



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: GRUPO EMPRESARIAL LA PAZ

Antonio José Prieto Jiménez

Junio, 2016

ÍNDICE

1. Introducción	2
2. Información General	3
2.1. Historia	3
2.2. Grupo Empresarial La Paz	4
3. Proceso de Dirección Estratégica	7
3.1. Misión, Visión y Valores	8
3.2. Análisis de la empresa	11
3.2.1. Análisis Externo	11
3.2.1.1. Competidores	12
3.2.1.2. Productos Sustitutivos	13
3.2.1.3. Grupos de Interés	14
3.2.2. Análisis Interno	16
3.2.2.1. Estructura Organizativa	16
3.2.2.3. Campo de Actividad	18
3.2.2.3.1. Gran Formato / Offset	19
3.2.2.3.2. Impresión Digital	22
3.2.2.3.3. Packaging	23
3.2.2.3.4. Telecomunicaciones	24
3.2.2.3.5. Fotografía Industrial	25
3.2.2.4. Matriz DAFO	26
3.3. Formulación de Estrategias	27
3.3.1. Estrategias Competitivas	28
3.3.1.1. Estrategia de precios bajos	29
3.3.2. Estrategias Corporativas	31
3.3.2.1. Penetración en el Mercado	32
3.3.2.2. Diversificación	34
3.3.2.3. Cooperación Empresarial	36
3.3.2.4. Desarrollo Interno	37
3.4. Implantación de las Estrategias	40
4. Conclusión	49
5. Bibliografía	50

RESUMEN

En este trabajo de fin de grado el objetivo es comentar el proceso de desarrollo estratégico llevado a cabo por una pequeña empresa del sector de las artes gráficas, en la que se estudia el análisis estratégico llevado a cabo, la formulación de estrategias, tanto competitivas como corporativas que les han llevado a sus objetivos y la implantación de dichas estrategias, así como el proceso utilizado, para haber llegado a la constitución de un grupo de empresas, llamado, Grupo Empresarial La Paz. En el que se puedan implantar una serie de estrategias comunes para llegar a una posición competitiva superior a los competidores en las diferentes industrias en las que se opera.

ABSTRACT

This paper is aimed to discuss the strategic development process carried out by a small company in the graphic arts industry. In this company, strategic analysis and the formulation of strategies, both competitive and corporate ones, have been studied. Implementation of these strategies, as well as the process followed to set up the group of companies called Grupo Empresarial La Paz has been also examined. In this group of companies, a series of common strategies can be implemented in order to reach a competitive position which superior to other competitors of different companies of this sector.

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo de fin de grado el objetivo es analizar y mostrar los objetivos y estrategias implantadas por el Grupo Empresarial La Paz, así como el proceso de formación de dicho Grupo Empresarial.

Para ello, nos guiaremos por “El proceso de dirección estratégica” tomado del libro de dirección estratégica de la empresa de Navas y Guerras.

A través de este trabajo se podrá mostrar la evolución producida en una pequeña empresa dedicada a las artes gráficas, motivada por las distintas estrategias implantadas en ella para dicha evolución.

Para ello empezare por la presentación del Grupo La Paz, comentando su historia, seguidamente comentaremos la misión, visión, valores y objetivos para entender hacia qué dirección quiere ir el grupo, así como un análisis tanto externo como interno de las distintas empresas que forman el grupo y las empresas asociadas a dicho grupo, las cuales reciben las misma formulación e implantación de estrategias, incluyendo la prestación de servicios y funciones, donde se mostraran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene en cada unidad estratégica.

Una vez redactado dicho análisis, procederé a explicar la formulación de estrategias que se han llevado a cabo para dicho desarrollo empresarial, tanto en estrategias competitivas, como en estrategias corporativas.

Por último, explicaremos la implantación de las empresas del grupo, por lo que se explicaran los motivos y el objetivo por el cual se ha llevado a cabo todo esto, y el análisis de las estrategias que se han ido implantando a lo largo de los años en Grupo La Paz. También se mostrara el proceso llevado a cabo para el control estratégico de la implantación de estrategias, el mapa estratégico utilizado y la relación causa-efecto producida y el análisis de si se han conseguido los objetivos que se buscaban.

2. INFORMACION GENERAL

2.1. Historia

Grupo Empresarial La Paz se creó en el año 2009, a razón de temas fiscales. Su creación fue debida para administrar de manera más sencilla y ágil sus negocios.

Las ventajas más importantes fueron en implicaciones fiscales, como exención del Impuesto sobre el Patrimonio (IP), reducción del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, y la aplicación del Régimen Fiscal de Consolidación Fiscal del Impuesto de Sociedades

Además de las ventajas de las que disponen todas las empresas por pertenecer a un grupo empresarial. Como por ejemplo las facilidades de financiación, por lo que les es más probable las concesiones de créditos, esto es debido, a que supone menos riesgo la concesión de créditos a empresas las cuales están avaladas por un cumulo de otras empresas.

Esta creación produjo una reestructuración en la empresa más antigua, Graficas La Paz, de lo que hablaremos más detenidamente en otro apartado.

Gráficas La Paz empezó su andadura con una máquina Heidelberg de un color, otra de aspas, una guillotina y un puñado de tipografías de plomo, pero fue en 1981. Donde solo se dedicaba a la impresión en el mercado local.

En el sector de las artes gráficas las imprentas han ido adecuando su infraestructura a las demandas del cliente que pronto pasaron de impresión en un color a dos colores, y posteriormente a cuatro colores.

Del mismo modo evolucionó su catálogo de servicios y productos. Si bien el perfil de nuestros clientes en un inicio eran empresas que necesitaban definir su logotipo para producir toda la línea de papelería corporativa, ahora, por ejemplo, la mayor parte de la papelería la producen ellos mismos en impresoras de color, sacrificando muchas veces la calidad de su imagen de marca y encareciendo el producto unitario a causa de los altos costes de los consumibles informáticos.

Lejos de pensar en que estos cambios sean auténticas amenazas para ellos, lo importante es asumir el reto que les plantean sus clientes cada día, estimulándoles y obligándoles a adaptarse al entorno y los hábitos de consumo, a tomar decisiones, a evolucionar y a seguir creciendo.

Fruto de esa transformación y de un entorno mucho más visual y gráfico donde la comunicación también es digital, han mudado la piel pasando de ser una imprenta tradicional a una agencia de artes gráficas que incluye un departamento de creatividad y comunicación para resolverle a sus clientes su imagen corporativa y acciones publicitarias desde la misma ideación, diseño, marketing publicitario e impresión. Un concepto integral para una realidad más global y multicanal.

2.2. Grupo Empresarial La Paz

Empezaremos explicando, que es un Grupo Empresarial, para poder saber más sobre las funciones que se desarrollan en el Grupo Empresarial La Paz, y para que esta creado.

¿Qué es un Grupo de empresas?

“El Grupo Empresarial es un conjunto de empresas situadas, al menos potencialmente, bajo la influencia de un centro de decisión.” (Cuervo García, 1991b)

Además, de servir un servicio de asesoramiento empresarial a todas las empresas pertenecientes ha dicho grupo.

Ventajas:

Entre sus muchas ventajas, un grupo empresarial suele ser utilizado para beneficiarse de los incentivos fiscales, es decir, conseguir pagar menos impuestos.

En vez de ser sólo una agrupación de empresas en la que cada uno tendría poder y cada una debería pagar y tributar independientemente, el holding tiene una sede, que es la principal y sobre la que depende el resto de empresas, por ello, el pago de impuestos es global de la actividad y se ahorra. Otras ventajas para el sector de las artes gráficas son:

- Aumento de sectores de mercado.
- Facilidad de integración hacía adelante como hacía atrás, para un mayor control y evitando los riesgos.
- Elimina los inconvenientes de los grupos de empresas.

Grupo Empresarial La Paz, S.L. es un grupo de empresas pymes estructurado divisionalmente, y con una estructura organizacional de tipo formal dentro de cada una de sus unidades estratégicas, las cuales son empresas de importante desarrollo en su cartera. Estas empresas con Graficas La Paz, S.L., la cual actúa como empresa matriz, por la que gira toda la actividad del grupo, Grupo Empresarial La Paz, empresa que hace gestionar el grupo como tal, Printalias Jaén, Printalias Granada y Printalias Córdoba, hacen la función de las tiendas físicas para estar más cerca de los clientes potenciales, con lo que están localizadas en puntos estratégicos para ganar cuota de mercado en mercados interesantes para el holding, Print Gallery empresa la cual dispone de representantes, los cuales buscan ganar mercado con sus continuas visitas donde está el cliente, y actúa al igual como montadora de los trabajos que se realizan y Planet la Paz, empresa patrimonial que no dispone de empleados pero sí que hace la función de apoyo económico en relación a arrendamientos de alquileres, maquinaria, etc. con las demás empresas.

Además de estas empresas pertenecientes al Grupo Empresarial la Paz, también vamos a explicar otras empresas asociadas al grupo aunque no pertenecen a él.

Dichas empresas de las que hablaremos son: Shot Fotografía Industrial Y Social empresa que se dedica a la actividad de la fotografía industrial y a la creación de escenarios en 3D. Otra de las empresas asociadas al grupo y a la empresa matriz, es Campiña Digital, la cual tiene una actividad relacionada con las telecomunicaciones, en las que se encuentra en los medios comunicación tanto televisivos, impresos y digitales, este último es el sector donde se ha realizado una entrada vigentemente. Esta se empresa realiza sus actividades en los municipios de Torredonjimeno, Torredelcampo y Andújar.

Por último, la empresa Printalias Digital, de nueva creación, no pertenece al grupo debido a las gestiones pertinentes que hay que realizar para ello, pero es un proceso que se realizara próximamente. Ya que Printalias Digital, es una de las empresas que pertenece a la marca

“Printalias”, con la cual esta marca tiene en su stock un total de 4 empresas repartidas por el centro y norte de Andalucía.

Grupo Empresarial surgió por la iniciativa de varios profesionales y empresarios con una amplia experiencia, con el objetivo de hacer operativas diferentes líneas de negocio que en su conjunto contribuyeran a cumplir con seis requisitos básicos:

1. Proyectos empresariales donde la innovación y el conocimiento tecnológico adquirieran un gran valor. Todo gracias a la base y experiencia de nuestros fundadores que hacen posible, desde la diversificación, generar sinergias y apoyos escalonados entre sí.
2. Proyectos preferiblemente emplazados en el mercado de los servicios especializados para cubrir la demanda tanto pública como privada.
3. Proyectos y campos de actividad relacionados con la economía sostenible.
4. Proyectos en los que priorizamos el retorno de la inversión tanto social como económica.
5. Proyectos sustentados en un modelo de negocio exportable y válido para un gran número de países, en un mundo económico cada vez más global y en constante conexión.
6. Proyectos en los que se prioriza el ganar valor con una imagen que pueda llegar a ser conocida.

3. PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA

El Proceso tiene como finalidad fijar unos objetivos de posicionamiento a largo plazo para la empresa, así como establecer las bases y acciones para lograr metas a corto y medio plazo que deriven en la consecución del objetivo estratégico. Para ello partimos de una primera fase de investigación y análisis del entorno tanto general como específico de la empresa. Se trata de conocer en qué situación se encuentra la organización en la actualidad y el sector en el que actúa, así como la evolución de las distintas variables del entorno general que afectan a la empresa y al sector, para poder predecir su posible tendencia y actuar en consecuencia.

En la segunda etapa se definen los elementos estratégicos que serán los pilares del Plan Estratégico (formulación de estrategias) en base a los cuales se tomarán las decisiones estratégicas.

