores, haciendo así que el sector sea menos atractivo.

## **5. Poder negociador de los clientes**

Los clientes de un determinado sector pueden pasar a ser también un competidor más refiriéndose a su poder de reducción de precios, exigencias de servicio y calidad y por la capacidad de enfrentar a los competidores entre sí. Los clientes que constituyen el grupo de la actividad de Internacional de Redes y Cuerdas son habitualmente empresas, por lo que son considerados poderosos en medios y recursos. Dado que el volumen de compra es muy alto por parte de los clientes, ya que se trata de un producto almacenable, éstos poseen gran poder de negociación siendo esto un punto débil para la empresa. Otro punto que mide el grado de competitividad del sector lo constituyen los costes de cambio de proveedor. Los clientes de IRC tienen bajos costes a la hora de cambiar de proveedor, por lo que no se sienten afianzados a ningún proveedor en particular, aumentando así su poder de negociación, lo que hace menos atractivo el sector.

El funcionamiento interno de una empresa también depende del entorno en el que se encuentra, por esa razón se estudia el comportamiento del entorno para detectar las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la empresa. Las empresas deben aprovechar al máximo esas fuerzas del entorno para conseguir mejores ventajas competitivas. (Castro, 2003) (Porter, 1982)

## **5.3 ANÁLISIS INTERNO**

### **5.3.1 EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA**

Con el análisis interno de la empresa se quieren identificar las fortalezas y debilidades que tiene Internacional de Redes y Cuerdas, S.L. para desarrollar su actuación competitiva. Existen principalmente dos técnicas de análisis, que son el perfil estratégico y la cadena de valor de la empresa, las cuales consideraremos conjuntamente para aportar mayor riqueza al análisis.

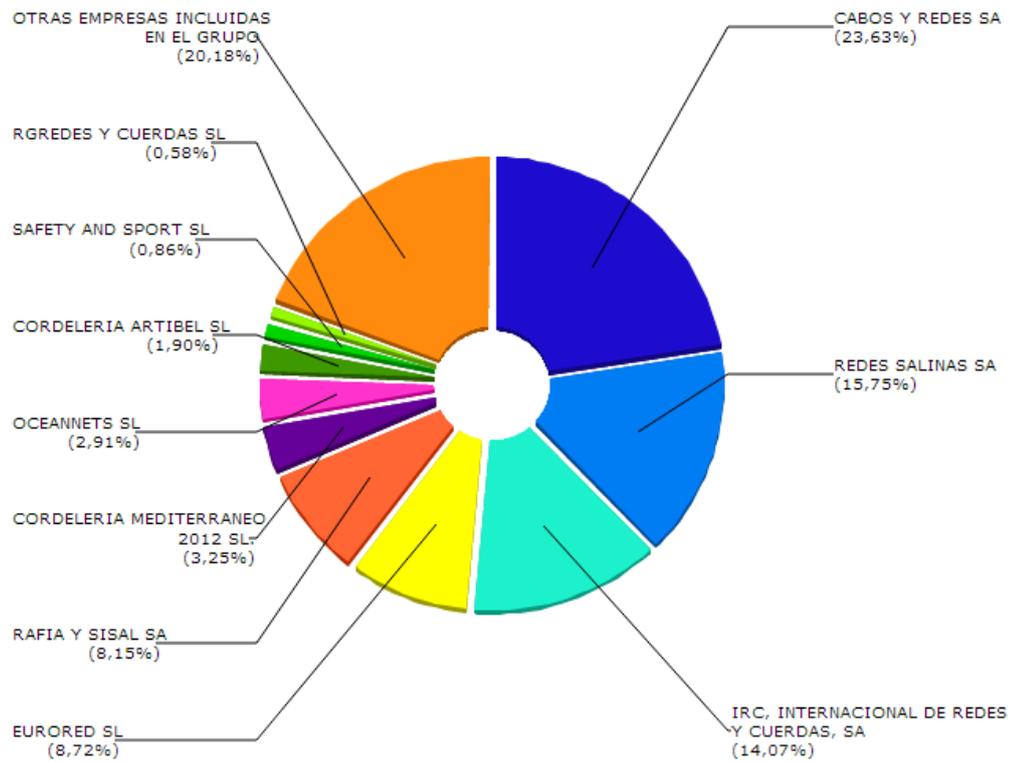
En primer lugar se va a llevar a cabo una primera aproximación para delimitar la identidad de la empresa, y seguidamente se desarrollarán las dos técnicas de análisis interno nombradas anteriormente con las que se identificarán las fortalezas y debilidades de IRC.

### **La identidad de la empresa**

Este análisis es de carácter general y con él se va a determinar el tipo y características fundamentales de IRC, S.A. Con este análisis no se pretende identificar las oportunidades y fortalezas de la empresa de forma directa, sino conocer ciertos rasgos de IRC para luego tenerlos en cuenta como información complementaria en un análisis posterior más exhaustivo.

- **Edad de la empresa:** Se puede decir que la empresa en su conjunto está en la fase de madurez, pero bien es cierto, que dos subsectores de la pesca como son la Acuicultura y la Traíña se encuentran en fase de crecimiento. Son dos subsectores en los que a día de hoy se empieza a ver un aumento de las ventas y en los cuales se enfocan la mayor parte de los esfuerzos tanto financieros, de marketing, como de I+D+I. Que la empresa en general se encuentre en una fase de madurez nos lleva a identificar esto como un punto fuerte ya que en esa fase las técnicas de fabricación están muy perfeccionadas y los costes de fabricación son menores, además se producen excedentes de tesorería por no tener grandes inversiones. A la vez, también se considera un punto débil. Las ventas crecen a un menor ritmo y se aplica un mayor esfuerzo comercial para diferenciar el producto.
- **Tamaño de la empresa**  
Se refiere a la dimensión de IRC,S.A. en relación con las demás empresas del sector. Para llevar a cabo esta comparación se han cogido todas las empresas dedicadas a la fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes (CNAE 1394) de la localidad Callosa de Segura.

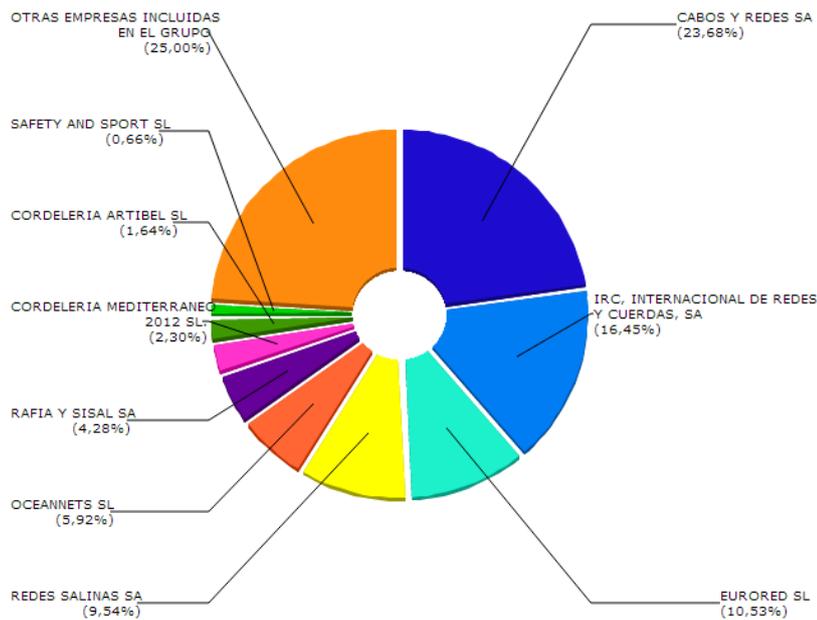
Gráfica 6. Total activo empresas sitas en Callosa



Fuente: SABI

Comparando el total de activo de IRC con las empresas de su sector situadas en Callosa de Segura se puede observar en el gráfico que Internacional de Redes y Cuerdas, S.A. posee un 14,07% de activos, situándose en la tercera empresa con mayor parte de activo, por lo que se le reconoce un tamaño considerable respecto de las empresas de Callosa.

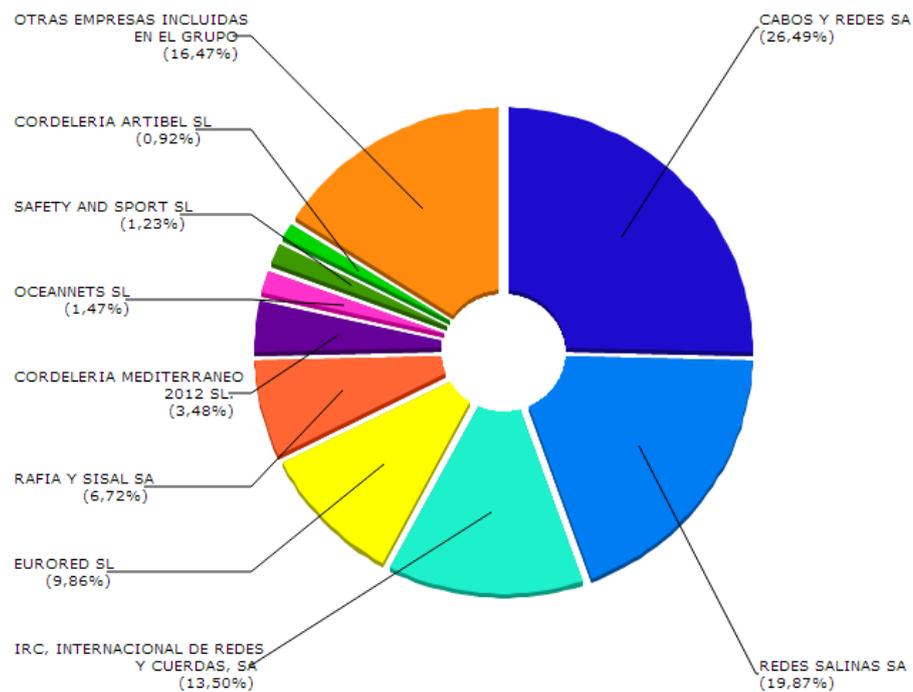
Gráfica 7. Total empleados de las empresas sitas en Callosa



Fuente: SABI

Si comparamos ahora el número de empleados de las diferentes empresas del sector situadas en Callosa, se observa que IRC tiene el 16,45% de empleados, siendo la segunda empresa de Callosa que más empleados tiene.

