



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZA Y CONTABILIDAD

Análisis estratégico del negocio “Marisa Ortega Sastreía, S.L.”

Trabajo Fin de Grado presentado por Marta Romero García, siendo la tutora la profesora Dra. Dña. Lourdes Cauzo Bottala.

Vº. Bº. del Tutora:

Alumna:

Dra. Dª. Lourdes Cauzo Bottala

Dª. Marta Romero García

Sevilla. Junio de 2020



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2019-2020]**

TÍTULO:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO “MARISA ORTEGA SASTRERÍA, S.L.”

AUTOR:

D^a. MARTA ROMERO GARCÍA

TUTOR:

Dra. D^a. LOURDES CAUZO BOTTALA

DEPARTAMENTO:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

El presente trabajo final de grado estudia a través de tres herramientas para análisis estratégico del negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”, dedicada a la confección y venta de uniformes, especialmente, para formaciones musicales, ubicada en la localidad de Gines (Sevilla). La empresa, tras sus treinta años de experiencia y sus últimos cinco años de mayor crecimiento empresarial, es elegida por su capacidad de afrontar adversidades y por ser un interesante ejemplo de especialización industrial y artesanal del sector textil.

El objetivo principal del trabajo es el conocer los factores tanto externos como internos de la empresa, centrándose en el entorno (general y específico) y en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para concluir con unas líneas de estrategia que pueda adoptar para aumentar su volumen de negocio ante la situación actual de crisis económica mundial producida por la pandemia Covid-19.

PALABRAS CLAVE:

Análisis estratégico; confección; sector textil; formaciones musicales; Marisa Ortega Sastrería.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	JUSTIFICACIÓN	1
1.2	OBJETIVOS	1
1.3	METODOLOGÍA.....	1
1.4	ESTRUCTURA	2
1.5	PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO.....	2
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	7
2.1	ANÁLISIS PESTEL.....	7
2.1.1	Factor político-legal	7
2.1.2	Factor económico	9
2.1.3	Factor socio-cultural	13
2.1.4	Factor tecnológico	14
2.1.5	Factor ecológico	16
2.1.6	Perfil estratégico del entorno	17
3	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	21
3.1	ESTUDIO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	21
3.1.1	Poder de negociación de los clientes.....	21
3.1.2	Poder de negociación de los proveedores	22
3.1.3	Amenaza de los nuevos competidores entrantes.....	23
3.1.4	Amenaza de los productos sustitutos	24
3.1.5	Rivalidad entre las empresas.....	24
4	ANÁLISIS DAFO DEL NEGOCIO	29
4.1	ANÁLISIS INTERNO	29
4.1.1	Análisis de las debilidades.....	30
4.1.2	Análisis de las fortalezas	30
4.2	ANÁLISIS EXTERNO	31
4.2.1	Análisis de las amenazas	31
4.2.2	Análisis de las oportunidades	31
4.3	MATRIZ DAFO	32
5	CONCLUSIONES. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y VALORACIÓN PERSONAL.....	35
6	BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA	37

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

La industria textil española ha sido uno de los sectores industriales más importantes de este país y lleva décadas en constante competitividad con el ámbito internacional, lo que ha producido una situación difícil. La moda y la concentración de empresas en grandes grupos comerciales internacionales han impulsado la industria textil-confección en este siglo. Además, esta actividad económica ha experimentado una profunda reconversión en las últimas décadas con motivo de las nuevas tecnologías, así como la necesidad de una reestructuración. Este proceso ha ido paralelo al estancamiento de la demanda.

Habitualmente los análisis de las empresas se centran en el momento de constituir las, solucionar problemas económicos o invertir en ellas. El motivo inicial de la elección de un análisis estratégico de una pequeña y mediana empresa (PYME), como trabajo final de grado (TFG), fue el interés por conocer la evolución de un negocio que ha logrado un importante auge después de 30 años. Además, por la vinculación con la empresa tras haber trabajado y adquirido experiencia en ella durante los últimos dos años como auxiliar de administración.

En estos últimos meses, ese interés se ha visto aumentado por la situación pandémica mundial y la crisis generada consecuentemente con el estado de confinamiento impuesto por el gobierno de la nación.

Este TFG se ha elaborado con la ayuda, la orientación y el constante seguimiento de la profesora Dra. D^a. Lourdes Cauzo Bottala. Además, se agradece la colaboración de los trabajadores de “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”, objeto de este estudio, en especial a Marisa Ortega y Ricardo Garcés, propietarios del negocio.

1.2 OBJETIVOS

El objetivo principal de este estudio es conocer los factores tanto externos como internos que han contribuido al auge, en estos últimos años, de una empresa dedicada a la confección de trajes de chaqueta y pantalón, principalmente de uniformes para formaciones musicales.

El objetivo secundario es conocer también cuáles han sido las medidas adoptadas por la empresa con respecto a los escasos proveedores y la ampliación del mercado ante la crisis económica que ha sorprendido al país. Para ello, se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta la empresa, se elabora un perfil estratégico de la misma, para finalmente desarrollar una nueva línea estratégica que le permita ser más competitiva y alcanzar mejores resultados.

1.3 METODOLOGÍA

La primera fase de este TFG ha consistido en realizar la consulta de las fuentes del Instituto Nacional de Estadística, del Instituto de Crédito Oficial, del Banco de España, de la Bolsa de Madrid; así como los boletines oficiales del Estado y de la Junta de Andalucía; los recursos electrónicos de la Universidad de Sevilla (idUS y FAMA) y otras como Dialnet. También, la revisión bibliográfica sobre el tema de las PYMES, el entorno social, el desarrollo empresarial y la industria textil.

En la segunda fase se ha analizado y profundizado sobre el negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”, su historia, los proveedores, los clientes y el funcionamiento a través de

las consultas de su página web y de la entrevista personal con sus propietarios, quien desempeñan los cargos de dirección, gerencia y relaciones comerciales.

La tercera fase se ha centrado en conocer cuáles son los factores que han contribuido, y siguen haciéndolo, al desarrollo de la empresa a través de un análisis sectorial, empleando para ello alguna de las herramientas sugeridas por la literatura estratégica:

- El análisis PESTEL permite analizar los factores del entorno general, desarrollando los factores políticos, económicos, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal que afectan a la empresa y a su sector,
- El estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter observa la intensidad de la rivalidad existente en el sector entre los competidores y se centra en el entorno específico,
- La elaboración de la matriz DAFO analiza las características internas y externas de la empresa para obtener las ventajas competitivas.

1.4 ESTRUCTURA

La información obtenida del mencionado negocio, mediante la metodología anteriormente comentada, se ha estructurado en tres capítulos fundamentales, además de los apartados de introducción, conclusiones y bibliografía.

En el primer capítulo, analizamos el entorno general con el análisis PESTEL para conocer como los factores político, económico, social-cultural, tecnológico, ecológico y legal pueden afectar, o han podido hacerlo; así como la descripción del perfil estratégico.

En el segundo capítulo, se ha aplicado el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Por este método se puede conocer el entorno específico de la empresa, como los poderes de negociación de los clientes y proveedores; las amenazas de los nuevos competidores entrantes y los productos sustitutos; y la rivalidad entre las empresas del sector.

En el tercer capítulo, una vez que se ha conocido el entorno general y específico, se aplica el análisis DAFO para examinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio, construyendo la correspondiente matriz.

Este TFG se completa, a modo de conclusión del trabajo, con la exposición de las estrategias y la valoración personal de la empresa.

1.5 PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

“Marisa Ortega Sastrería, S.L.” es una empresa especializada desde hace más de treinta años en el sector de la confección. Su actividad actual se centra en prendas y complementos personalizados de primera calidad para uniformes de formaciones musicales, además de otros tipos de uniformes. La empresa trabaja con diversos clientes ofreciendo tanto diseños personalizados como el asesoramiento en la confección para una mayor eficiencia del producto final.

Esta empresa realizó sus primeros trabajos para la “Compañía de la Danza de Mario Maya” y para la “Compañía Andaluza de Danza”, cuya actividad compaginaba con algunos clientes que solicitaban arreglos o confección de prendas personales. En 1995, realizó sus primeros uniformes por encargo de la Hermandad de la Paz de Sevilla para el Escuadrón a caballo, la única banda montada de clarinetes y timbales que se conserva en la ciudad. A partir de entonces este negocio comenzó a especializarse en uniformes para formaciones musicales (Sastrería Marisa Ortega, 2020). Hoy en día, recibe encargos de bandas y asociaciones musicales de todo el territorio nacional que confirman la calidad de sus productos. Para ello, ofrece un servicio extra al cliente para envíos urgentes a toda la geografía peninsular.

En virtud de la ley 15/2005, de 22 de diciembre, de Artesanía de Andalucía, la delegación provincial en Sevilla de la entonces Consejería de Turismo, Comercio y Deporte con fecha de 5 de enero de 2011 reconoció a D^a. María Luisa Ortega Alegre como sujeto artesano en el oficio de modistería; y con fecha de 8 de marzo de 2011 reconoció a la empresa en estudio como sujeto artesano en el oficio de sastrería (Sastrería Marisa Ortega, 2020). Posteriormente, por el grado de renovación tecnológica es considerada una empresa industrializada.

El negocio ha ido creciendo en los últimos años y en 2010 adquirieron una máquina de corte industrial para aumentar la producción y reducir los tiempos de confección. Seis años después, trasladó su sede desde Castilleja de la Cuesta al cercano pueblo de Gines (Sevilla), con lo que pudo ampliar el espacio de trabajo y almacenamiento debido al incremento de la demanda de los clientes, así como el aumento de volumen de producción. En la actualidad cuenta también con un servicio extra al cliente de personalizar las prendas bordándolos en el mismo taller.

Localización de la demanda:

Durante toda su trayectoria profesional, la empresa ha confeccionado uniformes y trajes para todo el territorio nacional, siendo las formaciones musicales su principal volumen de ventas.

Lógicamente, por la ubicación del taller, el mayor número de poblaciones que encargan sus productos se localizan en las provincias de Sevilla y Huelva. Los principales pueblos sevillanos son la Algaba, Arahal, Brenes, Castilleja de la Cuesta (localidad donde la empresa inició su actividad), Coria del Río, Dos Hermanas, Herrera, Mairena del Alcor, La Puebla del Río, El Ronquillo, Sanlúcar la Mayor, etc. Con respecto a la provincia onubense, destacamos a Aracena, Ayamonte, El Cerro del Andévalo, Lepe, Palma del Condado, Punta Umbría, Villalba del Alcor y Zalamea la Real.

No obstante, su prestigio, difundido en gran parte a través del boca a boca, ha sido fundamental en la expansión de su mercado por Andalucía, habiendo recibido encargos de casi todas sus capitales, así como de los pueblos de todas las provincias, entre otros: Almería (Albox, Olula del Río y Viator); Cádiz (El Puerto de Santa María, Rota, Sanlúcar de Barrameda y Villamartín); Córdoba (La Carlota, Priego, Puente Genil, Rute y Villa del Río); Granada (Caniles, Huéscar y Motril); Jaén (Alcalá la Real y Torredonjimeno); y Málaga (Arriate, Campillos y Valle de Abdalajís).

El aumento de la presencia de formaciones musicales en las demás Semana Santa de España ha contribuido a la expansión del mercado al resto del territorio español, con presencia de sus uniformes en hermandades de casi todas las comunidades autónomas. Sus uniformes están presentes en formaciones musicales de las comunidades más cercanas, como Ceuta y Extremadura. En esta última, destaca la capital de Cáceres y los pueblos de Jerez de los Caballeros (Badajoz) y Hervás (Cáceres). Muy importante han sido también los encargos procedentes de hermandades de Castilla la Mancha, como las localidades de Alcázar de San Juan, Campo de Criptana, Herencia y Pozuelo de Calatrava en Ciudad Real; Tarancón en Cuenca; y Albatana y Hellín en Albacete. Igualmente, en la de Castilla y León sobresalen las capitales de Ávila, Burgos y Valladolid; y los pueblos vallisoletanos de Medina del Campo y Olmedo, y el de Toro en Zamora.