La última fase consiste en la implantación y gestión del Plan estratégico mediante el modelo Balanced Scorecard (BSC o Cuadro de Mando Integral) Se definen los indicadores que permitirán evaluar la evolución y el grado de cumplimiento de cada una de las iniciativas emprendidas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Este análisis será seguido por el siguiente proceso de dirección:



Gráfico 1-Visión sintética de las diferentes propuestas de Navas y Guerras (Guerras Martín & Navas López, 2007)

3.1. Misión, Visión y Valores

Para la implantación y gestión de las estrategias usaremos como herramienta el Cuadro de Mando Integral. Este se basa en que la misión, visión y valores de la organización sean comprendidos y compartidos por cada uno de los miembros que integran la entidad, como medio para obtener coordinación entre la misión, y cada uno de los objetivos y metas. A su vez, se considera que esta comunicación y coordinación es facilitada a través el uso del Balanced Scorecard.

En Grupo Empresarial La Paz, se mueven con la clara misión de operar en diferentes líneas de mercado claves, como pueden ser el sector de las artes gráficas o el sector de las telecomunicaciones; proyectos que tengan como objetivo la mejora de la eficiencia y la nuevas tecnologías; proyectos que prioricen el retorno de la inversión para sus clientes y para la sociedad en general. Y teniendo siempre presente que no tiene barreras geográficas, dado que cualquiera de las empresas que pertenecen a Grupo Empresarial La Paz, es capaz de prestar sus

servicios, como así lo han demostrado en cualquier rincón del mundo. Así como el tipo de clientes a los que servimos. Los principales clientes en relación al Gran Formato y la Impresión Digital, son las editoriales, con las que tenemos una relación laboral importante, y son nuestros clientes potenciales.

Con ello, contribuye al desarrollo de diferentes empresas en una clara apuesta por la diversificación y la especialización de cada uno de los proyectos y adaptándose a las peculiaridades económicas de cada territorio.

Cuando hablamos de los consumidores hablamos de aquellas personas u empresas que demandan nuestros servicios o productos a cambio de dinero.

Los productos finales de este mercado son de bienes duraderos (son bienes que pueden utilizarse más prolongadamente en el tiempo) y bienes de lujo ya que no son productos de primera necesidad (cuanto mayor sea la renta de los consumidores más probabilidad habrá de que aumente la demanda de estos productos) por lo que las empresas deben estar continuamente creando nuevos gustos, necesidades o preferencias a los consumidores para así desarrollar su compra de los productos.

Siempre se ha de fijar en las decisiones de los consumidores ya que condicionan a los productores porque revelan sus preferencias en el mercado obteniendo unos productos y otros no y así de esta forma se decide qué cosas han de producirse.

Aparte de potenciar lo mencionado anteriormente favorece en dicha demanda que exista la menor competencia en las principales zonas geográficas de venta.

Existe también el poder de negociación del consumidor haciendo que las empresas ofrezcan productos de precios más bajos, mayor calidad y mejor servicio al cliente debido a la presión que pueden ejercer estos sobre la empresa.

En Grupo Empresarial La Paz se considera cada proyecto como una oportunidad para ir más allá. Una oportunidad para hacer que las empresas para las que trabajan lleguen más lejos. Una oportunidad para mejorar la sociedad mediante su trabajo.

Aspiran al liderazgo permanente en la recopilación y el uso del conocimiento y de la tecnología punta para la implementación de valor en los procesos productivos de forma sostenible.

Una clara muestra de ello son sus planes de expansión, sin ellos, no estarían consolidados en diferentes sectores de actividad. Por un lado, se han decantado hacia la ampliación de las diferentes áreas de actividad de la empresa, por el otro, crean nuevas delegaciones territoriales que les ayuden a tener un papel cada vez mayor en diferentes partes del país, abarcando así una mayor cuota comercial y permitiéndose cooperar en el proceso social.

A razón de todo esto, su crecimiento les ha llevado a consolidar firmes alianzas con otras empresas, lo que les hace crecer cada día.

En el Grupo Empresarial La Paz, le mueven los valores iniciales con los que se fundó dicha compañía. Por eso, desde el instante inicial, en una clara búsqueda por la excelencia en distintos ámbitos, siempre han sido fieles a sus principios, ha aquello que les diferencia con los demás y les hace más fuertes.

La honestidad, integridad y cercanía que tiene hacia sus clientes, colaboradores y la sociedad en general siempre ha sido un claro punto de partida. En Grupo Empresarial La Paz son conscientes del papel capital que tiene una empresa cualquiera en la sociedad en la que se encuentra. Así, sus continuos trabajos y proyectos se dirigen a una mejora como grupo, una creación de valor, una adaptación a una metodología respetuosa con el entorno social y medioambiental, innovación día a día, transmisión de la seguridad y actuación con la máxima sensibilidad ante la sociedad y el planeta.

Su filosofía, ha logrado que todos estén comprometidos con la empresa y actúen en concordancia.

La búsqueda de la excelencia y la sencillez que se ofrece a los clientes y al equipo humano son valores fundamentales para su crecimiento profesional. Por ello se adopta una posición directa, sencilla y profesional en su comunicación y su trabajo diario.

En cada uno de los proyectos o trabajos, se toma la decisión correcta en relación a la ética profesional y personal.

Con estos hechos, el Grupo Empresarial cumple cada uno de los acuerdos que le relacionan con sus clientes, y por ello, y por su entendimiento, ellos consiguen su objetivo principal: el reconocimiento de sus clientes.

Los objetivos estratégicos fijados por el Grupo La Paz son:

1. Relacionado con el Crecimiento del grupo, el objetivo se concreta en introducirse en mercados en los que se puedan llegar a facturaciones superiores a los 60.000 € al año.
2. El segundo objetivo es mantener el posicionamiento actual y consolidarse como líder indiscutible en la provincia de Jaén.
3. El tercer y último de los objetivos está relacionado con la rentabilidad del Grupo. Concretamente este objetivo consiste en mantener unos márgenes superiores a los de la media del sector.

3.2. Análisis de la empresa

Para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa debemos considerarla en su entorno. Por lo tanto, debemos analizar, las variables macroeconómicas que le afectan y su posible evolución y tendencia. En base a estos análisis detectamos las fortalezas y puntos débiles de la organización, así como posibles oportunidades y amenazas del entorno general. De esta forma podremos conocer las debilidades de la empresa, la capacidad y fortalezas con las que cuenta para competir y hacer frente a las amenazas del entorno o para aprovechar las oportunidades que éste ofrece. El diagnóstico será el punto de partida para definir los objetivos de la empresa y desarrollar el Plan Estratégico para alcanzarlos.

3.2.1. Análisis externo

La industria Gráfica engloba varios sectores como son el de las Artes Gráficas y actividades de los servicios relacionados con las mismas; manipulados de papel y cartón; y la edición y reproducción de soportes grabados.

La industria de las Artes Gráficas posee por lo tanto características propias de un sector industrial y del sector servicios. Necesita de grandes inversiones en maquinaria y equipos electrónicos y hace uso de tecnologías avanzadas; sin embargo, en el sector de la impresión, existe una tendencia a trabajar estrechamente con el cliente, a mantener una relación “one to

one” que exige gran flexibilidad y adaptación a los requisitos y características exigidas por el cliente para sus trabajos en cuanto a calidad, terminación y diseño.

En este análisis vamos a plantear los diferentes Competidores, Productos Sustitutivos y Stakeholders que intervienen tanto en la industria gráfica como en las demás industrias en las que está inmerso Grupo La Paz.

3.2.1.1. Competidores

El elevado número de operadores en el sector de las artes gráficas hace que exista una gran competencia, especialmente en el precio del producto suministrado, aunque cada día se valora más por los clientes el cumplimiento de los plazos de entrega, la calidad de impresión y la imagen de empresa.

Estas empresas están caracterizadas por la gran atomización, teniendo la mayoría de las empresas un tamaño reducido.

En el trabajo de impresión en cualquier tipo de empresa de artes gráficas no existe mucha diferenciación, pues las calidades están bastante estandarizadas, sin embargo, si encontraremos diferencias en cuanto al precio, tecnología y diseño.

Hay empresas que se diferencian en el rango de productos en los que son competitivas en función de la tecnología que poseen, cuanto mayor sea la tirada menor será el precio unitario del producto, pero algunas tecnologías parten de un coste inicial más elevado que otras.

La diferenciación de las empresas depende de la tecnología que poseen, y una empresa llegará a un mayor número de sectores de mercado cuanto más tecnología posea.

Tabla 1- Datos sectoriales: Artes Gráficas

DATOS SECTORIALES: ARTES GRÁFICAS					
Millones de €	2007	2006	2005	2004	2003
Número empresas	12.156	12.178	12.275	12.290	12.405
Empleo (número de ocupados)	132.076	129.334	135.428	137.625	132.725
Facturación	11.974	11.425	11.245	11.223	10.681
Consumo de materia prima (miles toneladas) ⁽¹⁾	-	-	1.839,3	-	2.527,2
Producción	-	-	11.245,47	-	8.240
Inversión en maquinaria	1.877,6	792,2	765,41	701,4	632,8
Importación de maquinaria	1.567,3	680,5	621,512	556,8	496,9
Exportación de productos ⁽²⁾	1.637	1.605	1.308,56	1343,1	1340,45

(Barcelona, 2009)

Por otra parte, el diseño se ha convertido en un rasgo diferenciador especialmente importante entre las empresas de la industria gráfica, ya que los clientes tienen la necesidad de contar con buenos y atractivos diseños capaces de atraer a más público y con ello conseguir mayor éxito comercial. Como la tarea de diseñar depende de la creatividad, y es un valor intangible, las empresas cuentan con la calidad de sus diseños para conseguir mayor cuota de mercado. Otros aspectos diferenciadores bastante determinantes en algunos casos pueden ser el cumplimiento de los plazos de entrega o la capacidad de solucionar problemas rápidamente que pueden conseguir fidelizar a los clientes.

3.2.1.2. Productos sustitutivos

Una de las mayores amenazas de las empresas son los productos sustitutivos que ofrecen otras empresas. Estos son aquellos productos que aunque tengan distintas características satisfacen las mismas necesidades de los clientes tu producto de venta.

Esta amenaza es más elevada cuando el precio del producto sustitutivo es menor, el producto no tiene ninguna ventaja adicional sobre el sustitutivo o los clientes no ven mucha diferencia entre dichos productos.

Tenemos un claro ejemplo como es la aparición del e-book. Este producto se ha convertido en un claro producto sustitutivo del libro en papel. Los libros a papel ofrecen una ventaja según

para el tipo de consumidor, existen aquellos consumidores que son reacios a las nuevas tecnologías, que por sus gustos prefieren leer a papel que por pantalla, que se les hace más real el poder tocar el libro que están leyendo, también la primera inversión a la que es la compra del e-book es más elevada ya que el precio de dicho producto es mucha más elevado aunque una vez realizada dicha inversión el precio de los libros es menor e incluso los clientes pueden aprovecharse con este aparato de la piratería. Por otro lado nuestros clientes (editoriales) obtienen mayores beneficios en los libros electrónicos ya que el coste de generar un libro en papel es más elevado que subirlo en la red.

Por lo que las imprentas deben aprovechar la lealtad de los clientes partidarios a los libros en papel y mejorar sus características.

3.2.1.3. Grupos de Interés

Los grupos de interés o stakeholders son grupos de personas las cuales tienen un objetivo común de manera que para la consecución de dichos objetivos está relacionada con la manera que puede actuar la empresa. En las siguientes líneas hablaremos de los diferentes stakeholders que tienen que ver con el Grupo La Paz.

