



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y
FORMULACIÓN DE LA
ESTRATEGIA DE**
ALVARO MORENO

Alumna: Mercedes Expósito Higuera

Mayo, 2020

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
PALABRAS CLAVE	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	6
2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	6
2.2. CLASIFICACIÓN.....	6
2.2.1. Según criterios económicos.....	6
2.2.2. Según criterios jurídicos	8
2.3. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	8
2.3.1. La visión	9
2.3.2. La misión.....	9
2.3.3. Los objetivos estratégicos	9
2.3.4. Los valores	10
3. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	11
3.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN.....	11
3.2. SISTEMA DE FLUJOS REGULADOS	12
3.3. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZATIVO	13
3.3.1. Diseño de puestos.....	13
3.3.2. Diseño de la superestructura	15
3.3.3. Diseño del sistema decisor	16
3.3.4. Diseño de vínculos laterales	16
3.4. FACTORES DE CONTINGENCIA	16
3.4.1. Edad y tamaño.....	17
3.4.2. El sistema técnico.....	17
3.4.3. El entorno.....	17
3.4.4. El poder	18
3.5. CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES.....	18
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	19
4.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	19
4.1.1. Entorno genérico: PESTEL.....	19
4.1.2. Entorno específico.....	34
4.1.2.1. Determinación del atractivo de la industria: modelo de las fuerzas competitivas de Porter	34

4.1.2.2. Estudio de la competencia	38
4.2. ANÁLISIS INTERNO	41
4.2.1. <i>Análisis interno funcional de la empresa</i>	41
4.2.2. <i>Análisis de los Recurso y Capacidades</i>	45
4.3. ANÁLISIS DAFO	46
5. ELECCIÓN ESTRATÉGICA	47
5.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA	47
5.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA	48
6. CONCLUSIONES.....	51
7. BIBLIOGRAFÍA.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LA DEFINICIÓN DE LA ORIENTACIÓN FUTURA DE LA EMPRESA	8
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ÁLVARO MORENO, S.L.U.	11
FIGURA 3. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZATIVO	13
FIGURA 4. ENTORNO GENERAL Y ENTORNO ESPECÍFICO	19
FIGURA 5. PERFIL ESTRATÉGICO DE ÁLVARO MORENO, S.L.....	33
FIGURA 6. MODELO DE ABELL DE LA EMPRESA ÁLVARO MORENO	34
FIGURA 7. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	35
FIGURA 8. ESTRUCTURA FINANCIERA DE ÁLVARO MORENO, 2015-2019	42
FIGURA 9. RENTABILIDAD DE ÁLVARO MORENO, 2015-2019	42
FIGURA 10. SOLVENCIA DE ÁLVARO MORENO, 2015-2019	43
FIGURA 11. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DE ÁLVARO MORENO, S.L.....	44
FIGURA 12. ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN	47
FIGURA 13. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO	7
TABLA 2. GRADO DE ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL	14
TABLA 3. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA ÁLVARO MORENO, S.L.	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PRODUCTO INTERIOR BRUTO, 2016-2020 (<i>PORCENTAJES</i>).....	22
GRÁFICO 2. TASA DE PARO EN ESPAÑA, 2016-2020 (<i>PORCENTAJES</i>).....	22
GRÁFICO 3. ÍNDICE DE PRECIOS DE CONSUMO (IPC) EN GENERAL Y DE VESTIDO Y CALZADO, VARIACIÓN INTERANUAL, 2016-2020 (<i>PORCENTAJES</i>)	23
GRÁFICO 4. NÚMERO DE NACIMIENTOS DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE CADA AÑO	24
GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN DE LA MORTALIDAD EN ESPAÑA, 2018-2020.....	25
GRÁFICO 6. ESPERANZA DE VIDA DE LOS ESPAÑOLES, 1975-2018	26
GRÁFICO 7. PIRÁMIDE DE LA POBLACIÓN EMPADRONADA EN ESPAÑA, A 01 DE ENERO DE 2019.....	27
GRÁFICO 8. GASTO PÚBLICO EN EDUCACIÓN EN ESPAÑA, 2002-2018	28
GRÁFICO 9. EVOLUCIÓN DEL GASTO EN I+D EN ESPAÑA, 2008-2018 (<i>MILLONES DE EUROS</i>)	29

RESUMEN

Con el estudio estratégico de la empresa Álvaro Moreno, S.L., se pretende realizar un análisis exhaustivo tanto interno como externo de la marca andaluza, conocer la evolución del comercio textil y cuáles son sus principales competidores a través de un estudio minucioso. Comenzando por la descripción de la empresa, seguidamente el diseño y la estructura organizativa. Posteriormente, se procede al análisis estratégico dividido en análisis externo con el entorno general (PESTEL) y el entorno específico (las cinco fuerzas competitivas de Porter) y en análisis interno para ser capaces de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la marca. Después, se ha de elegir la estrategia más conveniente para la empresa, llegando a la conclusión de que las estrategias corporativas y competitivas más adecuadas para Álvaro Moreno, S.L. son desarrollo de mercados y liderazgo en costes, respectivamente.

PALABRAS CLAVE

Análisis estratégico, DAFO, estrategia competitiva, competidores, PESTEL, comercio textil.

ABSTRACT

About the strategic study of the company Álvaro Moreno, S.L., the aim is to perform an exhaustive analysis both internal and external of the andalusian Brand, learn about the evolution of the textile trade and what are its main competitors through a thorough study. Starting with the company description, immediately the design and organizational structure. Afterwards, strategic analysis divided into external analysis with the general environment (PESTEL) and the specific environment (the five competitive forces of Porter) and internal analysis to be able to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats that presents the brand. Then, the most convenient strategy for the company must be chosen, reaching the conclusion that the corporate and competitive strategies most appropriate for Álvaro Moreno, S.L. are development of markets and cost leadership, respectively.

KEYWORDS

Strategic analysis, SWOT, competitive strategy, competitors, PESTEL, textile trade.

1. INTRODUCCIÓN

El motivo del estudio estratégico de Álvaro Moreno, S.L. se debe al presenciar en primera persona cómo ha progresado positivamente la empresa con el paso de los años, debido a que soy “consumidora” de la marca. Compro en dicha empresa para hacer regalos al tratarse de ropa de moda masculina, también mi familia y amigos adquieren la ropa de dicha marca y he podido observar su constante avance, adaptándose a los cambios de la sociedad y mejorando día tras días. El objetivo del estudio es analizar a la empresa por completo y comprender la clave de su éxito y de su evolución tan rápida en el comercio textil.

El estudio estratégico de la empresa Álvaro Moreno, S.L. está dividido en cinco partes. En la primera parte describimos la empresa, la clasificamos según criterios económicos y según la forma jurídica de la empresa, también se mencionará la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que posee Álvaro Moreno, S.L. Todo ello obteniendo la información a través de la base de datos SABI y la página web de la marca.

En la segunda parte estudiaremos el diseño y la estructura organizativa de la empresa, en concreto estudiaremos la estructura y mecanismos de coordinación, los sistemas de flujos regulados, los parámetros de diseño, los factores de contingencia y las configuraciones estructurales. Todo ello empleando los conocimientos adquiridos en la asignatura Diseño y funcionamiento de la organización.

En la tercera parte realizaremos un análisis estratégico el cual está compuesto por el análisis externo, análisis interno y análisis DAFO. El análisis externo lo forma el entorno general (análisis PESTEL) y el entorno específico (cinco fuerzas competitivas de Porter). En el análisis interno se efectúa el análisis funcional de la empresa y el análisis de los recursos y capacidades. Y por último el análisis DAFO, el cual se realiza mediante las conclusiones obtenidas de los dos análisis anteriores.

En la cuarta parte se procederá a la elección de la estrategia para la empresa mediante la descomposición de la estrategia corporativa y la estrategia competitiva, siguiendo las recomendaciones de Guerras y Navas para realizar la correcta elección de la estrategia.

Para finalizar, la quinta parte, plantearemos las conclusiones obtenidas tras realizar el estudio estratégico de la empresa Álvaro Moreno, S.L.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Breve descripción de la empresa

El empresario, Álvaro Manuel Moreno Ojeda, y dueño de la famosa marca española de ropa masculina “Álvaro Moreno, S.L.”, empezó con 13 años a trabajar en la tienda de ropa que tenía su padre. Pero no fue hasta 2005 cuando decide abrir su propia tienda con su propia marca, la cual tendría con el paso de los años un éxito rotundo y en la que cada año va mejorando aún más. Actualmente, cuenta con 42 puntos de venta físicos ubicados por toda España (entre tiendas propias, 7 de ellas outlets, locales en centros comerciales y córneres en El Corte Inglés), y se estima incrementar este número al cierre del ejercicio.

Como se indica en su página web oficial (www.alvaromoreno.com): *“Álvaro Moreno, S.L. se funda en Osuna (Sevilla) en el año 2005 después de tres décadas de experiencia en el sector de la moda y el textil. A partir de ese año, la marca comienza su expansión por ciudades de su entorno hasta conseguir en la actualidad estar presente en un importante número de comunidades autónomas de España y en continuo crecimiento. Desde el 2016 y gracias a un acuerdo firmado con El Corte Inglés, Álvaro Moreno también está presente en los principales centros de El Corte Inglés de España”.*

2.2. Clasificación

Para clasificar la empresa Álvaro Moreno, tenemos que hacerlo en dos amplios criterios de clasificación. En el primer grupo se analizará según los criterios económicos y en el segundo grupo se analizará según la forma jurídica de la empresa.

2.2.1. Según criterios económicos

Dentro de este criterio se encuentra la clasificación según el tamaño de la organización, según el sector de actividad, según la finalidad que persiguen y según el ámbito de actuación.

➤ Según el tamaño de la organización

Para poder clasificar esta empresa textil masculina según su tamaño, necesitamos los valores de los criterios del número de trabajadores, del volumen de negocio y del balance general que se exponen en la tabla 1.

“Para que una empresa pueda ser clasificada en una categoría u otra, la Comisión establece que deberá cumplir el requisito del número de trabajadores necesariamente y, además, alguno de los otros dos criterios” (Hernández, 2014).

TABLA 1. Clasificación de las empresas según su tamaño

Tamaño	N.º trabajadores	Volumen de negocio (millones €)	Balance general (millones €)
Microempresa	0 - 9	Menos de 2	Menos de 2
Pequeña empresa	10 - 49	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
Mediana empresa	50 – 249	Entre 10 y 50	Entre 10 y 43
Gran empresa	Más de 249	Más de 50	Más de 43

Fuente: Hernández (2014).

Por lo tanto, en función de la tabla anterior, Álvaro Moreno se encuentra clasificada en el tamaño de mediana empresa, ya que a 28 de febrero de 2018 terminó con una cifra de 248 trabajadores, un volumen de negocio de 20.000.000 euros y un balance general de casi 10.000.000 euros.

Hay que mencionar que dicha empresa realiza sus cuentas anuales empezando el 1 de marzo y terminando a 28 de febrero del año siguiente, por lo que los últimos datos disponibles más recientes hasta la fecha son de 01/03/2017 – 28/02/2018.

➤ Según el sector de la actividad

La naturaleza económica de Álvaro Moreno es el sector terciario, en el que “*se agrupan todas las actividades que no pertenecen a los otros dos sectores económicos. El producto final de las actividades de este sector no es un bien tangible. Por eso, a este sector también se le denomina sector servicios (comercio, hostelería, transporte, etc.)*” (Hernández, 2014).

➤ Según el ámbito competitivo geográfico

El territorio de actuación de dicha marca opera a nivel nacional, por lo que se trata de una empresa nacional, dado que abastece la demanda únicamente en España, donde posee todos sus activos y empleados, cuya sede se encuentra en Osuna (Sevilla). No obstante, próximamente,

se espera operar fuera de España, empezando a abrir tiendas en Portugal, por lo que en un futuro próximo, Álvaro Moreno se clasificará como una empresa internacional.

2.2.2. Según criterios jurídicos

Dentro de este criterio se encuentra la clasificación según la propiedad del capital y según la forma jurídica que adopta la empresa, si es persona física o persona jurídica.

➤ Según la propiedad del capital

Álvaro moreno hace referencia a una empresa privada, debido a que el capital es propiedad de la propia empresa, y no de las Administraciones Públicas.

➤ Según la forma jurídica

Se trata de una empresa con personalidad jurídica, en concreto es una sociedad limitada unipersonal en la que se aporta como capital mínimo social la cantidad de 10.000 euros. Dichos datos son obtenidos a través de la base de datos SABI.

Al tratarse de una sociedad unipersonal, el empresario Álvaro Manuel Moreno Ojeda, es el único socio de dicha sociedad, y por tanto le corresponde el 100% de las participaciones sociales únicamente a él.

2.3. Propósitos de la organización: misión, visión y valores

Para conocer mejor la marca y la razón de su éxito, estudiaremos a continuación la visión, misión, objetivos estratégicos y valores como aparece en la figura 1.

FIGURA 1. La definición de la orientación futura de la empresa



Fuente: Adaptado de DESS et al. (2011:25).

2.3.1. La visión

*“La **visión** refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Es la herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo”* (Guerras y Navas, 2016).

La visión de dicha empresa queda reflejada en su página web: *“Para Álvaro Moreno, la moda para el hombre del siglo XXI es siempre un aspecto muy importante a tener en cuenta, ya que una buena imagen se relaciona directamente con el éxito. Seguir apostando en la inversión e innovación del diseño y calidad de sus productos. Seguir superándose constantemente como lo está haciendo día tras día y ser líder en el mercado textil de moda masculina en España, como marca andaluza”*.

2.3.2. La misión

*“La **misión** representa la razón de ser de una organización y respondería a la pregunta de por qué existe la empresa. Representa la declaración más general de la intención de la empresa en el entorno que se encuentra, definiendo su forma de actuar, sus valores, su ideología, lo que quiere ser y adónde quiere llegar. La declaración de la misión normalmente identifica el producto o el servicio, el nicho de mercado y/o la tecnología utilizada por la empresa”* (Hernández, 2014).

Así pues, llevándolo a la práctica, dicha marca indica en su página web la definición de misión de la siguiente manera: *“Álvaro Moreno se compromete con el hombre actual para garantizarle siempre la mejor imagen. Para ello, se encuentra en una constante búsqueda por la innovación y la creación de nuevos diseños. Todo ello acompañado de alta selección de calidades y materias primas, manteniendo la esencia y perfiles tradicionales del buen gusto de un vestir clásico”*.

