



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES.**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

***“TOMA DE DECISIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL ÁREA DE DIRECCIÓN GENERAL, DE
LA EMPRESA CABRA EN EL MERCADO COPRO20”***

Autor/a: Javier Viso Tejero

Tutor/a: Juan María Muñoz Tomás

Fecha: 10/05/2020

Defensa: _____

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I. La organización <i>Cabra</i> y su historia.....	2
1.1 Origen y localización.....	2
1.2 Fin de la organización.....	2
1.3 Identidad.....	3
1.4 Recursos.....	4
1.4.1 Recursos económicos, instalaciones y maquinaria.....	4
1.4.2 Recursos Humanos.....	4
1.5 Estructura organizativa.....	5
1.5.1 Dirección General.....	5
1.5.2 Departamento de Operaciones.....	5
1.5.3 Departamento de Marketing.....	7
1.5.4 Departamento Financiero.....	8
1.5.5 Departamento de Recursos Humanos.....	8
1.6 Entorno.....	9
1.6.1 Competidores.....	9
1.6.2 Mercados.....	10
1.7 Porfolio.....	12
Capítulo II. Área de Dirección General.....	15
2 Aproximación teórica a la Dirección General.....	15
2.1 Concepto y funciones del área de Dirección General.....	15
2.1.1 Liderazgo.....	16
2.1.2 Gestión.....	16
2.1.3 Toma de decisiones.....	18
2.2 Roles del Director General.....	18

2.3	Metodología y herramientas del área de Dirección General.....	19
2.4	La Dirección General en la empresa <i>Cabra</i>	23
2.4.1	Liderazgo.....	23
2.4.2	Gestión	23
2.4.3	Análisis y formulación estratégica.....	24
2.4.4	Control.	26
2.4.5	Toma de decisiones.....	26
2.5	Objetivos de la Dirección General de <i>Cabra</i>	27
2.5.1	Objetivos cualitativos	27
2.5.2	Objetivos cuantitativos.....	27
2.5.3	Estructura y relaciones interdepartamentales.....	29
2.5.4	Dirección General y Sostenibilidad.....	30
Capítulo III. Resultados obtenidos.....		32
3	Análisis de resultados.....	32
3.1	Decisiones.....	32
3.2	Resultados.	36
Capítulo IV. Conclusiones de la gestión.		50
Conclusión.....		53
Referencias		54

Índice de tablas

Tabla 1.	Características de la maquinaria clasificada por proveedores.....	6
Tabla 2.	Características de las materias primas clasificadas por proveedores.	7
Tabla 3.	Sensibilidad precio-calidad por mercado.	11
Tabla 4.	Estacionalidad producto “Bicicleta estática” por semestre.....	12
Tabla 5.	Estacionalidad producto “Multiestación” por semestre.	13
Tabla 6.	Estacionalidad producto “Cinta de correr” por semestre.....	13
Tabla 7.	Expectativas de crecimiento de cada mercado en función del producto. ...	14

Tabla 8. Estrategias competitivas.....	34
Tabla 9. Cuota global por mercado.	36
Tabla 10. Cuota de mercado producto Multiestación en Europa.....	37
Tabla 11. Cuota de mercado producto cinta de correr en Europa.....	37

Índice de gráficos

Gráfico 1 . Importe neto de la cifra de negocios por semestres.....	38
Gráfico 2. Tasa de crecimiento real de los ingresos.....	39
Gráfico 3. Rentabilidad por semestre en términos de ROA.....	40
Gráfico 4. Margen operativo por semestre.	41
Gráfico 5. Inversión en promoción por semestres.	41
Gráfico 6. Coste de personal por semestre.	42
Gráfico 7. Evolución costes de producción unitarios.	43
Gráfico 8. Evolución Activo, Pasivo, y Patrimonio neto.	44
Gráfico 9. Ratio de seguridad financiera.	44
Gráfico 10. Ratio de endeudamiento.....	45
Gráfico 11. Solvencia a corto plazo.....	45
Gráfico 12. Ratio tesorería.....	46
Gráfico 13. Evolución tesorería.	46
Gráfico 14. Prueba ácida.....	47
Gráfico 15. Resultado del periodo por semestre.	48
Gráfico 16. Evolución del Patrimonio Neto.	49

Resumen

El presente ensayo versa sobre la gestión del área de Dirección General de una empresa ficticia ejercida durante una simulación empresarial, la cual sirve como base para la elaboración del Trabajo de Fin de Grado para el Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Loyola Andalucía. El documento expone, en primer lugar, los fundamentos teóricos sobre los que se asienta la gestión del área de Dirección General de esta empresa en concreto, basada en la dirección estratégica, y a continuación, describe y justifica las medidas adoptadas por ésta durante la simulación empresarial, las cuales pretenden demostrar, desde un punto de vista teórico-práctico, la posibilidad efectiva de lograr altas tasas de crecimiento económico priorizando la sostenibilidad por delante del beneficio, procurando en todo momento fomentar un desarrollo económico sostenible.

Palabras clave: Administración de empresas, Empresa, Dirección General, Gestión, Dirección estratégica, Crecimiento económico, RSC, Sostenibilidad, Desarrollo Sostenible.

Abstract

This essay aims at describing the management of the General Manager of a fictitious company run during an entrepreneurial simulation, on which this Bachelor thesis in Business Administration is based. First, the document expounds the fundamentals of Business Management upon which the management of this company is based. Then, the document describes and justifies all the measures taken by the General Manager, which seek to prove, from a theoretical and practical point of view, the effective possibility of achieving high growth rates prioritizing sustainability over profits, striving to foster sustainable development inside the business environment.

Key words: Business administration, Manager, Management, Strategic Management, Sustainable Development, Sustainability, CSR.

Introducción.

El presente documento contiene el Trabajo de Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas del autor, con el que pretende aplicar y demostrar los conocimientos adquiridos durante el Grado de Administración y Dirección de Empresas. Todo ello en el marco de una simulación empresarial realizada en la Universidad Loyola Andalucía de Córdoba en los meses de febrero y marzo del año 2020, que pese a ser ficticia, reúne muchas de las condiciones y características de la vida real. Esta simulación se emplea como base para la elaboración del presente Trabajo de Fin de Grado, que versa, concretamente, sobre el área de Dirección General de la empresa, con el objetivo de demostrar que el autor reúne los conocimientos y las capacidades necesarias para la obtención del Grado.

En este documento se expone, en primer lugar, el marco en el que se desarrolla la simulación, con una introducción de la empresa a tratar, la actividad que desarrolla y el mercado en el que opera, poniendo de manifiesto el margen de maniobra que ofrece la simulación, con el fin de garantizar la comprensión por parte del lector de los temas tratados en este documento. A continuación, se concreta el departamento o el área de responsabilidad sobre el que versa el presente documento y en el que el autor desarrolla su actuación, ofreciendo una aproximación teórica al departamento que sirva como fundamento de su actuación durante la simulación, e indicando igualmente la forma de proceder del autor en su departamento durante la misma. Para finalizar, se exponen las principales medidas llevadas a cabo en el desarrollo de la simulación y los resultados y conclusiones alcanzados con la gestión del autor durante la simulación.

Capítulo I. La organización *Cabra* y su historia.

En esta primera parte se procederá a la realización de un análisis descriptivo de la organización *Cabra*. Este análisis se dividirá en dos grandes apartados, en un primer lugar se comentará la estructura de la empresa y posteriormente se desarrollará la estructura del mercado.

El contenido que tendrá la estructura de la empresa será dividido en varios apartados, comenzando por la historia de la empresa y cuál es la razón de ser de la misma, así como la misión, visión y valores que esta posee. Posteriormente se llevará a cabo una descripción de los recursos de la organización. Igualmente, se expondrá la estructura organizativa, así como la distribución de las áreas que componen la empresa.

Por su parte, la principal información que se relatará en el apartado de estructura del mercado consistirá en una descripción del mercado en el que opera la empresa, los competidores, las diversas áreas geográficas a tener en cuenta, y, por último, se especificarán las diferentes características que poseen los productos que conforman el porfolio de la empresa.

1.1 Origen y localización.

La empresa *Cabra* es una organización conformada por cinco estudiantes de la universidad Loyola Andalucía que se dedica a la producción de equipamiento y maquinaria deportiva. Esta organización nace en la provincia de Córdoba, España, lugar de residencia de la mayoría de sus creadores, donde se encuentra su sede y base de operaciones, desde donde se desarrolla el grueso de su actividad. Dada la localización de su sede, en sus comienzos la empresa centra sus esfuerzos en el mercado europeo. No obstante, actualmente la empresa opera a nivel internacional, estando presente en Europa, Sudamérica y Norteamérica.

1.2 Fin de la organización.

La empresa *Cabra* que nace con el fin reconocer el importante papel del ejercicio físico en el desarrollo de hábitos de vida saludable, los cuales contribuyen a la mejora de la salud física y psicológica de la población, redundando en una mayor calidad de vida del conjunto de la sociedad. Además, la empresa *Cabra* aspira a la sostenibilidad. Con su actividad, pretende, además de generar un valor económico para la sociedad,

fomentar el desarrollo sostenible y promover la necesidad de empresas comprometidas con la sociedad, el medioambiente y el futuro, tratando de demostrar que se puede crecer otorgando un mayor protagonismo a la sostenibilidad frente a las ganancias.

En el desarrollo de su actividad, la organización dirige sus esfuerzos al conjunto de la sociedad, desarrollando ofertas y esfuerzos de marketing destinadas tanto al consumidor individual, como a aquellos consumidores pertenecientes al creciente sector empresarial conocido como sector “fitness”. Es especialmente importante resaltar la relevancia de estos últimos consumidores para la empresa, pues, debido su actividad, a su gran número, y a su mayor capacidad adquisitiva en comparación con la del consumidor individual, ayudarán indirectamente a la empresa *Cabra* a lograr su objetivos sociales, al hacer más accesibles sus productos al resto de la población, especialmente a aquella que por diversas circunstancias, como puede ser la falta de espacio, no tendría, de otra manera, opción a disfrutar de las ofertas de esta organización.

1.3 Identidad.

La identidad de esta organización es una extensión de la identidad, los valores y deseos de sus creadores. Así, la empresa *Cabra* ha sido creada con el fin de no perder nunca de vista el carácter de servicio a la sociedad, especialmente en una época en la que el ser humano parece vivir al servicio del dinero y el lucro, en lugar de estar el dinero al servicio del hombre. Conforme a este carácter, y de acuerdo con todo lo expuesto con anterioridad, la identidad de la organización está determinada por su misión, su visión y sus valores organizacionales.

- **Misión.**

Cabra tiene como misión “contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población a través del desarrollo sostenible de aparatos deportivos a precios accesibles”.

- **Visión.**

Cabra quiere aspirar a “ser la organización embajadora y líder del sector en producción sostenible, fusionando la actual cultura sedentaria y la cultura tecnológica para crear máquinas respetuosas con el medio ambiente que inspiren la práctica deportiva en cualquier parte del mundo”.

- **Valores.**

Los valores de esta organización se corresponden con aquellos valores firmemente defendidos y fuertemente arraigados en la cultura y la personalidad de sus creadores. Estos valores serán el estandarte que guie en cualquier momento el modo de proceder de todos sus miembros. Estos valores son: *solidaridad, cercanía, respeto al prójimo, integridad, transparencia, compromiso con la sociedad y el medioambiente, sostenibilidad, innovación, flexibilidad, y excelencia.*

1.4 Recursos.

En este apartado se presenta información relevante sobre los recursos iniciales y la estructura de la empresa, para ofrecer una imagen interna de la misma.

1.4.1 Recursos económicos, instalaciones y maquinaria.

Para hacer frente a las necesidades de efectivo durante el primer periodo de actividad, la empresa cuenta un saldo de tesorería de 3.672.414€. Además, también cuenta con una cartera de inversiones financieras a corto plazo valoradas en 15.038.250 €.

Para el desarrollo de su actividad, la empresa cuenta inicialmente con un inmovilizado material, destinado al proceso productivo, conformado por el terreno donde se desarrollan las actividades y se encuentran los diversos edificios; las instalaciones técnicas; y la maquinaria necesaria para producir, cuyo valor inicial conjunto asciende a 14.541.891 euros.

Para el desarrollo del proceso productivo, dividido en dos fases, fabricación y ensamblado, la empresa cuenta con cuarenta máquinas: dieciocho máquinas dedicadas a la fase de fabricación, con una eficiencia del 78%, y veintidós máquinas destinadas a la actividad de ensamblado, con una eficiencia del 84%. Cabe resaltar aquí que las instalaciones tienen una capacidad máxima de cien máquinas.

1.4.2 Recursos Humanos.

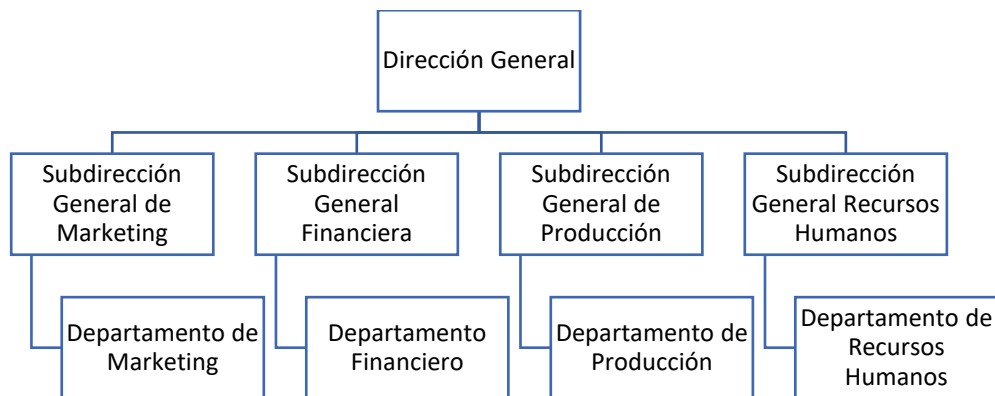
En cuanto al capital humano, la empresa cuenta inicialmente con un factor humano constituido por sus cinco miembros fundadores, los cuales ocupan los principales directivos y se encargan de su gestión, y por un conjunto de 520 trabajadores, de los cuales, 400 poseen una baja cualificación, 100 una cualificación media y 20 una cualificación elevada.

1.5 Estructura organizativa.

En cuanto a la estructura organizativa, la organización *Cabra* dispone de una estructura interna funcional, con un área de Dirección General y cuatro departamentos: Marketing, Producción, Recursos Humanos, y Finanzas.

A continuación, se exponen varios organigramas detallados de la organización que ofrecen una vista general de su estructura, para luego presentar con más detalle la estructura de las diversas áreas organizativas, describiendo de forma breve las principales áreas que conforman la empresa y sus funciones, detallando además la estructura interna de estas.

Ilustración 1. Organigrama general de la empresa Cabra.



Fuente: Elaboración Propia.

