

2018

UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ESCOLA POLITÈCNICA  
SUPERIOR D'ALCOI

Jacobo Romero Roig



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

# [[[PLAN ESTRATÉGICO AMERICAN SOCKS]]]

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	3
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	3
BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA .....	3
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	3
MISIÓN Y VISIÓN DE AMERICAN SOCKS.....	4
ESTRATEGIAS SEGUIDAS HASTA LA FECHA .....	4
DIAGNÓSTICO.....	5
ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	5
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	5
TABLA RESUMEN PEST .....	8
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	10
CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	14
ANÁLISIS INTERNO .....	14
PRINCIPALES RECURSOS. INVENTARIO DE RECURSOS .....	14
PRINCIPALES CAPACIDADES. ANÁLISIS FUNCIONAL.....	15
EVALUACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES. PERFIL ESTRATÉGICO .....	19
MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	20
CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO .....	20
FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS .....	21
MATRIZ DAFO .....	21
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	22
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS .....	22
ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	22
EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS. AJUSTE, ACEPTABILIDAD Y FACTIBILIDAD .....	22
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	22
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.....	23
AJUSTE DE LA ESTRATEGIA. FACTORES CLAVE/ESTRATEGIAS.....	23
ACEPTABILIDAD. MATRIZ DE PODER/INTERÉS .....	24
FACTIBILIDAD. FUNCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS EN LA PRÁCTICA.....	25
PLANES DE ACCIÓN .....	26
PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	27
CONCLUSIONES .....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	27



# INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto vamos a realizar el análisis estratégico de la empresa barcelonesa American Socks. Para ello nos valdremos del análisis de la situación actual de la empresa, un diagnóstico en el cual realizaremos un análisis del entorno y un análisis interno, a continuación formularemos, evaluaremos y seleccionaremos las estrategias a implantar y, por último, se desarrollarán los planes de acción para la empresa.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

American Socks se dedica a la fabricación y venta de calcetines del estilo típico de los años 70 (aquellos típicos calcetines largos con dos rayas de colores).

Es una pequeña empresa fundada en Barcelona en 2013 por los hermanos Olek y Wojtek Burek, dos jóvenes músicos integrantes de la banda barcelonesa Daylight.

Empezaron vendiendo calcetines online hasta que la marca fue suficientemente conocida y las ventas aumentaron lo suficiente para ofrecer garantías a tiendas físicas multimarca, con las que empezaron a crear acuerdos para vender sus calcetines, llegando a vender actualmente en más de 100 tiendas situadas en 19 países de Europa, en Argentina, Chile, Japón y Australia.

A finales de 2016 abrieron su “cuartel general” en el centro de Barcelona, donde está su oficina y realizan toda la parte de diseño y control de pedidos.

### DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

American Socks es una sociedad dirigida por sus dos socios, los hermanos Burek. Trabajan con ellos 5 personas más de forma continuada, en fábrica y empaquetado, gestión de envíos, gestión de página web y redes sociales, y publicidad, aunque ninguno de ellos tiene asignado un puesto de trabajo específico. Los propios hermanos son dos trabajadores más.

La mayoría de ventas las realizan por internet. Reciben los pedidos y organizan la producción en base a éstos. Cuando los calcetines han sido tejidos en las máquinas, se añaden a las

máquinas de tintado, se dejan secar, se les hacen las pertinentes pruebas de resistencia y se empaquetan. Por último se envían a la dirección del cliente. También venden en gran cantidad de pequeñas tiendas por todo el mundo, a través de distribuidores de ropa skate y urban. Tienen acuerdos con más de 100 tiendas de 19 países europeos, y también en Chile, Argentina, Australia y Japón.

## MISIÓN Y VISIÓN DE AMERICAN SOCKS

No tienen definidos una misión y una visión como tal de forma explícita. Pero podemos decir que su **misión** es traer de vuelta el estilo de la cultura urban y alternativa de los años 70 a nuestros pies, y su **visión**, ser diferentes, soñadores y emprendedores, con la música y el deporte como forma de vida.

## ESTRATEGIAS SEGUIDAS HASTA LA FECHA

**Abril de 2013:** Fundación de American Socks. Crean su página web y sus perfiles en redes sociales y empiezan a vender calcetines online entre conocidos y amigos. Los calcetines al principio se compran a una empresa china, que los confecciona. Al principio solo tienen 2 modelos de calcetines (estrategia de supervivencia).