2.3.3. Los objetivos estratégicos

*“El gran desfase existente entre el futuro deseado y la realidad actual de una empresa, hace que el esfuerzo necesario para conseguirlo pueda ser considerable. Para superar estos desfases y avanzar en sentido correcto, la organización debe desagregar la visión en objetivos intermedios y menos ambiciosos, llamados **objetivos estratégicos**.*

Los objetivos estratégicos responden a la pregunta ¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser? Para ello, tratan de establecer resultados concretos que se quieren conseguir a corto y medio plazo. Por tanto, su diseño hace operativa la consecución de la visión y proporciona a la empresa señales orientativas del camino que se va siguiendo” (Guerras y Navas, 2016).

Para la empresa textil masculina, sus objetivos estratégicos son: dar un salto al mercado internacional con la apertura en un futuro muy próximo de su primer punto de venta fuera de España, en Lisboa (Portugal). También, la política de expansión de la marca en el último año, prevé ampliar la apertura de tiendas en los próximos meses hasta el medio centenar y ampliar su sede logística, duplicando así el número de trabajadores.

“Actualmente toda la fabricación de su producción, que sí se diseña en Osuna, se subcontrata a fabricantes. Antes de dos años, la firma espera estar fabricando textil plano –camisas y pantalones– en su propia fábrica, que como el resto de la compañía estará en Osuna” (Diario de Sevilla, 2019).

2.3.4. Los valores

*“Los **valores** de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión. Éstas reflejan el camino que se quiere seguir, mientras que los valores recogen la forma en que se quiere recorrer dicho camino” (Guerras y Navas, 2016).*

En una entrevista realizada al empresario Álvaro Moreno por el periódico El Español (18 de noviembre de 2018), el periodista le pregunta qué valores tiene la marca, a lo que Álvaro responde: *“Nuestro principal valor es el de trabajar siempre pensando en nuestro cliente y darle lo mejor, para eso la calidad es un punto que no podemos perder nunca en la vida, porque es la base”.*

Además, la empresa textil Álvaro Moreno refuerza su compromiso social con la apertura de ‘Tiendas con Alma’ (Diario de Sevilla, 2019). Se trata de la inclusión al mercado laboral de jóvenes con síndrome de Down a sus tiendas.

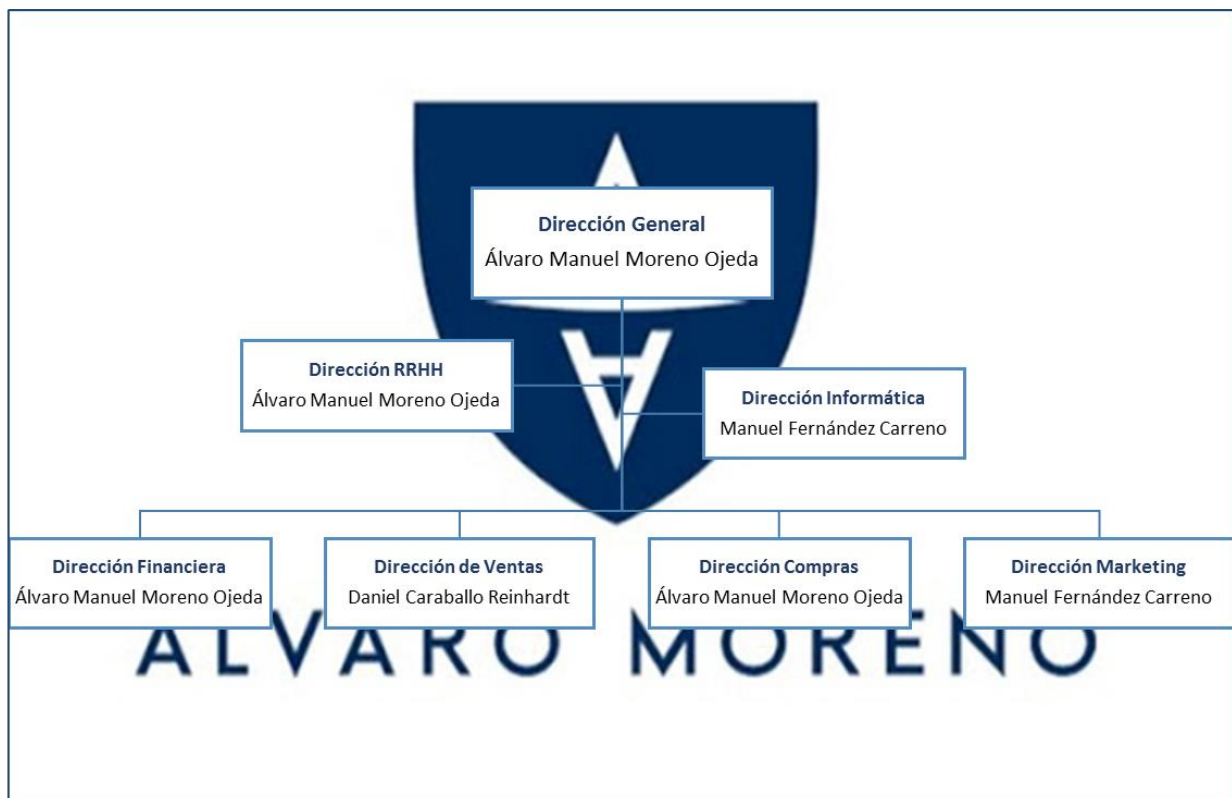
3. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

3.1. Estructura de la organización y mecanismos de coordinación

Como se puede apreciar en la figura 2, Álvaro Manuel Moreno Ojeda, dueño de la empresa, ejerce la mayor autoridad siguiendo una organización formal.

Según el <<Diccionario del español jurídico>> de la RAE, un **organigrama** “es la representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas”.

FIGURA 2. Organigrama de la empresa Álvaro Moreno, S.L.



Fuente: Elaboración propia.

Vemos que la empresa Álvaro Moreno tiene una agrupación en base a la actividad o funcional, dividida en departamentos donde cada uno tiene su director que coordina las actividades que engloban la empresa.

La **estructura organizacional** de Álvaro Moreno tiene mecanismos que explica la coordinación conjunta de su trabajo, es decir, “*define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades*” (Robbins, 2009).

En cuanto a los mecanismos de coordinación propuestos por Mintzberg (1984), podemos encontrar la **supervisión directa**, en el que por ejemplo el director general supervisa de manera formal al departamento de marketing. Y a su vez, los directores de cada uno de los departamentos coordinan los puestos de trabajo de su unidad organizativa.

Además, también identificamos la **adaptación mutua** mediante las comunicaciones informales entre todos sus empleados, por ejemplo el intercambio de turno entre dependientes. Esto puede generar ventajas, como que se agilice la comunicación, la facilidad de cooperación interdepartamental o la mejora del clima laboral. Sin embargo, también puede generar algunos inconvenientes, ya que se pueden anteponer los intereses personales a los de la organización, filtrarse información o anteponerse a los estándares formales.

Siguiendo con los mecanismos de coordinación, en la empresa también localizamos las siguientes normalizaciones: **normalización de procesos de trabajo**, con tareas programadas como por ejemplo reponer y mantener un orden en la tienda por parte de los dependientes; **normalización de resultados**, en el que la empresa gratifica a los empleados cuando alcanzan los objetivos propuestos; **normalización de habilidades**, con la cualificación específica de los trabajadores, como por ejemplo para el departamento de informática; **normalización de ideología**, la normativa de Álvaro Moreno impone a sus trabajadores valores y creencias, como por ejemplo la vestimenta de todos los dependientes debe ser la misma.

3.2. Sistema de flujos regulados

Esta empresa textil funciona como una red de flujos donde podemos encontrar en primer lugar el **flujo regulado de trabajo**, en el que los dependientes tienen que realizar el cierre de caja de la tienda todos los días al finalizar la jornada de trabajo.

El **flujo regulado de control** refleja la toma de decisiones que son tomadas por el director general (ápice estratégico) pasando por las distintas áreas hasta llegar a los operarios (el núcleo de operaciones). A su vez, los trabajadores transmiten quejas siguiendo un orden ascendente

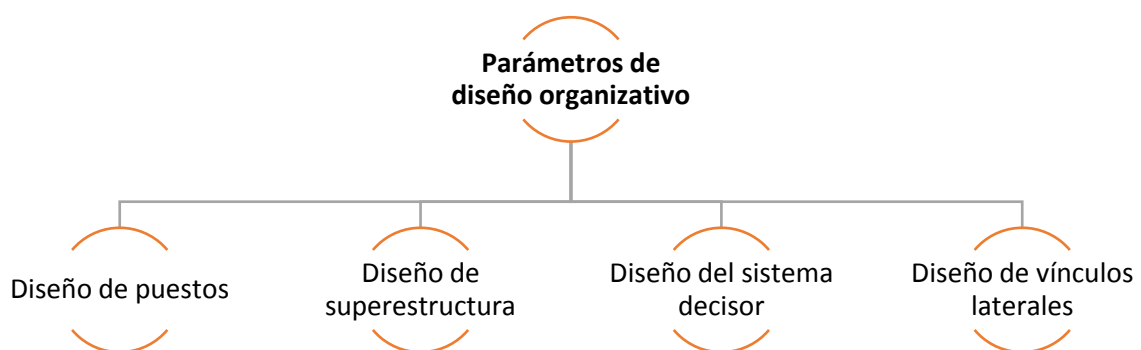
hasta alcanzar la dirección, donde son atendidas; es lo que se conoce como feed-back del trabajo.

En el **flujo regulado de información de staff**, la empresa Álvaro Moreno está bastante informatizada y posee una página web para sus compras online (www.alvaromoreno.com), la cual requiere de informáticos encargados de garantizar su funcionamiento. Estos conforman el staff de apoyo con el cual se lleva a cabo un traspaso de información. Un ejemplo de dicho flujo, es cuando surge un problema en la página web y se contacta con el personal responsable para su rápida reparación.

3.3. Los parámetros de diseño organizativo

En este apartado vamos a profundizar dentro de los cuatro parámetros de diseño organizativo que puede presentar la empresa Álvaro Moreno para poder rediseñar su organización formal, guiándonos a través de la figura 3.

FIGURA 3. Los parámetros de diseño organizativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1984).

3.3.1. Diseño de puestos

En el diseño de puestos se observan la especialización vertical y horizontal, formalización, preparación y adoctrinamiento como parámetros.

Según Mintzberg (1984), “la **especialización horizontal** es el número de tareas que contiene un puesto, derivado de la división ejecutiva del trabajo para aumentar la eficiencia del mismo. Cuantas menos tareas distintas tenga un puesto, más especializado estará horizontalmente”.

Un ejemplo de ello es cuando un dependiente realiza actividades rutinarias en tienda, obteniendo así una alta especialización horizontal.

Por su parte siguiendo al mismo autor, la **especialización vertical** “es el grado de control que el individuo tiene sobre el trabajo ejecutado: A menor control (decisión) sobre las tareas, mayor especialización vertical del puesto”. En la empresa, se puede observar una alta especialización vertical del personal operativo y en sentido contrario, se trataría de los puestos directivos (tabla 2).

TABLA 2. Grado de especialización horizontal y vertical

		ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL	
		Mucha	Poca
ESPECIALIZACIÓN VERTICAL	Mucha	Dependiente	Jefe de marketing
	Poca	Informático	Dirección Ventas

Fuente: Elaboración propia.

Pasando al siguiente parámetro, “la **formalización** es el proceso por el que la organización normaliza los procesos de trabajo de la organización, limitando la libertad de acción de quien tiene que desempeñar un puesto” (Mintzberg, 1984). En esta empresa el grado de formalización, va disminuyendo conforme ascendemos por la línea de mando hasta llegar al ápice estratégico. Debido al tamaño de esta organización, tiene una mayor formalización, por lo que se trata de una empresa burocrática, la cual hace a esta más eficaz optimizando el orden y la precisión.

“La **preparación** es el proceso por el que se adquieren las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto, bien dentro del puesto o fuera de él” (Mintzberg, 1984). Esta es más importante cuando el trabajo es más complejo y requiere habilidades difíciles.

Álvaro Moreno, S.L.U. está comprometido con el objetivo de contar con los mejores profesionales y que éstos pueden desarrollar plenamente planes de carrera y formación. Asimismo, la compañía mantiene un fuerte compromiso para la formación continua de todos los empleados, para garantizar un elevado nivel de servicio y los más altos estándares de seguridad.

*“El **adoctrinamiento** es el proceso por el cuál las organizaciones socializan formalmente a sus miembros, mediante la interiorización de la cultura empresarial” (Mintzberg, 1984). A continuación reflejamos ejemplos de adoctrinamiento sacados de la página web de la marca. Estos dos ejemplos no solo requieren un compromiso o lealtad de los trabajadores con los clientes sino también con la propia empresa:*

 *Protección de Datos: De acuerdo con lo establecido en la legislación vigente en materia de protección de datos de carácter personal, "Álvaro Moreno SLU" informa al usuario de la existencia de un fichero de datos de carácter personal que contiene los datos que los usuarios introducen en el sitio. "Álvaro Moreno SLU" es responsable del fichero.*

 *Política de privacidad: "Álvaro Moreno SLU" se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto con respecto a los datos de carácter personal y al deber de tratarlos con confidencialidad. A estos efectos adoptará las medidas de seguridad razonables previstas por la ley para evitar su alteración, pérdida o acceso no autorizado.*

3.3.2. Diseño de la superestructura

El primer proceso de diseño de la organización es conocer las necesidades globales de Álvaro Moreno. El mayor objetivo de ésta es ofrecer prendas de vestir de caballero de buena calidad al mejor precio.

El siguiente punto sería identificar las tareas básicas a realizar y agrupar dichas tareas en puestos según el grado de especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento. Debido a esto, el organigrama se divide en departamentos centrados en su especialidad para abarcar la realización de las tareas con la máxima profesionalidad y perfección posible.

El proceso finaliza con la construcción de la superestructura, determinando cuántos y de qué tipo son los puestos que deben agruparse en cada departamento. Álvaro Moreno se agrupa por funciones en base a la actividad y dichas actividades se basan en funciones típicas como son el departamento de marketing, de recursos humanos, de ventas, etc.