En la costa levantina, las comunidades autónomas de Murcia y de Valencia son territorios de gran tradición de fiestas y procesiones con acompañamiento musical y algunas hermandades de Bulla, Cieza, Jumilla y Yecla en Murcia; Benidorm, Elche y Guardamar en Alicante; y Oliva y Burjasot en Valencia; poseen uniformes de esta empresa. Su mercado se extiende también a Catalunya (L'Hospitalet de Llobregat en Barcelona), Madrid (Alcalá de Henares), las capitales de Oviedo (Asturias), Ourense (Galicia) y Santander (Cantabria), y a las islas Baleares (Ibiza).

Estructura de la empresa:

Esta sociedad limitada está clasificada como PYMES y tiene alrededor de unos 15 trabajadores en el periodo de mayor producción.

Para el buen desarrollo de la actividad, la empresa, según información procedente de la entrevista con los propietarios, posee un organigrama lineal compuesto por una simple estructura donde los poderes residen en los puestos superiores, cediendo responsabilidades de forma descendente. Las distintas áreas o unidades son: una dirección; una gerencia; un área comercial; un área de administración que desarrolla la contabilidad y la atención al cliente; un amplio taller donde los trabajadores desarrollan las diferentes tareas que analizamos a continuación, coordinadas por una jefa de taller; y una tienda física y otra online.

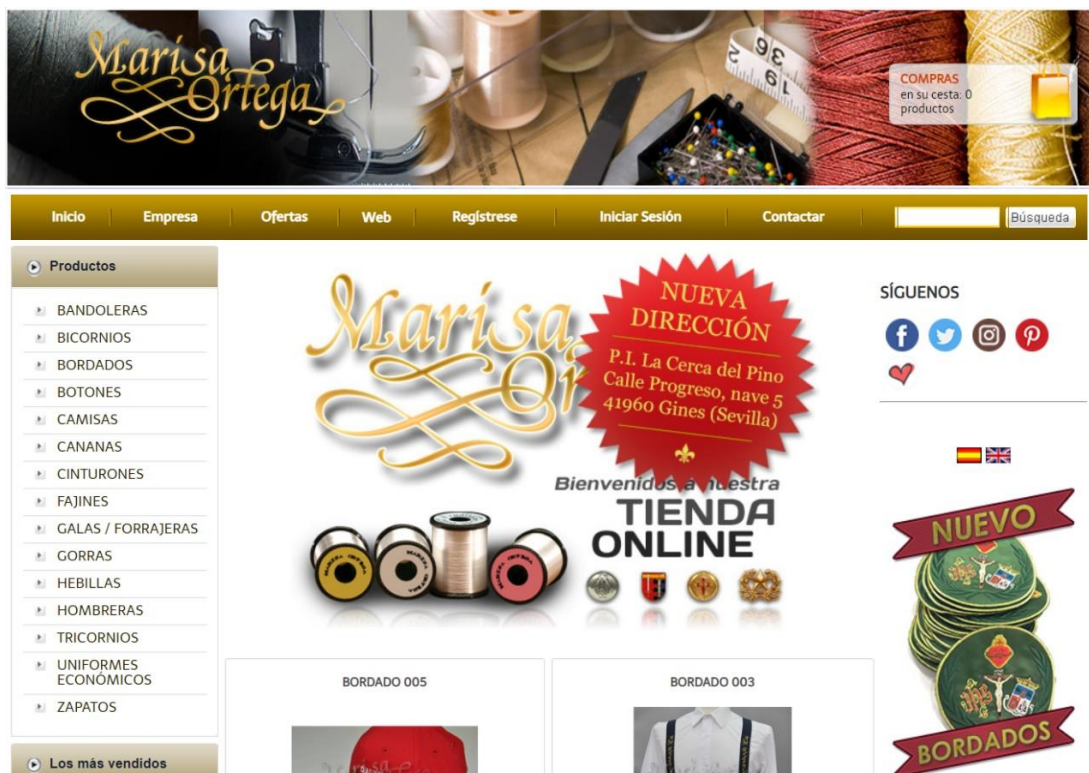


Figura 1.1. Página web oficial de la tienda online de “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”.

Fuente: Sastrería Marisa Ortega (2020).

Proceso de producción:

El proceso empieza con el contacto directo con el cliente vía telefónica, correo electrónico o contacto directo, en el cual el gerente y responsable comercial recibe todo tipo de información y características de la idea inicial del encargo, según información procedente de la entrevista con los propietarios.

La siguiente fase, si el cliente es una banda o asociación musical, es la redacción de un contrato en el cual el responsable de ambas partes lo firman y dan su aprobación. En este documento consta tanto las características técnicas y formales de todas las prendas a confeccionar como los materiales que se utilizarán, la forma de pago y la fecha de entrega.

Posteriormente, se realiza un tallaje de uniformes para que los componentes puedan elegir sus tallas. Si la fecha de entrega es cercana se procede a prestar un juego de tallas propiedad de la empresa de un uniforme similar. Una vez recogidas todas las tallas de los componentes y confirmadas por el cliente se procede a realizar el pedido

informáticamente. La jefa de taller valora los materiales necesarios y encarga a los proveedores los que no haya en el stock de la empresa. Una vez realizada esta fase, la dirección personalmente realiza el patronaje del pedido con la última tecnología.

La información se traslada al taller, concretamente al operario que manipula la máquina de corte y supervisa todas las prendas cortadas necesarias para la confección. Tras pasar por el anterior trabajo, el bordado y/o el termofijado, todas las partes se trasladan al departamento de costura donde los trabajadores se encargan de coser las piezas; poner ojales y botones; planchar; y etiquetar.

Si el cliente es un particular, en vez de ser una banda o asociación musical, el proceso de producción es igual exceptuando el inicio. A los particulares se les suele hacer por medidas, por lo que son ellos los que se acercan a la tienda y es la jefa de taller quien toma las medidas necesarias para la elaboración del uniforme que desean.

Las prendas que se confeccionan en esta empresa, además de chaquetas y pantalones, son camisas, hombreras y portaestandartes de tela. Si el cliente quiere algún accesorio como gorras, cinturones, lazos, sudaderas, polos o portaestandartes de piel es el departamento de administración quien se encarga de ponerse en contacto con sus proveedores.

Una vez repasado y terminado el pedido completo se informa al cliente para que pueda pasarse por la tienda a recogerlo o si lo prefieren se prepara en cajas para que sean enviados por correo postal o mensajería.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

2.1 ANÁLISIS PESTEL

Este tipo de análisis se centra en el estudio de los factores externos del negocio, lo cual nos ayudará a describir el entorno general para identificar las oportunidades y amenazas. Si el factor influye a la empresa de forma positiva estamos ante una oportunidad, en cambio, si es negativa estamos ante una amenaza. El nombre de dicho análisis está compuesto de las iniciales de los 5 factores que veremos a continuación: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal (Johnson *et al.*, 2006). En este trabajo se agrupan los aspectos políticos y legales en un factor por presentar elementos comunes.

El negocio, que se estudia en este TFG, es una PYME de confección, constituida como sociedad limitada. Dicha actividad es una parte de la cadena de producción de la industria textil que se realiza después del hilado y del tejido, y antes de la distribución.

2.1.1 Factor político-legal

Este primer factor afecta y afectará al desarrollo de la empresa en estudio y, por ello, del proyecto. Este negocio, al encontrarse físicamente en el pueblo de Gines, se verá afectado por la política tanto del país y de la comunidad autonómica como de la provincial, por lo que desglosaremos por niveles.

La situación política de España ha sido y sigue estando inestable desde la declaración de crisis financiera global reconocida de 2008 y provocada, entre otros factores, por la burbuja inmobiliaria; así como posteriormente por la crisis en el sistema euro en 2010. España estuvo gravemente afectada por la situación, lo que generó una fuerte crítica social contra el gobierno en manos del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), que se reflejó en la pérdida de las elecciones convocadas para el 20 de noviembre de 2011 y en la mayoría absoluta obtenida por el Partido Popular (PP) (Congreso de los Diputados, 2020). A partir de entonces, el país sufrió un periodo de crisis económica financiera por lo que el gobierno planteó una política de austeridad que afectó a empresas y trabajadores. En 2015, la sociedad española comenzó a fragmentarse entre varios partidos políticos, rompiéndose el sistema habitual del bipartidismo. En los tres años siguientes se han sucedido varios acontecimientos de cambios políticos que han influido en una situación de incertidumbre.

En Andalucía, las elecciones al Parlamento se convocaron para el 2 de diciembre de 2018. Los resultados fueron negativos para el PSOE que había gobernado la Junta de Andalucía durante diez legislaturas sucesivas. Por primera vez, el PP obtuvo el gobierno de la comunidad mediante la coalición con el partido de Ciudadanos (Cs), cuyo representante ha asumido la vicepresidencia y una amplia consejería. En la teoría, se ha pasado de un partido centrado en objetivos sociales a otro tradicionalmente considerado más cercano a los intereses empresariales (Parlamento de Andalucía, 2020).

Con respecto al gobierno de la Diputación Provincial de Sevilla, el PSOE sigue manteniendo la presidencia y los cargos de diputados. Por ello, los acuerdos políticos y sociales de la Junta de Andalucía y de la Diputación Provincial serán factores decisivos en el desarrollo de nuevos proyectos de las empresas sevillanas (Diputación de Sevilla, 2020).

Con respecto a la situación política del pueblo de Gines, donde está instalado el negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”, las últimas elecciones han confirmado la alcaldía y la mayor parte de las concejalías para el PSOE.

En cuanto a la política actual del territorio español, así como de casi todos los países del mundo, se encuentra en una situación insólita tras la crisis sanitaria del COVID-19, por lo que este factor es negativo también en el sector textil. Desde hace un siglo no ha existido una situación pandémica similar, por lo que ha sorprendido a todos los gobiernos de los países de la Tierra.

Los distintos gobiernos estatales y autonómicos han ido aprobando leyes, decretos, resoluciones y convenios que sirven de entorno legal al desarrollo de la empresa textil, y en concreto a la que se estudia. Además de la habitual normativa exigida a las PYMES para su constitución, la industria textil y de la confección tiene otros recursos jurídicos relacionados con esa actividad.

En 2005, la Junta de Andalucía, a través de la entonces Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, aprobó una ley sobre artesanía.

- *Ley 15/2005, de 22 de diciembre, de Artesanía de Andalucía* (BOJA, 254, 2005, pp. 3-8).

La presente ley tiene por finalidad vertebrar el sector mediante el Registro de Artesanos de Andalucía y el Repertorio de Oficios Artesanos; estimular la formación de asociaciones con objeto de mejorar la necesaria comunicación entre los sectores implicados; fomentar, mediante su otorgamiento, el reconocimiento y dignidad social que implica la obtención de la Carta de Maestro Artesano y, por último, otorgar un adecuado marco jurídico a las distintas manifestaciones artesanales de Andalucía mediante denominaciones de calidad y su correcta utilización a través de la instauración de un régimen de infracciones y sanciones (Ley 15/2005).

Otra de las normativas fundamentales para el desarrollo de cualquier empresa es el acuerdo entre empresarios, sindicatos y administración. La siguiente resolución recoge el convenio colectivo correspondiente al sector al que pertenece la empresa en estudio:

- *Resolución de 4 de julio de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo general de trabajo de la industria textil y de la confección* (BOE-A-2019-10471).

En la actividad de la empresa textil es importante el etiquetado. La legislación recoge la forma y fijación que debe tener el etiquetado con la composición de los productos textiles, así como qué productos deberán llevarlo de forma obligada. El corpus jurídico es el siguiente:

- *Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles* (BOE-A-1987-16727).
- *Corrección de errores del Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles* (BOE-A-1987-24432).
- *Real Decreto 396/1990, de 16 de marzo, por el que se modifica el Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles* (BOE-A-1990-7738).
- *Real Decreto 1748/1998, de 31 de julio, por el que se modifican los anexos I y II del Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles, con objeto de adaptarlos al progreso técnico* (BOE-A-1998-20602).