Gráfico 8. Ingresos de explotación



Fuente: SABI

Por último, haciendo referencia a los ingresos de explotación, IRC se sitúa la tercera con un 13,50%.

Como conclusión a los tres gráficos de sectores que se han analizado sobre el total de activo, el número de empleados y los ingresos de explotación se puede afirmar que IRC posee un tamaño mediano de empresa.

Dada la fragmentación de la industria, la posición que presenta IRC, S.A. por su tamaño medio puede ser una fortaleza, ya que le permite ser más ágil y flexible para adaptarse a cualquier situación, es más cercana al cliente conociendo así sus necesidades y deseos y posee más cuota de mercado que las empresas pequeñas, por lo que tiene una posición dominante en el mercado.

- **Campo de actividad**

Hace referencia al conjunto de productos y mercados en los que la empresa quiere competir. Tiene importantes implicaciones para la empresa en cuanto a la formulación de estrategias, creación de las unidades estratégicas de negocio y la forma de competir en cada una de ellas y en los instrumentos de análisis estratégico en general.

IRC abarca varios sectores de productos que ofrece a diferentes clientes:

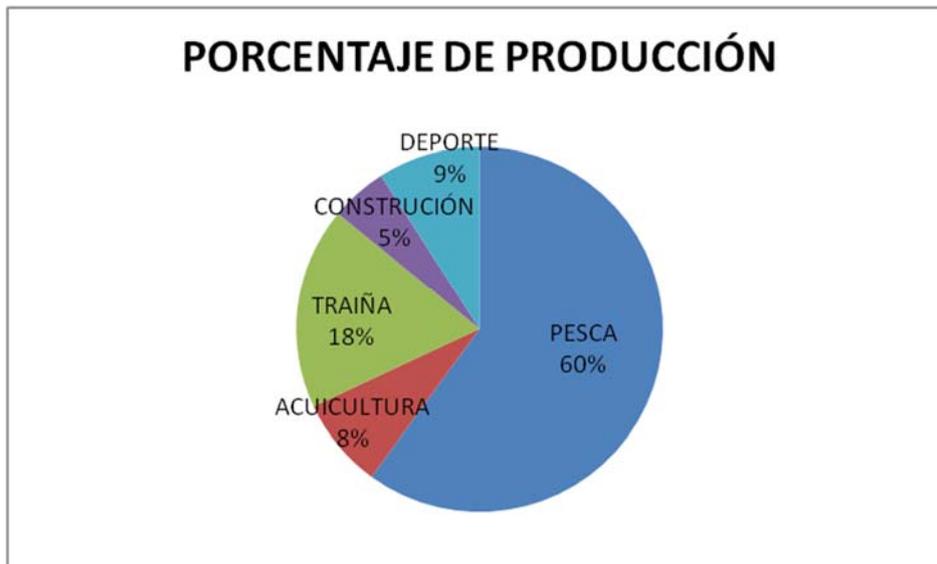
- PESCA: desde sus inicios, IRC ha estado presente en el sector pesquero, donde ha ganado la confianza de empresas punteras. Tanto en la pesca de arrastre como de cerco, las redes y cordelería de IRC es una garantía de calidad. Entre los productos que IRC ofrece al sector pesquero se encuentran las redes para la pesca de arrastre, redes para la pesca de cerco, redes para el cultivo en piscifactorías y una amplia gama de cordelería para diversos usos; además en su línea de atención al cliente ha introducido nuevos servicios de apoyo a sus clientes como el servicio de gestión y confección de artes atuneros.
- ACUICULTURA: Con maquinaria de alta tecnología y personal especializado IRC suministra paños de red así como jaulas

terminadas para cultivos de dorada, lubina, salmón, rodaballo, atún, entre otros. Su gama de productos incluye otros como protecciones antipajaros o jaulas de transporte. Redes, cordelería normal y cordelería plomada de fabricación propia. Su oferta para el mercado de la acuicultura se completa con productos accesorios como flotadores, anillas, cordelería torcida y trenzada, cordelería plomada, etc...

- **SEGURIDAD:** IRC pone a disposición del cliente la oferta de mayor calidad del sector: SeguriNet, redes de seguridad para usos diversos; Cordelería, imprescindible para los procesos de atado y unión que aseguren la correcta instalación de la red SeguriNet. IRC dispone de un amplio catálogo de cordelería, con las variedades necesarias para el uso correcto en cada caso concreto, en función del sistema de red y las obras de construcción; ForjaNet, la red de protección de fondos de encofrado que cubre todas las necesidades de protección de los sistemas de construcción de forjados utilizados en España (viguetas y bovedilla, continuo, reticular, etc...); Mosquitera y Líneas de Vida, para la protección de anticascotes u ocultación de fachadas, así como para señalización; y redes de protección de mercancías en los medios de transporte.
- **DEPORTE:** dispone de redes para todo tipo de deporte como fútbol, voleybol, tenis, hockey, entre otros. Además de redes para los campos de golf (Greenet), pistas de esquí (Snownet), como protecciones generales, complementos y accesorios.

La fabricación de distintos productos para diferentes mercados se considera una estrategia de diversificación empresarial. IRC se fundó con la fabricación de redes para la pesca, la seguridad y el deporte. Más tarde amplió sus actividades a la fabricación de redes para la acuicultura y la traíña, las cuales se encuentran hoy en día en crecimiento. La diversificación permite a la empresa reducir el riesgo global y entrar en mercados nuevos los cuales no estén saturados.

Gráfica 8. Porcentaje de producción IRC



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de IRC, S.A.

El alto porcentaje de producción en redes de pesca supone para IRC un punto fuerte en ese sector debido a la gran demanda, a la vez que un punto débil en el resto de los sectores donde el porcentaje de producción es relativamente bajo.

Para definir el campo de actividad de IRC, S.A se va a utilizar el modelo de Abell atendiendo al ámbito en el que se quiere actuar y a la diferenciación entre segmentos estratégicos.

El **ámbito** hace referencia al número de funciones, grupos de clientes o tecnologías que utiliza la empresa, por lo tanto IRC, S.A. actúa en un ámbito amplio ya que cubre distintas necesidades para distintos tipos de clientes, aunque con una única tecnología.

La **diferenciación entre segmentos estratégicos** hace referencia a la forma diferente de tratar a los segmentos con el objetivo de adaptarse mejor a las necesidades de los consumidores; esto se puede conseguir a través de modificaciones en el producto o modificaciones en la estrategia comercial.

- **Tipo de propiedad**

IRC,S.A. se trata de una empresa privada cuya estructura de propiedad está concentrada en tres socios.

- **Ámbito geográfico**

IRC, S.A es una empresa de ámbito internacional. Esto es para la empresa un punto fuerte, ya que vende sus productos no sólo en España sino también en más de 30 países, con lo que podrá aumentar el crecimiento.

- **Estructura jurídica**

IRC, S.A desempeña su actividad bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima. Además su carácter es plurisocietario, ya que está dentro de un grupo corporativo formado por dos empresas, donde IRC, S.A. es la empresa matriz.

### 5.3.2 EL PERFIL ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

Con esta técnica se va a tratar de identificar los puntos fuertes y débiles de IRC, S.A. a través del estudio y análisis de sus áreas funcionales. El objetivo es valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables. La elaboración del perfil consta de dos partes: una lista de variables, que son los factores de cuyo correcto funcionamiento depende la potencialidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, agrupadas por áreas funcionales; y la valoración de estas variables, en función de la percepción que tiene la empresa de la situación de cada variable. (Maroto, 2007)

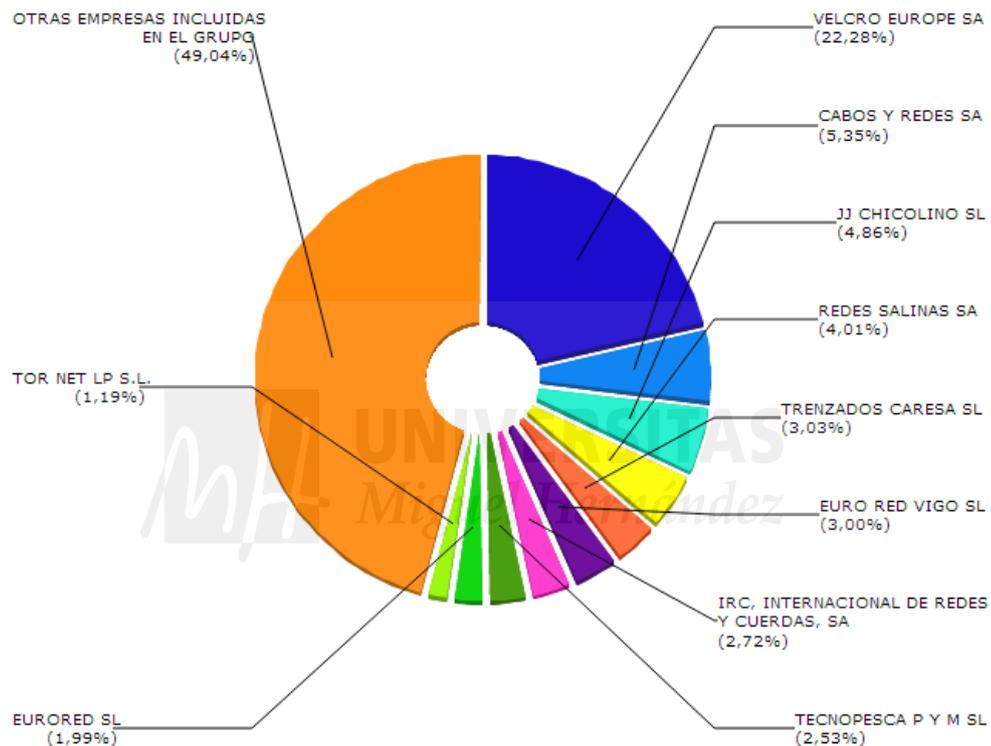
Para que esta técnica tenga sentido, vamos a comparar dentro de las posibilidades cada variable del perfil estratégico de la empresa Internacional de Redes y Cuerdas, S.A. con las variables de Cabos y Redes, S.A., una de las empresas más fuertes del sector situada en Callosa de Segura.