Cientes:

Para Grupo Empresarial La Paz no es diferente, y como es un sector donde los productos no son exclusivos, en el grupo se han fijado el objetivo de hacer que los clientes recuerden siempre la calidad y la manera de hacer que tienen como primera opción a la hora de hacer sus trabajos.

En el Grupo Empresarial La Paz, la capacidad de adaptación al cambio es indiscutible, solo hay un elemento irremplazable y al que no van a renunciar porque es el pilar de sus servicios y el motivo que más confianza genera en sus clientes, la calidad.

Actualmente en el sector de las artes gráficas se escucha mucho la mantra “Bueno, Rápido y Barato”, y en el Grupo Empresarial La Paz, hablando desde la honestidad y el conocimiento de más de 30 años imprimiendo, les dicen a sus clientes potenciales, que eso es una utopía, porque realmente solo se pueden elegir dos ventajas a la vez, ya que:

“Barato y rápido no será bueno.

Barato y bueno no será rápido.

Bueno y rápido no será barato.” (Graficas La Paz de Torredonjimeno, 2016)

Por este motivo en el Grupo Empresarial La Paz, nunca les prometerán a sus clientes lo que no pueden cumplir, y siempre priorizaran la calidad y una atención personalizada a sus clientes, tanto para tiradas cortas como para la fabricación de gran volumen. Ése es su compromiso con la sociedad que demanda sus servicios.

Proveedores:

Los proveedores son muy importantes en una empresa, ya que son los iniciadores de construir unos productos de calidad. Si una empresa no consigue unos proveedores dignos para poder reproducir sus productos, estos productos al fin y al cabo no llegaran a tener la suficiente calidad por mucho que se esfuerce la empresa. Para ello, es muy importante consumir tiempo en la búsqueda de unos proveedores aceptables para el servicio que queremos prestar.

Por este motivo, en el Grupo Empresarial, se ha destinado un departamento para el estudio de los diferentes proveedores que hay en el mercado, para poder elegir los proveedores que puedan servir productos que sean ideales y se asemejen a lo que quiere construir en sus diferentes empresas. Ya que el mayor objetivo dentro del grupo es el crear diferenciación con la calidad, cosa que se está consiguiendo. Por ello es importante en el caso de la compra de maquinaria, que pueda haber colaboración con la empresa distribuidora de dichas maquinarias y que la relación entre las dos empresas sea duradera para su revisión constante.

Empleados:

Uno de los principales activos del Grupo Empresarial La Paz, son sus empleados, los cuales son los que generan todo el trabajo y los principales valedores de los productos que se sirven en el mercado. Para ello, se han iniciado constantes mejoras en la cooperación interna para una

mayor satisfacción de los empleados y que estos puedan hacer su trabajo como ellos saben hacerlo. El Grupo, intenta implantar a los empleados su cultura empresarial, y la manera con la que hacer las cosas, y los empleados deben coger esa cultura he impregnarla en su trabajo diario.

Sociedad:

En el Grupo Empresarial La Paz lo principal es estar implicado con la sociedad, y para ello está inmerso con los certificados correspondientes a su sector para poder optar a una mejor sociedad y no dañar el medio ambiente.

Uno de los problemas más relevantes es el del papel, en sus empresas del sector gráfico, y para ello se les informa a los posibles clientes, y a la sociedad en general, ya que hay muchas ideas equivocadas al respecto. El papel es natural y renovable porque crece en los árboles, pero no salen de árboles tradicionales, sino que este papel sale de árboles plantados y cultivados en plantaciones con una continua regeneración. Por este motivo cada árbol que se consume implica la plantación de, al menos, dos árboles más. La Certificación Forestal (FSC y/o PEFC) garantiza al consumidor que estos productos forestales proceden de bosques gestionados de manera sostenible.

3.2.2. Análisis Interno

Una vez realizado un análisis de las industrias, pasamos a analizar la situación interna de las diferentes empresas. Este análisis se hará de cada uno de las industrias por separado para internar detectar posibles fortalezas y debilidades que se puedan dar en cada una de ellas.

3.2.2.1. Estructura Organizativa

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta sus fortalezas, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

El siguiente organigramas, es el empleado por el Grupo La Paz, en sus empresas inmersas en las artes gráficas.



Gráfico 2- Estructura Organizacional del Grupo Empresarial La Paz (Graficas La Paz de Torredonjimeno, 2009)

Es importante que se llegue a conocer qué clase de estructura organizacional se utiliza en cada una de las empresas y los intereses que persiguen cada una de ellas. Con la estructura organizativa se da respuesta a la estrategia corporativa que es elegida por la empresa.

En el caso del Grupo La Paz, como podemos ver que se estructura divisionalmente en sus unidades organizativas, lo que supone que se utilizan algunos criterios por procedimiento. En ella, se dividen las tareas por funciones o procesos, y en este caso en particular podemos saber que dichos procesos son los de Administración, Operaciones, Atención Cliente y Comercial, por lo que se utilizan funciones comunes para todos los productos comercializados. A esto se llegó debido a que este tipo de estructuras es adecuado para productos relacionados. En particular, en Grupo la Paz la mayor parte de sus unidades de negocio son empresas relacionadas con las artes gráficas.

Esto puede suponer un problema si en el futuro el número de productos aumenta, por lo que el departamento administrativo será el que más problemas se le presuponen. Con la inclusión de Campaña Digital, el Grupo decidió de realizar una estructura matricial, para poder dividir entre sus dos distintos sectores en los que participa.

3.2.2.2. Ámbito Geográfico

En este apartado dejaremos de lado el Grupo Empresarial como tal, y hablaremos de las distintas empresas individualmente.

La cobertura de todas las empresas se centra en el Sur de España, principalmente en la comunidad de Andalucía. En la cual se encuentran físicamente la mayor parte de sus empresas, exceptuando la empresa asociada Shot Fotografía Industrial y Social, que tiene su sede en la Provincia de Valencia, desde la cual se desplaza a todos los puntos del país para la realización de trabajos, principalmente en el norte de España, donde está muy asentada esta empresa.

La empresa matriz, Graficas La Paz de Torredonjimeno, es la única empresa que además de tener clientes en todo el territorio nacional, dispone de muchos clientes en otros países, tanto de Europa como de América del Sur. Donde tiene como clientes a diferentes editoriales y escritores independientes.

-Graficas la Paz de Torredonjimeno, S.L.: Empresa situada en el municipio de Torredonjimeno (Jaén).

-Printalias Servicios Avanzados de Impresión Digital, S.L.: Situada en la ciudad de Jaén.

-Print Gallery Andalucía, S.L.: Situada en la ciudad de Jaén.

-Printalias Córdoba, S.L.: Situada en la ciudad de Córdoba.

-Printalias Granada, S.L.: Situada en la ciudad de Granada.

-Planet la Paz, S.L.: Cuyo dominio fiscal consta en el municipio de Torredonjimeno (Jaén).

-Shot Fotografía Industrial y Social, S.L.: Situada en el municipio de Torrent (Valencia).

-Campiña Digital, S.L.: Esta empresa tiene tres distintas ubicaciones, en los municipios de Torredelcampo (Jaén), Torredonjimeno (Jaén) y Andújar (Jaén).

-Printalias Digital, S.L.: Situada en el municipio de Linares (Jaén).

3.2.2.3. Campo de actividad

El campo de actividad de la empresa se define como el conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir. Es un componente básico de la estrategia a nivel corporativo y se suele incluir en la definición de la misión.

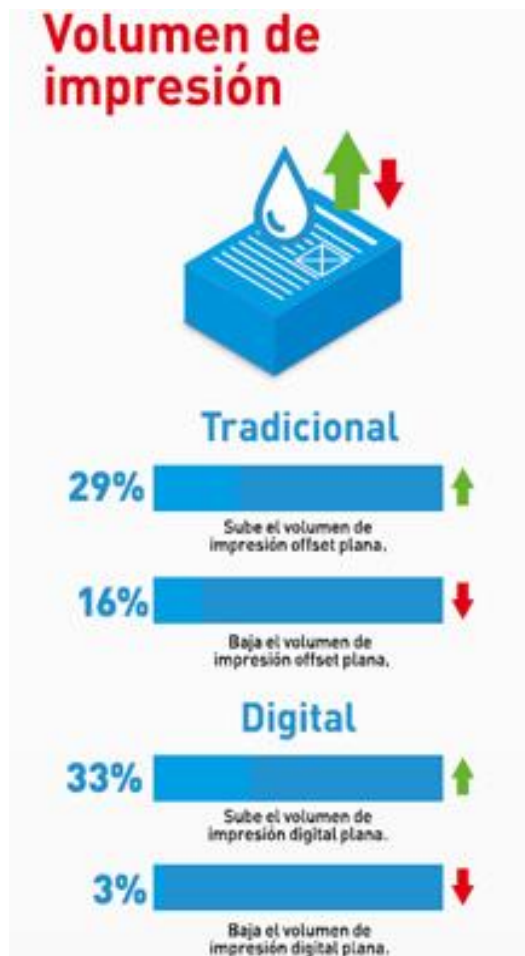
Una vez realizado un análisis de las distintas industrias en las que se compite, pasamos a analizar la situación interna de la empresa. Este análisis se hará de cada una de las actividades por separado en las que está inmerso el Grupo La Paz, para intentar detectar posibles fortalezas y debilidades que se puedan dar en cada uno de ellos.

3.2.2.3.1. *Gran Formato / Offset*

En los países desarrollados, las empresas se ven obligadas a soportar una mayor cantidad de los costes fijos ya que deben asumir el aumento del precio de las materias primas.

Como consecuencia de este aumento y del estancamiento de la economía, ha conllevado que los beneficios de las empresas se hayan visto disminuidos así como sus expectativas de futuro.

A pesar de la complicada situación económica y la volatilidad del mercado durante el 2013, la situación del sector es positiva. Cabe destacar como se puede apreciar en el Grafico 3, que el volumen de impresión tradicional ha aumentado aunque en menor medida que el digital (En formato digital el 29% de empresas ha visto en aumento su volumen de impresión offset plana frente al 16% que ha visto disminuido su volumen y en formato digital sólo un 3% de empresas ha visto disminuido su volumen de impresión digital plana mientras el 33% ha aumentado).



Como consecuencia de la integración mundo digital en todo el mercado y de la situación económica que vivimos, dichas empresas se enfrentan a grandes cambios en la combinación de la impresión digital y la tradicional.

Aunque se pensaba que la impresión digital iba a sustituir en mayor medida la producción de impresión tradicional, no ha llegado a ser así, por lo que ha sido un alivio para la mayoría de los impresores ya que verifica que el crecimiento de la impresión digital no se produce a costa de la impresión tradicional.

Si hablamos a escala internacional, observamos que existen tres servicios de valor añadido: el diseño creativo, la impresión de datos variables y la gestión de existencias, pedidos y almacenaje.

Gráfico 3-Evolución de la impresión digital y tradicional (Drupa, 2013)

También se encuentran en crecimiento los servicios de impresión directa desde internet y la impresión en gran formato.

El mercado de la impresión tiene una complicada expansión de negocio ya que dicho mercado aumenta y se encoge bruscamente además de que existir una dura competencia y restricciones económicas. Le debemos sumar el principal punto débil de toda imprenta que son el marketing y la tarea comercial. Todo esto hace que crecer sea demasiado complicado.