La actividad del sector textil y de la confección tiene una ley estatal de 2003 con su desarrollo reglamentario sobre la protección del diseño elaborado por las empresas:

- *Ley 20/2003, de 7 de julio, de Protección Jurídica del Diseño Industrial* (BOE-A-2003-13615).

- *Real Decreto 1937/2004, de 27 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de ejecución de la Ley 20/2003 (BOE-A-2004-17826).*

Si la legislación ya mencionada afecta de forma directa a la empresa, también existe otra que lo hace de forma directa al sector, como la firmada en 1997 mediante un decreto. Este hace llegar la formación a más gente otorgando el título superior a quien lo cursa:

- *DECRETO 27/1997, de 4 de febrero, por el que se establecen las enseñanzas correspondientes al título de Formación Profesional de Técnico Superior en Procesos Textiles de Tejeduría de Punto (BOJA, 44, 1997, pp. 4522-4541).*

En cuanto a la situación del Estado español por la crisis sanitaria del COVID-19, observamos las siguientes normativas acordadas por el gobierno de la nación para declarar el estado de alarma en el país, así como los aplazamientos y las medidas.

- *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 (BOE-A-2020-3692).*
- *Resolución de 25 de marzo de 2020, del Congreso de los Diputados, por la que se ordena la publicación del Acuerdo de autorización de la prórroga del estado de alarma declarado por el Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo (BOE-A-2020-4153).*
- *Real Decreto 476/2020, de 27 de marzo, por el que se prorroga el estado de alarma declarado por el 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 (BOE-A-2020-4155).*
- *Resolución de 9 de abril de 2020, del Congreso de los Diputados, por la que se ordena la publicación del Acuerdo de autorización de la prórroga del estado de alarma declarado por el Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo (BOE-A-2020-4406).*
- *Real Decreto 487/2020, de 10 de abril, por el que se prorroga el estado de alarma declarado por el 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 (BOE-A-2020-4413).*
- *Real Decreto 492/2020, de 24 de abril, por el que se prorroga el estado de alarma declarado por el 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 (BOE-A-2020-4652).*
- *Real Decreto 514/2020, de 8 de mayo, por el que se prorroga el estado de alarma declarado por el 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 (BOE-A-2020-4902).*
- *Real Decreto 537/2020, de 22 de mayo, por el que se prorroga el estado de alarma declarado por el 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 (BOE-A-2020-5243).*

2.1.2 Factor económico

Para un análisis del factor económico es conveniente remontarse a los años en los que empieza a formarse esta empresa y conocer la evolución del sector textil en España desde los años 90.

Esta industria sufrió su mayor cambio tras la postguerra, modificando su modelo empresarial para centrarse en aspecto como el producto, la calidad o la distribución, en vez del antiguo modelo centralizado únicamente en la producción. En la década de 1990 hubo un declive de las empresas industrializadas tradicionales por la desaparición de numerosos productores de hilado y tejido, lo que llevó a las empresas de producción textil a modernizarse o cerrar (Costa y Duch, 2004).

En el periodo comprendido entre el año 2001 al 2007 se incrementó la demanda de productos textiles debido a la fuerte expansión económica del país. En enero de 2005 se liberalizaron las importaciones de productos textiles y, en tan solo un par de años, las piezas de vestir importadas suponían más del 80% del consumo español. El lado negativo fue la reducción de empresas españolas y su situación por debajo de la competencia europea, que tenía productos más baratos que los precios de este país (Costa y Duch, 2004).

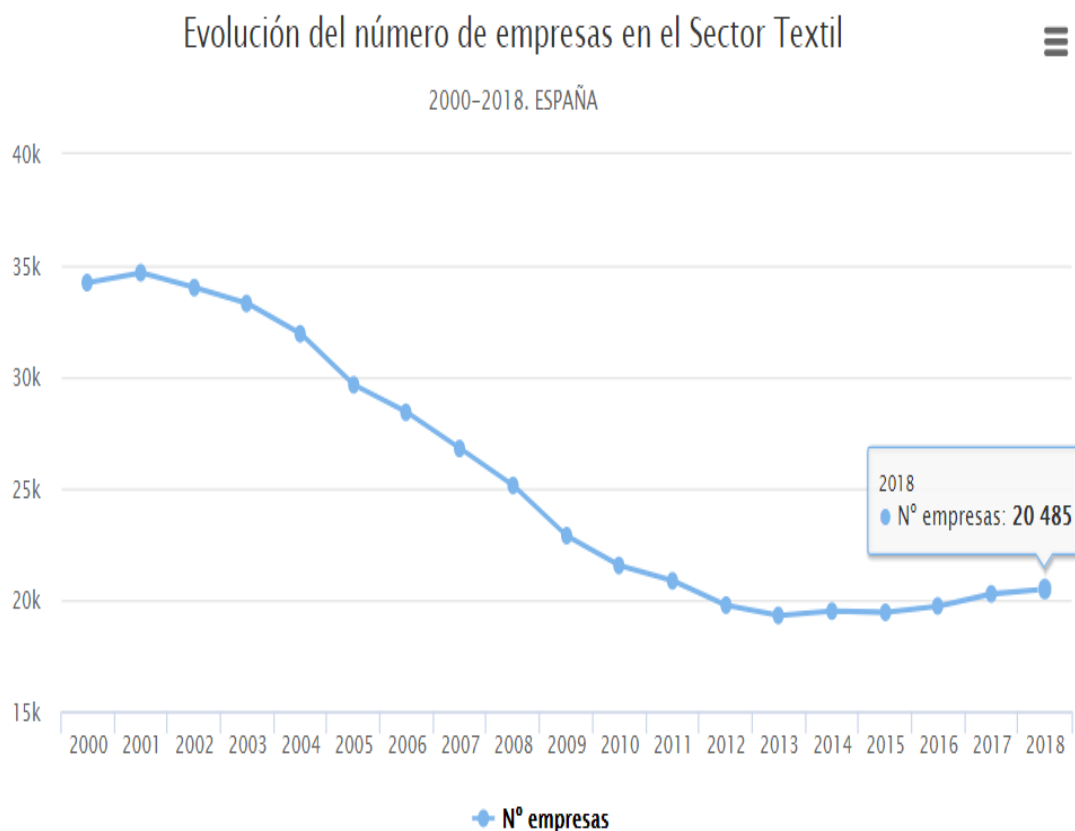


Figura 1.2. Evolución del número de empresas en el sector textil

Fuente: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (2019).

El gráfico de la figura 1.2. representa la evolución de empresas del sector textil en España entre los años 2000 y 2018. Se observa que el número de empresas existentes empieza a disminuir a principios del siglo XXI siendo más pronunciada la caída desde 2005 por la mencionada liberación del mercado textil. En España esa situación convivía con la expansión de su economía, el auge del consumo, un paro decreciente y una burbuja inmobiliaria; y con la llegada de la crisis del 2008 cayeron las ventas españolas y, por ello, empeoró la situación financiera de las empresas. Esto afectó al sistema euro en 2010, obligando al Banco Central Europeo rescatar a las economías de los países más afectados por la crisis. A pesar de no ser rescatada, la economía española se vio gravemente afectada (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019).

España inició la recuperación lenta de la crisis en 2013, según información del gobierno de entonces (MEC, 2013), aunque en realidad no se consolidó esa mejora hasta mediados de 2016 (INE, 2020). Hasta el año 2020 el sector textil, al igual que la economía española, ha ido incrementándose lentamente hasta llegar a la crisis sanitaria del COVID-19. Esta situación está provocando un aumento de cierres de muchas empresas, porque no pueden soportar los gastos generados por la suspensión de la actividad, obligado por el estado de alarma.

En España, este acontecimiento provocó la suspensión de la Semana Santa de 2020 y, consecuentemente, un fuerte desajuste económico en las empresas cuya actividad está orientada a dicha festividad (Anónimo, 2020). En las provincias españolas, especialmente las andaluzas como Sevilla y Málaga, los sectores que se han visto más afectados son los que tienen su temporada alta con motivo de dicha fiesta, estos son los que suministran flores, cirios, uniformes e instrumentos para bandas musicales, indumentaria de nazarenos; además de la restauración gastronómica, hoteles y limpieza.

Variación interanual del IPC desde 2003

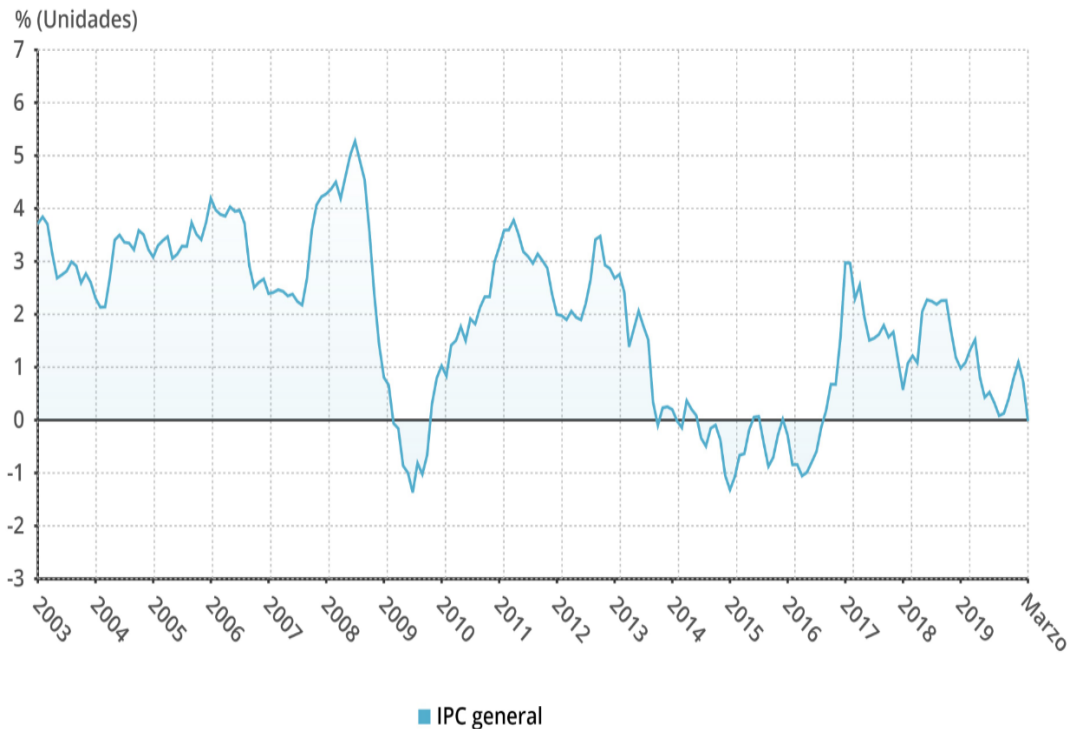


Figura 1.3. Variación interanual del IPC general desde 2003 hasta marzo de 2020

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2020).

En la figura 1.3. observamos el Índice de Precios de Consumo (IPC) español, que representa la variación que ha tenido el país en este siglo, provocada por la situación política y económica (Europa Press, 2020a). En marzo de 2020, este índice varió un -0,02% con relación al año anterior, sin embargo, con respecto al mes de febrero descendió un 0,38% (INE, 2020).

Evolución del PIB de España



Figura 1.4. Evolución del PIB de España del 1996 al 2019

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2020).

La tasa de crecimiento económico de España se analiza mediante la variación porcentual del Producto Interior Bruto (PIB), como se puede observar en la figura 1.4 (Europa Press, 2020b). En diciembre de 2019, el PIB anual alcanzó su menor cifra desde el 2014 con una tasa de variación de 2%, cuatro décimas menos que el año anterior. En su evolución se puede apreciar porcentajes negativos entre 2008 y 2013, donde alcanzó su mayor caída en 2009 con una tasa de variación interanual del PIB de -3,7% (INE, 2020).