#### Área comercial

- ✚ **Cuota de mercado:** el 2,72% del mercado consume los productos de IRC. Esto supone para la empresa un punto fuerte, ya que se encuentra

en la séptima posición respecto de todos los competidores de la industria en cuanto a los ingresos de explotación. Aunque si comparamos IRC, S.A. con la empresa Cabos y Redes, S.A. situada también en Callosa de Segura, la cual ocupa la segunda posición en comparación con todas las empresas españolas dedicadas a esta actividad, IRC tiene casi la mitad de porcentaje menos que la empresa referente.

Gráfica 9. Cuota de mercado



Fuente: SABI. Datos en porcentajes

En definitiva, situarse la séptima empresa entre todos los competidores de España (106 empresas) en cuota de mercado, da a IRC un punto fuerte con el que competir.

**Imagen de marca:** Internacional de Redes y Cuerdas distribuye la marca IRC. La marca es una de las variables más significativas de una empresa, ya que día a día obtiene un mayor protagonismo.

Hoy en día vivimos en una etapa donde realza el marketing de percepciones y por tanto resalta la marca frente al producto. Por ello, la

marca debe poseer el mayor y mejor reconocimiento y posicionamiento en su mercado y sector.<sup>17</sup>

Internacional de Redes y Cuerdas, S.A. para conseguir que su marca IRC tenga un buen posicionamiento en el mercado, constantemente se da a conocer en diversas ferias no sólo de España sino también internacionales, donde muestra la calidad y seguridad de sus productos. La World Fishing Exhibition Vigo 2003, así como las ediciones de la feria de Glasgow Fishing desde el año 2002 cuentan con la presencia de IRC.

La imagen de marca es para IRC un punto fuerte con el que cuenta, ya que hoy en día es una marca que posee una buena posición en el mercado debido a la inversión realizada durante varios años.

 **Fuerza de ventas:** la fuerza de ventas es una porción esencial de la empresa que está integrada por dos elementos del marketing mix como son los canales de distribución, ya que la fuerza de ventas es el canal directo entre la empresa y el consumidor final, y la promoción, ya que la venta personal es fundamental a la hora de comunicar y promocionar a la empresa y sus productos.

Los objetivos y estrategias de la fuerza de ventas hacen referencia a impulsar a las empresas hacia el crecimiento de los ingresos, aunque también pueden intentar reducir costes de comercialización y aumentar la rentabilidad.

IRC, S.A. trabaja en varios campos diferentes como son la pesca, la acuicultura, el deporte, la seguridad y otros (balizamiento de playas, parques infantiles, zoológicos, piscinas, aviarios, etc.), por ello dispone de distribuidores por sector y país en el que se opera, los cuales hacen de comerciales en esa zona concreta. Estos distribuidores, además del trabajo natural de un comercial, también asisten a las ferias nacionales e internacionales que corresponden a su sector, exponiendo los productos.

---

<sup>17</sup><http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>

Asimismo, IRC atiende a sus clientes por teléfono, con visitas y enviando ofertas y promociones vía internet.

La fuerza de ventas puede considerarse para IRC, S.A un punto a su favor, aunque no es una variable totalmente explotada, ya que existen posibilidades de mejorarla y convertirla en un punto fuerte para la empresa.

✚ **Publicidad y promoción:** IRC se da a conocer en todas las ferias nacionales e internacionales relacionadas con la pesca, la construcción y el deporte, además de visitar las propias naves de sus clientes ofreciendo los nuevos productos.

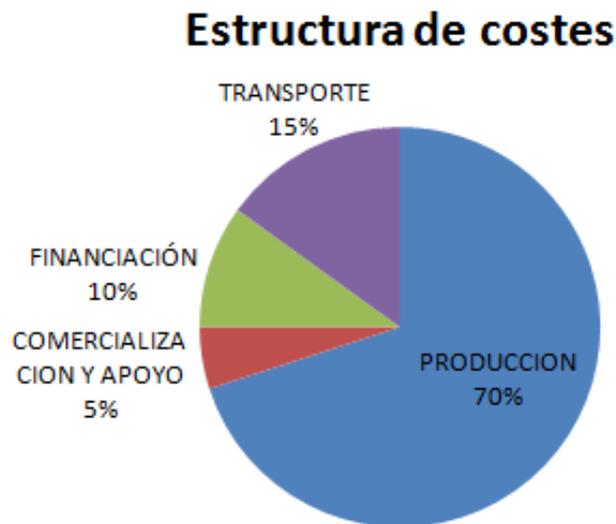
En su tienda online pone a disposición de todos los clientes su amplia gama de productos de todos los sectores que abarca, teniendo además un apartado de “zona outlet” con descuentos para los profesionales.

Esta variable se identifica como un punto fuerte para IRC, S.A. ya que implica un elevado esfuerzo y dedicación a estar presente en todas las ferias posibles referentes a todos sus sectores, especialmente la pesca.

### Área de producción

✚ **Estructura de costes:** Toda empresa tiene que sustentar unos costes para conseguir sus objetivos y llevar a cabo el proceso productivo con éxito. IRC analiza su estructura de costes en relación a las diferentes funciones de la empresa (producción, comercialización, de apoyo, financiera). Los costes de producción son los más elevados dentro del costo del producto, ya que la materia prima y la mano de obra son costes que se pagan mensualmente, así como el agua, luz e impuestos (costes fijos); los gastos de comercialización una vez designado el distribuidor de zona es algo que no repercute tanto en el coste; los gastos financieros los ofrecen los bancos en cada ocasión, incrementándolo siempre por comisiones, etc. Por lo tanto, la estructura de costes de IRC en relación a las diferentes funciones es: 70% producción, 5% comercialización y apoyo, 15% transporte y 10% financiera.

Gráfica 10. Estructura de costes de IRC, S.A.



Fuente: SABI

El elevado coste de producción supone para IRC, S.A. un punto muy débil, ya que eso le impide competir en muchos países. Estos costes, luz, agua, gasóleo, son muy caros y el consumo de la empresa es elevado.

Referente a la luz y el agua no pueden hacer nada, su consumo es el necesario para la fabricación y no lo pueden reducir.

Con respecto al gasóleo, llevaron a cabo una adaptación de sus máquinas, adaptándolas para gas porque le prometieron hace 12 años que llevarían el gas a las empresas y siguen esperándolo.

Además, la materia prima la fabrican únicamente cuatro multinacionales y varían el precio a su gusto, aunque en teoría esté prohibido. Cuando el precio del dólar baja, el petróleo está barato y dejan de producir el 50%, subiendo el precio un 20%. Si el dólar se fortalece, pues vuelven a subir los precios.

- ✚ **Control de calidad:** Dentro de su firme apuesta por la calidad, IRC cumple con los requisitos más exigentes en sus diferentes controles de calidad para cada uno de los productos fabricados con el objetivo de cumplir con las expectativas del cliente. Desde la supervisión de las propiedades de la materia prima hasta garantizar la calidad del producto

terminado. El proceso de fabricación de IRC atraviesa hasta 10 controles diferentes incluidos dentro de su exclusivo mapa de calidad certificado de acuerdo a la Norma ISO 9001 por organismos internacionales especializados.

IRC dispone de un laboratorio completamente equipado para llevar a cabo todo tipo de pruebas para comprobar la calidad, capacidad, resistencia y características generales del producto, desarrollando los ensayos más sofisticados de carga de rotura, alargamiento, resistencia a la abrasión o respuesta al desgaste mediante la cámara de envejecimiento, para garantizar la satisfacción del cliente. Con la implantación de este laboratorio, IRC, S.A. ha conseguido que el control de calidad se convierta en un punto fuerte para la empresa, pudiendo ofrecer así un producto altamente competitivo en prestaciones y calidad.

✚ **Productividad:** la productividad empresarial es la relación existente entre la actividad productiva de una empresa y los medios necesarios para obtener dicha producción. En el cuadro posterior están representados los índices de productividad de la empresa IRC, S.A. referente a la empresa CABOS Y REDES, S.A. desde 2010 hasta 2013. Para calcular dichos índices se han utilizado los datos financieros de ambas empresas obtenidos de la base de datos SABI. La fórmula utilizada ha sido:

*Productividad*

$$= \frac{\text{Ingresos de explotación} - \text{Consumo de mercaderías y de materias} - \text{otros gastos de explotación}}{\text{gastos de personal}}$$

Tabla 5. Productividad

	PRODUCTIVIDAD			
	2010	2011	2012	2013
IRC, S.A.	5,91	5,79	4,72	5,26
CABOS Y REDES, S.A.	4,69	4,9	4,5	5,66

Fuente: elaboración propia con datos de SABI

Según los datos obtenidos, se puede observar en el cuadro 5 que IRC tiene durante los tres primeros años analizados un índice de productividad superior al de la empresa referente, mientras que en el último año analizado el índice de productividad de IRC es menor. Aun siendo así, los índices de las dos empresas no presentan mucha variación el uno del otro, por lo que la productividad de IRC respecto de la empresa CABOS Y REDES no supone ni un punto fuerte ni un punto débil, lo que se consideraría que es una variable equilibrada.