**A lo largo de 2013 y en los siguientes años** empiezan a presentarse y conocer a deportistas y artistas locales relacionados con el mundo del skate y la cultura urbana y alternativa. Crean lazos con ellos para que les sirvan de modelos de sus calcetines y así promocionarse de manera casi gratuita (estrategia de reorientación). Empiezan a diseñar y fabricar más modelos diferentes de calcetines. Acuden a conciertos de grupos nacionales e internacionales relacionados con la cultura urbana, donde entregan folletos y pegatinas de la marca (estrategia de reorientación).

**2014:** compran un local en Barcelona y la maquinaria necesaria para fabricar ellos mismos los calcetines, pasando así a la fabricación local, para darle valor añadido al producto (estrategia ofensiva).

**Principios de 2015:** la marca ya ha acumulado suficiente renombre y los artistas y deportistas que colaboran promocionando sus productos ya no son solamente locales, si no por gran parte de España y algunos de otros países como Inglaterra, Estados Unidos o Italia.

**Mediados de 2015:** empiezan a acudir a ferias nacionales e internacionales de cultura urbana y alternativa, donde montan su stand y muestran y venden los diferentes modelos de calcetines.

También montan stands en festivales de música como el Resurrection Fest en Galicia o el Download en Madrid, donde la gran mayoría de gente que allí acude está relacionada con la cultura urbana (estrategia ofensiva).

**Principios de 2016:** abren su primera oficina, su “cuartel general”, en el centro de Barcelona, desde donde realizan el diseño de los productos y controlan los pedidos, la parte económica y la publicidad en internet (estrategia de reorientación). A estas alturas ya distribuyen más de 10 modelos diferentes de calcetines en más de 100 tiendas multimarca por toda Europa, en Argentina, Chile, Japón y Australia. Cuentan con “embajadores” de la marca por todo el mundo, reconocidos internacionalmente, tales como Travis Barker, batería del grupo norteamericano Blink-182, la banda de punk-rock Zebrahead o el DJ Plan B, entre muchos otros artistas, deportistas, modelos, fotógrafos, diseñadores, etc. Ya acuden a ferias de cultura urbana internacionales y a festivales de música en Alemania, Francia, Italia, Bélgica, Holanda...

## DIAGNÓSTICO

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se pretende realizar un análisis externo de la empresa American Socks. Se analizará tanto el macroentorno como el microentorno, teniendo en cuenta su misión y su visión, para posteriormente integrarse en una planificación estratégica de la empresa.

Realizaremos, en primer lugar, un análisis del macroentorno, utilizando para ello un análisis PEST y el perfil estratégico del entorno. A continuación, para el análisis del microentorno, realizaremos un análisis del sector y el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Por último, se analizarán los competidores y el mercado. Obtendremos con todo ello los factores del entorno que puedan influir en la empresa como oportunidades o amenazas, pudiendo ser relevantes en la definición de la estrategia.

### ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Analizaremos primero el entorno general de la empresa, basándonos en un análisis PEST y el perfil estratégico del entorno, extrayendo así información que nos permita identificar variables que puedan tener un impacto significativo en la estrategia de American Socks, ya sea positivo o negativo, y evaluar este impacto para extraer amenazas y oportunidades.

## Análisis Pest

Con el análisis PEST estudiaremos los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos de la sociedad que puedan afectar a American Socks, identificando variables que afecten a la empresa o puedan hacerlo en el futuro.

- **Factores político-legales:**

- American Socks tiene acuerdos con tiendas de varios países por todo el mundo para vender sus calcetines. Previamente a esos acuerdos deberán estudiar si cumplen con las normativas legales de cada país para poder comercializar sus calcetines.
- El hecho de ser una marca catalana podría perjudicarle con el actual desafío independentista y el boicot que realizan parte de los consumidores españoles hacia los productos catalanes. Aunque la mayoría de personas que siguen un estilo de vida alternativo o de tribu urbana no suelen apoyar esos tipos de boicot e incluso muchos abogan por el derecho a decidir. No afectaría tanto como a priori se puede pensar.
- España cuenta con varios programas, ayudas económicas y ventajas fiscales a emprendedores y a PYMES, a los que American Socks se puede acoger.
- Se trata además de un país perteneciente a la UE, con todo lo que ello conlleva a nivel de comercio, exportación/importación sin barreras entre países miembros y beneficios con países no miembros. En caso de una hipotética independencia de Cataluña, probablemente la mayoría de estos beneficios desaparecerían.
- El sistema político es una monarquía parlamentaria en régimen de democracia y el sistema de partidos venía siendo bipartidista hasta hace unos pocos años, pero ahora hay cuatro partidos mayoritarios que se disputan el poder en el estado y en sus distintas regiones. Esto puede traer algunas tensiones políticas y dificultad para tomar medidas por la falta de acuerdo y de apoyos parlamentarios, pero también favorece que un partido no pueda hacer y deshacer a sus anchas. Esto en principio no tendría por qué tener efectos importantes sobre la empresa, pero debería vigilarse de lejos.
- Actualmente se encuentra en el poder el Partido Popular, partido conservador y centralista (apoyado en el Parlamento por Ciudadanos, también conservador) que con las políticas que está llevando a cabo genera tensiones en regiones con culturas minorizadas dentro del estado español. Además, choca de pleno con las ideologías nacionalistas de Cataluña (y de otras regiones en menor medida). Esto puede generar tensiones en las calles de Barcelona e incluso actos violentos y de represalias entre bandos.
- El sistema impositivo a las sociedades incentiva la inversión en I+D.