Las estimaciones para el año 2020 es que volverá a descender el PIB anual por el periodo de incertidumbre, provocada por la inestabilidad del país, que conlleva a una disminución en la confianza y con ello el IBEX 35. Como podemos ver en la figura 1.5., la caída más pronunciada en la Bolsa se ha producido a principios de marzo del 2020. El índice del IBEX 35 presentaba un valor de 6.107,20 puntos tan solo dos días después del inicio del estado de alarma en España, recogiendo una caída del 14,06%. El mismo mes del año 2015 mostraba un valor aproximado a 11.500 puntos, que fueron decreciendo en los años posteriores alcanzando en junio del 2017 un valor similar (Bolsa de Madrid, 2020).

Gráfico Índices IBEX

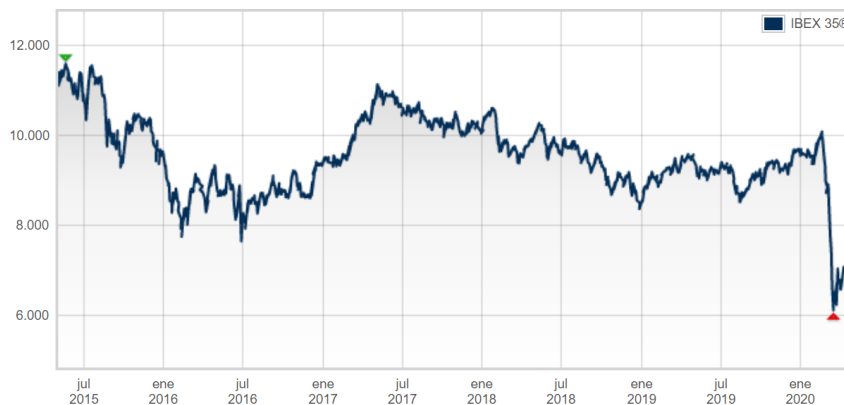


Figura 1.5. Gráfico índices IBEX 35 (2015-2020)

Fuente: La Bolsa de Madrid (2020).

Tras analizar la situación del Estado, para poder financiar un nuevo proyecto no optaríamos en este momento en invertir en una empresa del IBEX 35, ya que la incertidumbre del país otorga una constante inestabilidad. La opción más acertada en dicha ocasión es optar por las Líneas ICO. El Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital del Gobierno de España lo define como:

“Líneas de financiación con las que el ICO facilita fondos con la intermediación de las entidades de crédito (...) Lo importante es que las líneas ICO financian tu actividad a corto, medio o largo plazo, para cualquier tipo de inversión y en condiciones competitivas” (ICO, 2020).

Por lo que tras informar a una entidad financiera de las opciones de un nuevo proyecto se podría obtener una financiación segura.

Para concluir con dicho factor, cabe destacar las economías de las formaciones musicales. El 90% de su financiación procede de la contratación de las hermandades y cofradías para el acompañamiento musical de las salidas procesionales durante la Semana Santa (Ibáñez, 2020). El resto de los recursos económicos tiene su origen en la venta de merchandising y de entradas de conciertos que organizan durante todo el año; y/o, en algunos casos, de subvenciones concedidas por los ayuntamientos.

2.1.3 Factor socio-cultural

La producción de la industria textil está supeditada al fenómeno de la moda. La Real Academia Española (RAE) lo define como: “Gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos” (RAE, 2019). El constante cambio estético que genera la moda está en función a una situación de bonanza económica que permite un mayor poder adquisitivo a la sociedad. En los últimos cincuenta años, esta industria se ha mecanizado y expandido creándose grandes empresas que abastecen las demandas sociales en España, como Cortefiel, que ahora se denomina Tendam y ha asumido varias marcas (Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield y Women’s secret) (Romera, 2018); el grupo Inditex (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, entre otras) (Blasco Sánchez, 2015); la multinacional Punto Fa, S.L., conocida como Mango; etc., por lo que la tradicional actividad de sastrería particular ha ido casi desapareciendo. Ésta sólo se ha podido mantener en algunas ciudades por la existencia de otros factores sociales que han permitido su desarrollo comercial.

Las empresas segmentan el mercado de forma diferente, ya que no hay un método único para dividirlo, aunque no todas son eficaces. Las principales variables que se utilizan son: geográficas, demográficas, psicográficas, y comportamentales (Armstrong y Kotler, 2013).

En España, y especialmente en Andalucía, hay una actividad social y cultural de gran arraigo y permanencia: las fiestas religiosas. Estas celebraciones se desarrollan durante el año y se agrupan en penitenciales y de gloria. Las primeras son las que organizan las procesiones de Semana Santa y las segundas las festividades de la Virgen, de los santos patronos y del Corpus Christi (Castroviejo, 2016). En la mayoría de estas fiestas actúan formaciones musicales vestidas con uniformes. La mayor demanda de estos acompañamientos musicales se produce para Semana Santa (Astruells Moreno, 2012).

Las formaciones musicales se clasifican en: banda montada, banda de cornetas y tambores, agrupación musical, bandas de tambores, banda de música, charanga y música de capilla (Castroviejo, 2016). De todas, hay dos grupos con características especiales: la primera es una formación a caballo con clarines y timbales, que en Sevilla sólo existe en la Hermandad de la Paz; y la Charanga que está en desuso.

El inicio de las formaciones musicales civiles tiene su origen en las anteriores de carácter militar. En el siglo XX se crean las primeras bandas de cornetas y tambores y bandas de música civiles, dirigidas por músicos militares, los cuales proporcionaban

uniformes que procedían de distintos cuarteles. A mediados de dicho siglo empiezan a acompañar a las distintas cofradías en procesiones.

Desde los años ochenta del pasado siglo, las hermandades y cofradías penitenciales o de Semana Santa de Andalucía han ido incorporando en sus procesiones agrupaciones musicales, bandas de cornetas y tambores o bandas de música, unas creadas en la provincia de Sevilla y otras procedentes de localidades andaluzas (Parejo, 2019). Estas formaciones visten uniformes a modo de diseño militar y cada una con una decoración distinta que las diferencia. Decenas de ellas forman parte de los desfiles procesionales desde el viernes de Dolores hasta el domingo de Resurrección. La calidad de su representación musical o el coste más económico de su tarifa hacen que en Sevilla actúen agrupaciones musicales procedentes del pueblo sevillano de Arahal o de Linares (Jaén). Con respecto a las bandas de cornetas y tambores, en Sevilla salen en procesión algunas que ya tienen 40 años (Cigarreras o Tres Caídas de Triana) junto a otras más modernas (Nuestra Señora del Sol, Cristo de la Sangre, San Juan Evangelista, la Centuria Romana Macarena, etc.) y se incorporan otras de fuera: Dos Hermanas (Presentación al Pueblo), Huelva (Nazareno) y Cádiz (Rosario) (Luna, 2020). Otras formaciones son de Salteras (Oliva y Carmen), Olivares (Nieves), Mairena del Alcor (Municipal), Dos Hermanas (Santa Ana) y Moguer (Liceo). Las formaciones musicales son los clientes perfectos para el desarrollo de una sastrería especializada en uniformes.

La historia de la actual banda de las Tres Caídas de Triana refleja la evolución de estas formaciones musicales según la moda o el cambio de gusto de las hermandades. En 1980, la Junta de Gobierno de la hermandad de la Esperanza acordó crear una de ellas con un grupo de jóvenes. El estilo escogido fue el de agrupación musical, que era la que estaba de moda en aquellos años, siguiendo el estilo de la desaparecida banda de la Guardia Civil. Algunos años más tarde, esta banda se convirtió en otra de cornetas y tambores. Nuevos cambios de gusto estético han dado origen a la actual, una casi banda sinfónica por la incorporación de otros instrumentos musicales. Además de su hermandad, también acompaña a otras seis (Amargura; Cautivo de San Pablo; Candelaria; Lanzada; Montserrat; y Trinidad) (Parejo, 2019). Esta banda ha tenido tanta transcendencia en el resto de España que numerosas hermandades y cofradías han decidido encargar los uniformes de sus bandas de música siguiendo la inspiración de sus diseños.

2.1.4 Factor tecnológico

El aumento de la tecnología en los últimos años, que va ligado a la implantación de departamentos de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación), se ha convertido en un factor muy importante en todos los sectores afectados por los cambios de moda (Aexcid, 2018).

La tecnología en el sector textil llega a todos los niveles, desde el proceso de creación de tejidos a la venta y distribución de los productos. Su incremento contribuye a reducir los procesos de producción a la mitad de tiempo y a lograr productos más innovadores.

Las innovaciones más destacadas en el siglo XXI, en cuanto a los textiles (Rodríguez Román, 2016), son las siguientes:

- Textiles con microencapsulación: son los que contienen pequeñas cápsulas con la capacidad para hacer una acción en el momento adecuado, para ello, miden el pH y el oxígeno del agua y liberan los fármacos necesarios.
- Textiles crómicos: son aquellos que cambian su color con alteraciones del exterior, como la luz del sol.
- Textiles nanotecnológicos: la innovación de dicho tejido es la instalación de una alta tecnología que dota a la prenda de funciones tales como GPS, carga

aparatos portátiles gracias a la absorción de energía o mide constantes vitales, entre otras. Actualmente está desarrollado para la industria militar y la textil deportiva.

- Radio Frequency Identification (RFID): incorpora en el etiquetado una información por radiofrecuencia con el objetivo de localizar dicho producto de una manera más rápida. Esta tecnología facilita la logística en el almacén y la distribución de las prendas.
- Tratamiento Teflón Dupont HT: es un tratamiento protector que se aplica en uniformes y ropa deportiva, así como en abrigos, que funciona impidiendo que impregne un líquido en el tejido.

En esta industria ha sido fundamental las modernizaciones de su infraestructura y equipamiento técnico (Martín Rojas, 2020). La primera máquina de coser usada en el sector textil con motor eléctrico fue creada por la compañía Singer en el año 1889 (Mínguez Martín, 2020). Desde entonces han surgido innovaciones en este sector para la especialización en distintas tareas, en la actualidad destacamos las siguientes:

- Máquina ojadora: máquina automática que realiza ojales en pocos segundos.
- Máquina de pespunte: realiza ese tipo de costura.
- Máquina de presillas: la RAE define el termino presilla como: “anilla de tela, hilo o cordón que se cose en el borde de una prenda de vestir para pasar por ella un botón o enganchar un cierre” (RAE, 2019).
- Máquina puntada invisible: realiza un sistema de cosido especial.
- Máquina Overlock, también llamada remalladora: es la especializada en coser y cortar el borde de una o dos telas para dejar un acabado profesional.
- Máquina de soldar: programa la acción de soldar mediante ultrasonido o aire caliente. Además de textiles, lo realiza en distintos materiales como termoplástico, fieltros, láminas, folios, etc.
- Mesas de corte automático: corta el tejido previamente diseñado digitalmente.
- Máquina de cortes de vivos: está especializada en realizar cortes en la tela incluyendo un cordoncillo para su posterior costura y acabado de las prendas.
- Máquina termofijadora: su finalidad es unir mediante calor la tela con la entretela para evitar que se separen.
- Máquina bordadora: sustituye el tradicional trabajo de bordado a mano.
- Máquina embolsadora de prendas: es un sistema automático que realiza la labor de colocar la prenda dentro de una funda.
- Mesa digitalizadora: permite introducir información sobre una pieza. En cuento al patronaje, facilita digitalizar la diferencia entre tallas de forma rápida.

En la mayoría de las empresas textiles, a pesar de seguir con un sistema de producción en cadena característico del siglo XX, la automatización y digitalización del proceso de producción va aumentando en grandes y pequeñas empresas (Weber, 2001). Para la elaboración digital de patrones, los programas informáticos están en constante modernización, generando una evolución creciente de innovación y mejorando tanto el proceso como la reducción de los costes de tiempo en el sector de la confección.