En lo que se refiere al ámbito de control, *“número de subordinados que puede dirigir y controlar eficientemente un supervisor”* Mintzberg (1984), en dicha organización podemos ver que es una estructura alta, ya que hay muchos niveles de intervención de gestión entre los altos

directivos de la empresa y los directivos de orden bajo. Además, hay mucha descentralización y unidades organizativas. De este modo, los directivos tienen más control y supervisión estrecha sobre los trabajadores; esta estructura facilita una mayor comunicación entre jefes y subordinados.

3.3.3. Diseño del sistema decisor

Álvaro Moreno cuenta con una **descentralización vertical**, que se refiere a la dispersión del poder para decidir desde el ápice estratégico hasta la línea media. Dentro de la descentralización vertical es selectiva, porque los directivos del ápice estratégico seleccionarán a personas concretas de diferentes niveles para tomar decisiones o para un objetivo concreto, relacionada con las constelaciones de trabajo agrupadas por su función.

Además, existe cierta **descentralización horizontal**, ya que el poder de decisión fluye desde los jefes de departamentos pertenecientes a la línea media, hacia el director de recursos humanos que se ubica en la tecnoestructura y la dirección de informática correspondientes al staff.

3.3.4. Diseño de vínculos laterales

Una vez analizado los apartados anteriores, el diseño organizativo de esta empresa requiere vínculos laterales adicionales a los vínculos verticales. Con los dispositivos se coordinan los distintos departamentos mediante la adaptación mutua que se divide en puestos de enlace, grupos interunidades, directivos integradores y estructuras matriciales, de este último carece la empresa.

Se dan **puestos de enlace** cuando facilitan la transmisión de información entre los distintos departamentos. Pueden surgir **grupos interunidades** para formar un grupo de trabajo temporal en el caso de que se surja una huelga. También existe un comité permanente con reuniones periódicas para el control de calidad de las prendas. En cuanto a los **directivos integradores** se desarrolla cuando el jefe de marketing supervisa el trabajo del departamento de ventas para mejorar la calidad del servicio prestado en tiendas y en su página web.

3.4. Factores de contingencia

En este apartado vamos a ver los factores de contingencia de Álvaro Moreno, que son las características propias que determinan su diseño y su estructura organizativa.

3.4.1. Edad y tamaño

La organización existe desde 2005. En 15 años han conseguido poco a poco la formalización de su comportamiento, estableciendo procedimientos y rutinas en todas ellas.

El tamaño de la estructura de Álvaro Moreno es de empresa mediana y cada día creciendo más, lo que provoca mayor complejidad, mayor ámbito de control de los directivos, mayor formalización y una mayor descentralización en la toma de decisiones.

3.4.2. El sistema técnico

El sistema técnico que se emplea es el **sistema actual** porque la empresa cuenta con los conocimientos, sistemas técnicos y procesos de trabajo necesarios para llevar a cabo el producto y el servicio que ofrece. Por ejemplo, comprar o visualizar las prendas de ropa el cual se puede hacer vía online sin salir de casa.

En cuanto al **proceso productivo**, actualmente, Álvaro Moreno no cuenta con dicho proceso, ya que ellos no fabrican las prendas de ropa sino que subcontratan a fabricantes.

3.4.3. El entorno

Álvaro Moreno es un sistema abierto en continua interacción con su entorno. Una de las variables que influye en el entorno es la **complejidad**, sin embargo, existen pocos factores o elementos del entorno que puedan afectar a la empresa, por lo que la variable complejidad es simple.

Otra variable es el **dinamismo** de la empresa. El entorno permanece en constante variación, por lo que es dinámico. Se puede observar en el constante cambio de ropa en cada temporada y las ofertas que promocionan según la época del año como son las rebajas.

También existe una variable llamada **diversidad de mercados**, que se refiere a la cantidad de clientes, productos o zonas geográficas con los que se relaciona la empresa, por lo que Álvaro Moreno es una empresa integradora. Su ropa se dirige a un número reducido de clientes, es decir, solo al género masculino a partir de los 3 años de edad. En lo que se refiere a la diversidad de productos, en este caso la empresa ofrece una gran variedad: cazadoras, americanas, camisas, trajes, chalecos, chaqués, pantalones, bermudas, jerseys, sudaderas, polos, camisetas, bañadores, zapatos y accesorios como gafas de sol, calcetines, ropa interior, corbatas, tirantes,

pañuelos y perfumes. Y en cuanto a las zonas geográficas, la empresa textil ofrece sus productos por varias provincias de España, pero no fuera de ella.

Por último, dentro del entorno encontramos la variable **hostilidad**. Álvaro Moreno se encuentra en un entorno munificente, debido a las variables anteriores al ser simple, dinámica e integrada.

3.4.4. El poder

Como se ha hablado anteriormente, en la empresa predomina la descentralización de modo que existe un menor control externo. Álvaro Manuel Moreno Ojeda es el único administrador y por lo tanto el único que tiene el poder en la empresa, dado que no existen accionistas. Sin embargo, el dueño de la empresa textil toma las decisiones con los demás directivos de la empresa, pero siempre teniendo esta la última palabra.

3.5. Configuraciones estructurales

Como conclusión, Álvaro Moreno tiene una estructura simple. Su principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa por parte de los directivos y la adaptación mutua por parte del núcleo de operaciones. Los factores de contingencia son entornos sencillos pero dinámicos y el poder recae en el ápice estratégico.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Análisis externo

En este apartado vamos a analizar todas las actividades enfocadas a determinar las amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno. Según Mintzberg (1984): *“El entorno está formado por todos aquellos factores que, siendo externos a una empresa, influyen o pueden llegar a influir sobre sus decisiones y resultados. En el análisis del entorno se suelen distinguir dos niveles: el entorno general o genérico y el específico”* (Figura 4).

FIGURA 4. Entorno general y entorno específico



Fuente: Hernández (2014).

4.1.1. Entorno genérico: PESTEL

El **entorno general** *“se refiere al ámbito externo que rodea a la empresa y se percibe desde una perspectiva genérica. Es el conjunto de variables que afectan a todas las empresas de una sociedad dada, englobando a todos los elementos que lo componen”* (Hernández, 2014).

Para el análisis del entorno general vamos a emplear la técnica del **perfil estratégico del entorno**, que se trata de *“una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general. La elaboración de este perfil consta de dos fases. En la primera, se elabora una lista de variables o factores clave que se suelen agrupar en dimensiones. En la segunda, se trata de valorar el impacto que dichas variables tienen en la actuación de la empresa de manera que se puedan identificar las principales oportunidades y amenazas”* (Guerras y Navas, 2016).

En la primera fase vamos a emplear la técnica del <<Análisis PESTEL>>, haciendo referencia a las distintas variables a tener en cuenta dentro de las seis dimensiones, que son: política, económica, sociocultural, tecnológica, medioambiental y legal.

Debido al gran impacto global que ha generado la pandemia que estamos sufriendo a causa de un virus llamado Coronavirus o COVID-19, tenemos que hacer mención de ello en las siguientes variables.

- a) **Dimensión Política:** son aquellos factores que hacen referencia al grado de intervención por parte del gobierno en la economía para establecer las pautas en las que se desarrollan las empresas. Hablaremos sobre la estabilidad política y del gobierno; y el estado de alarma causado por la pandemia.

Estado de Alarma

El COVID-19 es un virus que se detectó en China en diciembre de 2019 y en España el 31 de enero de 2020. La Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoció como una pandemia global el 11 de marzo de 2020.

En la página oficial del Gobierno de España informaron sobre este asunto: *“El Gobierno aprobó el 14 de marzo de 2020 declarar el Estado de Alarma en todo el territorio español para afrontar la situación de emergencia sanitaria provocada por el COVID-19. Durante el periodo establecido:*

- *La circulación deberá realizarse individualmente y se limitará a actividades de primera necesidad o desplazamientos al lugar de trabajo.*
- *El transporte de viajeros reducirá su oferta.*
- *El suministro de alimentos y el abastecimiento de productos necesarios para la salud pública quedará garantizado.*
- *Hostelería y restauración podrán prestar exclusivamente servicio a domicilio y los locales donde se realicen actividades culturales, artísticas, deportivas y similares deberán suspender su apertura.*
- *Se priorizará el trabajo a distancia.*
- *Se suspenderá la actividad escolar presencial en favor de actividades educativas online.*

- *El ministro de Sanidad tendrá bajo sus órdenes directas a las autoridades civiles de las Administraciones Públicas de todo el país, en particular las sanitarias”.*

El estado de alarma y dichas medidas tienen como objetivo proteger la salud de la ciudadanía, contener la progresión de la enfermedad y reforzar el sistema de salud pública.

Estabilidad del Gobierno

Desde el año 2018, Pedro Sánchez Pérez-Castejón es el presidente del Gobierno de España. Actualmente, el Gobierno está tambaleándose debido a la situación tan crítica por la que estamos pasando a causa del COVID-19. Han tenido que tomar numerosas decisiones en un limitado margen de tiempo debido a que el virus se fue extendiendo por todo el país en pocos días.

Cabe destacar que el Gobierno de Sánchez se tendrá que enfrentar a numerosas demandas por parte de las familias de personas fallecidas por el virus debido a su mala gestión de la situación frente a la pandemia, ya que podrían haber actuado con antelación evitando así la propagación del virus y, por lo tanto, el fallecimiento de más de 28.000 personas en España.

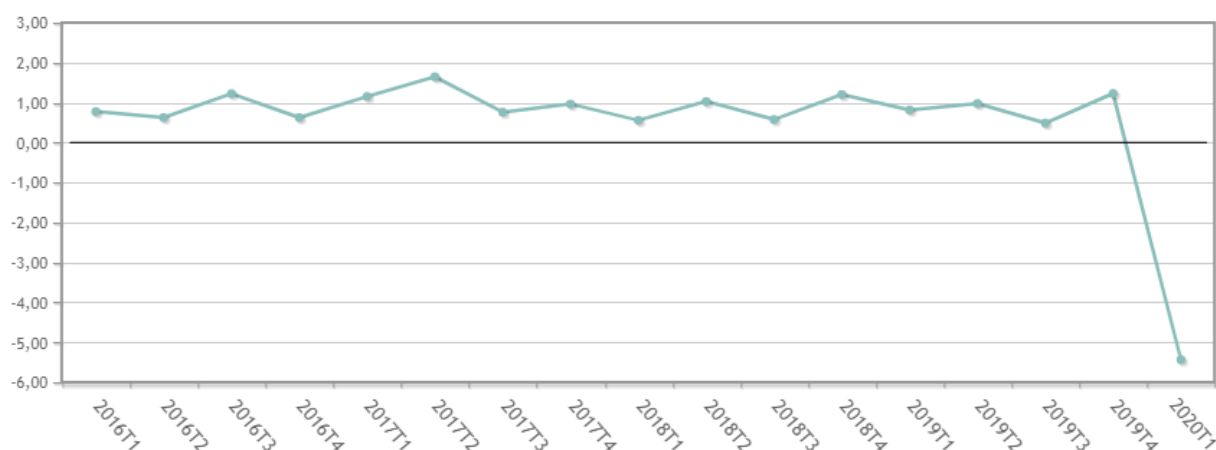
Es un trance que llegó sin previo aviso y ha provocado una gran crisis en el país y en todo el mundo. Por todo esto, se puede decir que la estabilidad del Gobierno no está pasando por su mejor momento y tendremos que esperar a que pase dicha situación para comprender realmente a lo que nos hemos enfrentado desde febrero.

- b) **Dimensión Económica:** en ella se recogen los principales indicadores económicos como la evolución del PIB, la tasa de desempleo o la evolución del IPC.

Producto Interior Bruto (PIB)

El PIB es el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en un país, durante un período determinado. Lo analizaremos por trimestres y los datos que aparecen en el gráfico 1 tienen un ajuste de estacionalidad, esto permitirá trabajar con valores más precisos.

GRÁFICO 1. Producto Interior Bruto, 2016-2020 (porcentajes)



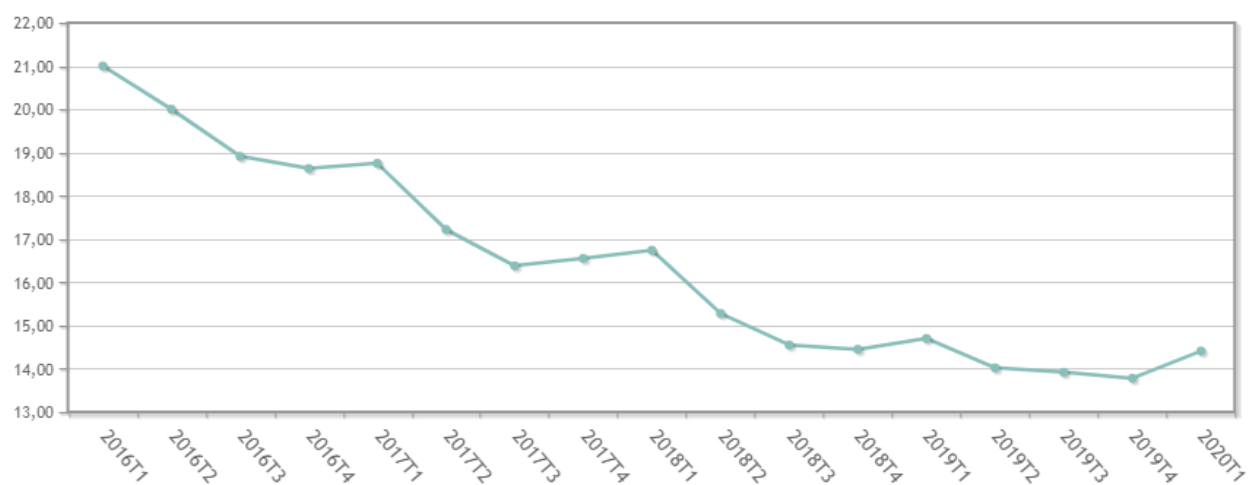
Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Debido al impacto de la crisis causada por el coronavirus, el PIB se desplomó un -5,2% en el primer trimestre de 2020. Esto supone la mayor caída trimestral registrada en la historia del Instituto Nacional de Estadística (INE) desde los años 70. Antes de este terrible suceso, la mayor caída trimestral del PIB era la causada por la crisis de 2008 con un -2,6%.