### Bienes de equipo

Tabla 6. Bienes de equipo

	BIENES DE EQUIPO			
	2010	2011	2012	2013
IRC, S.A.	3.395.509	3.107.136	3.005.804	2.984.402
CABOS Y REDES, S.A.	2.116.383	1.706.013	1.332.172	1.808.949

Fuente: elaboración propia con datos de SABI

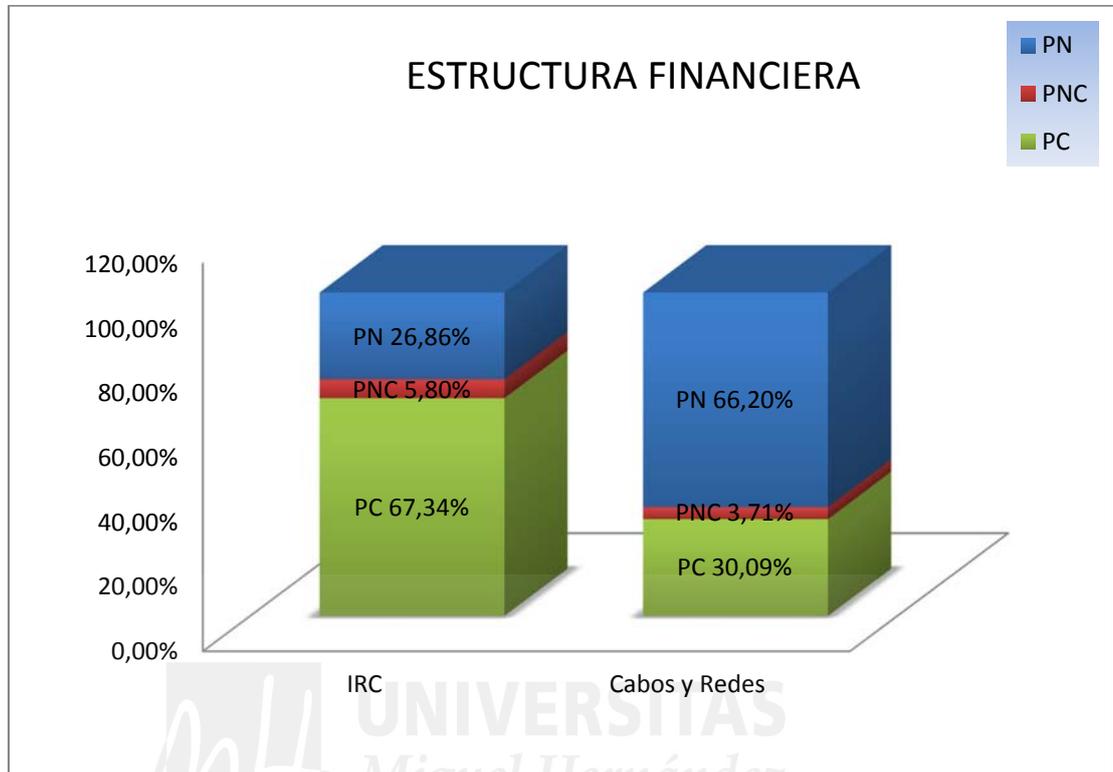
En el cuadro 6, elaborado con datos obtenidos de SABI, se observa que IRC,S.A. posee mayor cantidad de inmovilizado en sus instalaciones que la empresa CABOS Y REDES, S.A. de donde se podría concluir que la infraestructura de IRC es mayor, ya que dispone de más maquinaria para el proceso de producción, lo que supondría un punto fuerte para la empresa.

## Área financiera

-  **Estructura financiera:** constituye las fuentes de financiación de la empresa, es decir, las deudas y obligaciones que ésta posee. La composición de la estructura financiera es relevante para que la empresa consiga el objetivo financiero fijado. IRC, S.A. debe ser capaz de establecer una combinación de recursos financieros que concedan el menor coste posible, con el menor riesgo y que proyecten el mayor apalancamiento financiero posible. Se analiza seguidamente la

estructura financiera de IRC,S.A. en comparación con la de CABOS Y REDES, S.A.

Gráfica 11. Estructura financiera



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SABI

Al realizar el análisis de la estructura financiera de IRC, S.A. en comparación con la empresa referente Cabos y Redes, S.A. se observa que en las dos empresas, la mayor parte de la financiación nace del Patrimonio neto y de las deudas a corto plazo, ya que el porcentaje de deudas a largo plazo es relativamente bajo. En cambio, la diferencia en las estructuras financieras de estas empresas es claramente apreciable en el gráfico 11 donde se observa que los porcentajes de Patrimonio Neto y Pasivo Corriente están invertidos siendo estos valores desfavorables para IRC, S.A. ya que presenta más deudas a corto plazo que fondos propios.

- ✚ **Rentabilidad inversiones:** IRC programa los próximos años de la empresa como “como una materialización de los proyectos que hemos ido desarrollando durante estas últimas campañas”. Las inversiones

realizadas por la empresa le han supuesto un sacrificio importante. “Dichas inversiones han sido posibles gracias al fruto de muchos años de trabajo, así como a una estructura financiera saneada y a una inquebrantable fe en nuestras posibilidades y nuestra capacidad técnica”. (IRC, un futuro construido sobre la innovación, 2015)

Analizando el porcentaje de rentabilidad de los activos de IRC (0,65%) en comparación con la empresa tomada como referente (22,14%), se puede concluir que esta variable es desfavorable para IRC ya que su porcentaje de rentabilidad es prácticamente cero frente al de la empresa Cabos y Redes que es del 22%.

✚ **Solvencia financiera:** indica la capacidad de la empresa de disponer de activos en un momento concreto para poder hacer frente a sus deudas. Según la base de datos SABI, IRC registró en 2013 un ratio de solvencia de 0,66. Con el valor de este ratio se puede concluir que IRC no dispone de suficiente activo para hacer frente a sus deudas a corto plazo, lo que le supone un punto débil.

En cambio, la empresa referente utilizada en este análisis tiene un ratio de solvencia en el año 2013 de 2,65 lo que implica que dispone de suficiente activos para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Si el ratio es demasiado mayor de 1,5 no significa siempre mejor para la empresa, ya que ésta puede correr el riesgo de dominar demasiados activos corrientes y éstos perder valor con el paso del tiempo. Al igual que disponer de un ratio inferior a 1,5 no siempre significa que la empresa sea inestable, sino que cada empresa puede escoger una forma de negocio.

## Área tecnológica

✚ **Tecnología disponible:** la inversión en tecnología de última generación es otra de las claves de la evolución de IRC. La empresa ha sabido conjugar los conocimientos de la tradición de Callosa de Segura (Alicante) en la fabricación de redes y cuerdas con el más avanzado equipamiento tecnológico del sector. El parque de maquinaria de

telares, trenzadoras y dobladoras de IRC es uno de los más completos en España, conlleva para IRC una fortaleza.

✚ **Esfuerzo en I+D:** En materia de calidad en la fabricación de redes y cuerdas, IRC es una de las marcas de referencia del sector en España y en la Unión Europea. En 1998 se convirtió en la primera empresa española del sector que aseguró su sistema de calidad mediante certificación para la fabricación de redes de pesca, seguridad, protección y deporte consiguiendo así que I+D sea una fortaleza para IRC.

Este carácter pionero le impulsó para crear un laboratorio de I+D+I, en sus propias instalaciones dirigido desde su departamento de Calidad e Innovación.

Desde el departamento de calidad, se supervisa diariamente el desarrollo del mapa de calidad de IRC, además de introducir mejoras permanentes en el sistema y representar a la empresa en los diferentes Comités Europeos de Normalización en los que está presente.

## Recursos Humanos

✚ **Sistemas de incentivos:** Dado el escaso nivel de participación de la mayoría de los trabajadores, IRC les aporta un sin fin de incentivos para lograr formar un gran equipo. A los incentivos dinerarios por objetivos, se añaden premios a la mejor idea del mes para la mejora de su trabajo, se organizan las típicas comidas de verano y Navidad donde se reúnen todos, se les muestran videos de los productos que ellos mismos han fabricado en el destino final, se les invita a ferias para que vean el stand de su empresa, se realizan excursiones a instalaciones donde se estén utilizando sus propias redes, etc. Con todo esto, el sistema de incentivos de IRC se convierte en una fortaleza para la empresa, a pesar de la escasa participación e interés por parte de los empleados.

✚ **Clima social:** El clima social en IRC, como en la mayoría de las empresas, es muy complicado. Se trata de un grupo de 70 personas, hombres y mujeres de todas las edades, con diferentes culturas y educación, y entre ellos se ven como contrincantes en vez de como

compañeros. Son numerosos los problemas que surgen y que la empresa intenta solucionar con muchas charlas. Para IRC la comunicación es muy importante y necesaria, pero crear un ambiente de armonía en el trabajo es a veces complicado.

Aun teniendo en cuenta el esfuerzo que realiza la empresa para contar con un clima social agradable, éste generalmente no se lleva a cabo por los propios empleados, suponiendo así un punto débil para la empresa.

✚ **Nivel de formación:** el personal de IRC se ve continuamente reforzado mediante procesos de *training*. La formación se les proporciona en la empresa y va en función del interés o capacidades del trabajador. Suelen tardar entre 18 y 24 meses en saber desarrollar su trabajo a la perfección, aunque la mayoría de ellos nunca llega a conseguirlo. Pese a ese elevado tiempo, la empresa pone toda su dedicación para intentar reducirlo en la medida de lo posible mediante los procesos de *training*, considerando esto una variable equilibrada con la que cuenta IRC.

✚ **Nivel de participación:** La mayoría tiene una falta de interés por superarse, por lo que muchos asisten al trabajo un número de horas para cobrar y no les importa nada más; por el contrario también hay una minoría que se desvive por su empresa. En general el nivel de participación es escaso, afectando así a la evolución de la empresa.

## Dirección y organización

✚ **Estilo de dirección:** para coordinar una empresa, es imprescindible identificar el estilo de dirección que se va a llevar a cabo. Éste dependerá del tipo de trabajo y de la capacidad de los colaboradores. El estilo de dirección que se aplique, deberá contribuir en gran medida a la consecución de los objetivos y al clima laboral de la empresa.

El estilo de dirección característico de IRC es una mezcla entre el democrático y el institucional. El directivo mantiene un equilibrio entre la autoridad y la libertad de los empleados, los cuales participan en la toma de decisiones. Esto contribuye a crear un clima de trabajo agradable,

aunque no siempre eficiente. El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus trabajadores para fomentar la participación y recompensa el trabajo realizado.<sup>18</sup>

Con esa mezcla de estilos, IRC ha conseguido que el suyo sea un punto fuerte que favorezca a la empresa.