El avance más importante en la tecnología ha sido Internet ya que cambió el enfoque de distribución, tanto en las ventas como en la publicidad. La mayor fuente de información publicitaria, actualmente, se encuentra en Redes Sociales y páginas web.

2.1.5 Factor ecológico

Para concluir con los factores de análisis del entorno de una empresa cabe destacar la importancia que está teniendo el aspecto ecológico en los últimos años. Existen medidas impuestas por las autoridades que exigen la disminución o eliminación del impacto de contaminación de la actividad de la empresa en el medioambiente.

El término contaminar se define, según la RAE, como: “Alterar nocivamente la pureza o las condiciones normales de una cosa o un medio por agentes químicos o físicos” (RAE, 2019). Y, el texto refundido de la ley 16/2002 de prevención y control integrado de la contaminación, de 16 de diciembre de 2016, del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (BOE-A-2016-12601), define contaminación como:

La introducción directa o indirecta, mediante la actividad humana, de sustancias, vibraciones, calor o ruido en la atmósfera, el agua o el suelo, que puedan tener efectos perjudiciales para la salud humana o la calidad del medio ambiente, o que puedan causar daños a los bienes materiales o deteriorar o perjudicar el disfrute u otras utilidades legítimas del medio ambiente (Artículo 3, punto 6).

Los distintos tipos de contaminación que existen son, entre otros: atmosférico, es la alteración física o química de la naturaleza, emitiendo gases al aire (CO₂, metano o humo de combustión); hídrico, es verter sustancias tóxicas o residuales en el agua; terrestre, por la filtración de sustancias químicas y basura que alteran la superficie del suelo; radiactivo, es el más agresivo que deriva de residuos nucleares; térmico, es el que genera un cambio en la temperatura, provocando la muerte de organismos que viven en el entorno; visual, es el que se produce a través de cambios visuales en la naturaleza, afectando al paisaje; lumínico, es el que contamina emitiendo luz no natural; acústico, es el que emana ruidos excesivos en cuanto al tono, volumen, frecuencia y/o ritmo que afectan a la salud auditiva, física y mental (Peñaloza Páez, 2012). La industria es la principal causante de estos tipos de contaminación.

La legislación medioambiental, que comienza a implantarse con la incorporación de España en la Unión Europea (UE) (Cacheda Pampín, 2018), está formada por tratados, reglamentos, directivas y decisiones que en nuestro país se desarrollan a través de leyes, reglamentos y órdenes. Los asuntos principales de la normativa son la protección del medio marino; áreas protegidas por su biodiversidad genética y biológica; y el cambio climático por la emisión de CO₂.

Según el texto refundido de la ley 16/2002 (BOE-A-2016-12601), que tiene como objeto “evitar o, cuando ello no sea posible, reducir y controlar la contaminación de la atmósfera, del agua y del suelo (...) con el fin de alcanzar una elevada protección del medio ambiente en su conjunto” (Artículo 1. Título 1), sólo contempla con respecto a la industria textil aquellas “Instalaciones para el tratamiento previo (operaciones de lavado, blanqueo, mercerización) o para el tinte de fibras o productos textiles cuando la capacidad de tratamiento supere las 10 toneladas diarias” (Anexo 1. Punto 7). Por lo tanto, las PYMES del sector de la confección textil no se ven afectadas por la legislación medioambiental.

La legislación española se completa con otras normas internacionales de calidad y gestión ambiental denominada ISO, otorgada por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC). Concretamente la ISO 14001 es la que afecta a la gestión medioambiental que tiene como objetivo principal identificar y gestionar los riesgos ambientales producidos por la actividad de las empresas. Con ello, se pretende reducir los costes de producción, evitar el exceso de actividad, ser más competitivo, cumplir la legislación correspondiente y obtener las certificaciones ISO u OHSAS (Organización Internacional de Normalización, 2020).

Muchas de ellas se unen al movimiento Greenpeace para colaborar con el reciclaje y reducir los daños producidos por el desecho de prendas, puesto que en España se tiran alrededor de 326.000 toneladas de ropa al año.

2.1.6 Perfil estratégico del entorno

Para concluir con el estudio del entorno general del negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.” se analiza su relación con cada factor PESTEL (político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico y ecológico), valorándose en cinco niveles (muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo).

EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DEL NEGOCIO "MARISA ORTEGA SASTRERÍA, S.L."						
Factores clave del entorno		MN	N	I	P	MP
POLÍTICO-LEGAL	Estabilidad del gobierno		N			
	Comercio Exterior			I		
	Ley Artesanía Andaluza					MP
	Sindicatos			I		
	Legislación del etiquetado				P	
	Protección diseño				P	
	Formación profesional				P	
	Legislación estado alarma	MN				
ECONÓMICO	Ciclos económicos		N			
	N.º empresas textiles		N			
	IPC		N			
	PIB			I		
	IBEX 35			I		
SOCIO-CULTURAL	Valores y actitudes de la moda				P	
	Segmentación del mercado			I		
	Actividades religiosas					MP
TECNOLOGÍCO	Política I+D+i					MP
	Infraestructura tecnológica				P	
	Difusión publicitaria					MP
ECO	Política medioambiental			I		

■	MN	Muy negativo
■	N	Negativo
■	I	Indiferente
■	P	Positivo
■	MP	Muy positivo

Figura 1.6. El perfil estratégico del entorno del negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”

Fuente: Elaboración propia (2020).

La figura 1.6. nos muestra cómo en el ámbito político-legal cada factor clave afecta de forma distinta a la empresa. La estabilidad del gobierno tiene una relación directa, por lo que al existir una inestabilidad (desde, aproximadamente, el año 2008) dicho factor es negativo al negocio por una disminución de ventas. Lo mismo ocurre con la legislación del estado de alarma impuesto en marzo del 2020, que afecta de forma muy negativa a la empresa por la paralización de la actividad económica del país en todos los sectores. Sin embargo, la legislación del etiquetado, de la propiedad del diseño industrial o la que fomenta la formación profesional en el sector de la confección favorece a la empresa generando mayor visibilidad tanto a la confección de nuestros productos como al sector. El factor que mayor repercute en la empresa de forma positiva es la ley de Artesanía Andalucía que reconoce su oficio legalmente. Actualmente es considerada una empresa industrializada por la modernización tecnológica. Por el contrario, son indiferentes para ella la política del comercio exterior y la resolución del convenio colectivo.

El factor económico afecta de forma negativa tanto por el ciclo económico decreciente como el número de empresas del sector textil y el IPC, ya que perjudica al negocio por la disminución de proveedores y por la dificultad de buscar financiación para nuevos proyectos. Sin embargo, los índices macroeconómicos del PIB y del IBEX 35 no inciden en la empresa de forma directa.

Los valores y las actividades de la moda afectan de forma positiva, ya que el constante cambio de estilo favorece el aumento de las ventas entre los sectores del mercado. El factor sociocultural más positivo que tiene la empresa son las actividades religiosas, pues el aumento de las fiestas genera un mayor volumen de negocio. La suspensión de la Semana Santa afecta a dicha empresa de forma negativa, produciendo un interés en un posible cambio en una parte de su actividad.

La empresa en cuanto a la política de I+D+i se hace destacar frente a sus competidores por una infraestructura tecnológica avanzada con las inversiones que ha incorporado en los últimos años, como una mesa de corte digitalizada o una máquina de bordados con 6 cabezas. Además, posee los programas informáticos más avanzados para reducir el tiempo (de corte y bordado) y evitar la mayor cantidad de tela desaprovechada. También, actualiza sus perfiles en Internet para aumentar la publicidad mediante página web y redes sociales. Por lo tanto, el factor tecnológico es muy positivo para la empresa.

Las políticas medioambientales implantadas por el Estado son indiferentes para la empresa “Marisa Ortega Sastrería, S.L.” ya que no produce contaminación atmosférica, hídrica, térmica ni acústica. A pesar de ello, dicha empresa realiza actividades que ayudan al mantenimiento del medio ambiente como:

- Ajustar los diseños y patrones de las piezas que se cortan para aprovechar al máximo la cantidad de tela y optimizar las tiras de telas sobrantes en su producción para no desperdiciar materia prima.
- Dejar márgenes en las prendas que confeccionan para que se pueda sacar tela en caso de aumentar una talla o cederla a otra persona, con la finalidad de que sus productos duren más y de que se evite el desecho de prendas.
- Llevar el plástico y el papel sobrante del departamento de corte a los contenedores de reciclaje adecuados para ambos.
- Trasladar a un punto limpio los fluorescentes que iluminan el taller, una vez fundidos, así como los tóneres de las impresoras para su posterior reciclaje.
- Adaptar el horario de trabajo a la estación del año que se encuentre para aprovechar al máximo la luz natural.
- Recubrir las instalaciones con materiales aislantes, tanto para evitar el posible ruido que pueda generar el taller como para aislar la temperatura.

- Programar la producción diaria para no mantener las máquinas encendidas, mientras no están en funcionamiento.

Para incidir más en este ámbito, la empresa podría promover campañas de formación entre empleados y proveedores para el ahorro energético y para la utilización de materias primas, que provengan de explotaciones controladas, así como para fomentar el reciclaje. También debería utilizar papel reciclado en todos los aspectos de la producción y hacer un estudio del consumo eléctrico para intentar reducirlo.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

3.1 ESTUDIO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Después del análisis del entorno general, es importante conocer otros factores que pueden afectar más directamente al mercado de dicha industria textil para diseñar la planificación estratégica de una empresa. En 1979, el ingeniero Michael Eugene Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, propuso el estudio de cinco fuerzas como método para analizar la intensidad de la rivalidad existente entre los competidores en la industria a la que permanece la empresa para conseguir que sea más competitiva. Este análisis es utilizado para conocer con mayor profundidad el funcionamiento del entorno específico para tener más éxito, y/o aprovechar las oportunidades y amenazas para modificar su actividad. Además, también se utiliza para elegir una industria si el objetivo es diversificar en nuevas actividades o cancelar una actual (Guerras y Navas, 2016).

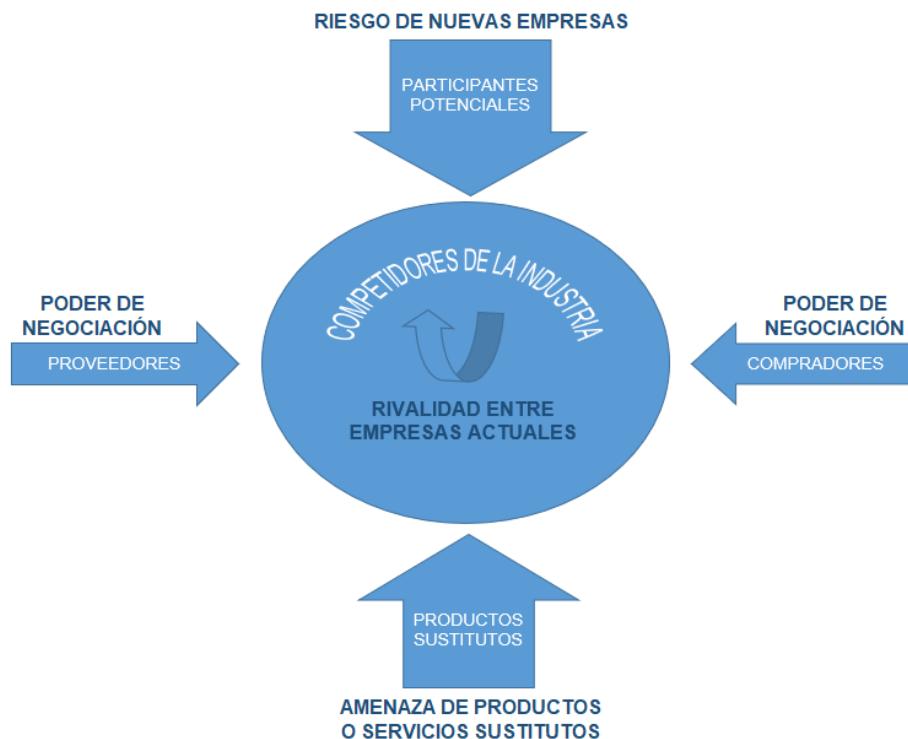


Figura 1.7. Las cinco fuerzas que impulsan la competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2015, p. 52).