1.5.1 Dirección General

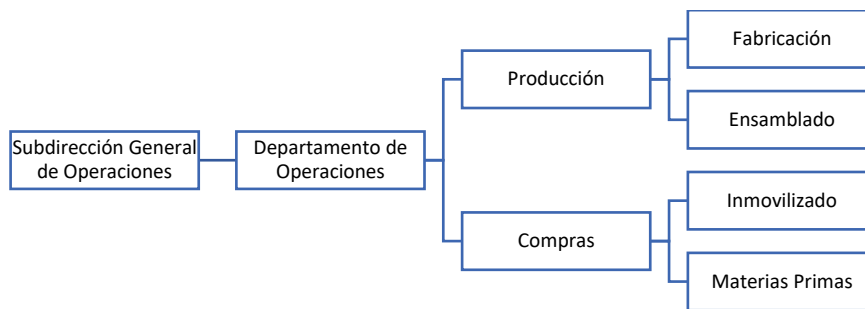
La Dirección General de la empresa se encarga de tomar las principales decisiones estratégicas, así como de orientar las actuaciones conjuntas de todos los departamentos y velar para que las actuaciones estén siempre orientadas a la consecución de la misión.

Sus principales funciones consistirán, por un lado, en determinar la estrategia corporativa y competitiva, y, por otro lado, en fijar los objetivos de ventas para el periodo en cuestión, prestando atención a las relaciones entre los diversos departamentos.

1.5.2 Departamento de Operaciones.

Este departamento es el encargado de transformar los insumos en las ofertas de la empresa.

Ilustración 2. Organigrama Departamento de Operaciones.



Fuente: Elaboración Propia.

Para la realización de sus funciones, cuenta con un departamento de compras y uno de producción. Por un lado, se encarga de la compra de los recursos necesarios para la actividad: maquinaria y materias primas; y por otro lado, es la responsable de ajustar la producción según las necesidades del periodo.

- **Maquinaria**

La maquinaria resulta un aspecto crítico en términos de calidad del producto terminado y de compromiso con la RSC, pudiendo afectar de manera indirecta a la imagen de la empresa.

En primer lugar, la calidad del producto terminado se verá afectada por la calidad de la maquinaria empleada, de manera que una maquinaria de baja calidad influirá negativamente en el resultado del producto terminado. Además, cada tipo de maquinaria requiere un consumo de suministros distinto para funcionar correctamente, de manera que una maquinaria con un elevado consumo de suministros pondrá en evidencia el compromiso de la empresa con el medioambiente. A continuación, se muestran los diversos proveedores de maquinaria y sus características:

Tabla 1. Características de la maquinaria clasificada por proveedores.

	Calidad	Consumo	Origen
Wanjun Guandog	Baja	Alto	China
Soldevilla Corporation	Baja	Alto	España
Sismeca del Norte	Media-Alta	Mínimo	España
Schreiner Steyr	Alta	Bajo	Alemania

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

Además, tal y como se indica en el apartado 1.4.1, las instalaciones tienen una capacidad máxima de cien máquinas que no puede rebasarse en ningún momento.

En este sentido, cabe resaltar que, por norma general, los productos requieren una mayor cantidad de horas de maquinaria en la fase de fabricación frente a la fase de ensamblado. En consecuencia, la capacidad productiva de la empresa no sólo depende del número de máquinas, sino también de una correcta distribución de la misma por fases. Por tanto, la distribución de la maquinaria debe ser decidida por este departamento en función de las necesidades.

- **Materias primas**

Con respecto a las materias primas, el tipo de materia prima empleada en el proceso productivo influye, en primer lugar, en el producto terminado, cuya calidad está directamente relacionada con la calidad de la materia prima empleada; y, por otro lado, en el impacto ambiental del proceso productivo. Así, las materias primas del mercado oscilan en un rango de calidad comprendido entre calidad baja y alta; ofreciendo al mismo tiempo diferentes grados de huella ecológica o impacto ambiental. A continuación, se muestran los distintos proveedores de materias primas y sus características:

Tabla 2. Características de las materias primas clasificadas por proveedores.

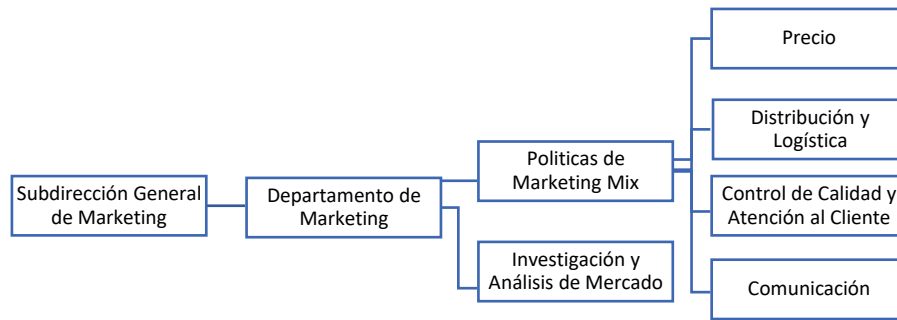
	Calidad	Huella ecológica	Origen
Gold King	Baja	Alta	China
Zhizhi Dragon	Media-Baja	Mínima	China
Compresur S.A	Media	Baja	España
Genk Tech	Media-Alta	Baja	Alemania
Poirier MHK	Alta	Media - Alta	Francia

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

1.5.3 Departamento de Marketing.

Su principal función consiste en definir y establecer la estrategia comercial de la empresa. Este departamento cuenta con cuatro subdepartamentos, encargándose cada uno de ellos de una de las variables del Marketing mix (Precio, Producto, Distribución y Comercialización), y un departamento encargado de la investigación de mercados, tal y como se observa en la ilustración 3. Así, el responsable de este departamento ha tomado las decisiones relativas al precio de venta de los productos, las empresas contratadas para la distribución de éstos en los diferentes mercados, el servicio de atención al cliente contratado, y la inversión en medios a realizar.

Ilustración 3. Organigrama del Departamento de Marketing.

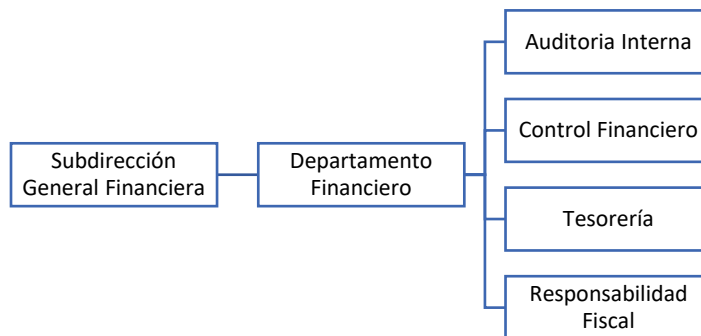


Fuente: Elaboración Propia

1.5.4 Departamento Financiero.

Esta área se ha encargado de la toma de decisiones de presupuesto y de las decisiones relacionadas con la financiación de la empresa. Sus funciones principales incluyen la auditoría interna, la gestión de la tesorería, el control financiero y el cumplimiento de las responsabilidades fiscales.

Ilustración 4. Organigrama del Departamento Financiero



Fuente: Elaboración Propia

1.5.5 Departamento de Recursos Humanos

Esta área ha sido la encargada de llevar a cabo la gestión del capital humano de la empresa. Por un lado, ha sido el encargado de ajustar el personal a las necesidades del proceso productivo, llevando a cabo las ampliaciones de plantilla necesarias, y realizando cursos de formación para incrementar la cualificación de los empleados de la empresa.

Además de lo anterior, el responsable de este departamento se ha encargado de establecer el sistema salarial de los empleados, determinar la promoción interna, y realizar reducciones de plantilla en el caso de ser necesario.

Para la realización de estas funciones cuenta con tres departamentos que son: Reclutamiento, Formación y Relaciones laborales.

Ilustración 5. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

1.6 Entorno.

En el siguiente apartado se realiza una descripción del mercado, informando sobre la cantidad de empresas que lo componen y la relación competitiva entre ellas. Además, se analizan las diferentes áreas geográficas en las que opera la organización, detallando las características de cada una de las tres regiones, y, finalmente, se explican de forma detallada los tres productos que conforman el portfolio de la empresa.

1.6.1 Competidores.

Cabra opera en un mercado de competencia perfecta al que concurren un gran número de vendedores y compradores, de tal forma que ninguno de estos agentes económicos tiene la capacidad de influir significativamente en el precio de los bienes intercambiados (Pyndick & Rubinfeld, 2013). En este mercado la elasticidad precio de la demanda es elástica, generando un aumento del precio del bien una reducción en la demanda y, al contrario, un descenso en el precio deriva en un incremento de la demanda del producto.

Para conocer a los competidores primero se debe delimitar el sector industrial en el que la empresa desarrolla su actividad. Hill y Jones (2013) concretan el sector industrial como todas aquellas empresas que satisfacen una necesidad de un conjunto de consumidores mediante la oferta de productos o servicios que resulten sustitutivos semejantes los unos de los otros. Atendiendo a esta definición, las principales empresas que compiten en el mercado *COPRO20*, en orden alfabético, son las diez siguientes:

Adamuz, Baena, Cabra, Hinojosa, Palma, Montilla, Montoro, Pedroche, Pozoblanco y Priego.

Cabe destacar que, si bien, todas las empresas mencionadas forman parte del mismo mercado, cada una puede seguir una estrategia diferente, compitiendo en diferentes mercados y con diferentes productos, lo que implica que las diez organizaciones pueden no competir directamente por el mismo grupo de consumidores.

1.6.2 Mercados.

En este apartado se realiza un análisis de las tres áreas geográficas en las que *Cabra* desarrolla su actividad: Europa, Sudamérica y Norteamérica, con la finalidad de ofrecer información sobre las condiciones, factores sociales y factores competitivos que afectan a la organización.

- **Europa.**

Europa es la zona geográfica de origen de *Cabra* y en la cual se inicia la actividad, siendo este mercado donde se comienza a operar. Entre las ventajas de comenzar la comercialización en Europa se encuentra su composición por países con una economía consolidada tales como Alemania, Suecia, Dinamarca o Suiza, que permite obtener un elevado índice de ventas de los productos.

Por otro lado, cabe destacar el espacio Schengen, que hace referencia al a zona en la que 26 naciones europeas abolieron sus fronteras para la libre circulación de personas, bienes, servicios y capital. Esto supone una ventaja a la hora de actuar en la gran mayoría de países que componen esta zona geográfica, ahorrando burocracia y costes de transporte. Igualmente, la sociedad europea es una sociedad muy preocupada por la salud, y por los hábitos saludables, siendo los productos comercializados por la compañía un apoyo para la mejora de la salud de los ciudadanos. También el factor climático es fundamental. En la zona norte de Europa el clima dificulta en numerosas ocasiones la realización de ejercicio al aire libre. De este modo, la oferta de equipamiento deportivo permite la realización de ejercicio en espacios cerrados o en casa donde no influye.

- **Sudamérica.**

Esta zona geográfica se trata de una región compuesta principalmente por economías emergentes, por tanto, la demanda en este momento se encontrará en auge y permitirá alcanzar una mayor cuota de mercado.

Por otra parte, cuenta con la ventaja de la estacionalidad, los productos comercializados por la empresa permiten realizar actividad física en condiciones climáticas que no permiten que estas se practiquen al aire libre, por tanto, presentan una estacionalidad determinada siendo mayor la demanda en unas estaciones que en otras. Sudamérica se encuentra en un hemisferio distinto a Europa, por tanto, las estaciones son diferentes, cuando en Europa es verano, en Sudamérica es invierno. Esto permite la venta de productos satisfaciendo la demanda de este mercado coincidiendo con una baja demanda en el mercado europeo. De este modo, la producción se mantiene, no teniendo la necesidad de despedir trabajadores por las bajas necesidades de producción lo que nos permite consolidar una buena reputación e imagen de la marca. En definitiva, los beneficios no decaen permitiendo el crecimiento y la expansión.

- **Norteamérica.**

Norteamérica es una de las regiones con una economía más potentes del mundo, sin ir más lejos, Estados Unidos es primera potencia mundial. Una buena internacionalización una vez realizado un estudio de demanda previo y aprovechando la fortaleza y experiencia de internacionalización en las regiones anteriores, permiten terminar de consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado.

La lista elaborada por la OMS sobre los países con mayor índice de obesidad adulta sitúa a Estados Unidos en primer lugar, en él, 32.4% de la población adulta sufre esta enfermedad, seguido por México con un 32,4%. Por tanto, esta expansión es un beneficio recíproco.

En la siguiente tabla se muestra información relativa a la sensibilidad de cada mercado a las variaciones en precio y calidad. Dicha información es crucial de cara a establecer las estrategias competitivas, así como determinar los precios y la calidad de los productos terminados.

Tabla 3. Sensibilidad precio-calidad por mercado.

	Europa	Sudamérica	Norteamérica
Precio	Muy baja	Muy alta	Media
Calidad	Muy alta	Muy baja	Media

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

1.7 Porfolio.

Los productos desarrollados por esta empresa, como se ha dicho con anterioridad, son productos destinados al ejercicio físico, concretamente, maquinaria deportiva. Entre las ofertas de la empresa se incluyen tres aparatos deportivos:

- **Bicicleta estática.**

Este producto es una máquina de cardio que simula el ejercicio realizado en una bicicleta de carretera, permitiendo al usuario fortalecer el tren inferior (piernas, muslos y glúteos) y mejorar así su condición física. Su menor coste de producción debido a una menor necesidad de horas de producción lo convierte en la oferta más económica. No obstante, cabe resaltar que su demanda se ve afectada por una acusada estacionalidad. Igualmente, este producto se corresponde, en la matriz BCG con un perro. La siguiente tabla muestra la estacionalidad del producto en cada mercado y semestre del año:

Tabla 4. Estacionalidad producto “Bicicleta estática” por semestre.

	Europa	Sudamérica	Norteamérica	Semestre
Estacionalidad	Muy negativa	Positiva	Muy negativa	1
Estacionalidad	Positiva	Negativa	Positiva	2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

- **Multiestación.**

Este producto se trata de una máquina de musculación que integra el entrenamiento con pesas y los bancos de musculación, permitiendo al usuario desarrollar su fuerza y definir su musculatura a través de una multitud de opciones de ejercicios como *bench press* (para trabajar los pectorales, hombros y deltoides), polea alta (para trabajar la espalda y los hombros), polea baja (para trabajar los cuádriceps, los gemelos y los glúteos) o la barra ancha (para ejercicios de fortalecimiento del tren superior), entre otros. Tiene un precio más elevado que el de otros aparatos de musculación dado su elevado coste de fabricación, que lo convierte en el segundo producto más caro en términos de coste productivo, pero posibilita un entrenamiento más completo con ejercicios tanto para el tren superior como para el tren inferior. Es importante resalta que se trata de un producto que no experimenta fuertes variaciones en su demanda a lo largo del año, lo que lo convierte en una apuesta segura para obtener ingresos de manera constante, correspondiéndose, según la matriz BCG, con una vaca. La

siguiente tabla resume la estacionalidad de este producto en los distintos mercados en cada semestre del año:

Tabla 5. Estacionalidad producto “Multiestación” por semestre.