✚ **Estructura organizativa:** El organigrama de una empresa representa gráficamente las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo, además de especificar los diferentes puestos, las líneas de comunicación formales y conexiones entre los puestos. Representa de forma inmediata y resumida la estructura de la empresa y las relaciones entre los puestos de trabajo.

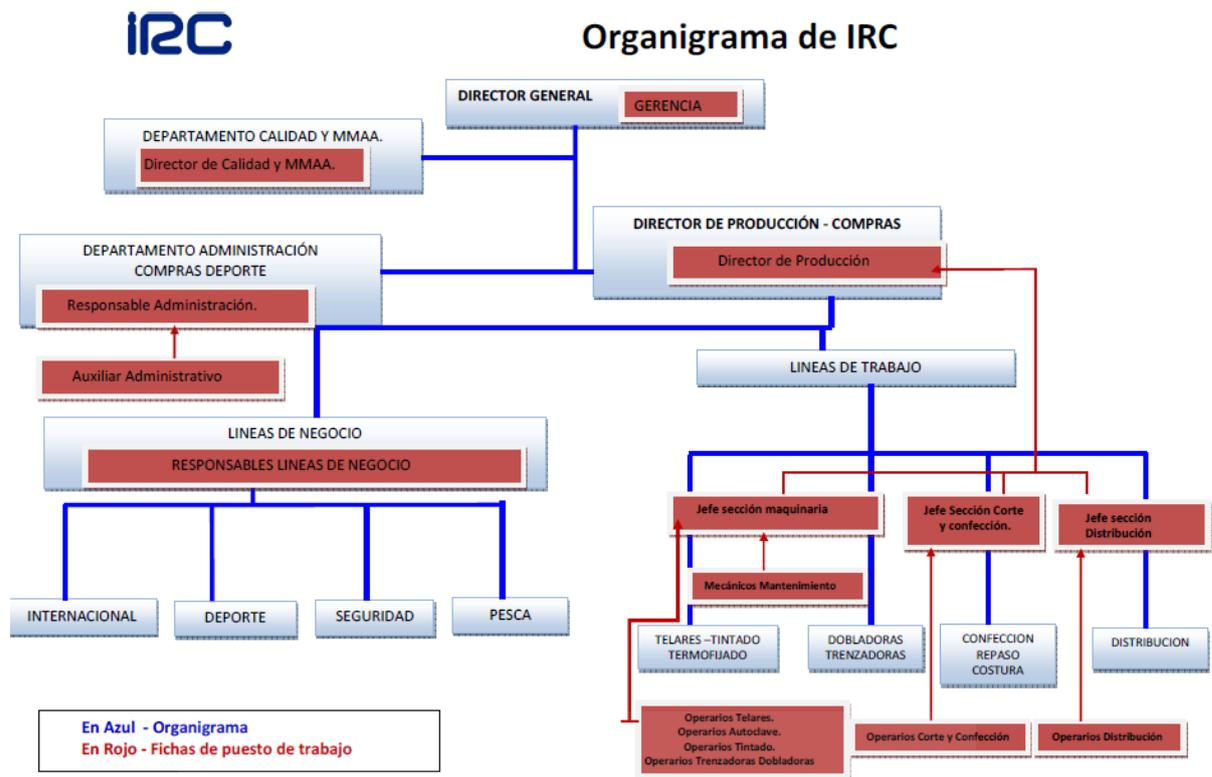
La estructura organizativa de IRC es de tipo horizontal, lo que eleva el nivel de responsabilidad de los empleados participando en el proceso de toma de decisiones, siendo éstos menos supervisados. (Vértice, 2007)

Con esta estructura, los empleados adquieren más responsabilidad y ello hace que se impliquen más en su trabajo y aumente su nivel de participación, siendo ello favorable para IRC.

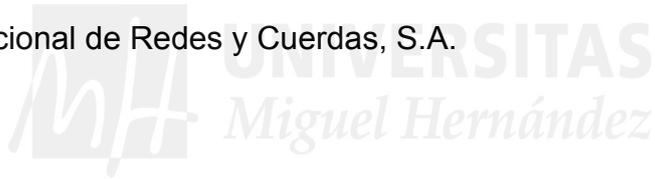
---

<sup>18</sup><http://www.tiemposmodernos.eu/estilos-de-direccion-ret/>

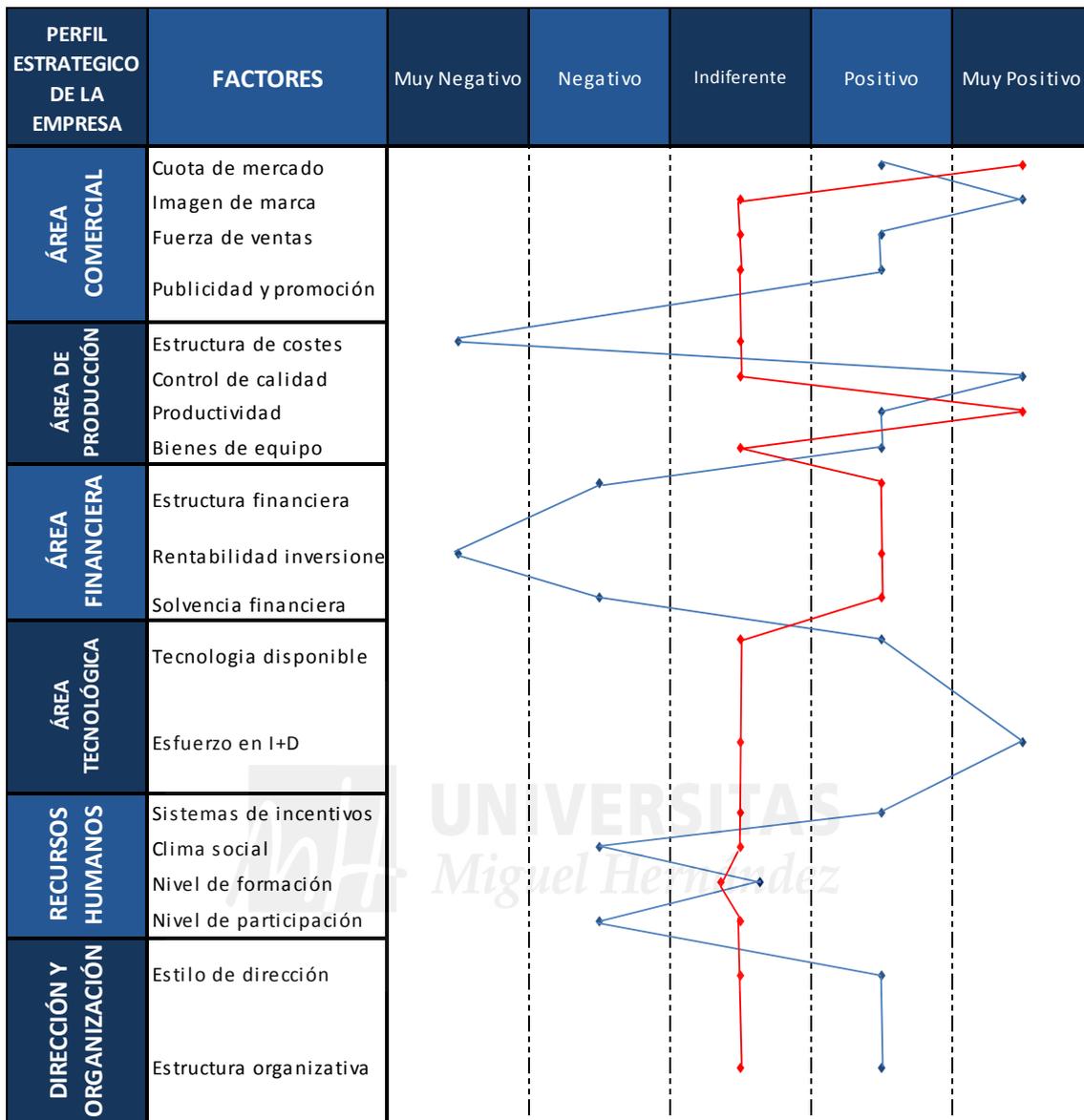
Figura 3. Organigrama Internacional de Redes y Cuerdas, S.A.



Fuente: Internacional de Redes y Cuerdas, S.A.



Gráfica 12. Perfil estratégico de la empresa



Fuente: elaboración propia

### 5.3.3 LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas, en función de su vinculación directa o no con el proceso productivo, que es preciso llevar a cabo para vender el producto. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto.

La cadena de valor debe ser contemplada como una parte del sistema de valor más amplio anteriormente expuesto que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes.

El objetivo del análisis de la cadena de valor de IRC es identificar las fuentes de ventajas competitivas, es decir, las partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

Las actividades de la cadena de valor se pueden clasificar en dos tipos: las actividades primarias, que son aquellas que forman parte de la creación del producto, así como de su transferencia y servicio post-venta al cliente. Éstas son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio post-venta.

Por otro lado las actividades de apoyo que no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias. Estas son: aprovisionamiento, desarrollo de tecnología, administración de RRHH e infraestructura de la empresa.

### **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

- **Logística interna**: comienza con la recepción e inspección de las materias primas como poliamida, poliéster, polietileno, poliestil y polipropileno. IRC dispone de un laboratorio en el cual se llevan a cabo las tareas de comprobación de las características técnicas de las materias primas que se reciben en fábrica. Este proceso se lleva a cabo de acuerdo a los procedimientos ISO 9001 que son diseñados y revisados por su propio personal especializado en los requisitos y condiciones del sistema de calidad. El proceso de fabricación no da comienzo hasta que las muestras de material no han sido revisadas y aprobadas.
- **Producción**: esta actividad comienza con la fabricación de hilos trenzados y torcidos. En esta etapa ya disponen de información completa a cerca del producto final. Conocen los requisitos del cliente en cuanto a carga de rotura, peso, dimensiones, estructura y color de los hilos que utilizarán para fabricar las redes. Se lleva a cabo una

inspección del producto intermedio, es decir, los lotes de fabricación se van controlando en laboratorio a fin de comprobar su adecuación exacta a los requisitos del cliente final. Una vez que los hilos han pasado por los diferentes procesos de control de calidad, el siguiente proceso es el de fabricación de red en los telares donde se lleva a cabo la fabricación de paños de red. En este proceso se maneja toda la información referente al tamaño de la malla, dimensiones de los paños y una lista de parámetros muy importantes como son las claves de termofijación del producto en función de sus parámetros de fabricación. El sistema de calidad también supervisa las tareas de repaso y revisión de los paños de red como tarea imprescindible previa a la introducción de dichos paños al autoclave de termofijación, ya que una sola malla en malas condiciones o un solo error en los nudos de paño podría hacer inútil el proceso siguiente debido a la gran presión y temperatura a la que estarán sometidos los paños en dicho proceso.