Es destacable mencionar que el empleo en las empresas de artes gráficas se ve obstaculizado debido a la dificultad de encontrar profesionales con las capacidades necesarias para ocupar el puesto, es decir, que posean los conocimientos que se necesitan. El sector se percibe como una industria tradicional además de que mayoritariamente se tiene una plantilla envejecida, por lo que las empresas de impresión comercial, envases, embalajes y editorial responden que aumentar la eficacia es su objetivo principal y más en los mercados más desarrollados. Es decir los impresores optan más por el aumento de la capacidad offset y su concentración según las

condiciones implantadas en el mercado regional, con esto se ofrece la segunda razón para invertir, la necesidad y ganas de ofrecer a nuestros clientes nuevos servicios. En los sectores de envases, la oportunidad de negocio permanece más en poder invertir en capacidad de producción que en ofrecer y crear nuevos servicios.

El sector de las artes gráficas siempre ha dado más prioridad al equipo y productos que a sus ventas y sobre todo sus clientes. Por lo que es entendible que si se realiza un estudio de todas las poblaciones y segmentos la inversión primordial sea la tecnología de impresión (52%), seguido de los equipos de acabado (49%) y por último los sistemas de gestión/pre-impresión/flujo de trabajo de la información



Gráfico 4-Prioridades de inversión de los diferentes tipos de impresiones. (Drupa, 2013)

Tal y como vemos en el Grafico 4 la segunda opción de tolos los impresores es la tecnología de impresión offset plana. Pero indicaros La tercera opción de inversión más popular entre los impresores comerciales y editoriales es la tecnología rotativa digital por inyección de tinta; y, entre los impresores de envases, la tecnología de huecograbado.

Pero las tecnologías de flujo de trabajo y los sistemas de gestión de la información, que hace que se reduzcan los costes y así mejorar su eficacia, hacen ser un aspecto prioritario en todos los segmentos del sector.

Como se ha mencionado anteriormente las aplicaciones de impresión directa desde internet en todas las regiones son preferencia de inversión, lo que indica, la necesidad que tienen de poder atraer un número mayor de clientes mediante Internet y de la verdadera importancia que tiene ofrecerles tanto a nuestros clientes como proveedores una plataforma electrónica.

3.2.2.3.2. *Impresión Digital*

Si resumiésemos en una sola palabra en el estado en el que se encuentra el sector del gran formato, hablaríamos de “diversificación”. Esta realidad es evidente, sólo hace falta observar la gran variedad de usos de la impresión digital de gran formato.

Son ejemplos la impresión sobre vidrio, cerámica, metal, laminada, tejida, madera. La tendencia florable de la impresión digital son: prendas de vestir, componentes electrónicos impresos y calcomanías. Además la impresión digital se utiliza hoy en día en más variedades que las tradicionales aplicaciones de gran formato, como los pósteres, las vallas publicitarias, las pancartas y la rotulación.

El caso es que la impresión digital es idónea a la hora de ofrecer trabajos personalizados y adaptados al cliente, cumplir plazos de entrega ajustados y tiradas cortas.

La aparición de la impresión digital ha hecho que el mercado de la serigrafía evolucione desde 2008 progresivamente. Indicar también que en estos últimos años en el grupo empresarial se ha detectado un mayor crecimiento en el mercado digital. Los clientes demandan cada vez más libros y revistas de pequeña tirada (menos de 500 ejemplares). Este hecho sucede en casi todos los productos impresos.

En el año 2014 se incorporó una máquina de encuadernación de Cola Pur cuyo objetivo es precisamente, el poder realizar el proceso de encuadernación de pequeñas tiradas.

Sin embargo, Gráficas la Paz tiene máquinas de impresión Offset que son competitivas cuando las tiradas son grandes.

Por tanto, con la adquisición de la máquina Xerox Igen 4 completada con las máquinas de impresión digital de menor formato, la Guillotina Trilateral, la Plegadora etc., objeto de este

proyecto, conseguiremos optimizar los costes de producción y mejorar nuestros procesos, los que nos permitirá ser competitivos en el mercado actual.

Pero no solo consideramos el factor “precio” como elemento diferenciador, si no que ofreceremos productos de alta calidad, prácticamente la misma que la impresión offset, ya que las máquinas que estamos adquiriendo son las tecnológicamente más avanzado del mercado.

Además, con la adquisición del Plotter y máquinas digitales de menor formato, podremos ofrecer pruebas de impresión de alta calidad a nuestros clientes antes de la aceptación del trabajo final. Esto nos asegura la completa satisfacción de nuestros clientes.

3.2.2.3.3. *Packaging*

El sector de envases y embalaje es uno de los más rápidos en crecimiento a nivel mundial, es un sector en continuo desarrollo. El packaging se está transformando en los productos más demandados y que ofrecen una viabilidad sostenible en el futuro, siendo, junto a las etiquetas, de los pocos segmentos que han crecido durante la crisis.

Después de la caída de la producción e embalaje en 2009, de nuevo los fabricantes de envases pueden mirar al futuro con optimismo. Los envases modernos realizan un aporte importante a la sostenibilidad.

En España, el 62% de las empresas del sector del envase y embalaje españolas son proveedoras de la industria alimentaria, una de las que más invierte en innovación en packaging. En los últimos años se constata una mayor demanda de nuevos materiales, diversidad de formatos, diseños que vendan mejor el producto, envases más funcionales que alarguen la vida de los alimentos, soluciones de trazabilidad y seguridad a lo largo de toda la cadena de producción y distribución, etc...con él fin de diferenciarse de la competencia y llegar a todos los segmentos de consumidores.

Por detrás del precio y la marca del producto, el 58% de los consumidores españoles tiene en cuenta el tamaño y el formato de los envases de su cesta de la compra.

Los usuarios no prefieren mayoritariamente los envases grandes o pequeños, sino que la elección de formatos depende de la adaptación del producto envasado a sus necesidades personales y familiares y, muchas veces, de la disponibilidad de espacio para guardarlos.

Sumamos el dato que la industria de packaging en España mueve cerca de los 10.000 millones de euros y genera una ocupación de más de 55.000 personas distribuidas en más de 1.700 empresas.

El Grupo Empresarial La Paz, y en especial la empresa Graficas La Paz de Torredonjimeno, para poder acceder a este mercado, con la seguridad de poder satisfacer los diferentes formatos y calidad demandados por los clientes, necesitamos incorporar una máquina de impresión offset SM 102 CD + L, ya que ninguna de las que contamos actualmente ofrecen la posibilidad de impresión de este producto.

Además aprovecharemos esta máquina para la impresión de catálogos de mayor calidad, demandados por sectores como de decoración, arte, muebles etc.

3.2.2.3.4. Telecomunicaciones

El mercado de las telecomunicaciones en España un volumen de facturación superior a los 38.000 millones de euros.

El principal motivo al que se debe esta reducción se encuentra en las condiciones macroeconómicas en las que se engloba el país

Actualmente, la situación económica del país presenta un débil crecimiento económico. Por su parte, la tendencia de los ingresos del sector de telecomunicaciones se encuentra estancada en el decrecimiento, sin observarse ningún indicio claro de que esta situación se pueda revertir a corto plazo. En el presente gráfico se puede observar la correlación existente entre la situación económica en España y el decrecimiento de los ingresos del sector de las telecomunicaciones comentados anteriormente.

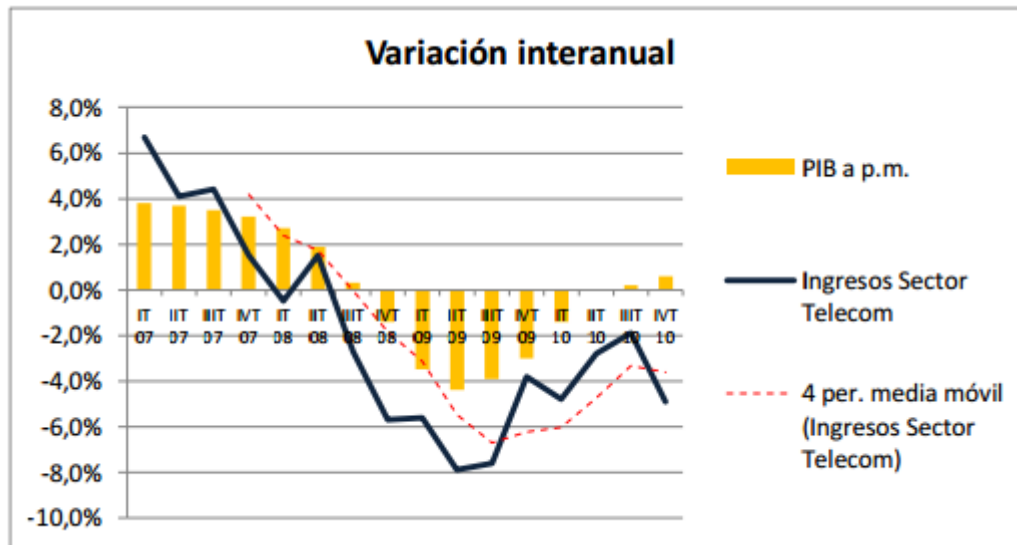


Gráfico 5- Variación interanual de los ingresos del sector Telecom y PIB España (CMT,2009) (CMT,2011) (INE,2011) (Contec, S.L., 2012)

Este es uno de los motivos por los cuales la empresa Campiña Digital, se ha introducido en este sector de las telecomunicaciones. Se ha realizado una diversificación conglomerada con relación al sector tradicional por:

- Reducción del riesgo global del grupo.
- Recursos y Capacidades excedentes.
- Aplicación de los recursos financieros.
- Imagen del grupo.
- Oportunidad de inversión.
- Objetivos directivos.

Y aunque el mercado de las telecomunicaciones cada día está más colapsado, siempre hay un nicho en el cuál se puede introducir para coger cuota de mercado, y por ese camino es el que se está siguiendo, aprovechando el nicho de mercado de la telecomunicación local.

3.2.2.3.5. Fotografía Industrial

La Fotografía Industrial es junto con la Fotografía de Arquitectura y la Fotografía de Interiores, una de las principales especialidades fotográficas de

En este campo hemos desarrollado proyectos para importantes empresas del sector industrial en los que las localizaciones varían enormemente: desde exteriores de instalaciones industriales de grandes dimensiones hasta complejos sistemas de producción industrial o sofisticados laboratorios de investigación. Además, por la propia naturaleza de las estructuras industriales, estos proyectos requieren desplazamientos por toda la geografía Española.

En esta especialidad fotográfica el objetivo principal del fotógrafo profesional es conseguir comunicar cómo es un determinado espacio o proceso industrial, pero de una forma visualmente atractiva. El problema es que con frecuencia, las instalaciones industriales no suelen ser fotogénicas.

Sin embargo, hay una clave para conseguirlo: El encuadre. Éste nos permite seleccionar lo que queremos enseñar y eliminar lo que no queremos que se vea. Además, con el encuadre también decidimos qué elementos aparecen en contexto con otros. Esto hará que a veces las proporciones de la fotografía no sean los habituales, creando fotografías con una clara dominante horizontal (panorámicas) o quizá todo lo contrario: verticales.

La fotografía industrial es la aplicación de la fotografía en el sector empresarial e industrial con el objetivo de documentar el proceso de desarrollo de un producto, el resultado del proceso de producción, etc. Se diferencia de la fotografía publicitaria por su finalidad: la industrial no persigue tanto mostrar el producto atractivo para la venta, como mostrar la concepción, la producción y el resultado final, o bien la imagen de la empresa (instalaciones, cadena de producción, etc.).