	Europa	Sudamérica	Norteamérica	Semestre
Estacionalidad	Positiva	NO	Positiva	1
Estacionalidad	Ligeramente negativa	NO	Ligeramente negativa	2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

- **Cinta de correr.**

Este aparato de ejercicio cardiovascular permite correr o andar sin moverse de un mismo sitio controlando la elevación mediante la inclinación regulable del aparato. Esta máquina cuenta con un sistema para plegado y ruedas que facilitan su desplazamiento y almacenaje. Su coste de producción es muy superior al del resto de ofertas debido a la exigencia de horas de maquinaria. No obstante, las características del mercado y el margen que generan lo convierten en el producto estrella.

En cuanto a su demanda, pese a experimentar ligeras variaciones, apenas se ve afectada por la estacionalidad. La tabla 6 muestra la variación de demanda por semestre y mercado:

Tabla 6. Estacionalidad producto “Cinta de correr” por semestre.

	Europa	Sudamérica	Norteamérica	Semestre
Estacionalidad	Ligeramente negativa	Ligeramente negativa	Ligeramente negativa	1
Estacionalidad	Positiva	Positiva	Positiva	2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

- **Relación productos-mercados.**

Las expectativas relativas al crecimiento de la demanda en cada mercado son diferentes, y varían en función del producto tratado. Esta información es de vital importancia para determinar qué mercados son más atractivos, y en consecuencia, ajustar las estrategias de la empresa. En la siguiente tabla se resumen dichas expectativas por producto y mercado.

Tabla 7. Expectativas de crecimiento de cada mercado en función del producto.

	Europa	Sudamérica	Norteamérica
Bicicleta	Lento declive	Expansión	Declive
Multiestación	Lento declive	Lento declive	Declive
Cinta de correr	Expansión	Lenta expansión	Expansión

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

Capítulo II. Área de Dirección General.

2 Aproximación teórica a la Dirección General.

En este apartado se exponen de manera detallada los fundamentos teóricos sobre los que se asienta el área de Dirección General de cualquier empresa, los cuales han servido como guía para el área de Dirección General de la empresa *Cabra* en el desempeño de sus funciones.

En primer lugar, se procederá a describir la Dirección General desde un punto de vista teórico. Partiendo de una descripción del área, se describirán las funciones que ha de ejercer y el papel que cumple dentro de la empresa, y, una vez aclaradas estas cuestiones, se expondrán aquellas herramientas de que dispone para lograr un correcto desempeño.

Una vez aclarados los aspectos teóricos necesarios para comprender en qué consiste esta área, se procede a explicar cómo ha llevado a cabo el área de Dirección General de la empresa *Cabra* el ejercicio de sus funciones y responsabilidades, exponiendo, en primer lugar, los objetivos que persigue durante su gestión, los cuales están íntimamente ligados con las actuaciones de esta área; en segundo lugar, se describe cómo ejercerá esta área sus funciones y cómo se relacionará con el resto de departamentos, y por último, se expondrá información relativa al compromiso de esta área con la sostenibilidad

2.1 Concepto y funciones del área de Dirección General.

Como una primera aproximación al área de Dirección General, ésta podría definirse como el área organizativa encargada de orientar la actuación a largo plazo de la organización en su conjunto, de manera que todas sus actuaciones estén alineadas conforme a la misión, visión y valores de la misma, y estén orientadas a la consecución de los objetivos establecidos. Este primer acercamiento al concepto de Dirección General sugiere lo siguiente: la Dirección General, con el Director General al frente, ha de ser la veleta que indique la dirección que han de seguir el resto de áreas organizativas para garantizar la supervivencia tanto de la organización como de su identidad.

Entre las funciones más importantes del área de Dirección General podemos destacar las siguientes: planificar las actuaciones; organizar y gestionar los recursos; liderar la

organización; y, por último, controlar las acciones llevadas a cabo. (Escuela Europea de Management, 2017). Dichas funciones, sobre las cuales se profundiza a continuación, son el punto de partida de la actuación de esta área. No obstante, dichas funciones se resumen en una única función, la cual es el fundamento de la Dirección General: orientar y decidir sobre el conjunto de la organización.

2.1.1 Liderazgo.

Históricamente, esta función ha quedado en un segundo plano debido a la excesiva atención prestada a los procesos, los resultados económicos y a los indicadores financieros. No obstante, la historia empresarial nos muestra cómo el capital humano es el recurso más valioso de una empresa. El éxito de la estrategia, y por extensión, de la organización, depende en gran medida de la motivación del capital humano y de su compromiso con la misma. Por tanto, el director general cumple un papel fundamental en la motivación de los miembros de la organización. Así, la capacidad de liderazgo del encargado de la Dirección General determinará en gran medida el rendimiento del resto de áreas. Tradicionalmente se habla de liderazgo desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos. No obstante, en este apartado se pretende resaltar la importancia del Director General como líder, y no como directivo. De acuerdo con Goleman, Boyatzis, & McKee (2001), existen seis tipos de líderes: visionario, democrático, coach, afiliativo, timonel y autoritario; los cuales están caracterizados por la forma en que desempeñan su trabajo y por cómo gestionan el capital humano y sus relaciones con el resto de empleados. Como resumen, no existe un estilo de liderazgo que sea absolutamente efectivo. Por el contrario, se debe intentar combinar los diferentes estilos según la situación lo requiera. No obstante, unos son más arriesgados que otros y se deben usar con más precaución que otros, tal y como ocurre con el estilo autoritario o el timonel.

2.1.2 Gestión

Por su parte, además de ser el área encargada de gestionar y liderar el capital humano, es la encargada de establecer las estrategias a seguir y gestionar el resto de recursos de la organización. Así, dentro del papel de gestor de la organización, el área de Dirección General es la encargada de planificar las actuaciones de la empresa; organizar y gestionar los recursos conforme a la planificación realizada, y, por último,

controlar el cumplimiento y la eficacia de la planificación y reorganizar los recursos en caso de ser necesario.

- **Planificación y organización**

De acuerdo con Gómez (2018) la planificación es probablemente la función más importante del área puesto que, el éxito comercial de la empresa, y en cierto modo, la supervivencia de la misma, dependerá de una correcta planificación. Esta función implica determinar qué quiere hacer la empresa y qué quiere conseguir, es decir, cuál es su misión y sus objetivos, y en función de ello, determinar cómo hacerlo.

La planificación comienza con el establecimiento de unos objetivos y un análisis del punto de partida de la empresa. Para saber qué hacer, la empresa ha de saber en todo momento dónde se encuentra y cómo. Por tanto, la planificación implica llevar a cabo un análisis del entorno de la empresa, tanto externo, como interno, para conocer la situación de la empresa, y al mismo tiempo, un análisis de los recursos que posee la empresa para valorar hasta dónde puede llegar la empresa con los recursos actuales. Para ello, esta función exige establecer unos objetivos organizacionales, evaluar exhaustivamente la situación de la organización, prever las situaciones a las que se enfrentará en el futuro, y elaborar un plan de acción que guíe a la empresa hacia el cumplimiento de su misión y la consecución de sus objetivos. Una vez determinada la estrategia, el área de Dirección General es la encargada de gestionar y organizar los recursos de la empresa en función de las necesidades.

- **Control**

Esta función, como su propio nombre indica, implica ejercer un control sobre las actuaciones y decisiones tomadas. Así, el director general ha de llevar a cabo un riguroso control de la planificación y la implantación de los planes de acción y estrategias para determinar si se están llevando a cabo de la manera adecuada. Para ello, el director general puede servirse de herramientas como el **Benchmarking o el cuadro de mando integral**.

Esta función es fundamental para determinar si la planificación ha sido correcta, si se ha implantado correctamente y se está siguiendo a la hora de actuar y llevar a cabo los distintos procesos, y si se ha de tener en cuenta nuevas situaciones que en el momento de planificar no se tuvieron en cuenta. Por otro lado, esta función implica determinar la desviación producida entre los objetivos y los resultados reales

obtenidos y con esta información buscar el posible origen y los motivos que han dado lugar a las desviaciones. Finalmente, mediante el control, el director general determinará si las estrategias seleccionadas son las más adecuadas y si están siendo efectivas.

El feedback recibido mediante ha de ser usado debidamente con el fin de llevar a cabo modificaciones en la estrategia y de reorganizar los recursos conforme a las deficiencias puestas de manifiesto mediante el ejercicio de esta función.

2.1.3 Toma de decisiones

Por último, el área de Dirección General es la última responsable de todas las decisiones que se toman en la organización, y la encargada de tomar las decisiones que afecten a la empresa en su totalidad. Estas decisiones pueden ser programadas, que son aquellas que se toman frecuentemente y pueden estar previstas en normas o en políticas; y no programadas, que son aquellas que hacen frente a problemas o situaciones inesperadas. Estas últimas decisiones son tomadas fundamentalmente por la Dirección General. Para llevar a cabo esta función, la Dirección General sigue un proceso lógico que consta de diversas fases y culmina abordando el problema: recopilar información, seleccionar datos importantes, definir el problema, establecer objetivos, valorar cada solución enunciar soluciones alternativas, elegir la alternativa más adecuada, comunicar la decisión, controlar los resultados, y por último, introducir medidas correctoras (Puchol & Puchol, 2016).

2.2 Roles del Director General.

El director general es la persona encargada de la Dirección General de una organización. De acuerdo con la Escuela Europea de Management (2017) “el director general es el máximo responsable de la gestión y dirección de una compañía”. Por tanto, el director general se encuentra en la cúspide de la organización, ocupando el nivel más alto en la jerarquía de los directivos

Según la escuela de negocios OBS Business School (s.f.) “no debemos confundir al director general con el director ejecutivo o CEO, ya que, mientras el director ejecutivo se centra en conseguir que la empresa alcance sus objetivos económicos, el director general tiene otro tipo de funciones”. Siguiendo en esta línea, de acuerdo con el canadiense Henry Mintzberg, los directivos de cualquier organización han de desempeñar diez roles, ya sea de manera simultánea o en distintos momentos, para desempeñar correctamente

su cargo. Estos diez roles, los cuales son una extensión de las funciones del área de Dirección General, están agrupados en tres grupos de roles: roles interpersonales, roles informacionales, y roles decisionales. (Mulder, 2016)

1. Roles interpersonales: figura visible, líder y enlace

Estos roles hacen referencia al papel que el director cumple a la hora de entablar y fomentar las relaciones dentro y fuera de la empresa. El Director General ha de representar interna y externamente a la organización, fomentar un buen ambiente personal y profesional dentro de la organización y actuar como enlace entre los directivos bajos y altos.

2. Roles informacionales: monitor, difusor y portavoz

Por su parte, estos roles se refieren al papel fundamental que tiene el director general a la hora de transmitir información y fomentar el flujo continuo de la misma por toda la organización, y su papel como informador de cara al exterior. Éste ha de recopilar información relevante para la organización y procesarla para sacar conclusiones, transmitir información relevante a los empleados y distintas áreas de la organización, y por último, hablar públicamente en nombre de la empresa cuando sea necesario.

3. Roles decisionales: emprendedor, controlador de perturbaciones, asignador de recursos y negociador.

Por último, los roles decisionales hacen referencia a la capacidad que ha de tener el director general para ser el origen de la actividad, del cambio y de las iniciativas y su papel como decisor. Así, este ha de emprender y promover cambios y estrategias, responder ante situaciones inesperadas que puedan afectar a la empresa, asignar y autorizar el uso de los recursos, y por último, participar en negociaciones con otras organizaciones representando los intereses de la empresa.

2.3 Metodología y herramientas del área de Dirección General

La dirección general de una empresa cuenta con numerosas herramientas para el desempeño de sus funciones. Lógicamente, todas tienen un nivel de efectividad limitado y no siempre funcionan según lo previsto. Después de todo, las organizaciones se enfrentan a lo que suele denominarse entornos VUCA: entornos caracterizados por su volatilidad, incertidumbre (uncertainty en inglés), complejidad y ambigüedad; al que se le añade la hiperconectividad presente en la realidad global,

fruto del desarrollo de las comunicaciones (Charlán, 2018). Es por este motivo que, teniendo en cuenta las posibles limitaciones que tengan las diversas herramientas empleadas en la dirección estratégica, es recomendable el uso conjunto de estas, contribuyendo así a mitigar las posibles deficiencias individuales, y ofreciendo una visión más amplia y con diversas perspectivas de la realidad a la que se enfrenta la empresa. A continuación, se detallan algunas de las herramientas básicas que se pueden emplear.

- **PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta que pone de manifiesto aquellos aspectos más relevantes del entorno general en el que opera la empresa desde diversas perspectivas, considerándose seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legislativa. Requiere un análisis de aquellos aspectos a destacar del entorno dentro de cada dimensión que puedan afectar a la empresa o tener un impacto sobre su actividad, de tal manera que la empresa pueda determinar las oportunidades y amenazas que el entorno general presenta. Así, esta herramienta puede emplearse para sacar conclusiones generales sobre una región o país.

- **Análisis DAFO**

El análisis DAFO, o SWOT en inglés, tiene por objeto poner de manifiesto las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que la empresa se enfrenta. Tal y como indican Gürel & Tat (2017), “el análisis DAFO es un proceso que implica cuatro áreas en dos dimensiones. Las fortalezas y debilidades son factores internos y atributos de la organización; y las amenazas y oportunidades son factores externos y atributos del entorno.” Así, esta herramienta se centra en el análisis de la empresa y sus recursos, el cual pone de manifiesto sus debilidades y fortalezas; al tiempo que sitúa a la empresa en su entorno, resaltando las oportunidades que éste le ofrece, y las amenazas que existen en el mismo

- **Perfil estratégico**

Esta herramienta es una representación gráfica que puede emplearse para analizar el entorno general, o bien, para comparar la empresa con sus competidores en numerosos aspectos para identificar qué está funcionando bien y qué debe mejorar la empresa en relación con sus competidores. Así, tal y como indica Rojo (2014), en el lado izquierdo se incluyen las variables a analizar, tales como productividad o

innovación; y a la derecha la valoración de las variables, que siguen una escala de muy negativo, negativo, equilibrado, positivo y muy positivo.

- **Matriz Ansoff**

La matriz Ansoff, o matriz producto-mercado, es una herramienta de planificación estratégica que permite vincular la estrategia de marketing con la dirección estratégica de la organización, presentando cuatro alternativas de crecimiento. (Loredana, 2017) De acuerdo con Espinosa (2015) “esta es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa”.

Esta herramienta pone en relación los productos con los mercados basándose en el principio de novedad o actualidad (Espinosa, 2015), dando lugar a cuatro estrategias distintas de crecimiento: penetración, que consiste en centrarse en el mercado actual con los productos actuales buscando aumentar la cuota de mercado; desarrollo de productos, que consiste en desarrollar nuevos productos o modificar sustancialmente los productos actuales; desarrollo de mercados que consiste en centrarse en nuevos mercados o segmentos de mercados; y, por último, diversificación que se trata de una estrategia consiste en explotar nuevos mercados con nuevos productos y servicios.

- **Matriz BCG**

La matriz BCG, cuyas siglas corresponden a Boston Consulting Group, se trata de una herramienta para identificar la posición de los productos de la empresa en el mercado y establecer estrategias de asignación de recursos (Chiu & Lin, 2020). Esta herramienta es una matriz dividida en dos dimensiones que clasifica a los productos de la empresa en cuatro modalidades, en función de su posición dentro de la matriz en relación con las dos dimensiones: cuota de mercado relativa y crecimiento relativo del mercado.