- **Logística externa:** cuando el departamento de producción libera el producto, éste es inventariado como producto terminado y almacenado hasta su distribución final hacia el cliente. En IRC el tiempo de almacenamiento del producto depende del tipo de producto. Si hablamos de productos estándar, el tiempo medio de almacenamiento está en torno a los tres meses. Al no tratarse de productos perecederos, se puede dar el caso de que un producto se fabrique a principio de año y tenerlo en almacén hasta que se agote. Respecto a los productos a medida, estos productos se fabrican cuando se genera un pedido, por lo que el plazo de almacenamiento no suele superar en ningún caso las 48 horas. IRC distribuye sus productos por distintas partes del mundo: Sudamérica, Norteamérica, Canadá, toda Europa, África, Asia, etc, por lo que hace uso de todo tipo de medios de transporte: contenedores marítimos, transporte por carretera convencional, envíos por avión para clientes extranjeros con grandes urgencias, envíos a compañías de paquetería nacional para envíos de pequeño peso-medio peso (10 a 250kg).
- **Marketing y ventas:** estas actividades de la cadena de valor son consideradas las más importantes para IRC, ya que están en contacto

directo con el cliente. IRC lleva a cabo diferentes actividades con el fin de darse a conocer y conseguir la venta del producto. Estas actividades son: la presencia en ferias, foros y exposiciones de los diferentes sectores; el *mailing* por correo electrónico y correo ordinario; llamadas por teléfono a posibles compradores y la visita a las instalaciones de los clientes.

- **Servicio post-venta:** IRC realiza un seguimiento post-venta para conocer la satisfacción de sus clientes, aunque este servicio no funciona de la forma que realmente a la empresa le gustaría por el número de pequeños clientes.

IRC destina muchos recursos y personal para el servicio post-venta mediante llamadas, correos electrónicos, conversaciones con los comerciales, que en muchas ocasiones son los que reciben el *feedback* del cliente final, e incluso con visitas a los grandes clientes para comprobar insitu la satisfacción y escuchar las posibles mejoras.

## ACTIVIDADES DE APOYO

- **Aprovisionamiento:** Se seleccionan las posibles partidas de materia prima en función de su relación calidad-precio, tratando siempre de conseguir el “santo grial”, una materia prima de alta calidad al menor coste posible. Los materiales auxiliares para la producción como pueden ser aceites para la fibra o tintes para el acabado del producto se obtienen en su gran mayoría de empresas nacionales que aseguran un *stock* y una ausencia de productos químicos en sus mezclas.

Con respecto a las reparaciones de electrónica y otros servicios como pueden ser rectificado de piezas o fabricación de nuevas piezas para una mejora de maquinaria se realizan siempre con los mismos proveedores, ya que es una manera de asegurarse de que entienden sus exigencias y conocen el modo de trabajo que se intenta imponer.

Las inversiones de maquinaria son decisiones que necesitan de un gran estudio previo. Son grandes inversiones ya no solo en el coste económico del mismo, sino que también producen cambios tanto en la estructuración física de la empresa como en la organización del trabajo.

- **Desarrollo de tecnología:** IRC siempre está en constante evolución en la mejora de tecnologías. Se intenta encontrar siempre lo más cerca posible de las últimas novedades tecnológicas que se puedan aplicar en la empresa. Desde la automatización de maquinaria mediante autómatas, pasando por la incorporación de sistemas de control del clima en las naves, gestión de la entrada y salida del personal mediante huella de dactilar, hasta la modernización del cableado de red de la oficina y modernización del servidor y *software* de gestión.  
Algo también muy importante en este punto es la incorporación en la nube de un sistema de control del proceso de producción y almacén, que le permite ver tanto a los jefes de planta como a los comerciales o gerencia el estado actualizado de los pedidos y el estado del almacén a cualquier hora y el cualquier lugar del mundo.
  
- **Administración de recursos humanos:** Como se ha comentado anteriormente, Callosa es la principal productora de redes y cuerdas de España, por lo que la búsqueda de trabajadores es relativamente más fácil. Trabajadores de otras empresas suelen ser los principales contratados, normalmente estos posibles futuros trabajadores ya tienen años de experiencia en el manejo de la maquinaria. Esto no quita que se contrate gente sin conocimiento del trabajo, a la que se intenta enseñar tanto el trabajo como la filosofía de la empresa. De esta manera se intenta llegar a un equilibrio de conocimiento y filosofía manteniendo una flexibilidad en la empresa.  
La contratación se realiza en su mayor parte en base a las necesidades de producción. La motivación del personal es una lucha continua, ya que el jefe siempre es el malo haga lo que haga. Se intenta motivarlos a través de su trabajo, premiando la idea del mes, dando apoyo administrativo y económico para desarrollar las ideas que pueda tener un trabajador que permitan una mayor producción o faciliten la misma.
- **Infraestructura de la empresa:** Son dos las personas que se encargan de la administración, la contabilidad y las finanzas.

Con respecto a la planificación y la organización del trabajo son tres jefes de planta; uno se encarga de la red sin nudo y acuicultura, otro que se encarga de la red con nudo y torcedoras y un tercero que lleva todo el tema de logística y almacén.

Hay un puesto superior donde se encuentra gerencia y el jefe de producción, que son los encargados del control de todo lo que ocurre en la empresa.

IRC cuenta con un alto compromiso con la ética, la ecología y la seguridad.

Figura 4. Cadena de Valo



Fuente: elaboración propia

## 5.4 EL ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo. Proporciona una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar la estrategia.

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

Tabla 7. DAFO

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de escala</li> <li>• Efecto experiencia</li> <li>• Inexistencia de productos sustitutivos</li> <li>• Elevada cuota de mercado</li> <li>• Imagen de marca</li> <li>• Calidad de los productos</li> <li>• Tecnología disponible</li> <li>• Esfuerzo en I+D+i</li> <li>• Tamaño de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura financiera</li> <li>• Rentabilidad de las inversiones</li> <li>• Solvencia financiera</li> <li>• Estructura de costes</li> <li>• Sectores de construcción, deporte, acuicultura y traíña poco explotados</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio exterior</li> <li>• Baja intensidad de la competencia</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Política medio ambiental</li> <li>• Seguridad en los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los impuestos</li> <li>• Costes de cambio de proveedor bajos</li> <li>• Alto poder negociador de los proveedores</li> <li>• Alto poder negociador de los clientes</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 5.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

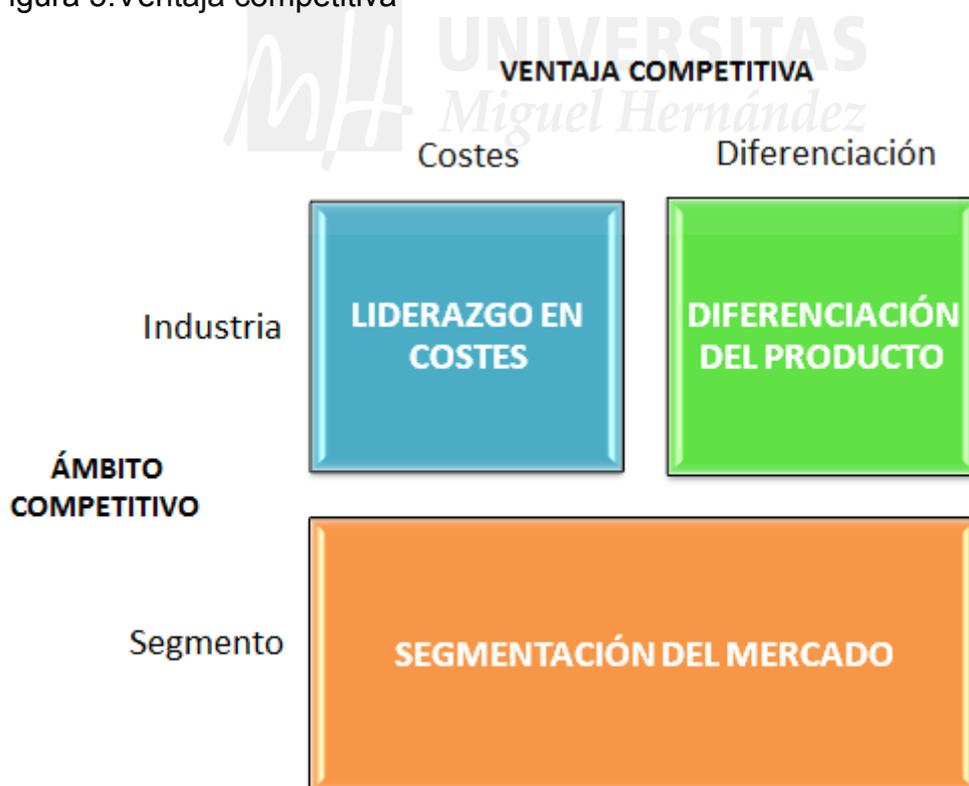
### 5.5.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS

Las estrategias competitivas genéricas son el camino a través del cual las empresas alcanzan una ventaja competitiva respecto de sus competidores, es decir, obtienen un rendimiento superior al de ellos.

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

La combinación de la ventaja competitiva que se quiere alcanzar con el ámbito competitivo para el cual se desea conseguir esa ventaja, da como resultado tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación de mercado.