3.2.2.4. Matriz DAFO

En la tabla DAFO se resumen las debilidades y fortalezas de Grupo La Paz, y las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa. Cruzando estas variables definimos los tipos de estrategias más apropiadas para aprovechar las oportunidades, afrontar las amenazas, explotar las fortalezas y solventar las debilidades.

	Oportunidades	Amenazas
	1. Mayor penetración en nuevos segmentos y mercados	1. Presión de los avances tecnológicos
	2. Desarrollo de servicios complementarios	2. Cambios en el mercado
	3. Especialización y servicio personalizado al cliente	3. Reducción de las barreras de entrada al sector y a los mercados
	4. Alianzas estratégicas entre empresas	4. Competencia global y servicios de impresión procedentes del exterior, especialmente en los libros
Fortalezas	Estrategias FO (Estrategias ofensivas)	Estrategias FA (Estrategias defensivas)
1. Nivel tecnológico	1. Oferta de servicios de marketing directo	1. Enfoque de objetivos y resultados por cliente
2. Capacidad productiva	2. Oferta de venta con la gama completa de productos	2. Reforzar la imagen corporativa para la homologación en grandes cuentas
3. Variedad de la gama de productos		
4. Imagen de marca		
5. Capacidad de autofinanciación		
Debilidades	Estrategias DO (Estrategias adaptativas)	Estrategias DA (Estrategias de supervivencia)
1. Sistema tecnológico de control	1. Creación de un dpto. comercial y fuerza de venta	1. Reducir los costes de subactividad
2. Capacidad del personal	2. Implantar sistemas avanzados de control de gestión, producción y costes	2. Acceso y potenciación de nuevos mercados
3. Aplicaciones informáticas de gestión		
4. Departamento comercial		
5. Elevada concentración de las ventas		

Gráfico 6- Matriz DAFO del Grupo Empresarial La Paz (Elaboración Propia)

3.3. Formulación de Estrategias

Hay que conocer cuáles son las características que presentan las industrias, para en función de estas identificar las estrategias más adecuadas, entre las que se pueden distinguir las estrategias competitivas las cuales son las líneas de actuación que dispone la empresa para competir mejor en mercados determinados y con productos o servicios concretos, de forma que genere una posición ventajosa para la misma, y las estrategias corporativas, que es la causa motivadora de las decisiones más puramente estratégicas por la que implica elegir el conjunto de actividades o negocios en los que la empresa quiere operar.

Conociendo esto, a continuación vamos a analizar tanto las estrategias competitivas elegidas por el Grupo La Paz para conseguir una ventaja competitiva, como las estrategias corporativas.

3.3.1. Estrategias Competitivas

Con las estrategias competitivas queremos definir el posicionamiento se adopta de cara a la competencia. Esta estrategia debe estar fundamentada e ir acorde a la estrategia corporativa, así como ser coherente con los valores, misión y visión establecidos.

Para determinar la estrategia competitiva hay que considerar, la ventaja estratégica y el objetivo estratégico. La ventaja competitiva puede basarse en la producción a bajo coste o en la diferenciación con respecto a la competencia. Ambas opciones pueden darse en todo el sector o en una parte concreta del mismo. Si la empresa tiene como objetivo estratégico una parte del sector, estará llevando a cabo un tercer tipo de estrategia competitiva, el enfoque, que dependiendo de la primera puede darse en coste o en diferenciación.

Para ello no nos guiaremos por las teorías de Porter, debido a que son teorías anticuadas ya que se requiere gran atención a los costes, se utiliza excesivamente el efecto experiencia, etc. Y el gran problema de la industria gráfica es la gran cantidad de competidores, los cuales tienen una calidad estándar de sus productos y lo que buscan es la ventaja en costes, utilizando para ello un proceso de producción óptimo.

Por lo que, utilizaremos el Reloj Estratégico, ya que al ser una industria tan complicada de fijar, necesitamos un esquema más amplio para obtener respuesta de que ventaja competitiva es más favorable. Observando el Reloj Estratégico de Bowman y Johnson, podemos considerar una estrategia orientada a precios bajos, la cual está más cerca al liderazgo en costes, en la que se trata de ofrecer precios bajos pero con un nivel de calidad en los productos. Nivel que lo marca el mercado de la impresión, ya que suele ser un nivel estándar para los productos.

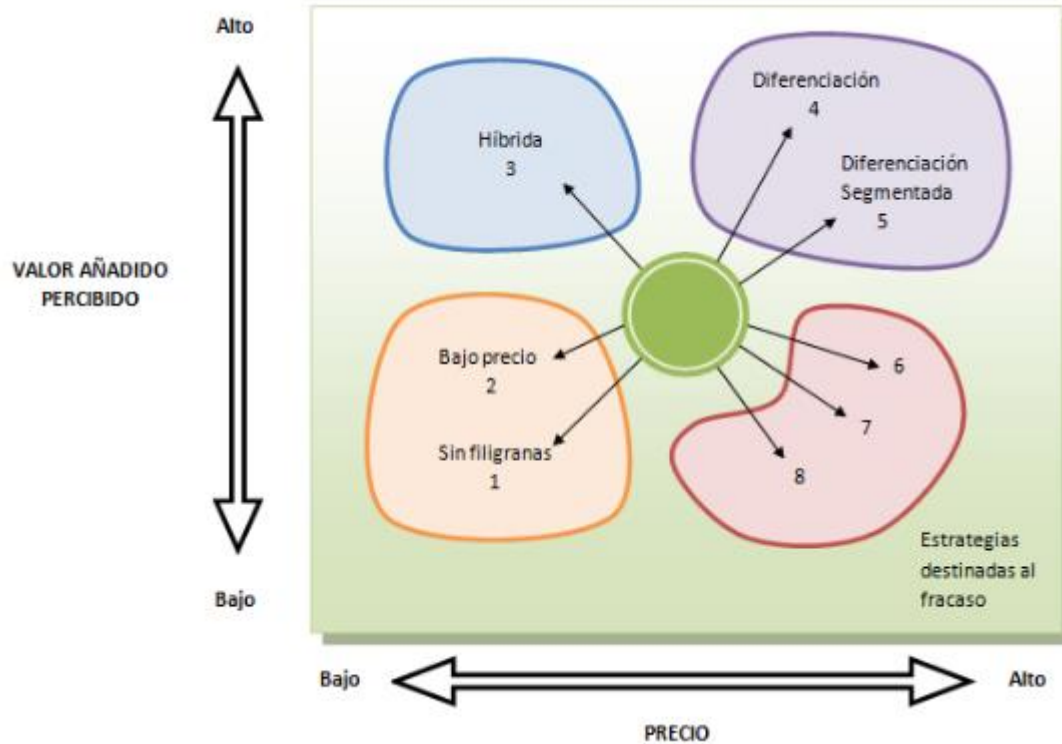


Gráfico 7- Reloj Estratégico de Johnson y otros (Johnson , Scholes, & Whittington, 2006)

Grupo La Paz muestra una estrategia de precios bajos, sin perder ápice alguno de la diferenciación en todos los sectores en los que compite. Los precios bajos se basan en la optimización de los procesos de producción y en el poder de negociación con respecto a los proveedores.

3.3.1.1. Estrategia de precios bajos

Esta estrategia competitiva que está basada en unos costes bajos, es una de las estrategias básicas las cuales puede adaptar una empresa a la hora de competir y consiste en que una empresa logra unos costes totales inferiores a los que tiene la competencia, sin que ello conlleve o afecte una menor calidad del producto o servicio. Según Porter:

“Una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. El mantenimiento de la ventaja competitiva estará presente si las fuentes de la ventaja de costo de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores.” (Porter, Ventaja Competitiva, 1987)

El objetivo principal del sector de las artes gráficas, en la actualidad, es llegar a desarrollar una impresión tanto digital como de offset, ahorrando costes en los procesos de pre impresión, impresión y post impresión.

Esta es la manera en la que una empresa en este sector puede tener ventaja competitiva. Por su parte, tanto Graficas La Paz de Torredonjimeno, como Printalias Digital, han optado por incorporar a sus activos, máquinas de impresión láser y máquinas de impresión offset. En particular las de impresión offset, son prensas las cuales sacan mayor calidad que una impresión láser, y que disponen de una particularidad, y es el sistema “Computer to Plate” (CTP), integrado en los cuerpos de impresión. De forma que la máquina de impresión carga automáticamente las planchas y graba la imagen diseñada y cargada con anterioridad desde el departamento de diseño. Con lo cual, esto tiene una repercusión económica importante debido a la disminución de costes de personal para la carga de dichos trabajos.

Al igual que las máquinas de impresión Offset, también ocurre con las máquinas de impresión digital, por lo que el grupo incorporó estos activos para la producción masiva y la posibilidad que le da esto de una economía de escalas.

Otro de los factores claves para la ser una de las empresas que disponen de un liderazgo en costes dentro del sector es la producción en serie para llevar a cabo las economías de escalas antes comentadas.

Este grupo ha introducido en su proceso de producción un proceso interesante para la reducción de costes. Esto es debido a la combinación del offset con la impresión digital. Tradicionalmente siempre se ha trabajado bajo la influencia de la lógica y evidencia con una clara separación de los procesos de offset y digital, como si se tratasen de dos oficios diferentes. Pero, en la actualidad realizar un proceso de producción conjunto, como el que realiza Grupo Empresarial La Paz, hace que se tenga una ventaja competitiva muy superior a los competidores.

Para ello, la empresa estudia a partir de las necesidades de los clientes, el número de reproducciones, calidad, soporte,... que necesita cada uno, y a partir de ahí, utiliza el medio productivo más adecuado. Para tirajes cortos y medios, suelen utilizarse la impresión digital, ya que es más rápida en su preparación y supone un ahorro de costes fijos importante, y con respecto a la calidad, no hay problema, ya que los nuevos activos instaurados dan una calidad relativamente parecida a él offset. En el caso de tirajes largos, es más conveniente la utilización

de la maquinaria offset, por su rapidez de impresión y su formato de impresión, por lo que con esta adecuación en la distinción del proceso productivo según el trabajo a realizar también beneficia a la hora de la reducción de costes y poder competir con esta estrategia.

3.3.2. Estrategias Corporativas

En función de los análisis realizados, en esta segunda etapa del proceso definiremos los elementos estratégicos y decidiremos que estrategias son las más adecuadas para alcanzar los objetivos y las más coherentes de forma que se genere identidad operativa.

Para definir la estrategia específica que vamos a desarrollar analizaremos la situación concreta del Grupo La Paz en función de sus productos y mercados mediante la Matriz de Ansoff. En esta matriz se concretan las estrategias que se deben llevar a cabo según se actúe con los productos actuales o nuevos y según si estamos dispuestos a abarcar nuevos mercados o seguir actuando en los actuales.



Gráfico 8- Estrategias de expansión (Ansoff, 1976)

A continuación mostramos las direcciones de desarrollo que han sido llevadas a cabo por el Grupo La Paz, para ampliar su campo de actividad o conseguir los objetivos.

3.3.2.1. Penetración en el Mercado

Antes del comienzo de nuestra actividad y fundamentando el Plan Comercial habrá que poner en marcha una serie de iniciativas, de cara a captar el mayor número de clientes posibles que garanticen el buen inicio de nuestra actividad.

Para ello habrá que poner en marcha una campaña de promoción / pre-marketing, centrando nuestra publicidad en el canal on-line, prensa, prensa de difusión gratuita, cartelería en establecimientos públicos, buzoneo, guías informativas, anuncios en revistas y folletos empresariales.