- **Factores económicos:**

- En plena recuperación de la crisis económica de 2008, el poder adquisitivo medio de las familias españolas se ha visto reducido considerablemente. En

algunos países de Europa, la situación es parecida, si bien raramente será más grave que en España.

- La pertenencia de España a la UE, cómo se ha comentado anteriormente, asegura cierta estabilidad y seguridad económica, aunque como ya se ha comprobado, no es un garante total.
- La gran mayoría de la energía utilizada en España proviene del carbón y del petróleo, en su mayor parte importada de Francia, Rusia, Túnez, etc. Aunque en menor medida, también tiene gran peso la energía hidráulica. Las energías renovables eólica y solar tienen gran potencial de desarrollo, pero por intereses económicos establecidos por la oligarquía de las empresas energéticas españolas con el apoyo de los gobiernos, no se están desarrollando, si no que se desincentivan de forma indirecta.
- La inmensa mayoría de las empresas españolas son PYMES, muchas de ellas ancladas todavía en sistemas de dirección, gestión y comunicación con el cliente desfasados.
- Los sectores económicos españoles más importantes son la banca, la construcción y la energía. Podemos citar en una segunda posición las telecomunicaciones.

- **Factores sociales:**

- Como hemos dicho antes, en este apartado también se podría incluir el auge del independentismo entre gran parte de la sociedad catalana, que puede traer gran variedad de consecuencias, incluso algunas no esperadas en un principio, como boicots por una u otra parte, bajada de ingresos o incluso pérdidas, cambios de legalidad relativos a nuestra empresa, o simplemente la creación de una mala imagen sobre la empresa entre un colectivo, cosa que puede crear muchas críticas negativas y pérdida de clientes, y consecuentemente de ventas.
- La población europea y también específicamente la española está envejecida. Aunque las tasas de mortalidad están entre las más bajas del mundo, la natalidad es aún más baja. Se conserva el crecimiento positivo de la población en muchos países (entre ellos España) gracias a la inmigración.
- Este tipo de prenda está de moda entre parte de la población joven. Raramente entrará dentro de los gustos de alguien mayor de 30-35 años.



- **Factores tecnológicos:**

- España no es un país con un sector tecnológico especialmente desarrollado, pero sí que existe una gran fuerza innovadora en gran diversidad de campos, especialmente en la medicina y la salud. En otros países de Europa existen grandes diferencias al respecto. Países como Alemania, Holanda o Bélgica tienen un sector tecnológico muy potente. En cambio la mayoría de los países del sur, como España, Francia, Italia o Grecia, tienen una industria bastante pobre en general.
- La inversión en sistemas de información modernos es uno de los temas pendientes del empresariado español. Solo está presente en las grandes empresas y en algunas de las medianas, pero todavía abunda la mentalidad empresarial autárquica y enfocada en la producción y ventas en vez de enfocada a clientes. Hay que tener en cuenta que la gran mayoría de empresas en España son PYMES. A nivel europeo ocurre lo mismo que con el nivel de industrialización: la mayoría de países del norte están al día con la modernización de sistemas de información, y la mayoría de los del sur van con retraso.