Tasa de paro

Analizamos dicha tasa por trimestres dentro de los años 2016, 2017, 2018, 2019 y primer trimestre de 2020, obteniendo los siguientes datos del Instituto Nacional de Estadística (Gráfico 2).

GRÁFICO 2. Tasa de paro en España, 2016-2020 (porcentajes)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

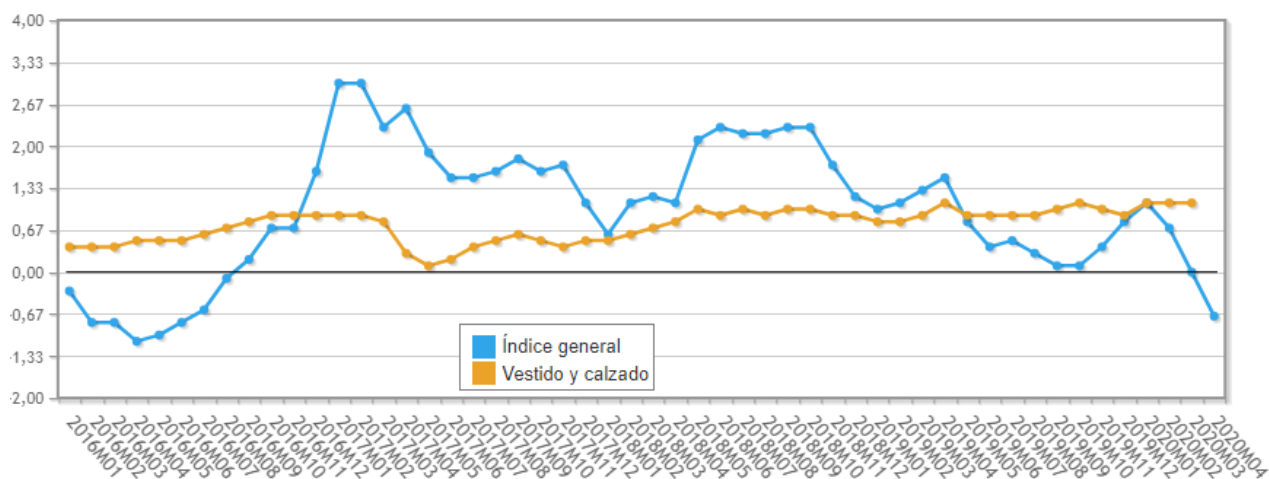
Como se puede observar en el gráfico 2, la tasa de paro ha ido descendiendo considerablemente tras la crisis económica sufrida durante los años anteriores, de un 21% a comienzos de 2016 a un 14% a finales de 2019. Cabe destacar que todos los primeros trimestres de cada año hay un ligero repunte de parados pero en el trimestre de 2020 destaca aún más debido al virus que ha acechado al mundo entero.

Debido a este hecho, el tamaño muestral de las entrevistas realizadas en marzo ha sido inferior en comparación con otros trimestres como consecuencia de la declaración del estado de alarma, por lo que incluso podría ser mayor la tasa de paro teniendo también en cuenta que la mayoría de empresas han realizado Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTES).

Índice de Precios de Consumo (IPC)

Es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población española. Vemos a continuación en el gráfico 3 el IPC en general y el IPC del grupo de vestido y calzado mensual pero en variación interanual.

GRÁFICO 3. Índice de Precios de Consumo (IPC) en general y de vestido y calzado, variación interanual, 2016-2020 (porcentajes)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Según la nota de prensa publicada el 30 de abril de 2020 por el INE: *“La declaración del estado de alarma ha provocado una situación inédita en la producción del IPC del mes de abril, ya que es la primera vez que una parte considerable de los bienes y servicios de consumo no están disponibles para su adquisición, o solo lo están a través de la web. A*

esto hay que añadir que la recogida de los precios se ha tenido que realizar íntegramente por métodos telemáticos.

El IPC general subió un 0,3% en abril en relación al mes anterior y recortó siete décimas su tasa interanual, hasta el -0,7%, lo que llevó a este indicador a entrar en tasas negativas por primera vez desde agosto de 2016”.

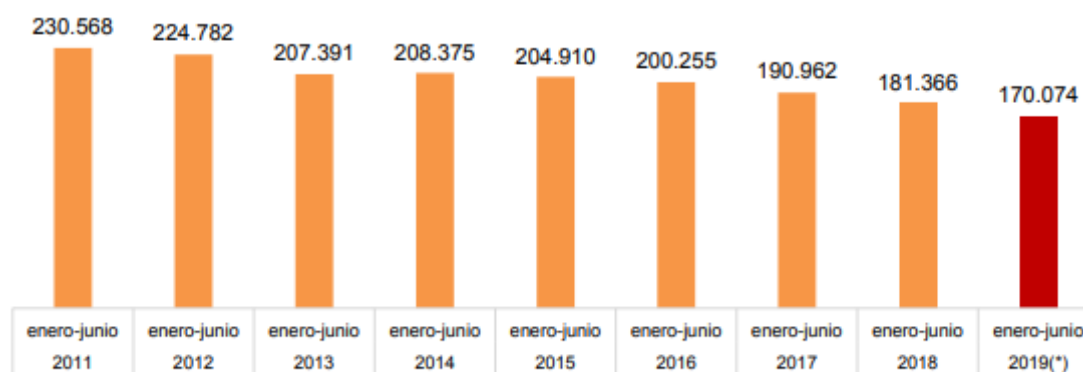
El IPC del grupo de vestido y calzado varió un 4,39% con respecto al mes anterior. En variación interanual, cambió un 1,1%.

- c) **Dimensión Sociocultural:** en ella se incluyen indicadores sociológicos, culturales o demográficos. En este caso, hablaremos de la tasa de natalidad, tasa de mortalidad, la esperanza de vida, la pirámide de edad, el nivel educativo o la evolución de la sociedad actual. Y todo ello alterado considerablemente los valores de dichos indicadores debido al COVID-19.

Tasa de natalidad

Según la nota de prensa publicada el 11 de diciembre de 2019 por el INE, informa que “*el número de nacimientos se redujo un 6,2% en el primer semestre de 2019 y el de defunciones disminuyó un 5,4%. El crecimiento vegetativo de la población (la diferencia entre nacimientos y defunciones) presentó un saldo negativo de 45.404 personas durante la primera mitad del año*”.

GRÁFICO 4. Número de nacimientos durante el primer semestre de cada año



(*) Datos provisionales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

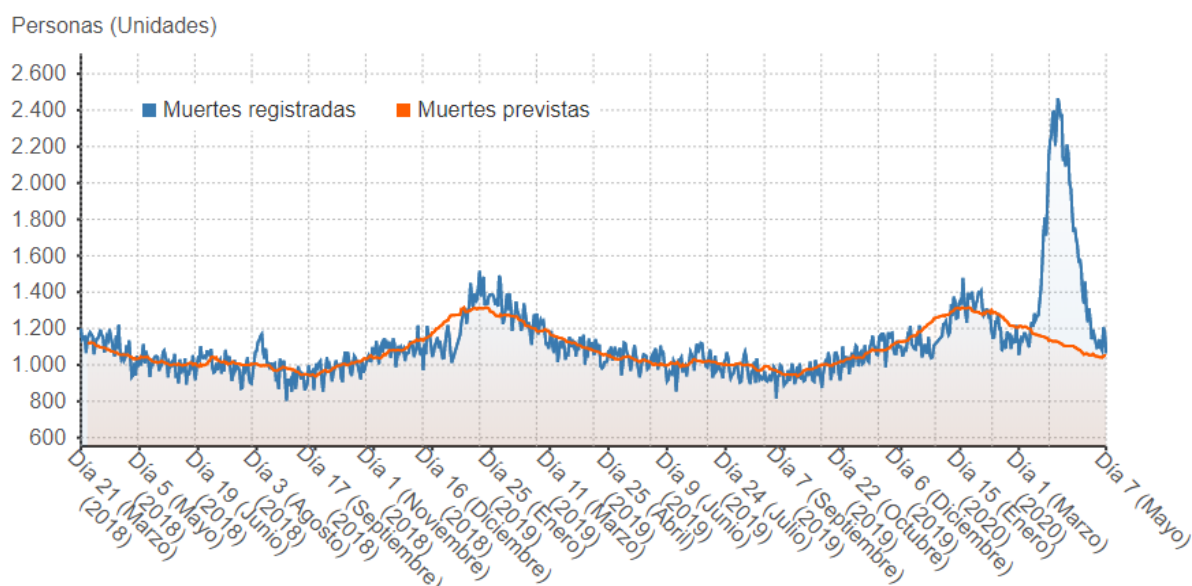
Como aparece en el gráfico 4, en la primera mitad de 2019 se registraron 170.074 nacimientos, un 6,2% menos que en el mismo periodo del año anterior. El número de nacimientos en el primer semestre continúa así con la tendencia a la baja de los últimos años, sólo interrumpida en 2014.

Tasa de mortalidad

Casi 100.000 personas han muerto por cualquier causa en España entre marzo y abril de 2020; 31.617 más que en 2019 (un 47% más). Se tratan de datos provisionales debido a los retrasos que sufren los registros por la pandemia del virus. De esos datos, 27.104 se corresponden con los fallecidos por coronavirus a fecha 14 de mayo de 2020, según cifras aportadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

A continuación, en el gráfico 5, vemos la evolución de defunciones desde marzo de 2018 hasta mayo de 2020. Los datos son obtenidos gracias al Sistema de Monitorización de la Mortalidad diaria (MoMo) en España llevado a cabo por el Instituto de Salud Carlos III (ISCIH).

GRÁFICO 5. Evolución de la mortalidad en España, 2018-2020



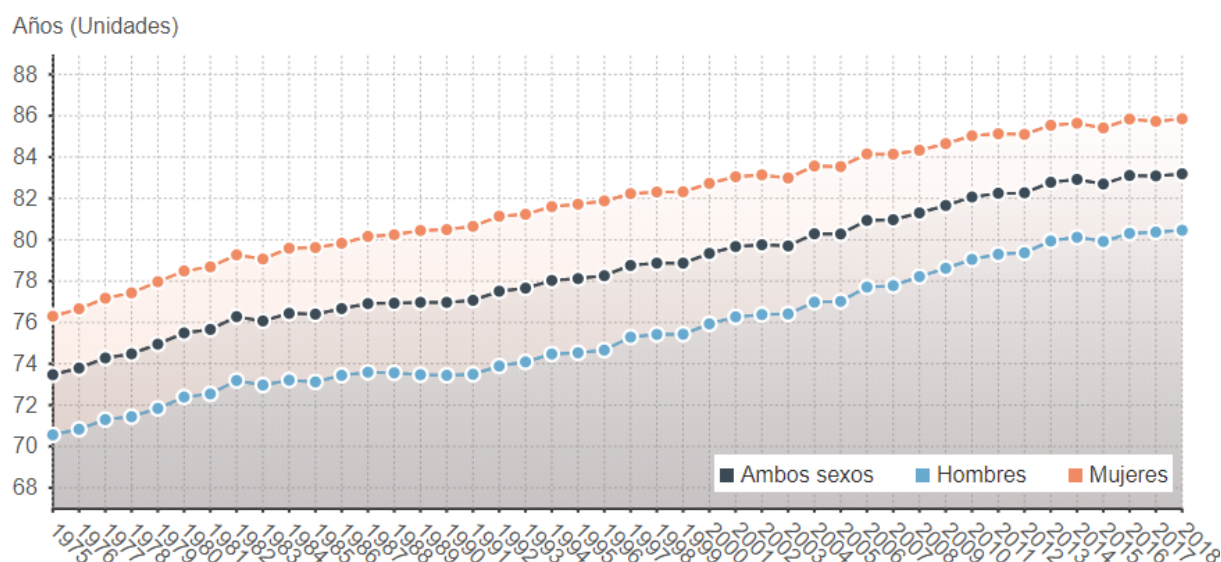
Fuente: Instituto de Salud Carlos III (ISCIH) (2020).

En el gráfico anterior, muestra la diferencia entre la mortalidad registrada desde 2018 y la que se estimaba por modelos matemáticos para 2020. El último pico muestra la dimensión provocada por la pandemia del coronavirus.

Esperanza de vida

En 2018 la esperanza de vida de los españoles llegó a los 83,9 años, es decir, se elevó en casi 10 años desde 1975 hasta 2018 como podemos ver en el gráfico 6. Estableciendo como dato provisional en 85,9 años la esperanza de vida en la mujeres y 80,5 años en los hombres, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

GRÁFICO 6. Esperanza de vida de los españoles, 1975-2018

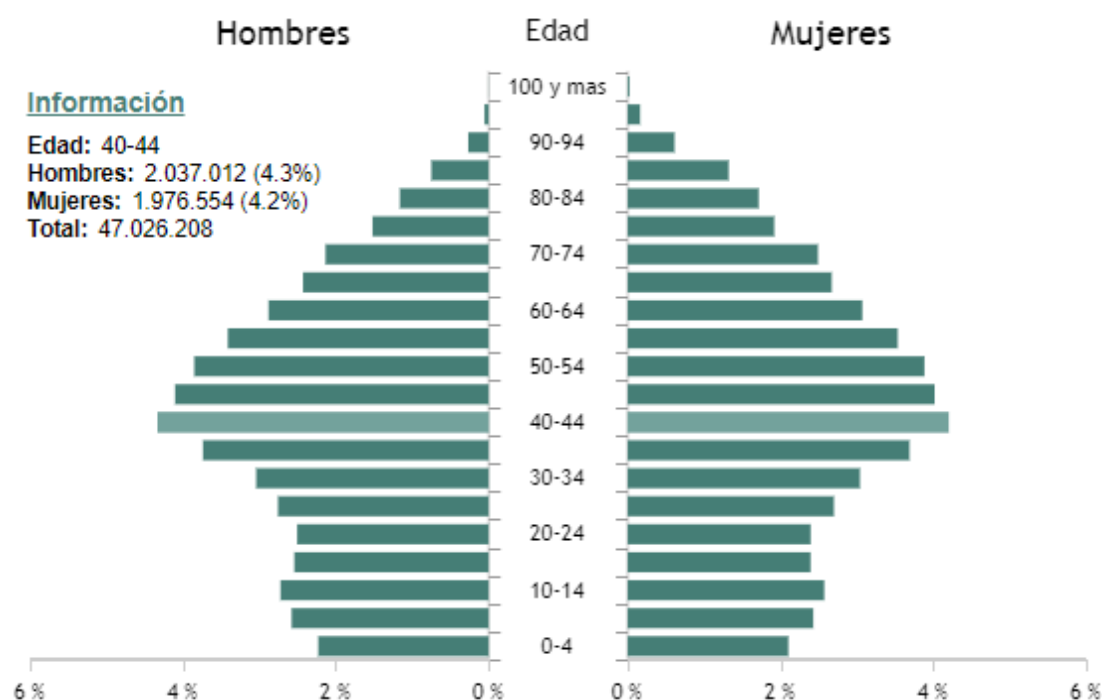


Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Epdata.