El desarrollo de una página web con tienda on-line, en la que se expondrán los servicios ofrecidos por la empresa y un formulario de contacto que permita interaccionar con el cliente y solicitar presupuesto al momento, irá acompañado de una estrategia de social media y una categorización de los clientes (empresas clave) para ofrecer información preferente sobre la nueva implantación. (Gran consumo, alimentación, turismo, administración)

Acciones de Street-marketing para conseguir notoriedad y el desarrollo de apps que tengan que ver con contenidos del sector y del mercado local serán la base de un pre-marketing que justifique la implantación de una empresa con dos líneas de negocio diferenciadas y complementarias: Impresión digital y Packaging.

Para el primer caso, Impresión Digital:

1. Potenciación en el punto de venta de una imagen de marca en la que prime el diseño y la calidad y persiga el ser reconocida por los clientes y diferenciada en el mercado local.
2. Ampliación de los servicios y productos ofertados al cliente.

En formato pequeño:

- Cuadernos, sobres, tarjetas de visita, folletos, flyers, tarjetones, invitaciones, folletos plegables, carteles, carpetas, tarjetas postales, calendarios, abanicos, merchandising.
- Libros, revistas, hojas sueltas y catálogos con encuadernación grapado, fresado, cosida, espiral metálico,

-Pegatinas en gota de resina, etiquetas, pegatinas en bobina, stickers adhesivos, cintas adhesivas.

En gran formato:

-Materiales rígidos, lonas y microperforados, vinilos adhesivos, carteles y lonas publicitarias, photocalls, posters de alta calidad

-Interiorismo, expositores publicitarios, roll ups, x banner, banderolas, tótems, mostradores profesionales

-Camisetas y polos, lienzos, banderas y telas sintéticas, bolsas, ropa hostelería, manteles, servilletas, menús

Para el caso del Packaging:

3. Desarrollo a través de nuestra web del servicio de Packaging adhoc donde se faculta al cliente la opción de crear su propio packaging, en sencillos pasos y eligiendo el modelo de entre las plantillas y gráficas que se presentan y con entrega del mismo en su domicilio.

-Cajas triangulares, hexagonales, cajas portabotellas, standart, con apertura deslizante, con lengüeta, ovaladas, cajas bomboneras, carpetas, automontables y archivadores.

Como estrategias comunes:

4. Optimización de la red comercial (2 agentes) dimensionando la misma desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, buscando la profesionalización vía formación y con salarios variables condicionados a resultados.

5. Implantación de una herramienta de CRM

6. Establecimiento de rutas para el montaje y formación técnica para los vendedores.

7. Control de calidad en los procesos y rapidez en la entrega como pilares de la actividad

3.3.2.2. Diversificación

En este apartado, hablaremos de la diversificación relacionada encadenada que realizó el grupo con la incorporación de empresa del sector fotográfico y la diversificación no relacionada adentrándose en el sector de las telecomunicaciones.

Diversificación Relacionada:

En el sector fotográfico, se inició la actividad en el año 2014 con la empresa Shot Fotografía Industrial y Social, con lo que se introdujo en un sector muy de moda en estos tiempos.

Los motivos que llevaron al grupo a diversificarse en este sector están debidos a que es un sector regenerado gracias a los avances tecnológicos. La era digital también ha llegado al tradicional arte de la fotografía, y les ha dado un vuelco importante tanto en el sector privado como en el sector empresarial, y actualmente es importantísimo realizar capturas a los procesos de producción, para una mayor imagen de las empresas. Para ello, existen estos profesionales los cuales plasman la idea esencial que se quiere dar de los procesos de producción.

En Shot Fotografía Industrial y Social se ha desarrollado proyectos para empresas muy importantes del sector industrial, en sus instalaciones y sistemas de fabricación, para darles una mayor diferenciación con sus competidores y aumentar la imagen que tienen con respecto a la sociedad.

Este es uno de los problemas actuales, el cual fue una ventaja a la que se acogió el Grupo La Paz para introducirse en este sector, y es que el marketing en estos momentos actuales es lo más significativo para que una empresa pueda competir con sus competidores, y en esa parte, aparece Shot Fotografía para prestar sus servicios y ayudar a las empresas a poder competir y poder mostrar cuáles son sus ventajas competitivas con respecto a sus competidores.

Su uso es como todo lo relacionado al marketing, la utilización de dichas imágenes en páginas web, informes anuales, revistas, anuncios, folletos, etc..., por este motivo es fundamental que la imagen se la que comunique el mensaje que la empresa quiere transmitir.

Y aunque, el servicio de fotografía social, es un mundo muy colapsado, debido a que es un trabajo que cualquier persona podría realizar, y en este caso se ha sido experimentado un

crecimiento notable debido a que muchos aficionados se dedican a ello, no es una cosa que preocupe mucho a Shot Fotografía, ni al Grupo La Paz, ya que al igual que hay mucha oferta, también se ha producido un aumento de la demanda muy importante.

Este sector era una oportunidad de inversión segura a corto plazo y Grupo La Paz, la ha aprovechado, por la gran cantidad de demanda que hay en este sector de la fotografía.

Diversificación No Relacionada:

En el caso de Campiña Digital, S.L., se estudió mucho el proceso de diversificación, ya que era introducirse en un sector ajeno al que se tenía tradicionalmente, y la poca existencia de sinergias era un problema a tener en cuenta. Pero la experiencia de la dirección en este sector era importante y el sector, muy atractivo.

Aunque es un sector en el que existen 3 o 4 empresas que lo engloban todo, la idea principal era la de prestar un servicio local, que fuese económico para el cliente, además de prestar un servicio de prensa y televisión local que no existía hasta entonces, y con el cual la población de Torredonjimeno tuviese a mano las noticias de su localidad.

El sector de telecomunicaciones y tecnologías de la información es uno de los sectores que cuentan con un futuro prometedor. Y su mano de obra actualmente es joven y con nuevas ideas.

Este sector no sólo comprende servicios de telefonía. Sino que también incluye actividad de acceso a redes, como internet, distribución del sonido, imágenes, datos u otra información. En los años posteriores este sector se ha visto incrementado con un importante progreso impulsado por el dinamismo de la banda ancha y la telefonía móvil, al igual que el lanzamiento de nuevos y modernos operadores móviles.

Este sector es una atractiva oportunidad de negocio para todos los que operan en ella, como el grado de competitividad que hay en ella.

Campiña Digital, se implantó con una única idea, y era la de ofrecer a la población de Torredonjimeno un servicio local y cercano. Pero con el transcurso de los años y la evolución del sector, se está empezando a localizar en otras localidades como Torredelcampo y Andújar, y próximamente prestara sus servicios a la capital de la Provincia.

Esto es debido al constante compromiso que tienen los directivos del Grupo La Paz, con este sector, y su aumento constante de cuota de mercado y de unas cuentas anuales en constante incremento.

3.3.2.3. Cooperación Empresarial

Es un método de desarrollo que se ha llevado a cabo con la empresa del Grupo La Paz, Print Gallery Andalucía y una empresa independiente, llamada JFILS. Entre estas dos empresas no existe relación de subordinación, cada una tiene su propia independencia pero actúan en función de un objetivo en común, que es la adquisición de una ventaja competitiva que las haga poder competir con las demás empresas del sector.

Debido a llegar a una forma eficiente en unos procesos productivos, cada empresa actúa y aporta sus mejores competencias esenciales, por lo que podrán aprovechar la eficiencia de cada socio y aprender de ello.

La cooperación se realizó para la realización de proyectos o trabajos en los cuales no se podían enmarcar cada una por su parte.

Debido al carácter complejo y turbulento que hay hoy en día en el entorno, se genera una incertidumbre excesiva en la actividad empresarial, hace que las empresas requieran de recursos y capacidades más complejas para poder competir. Esto hizo que se llegase a ese acuerdo bilateral, en el cual se llegó a una conclusión con la que se llegará a una mayor flexibilidad para la adaptación, un acceso a los recursos y capacidades necesarios, un ahorro de tiempo en la consecución de los objetivos comunes, la limitación de la incertidumbre y la reducción de riesgos en la actividad empresarial, lo que en definitiva, será una mejora de la posición competitiva de la empresa.

De acuerdo con los distintos tipos de acuerdos existentes, podemos decir que este es un tipo de acuerdo contractual, el cual se llevó mediante un contrato de larga duración sobre actividades concretas. Ya que son dos empresas que desarrollan, mediante un contrato a largo plazo unas actividades específicas de forma conjunta.

Su cooperación se produjo para la realización de impresión de vinilos, lonas, PVC, metacrilato, cartón pluma, roll up, etc... y para su posterior montaje.

3.3.2.4. Desarrollo Interno

Grupo La Paz, ha realizado muchas inversiones en la estructura de sus unidades estratégicas de negocio, para la consecución de un mayor tamaño con la construcción de nuevas instalaciones, como son la nueva tienda que se ha implantado en Linares, bajo el nombre de la marca Printalias o también la implantación de una nueva tienda en Andújar, bajo el nombre de la marca Campiña Digital, o la compra de maquinaria, como sucede con las máquinas de impresión Offset obtenidas el último año o la maquinaria de impresión digital, ambas instaladas en las instalaciones de Graficas La Paz de Torredonjimeno, obtenidas este mismo año.

Con esto, el Grupo La Paz despliega sus competencias esenciales dirigidas tanto hacia la ampliación de sus negocios actuales como hacia la introducción de nuevos negocios como ocurriera cuando se crearon las marcas Campiña Digital o Shot Fotografía Industrial.

Empezaremos hablando de la nueva maquinaria implantada en Graficas La Paz de Torredonjimeno, que como hablamos anteriormente esta maquinaria nos serviría para una mayor producción y mayor amplitud de trabajos, para poder llegar a un liderazgo en costes y satisfacer un mayor número de clientes. La maquinaria implantada para la impresión Offset ha sido la Heidelberg SM 74-2 maquinaria de dos colores que se acoplara con las maquinarias de dos colores que la empresa tenía en su activo anteriormente. Las características de dicha maquinaria son las siguientes:

- Velocidad de producción de hasta 15.000 hojas por hora.
- Dos colores con dispositivo de lavado y una atractiva gama de características estándar.
- Amplia gama de sustratos con papel ligero.

-Prinect Press Center Compact con sistema de guía del operador orientado al proceso de Intellistart para un funcionamiento excepcionalmente fácil de usar.

-Alimentador altamente automatizado con cinta de aspiración central para las gamas más amplias posibles de sustrato.

-AutoPlate de cambio de planchas rápidas y tiempos de preparación cortos.

-Entrega estándar o modelo compacto de alto almacenaje apilado.



Figura 1- Heidelberg SM 74-2

Otra de las maquinas adquiridas en los últimos años ha sido la SpeedMaster SM 74-4, maquinaria de 4 colores que se instala para un desarrollo más amplio en los gustos de los clientes. Sus características son las mismas que en la maquina anterior, pero con la excepción de que es una máquina de 4 colores.