<b>TABLA RESUMEN PEST</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Factores Político-legales</b>	-Independentismo catalán (empresa catalana). -Adaptación de los productos a la legalidad de cada país.	-I.S. relativamente bajo. -Pertenencia de España a la UE. -Ayudas y programas en beneficio de PYMES y de emprendedores. -Políticas incentivadoras del I+D.
<b>Factores Económicos</b>	-Bajo poder adquisitivo de la población en general en España y otros países europeos. -Energía en España cara.	-Mayoría del empresariado español son PYMES, muchas ancladas en sistemas desfasados. -Pertenencia de España a la UE.
<b>Factores Sociales</b>	-Independentismo catalán (empresa catalana). -Población española y europea envejecida. -Prenda de moda entre población joven.	
<b>Factores Tecnológicos</b>	-Poca inversión en sistemas de información en las empresas españolas (en cuanto a empresas asociadas).	-Sector tecnológico e innovativo español poco desarrollado (en cuánto a competidores). -Poca inversión en sistemas de información en las empresas españolas (en cuánto a competidores).

## Perfil estratégico del macroentorno

		MN	N	I	P	MP
<b>FACTORES POLÍTICO-LEGALES</b>	Independientismo catalán	X				
	Adaptación a la legalidad de cada país		X			
	Impuesto de Sociedades España				X	
	Pertenencia de España a la U.E.					X
	Ayudas a PYMES y emprendedores España					X
	Políticas incentivadoras de I+D España				X	
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	Bajo poder adq. población en algunos países			X		
	Energía cara en España		X			
	PYMES con sist. desfasados (algunos países)			X		
	Pertenencia a la U.E.					X
<b>FACTORES SOCIALES</b>	Independientismo catalán	X				
	Población española y europea envejecida		X			
	Prenda de moda entre población joven	X				
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	Innovación poco desarrollada		X			
	Poca inversión en sistemas de información		X		X	

En general, hay más amenazas que oportunidades. Los aspectos que más oportunidades presentan son los factores político-legales, mientras que los que más amenazas presentan son los factores sociales y tecnológicos. Observamos una peculiaridad en relación a los factores tecnológicos, y es que uno de los factores puede suponer igualmente una amenaza y una oportunidad para la empresa, dependiendo del punto de vista que tomemos.

## Amenazas y oportunidades del macroentorno

Después de realizar el análisis PEST y el perfil estratégico del macroentorno, podemos concluir que los factores que constituyen una **amenaza** importante para la empresa American Socks son:

- El independentismo catalán.
- El hecho de que los calcetines del estilo años 70 estén de moda solamente entre parte de la población joven.
- La población tanto en España como en la mayoría de países desarrollados está envejecida.

Y los que constituyen **oportunidades** son:

- La pertenencia de España a la UE.
- Las ayudas económicas y fiscales a PYMES y a emprendedores.

## ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Ahora analizaremos el microentorno, el entorno más inmediato de American Socks, para completar el análisis del entorno general, buscando oportunidades entre los factores que reduzcan la competencia y amenazas en aquellos que la aumenten.

Para éste análisis se suele realizar una segmentación estratégica, pero puesto que no hay ninguna empresa que pueda considerarse que sigue estrategias similares a American Socks o se enfoca al mismo nicho de mercado que ellos, no tiene sentido la realización de la segmentación estratégica en este caso. Por otra parte, sí realizaremos el análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter, para conocer así el atractivo del sector o segmento de mercado.

### Modelo de las 5 fuerzas de Porter

American Socks se dirige a un público muy específico: personas que lleven un estilo de vida alternativo, *urban* o skaters. Este nicho de mercado es objetivo de otras muchas marcas de ropa y accesorios, pero muy pocas empresas enfocadas en él venden calcetines, y las que lo hacen, lo hacen de forma muy minorizada, tienen muy pocos modelos y se centran más en otras prendas de ropa o en calzado o accesorios. Por esta razón no tiene sentido realizar una segmentación estratégica y pasamos directamente al análisis del atractivo del sector mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Tendremos en cuenta los siguientes aspectos: competidores en el sector, proveedores, clientes, competidores potenciales y productos sustitutivos, de los cuales extraeremos también oportunidades y amenazas.

- **Competidores en el sector:** la intensidad competitiva del sector es moderada-baja. American Socks se encuentra prácticamente sola en su modelo de negocio, ya que es la única empresa que vende exclusivamente calcetines del estilo de los años 70. No obstante, aunque pocas empresas venden calcetines de un estilo parecido, las hay, como la norteamericana Famous Stars and Straps, Globe, Fox Racing, LRG o Crude.
  - Ritmo de crecimiento del sector: bajo. Hay pocas marcas de ropa de este estilo y pocas tiendas que comercialicen esas marcas. Y en lugar de abrirse más tiendas, poco a poco algunas de ellas desaparecen con el tiempo.
  - Barreras de salida: no hay grandes dificultades para salir del negocio, ya que la inversión necesaria no es muy elevada, aunque sí lo es el coste en tiempo de promoción para llegar a ser una marca conocida.