Pirámide de edad

Según la última nota de prensa publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en enero de 2020: “el total de personas inscritas en el Padrón Continuo en España a 1 de enero de 2020 es de 47.431.256 habitantes, según el Avance de la Estadística del Padrón Continuo. Esta cifra supone un aumento de 405.048 personas (un 0,9%) respecto a los datos a 1 de enero de 2019. De este total, 42.008.058 tienen nacionalidad española (el 88,6%) y 5.423.198 extranjera (el 11,4%)”. A continuación, en el gráfico 7 vemos visualmente la distribución de la población en edades del año 2019.

GRÁFICO 7. Pirámide de la población empadronada en España, a 01 de enero de 2019



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Nivel de educación

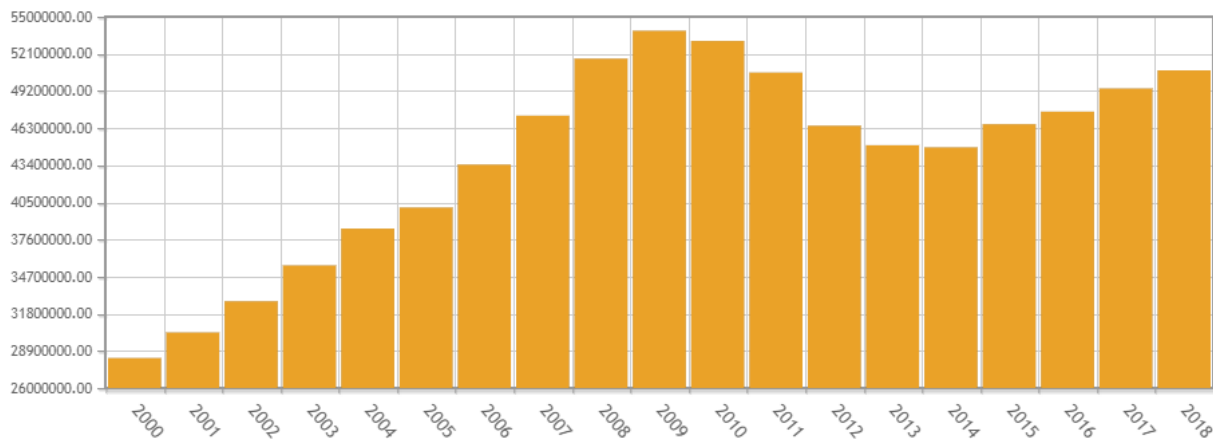
Según los resultados del último informe PISA, el sistema de evaluación internacional a estudiantes de 15 años realizado en 72 países, los alumnos españoles de 15 años han bajado 4,5 puntos en Matemáticas y 9,5 puntos en Ciencias en las pruebas realizadas en el 2018 con respecto a las del 2015, y se han vuelto a situar por debajo de la media de la OCDE en el primer estudio tras implantarse la LOMCE en cuarto de la ESO.

Según el periódico Expansión (3 de diciembre de 2019), “*En cuanto a la equidad y el nivel socioeconómico de los países estudiados, la OCDE concluye que los directores de los colegios en España son los que de promedio más declaran "haber tenido reducciones de personal y material". Una situación que ha afectado más a los colegios con desventajas.*

Lo han declarado el 49% de los directores de centros con desventaja socioeconómica, frente al 34% de la media de la OCDE. Además, el 18% de los profesores españoles de centros con más desventajas tienen menos de cinco años de experiencia profesional, frente al 17% en los de condiciones ventajosas”.

En cuanto al gasto público en educación (gráfico 8), en el 2018 el gasto total fue de 50.807,1 millones de euros, 2,9% más que en 2017.

GRÁFICO 8. Gasto Público en Educación en España, 2002-2018



Fuente: Ministerio de Educación y Formación Profesional.

Evolución de la sociedad

Según informes ofrecidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 14 de mayo de 2020, se han registrado más de 4.3 millones de casos de coronavirus en 214 países y territorios en el mundo, con más de 295.000 muertes y más de 1.7 millones de casos de personas recuperadas. Dentro de los cinco primeros países con mayor número de infectados y fallecidos se encuentra España.

Este suceso ha generado cambios muy bruscos en la sociedad. El 13 de marzo de 2020 se declaró el estado de alarma en España, ocasionando incertidumbre en la sociedad. Todos los ciudadanos confinados en sus hogares para evitar la propagación del virus y dificultando así la socialización entre ellos. El Gobierno de España estableció 4 fases para una desescalada gradual y llegar a una nueva normalidad.

Todas estas medidas llevadas a cabo han generado un cambio muy brusco en la sociedad y en la forma de relacionarse por el miedo a contraer el virus. Por lo tanto, podemos decir que la pandemia de COVID-19 podría traer como consecuencia la adopción de cambios en los comportamientos sociales.

- d) **Dimensión Tecnológica:** representa el empleo de la ciencia y la tecnología en el campo de la producción o de nuevos productos. Podemos hablar de aspectos como la evolución del gasto público de España en I+D o la evolución de la tecnología y la ciencia.

Evolución del gasto público en I+D

Según la nota de prensa publicada el 27 de noviembre de 2019 por el Instituto Nacional de Estadística (INE): “*El gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) interna ascendió a 14.946 millones de euros en 2018, lo que supuso un aumento del 6,3% respecto al año anterior. Dicho gasto representó el 1,24% del Producto Interior Bruto (PIB), frente al 1,21% del año 2017*” como podemos observar en el gráfico 9.

GRÁFICO 9. **Evolución del gasto en I+D en España, 2008-2018** (millones de euros)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Evolución de la tecnología y la ciencia

A raíz de lo sucedido en estos últimos meses, la ciencia y la tecnología han evolucionado a pasos agigantados para vencer al virus. Por ejemplo, los conocimientos científicos derivados de estudios de cáncer de sangre e inmunología están siendo de gran utilidad para hacer frente a la pandemia por COVID-19.

En la nota de prensa publicada el 6 de abril de 2020 por AMETIC (Asociación Multisectorial de Empresas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones) informa que: “*Gracias a la colaboración público – privada, AMETIC y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, han conseguido aumentar la producción de respiradores para combatir el COVID -19, a través de dos fábricas homologadas en España de las empresas Hersill y Temel*”.

Los respiradores artificiales son uno de los recursos esenciales que más están escaseando en la sanidad española y que muchos hospitales están demandando para poder combatir al COVID-19.

- e) **Dimensión Ecológica:** en esta última dimensión se incluye todos los factores medioambientales que puedan afectar al resultado de la empresa como el cambio climático o la contaminación por parte de la industria textil.

Cambio climático

Según el estudio realizado por Epdata (2020): *“El mes de enero de 2020 ha sido el más cálido en la Tierra, tanto en la superficie terrestre como en los océanos, desde que hay registros, que comenzaron a realizarse en 1880, según la National Oceanic and Atmosphere Administration de Estados Unidos que señala que la desviación de la temperatura media mundial fue la más alta en 141 años”*.

España se encuentra entre los 25 países del mundo con más emisiones de CO₂ procedentes de combustibles fósiles. La industria manufacturera española concentró el 23,9% del total de emisiones de gases de efecto invernadero en 2018, mientras que los hogares emitieron un 21,0% del total y el suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire acondicionado y agua un 20,9%.

Por otra parte, en esta dimensión ha de mencionarse nuevamente al COVID-19. Y es que debido al estado de alarma, el mundo entero se paralizó, cerrando la gran mayoría de empresas (dejando abiertas solo las de primera necesidad) y la no circulación del transporte han supuesto una disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero y de la contaminación atmosférica en las ciudades.

Contaminación de las industrias textiles

La industria textil es la segunda más contaminante del mundo después de la petrolera. Produce el 20% de las aguas residuales y el 10% de las emisiones de carbono en el mundo, además de usar sustancias químicas tóxicas y generar grandes cantidades de desechos y materiales no biodegradables. Todo esto se suma a que compramos un 80% más de ropa que hace una década.

Según un estudio realizado por Greenpeace, en el que relata el gran impacto que tiene la fabricación de ropa sobre el medioambiente, encontraron sustancias químicas vertidas en aguas residuales procedentes de fabricantes textiles de China.

- f) **Dimensión Legal:** en ella se incluyen todos los factores administrativos, legales y reguladores en los que debe operar la empresa; como pueden ser la legislación comercial y la legislación laboral y sus nuevos decretos a raíz del COVID-19.

Legislación comercial

Este apartado aborda todo lo relacionado al comercio como es el caso de Álvaro Moreno:

- ✚ La oferta es toda aquella promoción de ventas, recogida especialmente en la Ley 7/1996, que se realiza a precio inferior o en condiciones más favorables que las habituales.
- ✚ En la Ley 47/2002, que modificó la Ley 7/1996, es donde más se ha desarrollado lo relativo a las ventas a distancia y la protección de los consumidores en esta especial modalidad de ventas, a los efectos de la transposición de la Directiva 97/7 CE, relativa a la protección de los consumidores en materia de contratos a distancia.

A continuación, se detallan algunas de las legislaciones en cuanto al comercio se refiere originadas durante el estado de alarma:

- ✚ En este decreto informa de la suspensión de la actividad comercial en el artículo 10: Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.
- ✚ En él se informa de la transición a una nueva normalidad pudiéndose abrir los comercios pero con ciertos requisitos: Orden SND/388/2020, de 3 de mayo, por la que se establecen las condiciones para la apertura al público de determinados comercios y servicios, y la apertura de archivos, así como para la práctica del deporte profesional y federado.

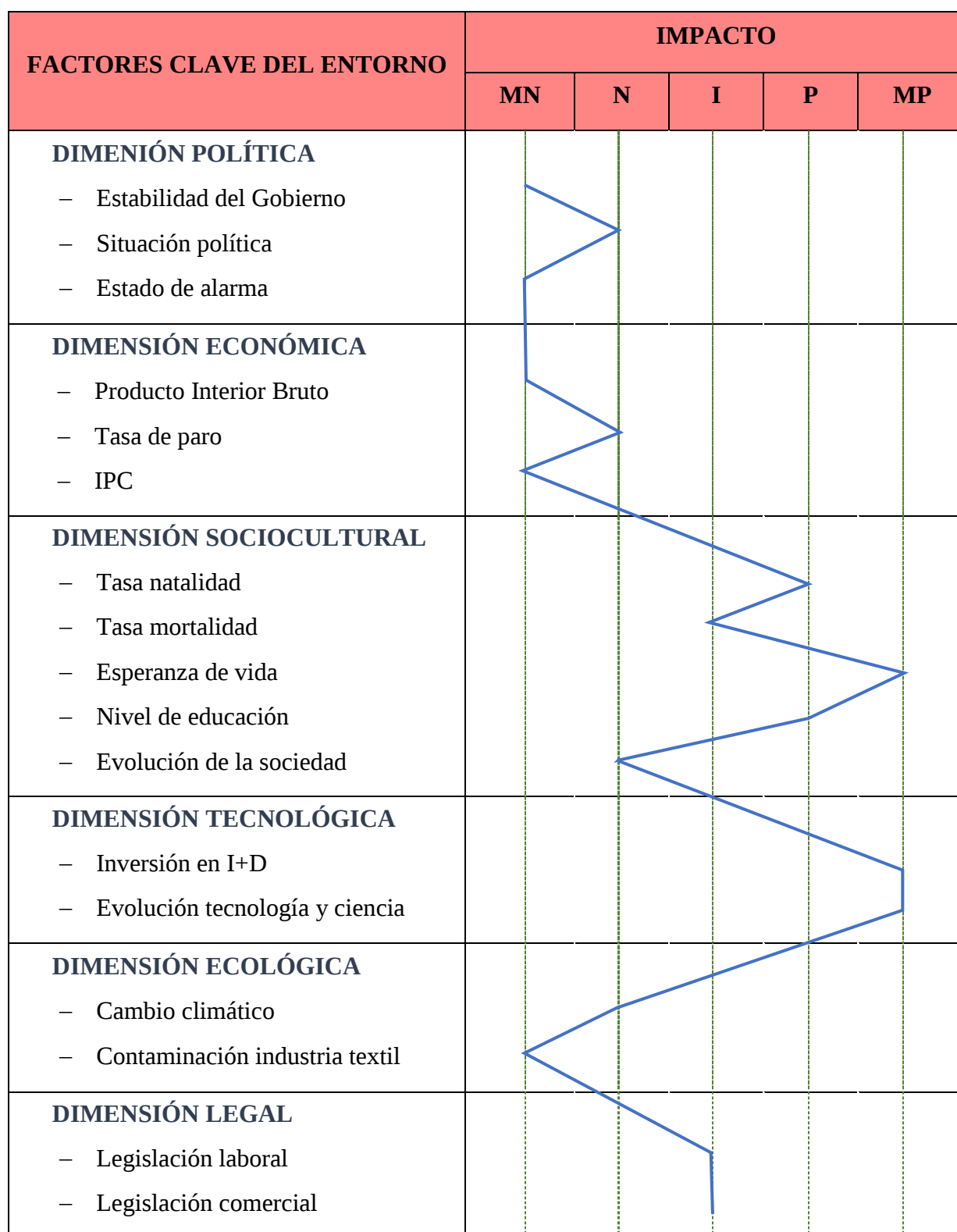
Legislación laboral

A continuación se redacta algunas de las medidas tomadas por el Gobierno de España en cuanto a legislación laboral durante el periodo de estado de alarma:

- ✚ Real Decreto-ley 9/2020, de 27 de marzo, por el que se adoptan medidas complementarias, en el ámbito laboral, para paliar los efectos derivados del COVID-19.
- ✚ Real Decreto-ley 15/2020, de 21 de abril, de medidas urgentes complementarias para apoyar la economía y el empleo.
- ✚ Resolución de 23 de abril de 2020, de la Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, referente a los equipos de protección individual en el contexto de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19
- ✚ Real Decreto-ley 18/2020, de 12 de mayo, de medidas sociales en defensa del empleo.