Figura 5. Ventaja competitiva



Fuente: elaboración propia

La estrategia competitiva que sigue Internacional de Redes y Cuerdas, S.A. está basada en la diferenciación del producto, ya que la empresa sabe explotar adecuadamente factores como la calidad, la innovación del producto y la capacidad de satisfacción al cliente. La combinación de estos tres factores refuerzan la ventaja competitiva que sigue IRC,S.A. Ésta diferencia su oferta a los clientes de diversas formas relacionadas con las características del producto, las características del mercado y otras variables como el tiempo de respuesta a las demandas de los clientes o la atención a criterios de responsabilidad social.

Respecto a las características del producto, IRC, S.A. diferencia sus productos basándose en propiedades observables de ellos como tamaño, forma, color y peso, todas ellas a petición del cliente. También es relevante, dentro de las características del producto el rendimiento de éste, en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia y durabilidad, a lo que IRC, S.A pone todo su empeño.

Otra de las variables de diferenciación del producto es las características del mercado. IRC,S.A. se adapta a las necesidades y gusto de los consumidores fabricando sus productos a medida y exigencia de estos. Para que exista diferenciación del producto, no es suficiente con que éste tenga características diferentes, sino que es necesario que los clientes perciban y valoren positivamente esas características y estén dispuestos a pagar un sobreprecio por ese producto.

Como últimas variables para la diferenciación de productos, no por ello menos importantes, destacan el tiempo y la atención a criterios de responsabilidad social. Al tratarse de productos no perecederos, IRC dispone de *stocks* de productos estándar, por lo que la entrega se realiza en 24 horas desde la gestión del pedido. Si el pedido es a medida específica del cliente, el tiempo máximo de entrega es de 48 horas, ya que este producto no está disponible en *stocks* y es necesaria su fabricación.

IRC, S.A. presta especial atención a los criterios de responsabilidad social empresarial con las personas, la sociedad y el entorno, estando certificada con la norma ISO 14001 que les compromete con el respeto al medio ambiente dentro de su actividad de fabricación de redes y cuerdas.

### 5.5.2 FASE DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA Y ESTRATEGIA ACORDE

Gráfica 13. Ingresos de explotación de IRC, S.A.



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SABI

Gráfica 14. Ciclo de vida de Internacional de Redes y Cuerdas, S.A.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de SABI

La empresa Internacional de Redes y Cuerdas se encuentra, dentro de su ciclo de vida, en la fase de madurez debido principalmente a la reducción de la tasa de crecimiento, manteniendo niveles de desarrollo pequeños, como puede observarse en la gráfica 13.

A parte de la disminución de la tasa de crecimiento, IRC, S.A. reúne otra característica importante como es la difusión y acumulación de conocimientos. Los consumidores de redes acumulan experiencia sobre éstas, por lo que se vuelven más exigentes a la hora de comprarlas; mientras que a IRC, S.A. le disminuyen las oportunidades de innovación y la tecnología ya es conocida por los competidores. (Álvarez, 2008)

Estando la empresa en esta fase de madurez la estrategia acorde a seguir, como de hecho está realizando ya sería una internacionalización, para así poder seguir ampliando los mercados y alargando su ciclo de vida. También llevó a cabo una estrategia de diversificación relacionada, produciendo redes para los sectores de acuicultura y traíña, invirtiendo en ellos los excedentes generados en los sectores del deporte, seguridad y principalmente la pesca. A partir de estas estrategias de reorientación del campo de actividad de la empresa, ésta mejoró sus expectativas de crecimiento.

### **5.5.3 CAMPO DE ACTIVIDAD Y DIRECCIÓN DE DESARROLLO**

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

#### **5.5.3.1 CAMPO DE ACTIVIDAD DE IRC**

Como se comentó anteriormente, el campo de actividad hace referencia al conjunto de productos y mercados en los que la empresa quiere competir. Esta definición es una de las decisiones estratégicas más importantes para la empresa y, según Abell (1980), “es el punto de partida de la estrategia ya que afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro”.

Ansoff (1976) 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 IRC vamos a utilizar el modelo de Abell (1980), el cual propone tres dimensiones: funciones que se cubren, grupos de clientes a los que sirve y tecnologías utilizadas para hacerlo.

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

IRC cubre distintas funciones en varios sectores, como son la pesca, la acuicultura, la seguridad y el deporte. Con su amplia variedad de productos es capaz de satisfacer las necesidades de un gran abanico de clientes, desde el ámbito local hasta el internacional. Para ofrecer un producto de alta calidad, IRC, S.A. apuesta por la tecnología de última generación, disponiendo de maquinaria como telares, trenzadoras, dobladoras y un horno de termofijación para la máxima seguridad de las redes.

### 5.5.3.2 DIRECCIÓN DE DESARROLLO

Ansoff fundamenta su clasificación en la relación existente entre la situación actual de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto de productos como de mercados.

Figura 6. Matriz de crecimiento de Ansoff

MATRIZ DE DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO (ANSOFF)		
PRODUCTOS \ MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Penetración de mercado 1	Desarrollo de nuevos productos 2
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados 3	Diversificación 4

Fuente: (Pedrós & Gutierrez, 2005)

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

La dirección de desarrollo que se propone para IRC es el Desarrollo de nuevos mercados en los cuales la empresa pueda introducir productos de aquellos sectores productivos, especialmente redes de deporte y redes para la construcción, los cuales todavía no están suficientemente explotados. Con esta estrategia, la empresa tratará de aumentar el volumen de ventas vendiendo esos productos en ámbitos distintos de los actuales, aprovechando la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas.

Esta estrategia implica crecimiento de la empresa ya que aumenta el volumen de las ventas y, posiblemente, los activos y la contratación de personal. (Gutiérrez, 2005)

#### **5.5.4 MÉTODO DE DESARROLLO**

Las direcciones de desarrollo vistas anteriormente en la matriz de dirección de crecimiento de Ansoff pueden lograrse a través del desarrollo interno, o bien por medio del desarrollo externo. El desarrollo interno se lleva a cabo mediante inversiones en la propia empresa para alcanzar un tamaño superior a través de la construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria, etc., mientras que el desarrollo externo se produce por medio de la compra y/o fusión de una empresa establecida ya en el mercado consiguiendo así un mayor tamaño mediante la incorporación a su patrimonio de la capacidad productiva correspondiente a la empresa o activos integrados.

En función del método o procedimiento que se siga y teniendo en cuenta a dónde se quiere llegar con el desarrollo externo existen varias alternativas como la fusión de empresas, mediante la integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales; la adquisición de empresas, a través de la compra-venta de acciones entre dos empresas, conservando ambas la personalidad jurídica; y como última alternativa la

cooperación o alianzas entre empresas, por medio de relaciones entre éstas a través de acuerdos explícitos o tácitos, sin perder la personalidad jurídica y manteniendo la independencia jurídica y operativa.

IRC llevo a cabo en 2005 un método de desarrollo externo mediante una estrategia de internacionalización, la cual se desarrolla en el siguiente punto.

### **5.5.5 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Debido a la acelerada evolución de la globalización del sistema económico, en 2005 IRC puso en marcha uno de los proyectos más apasionantes que ha desarrollado desde su fundación visitando a posibles clientes extranjeros así como participando en las diferentes ferias internacionales, la inauguración de IRC Chile. Cruzó sus fronteras geográficas naturales para sustentar sus posiciones competitivas, convirtiéndose así en una empresa multinacional.

La historia de IRC está marcada por su carácter innovador y pionero, característica que ha trasladado al mercado chileno. IRC Chile mantiene intacta la filosofía marcada por IRC, convertirse en la empresa de referencia del sector en Latinoamérica participando activamente no sólo en los mercados de la pesca y la acuicultura, sino en el sector del deporte y en el incipiente mercado de la seguridad en la construcción.

La razón principal que llevó a IRC a internacionalizarse fue el gran intervalo de tiempo que transcurre desde que se da a conocer a un cliente hasta que éste hace una compra real. La primera compra realizada por nuevos clientes, IRC no la considera una compra en sí, ya que los precios son mucho menores que el precio real para que el cliente conozca el producto. El intervalo de tiempo puede variar entre 5 y 7 años, ya que se trata de mercados muy cerrados, pero una vez que ya estás dentro son muy serios.

La elección de Chile como el país para internacionalizarse se debió a que éste es el mayor productor de salmón tanto en captura de pesca en cerco como de arrastre de altura. Además cuenta con una expansión en construcción igual o superior a la que hubo en España. Otra de las razones fue la mejora de las redes de transporte evitando aranceles, lo que les permite reducir el tiempo y el

coste, facilitando su entrada en mercados internacionales. En Chile no hay que pagar aranceles como en Argentina, Brasil o Perú; una vez puesta la mercancía en Chile se puede vender a esos países sin pagar aranceles. La distribución desde Chile al resto de Sudamérica es más sencilla y económica que desde España.

Para llevar a cabo esta estrategia de internacionalización, IRC tuvo que ir resolviendo cada uno de los obstáculos que se encontraba en el camino, ya que no es tarea fácil internacionalizar una empresa. El principal obstáculo que se encontró fue la imagen que se tiene de los productos fabricados en España, y sobre todo en este sector, ya que la calidad que conocen es muy baja debido a que reciben lo que pagan. Para conseguir dar buena imagen de sus productos, ya que IRC fabrica productos de altas prestaciones y calidad tuvo que seguir varios pasos.

En primer lugar hubo de acreditar a la empresa con los certificados de calidad de mayor prestigio en cada sector y país, como AENOR, BURO VERITAS, AIDICO, AQUASTRUCTURES, etc. Después, estar presente en todas las ferias internacionales y presentar productos nuevos para darse así a conocer.

Llegó a ser miembro de todos los Comités Técnicos de Certificación, así como los de normativas internacionales. Debió acompañar siempre sus visitas con material técnico suficiente en todos los formatos: DVD, catálogos, presentaciones, etc. y sobre todo muestras de los productos que el cliente utiliza; y una vez conocido lo que consumen confeccionar un catálogo a medida.