3.1.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se ve afectado por varios factores, entre otros: la concentración en el mercado, el volumen de transacciones, la diferenciación de los productos o servicios, la existencia o no de almacenar los productos y el nivel de información que tienen ambas partes de la otra (Guerras y Navas, 2016).

La empresa en estudio, como ya se ha mencionado con anterioridad, tiene enfocada la actividad principalmente a dos clientes diferenciados: formaciones musicales (uniformes) y particulares (trajes de novios).

En cuanto al primero, el negocio se sitúa en un mercado de oligopolio, es decir, existen pocas empresas que ofrecen uniformes personalizados para las formaciones musicales, por lo que la empresa se centra en un mercado de competencia imperfecta con gran influencia en los precios (Mochón Morcillo, 2013). Estos clientes suelen consumir grandes volúmenes de artículos personalizados. En el contrato inicial, que se redacta con la formación musical, se especifica el precio del uniforme, así como descuentos por temporadas o volumen de producción para que resulte más atractivo a los clientes, según información procedente de la entrevista con los propietarios.

Sin embargo, el negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”, cuando se dirige a la venta de trajes de novios a particulares, se centra en un mercado de competencia perfecta por lo que los precios son determinados según la relación de la oferta y la demanda (Mochón Morcillo, 2013). Esto conlleva que la empresa no pueda influir en los precios con tanta flexibilidad.

En ambos casos, el negocio cuenta con un alto grado de diferenciación de los productos, ya que todos los pedidos se realizan por encargo y se confeccionan siguiendo las características que indica el cliente. Esto lleva a una desventaja para algunas personas que buscan retirar el producto en el momento que entran en la tienda por primera vez.

Podemos concluir que a la empresa analizada le favorece tener un alto poder de negociación frente a las formaciones musicales por la escasa competencia de empresas especializadas en su actividad y el alto nivel de diferenciación de los productos. Y que, frente a los encargos de trajes de novios, el poder de negociación de los clientes es alto porque tienen mucha información sobre el sector, lo que disminuye el atractivo de la empresa en la industria.

3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es la capacidad que tienen de exigir algunas condiciones en la transacción que realiza con la empresa. Estos términos pueden ser de distintas formas como descuentos, aplazamientos de pago, plazos de entrega, devoluciones, reclamaciones, etc. (Guerras y Navas, 2016).

Los proveedores principales de “Marisa Ortega Sastrería, S.L.” son empresas de telas, botones, hilos, complementos, maquinaria, soporte técnico y suministros. Estos son poderosos por las siguientes condiciones (Porter, 2015):

- Hay pocas empresas en el mercado que ofertan los materiales con la calidad y características que busca la empresa y no existen productos sustitutos adecuados. Por ejemplo, los uniformes tienen un tratamiento especializado en el tejido para que no impregne el líquido, por lo que no podríamos sustituir la tela por otro tipo.
- La industria de confección de uniformes personalizados no es un cliente clave para el grupo de sus proveedores ya que suministran a diversas industrias.
- Los productos que compra la empresa son diferenciados, los cuales cuentan con un alto coste por cambiarlos.
- La mano de obra tiene un alto poder de negociación por la existencia de un sindicato y por la escasez de demanda especializada en el sector de confección.

El atractivo de la industria disminuye al tener un alto poder de negociación de proveedores con respecto a otras industrias, porque pueden ejercerlo elevando los precios o disminuyendo la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

3.1.3 Amenaza de los nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevas empresas potenciales que entran en la industria es mayor cuanto más atractivo sea ésta. Los competidores lo harán dependiendo de dos factores claves, que según Guerras y Navas (2016) son:

A) Barreras de entrada:

“Estas barreras son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Deben considerarse como retrasos en la entrada, y no como barreras permanentes a determinados entrantes potenciales” (Johnson *et al.*, 2006, p. 80).

Teniendo presente a la empresa de estudio centrada en su actividad de venta a las formaciones musicales, los factores que actúan como barreras de entradas para nuevos competidores potenciales son los siguientes (Porter, 2015):

- Las **economías de escala**. En la cual los competidores entrantes para tener un nivel óptimo de producción deberán aumentar la producción, con lo que se reducirá el coste unitario del producto consiguiendo el aumento de sus beneficios o la disminución del precio de venta.
- La **diferenciación de productos** existente en la industria conlleva al aumento de costes de fidelización de clientes por parte de los competidores entrantes para combatir la identificación de las marcas, carteras de clientes o prestigios de las entidades ya existentes.
- El **efecto experiencia** produce una mayor desventaja a los entrantes en el sector, pues las empresas ya existentes, tras años de aprendizaje y especialización en su actividad, logran tener mayor fidelización ante la competencia.
- La necesidad de **alto coste de inversión inicial** en instalaciones, maquinaria, patentes, publicidad, actividades de I+D+i, canales de distribución, etc. Así como en cubrir las pérdidas de los primeros meses hasta conseguir un nivel alto de ventas.
- Las **barreras administrativas y/o legales** pueden limitar la entrada o prohibir el acceso en algunos sectores. Para abrir un negocio orientado al sector de la confección, como todos los negocios, es necesario la concesión de la licencia de apertura, tras un estudio por parte de un arquitecto, aparejador o perito. Dicha barrera no conlleva una dificultad más allá del tiempo de espera de, aproximadamente, un año y medio. No obstante, existe la licencia de actividad que otorga la apertura del negocio sin tener concedida la anterior (Gerencia de Urbanismo y Medio Ambiente, 2020), lo que facilita la entrada de nuevos competidores potenciales al mercado.

B) Reacción de los competidores establecidos:

En el sector de la confección, las barreras de entradas no son tan difíciles de superar como en otros sectores. Cuando una empresa consigue entrar se encuentra además con algunas dificultades, las medidas que pueden desarrollar los competidores actuales para disuadirlos son las represalias. Las condiciones que favorecen una alta probabilidad de estas son las siguientes:

Tradición de represalias en la industria, como pueden ser guerras de precios, campañas de publicidad masivas, ofertas especiales (...); empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse como, por ejemplo, exceso de liquidez, capacidad de endeudamiento no utilizada (...); empresas establecidas con altos costes fijos tendrán una motivación fuerte para iniciar una guerra de precios que les permita mantener utilizada la capacidad instalada. Y el crecimiento lento de la

industria, que hace los nuevos entrantes tengan que conseguir clientes a costa de arrebatárselos a las empresas ya establecidas (Guerras y Navas, 2016).

En cuanto a los competidores potenciales que acceden a dicho sector, se podrá encontrar con una represalia de ofertas especiales por fidelidad a sus clientes, porque el mercado de uniformes de formaciones musicales está muy centrado por lo que deberá incidir en la cartera de clientes de los competidores actuales.

3.1.4 Amenaza de los productos sustitutos

Los productos sustitutos hacen que las empresas compitan entre ellas por la oferta de productos con características similares, aunque no pertenezcan al mismo sector industrial. Esta circunstancia reduce los rendimientos potenciales de la industria, es decir, si los sustitutos dan mayor ventaja al cliente, en cuanto a la calidad, utilidad y precio, menos atractivo será el producto de la compañía (Porter, 2015). La RAE define el adjetivo de sustituto como: “que sustituye o puede sustituir a otra cosa por presentar las mismas cualidades” (RAE, 2020). Los productos sustitutos, por lo tanto, deben entenderse por ser “aquellos que desempeñan las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria de la que provengan” (Guerras y Navas, 2016).

En la industria textil, concretamente en la moda, no existen dichos productos en sí, ya que aún no hay sustituto para las prendas de ropa, el cual, se centra en las marcas sustitutas que nos encontramos en el mercado. Con respecto a la empresa “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”, cuando nos referimos a los uniformes para formaciones musicales, no existen productos sustitutos, los uniformes que ofrecen otras empresas se diferencian tanto en el precio como en la calidad y personalización de los productos. Sin embargo, para los trajes de novios que vende a los particulares existen empresas que ofrecen un servicio que cumple con las mismas características de sus productos, como el alquiler de trajes de gala.

Las amenazas del alquiler de trajes de gala se caracterizan, siguiendo las fuerzas de Porter, por los siguientes factores (Guerras y Navas, 2016):

- El grado de satisfacción de las necesidades de los consumidores es la misma que ofrece la empresa. Ambos satisfacen la necesidad que tiene el cliente por utilizar un traje de gala en el día de su boda.
- La relación calidad-precio en los servicios sustitutos es inferior al producto de la industria por lo que dichas empresas obtienen mayor rentabilidad de las prendas al reutilizar varias veces dicho traje.
- El alquiler de trajes no provoca la obsolescencia del producto de venta de trajes de gala, por lo que los dos bienes conviven en el mercado puesto que siempre hay personas que prefieren mantener el traje tradicional, después de la fecha, para otras ocasiones.

3.1.5 Rivalidad entre las empresas

Las cuatro fuerzas anteriores determinan la rivalidad competitiva existente entre una compañía y sus rivales más próximos. “Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores. Hay una serie de factores que afectan al grado de rivalidad competitiva en una industria o sector” (Johnson *et al.*, 2006, pp. 84-86):

- **El equilibrio de los competidores.** Como las escasas empresas de este sector tienen una dimensión de tamaño similar, existe un equilibrio entre los

competidores, por lo que la posibilidad de que alguna aumente su importancia en el mercado provocará un aumento de la rivalidad.

- Las **barreras de entradas**. En el sector analizado, encontramos un alto coste fijo por la inversión, principalmente, en maquinaria, en mantener una infraestructura a plena producción y en el elevado coste por cambio de proveedores.
- La **valoración de la industria**. El ciclo de vida de la industria se fracciona en distintas fases: desarrollo, crecimiento, reestructuración, madurez y declive. Con respecto a la industria de la sastrería, dedicada principalmente a la confección de uniformes para formaciones musicales, este sector se ha encontrado en la fase de madurez hasta hace unos meses. Actualmente, con motivo de la crisis producida por la pandemia del Covid-19, sufre un gran cambio hacia la etapa de declive por la suspensión de la Semana Santa, una de las principales fiestas que generan la demanda más importante, que ha provocado la disminución de las ventas y la salida de algunos competidores, aumentando su rivalidad.

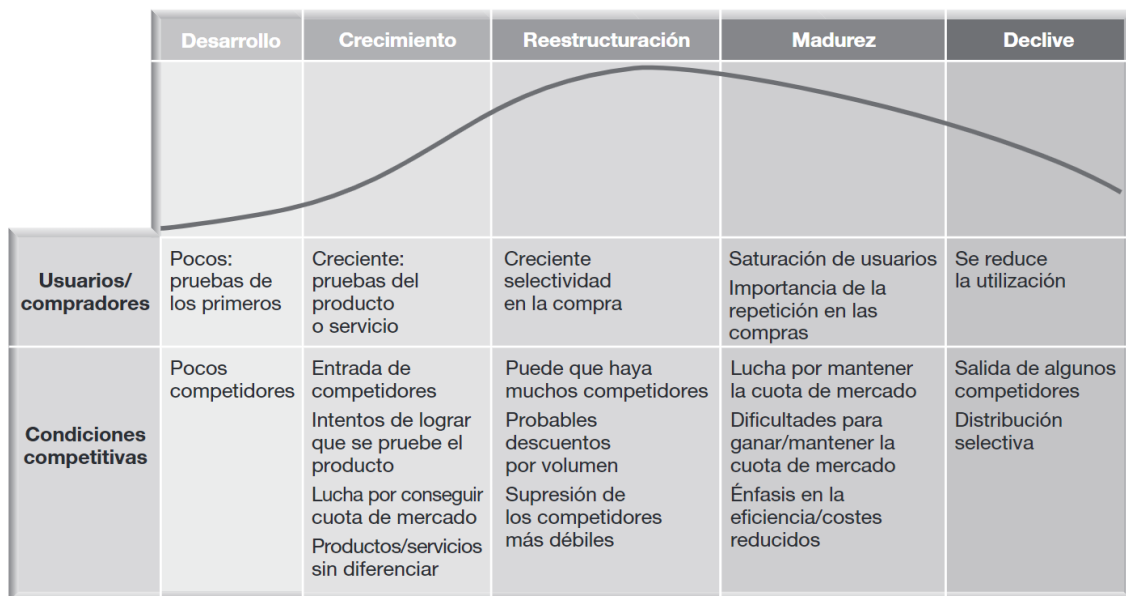


Figura 1.8. El modelo del ciclo de vida.