Una vez analizadas las variables de sus respectivas dimensiones del entorno, pasamos a la segunda fase donde analizamos el perfil estratégico de la empresa Álvaro Moreno, S.L. (figura 5). Pudiendo reconocer el impacto de las variables en: muy negativo (MN), negativo (N), indiferente (I), positivo (P) y muy positivo (MP).

FIGURA 5. Perfil estratégico de Álvaro Moreno, S.L.



Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández (2014).

4.1.2. Entorno específico

El **entorno específico** “es aquel que afecta a la empresa considerada de una forma más directa, creando su entorno competitivo” (Hernández, 2014).

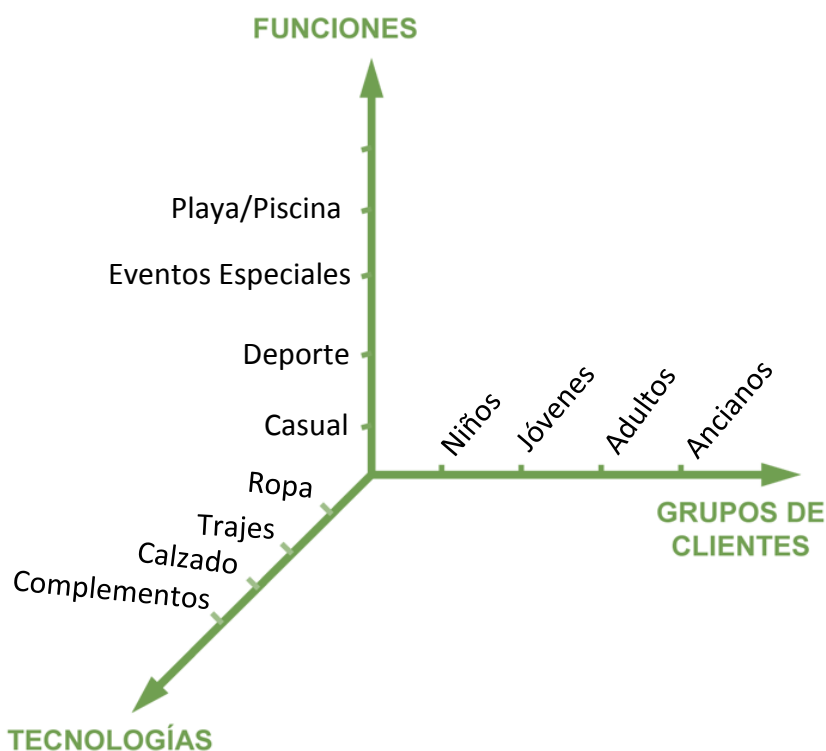
4.1.2.1. Determinación del atractivo de la industria: modelo de las fuerzas competitivas de Porter

Para conocer el grado de atractivo de la industria comenzamos analizando el **Modelo de Abell** que, según Guerras y Navas (2016): “Siguiendo el planteamiento de Abell (1980), el entorno competitivo se puede definir a partir de tres dimensiones:

1. Grupo de clientes servidos, esto es, a quién se dirigen los productos o servicios.
2. Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes, lo que está estrechamente relacionado con las necesidades satisfechas.
3. Tecnología empleada o cómo se ofrece el producto, es decir, la forma en que una función es cubierta”.

Con la información anterior, podemos realizar el modelo de Abell para la empresa comercial textil de Álvaro Moreno (figura 6).

FIGURA 6. **Modelo de Abell de la empresa Álvaro Moreno**



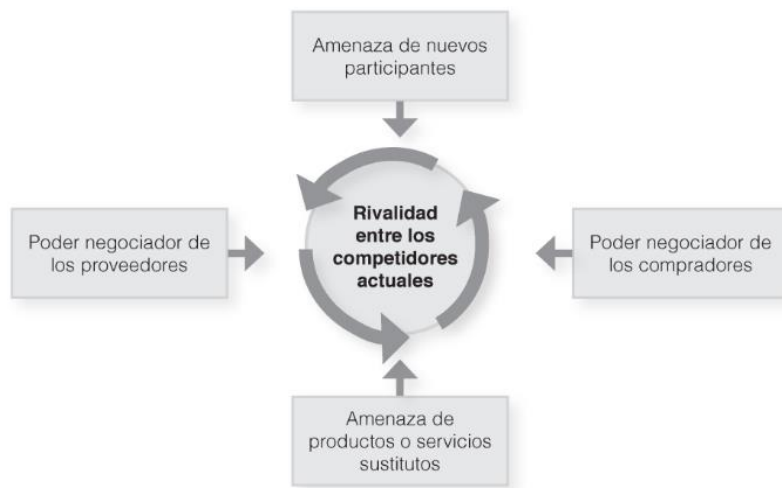
Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2016).

Según la figura 6, las tres dimensiones del modelo de Abell quedan definidas de la siguiente manera:

- ✚ En grupos de clientes lo segmentamos por edad, por lo que serían: niños, jóvenes, adultos y ancianos.
- ✚ En funciones tenemos en cuenta la vestimenta para eventos especiales, ropa casual para el día a día, ropa deportiva o ropa para ir a la playa/piscina.
- ✚ En tecnologías lo dividimos en ropa (camisetas, pantalones, abrigos, etc.), en trajes (chaqués, camisas, etc.), en calzado y en complementos; todo esto para cubrir de distintas formas las diversas funciones de los múltiples grupos de clientes.

Una vez definido el modelo de Abell, analizamos el **Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter** (figura 7) que “señala que el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas, que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores” (Hernández, 2014).

FIGURA 7. **Modelo de las cinco fuerzas competitivas**



Fuente: Porter (2008).

1. Rivalidad entre los competidores actuales

Cuanto mayor sea el grado de rivalidad de las empresas del sector, menos rentable y atractivo será dicho sector. Los factores que intervienen en la rivalidad entre competidores son:

- a) *Número de competidores y grado de concentración:* Al existir mayor número de empresas, los clientes se distribuirán y se reducirá la cuota de mercado de las

organizaciones, por lo que aumentará la rivalidad. Esto afecta a la empresa Álvaro Moreno, ya que existen marcas de ropa masculina del mismo estilo que la que estamos analizando.

- b) *Tasa de crecimiento del sector*: El sector del comercio textil continúa experimentando un fuerte crecimiento por lo que permite a las empresas que lo integran mejorar sus resultados al ritmo que lo hace el sector, sin tener que emplear acciones competitivas para conseguir los clientes de los competidores.
- c) *Barreras de salida*: Con la existencia de estas barreras se ven obligadas las empresas a permanecer en el mercado, aumentando la rivalidad entre los competidores. En el comercio textil las barreras de salida son bajas, ya que no existen activos especializados o los costes fijos de salida no son elevados.
- d) *Diferenciación de productos*: En el sector del comercio textil la mayoría de los productos ofrecidos son muy similares con los de la competencia, por lo que los compradores se guiarán en función del precio o del servicio prestado, generando en estas variables una intensa rivalidad. Por lo tanto, ofrecer al cliente una excelente experiencia de compra con un buen servicio de atención al cliente u otorgarle descuentos son aspectos importantes para lograr la fidelización del cliente.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores o competidores potenciales

Si las empresas existentes tienen una rentabilidad y una tasa de crecimiento de mercado altas, la amenaza será superior en dichos sectores. Las barreras de entrada son bajas en este sector, por lo que aumenta la amenaza de entrada de nuevos competidores. Esto se deben a:

- a) *Las economías de escala*: Mediante la adquisición al por mayor a través de contratos a largo plazo de los productos que luego comercializará, obtiene economías de escala.
- b) *Ventajas absolutas en costes*: Las empresas que entran por primera vez a un sector llevan consigo una desventaja en cuanto a costes sobre los competidores ya existentes en dicho sector debido al efecto experiencia o know-how, sin tener en cuenta el nivel de producción o la escala.

- c) *La diferenciación de productos*: las empresas ya existentes gozan de una fuerte imagen de la marca y fidelidad por parte de los clientes, lo cual dificulta el posicionamiento de las nuevas empresas.
- d) *Acceso a canales de distribución*: Supone una mayor dificultad el hecho de que una nueva empresa tenga que contar con diversos canales de distribución, ya sean propios el cual supone mayor coste o a través de terceros, para hacer llegar sus productos.
- e) *Las necesidades de capital*: no se necesita una cantidad significativa de capital para instalar un negocio de ropa medianamente pequeño en comparación con otro tipo de actividad.

3. Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos tienen la finalidad de realizar la misma función que hace el producto que se sustituye para el mismo conjunto de consumidores, pero empleando una tecnología diferente. En la actualidad, en la industria textil no existen productos sustitutivos factibles que cubran la necesidad de vestir de los consumidores actuales.

4. Poder de negociación de los proveedores

Se trata de la capacidad que tienen los vendedores para influir en las condiciones de ventas con sus clientes. En el caso del comercio textil en cuanto al grado de concentración, existen numerosos proveedores que les pueden suministrar los productos o las materias primas como son las telas, por lo que el poder de negociación disminuye. Lo mismo ocurre con la diferenciación del producto, al tratarse de prendas de vestir se pueden sustituir por otras fácilmente teniendo siempre en cuenta la relación calidad-precio. Puede surgir un alto coste a la hora de cambiar de proveedor, ya que será difícil encontrar un proveedor que ofrezca las mismas ventajas que le podía ofrecer el anterior por fidelidad. Todos estos factores hacen que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

5. Poder de negociación de los clientes

Se trata de la capacidad que tienen los compradores de influir en las condiciones de ventas de los proveedores. Haciendo referencia al grado de diferenciación, los clientes de Álvaro Moreno pueden perfectamente comprar productos de similares características en otras tiendas de moda masculina al tratarse de productos poco diferenciados con respecto a ciertas marcas. Esto les

supone a los compradores un bajo coste de cambio de proveedor, por lo tanto aumenta el poder de negociación de los clientes.

En cuanto al grado de concentración, al tratarse de comercio minorista, la compra de cada cliente individualmente no es significativo en comparación con el total de ingresos de la empresa, lo cual no tienen suficiente poder para influir en las condiciones de ventas. Sin embargo, si el conjunto de clientes disminuye el consumo, fuerzan a las empresas a bajar el precio de sus productos para estimular las ventas.

En este caso, los clientes tienen mayor poder negociación, por tanto el grado de atractivo de la industria es menor.

4.1.2.2. Estudio de la competencia

“El análisis de los competidores investiga el comportamiento de los rivales directos de una empresa para identificar cuál es la estrategia que están siguiendo y, en consecuencia, definir cuál sería la forma más adecuada para hacerles frente, o bien para predecir cuáles serían sus reacciones ante movimientos estratégicos de nuestra empresa” (Guerras y Navas, 2016).

Los principales competidores con los que la empresa Álvaro Moreno compite debido a la semejanza de sus productos y en cuanto a calidad-precio son: Silbon (fundada en 2009) y El Ganso (fundada en 2004). Existe un modelo para el análisis de los competidores que consta de cinco actividades:

- 1) Identificación de la estrategia actual.** Consiste en saber la estrategia que sigue actualmente los competidores a través de componentes clave en su actuación.

Silbon opera por toda España y en Francia. Continúa expandiéndose con la apertura de un *flagship store*, cuyo objetivo principal no es que los clientes compren más sino, venderles una imagen de marca. En 2019, la empresa de moda masculina introdujo una línea deportiva y amplió la oferta de complementos. La marca apuesta por la estrategia digital, ya que se ha introducido en *marketplaces* como Amazon o la web de El Corte Inglés.

El Ganso se ha deshecho de una deuda que tenía desde 2017, a través de un plan de reducción de costes que ha implicado el cierre de numerosas tiendas. En la actualidad,

opera en España, Portugal, Francia, Chile, México y Kuwait. Sigue apostando por la estrategia digital, ya que le ha servido de crecimiento a la marca en estos duros años. Actualmente, El Ganso está negociando para impulsar su desarrollo a través de franquicias, principalmente en Latinoamérica.

- 2) Identificación de los recursos y capacidades del competidor.** *“Un factor determinante para prever el comportamiento futuro de un competidor, así como para poder valorar correctamente la posibilidad de amenaza real, se refiere al análisis de qué es lo que puede hacer un competidor. Es decir, sus fortalezas y debilidades”* (Guerras y Navas, 2016).

Silbon ha alcanzado una facturación de 13,5 millones de euros en 2019, un 40% más que el año anterior. Según datos obtenidos del SABI, el total activo de la marca al finalizar 2018 es de 3.622.425 euros, dispone de una rentabilidad económica del 6,58%, una rentabilidad financiera del 17,47%, y un endeudamiento del 62,37%. Actualmente, Silbon cuenta con 100 trabajadores y 23 tiendas físicas.

El Ganso ha cerrado el ejercicio 2019 con unas ventas de 68 millones de euros, un 2% más que el año anterior y deshaciéndose de una gran deuda que arrastraba desde 2017. Según datos obtenidos del SABI, el total activo de la marca al finalizar 2017 es de 51.022.846 euros, dispone de una rentabilidad económica del -33,43%, una rentabilidad financiera del 391,25%, y un endeudamiento del 108,55%. Actualmente, El Ganso cuenta con 600 trabajadores y 145 tiendas físicas.

- 3) Identificación de los objetivos estratégicos del competidor.** La actuación de los competidores va a depender de sus objetivos estratégicos y de si los están alcanzando o no.

En cuanto a los objetivos estratégicos de Silbon destaca el seguir apostando por la diversificación, introduciendo más diversidad de complementos y reforzar su línea deportiva. La marca también cuenta con más objetivos como la apertura de más tiendas físicas por España, ampliar su red internacional en Portugal y fortalecer su presencia en París con la desarrollo de una red multimarca.