Así, la matriz BCG clasifica a los productos en vacas, interrogantes, estrellas, y perros, y en función de ello, informa a la empresa sobre dónde destinar sus recursos: Las **estrellas** son aquellos productos que gozan de una cuota elevada en un mercado de crecimiento elevado por lo que representan una gran oportunidad para el crecimiento de la empresa y la obtención de beneficios. No obstante requieren una gran cantidad de recursos. Las **vacas** son aquellos productos que gozan de una elevada cuota de mercado en un mercado de crecimiento lento. Se les denomina de esta manera porque generan muchos recursos en comparación con los recursos que requieren

para mantenerse en el mercado, por lo que funcionan como fuente de recursos que pueden ser empleados en otros productos. Los **perros** son productos con una reducida cuota de mercado en un mercado de reducido crecimiento que no generan apenas recursos y por tanto, no gozan de atractivo. En consecuencia, este tipo de productos debe ser evitado. Por último, los **interrogantes** son productos que se encuentran en mercados de rápido crecimiento pero cuentan con una cuota de mercado muy reducida, por lo que requieren el empleo de muchos recursos para tratar de ganar presencia en el mercado. Es por este motivo que las empresas han de decidir qué hacer con estos productos, tratar de convertirlos en estrellas mediante la inversión de recursos, o no prestarles atención, con el consecuente riesgo de que se conviertan en perros. (Mohajan, 2017)

- **Benchmarking**

El Benchmarking es una herramienta de control que consiste en analizar la actuación de la empresa comparándola, a nivel externo, con las mejores empresas del mercado, y a nivel interno, con aquellas áreas que tengan un mejor desempeño. De esta manera, mediante un exhaustivo análisis comparativo, la empresa puede identificar las prácticas más exitosas fuera y dentro de la empresa y aplicarlas.

Para emplear el benchmarking se deben seguir cuatro pasos, que consisten en: analizar la organización en busca de áreas y resultados a mejorar, identificar las mejores prácticas en lo que se refiere a procesos y funciones tanto dentro como fuera de la organización, y por último, tomar las medidas necesarias para implementar estas prácticas y evaluar el impacto.

- **Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de control de gestión que, basándose en la estrategia establecida y mediante el establecimiento de unos indicadores y unos estándares o resultados esperados, permite realizar una comparación entre estos estándares fijados y los resultados finalmente obtenidos, identificando las desviaciones que se hayan producido en las actuaciones de la empresa (Torres Gil, 2019). La información que provee esta herramienta permite determinar si la actuación de la empresa es la correcta, y en caso contrario, llevar a cabo las medidas necesarias para corregir las desviaciones.

2.4 La Dirección General en la empresa *Cabra*

El área de Dirección General de la empresa *Cabra*, de ahora en adelante DG, ha sido la encargada de desempeñar las funciones citadas en el apartado 2.1. A continuación se indica cómo ha desarrollado sus funciones la Dirección General de esta empresa.

2.4.1 Liderazgo.

Para ejercer de líder de la organización, el Director General ha empleado los distintos tipos de liderazgo expuestos en el apartado 2.1.1, adaptando su actuación en función de las circunstancias. En todo momento, se ha procurado un uso adecuado del estilo timonel con el objetivo de fomentar el trabajo y la profesionalidad desde el ejemplo. En cualquiera de los casos, el liderazgo autoritario no ha sido practicado en ningún momento dada la naturaleza de las relaciones en la empresa *Cabra*, salvo en aquellas ocasiones en las que se ha necesitado actuar con urgencia ante una situación crítica y no ha existido otra posibilidad. De igual manera, el Director General ha ejercido las funciones derivadas de los roles expuestos en el apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** con el fin de garantizar la máxima diligencia en el ejercicio de sus funciones, de cara al exterior, y a nivel interno.

2.4.2 Gestión

Para ejercer la función de gestión, la Dirección General ha basado su actuación en la dirección estratégica, un proceso dividido en tres fases diferenciadas que consisten en: análisis estratégico, formulación de estrategias, y por último, implantación de estrategias. (Navas López & Guerras Martín, 2018) . Durante la primera fase la Dirección General ha analizado la situación y el entorno de la empresa empleando determinadas herramientas citadas en el apartado 2.3, tanto a nivel general como nivel específico, recopilando toda la información necesaria para establecer la estrategia más adecuada. En la segunda etapa, con la información recopilada anteriormente se ha establecido la estrategia más conveniente en función de los objetivos e intereses de la empresa y finalmente se ha implantación. En la última fase, se ha llevado a cabo un proceso de control para determinar en qué grado se ha seguido la estrategia, su eficacia, y las desviaciones producidas y tomar las medidas necesarias para corregir cualquier ineficiencia.

2.4.3 Análisis y formulación estratégica.

Para el análisis estratégico, la Dirección General ha usado, en primer lugar, el análisis PESTEL. Este análisis permite conocer el entorno general al que se enfrenta la organización desde diferentes dimensiones y conocer el impacto que este puede tener en la organización y su actividad. En segundo lugar, el uso de la matriz DAFO ha ofrecido información sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de la empresa, arrojando luz sobre aquellos aspectos que podían afectar al desarrollo de la organización, al tiempo que ha puesto de manifiesto aquellos aspectos que podían mejorarse o usar en favor de la empresa. Según Gürel & Tat (2017) mediante la comprensión de las debilidades de la organización, las amenazas pueden ser gestionadas y eliminadas, al tiempo que permite descubrir las oportunidades que ofrece el entorno, y usarlas en nuestro favor. Por tanto, la Dirección General ha empleado la matriz DAFO como herramienta fundamental en su gestión.

Para gestionar los recursos, por un lado, la DG se ha servido de la matriz BCG para determinar el portafolio de la empresa. En función de la información aportada por esta herramienta, la Dirección ha decidido en qué productos centrar sus esfuerzos, y cómo gestionar los recursos de cara a obtener el mejor resultado posible. Por otro lado, ha empleado la matriz de Ansoff para determinar la estrategia de crecimiento más adecuada y en función de ello, asignar recursos a los determinados productos y mercados.

Con toda la información recopilada mediante las herramientas citadas, la Dirección General, en colaboración con el resto de departamentos de la organización, ha determinado las estrategias y procedido a su implantación.

- **Estrategia corporativa**

En términos de estrategia corporativa, la Dirección General ha tenido que considerar tres dimensiones o ámbitos: grado de diversificación, grado de internacionalización y grado de integración vertical.

El grado de diversificación se refiere a la estrategia interna seguida por la empresa de cara a sus ofertas. Así, ha tenido que optar entre centrarse en los productos actuales o desarrollar nuevos productos. En cuanto al ámbito geográfico, la DG ha debido determinar si se centraba en los mercados en los que ya estaba presente, o si por el contrario, se expandía a otros mercados. Estas alternativas se muestran en la matriz

de Ansoff, la cual ha permitido a la Dirección General *Cabra*, en colaboración con el departamento de marketing, determinar la estrategia de crecimiento a seguir en cada momento, permitiendo identificar inequívocamente la estrategia que mejor se adaptaba a sus intereses y, en función de ella, ajustar sus actuaciones para conseguir el éxito en su implantación.

Por su parte, en el ámbito cadena de valor o grado de integración vertical, que hace referencia a la subcontratación de servicios por parte de la empresa, la Dirección General ha tenido la obligación de decidir qué grado de integración vertical promover en la organización, la cual viene definida por las necesidades de subcontratación de servicios que la Dirección considere que debe o quiere practicar.

- **Estrategia competitiva**

En términos de estrategia competitiva, la DG ha tenido que decidir qué estrategia seguir, en primer lugar, con cada producto, y, en segundo lugar, en cada mercado. De esta manera, la DG se ha enfrentado a una doble decisión: cómo competir con el producto, y cómo hacerlo en cada mercado en el que el producto se encontraba presente.

Las estrategias competitivas son numerosas. Entre ellas podemos destacar las siguientes: liderazgo en coste, diferenciación en calidad, diferenciación en servicio técnico, diferenciación en innovación, diferenciación en eficiencia y diferenciación en imagen.

Para determinar la estrategia competitiva a seguir para cada producto, la DG ha realizado un análisis del producto en relación con el mercado para determinar las opciones más viables, y, por otro lado, ha analizado la competencia para determinar la mejor estrategia para competir. Así, por un lado, la DG ha realizado un análisis de la fase del ciclo de vida del producto en cada mercado y la estacionalidad del mismo, y por otro, de la elasticidad-precio de la demanda y la sensibilidad a la calidad en cada mercado para determinar qué estrategias resultaban más adecuadas en función del producto y el mercado a tratar; y por otro lado, ha llevado a cabo estudios de posicionamiento para determinar qué estrategias han tenido más éxito entre la competencia y determinar en qué debía centrar su esfuerzo la organización a la hora de competir con cada producto y mercado.

2.4.4 Control.

Una vez implantada las estrategias, la DG se ha encargado de supervisar y coordinar las actuaciones de los distintos departamentos para que estos estuvieran alineados con las estrategias implantadas. Además, para determinar si las estrategias, en primer lugar, se estaban cumpliendo según lo esperado, y, en segundo lugar, estaban siendo efectivas, la Dirección ha empleado el “benchmarking” estratégico para determinar el éxito de la estrategia en relación con la actuación de la competencia, y el cuadro de mando integral para determinar las desviaciones producidas entre los objetivos establecidos y los resultados obtenidos. Sirviéndose de estas herramientas, la Dirección General, en colaboración con el resto de los departamentos, ha adoptado las medidas necesarias para mejorar la actuación de la empresa.

2.4.5 Toma de decisiones.

En cuanto a la toma de decisiones, para la toma de decisiones rutinarias que han afectado a los departamentos se han establecidos unos procedimientos y se ha delegado esta función sobre los encargados del área implicada. El procedimiento seguido para las principales decisiones de carácter rutinario ha sido el siguiente: la dirección financiera ha llevado a cabo un análisis de la situación económica de la empresa para conocer la situación tras el período. Una vez conocida la situación se ha realizado, en caso de ser posible, inversiones en I+d+i. Por su parte, el área de marketing ha realizado estudios el posicionamiento de la empresa y determinado la demanda esperada. En función de ello, junto con la Dirección General se han establecido los objetivos de ventas, los cuales se han trasladado al área de operaciones y recursos humanos para determinar la producción mínima y las necesidades de personal. Una vez determinada la producción definitiva el área de marketing ha sido la encargada de determinar las condiciones de distribución, la promoción y los precios para el periodo.

Para aquellas situaciones que han requerido decisiones no programadas se ha seguido el proceso enunciado en el apartado 2.1.3 con el fin de abordar los problemas de una forma sistemática. No obstante, pese a que el área de Dirección General en la teoría es la encargada de tomar estas decisiones, en la empresa *Cabra* estas decisiones han sido abordadas conjuntamente por el director general y todos los

responsables de las distintas áreas de la organización para alcanzar un acuerdo sobre la decisión final.

2.5 Objetivos de la Dirección General de *Cabra*

A continuación se exponen los principales objetivos perseguidos por la Dirección General en el ejercicio de sus funciones, los cuales pueden clasificarse en cualitativos, y cuantitativos.

Para el establecimiento de los objetivos cuantitativos perseguidos por la Dirección General de la empresa, se ha seguido la metodología SMART, procurando que los objetivos sean específicos(S), medibles(M), alcanzables(A), realistas(R) y con un horizonte temporal(T), con el fin de poder realizar un análisis efectivo del grado del cumplimiento de estos.

2.5.1 Objetivos cualitativos

Dado que la empresa *Cabra* desarrolla su actividad en el marco de la sostenibilidad, el objetivo principal de la Dirección General ha consistido en trabajar hacia el logro de un modelo de negocio **sostenible** apoyado en tres pilares básicos: el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección medioambiental.

- **Proceso productivo sostenible**

En términos de protección medioambiental la Dirección General ha buscado desarrollar un proceso productivo sostenible, responsable en el uso de los recursos naturales, que cuente con maquinaria de bajo consumo; y al mismo tiempo, que garantice el uso de inputs con un impacto ambiental mínimo.

- **Desarrollo social**

En términos de desarrollo social, se ha aspirado a lograr un ambiente de trabajo favorable, libre de discriminaciones, en el que prime la igualdad de género, procurando un sistema salarial justo y digno, y al mismo tiempo, el desarrollo personal y profesional de los empleados.

2.5.2 Objetivos cuantitativos.

- 1. Crecimiento económico continuo.**

El principal objetivo económico de la Dirección General ha estado enfocado hacia el logro de un crecimiento **máximo**, **continuo** y **sostenible** a lo largo de los ocho

semestres, siguiendo en la línea de la sostenibilidad. Fundamentalmente, se ha buscado alcanzar un crecimiento con carácter de permanencia en el tiempo, dentro de las posibilidades, y límites, que el compromiso con la sostenibilidad ofrece. Dentro de este objetivo general, se han establecido diversos objetivos específicos para contribuir a su logro a lo largo de la actividad:

- Incremento acumulado del Patrimonio Neto tras los primeros cuatro semestres comprendido entre el 50% y el 75% con respecto a la situación de partida. Incremento posterior mínimo de 5% por periodo.
- Rentabilidad semestral en términos de ROA estable, comprendida en unos valores de 10-15% a partir del semestre 2.
- Incremento en la tasa de crecimiento de los ingresos superior al 10% a partir del semestre 4 con vistas a mantener un crecimiento real estable.
- Incremento del Resultado del ejercicio en un 5% por periodo.

2. Liderazgo en ventas.

El segundo objetivo perseguido por la Dirección General ha estado enfocado hacia el liderazgo en el mercado. La Dirección General ha perseguido el liderazgo mediante la captura de entre un 0.5% y un 1% por semestre de la cuota de mercado, buscando ser líderes en ventas por producto a partir del semestre 4. Además, se ha establecido una cuota mínima de referencia dependiendo por mercado en términos globales, estableciendo un mínimo de cuota aceptable de 8%. Para contribuir en mayor medida a su consecución, se han fijado objetivos específicos en el curso de las operaciones:

- Cuota superior al 10% en Europa a partir del semestre 3 para el producto multiestación.
- Mantenimiento de la cuota del producto cinta de correr en Europa por encima del 20% tras el semestre 5.
- Introducción en el mercado norteamericano con una cuota superior al 4%.

3. Seguridad financiera

Para garantizar la supervivencia de la empresa, la Dirección General ha establecido como objetivo el mantenimiento de una salud financiera adecuada, con un grado de endeudamiento y una solvencia adecuada para no poner en riesgo la evolución de la empresa ni la de sus "stakeholders". Con el fin de garantizar una correcta situación

financiera, se han establecido los siguientes objetivos para los ocho semestres de actividad:

- Ratio de seguridad financiera superior a 1.5
- Ratio de endeudamiento superior a 1.
- Ratio de solvencia a corto plazo superior a 1.1
- Test ácido superior a 1.