Figura 2- SpeedMaster SM 74-4

La maquinaria adquirida de impresión digital han sido las siguientes:

Para blanco y negro: Canon OCE VP6000 Plus Model



Figura 3- Canon OCE VP6000 Plus Model

Para la impresión a color: Xerox IGEN4

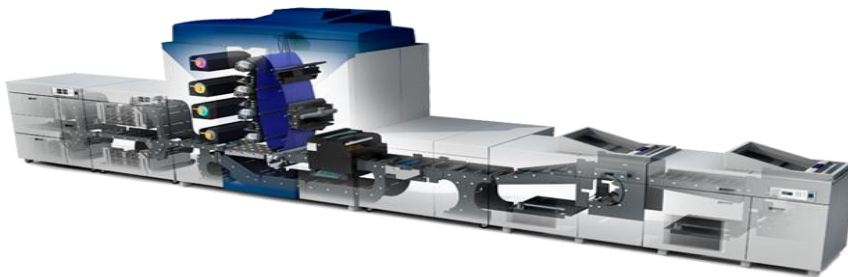


Figura 4- Xerox IGEN4

Estas máquinas se adquirieron por la importancia en la actualidad de realizar los trabajos utilizando la adecuada maquinaria, y con razón a esto, poder tener la opción de realizar trabajos de pequeñas o medianas tiradas con estas maquinarias, y por el contrario realizar los trabajos de tiradas mayores con las máquinas de Offset. De esta manera poder competir en este sector el cual está en una fase de madurez, por lo que existe un decremento de los resultados y por eso se requiere mayores inversiones para seguir con su ascendente desarrollo en cuanto a creación de valor, como se lleva haciendo estos últimos años.

Por el contrario, además de la incorporación de dichos activos, también se abrieron nuevos negocios, localizados en distintas localidades para aumentar la cuota de mercado, así como nuestro campo de actividad.

Bajo la marca Printalias, se incorporó la llamada Printalias Digital, cuya localización tuvo lugar en la ciudad de Linares. Un estudio interno realizado en cuestión de competencia de la zona, fue el detonante para que este establecimiento abriese sus puertas en esta ciudad. Además de su cercanía a la localización de la oficina central. Como se pudo comprobar en la ciudad de Linares, había pocos servicios de impresión digital detallada.

Y bajo la marca Campiña Digital, se ha abierto un nuevo local en Andújar para además de servir como oficina de atención, para la implantación de una red de telefonía e internet en esta localidad.

Con esto se ampliara el campo de actividad de esta marca, cumpliendo así los objetivos que se formularon cuando se diversifico para esta nueva actividad.

3.4. Implantación de las estrategias

Grupo Empresarial La Paz, S.L. es un holding de pymes estructurado divisionalmente, en el que se encuentran empresas tales como Graficas La Paz, S.L., la cual es a su vez la empresa más importante y por la cual gira toda la actividad del grupo. Esta empresa es la que hace de unión entre las distintas empresas, con la prestación de servicios y funciones centrales, o sea, que actúa como oficina central. Grupo Empresarial La Paz, empresa que hace gestionar el grupo como tal, Printalias Jaén, Printalias Granada y Printalias Córdoba, las cuales son tiendas físicas cuyo mayor activo es la localización, por lo que se localizan en puntos estratégicos para ganar cuota de mercado en mercados interesantes para el grupo, Print Gallery Andalucía, empresa encargada de los productos e impresiones para publicidad localizada en lugares óptimos, por lo que su función es la de tratar las impresiones como el vinilo, roll up, carteles o paneles, e instalación de dichos productos, servicio auxiliar que es muy importante para nuestros clientes, que agradecen dicho servicio auxiliar, y Planet la Paz, empresa patrimonial, que aunque no dispone de empleados, sí que hace su función de apoyo económico a las demás unidades organizativas del grupo, en relación a arrendamientos de alquileres, maquinaria, etc., a las diferentes empresas.

La existencia de las empresas asociadas al Grupo La Paz, y el motivo por la no inclusión en dicho grupo, es meramente temporal, ya que son empresas de reciente creación las cuales por

motivos privados de la dirección, aún no se han incorporado al Grupo La Paz, pero reciben las mismas ventajas internas que las empresas que si lo forman.

El motivo principal de la creación del Grupo Empresarial, fueron los objetivos propuestos para una reestructuración en las compañías existentes. A continuación describiremos algunos motivos de la adecuada reestructuración que se llevó a cabo y que permitiría:

a) Optimization fiscal:

- Se evitaría una duplicidad de ingresos y pérdidas fiscales.
- Se aprovecharían créditos, bonificaciones y BINS mediante una estructura fiscal más eficiente.
- Además, lo anterior se llevaría a cabo mediante la implementación de un vehículo fiscalmente eficiente que permitiese la aplicación del régimen de neutralidad fiscal del Capítulo VIII del Título VI del Texto Refundido del Impuesto sobre Sociedades, con el fin de evitar coste fiscal alguno en la migración desde la estructura tradicional a la estructura óptima.
- Al mismo tiempo, a través de la estructura propuesta se aseguraría el cumplimiento de los requisitos necesarios para la aplicación de la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio por tenencia de participaciones sociales.
- Igualmente, a través de una estructura fiscal eficiente se permitió la aplicación de la bonificación del 95% en el Impuesto sobre Sucesiones (99% en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía cumpliéndose determinados requisitos).
- Todo lo anterior obligó a llevar a cabo un análisis de la retribución de su cargo de Administrador o, alternativamente, asesor externa en las distintas sociedades.
- Acceso al régimen fiscal especial de tributación de Grupos de Sociedades a efectos del IS.
- Acceso al régimen fiscal de Grupos de Sociedades a efectos del Impuesto sobre el Valor Añadido.

b) Optimización de riesgos derivados de la actividad empresarial:

Al mismo tiempo la estructura permitiría, en relación con la entidad las diferentes entidades, y en particular con Graficas La Paz de Torredonjimeno, S.L., separar los inmuebles y la maquinaria que posee de la actividad de la empresa, con el objeto de su

posterior arrendamiento a las distintas sociedades. Lo anterior permitió aislar los activos de los riesgos derivados de la explotación empresarial, de la titularidad dominical de los inmuebles y de la maquinaria.

Para ello, se creó la entidad Planet La Paz, S.L., la cual sirve como empresa patrimonial, y cuyo objetivo es la adquisición de activos de las diferentes empresas del Grupo, y su posterior arrendamiento.

- c) Vehículo fiscal adecuado para la adquisición de participaciones de Don M., o alternativamente un Acuerdo entre Socios:

Se logró la estructura fiscal adecuada para adquirir las participaciones de Don M. en las distintas sociedades (en su caso), o bien, de forma alternativa, la formalización de un Acuerdo de Socios.

Para dicho proceso de implantación realizado, se utilizó el Cuadro de Mando Integral, el cual definiremos a continuación y explicaremos el motivo para el proceso realizado.

El Cuadro de Mando Integral o BSC (Balanced Scorecard) es un modelo de gestión que pone la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que integran una empresa. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores.

El BSC es una de las herramientas que surge de la necesidad de mejorar la planificación, el control y la medición del rendimiento y que corrige serias deficiencias en los modelos tradicionales como la falta de medidas no financieras y la incapacidad de unir la estrategia de largo plazo con las actividades operativas de la entidad.

El modelo básico del CMI está conformado por cuatro perspectivas: Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento. Se pueden crear perspectivas según la necesidad de la empresa en la cual se esté desarrollando el CMI.

Considerar todos los aspectos de la organización en su conjunto facilita la toma de decisiones y por lo tanto el logro de las metas estratégicas. Para cada perspectiva se formulan metas estratégicas, indicadores de gestión y planes de acción.

La Perspectiva Financiera

Mide la creación de valor de la empresa. Incorpora la visión de los accionistas. Indica si la implementación y ejecución de la estrategia de la compañía está dando los resultados esperados por los accionistas. Los indicadores de esta perspectiva resumen las consecuencias económicas de acciones ya realizadas. Esta perspectiva contesta a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?

Esta perspectiva permite a los administradores valorar en términos monetarios si las estrategias que adoptaron son rentables y rediseñarlas si fuese necesario.

Objetivos en Grupo La Paz:

- Aumentar la rentabilidad.
- Aumentar la facturación mercados actuales.
- Aumentar la facturación nuevos mercados.

La Perspectiva de Clientes

La perspectiva de clientes permite medir la forma en que los clientes perciben a la empresa y el nivel de satisfacción de los mismos. Permite conocer la percepción que el mercado tiene de la empresa y por lo tanto el posicionamiento en los segmentos de mercado en los que la empresa compete.

Objetivos en Grupo La Paz:

- Entregas con cero defectos.
- Entrega a tiempo.
- Crear clientes altamente fieles.
- Crear imagen de marca en nuevos mercados.

La Perspectiva Interna

Con esta perspectiva la empresa puede saber cuáles son las capacidades y recursos que la empresa necesita mejorar para ser capaz de desarrollar productos y servicios que los clientes necesitan. Es decir, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permitirán a la unidad de negocios entregar las propuestas de valor

que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, así como satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

En esta perspectiva los vínculos de causa y efecto se hacen más evidentes.

Objetivos en Grupo La Paz:

- Control subcontrata.
- Aumentar productividad laboral.
- Acortar tiempos entre fases de producción.
- Reducir re-procesos.
- Proporcionar respuesta rápida.
- Potenciar la cartera de clientes.
- Potenciar cuentas de clientes estratégicos.
- Potenciar nuevos mercados.
- Crear una red de colaboradores extensa y eficaz.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Hoy en día la capacidad de innovación, mejora y aprendizaje de una empresa es fundamental para adaptarse al entorno que está en constante cambio.

La base del aprendizaje y el crecimiento de una organización son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. El cuadro de Mando deberá poner de relieve las carencias que se pongan de manifiesto en ese sentido.

Permite medir la preparación de sus trabajadores, el grado de tecnología y su infraestructura. La clave del éxito y necesita de un modelo adecuado que sea capaz de reconocer la importancia de invertir en estos activos.

Existen tres elementos clave: las perspectivas, que recogen los objetivos estratégicos; el mapa estratégico, que muestra el orden de las perspectivas y los objetivos estratégicos; y las relaciones causa-efecto.

El BSC establece la mejor forma de equilibrar los objetivos de la entidad es a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. De esta forma quedan reflejados los aspectos financieros y no financieros de la entidad. La creación de valor,

objetivo de toda organización, requiere tanto en la gestión de activos tangibles como intangibles, entre los que se encuentran las capacidades, cualidades y motivación de los empleados, procesos operativos innovadores y adecuadas tecnologías de la información y bases de datos.

Objetivos en Grupo La Paz:

- Garantizar los puestos clave y crear una estructura directiva profesional.
- Tecnología que facilita la mejora de los procesos y la comunicación con el cliente.
- Cultura centrada en el cliente y en la mejora continua.

Mapa estratégico y relaciones causa-efecto

El mapa estratégico refleja la cadena de relaciones causa-efecto que explican la estrategia a seguir, poniendo de manifiesto el conjunto de actividades que conducirán a la entidad hacia el cumplimiento de su visión. La elaboración de este mapa no puede ni debe considerarse un proceso estandarizado, ya que recogerá las particularidades de la entidad y su estrategia. Esta cadena es la que diferencia al

BSC de los tradicionales sistemas de indicadores. Sólo a través de su desarrollo será posible ver los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia.

Establece relaciones entre objetivos estratégicos, es decir, entre acciones que encaminan a la entidad a la consecución de la estrategia, y no entre indicadores. Las relaciones podrán ser de dos tipos: aquéllas que tienen lugar dentro de una misma perspectiva y aquéllas que relacionan dos perspectivas diferentes. El mapa estratégico es la herramienta que muestra detalladamente la estrategia ya que refleja el valor que la organización espera conseguir, el outcomes que se espera facilitar a los usuarios-clientes, los procesos que se realizarán, y la infraestructura organizacional necesaria para realizar dichos procesos. Establecer un mapa organizacional permite a gestores y empleados, encontrar de un modo simple el camino hacia el cliente.