Fuente: Johnson et al. (2006).

El negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.” está en una etapa de madurez debido a sus 30 años de actividad con una importante expansión en estos últimos años. No obstante, debido a la mencionada crisis, la empresa se plantea una reestructuración para aumentar su cuota de mercado.

- La **diferenciación de productos**. A pesar de no existir cifras verificables del número de formaciones musicales existentes en el país, se estima que superan los tres mil. Esto, sin duda, genera una gran demanda de uniformes con características singulares que no siguen la forma de vestir de la población, sino el estilo de trajes militares de gala con ornamentos representativos de cada asociación. Por eso la diferenciación de productos es muy importante en la rivalidad entre competidores.



Figura 1.9. Diferentes atuendos confeccionados por la sastrería Marisa Ortega, expuestos en su tienda física.

Fuente: Marisa Ortega Sastrería (2020).

Como ya hemos comentado, la rivalidad del sector en este producto es escasa, siendo el negocio “Marisa Ortega S.L.” de las pocas sastrerías especializadas en la realización de esos uniformes. Tras el análisis de los catálogos de las sastrerías, que se publicitan como talleres y tiendas de uniformes para bandas de música, se aprecia una oferta de confecciones muy variada y amplia, siendo esos uniformes sólo una mínima parte de la actividad.

Sastrería	Localización
Trimber Sastrería	Sevilla
Mundicorp	Mairena del Aljarafe (Sevilla)
CS Uniformes (Costa del Sol)	Málaga
Uniformes Henares	Baena y Luque (Córdoba)
Sastrería Alfonso Hernández	Madrid
Juan Ruzzi	Toledo
Marlo	Sant Vicent del Raspeig (Alicante)
Sastrería Julio Berzosa	Valencia
El Pequeño Catalán	Zaragoza

Figura 1.10. Principales sastrerías competidoras de “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como hemos estudiado anteriormente, cada fuerza actúa de distinta forma en el sector. En cuanto a las formaciones musicales, el poder de negociación de los clientes es bajo lo que aumenta el atractivo del sector. Sin embargo, el atractivo disminuye al aumentar el poder de negociación de los clientes particulares que compran trajes de novio.

El alto poder de negociación de los proveedores afecta al sector de forma negativa por la escasez que existe en el mercado tanto por las características diferenciadas de la materia prima, que eleva el coste de cambiar de proveedor, como por el poder de la mano de obra.

La amenaza de nuevos competidores entrantes ayuda a disminuir el atractivo del sector, a pesar de las barreras administrativas y/o legales que no dificultan la entrada, los

nuevos competidores se enfrentan con economías de escalas, una alta diferenciación de los productos y alto efecto experiencia, además de un alto coste unitario. Sin embargo, la amenaza de nuevos productos sustitutos, que satisfacen la misma necesidad del cliente, no afecta de forma negativa ya que no hace obsoleto al producto principal ni mejora la relación precio/calidad.

Por lo que teniendo en cuenta el equilibrio de los competidores, las barreras de entradas y la diferenciación de los productos, podemos considerar que el mercado es rentable, a pesar de enfrentarse a una etapa de madurez unido al alto poder de negociación de los proveedores y al número de competidores existentes en un mercado de oligopolio.

Para concluir, no aconsejamos eliminar la actividad principal de confeccionar uniformes para formaciones musicales, pero podrá tomar una decisión alternativa para aumentar su producción y su demanda. Para ello, utilizando sus instalaciones, podría plantearse la incorporación de un producto sustituto como el alquiler de trajes de chaqué.

4 ANÁLISIS DAFO DEL NEGOCIO

Para la toma de una decisión estratégica es importante hacer un estudio sobre el negocio. El análisis DAFO es una herramienta estandarizada que se centra en una valoración más profunda del entorno y de la capacidad estratégica de la empresa en un momento determinado, sin contar con la evolución de la empresa tanto futura como pasada, proporcionando una visión global para diseñar una estrategia o modificar la actual. La matriz representa las áreas fuertes y débiles de la organización mediante dos partes: factores internos y externos. En español, el nombre que recibe es un acrónimo de las siguientes palabras: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, siendo originario del anglosajón SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) (Guerras y Navas, 2015).

		Factores internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	Oportunidades (O)	Opciones estratégicas FO Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Opciones estratégicas DO Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Amenazas (A)	Opciones estratégicas FA Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Opciones estratégicas DA Aquí se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Figura 1.11. La matriz DAFO.

Fuente: Johnson et al. (2006, p. 343).

Con relación a la figura 1.11., “la sociedad deberá escoger entre las siguientes alternativas de estrategias, de acuerdo con el resultado del análisis DAFO” (Martínez y Millas, 2005, p. 113).

- Las **estrategias ofensivas** son de crecimiento ya que relacionan los factores fuertes internos (fortalezas) y externos (oportunidades) para mejorar el negocio (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).
- Las **estrategias defensivas** son reactivas pues contrarrestan la influencia negativa de las amenazas externas con las fortalezas internas (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).
- Las **estrategias adaptativas** son de reorientación, para eliminar las debilidades internas de la empresa aprovechando las oportunidades externas que ofrece el mercado (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).
- Las **estrategias de supervivencia** que buscan vincular los factores débiles tanto interno (debilidades) como externos (amenazas) de la empresa para conocer su situación frente a los competidores y revertir dicha situación (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

4.1 ANÁLISIS INTERNO

En la primera fase, se centra en una imagen interna de la empresa observando sus fortalezas y debilidades, los datos aportados son respecto a la empresa en estudio.

4.1.1 Análisis de las debilidades

Las debilidades son aspectos vinculados a la empresa que afectan de forma negativa en su posición y evolución frente a sus competidores, que tras el análisis nos permite trabajar en dichos puntos para mejorarlos y/o reorientar la actividad más vulnerable (Speth, 2016). En el análisis de las debilidades del negocio se encuentran los siguientes seis factores:

- Un marketing insuficiente por la falta de publicidad existente en el plan estratégico de la empresa, pues cuenta sólo con página web y redes sociales.
- La falta de costumbre de los consumidores por la compra online.
- Los altos costes unitarios, por lo que necesita producir mayores volúmenes de unidades.
- La ubicación de la tienda, porque está enclavada en un polígono industrial y no existe un alto nivel de tránsito ya que no ayuda a publicitarse.
- La imposibilidad del trabajo a distancia.
- Su actividad principal está sometida a una alta estacionalidad, lo que implica una reducida actividad en temporada baja.

4.1.2 Análisis de las fortalezas

Las fortalezas de una empresa son los principales factores que influyen de forma positiva en la posición y evolución, señalando sus ventajas frente a sus competidores (Speth, 2016). Con respecto al negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.” se detectan dieciocho factores de fortaleza que son los siguientes:

- La experiencia de más de 30 años confeccionando uniformes que le otorga gran conocimiento del sector.
- La alta flexibilidad que tiene para adaptarse a las características y a la fecha de entrega que necesita el cliente.
- La localización geográfica del taller en la provincia con mayor presencia de formaciones musicales.
- La atención especializada ofrecida a cada cliente que le permite aumentar la confianza y la fidelización de los mismos.
- La publicidad existente del boca a boca le permite un aumento de demanda sin costes adicionales.
- El gran número de clientes (formaciones musicales) importantes en el mercado que dan referencia.
- Las medidas que realiza el negocio para ayudar a mantener el medio ambiente.
- La amplia oferta en el juego de tallas existentes desde el número 34 al 70 y la opción de ofrecer tallas especiales, como servicio extra, que consiste en una prenda compuesta por dos tallas.
- Un mayor margen de costura con relación a sus competidores que tienen todas las prendas confeccionadas en el taller para futuros arreglos.
- La moderna infraestructura que cuenta la empresa.
- La capacidad de soportar una gran carga de trabajo que posee el negocio.
- La alta calidad del producto final, principalmente, por la materia prima que se utiliza en el proceso de producción.

- Los precios competitivos que ofrece mediante descuentos por contratar en temporada baja, lo que hace atractivo a los clientes y aumentar la producción en dichos meses.
- La facilidad de pago con la posibilidad de aplazarlo.
- El servicio de envío urgente con entrega en 48 horas.
- La alta capacidad de cambiar de mercado, orientando la actividad principal a otra para ofrecer un sustitutivo del producto inicial.
- La posibilidad de incorporar la venta de productos en stock por tener un almacén grande.
- La oferta de precios similares a los competidores con un nivel más alto de calidad.

4.2 ANÁLISIS EXTERNO

En cuanto a esta fase, se investigan las amenazas y las oportunidades externas que puede tener el negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.” para superarlas o aprovecharlas, respectivamente, con objeto de obtener mayor éxito empresarial.

4.2.1 Análisis de las amenazas

Las amenazas de una empresa son factores externos que influyen reduciendo su rendimiento, si no se detecta a tiempo se pueden convertir en debilidades, por lo que es importante su estudio para anticiparse a ellas (Speth, 2016). En el momento de este análisis, las seis amenazas que repercuten en la empresa en estudio son:

- La actual crisis económica del país, ya que los clientes invierten menos en uniformes al disminuir su poder de adquisición.
- El aumento de competencia en el sector por la disminución de la demanda.
- Los clientes exigentes, a los que la empresa le cuesta más gestionarlos.
- La escasa cualificación de la mano de obra que existe en el sector.
- El volumen de negocio sumergido en la competencia.
- El aumento de la preocupación del medio ambiente que obliga a implantar mayores políticas ecológicas que producen un aumento del gasto.

4.2.2 Análisis de las oportunidades

Las oportunidades son factores que la empresa puede aprovechar para mejorar su posición y evolución y así convertirlas en fortalezas (Speth, 2016). La empresa se enfrenta a las siguientes cuatro oportunidades:

- La globalización. Una empresa internacionalizada consigue aumentar la demanda de una manera más eficaz.
- El aumento de ventas online.
- Las Marketplaces pueden ayudar a introducir sus productos en Internet para aumentar sus ventas.
- La digitalización de la logística del negocio es esencial en una mejor estrategia empresarial.

4.3 MATRIZ DAFO

La matriz de los factores DAFO “es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro (...) y sirve para poder visualizar de forma más didáctica todos los factores que influyen” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

A continuación, en la figura 1.12, se sintetizan los treinta y cuatro factores del análisis DAFO que hemos estudiado con relación al negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”, distribuidos en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, agrupados en internos y externos.



Figura 1.12. La matriz DAFO de “Marisa Ortega Sastrería, S.L.”.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tras concluir con el análisis DAFO, podemos observar que el negocio analizado cuenta con un marketing que podría obtener mayores ventajas competitivas, tanto en temporada baja como en alta, ya que en dicho sector no existe costumbre de compras online. La actividad de la empresa al ser artesanal impide a sus empleados trabajar a distancia por lo que, en situaciones como las vividas en el estado de alarma, se ve obligada a paralizar el taller sin poder iniciar el teletrabajo, lo que acentúa los costes fijos y con ello el coste unitario.

Las amenazas externas que influyen en la empresa, principalmente por la disminución de la demanda, son derivados de la crisis económica del país, el aumento de la competencia, los clientes exigentes, la escasa cualificación de la mano de obra en el sector y el aumento de los negocios sumergidos de la competencia.