2.5.3 Estructura y relaciones interdepartamentales.

Tal y como afirma la Escuela Europea de Management (2017), las funciones del director general se extienden a todas las áreas de la organización, desde las finanzas hasta la gestión de recursos humanos. Dada la naturaleza multidisciplinar de esta área, se considera conveniente dividir la Dirección General de la empresa *Cabra* en varias subdirecciones encargadas de relacionarse con el resto de departamentos y brindarle el apoyo que requieran, fomentando así las relaciones interdepartamentales y mejorando el flujo de información y la calidad en la toma de decisiones. Por tanto, la DG está dividida en cuatro subdirecciones: finanzas, marketing, operaciones y, por último, recursos humanos.

Cada subdirección ha estado en continuo contacto con el área que le corresponde, y brindándole apoyo en todos los procesos y decisiones que se han tomado de manera que cualquier decisión adoptada a nivel operacional o táctico ha sido fruto del trabajo conjunto y el consenso entre el responsable del área y la Dirección General. De esta manera, el área de Dirección General se ha relacionado con el resto de departamentos siguiendo los procedimientos establecidos para las actividades rutinarias.

- **Subdirección de Operaciones.**

El subdirector de operaciones, junto con la responsable de esta área, ha estudiado la posibilidad de producir por encima de las necesidades de producción para aprovechar la capacidad al máxima, determinando, en caso de ser necesario, la necesidad de invertir en nueva maquinaria, y modificar las materias primas a adquirir. Para esto, han trabajado conjuntamente los responsables de operaciones y finanzas junto a los subdirectores correspondientes con el fin determinar la viabilidad de estas operaciones. Para la inversión en eficiencia se ha seguido el mismo proceso.

- **Subdirección de Marketing.**

Para el área de marketing, el subdirector de marketing, junto con el responsable de esta área han llevado a cabo conjuntamente los estudios de mercado y posicionamiento, analizando la situación de la empresa en el mercado y determinado las previsiones de demanda y la producción mínima. Por otro lado, junto a la responsable de finanzas, han determinado los recursos disponibles que se puedan destinar a la promoción de las ofertas.

- **Subdirección de Recursos Humanos.**

Para la gestión de los recursos humanos, el subdirector de recursos humanos ha estudiado las propuestas realizadas por el responsable de esta área en términos de despidos, contratación y formación, e indicado la viabilidad de las propuestas. De igual manera, han colaborado conjuntamente junto con los responsables de operaciones para determinar las necesidades efectivas de personal o las desviaciones existentes.

- **Subdirección de Finanzas.**

El subdirector de finanzas y la responsable de esta área han valorado la situación financiera de la empresa esbozando un presupuesto para el ejercicio, tomando conjuntamente las decisiones financieras en función de las propuestas de la responsable de esta área.

2.5.4 Dirección General y Sostenibilidad.

La principal preocupación de la Dirección General es aspirar a lograr una empresa sostenible. La RSC o Responsabilidad Social Corporativa es “la integración voluntaria por parte de las empresas de los temas sociales y medioambientales en las operaciones y en las relaciones con los *stakeholders*” (Vilanova & Dinarès, 2009). A nivel organizacional, el compromiso de la empresa con la Responsabilidad Social Corporativa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) es máximo. Así, una de las aspiraciones de la Dirección General de esta empresa es contribuir a través de su gestión al logro de los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible: **Igualdad de Género(5)** y **Trabajo decente y crecimiento económico (8)**, mediante un sistema salarial justo y un ambiente de trabajo seguro, favorable y libre de discriminación; **Industria, innovación e infraestructura (9)** contribuyendo al desarrollo de la industria y la economía mediante continuas inversiones en infraestructura e innovación que contribuyan al desarrollo económico y

la sostenibilidad; **Producción y consumo responsables (12)** y **acción por el clima (13)**, mediante el desarrollo de un sistema productivo sostenible que haga un uso eficiente y responsable de recursos naturales y minimice el impacto social y ambiental. (Naciones Unidas, 2019)

Por ello, esta área ha hecho especial hincapié en la necesidad de valorar las consecuencias sociales y medioambientales de todas y cada una de las actuaciones de las distintas áreas, supervisando que todas éstas tengan el mínimo impacto negativo en la sociedad y el medioambiente. En este sentido, la Dirección General ha trabajado desde el comienzo de la actividad para desarrollar una organización sostenible fundamentada en tres pilares: **crecimiento económico, desarrollo social, y protección del medioambiente**. Para ello, su gestión ha girado en torno al concepto de “**Óptimo de Pareto**”, según el cual, una solución es óptima cuando no se puede mejorar ningún aspecto sin que otro se vea afectado. De este modo, asociando el concepto de “Óptimo de Pareto” a la Responsabilidad Social Corporativa, toda decisión tomada por la organización ha tenido como fin último alcanzar una solución “Pareto-óptima” en términos de sostenibilidad. En otras palabras, cualquier decisión adoptada ha sido valorada desde tres ópticas: impacto medioambiental, impacto social, y rentabilidad económica; y se han adoptado **exclusivamente** aquellas que permitan generar el mayor valor en términos económicos **sin perjuicio** de la dimensión **social** ni **medioambiental**. Este principio de actuación ha servido para asegurar que toda medida adoptada constituya un paso hacia la sostenibilidad.

Capítulo III. Resultados obtenidos.

3 Análisis de resultados.

A continuación, se exponen las principales decisiones adoptadas por la Dirección General orientadas a la consecución de los objetivos anteriormente expuestos, junto a un análisis de las principales magnitudes y ratios financieros que muestran la gestión realizada por esta área, poniendo de manifiesto el grado de eficacia de las decisiones tomadas.

3.1 Decisiones.

Como se ha expuesto con anterioridad, el principal objetivo económico de la Dirección General ha consistido en lograr un crecimiento constante, exponencial en los primeros semestres, pero con vocación de permanencia en el tiempo, que garantizara la viabilidad y la supervivencia de la empresa. Para lograr este objetivo, la Dirección General ha perseguido una presencia intensiva en el mercado, desarrollando una estrategia de internacionalización y diversificación temprana, expandiendo la empresa a Sudamérica en el semestre 2, diversificando el porfolio mediante el desarrollo de la cinta de correr en el semestre 3, y operando, finalmente, en Norteamérica en el semestre 7; con el fin de aumentar la presencia en el mercado y las posibilidades de crecimiento.

1. Expansión a Sudamérica.

En un primer momento, las características de este mercado, descritas en el apartado 1.6, resultaron más atractivas que las del mercado norteamericano teniendo en cuenta las estrategias competitivas seguidas hasta entonces. Así, con la expansión a este nuevo mercado, la empresa se aprovecharía de las economías de escala generadas por el aumento de la producción para contribuir al éxito de la estrategia competitiva, al reducir los costes unitarios y dar un paso hacia el liderazgo en costes; y al mismo tiempo, generaría ingresos adicionales que permitirían a la empresa comenzar un proceso de crecimiento. Además, teniendo en cuenta las dificultades que este mercado ofrecía para competir, una temprana implantación resultaba crucial de cara al futuro, puesto que permitiría incrementar la experiencia de la empresa y hacer uso de este efecto experiencia en el futuro, disponiendo de una ventaja competitiva frente a posibles nuevos competidores.

Para llevar a cabo esta operación, la DG general inició conversaciones con otras empresas para valorar una posible expansión simultánea con el fin de soportar conjuntamente el coste de la inversión y aprovechar el efecto sinergia. Tras unas negociaciones positivas, *Cabra* finalmente se expandió junto con otras dos empresas al mercado sudamericano con un coste muy inferior respecto al original, de tan solo 4 millones de euros frente a los 12 millones de euros iniciales.

2. Diversificación de porfolio.

Con el fin de seguir creciendo y creando valor, en el semestre 3, la Dirección General consideró la posibilidad de desarrollar un nuevo producto. Tras valorar la viabilidad de esta operación, se desarrolló un nuevo producto, denominado “cinta de correr”. Las características del mismo, así como las expectativas en el mercado, lo convertían en un producto, que según la matriz BCG, se correspondería con una estrella, convirtiéndolo en el centro de atención de las actuaciones de la empresa. Como añadido, no existían competidores directos comercializando este mercado en este momento.

3. Expansión a Norteamérica.

Finalmente, en el semestre 7, la empresa *Cabra* se expandió al mercado norteamericano tras una inversión de 15.839.767 € con el fin de aprovechar toda su capacidad productiva. Este continente ofrecía amplias posibilidades de negocio teniendo en cuenta las estrategias seguidas por la empresa. Fundamentalmente, el objetivo de esta expansión consistía en aprovechar las expectativas de crecimiento del mercado en relación a la cinta de correr, empleando los ingresos procedentes de aquellos productos clasificados como vacas, especialmente de la multiestación, para invertirlos en la captura de cuota de mercado en el mercado norteamericano, con el fin de ir abandonando aquellos productos representados por perros, en este caso, la bicicleta estática, y maximizar los beneficios de la empresa.

A parte de estas medidas, con vistas también a lograr el crecimiento económico deseado, se ha perseguido el liderazgo en ventas, tratando de ofrecer, en términos generales, una calidad decente, adecuada a las expectativas del mercado, adaptando las estrategias competitivas al mercado en cuestión, tal y como se observa en la siguiente gráfica

Tabla 8. Estrategias competitivas.

	Europa	Sudamérica	Norteamérica
Multiestación	Liderazgo en coste	Liderazgo en coste	Calidad técnica
Bicicleta estática	Liderazgo en coste	Liderazgo en coste	Calidad técnica
Cinta de correr	Calidad técnica	Liderazgo en coste	Calidad técnica

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

Sin olvidar nuestro compromiso con la sostenibilidad, cabe resaltar que estas estrategias se han seguido tratando de mantener un balance entre ambas. Así, no se han empleado materias primas de mínima calidad. En cambio, se ha empleado, a partir del semestre cuarto, una calidad media, que reporte satisfacción al consumidor, y con estas condiciones, se ha tratado de alcanzar el liderazgo en coste a través de otros medios, como la inversión en eficiencia técnica; pues, de acuerdo con el sentir del Director General de esta empresa, una empresa como *Cabra*, que promueve una imagen de compromiso social, no puede olvidarse de los intereses de sus consumidores en favor de los intereses económicos de la empresa ofreciendo productos de paupérrima calidad, ya que se estaría actuando de manera contraria a lo que se trata de promover. De igual manera, en términos de calidad, se ha ofrecido un balance entre calidad máxima disponible en el mercado y menor impacto ambiental. Así, no se ha empleado, por ejemplo, la materia prima de máxima calidad del mercado del proveedor *Poirier MHK*, pues la huella ecológica de estas materias primas es muy elevada. En resumen, en ningún momento se ha antepuesto el interés económico de la empresa a los objetivos de sostenibilidad perseguidos, reiterando así el compromiso con la sociedad y el medioambiente.

4. Sostenibilidad

En cuanto a las medidas orientadas a la protección medioambiental y el desarrollo social, la Dirección General ha adoptados las siguientes:

Por un lado, se ha priorizado la inversión en I+D+i en busca de nuevos procesos y productos eficientes e innovadores, atractivos no solo para el mercado, sino también para el medioambiente, fijando una inversión mínima de 1.5 millones de euros por periodo. En cuanto al proceso productivo, la Dirección General ha establecido una política de compras restrictiva que garantice un impacto medioambiental mínimo en la producción:

“solo se comprará **maquinaria** con un **consumo** energético **mínimo** o, en su defecto, **reducido**, siendo este el consumo máximo permitido. En cuanto a **materias primas**, solo se valorarán aquellas ofertas con un **impacto ambiental reducido**, siendo este el límite máximo permitido. En la medida de lo posible, con el fin de **apoyar al productor local** se procurará que tanto la maquinaria como las materias primas sean de **origen local**. Además, se tendrá en consideración la **política medioambiental** del **país de origen** del **proveedor** a la hora de las adquisiciones”.

De esta manera, se han limitado las ofertas a valorar a los proveedores *Zhizhi Dragon*, *Compresur S.A.*, y *Genk Tech* en materias primas, y *Sismeca del Norte* y *Schreiner Steyr* en maquinaria, las cuales ofrecen los índices de consumo y contaminación más reducidos del mercado.

En cuanto a la maquinaria empleada en el proceso, para procurar disponer de maquinaria que haga un consumo responsable de recursos naturales en términos de consumo energético, se ha establecido un plan de sustitución y renovación de la maquinaria, por el que se ha sustituido de manera progresiva la totalidad de la maquinaria inicial, del proveedor *Soldevilla Corporation*, por maquinaria del proveedor *Sismeca del Norte*, de mayor calidad y más responsable con el medioambiente, estableciendo además un sistema de renovación fijado en un rendimiento de 65%. Este plan ha supuesto una inversión con una inversión de 2.465.846€ en el segundo semestre, de 8.987.408 € en el cuarto, seguida de una inversión de 28.373.401€ en el semestre quinto, para culminar con una inversión de 9.712.438€. Estas cifras incluyen la sustitución de la maquinaria inicial, culminada en el semestre cuarto, y la ampliación de capacidad. Además de estas medidas, dada la imposibilidad de conocer el impacto ambiental y las condiciones de trabajo de las empresas disponibles para subcontratar, se ha restringido la subcontratación de procesos a partir del semestre cuarto, promoviendo una integración vertical alta.

En términos de desarrollo social, la Dirección General ha promovido un incremento salarial semestral del 2%, equiparado al aumento semestral del IPC, para garantizar un sistema salarial justo y digno, que ayude a los empleados a mantener su capacidad adquisitiva y les reporte un sentimiento de reconocimiento a su labor por parte de la empresa, fomentando así un clima laboral positivo. Además, se han llevado a cabo programas de formación para mejorar la cualificación de los empleados, fomentando

su crecimiento personal y profesional, combinado con programas de formación en la filosofía de la empresa para alinear sus intereses con los de la empresa.

3.2 Resultados.

Los resultados obtenidos en términos de cuota de mercado pueden observarse en la siguiente tabla, la cual muestra la cuota alcanza en los mercados combinando la cuota de mercado de cada producto.

Tabla 9. Cuota global por mercado.

Semestre	Europa	Sudamerica	Norteamérica
1	5,99%	-	-
2	7,04%	5,60%	-
3	16,65%	34,26%	-
4	15,06%	16,78%	-
5	15,72%	23,93%	-
6	16,29%	30,02%	-
7	12,56%	31,66%	5,27%
8	13,71%	28,12%	10,20%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

En Europa, las principales variaciones se deben a las variaciones experimentadas en la cuota de mercado de la cinta de correr y la multiestación. Por ello es necesario conocer de manera individual los resultados obtenidos en estos productos.

Como refleja más adelante la tabla 10, la cuota de mercado de la multiestación aumenta de manera progresiva. Cabe resaltar el incremento que se produce en el semestre cuarto derivado del aumento de la calidad de las materias primas empleadas, sustituyendo las materias primas de *Zhizhi Dragon*, por las de *Compresur S.A.* La repercusión inmediata es un incremento de la demanda. En este sentido, las previsiones no han sido acertadas y se ha producido una desviación entre lo demandado y lo vendido, que de haberse previsto correctamente, hubiera lanzado a la empresa a ocupar el segundo puesto en términos de cuota. A partir de este semestre se solventa este error, y como puede observarse, se lidera el mercado hasta el semestre séptimo, donde, por una variación desmesurada del precio, se pierde parte de la cuota, tratando de solventarse en el siguiente semestre, llegando a recuperar más de un 1% de cuota.