Por último y lo más importante, hablar su idioma y entregar toda la información en su idioma. Para ello la empresa dispone de trabajadores que hablen Francés, Inglés, Danés, Noruego y Alemán. Y en caso necesario de algún otro idioma se apoyan de traductores de ese país.

### **5.5.6 PROPUESTA ESTRATÉGICA**

Conforme a todo lo analizado precedentemente, como ha sido el análisis externo, interno y el propósito estratégico de IRC, es el momento de proponer una estrategia, que se ha introducido anteriormente, para fomentar y organizar el crecimiento de la empresa.

La estrategia elegida que se propone es el desarrollo de nuevos mercados para IRC de forma que pueda vender sus productos actuales, principalmente del sector de la construcción y del deporte, en mercados nuevos. De esta forma, IRC puede explotar la tecnología y las capacidades de producción existentes o incluso tiene que ampliar éstas.

Para conseguir llevar a cabo esta estrategia es necesario determinar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado que no estén saturados y/o nuevos canales de distribución.

Con la implantación de esta estrategia la empresa tratará de conseguir mejorar su participación en el mercado con aquellos productos que actualmente tienen una baja cuota de mercado. El incremento de la cuota de mercado le proporcionará economías de escala con las que podrá obtener ventajas competitivas.

Con esta estrategia, IRC, S.A. conseguirá aumentar el porcentaje de producción de redes de construcción y redes de deporte, logrando así obtener una estructura de costes de producción más homogénea, lo que le permitirá distribuir riesgos y sobrevivir aunque alguno de los sectores decaiga.

## **6 CONCLUSIONES**

Con el análisis estratégico externo, tanto del entorno general como del entorno específico, se han podido identificar las oportunidades y amenazas exteriores que afectan al desarrollo de la empresa. Mientras que con el análisis estratégico interno se han llegado a conocer las fortalezas y debilidades que presenta la propia empresa. Con todo ello, plasmado en la figura 6 que representa la matriz DAFO, queda cumplido el primer objetivo propuesto: Conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades con las que cuenta Internacional de Redes y Cuerdas, S.A.

Desarrollando la identidad de la empresa se ha llevado a cabo un análisis del campo de actividad de la misma, en el cuál se puede observar en la gráfica 10 el porcentaje de producción de cada uno de los diferentes sectores de redes a los que fabrica IRC, presentando la producción de redes de pesca un 60% del total. Los demás sectores muestran porcentajes relativamente pequeños en

comparación con la producción de redes de pesca, considerándose éstos como los sectores menos explotados por la empresa. Con esto quedaría satisfecho el segundo objetivo de conocer los sectores menos explotados por IRC, S.A. para poder subsanarlos.

Conocidos los sectores en los que la empresa tiene un reducido porcentaje de producción, se propone mediante la matriz de crecimiento de Ansoff un Desarrollo de nuevos mercados donde la empresa pueda aumentar la cuota de mercado de estos sectores, construcción y deporte, para así poder compartir riesgos entre los diferentes sectores y obtener con ello un crecimiento.

Con la estrategia de internacionalización llevada a cabo por la empresa en 2005, ésta pudo comprobar un crecimiento durante los dos años siguientes a la implantación de la estrategia, ya que en los años posteriores se produjo la última crisis en España y esto afectó a su crecimiento. Con esta estrategia, IRC pudo explotar varios de los puntos fuertes con los que cuenta como son la imagen de marca, la calidad de los productos y el efecto experiencia. Que la implantación de la estrategia no haya supuesto un crecimiento prolongado de la empresa no significa que no haya sido adecuada, ya que si la empresa no la hubiera implantado, probablemente no hubiera podido sobrevivir a la crisis de España.

La implantación estratégica es el conjunto de actividades y decisiones que permiten o no el éxito de la estrategia. Éste sólo se puede alcanzar plenamente cuando se elige adecuadamente la estrategia y ésta se implanta de forma excelente.

En la figura 7 se muestra de forma resumida la influencia recíproca entre la formulación y la implantación de la estrategia, así como los efectos de un error en alguna de las fases.

Figura 7. Interacción entre formulación e implantación



Fuente: Guerras y Navas. “La Dirección Estratégica de la Empresa” 2009

La aceptación de una nueva estrategia origina desajustes con la situación de la organización en la que se va a implantar. Surge la necesidad de rectificar algunos elementos organizativos como la estructura de la empresa, la cultura empresarial y sobre todo los recursos humanos, para mejorar el ajuste necesario. Por lo tanto, todo cambio estratégico suele originar la necesidad de cambios organizativos, que hay que comprobar que sean adaptables a los cambios estratégicos.

Si se llevara a cabo la implantación estratégica y ésta resultara favorable para los objetivos planteados, la empresa vería aumentado su crecimiento y con ello se mejoraría el área financiera en cuanto a estructura, rentabilidad y solvencia. La mejora del área de recursos humanos es un poco más costosa ya que no sólo depende de la actuación de los directivos de la empresa, sino que necesita en mayor medida de la participación de los trabajadores. Sin su colaboración resultaría demasiado difícil poder mejorar el clima social

Concluyendo con este estudio se puede decir que IRC, S.A. tiene necesidad de un plan estratégico debido a que se encuentra en la fase de madurez, aunque

sigue teniendo un crecimiento más pausado. Llegando a esta fase, lo ideal es realizar un Plan Estratégico donde la empresa señale los objetivos o metas a dónde quiere llegar y mediante un análisis exhaustivo de la empresa y su entorno se fijen las estrategias a llevar a cabo para conseguir esos objetivos y lograr que la empresa siga creciendo.

Esta propuesta es un preámbulo hacia la mejora de la empresa, sin dudar de que para un mejoramiento eficaz de ésta, se requiere un análisis mucho más detallado y objetivo de cada una de las partes que la integran.



## 7. BIBLIOGRAFÍA

Abell, D. F. (1989). *Planeación estratégica de mercado: problemas y enfoques analíticos*.

AENOR, *Asociación Española de Normalización y Certificación*. (2004). Obtenido de <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0030523#.VSIUPysU7p>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2012). Obtenido de [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-15655](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-15655)

Álvarez, A. d. (2008). *EMPRENDEDURISMO, CICLO DE VIDA, FORTALEZAS Y DEBILIDADES, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VINCULACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CELAYA*.

Andrés, E. F. (2003). *ACTUALIDAD SOBRE LEGISLACIÓN MEDIOAMBIENTAL*. Zaragoza.

Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR. (s.f.). Obtenido de <http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/iso14001.asp#.VVUkjLntmkr>

Blazquez, L. (2012). *Digiworks*. Obtenido de <http://www.digiworks.es/blog/2012/03/12/como-afecta-el-impacto-de-la-tecnologia-a-la-pyme/>

Callosa de Segura. *Ciudad del cáñamo. Primera productora de Nacional de hilos, cuerdas y redes*.

Callosa de Segura. *Ciudad del cáñamo. Primera productora Nacional de hilos, cuerdas y redes*. (s.f.). Obtenido de <http://www.expocanamo.com/assets/folleto-c%C3%A1%C3%B1amo.pdf>

Castro, J. J. (2003). *El entorno empresarial y la Teoría de las cinco fuerzas competitivas*.

Concejalía de turismo de Callosa de Segura. (s.f.). Obtenido de <http://www.callosadesegura.es/turismo/ruta-patrimonial/museos/museo-del-canamo/2/>

Cruz, I. d. (2013). *Cómo aprovechar la decisión del BCE en los mercados*. *Expansión.com*.

Dialnet. (s.f.). Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233359>

Dialnet. (1991). Obtenido de [dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273450](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273450)

Educastur *Hospedaje Web*. (s.f.). Obtenido de [http://web.educastur.princast.es/proyectos/formadultos/unidades/economicas/modulo1/ud3/3\\_1\\_2\\_ciclos\\_economicos\\_espana.html](http://web.educastur.princast.es/proyectos/formadultos/unidades/economicas/modulo1/ud3/3_1_2_ciclos_economicos_espana.html)

Esther. (2010). *Tiempos modernos*. Obtenido de <http://www.tiemposmodernos.eu/estilos-de-direccion-ret/>

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

Gobierno de España. *La Moncloa*. (s.f.). Obtenido de <http://www.lamoncloa.gob.es>

Gobierno de España. Ministerio de Economía y competitividad. (s.f.). Obtenido de <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnextoid=2da63a9a8c2b5410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>

GÓMEZ-ALLENDE, H. M. (2003). *Confederación sindical de Comisiones Obreras*. Obtenido de [http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/pub872\\_N\\_48.\\_LAS\\_POLITICAS\\_DE\\_BIENESTAR\\_SOCIAL\\_EN\\_ESPANA.\\_EVOLUCION\\_Y\\_COMPARACION\\_CON\\_LA\\_UNION\\_EUROPEA.pdf](http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/pub872_N_48._LAS_POLITICAS_DE_BIENESTAR_SOCIAL_EN_ESPANA._EVOLUCION_Y_COMPARACION_CON_LA_UNION_EUROPEA.pdf)

Gonzalez, J. S. (13 de Abril de 2015). El año en que pagamos más impuestos. *El país* .

Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*.

Gutiérrez, D. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*.

(2015). *ICEX destina 4,5 millones de euros para apoyar la internacionalización de las pymes*.

IRC, un futuro construido sobre la innovación. (2015). *Industrias Pesqueras* .

Maroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*.

Ministerio de Economía y competitividad. (2014). Obtenido de <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnextoid=2da63a9a8c2b5410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>

Muñiz, R. (s.f.). *Centro de Estudios Financieros*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>

Ordóñez, M. D. (2006). *El empleo del esparto en la cordelería naval española de la antigüedad hasta el siglo XVIII*.

Pedros, D. M., & Gutierrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*.

(2013). *Plan estatal de investigación científica, técnica y de innovación*. Ministerio de economía y competitividad.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

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

Porter, M. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*.

Trincado, M. (s.f.). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/10/16/el-impacto-de-las-nuevas-tecnologias-en-la-empresa-tradicional/>

Vértice, E. (2007). *Estructuras organizativas*. Editorial Vértice.