Respecto a la marca El Ganso, el principal objetivo estratégico es recuperarse por completo de los dos años que pasó en números rojos y continuar efectuando el plan de optimización de costes y vías de crecimiento que no impliquen grandes inversiones. Al igual que Silbon, El Ganso apostará por el canal multimarca para desarrollarse en el extranjero, especialmente en Francia. Otro objetivo estratégico para El Ganso es progresar en su política de sostenibilidad a través del alquiler de ropa.

- 4) Supuestos del competidor sobre la industria.** *“Se trataría de conocer cómo piensan sus directivos, qué creencias o valores tienen, cómo toman decisiones, cómo se comportan ante situaciones de presión, etc.”* (Guerras y Navas, 2016).

Silbon cuenta con una Responsabilidad Social Corporativa muy consolidada, tiene un compromiso social y medioambiental en el desarrollo de su actividad. El compromiso social de Silbon se concreta en el desarrollo de actividades de patrocinio en el ámbito deportivo, mecenazgo y acción social, realizadas por la organización o canalizadas a través de la colaboración con organizaciones sociales. SILBON se compromete a ofrecer a sus clientes un alto estándar de calidad y seguridad en sus productos.

El Ganso admira lo clásico, los viejos artesanos y las fábricas textiles legendarias, gentes de oficio que trabajan con humildad, como la marca revela; son los que les inspiran. Idolatra su experiencia, su trabajo en equipo y el cuidado en la confección. La calidad no se imita. Prefieren la autenticidad y la calidad de los materiales, las formas bien estructuradas, la personalidad que dan los acabados. Distinguen esos detalles de buen gusto que convierten algo común en extraordinario.

- 5) Predicciones sobre la respuesta del competidor.** Según las dos empresas analizadas en este epígrafe, se puede decir que ambas marcas están satisfechas con su posición actual. Silbon tiene una buena rentabilidad y gran prestigio en la moda masculina. El Ganso, a pesar de haber tenido dos años malos, ha sabido reestructurarse estratégicamente para reflotar entre las marcas de moda masculina y volver a tener competitividad en el mercado. Por todo ello, ambos competidores de Álvaro Moreno no tienen previsto introducir grandes cambios en su estrategia actual.

4.2. Análisis interno

En este apartado vamos a analizar todas las actividades enfocadas a determinar las fortalezas y debilidades que posee una empresa para desarrollar su actuación competitiva.

4.2.1. Análisis interno funcional de la empresa

El análisis interno se puede realizar a través del perfil estratégico de la empresa (figura 11). Este consiste en examinar los puntos fuertes y débiles mediante el estudio y el análisis de las áreas funcionales de la empresa.

Área Comercial

La *cuota de mercado* de Álvaro Moreno en el comercio textil es baja debido a que existen numerosas marcas de moda masculina que están por encima de esta e incluso marcas con diferentes estilos a los de Álvaro Moreno como son Zara y H&M, son los que tienen las altas cuotas de mercado. También cabe destacar que la empresa tiene una cuota de mercado por encima de muchas otras marcas como puede ser la de su principal competidor, Silbon.

La *imagen de la marca* para Álvaro Moreno es muy importante. Ofrece una imagen relativamente buena, se vende como marca andaluza de moda masculina con la fabricación de sus productos hechos en España. Buena relación calidad-precio y con un trato exquisito por parte de sus empleados a la hora de la atención al cliente.

Álvaro Moreno invierte en *publicidad y promoción*. Continuamente realiza promociones de descuentos tanto en la tienda física como en la compra online. Además, se da a conocer constantemente a través de las redes sociales. La marca viste a numerosos famosos en televisión para que se den a conocer las prendas de Álvaro Moreno.

Área de Producción

La *estructura de costes* de Álvaro Moreno en cuanto a producción se refiere no incurre en dicho gasto, ya que la empresa no produce las prendas, solo las diseña. En cuanto al mantenimiento de las tiendas y de la sede logística situada en Osuna, sí supone un coste para la empresa.

En cuanto al *control de calidad*, Álvaro Moreno se esfuerza por tener calidad en sus productos sin que esto afecte a sus precios. Selecciona telas de calidad a la vez que las combina con el diseño actual de las prendas masculinas.

La *productividad* de Álvaro Moreno se basa en diseñar los productos que quiere comercializar. Son sus proveedores los que se encargan de la producción. Una vez producidas las prendas, la marca se encarga de distribuirlas en sus tiendas y en su página web.

Área Financiera

En la figura 8 podemos ver la *estructura financiera* de Álvaro Moreno desde 2015 hasta 2019. Vemos como cada año va evolucionando positivamente la marca, obteniendo mayores ingresos.

FIGURA 8. Estructura financiera de Álvaro Moreno, 2015-2019

Perfil financiero & empleados				
Cuentas No Consolidadas	28/02/2019 EUR	28/02/2018 EUR	28/02/2017 EUR	31/12/2015 EUR
	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Salvedades Normal PGC 2007	12 meses Pyme PGC 2007	12 meses Pyme PGC 2007
Ingresos de explotación	38.600.928	26.011.115	15.442.104	8.971.092
Result. ordinarios antes Impuestos	7.341.988	3.364.353	1.981.100	842.956
Resultado del Ejercicio	5.567.496	2.523.246	1.485.763	620.948
Total Activo	18.421.193	9.273.175	6.355.536	3.912.550
Fondos propios	10.038.780	4.779.926	2.889.258	1.390.768
Rentabilidad económica (%)	39,86	36,28	31,17	21,54
Rentabilidad financiera (%)	73,14	70,39	68,57	60,61
Liquidez general	1,92	1,80	1,53	1,35
Endeudamiento (%)	45,50	48,45	54,54	64,45

Fuente: SABI.

La *rentabilidad de las inversiones* la obtenemos a través de los ratios de rentabilidad (figura 9) que ofrece SABI, y en el que dichos ratios evolucionan favorablemente año tras año.

FIGURA 9. Rentabilidad de Álvaro Moreno, 2015-2019

Cuentas No Consolidadas	28/02/2019 EUR	28/02/2018 EUR	28/02/2017 EUR	31/12/2015 EUR
A. Rentabilidad				
Rentabilidad sobre recursos propios (%)	73,14	70,39	68,57	60,61
Rentabilidad sobre capital empleado (%)	75,35	71,33	66,39	56,74
Rentabilidad sobre el activo total (%)	39,86	36,28	31,17	21,54
Margen de beneficio (%)	19,02	12,93	12,83	9,40

Fuente: SABI.

La *solvencia financiera* de Álvaro Moreno la obtenemos a través de los ratios siguientes (figura 10). El ratio de solvencia está por encima del valor óptimo de 1,5 por lo que podemos decir que la situación de la empresa está equilibrada. Como el ratio de liquidez está por encima del valor óptimo de 1, la empresa también tiene liquidez y, por lo tanto, tiene capacidad suficiente para hacer frente a los pagos.

FIGURA 10. **Solvencia de Álvaro Moreno, 2015-2019**

Cuentas No Consolidadas	28/02/2019 EUR	28/02/2018 EUR	28/02/2017 EUR	31/12/2015 EUR
C. Estructura				
Ratio de solvencia	1,92	1,80	1,53	1,35
Ratio de liquidez	1,38	1,22	0,87	0,78
Ratios de autonomía financiera a medio y largo plazo	190,78	47,38	17,97	7,55
Coefficiente de solvencia (%)	54,50	51,55	45,46	35,55
Apalancamiento (%)	1,29	45,08	14,90	39,48

Fuente: SABI.

Área Tecnológica

La sede logística de Álvaro Moreno cuenta con *tecnología disponible* para el desarrollo de la actividad. Todas sus tiendas disponen de todos los recursos tecnológicos disponibles para ser más eficientes con el cliente y respetuosos con el medioambiente.

En la empresa existe un *esfuerzo en I+D*, innovando día tras día para conseguir el diseño de prendas de calidad con nuevos diseños o reinventar su centro logístico para ahorrar en tiempo y en dinero. Una vez al año mejoran su página web para que sea cada vez más intuitiva para el cliente y poder comprar de forma rápida y segura.

Recursos Humanos

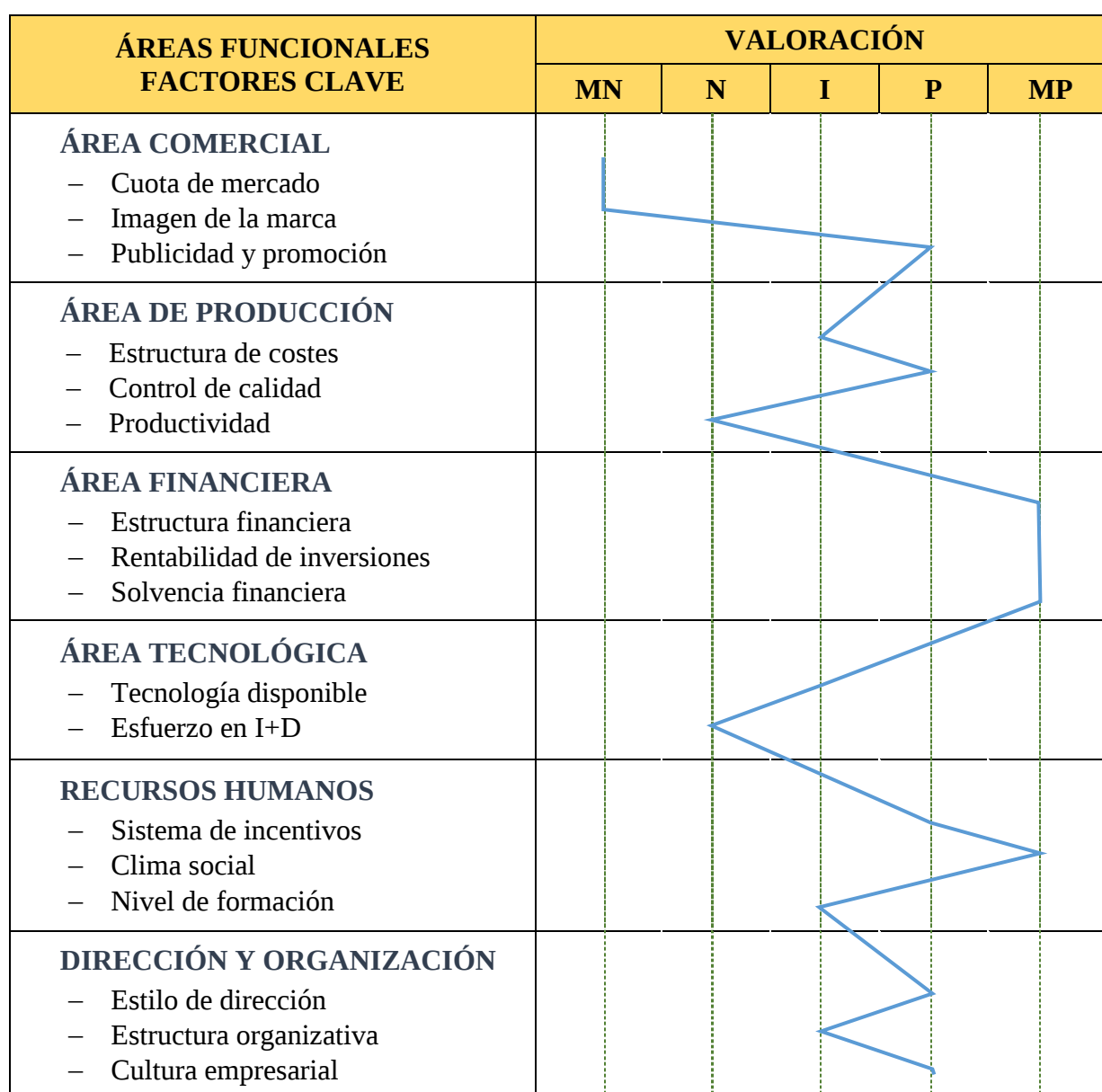
Existe un *sistema de incentivos* para los empleados con el propósito de motivarlos y que den lo mejor de cada uno de ellos. En cuanto al *clima social*, la empresa se define como “tiendas con alma” y fomenta la oportunidad de contratación a personas con síndrome de Down, sabiendo que estas personas aportan considerablemente a nivel laboral y humano.

En relación con el *nivel de formación*, la empresa busca profesionales con años de experiencia y con conocimientos para el desempeño de la actividad rutinaria. Continuamente se les reparten formación a sus empleados mediante charlas y cursos que ofrece la marca a sus trabajadores.

Dirección y Organización

El *estilo de dirección* de tiene el dueño de la empresa es la de un empleado más. Trabaja estrechamente con sus empleados y los hacen partícipes en las tomas de decisiones llevadas a cabo. La *estructura organizativa* de la empresa se estudió en el epígrafe 3, siendo Álvaro Moreno Ojeda el único accionista de la empresa. La marca comparte una *cultura empresarial* característica, y es que la marca ha desarrollado a lo largo de su vida numerosas acciones solidarias, transmitiendo esta cultura a sus empleados y estos a sus clientes.

FIGURA 11. Perfil estratégico del entorno de Álvaro Moreno, S.L.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2016).

4.2.2. Análisis de los Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades tiene como objetivo *“identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder”* (Guerras y Navas, 2016).

Identificación de los recursos

Guerras y Navas (2016) define los recursos *“como el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia. Su identificación constituye el primer paso del análisis”*. Pueden ser recursos tangibles o recursos intangibles.

Los **recursos tangibles** se dividen en activos físicos y recursos financieros. Dentro de los *activos físicos* se incluyen las tiendas, el centro logístico, equipos informáticos, etc. Este inmovilizado asciende a un total de 2.434.030 euros en 2019. Los *recursos financieros* están relacionados con el grado de liquidez y solvencia de la empresa. Como hemos analizado anteriormente en los ratios, podemos decir que la empresa andaluza cuenta con buena salud financiera disponiendo en 2019 unos fondos propios de 10.038.780 euros.

Los **recursos intangibles** se dividen en activos humanos y activos no humanos. Dentro de los *activos humanos* se incluyen a los trabajadores con sus conocimientos y habilidades. Estos son un elemento clave para la empresa debido a la confianza que se deposita en ellos. En cuanto a los *activos no humanos*, se clasifican en tecnológicos y organizativos. Los *recursos tecnológicos* recogen todos los diseños que la marca realiza para sus productos y las tecnologías empleadas para ello. También se incluye la base de datos de sus clientes más fieles debido a la tarjeta club que existe. Como *recursos organizativos*, Álvaro Moreno cuenta con una reputación de sus productos y de su marca sobre todo entre la población joven. En enero de 2020, la escuela de negocios ESIC concedió al empresario sevillano Álvaro Moreno el premio Aster al mejor emprendedor.