Tabla 10. Cuota de mercado producto Multiestación en Europa.

Semestre	Competidores	Cuota	Posición	Cuota real	Posición real
1	10	5,84%	8	=	=
2	10	6,03%	7	=	=
3	10	8,32%	5	=	=
4	10	9,89%	4	13,84%	2
5	10	15,38%	1	=	=
6	10	16,68%	1	=	=
7	10	13,66%	4	=	=
8	10	14,86%	3	=	=

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

En cuanto a la cinta de correr, éste se convierte rápidamente en el producto estrella, con una inesperada cuota del 34%. Sin embargo, la desviación en las previsiones impide alcanzar una cuota del 44%. Este hecho hace que la cuota global en Europa se lance hasta el 16.65%. Sin embargo, la entrada de nuevos competidores provoca una reducción drástica en la cuota de mercado, reduciéndose casi un 10%. Es por ello que a partir de este momento todos los esfuerzos se centran en mantener una cuota de mercado superior al 20%. Este descenso en la cuota genera un descenso en la cuota global de Europa, en el semestre 5, que es compensado en cierto modo por el incremento experimentado en la cuota de mercado de la multiestación.

Tabla 11. Cuota de mercado producto cinta de correr en Europa.

Semestre	Competidores	Cuota efectiva	Posición	Cuota real	Posición real
1	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-
3	4	34,31%	1	44,68%	=
4	7	26,31%	1	=	=
5	7	23,97%	1	=	=
6	7	23,30%	1	=	=
7	7	17,67%	2	=	=
8	7	18,72%	1	19,68%	=

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

En términos generales, los objetivos establecidos para Europa son cumplidos, y la cuota de mercado se mantiene en unos niveles estables, con tendencia alcista, que se ve resentida únicamente en el semestre 7, por una estrategia de “pricing” deficiente que provoca la pérdida de parte de cuota, pero que comienza a solventarse en el semestre 8.

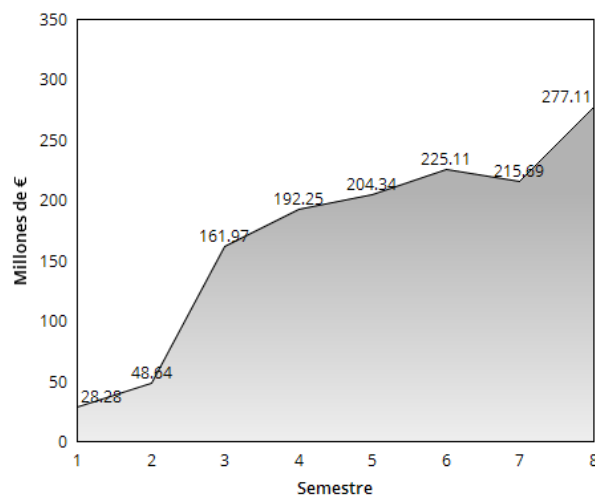
En cuanto a Sudamérica, la evolución en la cuota de mercado es muy irregular. La cinta de correr provoca un aumento desorbitado de la cuota en el semestre 3. No obstante, los resultados económicos generados por la venta de la cinta de correr en

este semestre no son positivos, por lo que se decide no comercializarlo en el semestre 4, provocando un descenso en la presencia. De nuevo en el semestre se vuelve a comercializar, lo que justifica el crecimiento de la cuota a partir de este semestre. Por su parte, en Norteamérica, la entrada tardía, a pesar de ser un mercado ya consolidado, resulta un éxito en términos de cuota, pues las expectativas eran inferiores al 4%, y se logra una captura importante de cuota tras un semestre.

En términos generales, los objetivos fijados en términos de cuota de mercado han sido logrados. Se ha mantenido un crecimiento constante en cierto modo, y se han reencauzado aquellas decisiones que han tenido repercusiones negativas en la tendencia de crecimiento. En este sentido, la empresa ha aspirado en todo momento al liderazgo, demostrando capacidad para penetrar en el mercado con sus ofertas.

En cuanto al importe neto de la cifra de negocios, la empresa ha tenido, en términos generales, un crecimiento continuo, únicamente interrumpido en el semestre séptimo. Como se puede observar en el gráfico 1, la empresa ha conseguido superar en cada periodo su facturación, lo que refleja la capacidad de la empresa para incrementar sus ventas.

Gráfico 1 . Importe neto de la cifra de negocios por semestres.



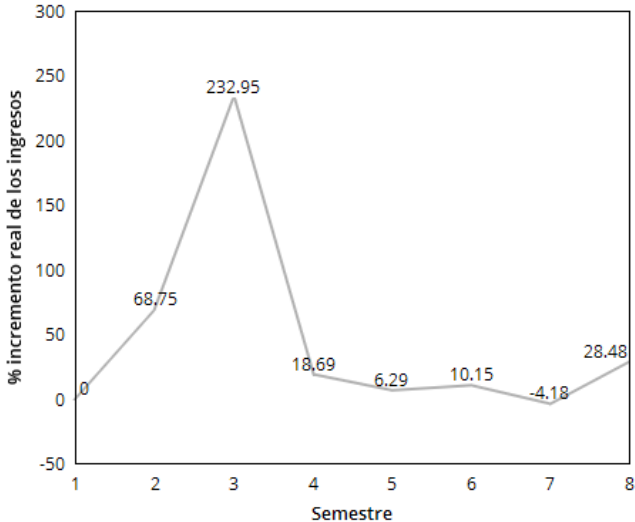
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

La caída en el semestre séptimo justifica, como se verá más adelante, la caída que se produce en la rentabilidad y los resultados obtenidos en este semestre. Esta caída en la cifra de ventas se debe a una mala planificación, al producirse una desviación en la capacidad productiva de la empresa y la demanda a satisfacer. Esta limitación,

combinada con una estrategia de “pricing” deficiente, que genera un descenso en los ingresos unitarios, rompen con la tendencia de crecimiento seguida hasta el momento. No obstante dicha tendencia se retoma en el semestre 8. Las cifras de este semestre, superiores al resto obtenido con anterioridad, sorprenden, ya que el resultado y la rentabilidad obtenidos en este semestre no siguen la misma tendencia. Este incremento se debe al establecimiento de unos precios poco rentables en el mercado norteamericano y sudamericano que provocan un aumento en los ingresos. Sin embargo, como se verá más adelante, el efecto sobre los resultados y la rentabilidad no es positivo.

Al margen de los datos anteriores, la tasa de crecimiento de los ingresos refleja la capacidad real de la empresa para crecer.

Gráfico 2. Tasa de crecimiento real de los ingresos.

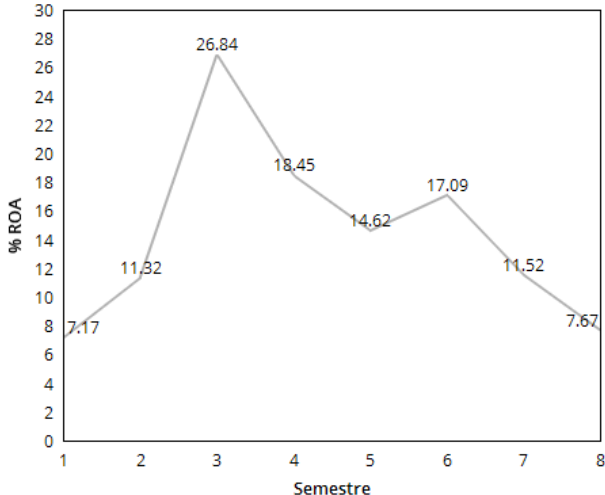


Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

Tal y como refleja el gráfico 2, la empresa cumple con el objetivo de mantener un crecimiento real en los ingresos del 5%, exceptuando el semestre séptimo. Estos datos reflejan la verdadera capacidad de la empresa para seguir incrementando sus ventas excluyendo el crecimiento exponencial propio de las operaciones de crecimiento, reflejado en los semestres 2, 3 y 8. Así, entre los semestres cuarto y séptimo, los cuales se corresponden con una fase de estabilización en la que no se llevan a cabo operaciones de expansión, la empresa muestra una capacidad efectiva para mantener el crecimiento, arrojando una gestión positiva en relación al objetivo de la Dirección General.

En cuanto a la rentabilidad generada, en términos de ROA, se puede observar en la siguiente gráfica como esta se mantiene dentro del margen de 10-15% a partir del segundo semestre, establecido como objetivo, con algunas excepciones tanto positivas como negativas, que se corresponden principalmente con las operaciones de internacionalización y diversificación.

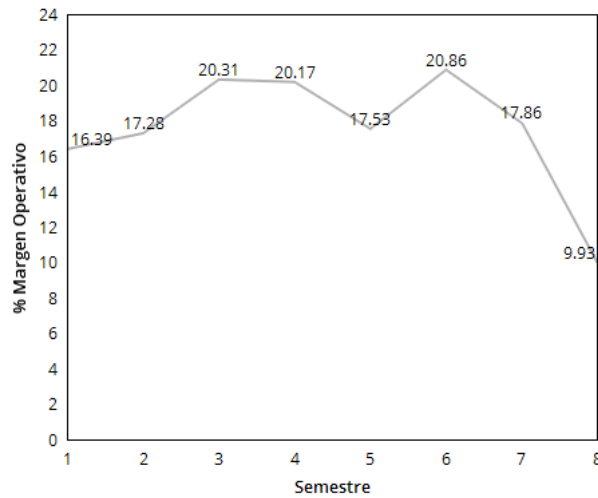
Gráfico 3. Rentabilidad por semestre en términos de ROA.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

En términos generales la empresa ha logrado una rentabilidad elevada en todos los periodos. Además, los datos reflejan el impacto de las decisiones estratégicas llevadas a cabo en los semestres 2, 3 y 7. La operación más rentable sin duda procede de la diversificación de porfolio en el semestre 3, que genera duplica la rentabilidad obtenida con respecto al semestre anterior. Una operación con un coste cercano a los cuatro millones de euros que genera un beneficio bruto inmediato de 18 millones de euros. En los periodos siguientes, a partir del semestre tercero, la rentabilidad comienza a estabilizarse dentro de unos niveles que sí se encuentran dentro del objetivo planteado con vistas a garantizar una estabilidad en la rentabilidad, lo que refleja una gestión positiva en términos de rentabilidad. Sin embargo a partir del semestre sexto comienza una tendencia bajista no prevista, que se produce tras la expansión a Norteamérica. La siguiente gráfica muestra la evolución del margen operativo, cuya evolución mantiene cierta relación con la gráfica anterior. Así, los semestres con una caída en el margen operativo coinciden con aquellos con una menor rentabilidad. Estos datos aportan información sobre las variaciones negativas sufridas en la rentabilidad obtenida.

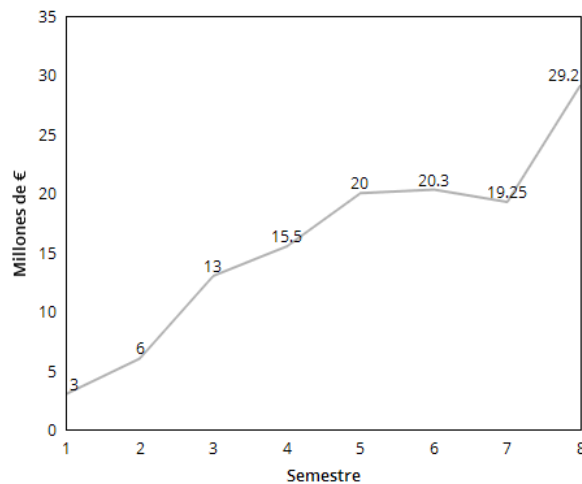
Gráfico 4. Margen operativo por semestre.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

No obstante, cabe resaltar la caída sin precedentes experimentada en el semestre octavo. Tal y como refleja el gráfico 5, en este semestre se realiza una inversión en promoción muy elevada con respecto a las cifras históricas. Esta elevada inversión provoca un marcado descenso en el margen operativo.

Gráfico 5. Inversión en promoción por semestres.



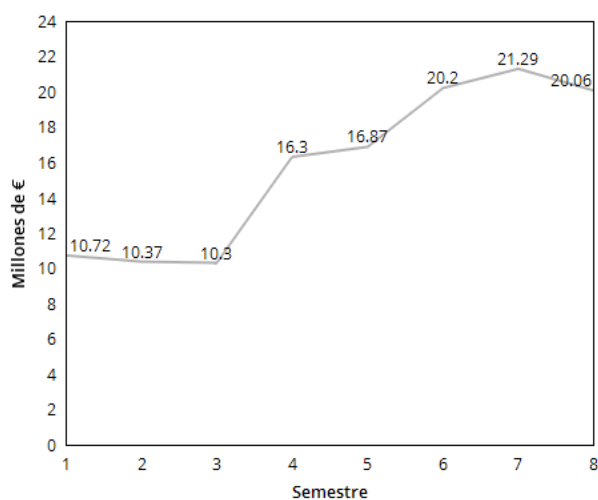
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

Sin embargo, la elevada inversión en promoción no es el único motivo que lleva a estos resultados. En este semestre concretamente, los precios establecidos, especialmente en los mercados extranjeros, se han situado en niveles muy cercanos al coste, llegando a generar incluso pérdidas. Por tanto, este hito tiene su origen,

principalmente, en una estrategia de “pricing” extremadamente deficiente, fruto de una mala previsión, que es acompañado por un incremento desmesurado de la inversión en promoción, reduciendo aún más el margen obtenido por unidad vendida. Estos datos por tanto indican una planificación deficiente durante los dos últimos semestres.

En el ámbito del proceso productivo, el coste de personal por empleado sufre un crecimiento constante derivado de las ampliaciones de plantilla y programas de formación llevados a cabo en los semestres cuarto, quinto y sexto, para adaptar el personal a la capacidad productiva. Los programas de formación implican con un aumento del salario de los empleados formados, y al mismo tiempo, un aumento de la eficiencia. Además, los salarios han aumentado un 2% por periodo. El efecto de los programas de formación puede observarse en el incremento del coste entre el semestre 6 y 7. A pesar de este incremento constante, el aumento de la productividad puede reflejarse en el semestre 8 de manera clara, siendo éste el primer periodo en el que no se produce ninguna contratación ni formación. En consecuencia, la evolución del coste de personal una vez estabilizada la situación de la empresa es positivo.

Gráfico 6. Coste de personal por semestre.