- **Proveedores:**

- Grado de concentración: moderado-alto. Existen muchos proveedores de algodón y tintes en todo el mundo. En este caso específico, American Socks fabrica con materiales exclusivamente respetuosos con el medio ambiente, lo cual reduce la cantidad de proveedores, pero aun así siguen habiendo bastantes.
- Integración vertical hacia adelante: es probable, pues aunque el negocio de la recolección de algodón es muy diferente al de venta al público, no les sería muy costoso empezar a tejer sus propios calcetines para luego venderlos.

- **Clientes:**

- Grado de concentración: muy elevado. El cliente es en su mayoría una persona como usuario final del producto, aunque también se encuentran entre los clientes pequeñas cadenas o tiendas de ropa. La cantidad de clientes es moderadamente alta debido a su gran diferenciación dentro de la moda textil y la poca oferta existente de este tipo de producto.
- Diferenciación de producto: muy alta. Hay muy poca oferta de calcetines de estilo años 70 y la demanda cada vez sube más, ya que se están poniendo de moda. Además, en el caso de American Socks, tienen el valor añadido de estar diseñados y fabricados íntegramente en Barcelona y de ser respetuosos con el medio ambiente en su fabricación.
- Integración vertical hacia atrás: altamente improbable, casi imposible, porque los clientes son en su inmensa mayoría consumidores finales o pequeñas tiendas, a los cuales no les interesa económicamente meterse en el sector de la manufactura textil.

- **Competidores potenciales:**

- Atractivo del sector: creo que es muy grande, ya que la demanda no para de crecer y la oferta es bastante escasa. Muy pocas empresas fabrican productos de este tipo.
- Barreras de entrada: la entrada al mercado de la confección y venta de calcetines no presenta barreras significativas, pues la inversión necesaria no es muy grande.
- Represalias del sector: sería extraño que existieran represalias, ya que son muy pocas a nivel mundial las empresas que fabrican calcetines de este estilo y no son tan grandes ni poderosas económicamente como para poder tomar acciones contra otras empresas.

- **Productos sustitutivos:**

- Cumplimentación de necesidades: podríamos considerar productos sustitutivos los calcetines normales tradicionales.
- Precios: los precios de American Socks son significativamente más baratos que los de sus competidores. (Ej.: American Socks: 8,50€, Globe: 10€, Fox Racing: 17,50€).
- Obsolescencia: las prendas de vestir no se quedan obsoletas, pero con el paso del tiempo, su uso y desgaste acaban rompiéndolos o estropeándolos estéticamente, por lo que hay que comprar unos nuevos.
- Coste de cambio: no sería alto, ya que se trata de un negocio que requiere poca inversión y se basa en buenos contactos para crear una buena red de distribución.

Cuadro resumen del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
COMPETIDORES EN EL SECTOR	-Barreras de salida bajas.	-Ritmo de crecimiento del sector bajo. -Barreras de salida bajas.
PROVEEDORES	-Integr. vertical hacia adelante probable, poca inversión.	-Grado de concentración moderado-alto.
CLIENTES	-Integración vertical hacia detrás muy improbable.	-Grado de concentración muy elevado. -Diferenciación de producto muy alta. Valor añadido de fabricación en Barcelona y de respetar el medio ambiente.
COMPETIDORES POTENCIALES	-Barreras de entrada bajas.	-Gran atractivo del sector por la gran demanda y la escasa oferta. -Represalias del sector inexistentes.
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	-Producto sustitutivo: calcetines normales tradicionales. -No se quedan obsoletos pero con el tiempo se rompen y desgastan y hay que comprar unos nuevos.	-Precios más baratos. -Coste de cambio bajo, requiere de poca inversión.

## Perfil estratégico del microentorno

		MN	N	I	P	MP
<b>COMPETIDORES EN EL SECTOR</b>	Bajo ritmo de crecimiento del sector.					X
	Barreras de salida bajas.			X		
<b>PROVEEDORES</b>	Grado de concentración de proveedores moderado-alto.					X
	Grado de integración vertical hacia adelante probable.		X			
<b>CLIENTES</b>	Grado de concentración muy elevado.				X	
	Alta diferenciación del producto.					X
	Integración vertical hacia detrás altamente improbable.					X
<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>	Atractivo del sector alto.		X			
	Barreras de entrada bajas.		X			
	Sin probabilidad de represalias en el sector.					X
<b>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</b>	Producto sustitutivo: calcetines normales tradicionales.		X			
	Líderes en precios bajos.					X
	No obsolescencia. Producto rotatorio a largo plazo.			X		
	Coste de cambio bajo.				X	

## Amenazas y oportunidades microentorno

Tras realizar el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter y el perfil estratégico del microentorno, podemos observar que destacan más oportunidades que amenazas.