Identificación de las capacidades

Guerras y Navas (2016) define que las capacidades *“permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles”*. Por lo tanto, las capacidades de Álvaro Moreno se desarrollan continuamente en cada área funcional analizadas anteriormente. La capacidad de diseñar y evolucionar constantemente con

los gustos y necesidades de la sociedad, adaptándose a los clientes. También tiene la capacidad de reinventarse en la decoración de sus tiendas físicas, donde cuidan hasta el más mínimo detalle para no perder la esencia del estilo de su marca.

4.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO (tabla 3) “es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo. Recogen conjuntamente los resultados del análisis interno, identificando las principales fortalezas y debilidades, y del análisis externo, con las amenazas y oportunidades más relevantes” (Hernández, 2014).

TABLA 3. Análisis DAFO de la empresa Álvaro Moreno, S.L.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTELEZAS	DEBILIDADES
– Capital humano – Fuerte sistema financiera – Inserción de discapacitados – Estructura organizativa – Calidad-precio de los productos – Continua publicidad y promoción	– Baja cuota de mercado – Nula productividad propia – Esfuerzo en I+D – Saturación del mercado – Conocimiento de la marca – Nula presencia internacional
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
– Avances tecnológicos – Aumento de la esperanza de vida – Aumento de la demanda de ropa – Desarrollo de la venta online – Redes sociales – Apertura a nuevos mercados	– Estabilidad del Gobierno – Estado de alarma debido al Covid-19 – IPC – Aumento de la competencia – Contaminación de la industria textil – Clientes exigentes
ANÁLISIS EXTERNO	

Fuente: Elaboración propia.

5. ELECCIÓN ESTRATÉGICA

5.1. Estrategia corporativa

Según Guerras y Navas (2016), “la estrategia corporativa trata de identificar las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar. Implica, por tanto, adoptar una perspectiva de conjunto, en la que son relevantes la orientación futura, la búsqueda de oportunidades de creación de valor o la forma en la que la empresa quiere crecer o desarrollarse en el futuro”.

Para este estudio, emplearemos las distintas estrategias de expansión. Como afirman Guerras y Navas (2016), “la estrategia de expansión implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez”. Las principales estrategias de expansión son las que aparecen en la figura 12 y que analizaremos a continuación.

FIGURA 12. Estrategias de expansión

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Adaptada de Ansoff (1976:128).

1) Penetración en el mercado

Son productos y mercados tradicionales, en el que la empresa trata de aumentar el volumen de ventas dirigiéndose a sus clientes actuales. La penetración en el mercado no implica modificación del campo de actividad, pero sí supone un crecimiento y cierta especialización de la empresa. Esta estrategia se lleva a cabo mediante acciones comerciales, captar nuevos clientes o explorar las fuentes de ventaja competitiva.

2) Desarrollo de productos

Se trata de nuevos productos con características diferentes en mercados tradicionales. Los nuevos productos realizan la misma función que los anteriores, sin embargo satisface mejor

dicha función para los mismos grupos de clientes. Esta estrategia se lleva a cabo a través de innovaciones tecnológicas de los productos tradicionales o ampliando la gama de productos básicos.

3) Desarrollo de mercados

Con esta estrategia la empresa introduce sus productos tradicionales en nuevos mercados. Aprovechando la tecnología y las capacidades de producción para vender en entornos diferentes a los actuales. Esta estrategia puede llevarse a cabo a través de nuevos segmentos donde existan factores de éxito semejantes a los segmentos anteriores, mediante novedosas funciones para los productos actuales o a través de nuevas áreas geográficas para vender los productos tradicionales.

Una vez analizadas las estrategias de expansión, podemos decir que la estrategia más adecuada para la empresa Álvaro Moreno, S.L. es la estrategia de *desarrollo de mercados*, con la apertura de nuevas tiendas físicas para satisfacer las necesidades de los clientes en nuevas áreas geográficas donde hasta ahora el mercado no está saturado por competidores potenciales. Esto supone un continuo crecimiento para la empresa. Los motivos por los que es adecuada esta estrategia para la empresa se deben a la disponibilidad suficiente de recursos financieros, humanos y materiales para realizar dicha expansión. Otro motivo es por la aparición de nuevos canales de distribución que supone un coste bajo con buena calidad.

Por todo ello, la estrategia de desarrollo de mercados es la más indicada para la empresa andaluza Álvaro Moreno.

5.2. Estrategia competitiva

“La estrategia competitiva trata de determinar cómo competir mejor en cada uno de los negocios en los que la empresa actúa. La cuestión principal, por tanto, es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar los recursos y capacidades organizativas que la sustenten. La creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva y la creación, mejora y explotación de recursos y capacidades valiosos son los elementos clave en este nivel” (Guerras y Navas, 2016). Existen tres tipos de estrategias genéricas: estrategia de liderazgo en costes, estrategia de diferenciación y estrategia de segmentación de mercado (figura 13).

FIGURA 13. Estrategias competitivas genéricas



Fuente: Porter (2009:81).

1) Estrategia de liderazgo en costes

Con esta estrategia, Hernández (2014) afirma que *“la empresa ha sido capaz de crear los mecanismos necesarios para trabajar con los costes más bajos del sector, de manera que obtiene beneficios superiores a la competencia porque ofrece productos similares a los ya existentes, a unos precios similares, pero sus costes son inferiores a los del resto de las empresas”*. El liderazgo en costes requiere la localización de instalaciones de escala eficiente, la continua búsqueda de reducción de costes por el efecto experiencia, controlar los gastos y minimizarlos en I+D, publicidad, etc. También existen riesgos, como la poca adaptación por parte de las empresas ante cambios en la demanda o ante innovación tecnológica. Además, existe la posibilidad de abandonar la inversión en I+D debido a la constante preocupación por reducir los costes.

2) Estrategia de diferenciación

Según Hernández (2014), esta estrategia *“significa que la empresa posee alguna característica que no poseen los competidores y que le permite ofrecer algo que es valorado por los compradores como único. Esto le permite a la empresa fijar un precio superior al resto de empresas competidoras”*. Puede existir el riesgo de la imitación de los productos vendidos a precios inferiores.

Las variables para la diferenciación son: las características intrínsecas y extrínsecas del producto como la calidad, diseño o marca; las características de sus mercados como la variedad

de gustos y necesidades de los consumidores o la percepción y valoración por los clientes; y las características de la empresa como la imagen social, amplitud de gama, promoción o publicidad.

3) Estrategia de enfoque

Porter (2015) afirma que esta estrategia *“se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho”*.

Una vez analizadas las tres estrategias genéricas, podemos decir que la estrategia más adecuada para la empresa Álvaro Moreno, S.L. es la *estrategia de liderazgo en costes*, debido a la excesiva competitividad que hay en el comercio textil. La empresa debe centrar su atención en la reducción de costes para lograr dicha ventaja frente a sus competidores.

Además, la estrategia elegida es especialmente recomendable cuando los clientes son muy sensibles al precio y tienen un alto poder de negociación debido a que el coste de cambio de proveedor es nulo. También por ser el producto estandarizado y ofrecerlo numerosos competidores en una competencia intensa en precios o cuando existe sistemas de incentivos para motivar en la reducción de costes.

Todas las características de la estrategia en liderazgo en costes enunciadas en el párrafo anterior se caracterizan con tenerlas presentes la empresa de moda en su día a día. Por todo ello, favorece la implantación de dicha estrategia para la empresa andaluza Álvaro Moreno.

6. CONCLUSIONES

Álvaro Moreno, S.L. ha evolucionado muy positivamente desde sus inicios en 2005. La marca ha sabido desenvolverse y hacerse un hueco en este sector tan saturado. La empresa ha destacado entre numerosos competidores debido a la ventaja en costes que ha sabido emplear. Está claro que Álvaro Moreno debe continuar invirtiendo en su estrategia de liderazgo en costes aprovechando su posición y éxito actual, agradeciendo la fidelidad de sus clientes.

Calidad, estilo y buen precio es *“el camino para ser únicos”* y esto ha sido posible gracias a la intachable actuación por parte de sus trabajadores. Es evidente que la marca tiene que renovarse constantemente debido a que hoy en día la sociedad es muy exigente en cuanto a este sector.

El hecho de que Álvaro Moreno tenga un permanente compromiso social y unos valores que intenta plasmar en numerosos proyectos solidarios, dice mucho de la marca pero también dice mucho de quien está al mando de ella. Me parece una persona a la que hay que admirar, como empresario andaluz lleva su marca andaluza a todos los rincones de España y muy próximamente también fuera de ella.

Tal como este análisis lo ha demostrado, la empresa Álvaro Moreno no tiene gran cuota de mercado en comparación con otras marcas del sector, pero ha demostrado que tiene una gran capacidad para hacer frente a sus deudas y un fuerte sistema financiero. Es por eso que debería invertir ese capital en instalar su propia fábrica de producción para elaborar las prendas que ellos mismos diseñan pero se las fabrican sus proveedores. Sería un gran desembolso inicial pero a la larga supondría un ahorro en costes a proveedores que, como he podido apreciar en sus cuentas de pérdidas y ganancias a través de SABI, han sabido sacar el máximo beneficio a las ventas.

El año 2020 se inició como nadie lo hubiera imaginado debido al COVID-19 pero poco a poco la economía se recuperará de este impacto global, las familias volverán a consumir con normalidad en el comercio textil, España volverá a funcionar como país, las industrias retomarán la producción como lo hacían antes, los comercios abrirán las puertas y Álvaro Moreno, S.L. volverá a ser Álvaro Moreno, S.L.

7. BIBLIOGRAFÍA

Álvaro Moreno, S.L. (2020). Recuperado de: <https://www.alvaromoreno.com/empresa>

AMETIC, (2020). AMETIC y el Ministerio de Industria consiguen aumentar la producción de respiradores homologados para combatir el COVID-19. Recuperado de: <https://ametic.es/es/prensa/ametic-y-el-ministerio-de-industria-consiguen-aumentar-la-produccion-de-respiradores>

Epdata, (2020). El cambio climático, en datos y gráficos. Recuperado de: <https://www.epdata.es/datos/cambio-climatico-datos-graficos/447>

Epdata, (2020). Población en España hoy: inmigrantes, emigrantes y otros datos sobre los habitantes de España. Recuperado de: <https://www.epdata.es/datos/poblacion-espana-hoy-inmigrantes-emigrantes-otros-datos-habitantes-espana/1/espana/106>

Gobierno de España, (2020). COVID-19 en España. Recuperado de: <https://www.lamoncloa.gob.es/covid-19/Paginas/index.aspx>

Grimaldi, A. (2019): «Álvaro Moreno triplicará instalaciones tras crecer un 350% en la venta digital». Diario de Sevilla. Recuperado de: https://www.diariodesevilla.es/economia/Alvaro-Moreno-expansion-instalaciones-Osuna-crecimiento-digital_0_1397560909.html

Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2016). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (5.ª ed.). Madrid: Thomson-Reuters Civitas.

Hernández Ortiz, M. J. (2014). Administración de empresas (2.ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Hueso, N. (2019): «La sede logística de Álvaro Moreno amplía su sede y duplica su número de trabajadores». La Razón. Recuperado de: <https://www.larazon.es/local/andalucia/la-sede-logistica-de-alvaro-morena-amplia-su-sede-y-duplica-su-numero-de-trabajadores-DB25176036>.

Instituto de Salud Carlos III (ISCIII), (2020). Tasa de mortalidad. Recuperado de: https://www.isciii.es/QueHacemos/Servicios/VigilanciaSaludPublicaRENAVE/Enfermedades Transmisibles/MoMo/Documents/informesMoMo2020/MoMo_Situacion%20a%207%20de%20mayo_CNE.pdf

Instituto Nacional de Estadística, (2019). Esperanza de vida de los españoles. Recuperado de: https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/10/&file=d01001.px#!tabs-grafico

Instituto Nacional de Estadística, (2019). Estadística sobre Actividades de I+D, 2018. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/imasd_2018_p.pdf

Instituto Nacional de Estadística, (2019). Pirámide de la población empadronada en España. Recuperado de: <https://www.ine.es/covid/piramides.htm#!tab-ccaa>

Instituto Nacional de Estadística, (2019). Tasa de natalidad. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/mnp_1s2019_p.pdf

Instituto Nacional de Estadística, (2020). Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2020. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/pad_2020_p.pdf

Instituto Nacional de Estadística, (2020). Índice de Precios de Consumo (IPC), variación anual. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=22344#!tabs-grafico>

Instituto Nacional de Estadística, (2020). Producto Interior Bruto a precios de mercado (PIB pm), Variación trimestral. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=30682#!tabs-grafico>

Instituto Nacional de Estadística, (2020). Tasa de paro. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-grafico>

Ministerio de Educación y Formación Profesional, (2018). Gasto Público en Educación en España. Recuperado de:

<http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Recursosecon/Gasto/Series2018/10/&file=gasto04.px>

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones (1.^a ed., 3.^a reimp.). Barcelona: Ariel.

Porter, M. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2.^a ed.). México D.F: Grupo Editorial Patria.

Real Academia Española (RAE): Diccionario de la lengua española (23.^a ed.), [versión 23.3 en línea]. Recuperado de: <https://dej.rae.es/lema/organigrama>

Requena, A. (2019): «Álvaro Moreno apuesta por la participación social». Diario de Sevilla. Recuperado de: https://www.diariodesevilla.es/sevilla/Alvaro-Moreno-Tienda-con-alma_0_1372063113.html

Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, and Javier Enríquez Brito. (2009). Comportamiento organizacional (13.^a ed.). México: Pearson Educación.

Ruso, F. (2018): «El imperio de Álvaro Moreno, el sevillano que dejó sin ropa a Dani Mateo y «El Intermedio»». El Español. Recuperado de: https://www.elespanol.com/reportajes/20181118/alvaro-moreno-sevillano-sin-dani-mateo-intermedio/353715715_0.html

Secanella, E. (2019). España empeora en Matemáticas y Ciencias en el primer PISA con la Lomce. Periódico Expansión. Recuperado de: <https://www.expansion.com/sociedad/2019/12/03/5de61a5fe5fdea41768b469e.html>