La validez del modelo descansa en la asunción de la existencia de relaciones causa-efecto entre las diferentes áreas de medida. Si existe conciencia sobre la interdependencia entre los objetivos de la entidad, se pueden identificar los factores críticos para su consecución. Dada la importancia de la que gozan estas relaciones vuelve a ser un requisito la comunicación a lo largo de toda la organización para el buen funcionamiento del modelo. Las creencias de la

organización sobre las relaciones causa-efecto, una vez establecidas, forman un conjunto de presunciones que la entidad necesita comprobar y validar para poder afirmar su existencia. La cadena de relaciones causa-efecto no garantiza el éxito, sino que es una clara y lógica articulación de cómo funciona la entidad que debe reconsiderarse periódicamente y que está sujeta a cambios. La falta de relaciones suficientemente determinadas entre objetivos provocará la falta de relevancia y de coherencia en los sistemas de objetivos. El aprendizaje de la organización y la evolución de la estrategia harán que la entidad sea capaz de mejorar y matizar estas relaciones con el paso del tiempo. Se debe confiar en las relaciones causa-efecto pero a su vez verificar su existencia, de forma que se sea capaz de estrechar el funcionamiento de la relación o establecer aquéllas que no existían inicialmente.

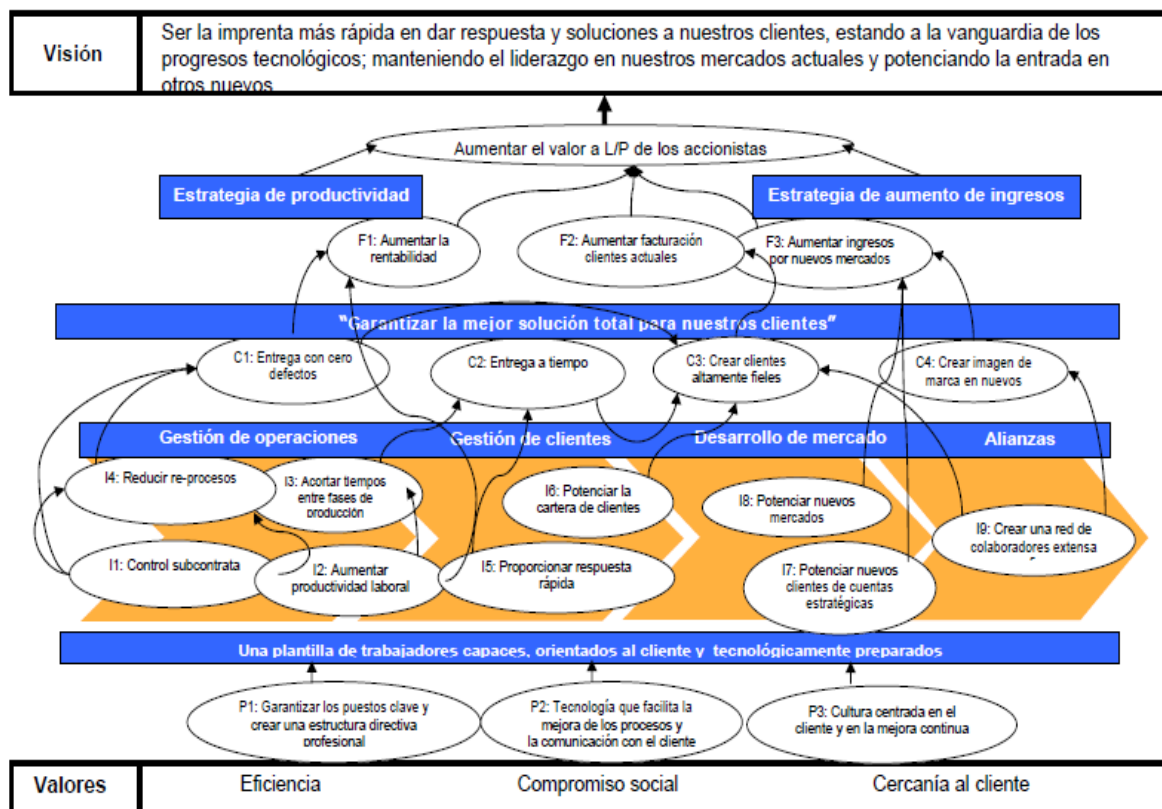


Grafico 9- Mapa Estratégico del Grupo Empresarial La Paz (Graficas La Paz de Torredonjimeno, 2009)

Cada miembro del equipo de trabajo será responsable del cumplimiento de unos objetivos que se le han asignado. Dicho cumplimiento será medido a través de una serie de indicadores, que nos permitirán conocer si nos situamos cerca o lejos de unas metas establecidas para cada periodo del año.

Los objetivos estratégicos se descompondrán en medidas de rendimiento o indicadores, que permitan evaluar las mejoras en cada uno de estos objetivos, en estándares o niveles a alcanzar por dichas medidas y en aquellas iniciativas que se van a llevar acabo para alcanzar dichos niveles y, en última instancia, los objetivos o metas. Elegir los indicadores adecuados puede considerarse un arte y debe realizarse en conjunción con los objetivos estratégicos de la entidad y de manera acorde a los cambios del entorno. En este mismo sentido, Desarrollar y coordinar objetivos y metas es un gran reto en el que el Balanced Scorecard ofrece una ayuda fundamental.

Los objetivos estratégicos se establecen para cada perspectiva y se descomponen en medidas de rendimiento o indicadores, que permitan evaluar las mejoras en cada uno de estos objetivos, en estándares o niveles a alcanzar por dichas medidas y en aquellas iniciativas que se van a llevar acabo para alcanzar dichos niveles y, en última instancia, los objetivos o metas. La elección de los indicadores adecuados no es fácil y debe realizarse en conjunción con los objetivos estratégicos de la entidad y de manera acorde a los cambios del entorno. En este mismo sentido, desarrollar y coordinar objetivos y metas es un gran reto en el que el Balanced Scorecard ofrece una ayuda fundamental.

Los objetivos generarán una batería de indicadores financieros y no financieros, estableciendo un nuevo lenguaje que describe los éxitos en la consecución de la estrategia. Es recomendable establecer uno o dos indicadores por objetivo, de modo que el número final de indicadores sea manejable. Igualmente, deben ser coherentes con los objetivos estratégicos de la entidad. El número de medidas seleccionadas también debe ser un número manejable y deben reflejar las variables críticas para el rendimiento de la entidad.

Las siguientes características dan una idea de cuándo se está ante las medidas adecuadas que pueden integrar un CMI:

- Son conocidas y comprendidas por toda la organización
- Reflejan los objetivos estratégicos y, por tanto, están coordinadas con la estrategia.
- Varían como resultado de las actividades e iniciativas de la entidad.
- Se han designado individuos o equipos responsables de sus variaciones.
- Muestran las hipótesis asumidas en el mapa estratégico.

Es necesario revisar, corregir y actualizar las medidas con cierta frecuencia. Pocos indicadores se consideran perfectos la primera vez, y en caso de que lo sean se volverán obsoletos por el cambio en las necesidades, circunstancias, oportunidades y prioridades. Hay que encontrar el equilibrio adecuado entre flexibilidad, para cambiar indicadores cuando están obsoletos, y estabilidad, para poder establecer comparaciones.

4. CONCLUSIÓN

En este trabajo teníamos como objetivos el análisis del proceso de dirección estratégica que se ha llevado a cabo en una pequeña empresa, para llegar a su posicionamiento actual.

Como hemos podido ver, una vez leído, los principales objetivos del Grupo La Paz eran el tener llegar a tener un buen posicionamiento en todos los sectores en los que se estaba involucrando. Para ello se han realizado diferentes acciones para conseguirlo.

En un principio se hizo un análisis de la misión y los objetivos que querían llevar a cabo, los cuales hemos podido observar posteriormente que se han llevado a cabo en su mayor medida. Objetivos tales como incrementar la cuota de mercado con estrategias de penetración en el mercado de las artes gráficas, han sido idóneas para desarrollar y lograr estos objetivos. Así como, objetivos de introducción en nuevos mercados, como la diversificación que se llevó a cabo para introducirse en el mercado de las telecomunicaciones, el cual aún se necesita tiempo para llegar a los objetivos principales de buen posicionamiento, aunque se va por buen camino para llegar a este punto, ya que se han incrementado en un pequeño periodo de tiempo de 7 años, de tener un solo punto de actuación a tener 3 puntos de actuaciones, por lo que con paciencia se están consiguiendo ser líderes en cada uno de los puntos de actuación.

Otro objetivo que se estaba llevando a cabo, es el de poder ser líderes en costes, y así poder ser más competitivos que los competidores potenciales, debido a ser una industria madura y con un numero masivo de competidores. Para ello solo había una opción y era la de incrementar el desarrollo interno, y actuar eficientemente con las diferentes formas de impresión, ya que en la actualidad se ha estudiado, que si se llega a una buena optimización productiva intercambiando la impresión en offset o gran formato para grandes tiradas y la impresión digital para pequeñas o medianas tiradas, se puede conseguir un ahorro importante en costes, sin perder calidad en el producto.

El último objetivo que teníamos era el de analizar la implantación realizada por el Grupo La Paz, para enlazar las diferentes estrategias realizadas, y como hemos podido estudiar, esto se ha realizado utilizando el control de mandos con la que se ha podido mejorar la planificación, el control y se ha podido medir de una forma más óptima la implantación de las estrategias, también ha servido para corregir deficiencias de los modelos anteriormente implantados.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Abogados, K. (2007). *Reestructuración Graficas La Paz*. Jaén.
- AEDES. (6 de Junio de 2014). <http://www.sabatebarcelona.com/>. Obtenido de <http://www.sabatebarcelona.com/blog/analisis-estrategico-sector-impresion-digital/>
- Altran. (2014). *Evolución del macro-sector de las Telecomunicaciones en España 2014-2017*.
- Ansoff, H. I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Pamplona.
- Barcelona, F. d. (2009). *Radiografía del sector Gráfico e Impresión*.
- Contec, S.L. (2012). *Análisis Global de las telecomunicaciones en España*.
- Cuervo García, A. (1991b). Las corporaciones industriales y financieras. *Revista de Economía*, 9, 24-32.
- Drupa. (2013). *Global Trends*.
- Graficas La Paz de Torredonjimeno. (2009). *Plan estratégico de Gráficas La Paz*.
- Graficas La Paz de Torredonjimeno. (16 de 01 de 2016). <http://graficaslapaz.es/>. Obtenido de <http://graficaslapaz.es/glp>
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Editorial Aranzadi.
- Harrow, L. (01 de Febrero de 2016). <http://www.fespa.com/>. Obtenido de <http://www.fespa.com/es/noticias-del-sector-de-la-impresion/funciones/2016-repaso-a-la-impresion-digital-de-gran-formato.html>
- Johnson , G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección EStratégica*. Madrid: Pearson Education.
- Lacia. (18 de Noviembre de 2011). <http://www.lacia.com/>. Obtenido de <http://www.lacia.com/blog/tendencias/el-sector-de-envases-y-embalaje-es-uno-de-los-de-mas-rapido-crecimiento-a-nivel-mundial/>
- Melinkoff, R. V. (1969). *La Estructura de la Organización*. Caracas (Venezuela).
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Mexico.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. Mexico: C.E.C.S.A.
- Rocaful Diaz, R. (1900). *Tratado Practico de Fotografía Industrial*. Editores Romo y Füssel.

Universia. (2016). *Universia.net*. Obtenido de

http://www.emplea.universia.es/informacion/sectores_profesionales/telecomunicaciones_tecnologia/

Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Ediciones Paraninfo, S.A.