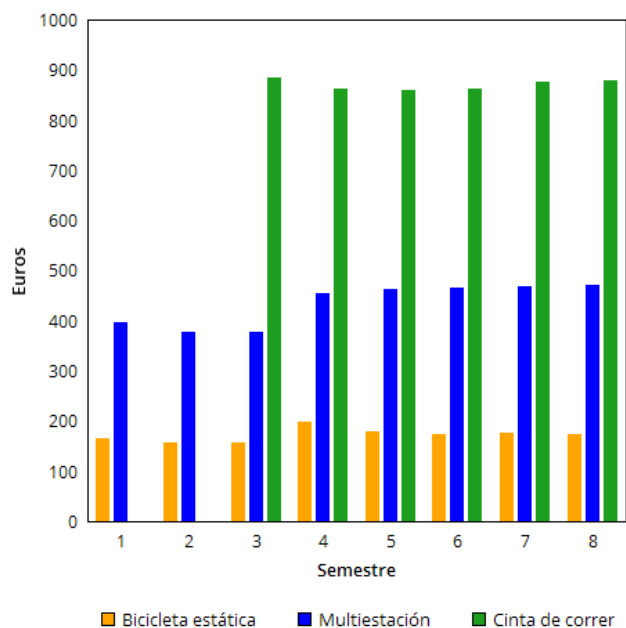


Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

Por su parte, los costes de producción han oscilado ligeramente a lo largo de los ocho semestres, manteniéndose dentro de un rango de valores que refleja cierta estabilidad. Así, las ligeras variaciones se deben principalmente al incremento del IPC por semestre. No obstante, el coste de los productos multiestación y bicicleta estática sí sufre una variación representativa en el semestre 4, derivado de la subcontratación

de la producción, momento en el cual la Dirección General restringe esta medida. A partir de este semestre, el aumento del coste de personal derivado de las contrataciones a partir del semestre 4, necesarias para aprovechar la capacidad al máximo, puede verse reflejado en el mantenimiento y la ligera variación de los costes de los productos.

Gráfico 7. Evolución costes de producción unitarios.



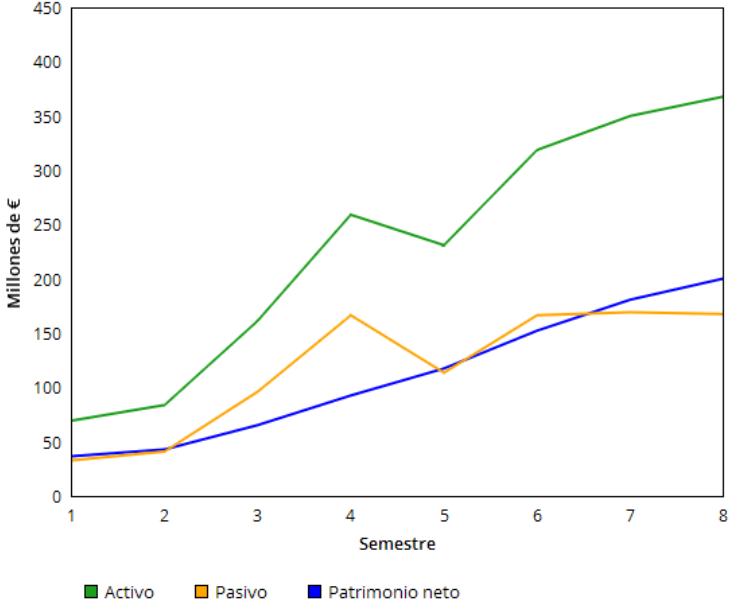
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

En cuanto a la **evolución** de las partidas de **activo** y **pasivo** y la **gestión financiera**, se puede observar en el gráfico 8 un crecimiento, por norma general, constante en el activo, con excepción del semestre 5, al producirse una caída en el activo corriente derivado de la salida de tesorería para hacer frente a un pago aplazado, procedente del plan de sustitución de maquinaria. A pesar de ello, el aumento constante del valor del activo refleja un crecimiento continuado.

Por su parte, Los datos del gráfico 9 ponen de manifiesto la seguridad financiera mantenida durante todos los semestres. Así, en todo momento el pasivo se ha mantenido por debajo del valor del activo. Además, tal y como se refleja en el gráfico, se ha mantenido un ratio de seguridad superior a 1.5 en todo momento, cumpliéndose

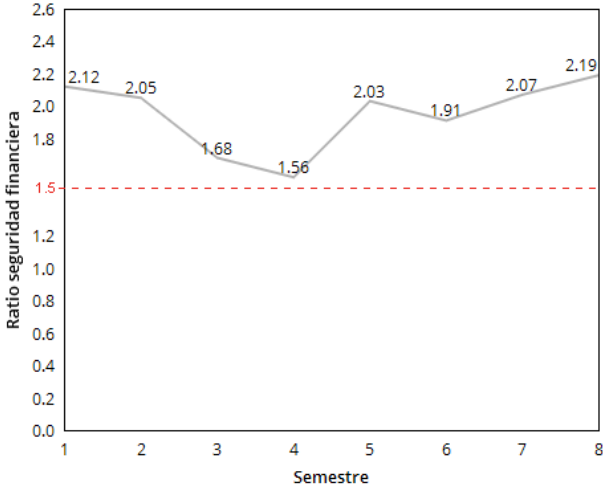
el objetivo establecido para este ratio, lo que indica que el activo ha superado en todo momento en al menos un 50% al valor de la activo.

Gráfico 8. Evolución Activo, Pasivo, y Patrimonio neto.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

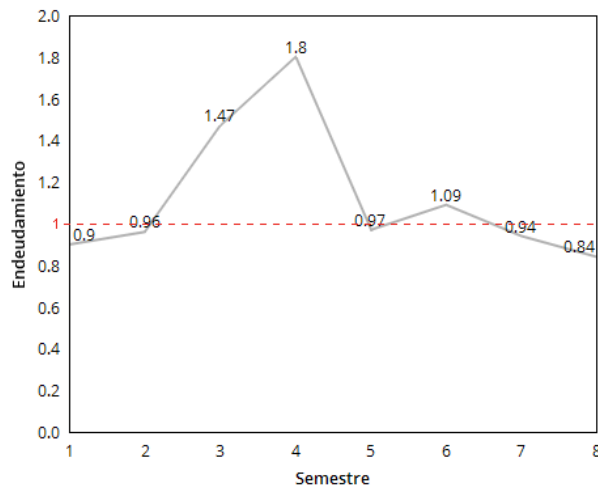
Gráfico 9. Ratio de seguridad financiera.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

En términos de endeudamiento, la relación recursos propios y pasivo ha sufrido variaciones negativas, especialmente entre los semestres 3 y 5. A pesar de ello, la empresa ha mantenido su endeudamiento en unos niveles razonables, sin endeudarse, por norma general, por encima del valor del patrimonio neto.

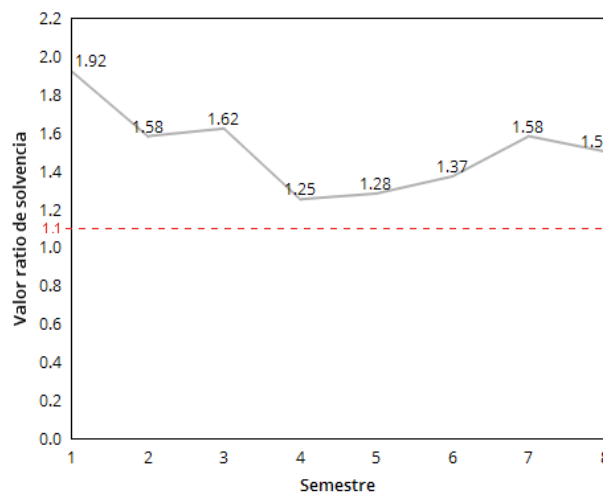
Gráfico 10. Ratio de endeudamiento.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

A pesar de los datos preocupantes durante los semestres 3 y 4, los datos reflejan una mejora progresiva en la gestión, llegando a alcanzar un nivel de endeudamiento inferior a la unidad. En cualquier caso, los datos indican cierta autonomía financiera de la empresa frente a entidades financieras u otras empresas.

Gráfico 11. Solvencia a corto plazo.

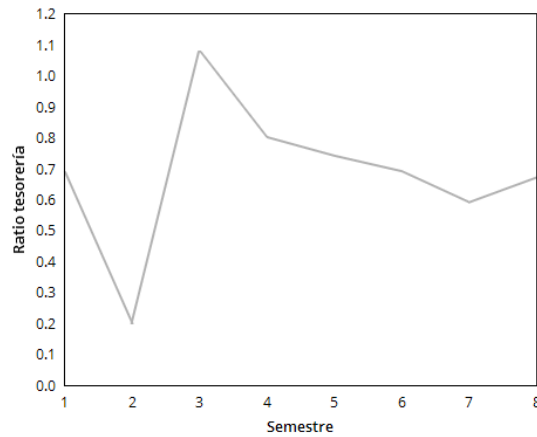


Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

En cuanto al corto plazo, el ratio de solvencia, representado en el gráfico 11, se ha mantenido en todo momento por encima del objetivo fijado, reflejando un fondo de maniobra positivo. En consecuencia, la empresa ha mantenido unos niveles de deuda a corto plazo adecuados, con capacidad para cubrir su deuda a corto plazo con el

activo corriente. No obstante, a pesar de los datos positivos que el ratio de solvencia arroja, el test ácido y el ratio de tesorería no ofrecen unos resultados tan positivos.

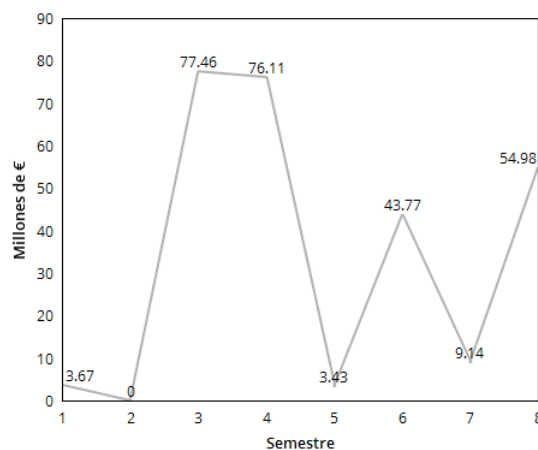
Gráfico 12. Ratio tesorería.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet

Por su parte, el ratio de tesorería, con valores inferiores a 1 en todo momento, refleja la existencia de un nivel de deuda a corto plazo muy superior a la capacidad de la empresa para hacer frente al pago inmediato de ésta. Tal y como se puede observar en el gráfico 12, el ratio de tesorería confirma una gestión deficiente de la tesorería.

Gráfico 13. Evolución tesorería.



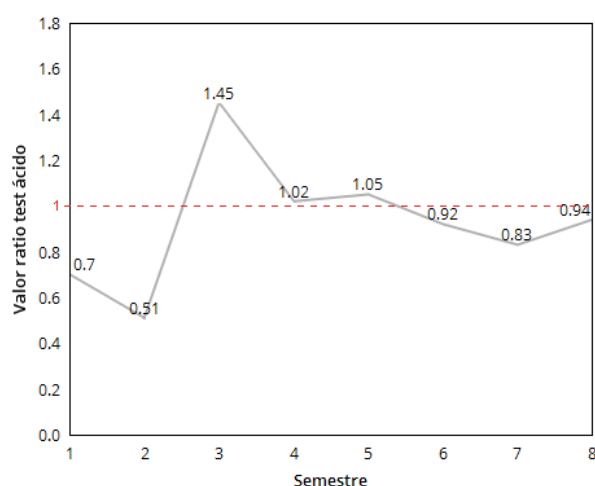
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

Igualmente, su evolución en euros, expuesta en el gráfico 13, refleja una gestión muy deficiente e irregular de la misma, mostrando variaciones muy acentuadas, llegando incluso a quedar a cero. De este modo, la empresa tiene capacidad para

generar efectivo. No obstante, su gestión no ha sido adecuada, poniendo en riesgo la situación de la empresa a corto plazo.

Por su parte, la **prueba ácida** muestra unos datos similares. Tal y como se muestra en el gráfico 14, las partidas del activo corriente con mayor liquidez tienen, en la mayoría de los periodos, un valor inferior a las deudas a corto plazo. Estos resultados reflejan, por tanto, una gestión financiera arriesgada en el corto plazo, al presentar cierta incapacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo, al excluir del activo las partidas no realizables de manera inmediata. No obstante, ha de resaltarse la evolución positiva del mismo, pues, los valores de los primeros semestres son corregidos y se mantienen dentro de un nivel razonablemente seguro a partir del semestre tercero, lo que refleja una mejoría en la gestión a corto plazo.

Gráfico 14. Prueba ácida.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet

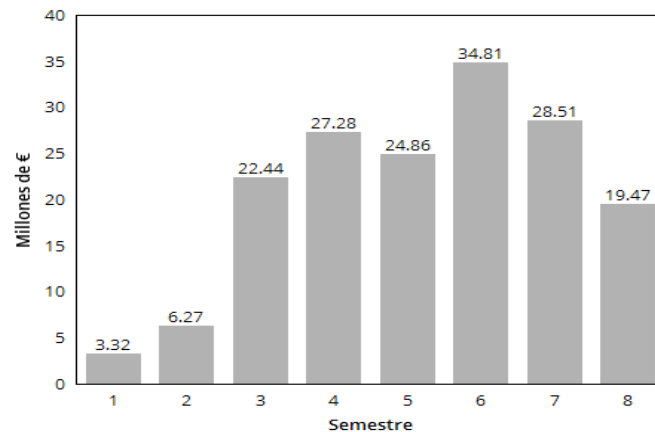
Además, esta presión financiera procede principalmente del aplazamiento del pago de las materias primas a corto plazo. No obstante, el plazo de cobro a clientes se ha mantenido durante los ocho semestres muy por debajo del periodo de pago a proveedores, generando un margen de confianza.

Finalmente, en cuanto a los resultados obtenidos durante los ocho semestres, como se puede observar en el gráfico 15, el **resultado del periodo** ha sido, en términos generales, **positivo** y **creciente** en todos los semestres.

Las principales variaciones que se producen entre los **semestre pares e impares** se deben principalmente a la **estacionalidad** que sufren los productos ofertados, siendo

positiva en los semestres pares. Excluyendo el efecto de la estacionalidad sobre los resultados semestrales, se puede observar la tendencia de crecimiento entre los semestres pares segundo, cuarto y sexto. De igual manera, podemos observar una tendencia en los **semestres impares**, en los que el crecimiento es mucho menos acusado, pero igualmente **positivo**.

Gráfico 15. Resultado del periodo por semestre.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

Los datos de los semestres segundo y tercero apoyan las estrategias seguidas para garantizar el objetivo de crecimiento. La expansión a Sudamérica, y el correspondiente aumento de ventas supone un incremento del 88.8% en el resultado con respecto al semestre primero. En el semestre tercero se produce un incremento del 357% en el resultado obtenido, derivado de la diversificación de porfolio. El desarrollo de la cinta de correr genera unos beneficios brutos próximos a los 19 millones de euros de manera individual, procediendo el resto de los productos tradicionales. Estos resultados ponen de manifiesto el éxito de ambas decisiones.