Oportunidades:

- Bajo ritmo de crecimiento del sector.
- Grado de concentración de proveedores medio-alto.
- Alta diferenciación del producto.
- Integraciones verticales hacia detrás: altamente imposible.
- Sin probabilidad de represalias en el sector.
- Liderazgo en precios bajos.
- Coste de cambio bajo.

Amenazas:

- Grado de integración vertical hacia adelante probable.
- Atractivo del sector alto.
- Barreras de entrada bajas.
- Producto sustitutivo: calcetines normales tradicionales.

## CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL ENTORNO

Habiendo analizado tanto el macroentorno como el microentorno y extrayendo amenazas y oportunidades de los factores que afectan a American Socks en ambos sentidos, podemos ahora destacar tanto las oportunidades como las amenazas que parecen tener mayor relevancia para la empresa, para así tenerlas en cuenta posteriormente cuando tengamos que hacer un análisis DAFO.

Se trata de las oportunidades y amenazas aparecidas en el punto anterior.

Habrà por tanto que intentar potenciar estas oportunidades al máximo posible y estar pendiente de las amenazas nombradas por si complican la situación de la empresa en algún aspecto. Todo esto manteniendo un control de todos los factores nombrados, tanto del macroentorno como del microentorno, y manteniendo actualizado este análisis.

## ANÁLISIS INTERNO

A continuación vamos a realizar el análisis interno de la empresa American Socks, identificando los recursos y capacidades de la empresa con un análisis funcional, evaluándolos mediante el perfil estratégico y obteniendo la matriz de fortalezas y debilidades.

## PRINCIPALES RECURSOS. INVENTARIO DE RECURSOS

La empresa American Socks dispone de los siguientes recursos:

- **Algodón** como materia prima para fabricar los calcetines.
- **Tintes** varios para dar color a los calcetines según los diseños.
- **Cajas y artículos de embalaje** para empaquetar los artículos vendidos.
- **Estantes** para las zonas de almacén de su tienda.
- **Máquinas** de tejer, secar y comprobar resistencia de calcetines.
- **Ordenadores** para el trabajo de oficina y de diseño y publicidad.
- **Escritorios** para poder usar los ordenadores.
- **Trabajadores** de la fábrica, de la oficina, etc.
- **Local comercial.**
- **Dinero líquido** para usar como cambio de caja y para pequeñas urgencias del día a día.
- **Dinero “no líquido”** para realizar pagos a proveedores o acreedores cuando se requiera.

## PRINCIPALES CAPACIDADES. ANÁLISIS FUNCIONAL

En este apartado realizaremos el análisis funcional de la empresa, comentando las capacidades clave de cada departamento de la empresa e identificando cuáles de ellos suponen fortalezas y cuales suponen debilidades para esta.

Pero primero identificaremos algunas características básicas de American Socks, que delimitarán la identidad de la empresa. Se trata de una empresa joven, de tamaño pequeño (una PYME de menos de 10 trabajadores) y carácter internacional, dedicada a la venta de calcetines de estilo alternativo de los años 70. Es de propiedad privada, repartida entre dos hermanos.

### Área comercial/Marketing

#### **DEBILIDADES:**

- Se trata de un producto enfocado a gente con un estilo de vida alternativo, por lo que casi siempre serán jóvenes. La población está envejecida.
- Al ser una empresa pequeña no tiene capacidad económica suficiente para realizar grandes gastos en campañas de publicidad como en TV, radio, prensa, etc.

#### **FORTALEZAS:**

- Su nicho de mercado es relativamente grande, debido a ser la única empresa especializada en calcetines de este tipo.
- Su estrategia de promocionarse mediante celebridades del mundo de la música y del deporte urbano les permite hacer publicidad casi sin coste y llegar a mucha gente.
- El hecho de diseñar y fabricar los calcetines en Barcelona proporciona un valor añadido que llama la atención de más clientes, al igual que la utilización de productos respetuosos con el medio ambiente en su fabricación.
- Su elección de vender los calcetines directamente al cliente vía online o bien en tiendas distribuidoras multimarca por todo el mundo es barata y efectiva.
- Realizar conciertos acústicos en sus oficinas y partidas de videojuegos o concursos, le da valor añadido a la marca.
- Destaca su alto nivel de ventas online.
- La imagen de la empresa vende sofisticación, un punto de irreverencia y juventud.