Sin embargo, la sastrería Marisa Ortega se encuentra en una buena posición frente a sus competidores, ya que cuenta con más de treinta años de experiencia en el sector

de la confección con altas inversiones en los últimos años que han generado que la empresa obtenga una alta capacidad de trabajo por la moderna infraestructura. Esto, unido a la alta calidad de sus productos finales y sus precios competitivos, conlleva a la alta fidelización con los clientes, los cuales impulsan la publicidad del boca a boca. La atención al cliente es fundamental en el trabajo que realizan, por eso ofrecen servicios como un mayor margen de costura para futuros arreglos de las prendas con relación a sus competidores, la facilidad de elegir tallas para reducir los costes elevados de las prendas a medida, la alta flexibilidad ante las características y fechas de entrega, así como la facilidad de pago o el envío urgente. Observando, además, que la empresa tiene la capacidad de cambiar la actividad principal de su negocio orientándolo a un producto sustituto, el cual podría además mantenerlo en stock por contar con una amplio local.

La globalización del mercado, el moderado aumento de las ventas online, las Marketplaces y la digitalización de la logística crean una gran oportunidad por lo que puede plantearse el crecimiento de su negocio.

5 CONCLUSIONES. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y VALORACIÓN PERSONAL

Para terminar con el análisis estratégico del negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.” realizamos una conclusión utilizando el análisis CAME, el cual se utiliza posterior al análisis DAFO, con el fin de “*corregir* nuestras debilidades, *afrontar* nuestras amenazas, *mantener* nuestras fortalezas y *explotar* nuestras oportunidades” (Martínez y Millas, 2005, p. 113), de cuyas acciones procede el acrónimo de este análisis. Por ello, como valoración personal, se exponen tres líneas estratégicas para que la empresa obtenga un mayor éxito.

La primera línea estratégica que el negocio “Marisa Ortega Sastrería, S.L.” podría adoptar es la implantación de crear una nueva actividad entrando en nuevos mercados. Aprovechando las modernas instalaciones y la capacidad de ampliar el volumen de actividad podría incorporarse a un mercado de servicios de alquiler de trajes de chaqué. La inversión económica, necesaria para dicha estrategia, es prácticamente nula, puesto que con las maquinarias y las materias primas existentes podría fabricar lo nuevo al mismo coste que los uniformes actuales. Además, la empresa posee unas instalaciones grandes que le permitiría almacenar los productos en stock sin tener que invertir en infraestructura.

Por otra parte, las otras dos estrategias son de reorientación, las que relacionan las oportunidades con las debilidades, es decir, “se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades” (Martínez y Millas, 2005, p. 114).

La primera estrategia de reorientación que el negocio puede abarcar es mediante la digitalización logística del almacén del taller. Con un sistema informatizado controlaría en todo momento la existencia de materia prima y productos terminados con la ventaja de un mayor seguimiento en las compras y ventas. Así mismo, reducir los costes de almacenamiento, lo cual disminuiría el coste unitario de los productos.

Por último, la línea estratégica de reorientación que más beneficios obtendría es la utilización de Marketplace, debido al aumento de las ventas online y a la falta de costumbres de dichas compras en el sector que ejerce su actividad. Al aumentar su publicidad y marketing la empresa llegaría a un mayor número de clientes los cuales aumentarían sus compras, tanto en la actividad principal de la empresa como la nueva incorporación de servicio de alquiler de chaqué. Una Marketplace es una plataforma digital que reúne a vendedores de distintos sectores ofreciendo búsquedas al cliente por catálogo, marca, precio, entre otros, lo cual favorece el SEO (posicionamiento orgánico de búsquedas en internet) sin necesidad de tener una aplicación (app) ni una página web.

Tras las valoraciones obtenidas con el análisis estratégico de la empresa, se le entregará a la empresa este TFG para que pueda servir como una ayuda en el posicionamiento del inmediato futuro del negocio frente a la actual situación económica del país y a sus competidores.

Las distintas herramientas de análisis estratégico (PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, DAFO y CAME), estudiados en el grado y desarrollado en este trabajo, me han permitido comprender su aplicación en un caso concreto de una empresa conocida, pues he trabajado durante un periodo de tiempo en ella. Así mismo, ha sido satisfactorio todo el conocimiento adquirido y poder adentrarme en el complejo desarrollo de una empresa perteneciente a un sector tan amplio como el textil.

6 BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

- Aexcid (2018). *Industria textil y su evolución con la tecnología*. Aexcid.es. Recuperado de <https://www.aexcid.es/la-industria-textil-y-su-relacion-con-la-tecnologia/>
- Anónimo (2020). Sevilla vive una Semana Santa atípica, sin procesiones y varapalo económico. *El Correo de Andalucía*, 4-04. Recuperado de <https://elcorreoweb.es/andalucia/sevilla-vive-una-semana-santa-atipica-sin-procesiones-y-varapalo-economico-LX6550296>.
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Marketing. Introducción*. Madrid: Pearson Educación.
- Astruells Moreno, S. (2012). Las bandas de música: desde sus orígenes hasta nuestros días. *Melómano digital*, 26-03. Recuperado de <https://www.melomanodigital.com/las-bandas-de-musica-desde-sus-origenes-hasta-nuestros-dias/>
- Blasco Sánchez, J. J. (2015). *Zara y su análisis estratégico*. Trabajo de Fin de Grado. Universitat Miguel Hernández.
- Bolsa de Madrid (2020). *Gráfico Índices IBEX (30-4)*. Web bolsamadrid.es. Recuperado de <https://www.bolsamadrid.es/esp/aspx/Mercados/Graficos.aspx?tipo=IBEX>.
- CACHEDA PAMPÍN, E. (2018). *El sector textil español en una Unión Europea de 27*. TFG. Universidad Pontificia y Católica de Comillas, Madrid. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/18815>
- CASTROVIEJO LÓPEZ, J. M. (2016). *De Bandas y Repertorios. La Música procesional en Sevilla desde el siglo XIX*. Sevilla: Editorial Samarcanda.
- Congreso de los Diputados (2020). *Historia. El congreso entre 1977 y 2020*. Web congreso.es. Recuperado de <http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Diputados/Historia>
- COSTA, M.T. y DUCH, N. (2004), La renovación del sector textil-confección en España. Proceso de ajuste y contenido tecnológico. *Economía Industrial*, dedicada a la renovación de la industria tradicional española, 355-356, pp. 263-272.
- Diputación de Sevilla (2020). *Organización. Grupos políticos*. Web dipusevilla.es. Recuperado de <https://www.dipusevilla.es/la-diputacion/organizacion/grupos-politicos/>
- Europa Press (2020a). *El IPC, su evolución en datos y gráficos*. Web epdata.es. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos/71/espana/106>.
- Europa Press (2020b). España - Producto Interior Bruto (PIB) de España, según la Contabilidad Nacional Trimestre, 30 de abril. Web epdata.es. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/pib-espana-ine-contabilidad-nacional-trimestra/36/espana/106>
- Gerencia de Urbanismo y Medio Ambiente (2020). *Ordenanza Reguladora de Obras y Actividades (O.R.O.A.)*. <https://www.urbanismosevilla.org/areas/licencias/ordenanzas/ordenanza-reguladora-de-obras-y-actividades>
- GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. 5ª ed. Pamplona: Editorial Aranzadi.
- Ibáñez, C. (2020). “Flores, cirios y bandas: los otros damnificados de la Semana Santa de Sevilla”, *Eldiario.es*, 4-4. Recuperado de https://www.eldiario.es/andalucia/sevilla/economico-sensorial-Semana-Santa-Sevilla_0_1012798922.html

- Instituto de Crédito Oficial (ICO). (2020). *Folleto informativo de las líneas ICO*. Web ico.es. Recuperado de <https://www.ico.es/web/ico/folleto-informativo-lineas-ico>
<https://www.ico.es/documents/19/2221442/linea+ico+empresas+y+emprendedores+ficha+larga/2598e856-7ad1-44ef-806b-a7d198921733>
- Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA). (2019). *Evolución de las empresas textiles: Gobierno del Principado de Asturias*. Web idepa.es. Recuperado de https://www.idepa.es/detalle-opportunidad-/asset_publisher/pZrNYOpxJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-informacion-general
- Johnson, G., Scholes, K., Wittington, K. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Luna, M. (2020). Las bandas de la Semana Santa de Sevilla 2020. *Pasión en Sevilla* (ABC), 31 de marzo. Pasión en Sevilla. Recuperado de <https://sevilla.abc.es/pasionensevilla/actualidad/noticias/las-bandas-la-semana-santa-sevilla-2020.html>
- MAPFRE (2020). *Avances tecnológicos en la industria textil*. Web mapfre.es. Recuperado de <https://www.mapfre.es/seguros/empresas/negocio/seguros-para-industrias/articulos/avances-industria-textil.jsp>
- Martín Rojas, M. (2020). *M. Martín Rojas, S.L.* Recuperado el 27 de abril de 2020 de <http://www.martinrojas.com/>
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mínguez Martín, D. (2020). *Museo Virtual. Singer Manufacturing Company*. Web histórico.oepm.es. Recuperado de <http://historico.oepm.es/museovirtual/index.php>
- Ministerio de Economía y Competitividad (MEC). “La economía española cierra 2013 con un crecimiento del 0,2 %, una décima superior al trimestre previo”, <https://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnnextoid=b33e97b5ef274410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). *Presentaciones sectoriales. Sector textil y confección*. Mincotur.gob.es. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/02.%20Textil%20y%20confeccion.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2020). *Herramienta DAFO*. Dafo.ipyme.org/Home. Recuperado de <https://dafo.ipyme.org/Home>
- Mochón Morcillo, F. (2013). *Economía, Teoría y Política*. 6ª ed. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Organización Internacional de Normalización (ISO) (2020). *ISO y pequeñas y medianas empresas*. Web iso.org. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-and-smes.html>
- Parejo, J. (2019). La música de la Semana Santa de Sevilla: una evolución en todos los sentidos. *El Palquillo* (Diario de Sevilla), 3 abril. Recuperado de https://www.diariodesevilla.es/semana_santa/musica-Semana-Santa-sevilla-evolucion-todos-sentidos_0_1341466178
- Parlamento de Andalucía (2020). *Historia. Memoria de resultados electorales*. Web parlamentodeandalucia.es. Recuperado de <http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/portal-web-parlamento/elparlamento/historia/memoriaderesultadoselectorales.htm>

- Peñaloza Páez, J. A. (2012). Contaminación. *DELOS*, 13. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/delos/13/japp.html>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Real Academia Española (RAE) (2019). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Real Academia Española. Recuperado de <https://dle.rae.es/>
- Render, B. y Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. 9ª ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Rodríguez Román, A. (2016). *Análisis del Sector Textil Español*. Trabajo de Fin de Grado. Universidad de Sevilla.
- Romera, J. (2018). Cortefiel cambia de nombre y pasa a llamarse Tendam. *El Economista*, 17 de abril, Recuperado de <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/9076277/04/18/Cortefiel-cambia-de-nombre-y-pasa-a-llamarse-Tendam.html>
- Sastrería Marisa Ortega (2020). *Sastrería Marisa Ortega*. Recuperado el 1 de abril de 2020 de <http://www.sastreriamarisaortega.com/marisa-ortega.php>. Y Facebook <https://www.facebook.com/photo/?fbid=1851503851746743&set=a.1851503865080075>
<http://www.sastreriamarisaortega.com/tienda/>
- Speth, C. (2016). El análisis Dafo. E-book, 50Minutos.es
- Sundardas Mirchandani, A. (2005). *Marketing financiero: nuevas estrategias para el S.XXI*. Madrid: MCGraw-hill.
- Weber, J. (2001). Ropa confección, diseño y materiales. México: McGraw-Hill. Recuperado de https://fama.us.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991013267740304987&context=L&vid=34CBUA_US:VU1&lang=es&search_scope=all_data_not_idus&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=all_data_not_idus&query=any,contains,evolucion%20maquina%20coser&offset=0