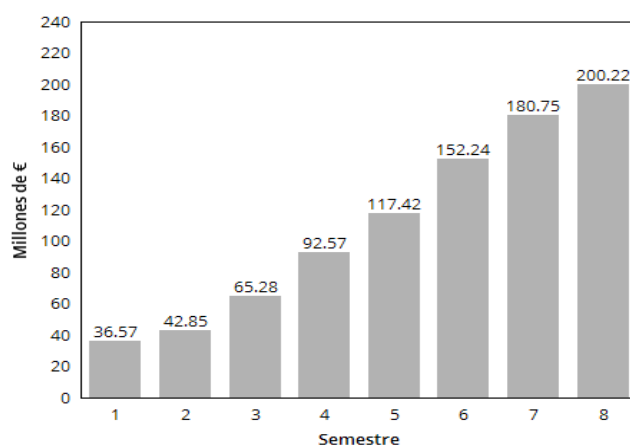
En el semestre séptimo, el incremento de los resultados no es el esperado. A pesar de ello, la expansión a Norteamérica genera un aumento en el resultado cercano al 9% en comparación con el semestre quinto, siguiendo en la línea de la acusada estacionalidad. Por último, cabe resaltar la caída sin precedentes sufrida en el semestre 8. Ésta, como se explica con anterioridad, viene motivada por una planificación deficiente. Así, a pesar de producirse un incremento en la facturación durante este periodo, el aumento desmesurado de la inversión en promoción, junto con unas estrategias de “pricing” deficientes provocan un descenso notable en el

margen operativo, provocando, en consecuencia, una reducción de los resultados en este periodo.

A pesar de este hecho aislado, los resultados siguen una tendencia **creciente** y reflejan un **crecimiento económico continuo**, al igual que la evolución del patrimonio neto, con el que se concluye este análisis de resultados.

El gráfico 16, expuesto a continuación indica la evolución del **Patrimonio Neto** de la empresa *Cabra*. Estos datos ponen de manifiesto un **crecimiento continuado** a lo largo de los 8 semestres de actividad, confirmando una gestión positiva por parte de la Dirección General en términos de crecimiento económico, y reflejando el cumplimiento del objetivo establecido en el apartado 2.5.2 en términos de crecimiento del patrimonio neto.

Gráfico 16. Evolución del Patrimonio Neto.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Gestionet.

Tal y como se puede observar, la empresa, entre el semestre 1 y el semestre 8, acumula un crecimiento del 547%. El objetivo establecido para los primeros cuatro semestres en términos de crecimiento en patrimonio neto se supera puesto que el valor acumulado en el semestre cuatro es un 250% superior al valor del semestre primero, muy superior al rango de 50-75% establecido como objetivo.

De igual manera, el crecimiento a partir del semestre cuarto es muy superior al establecido como objetivo. Así, la tasa de crecimiento semestral se sitúa en un rango de valores entre 10% y 30%, siendo los valores inferiores, obtenidos en el semestre octavo, con un incremento del 10.7 %.

Capítulo IV. Conclusiones de la gestión.

Los resultados analizados con anterioridad arrojan las siguientes conclusiones:

Primero. - Las **estrategias** de internacionalización y diversificación propuestas por la Dirección General han sido, en general, **efectivas**, y han generado el **crecimiento** económico establecido como objetivo. Éstas han permitido aumentar la presencia de la empresa en el mercado, lo cual ha contribuido también al objetivo de liderazgo en ventas, resultando en un incremento considerable de la facturación. En términos económicos, el efecto de estas actuaciones sobre la rentabilidad y los resultados ha sido muy positivos. El objetivo marcado en términos de rentabilidad se cumple en todos los periodos de actividad, exceptuando el octavo. Los resultados económicos han sido positivos en todos los periodos, y se ha logrado un crecimiento continuo en términos de patrimonio neto y activo. Por tanto, el principal **objetivo** económico de la Dirección General se puede considerar alcanzado y superado con creces.

A pesar de ello, existe margen de mejora en la gestión de la Dirección General. Cabe resaltar que la introducción en el **mercado norteamericano** no tiene la repercusión esperada. El impacto de esta decisión en los resultados y la rentabilidad de los semestres siete y ocho reflejan, sin duda, una **implantación deficiente** derivada de la inexperiencia. Las estrategias de “pricing” y promoción llevadas a cabo para penetrar en este mercado provocan un descenso global del margen unitario, al reducir severamente el margen operativo. En consecuencia, los resultados del periodo y la rentabilidad se ven seriamente afectados. Esto indica la necesidad de **revisar** las **estrategias** seguidas para este mercado. No obstante, la magnitud de esta operación requiere una valoración a medio plazo para reflejar de manera correcta el impacto de esta decisión sobre los resultados de la empresa. A pesar de los datos poco favorables a corto plazo, las **expectativas** para el semestre próximo son alentadoras, lo que indican que se trata de una situación excepcional que puede ser subsanada en el corto plazo, y por tanto, a medio plazo puede contribuir, tal y como se preveía, a los objetivos de la empresa.

Igualmente, la evolución y oscilación de los resultados a lo largo de los ocho semestres indica que no se han llevado a cabo actuaciones consistentes con el fin de suavizar el **efecto de la estacionalidad** sufrida por los productos ofertados. A pesar de perseguir una presencia internacional con el fin de superar este obstáculo, su **impacto** sigue

siendo considerable. Estos datos poniendo de manifiesto la necesidad de tomar medidas en el futuro con el fin de **reducir la incertidumbre** que genera la estacionalidad y maximizar los resultados.

Segundo. - En términos de **ventas**, la empresa ha sabido penetrar de una manera efectiva en el mercado. Los datos arrojan un incremento continuo en el importe neto de la cifra de negocio y la cuota de mercado global. Por tanto, puede decirse que la gestión de la empresa orientada hacia el liderazgo en ventas ha sido adecuada, siendo líderes, o aspirando al liderazgo en los mercados de los principales productos de la empresa: cinta de correr y multiestación. Además, la empresa ha demostrado, además, capacidad para crecer y penetrar en el mercado aún en periodos de estabilización de la actividad, como ocurre en los semestres cuatro, cinco, y seis, manteniendo en todo momento una tasa de crecimiento de los ingresos superior al 5%. Por tanto, los objetivos específicos establecidos en torno al objetivo de liderazgo en ventas e ingresos, expuesto en el apartado 2.5.2, han sido cumplidos en gran medida, contribuyendo así a los principales objetivos económicos de la empresa.

Tercero. - En términos de coste de producción y personal, pese a la inversión realizada en eficiencia, los costes no presentan una evolución que pueda considerarse favorable. En el caso de los costes personal, los resultados del último semestre sí reflejan una mejora y muestran el aumento de eficiencia en recursos humanos, lo que podría traducirse como un cambio de tendencia en la evolución del coste. En cuanto a los costes de producción, se producen variaciones que pese a mantenerse dentro de un margen de estabilidad, no refleja una evolución positiva. Estos datos reflejan una gestión, que, aunque no es negativa, tampoco resulta favorable, y, por tanto, arroja la necesidad de prestar mayor atención en el futuro a estas partidas.

Cuarto. - En término financieros, la empresa presenta una situación financiera adecuada. Así, los ratios de endeudamiento y seguridad financiera reflejan independencia financiera y un endeudamiento muy inferior al valor del activo de la empresa, lo que refleja la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas. No obstante, los ratios a corto plazo no reflejan una gestión óptima. Así, pese a mantener una situación de solvencia a corto plazo, la prueba ácida y la evolución de la tesorería indican que la empresa no tiene capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo con los recursos de mayor liquidez, reflejando cierta debilidad a corto plazo. Estos datos reflejan una presión financiera elevada a corto plazo, que puede

poner en compromiso su continuidad. Por tanto, se puede concluir diciendo que la **situación financiera** de la empresa es **positiva** y se ha gestionado de manera correcta, logrando el objetivo de seguridad financiera establecido por la Dirección General. No obstante, cabe resaltar la existencia de un gran margen de mejora, especialmente en la situación a corto plazo, que genera cierta incertidumbre sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas en el corto plazo. En este sentido, sería conveniente sido trasladar de manera progresiva la deuda del pasivo corriente al pasivo no corriente para reducir la presión financiera a corto plazo.

Quinto. - En términos de sostenibilidad, se ha logrado la consecución de un proceso productivo con el menor impacto ambiental posible, al contar con la mejor maquinaria del mercado en términos de consumo energético. Al mismo tiempo, se ha garantizado a lo largo de toda la actividad el empleo de las materias primas menos contaminantes del mercado, atendiendo también al país de origen de los proveedores, ya que la política medioambiental de cada país repercute igualmente sobre el impacto ambiental de la actividad de la empresa *Cabra*. En cuanto al desarrollo social, el sistema retributivo de la empresa ha contribuido a garantizar un ambiente laboral favorable, con un clima laboral óptimo, manteniendo la capacidad adquisitiva de los empleados y garantizando un salario justo y digno. Cabe resaltar, además, los límites que el desarrollo sostenible ha supuesto a las ganancias de la empresa, pues, son muchas las medidas que hubieran generado una elevada rentabilidad y que se han tenido que descartar por el compromiso con la sostenibilidad. Así, la empresa podría haber ofrecido mejores calidades, o haber desarrollado una estructura de costes muy inferior a la actual mediante el uso de maquinaria menos eficiente, y por ende, más económica, permitiendo obtener unos resultados mucho mayores y alcanzar el liderazgo indiscutible en el mercado. A pesar de ello, la empresa y la Dirección General se han mantenido firmes en su compromiso con la sostenibilidad y en todo momento se ha garantizado el balance entre el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección del medioambiente, demostrando que existe la posibilidad de obtener grandes resultados económicos dando mayor protagonismo al desarrollo sostenible.

Conclusión.

La simulación llevada a cabo durante los meses de febrero y marzo del año 2020, y sobre la cual versa el presente Trabajo de Fin de Grado, me ha permitido enfrentarme a una situación en la que, tanto yo como el resto de compañeros que conforman la empresa, hemos tenido que responder de todas las actuaciones de una empresa, que, pese a existir de forma ficticia dentro del simulador, pone de manifiesto nuestra capacidad para gestionar una empresa real, y al mismo tiempo, permite ver qué actitud tendremos una vez que nos enfrentemos al mundo real. Así, en mi caso, he intentado que toda decisión tomada y que todos mis comportamientos fueran lo más fieles posible a mi forma de pensar y de ver la realidad, y es por ello que he tratado de diferenciar mi gestión en términos de sostenibilidad. Además, en este trabajo he tratado de demostrar que es posible obtener unos resultados económicos elevados priorizando el desarrollo sostenible.

Este Trabajo de Fin de Grado y la simulación desarrollada, en general, me han permitido aplicar de manera directa gran parte de los conocimientos adquiridos en el Grado de Administración y Dirección de Empresas. Además, me ha permitido desarrollar mis “soft skills” al tener que trabajar con compañeros con los que nunca había coincidido. En este sentido, me ha permitido comprender mejor muchas de mis fortalezas y debilidades de cara a trabajar en grupo y de gestionar el estrés y la incertidumbre, y me ha proporcionado información muy relevante que sin duda me servirá de ayuda en mi futuro profesional.

En términos generales ha resultado una experiencia muy enriquecedora. En primer lugar, poder disfrutar de la posibilidad de dirigir una empresa y basar el Trabajo de Fin de Grado en ello ha permitido comprender la relevancia y la utilidad de los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años. Además, el hecho de poder centrar el TFG en el área o departamento que cada particular considerase más atractivo ha permitido aumentar el interés de muchos individuos en la realización del TFG, al abrir la posibilidad de emplear en el futuro este documento como prueba para demostrar estar en disposición de las capacidades necesarias para centrarse profesionalmente en el área seleccionada, como es mi caso. Sin duda alguna, este TFG supera las expectativas y los objetivos perseguidos con el mismo con creces.

Referencias

- Charlán, J. (12 de noviembre de 2018). *¿Qué es el entorno VUCA + H y cómo afecta a las empresas?* Recuperado el 8 de marzo de 2020, de ESIC. Business & Marketing School: <https://www.esic.edu/rethink/2018/11/12/vuca-h-sabes-lo-significa/>
- Chiu, C.-C., & Lin, K.-S. (2020). Ruled-Based BCG Matrix for Product Portfolio Analysis. En *Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/ Distributed Computing. Studies in Computational Intelligence*. (Vol. 850). Recuperado el 11 de marzo de 2020, de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-26428-4_2#citeas
- Escuela Europea de Management. (25 de abril de 2017). *¿Cuáles son las habilidades y funciones de un director general?* Recuperado el 6 de marzo de 2020, de Escuela Europea de Management: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/cuales-las-habilidades-funciones-director-general>
- Espinosa, R. (31 de mayo de 2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado el 9 de marzo de 2020, de RobertoEspinosa.: <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). *El líder resonante crea más*.
- Gómez, E. (2 de enero de 2018). *5 funciones principales del Director General de una empresa*. Recuperado el 8 de marzo de 2020, de IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/funciones-director-general-empresa/>
- Gürel, E., & Tat, M. (Agosto de 2017). *SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW*. Recuperado el 8 de marzo de 2020, de The Journal of International Social Research : http://sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (s.f.). *Economía Internacional: Teoría y política*. (9ª edición ed.). Pearson.

- Loredana, E. M. (2017). *THE USE OF ANSOFF MATRIX IN THE FIELD OF BUSINESS*. Recuperado el 8 de marzo de 2020, de http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-02.Volumul_2_Special/21_EcobiciL.pdf
- Mohajan, H. (16 de noviembre de 2017). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 2, 1-6. Recuperado el 9 de marzo de 2020, de http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-02.Volumul_2_Special/21_EcobiciL.pdf
- Mulder, P. (2016). *Roles Directivos de Mintzberg*. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de <https://www.toolshero.es/administracion/roles-directivos-de-mintzberg/>
- Naciones Unidas. (30 de agosto de 2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de UN.org: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2018). *Fundamentals of Strategic Management* (Segunda ed.).
- OBS Business School. (s.f.). *Director General: funciones y responsabilidades*. Recuperado el 6 de marzo de 2020, de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/director-general-funciones-y-responsabilidades>
- Paiva, E. d. (2016). *A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO SMART PARA REDEFINIR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICO DA LIDERANÇA*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <http://repositorio.unitau.br:8080/jspui/bitstream/20.500.11874/1231/1/Edson%20de%20Carvalho%20Paiva.pdf>
- Puchol, L., & Puchol, I. (2016). *El libro de las habilidades directivas* (cuarta ed.). Recuperado el 11 de marzo de 2020, de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490520413.pdf>
- Pyndick, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2013). *Microeconomía* (8.ª ed.). Madrid: Pearson Education.
- Rico García, M., & Sacristán Navarro, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. ESIC.

Royo Lorca, J. (abril de 2014). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA*. Recuperado el 11 de marzo de 2020, de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/4099/tfg240.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres Gil, D. (3 de agosto de 2019). *Cómo elaborar un Cuadro de Mandos Integral (CMI)*. Recuperado el 11 de marzo de 2020, de eadic formación y consultoría: <https://www.eadic.com/como-elaborar-un-cuadro-de-mandos-integral-cmi/>

Vilanova, M., & Dinarès, M. (enero de 2009). *Gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las pymes. Modelo de indicadores de RSE para pymes*. Recuperado el 11 de marzo de 2020, de http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia_us_Indicadors_cast.pdf