## Área de producción

### **DEBILIDADES:**

- Puede que producir los calcetines en España sea más caro que producirlos por ejemplo en China.

### **FORTALEZAS:**

- Se produce de forma estandarizada, aumentando su productividad y reduciendo así costes de producción.
- En su producción se utilizan solamente materiales que protejan el medio ambiente (valor añadido).
- Se diseña y produce íntegramente en Barcelona, convirtiéndolo en negocio local (valor añadido).
- Produce los modelos de calcetines sobre pedidos, para ahorrar costes.

## Área financiera

### **DEBILIDADES:**

- Al ser una empresa pequeña no tiene capacidad económica suficiente para realizar grandes gastos en campañas de publicidad como en TV, radio, prensa, etc.
- Al ser una empresa pequeña no tiene capacidad económica para realizar grandes inversiones o endeudarse con grandes cantidades.

### **FORTALEZAS:**

- Al no tener tiendas propias se ahorran muchísimos costes de mantenimiento.
- Vender directamente al cliente online en la mayoría de ocasiones les ahorra muchos costes de desplazamiento y sobrecostes de intermediarios para el cliente final.

(Al ser una empresa tan pequeña no están publicados sus datos financieros y fiscales)

## Área de dirección y organización

### DEBILIDADES:

- Al ser una empresa pequeña y muy joven, al igual que sus dueños, surgen infinidad de problemas e imprevistos a nivel operativo y funcional.
- Es probable que existan diferencias entre varios de los países en los que están presentes, debido a sus diferencias sociales. Esto puede afectar a varias áreas de la empresa y deben estar preparados y anticiparse a posibles problemas que ello pueda acarrear.

### FORTALEZAS:

- Estrategia de diferenciación combinada con liderazgo en costes.
- Se delegan responsabilidades y se varía en los puestos de trabajo, para compartir las cargas de trabajo al tiempo que se motiva a toda la plantilla.
- El estilo de dirección fomenta el compañerismo y la creatividad, mejorando el compromiso con la empresa a todos los niveles.
- Se desarrolla y cultiva una identidad de empresa sólida y con valores, principios y reglas informales, creando entre los trabajadores un sentimiento de pertenencia y compañerismo, aportando seguridad, fuerza, eficiencia y éxito.
- Se hace lo posible por que todos entiendan al detalle el funcionamiento del negocio.

## Área de recursos humanos

### DEBILIDADES:

- En una empresa tan pequeña, muchos de los problemas son difíciles de detectar y solucionar.
- La amistad y confianza entre los trabajadores puede hacer que se relajen en el desempeño de sus funciones o que se tomen demasiadas confianzas y surjan roces entre ellos.

### FORTALEZAS:

- Al mismo tiempo, el hecho de que los trabajadores sean un grupo de amigos crea lazos más fuertes entre ellos y trabajan más motivados y creando mejores sinergias.
- Continuamente están buscando nuevos colaboradores que promocionen su marca para llegar a más gente.

- Identidad de empresa sólida, con valores, principios y reglas informales que crean un sentimiento de pertenencia y compañerismo.
- Hay igualdad entre responsables y trabajadores, rompiendo barreras visibles e invisibles, ya que los dueños del negocio se comportan como dos trabajadores más. Se intentan eliminar los símbolos de estatus y crear confianza.
- Se intenta que todos entiendan al detalle el funcionamiento del negocio.

TABLA  
RESUMEN

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ÁREA COMERCIAL</b> - <b>MARKETING</b>	-Cuota de mercado relativamente grande. -Publicidad efectiva sin coste con gente influyente que promociona la marca. -La fabricación en Barcelona y con productos que protegen el medio ambiente crea valor añadido. -Vender online o mediante tiendas con acuerdos es barato y efectivo. -Conciertos, concursos y videojuegos en las oficinas que añaden valor a la marca.	-Producto enfocado a jóvenes en países envejecidos. -Empresa pequeña sin capacidad para grandes campañas publicitarias.
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>	-Se produce sobre pedidos para ahorrar costes. -Producir en Barcelona y con materiales ecológicos añade valor a la marca.	-Producir en España es más caro que en otros países del este.
<b>ÁREA FINANCIERA</b>		-Al ser una empresa pequeña no puede acceder a grandes gastos o inversiones.
<b>ÁREA DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	-Al no tener tiendas propias se ahorran muchos costes de mantenimiento. -Vender tanto online produce ahorro en desplazamientos y en sobrecostes por intermediarios.	
<b>ÁREA DE RR.HH.</b>	-Identidad de empresa sólida y con valores. -Se fomenta el compañerismo, la creatividad y el compromiso con la empresa. -Estrategia de diferenciación mezclada con liderazgo en costes.	-La amistad y confianza entre los trabajadores puede ser contraproducente.

## EVALUACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES. PERFIL ESTRATÉGICO

Al ser American Socks una empresa pequeña y joven y al ser el producto que venden tan poco común, no existen webs o plataformas donde poder obtener los datos necesarios de una empresa competidora o de la propia empresa tiempo atrás. Por eso podemos realizar el perfil estratégico de American Socks, pero no tenemos nada con qué compararlo.

		MN	N	I	P	MP
<b>ÁREA COMERCIAL - MARKETING</b>	-Cuota de mercado relativamente grande.					X
	-Publicidad efectiva sin coste con gente influyente que promociona la marca.					X
	-La fabricación en Barcelona y con productos que protegen el medio ambiente crea valor añadido.				X	
	-Vender online o mediante tiendas con acuerdos es barato y efectivo.					X
	-Conciertos, concursos y videojuegos en las oficinas que añaden valor a la marca.				X	
	-Producto enfocado a jóvenes en países envejecidos.		X			
	-Empresa pequeña sin capacidad para grandes campañas publicitarias.		X			
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>	-Se produce sobre pedidos para ahorrar costes.					X
	-Producir en Barcelona y con materiales ecológicos añade valor a la marca.				X	
	-Producir en España es más caro que en otros países del este.		X			
<b>ÁREA FINANCIERA</b>	-Al ser una empresa pequeña no puede acceder a grandes gastos o inversiones.		X			
<b>ÁREA DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	-Al no tener tiendas propias se ahorran muchos costes de mantenimiento.					X
	-Vender tanto online produce ahorro en desplazamientos y en sobrecostes por intermediarios.				X	
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	-Identidad de empresa sólida y con valores.				X	
	-Se fomenta el compañerismo, la creatividad y el compromiso con la empresa.				X	
	-Estrategia de diferenciación mezclada con liderazgo en costes.					X
	-La amistad y confianza entre los trabajadores puede ser contraproducente.		X			

Si observamos la línea trazada a través del perfil estratégico de American Socks, vemos como tiene más fortalezas que debilidades. Destacan como debilidades el hecho de vender un producto enfocado a jóvenes en países envejecidos y la dificultad para hacer frente a grandes gastos o inversiones debido al tamaño de la empresa y su volumen de negocio. En cuanto a fortalezas, destacan la gran cuota de mercado, la efectividad de la promoción mediante gente influyente, la producción sobre pedidos para ahorrar costes y el ahorro de costes que supone no tener tiendas propias.

## MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Con todos los factores analizados hasta este momento, resumimos las fortalezas y debilidades más relevantes de American Socks en la siguiente tabla:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producto enfocado a jóvenes en países envejecidos.</li> <li>-Empresa pequeña sin capacidad para grandes campañas publicitarias.</li> <li>-Producir en España es más caro que en otros países del este.</li> <li>-Al ser una empresa pequeña no puede acceder a grandes gastos o inversiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuota de mercado relativamente grande.</li> <li>-Publicidad efectiva sin coste con gente influyente que promociona la marca.</li> <li>-Vender online o mediante tiendas con acuerdos es barato y efectivo.</li> <li>-Se produce sobre pedidos para ahorrar costes.</li> <li>-Al no tener tiendas propias se ahorran muchos costes de mantenimiento.</li> <li>-Estrategia de diferenciación mezclada con liderazgo en costes.</li> </ul>

## CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO

Hemos podido comprobar que la empresa American Socks tiene más fortalezas que debilidades. Deberían preocuparse en mantener las fortalezas ya que las debilidades que aquí se presentan, a priori, escapan de su poder de actuación y no pueden modificarlos. Lo único que tienen que hacer es mantener sus fortalezas, que han sabido explotar muy bien hasta ahora.

# FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación se expone la matriz DAFO, donde se aúnan las debilidades y fortalezas extraídas del análisis interno y las amenazas y oportunidades del análisis del entorno.

## MATRIZ DAFO

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Integración vertical hacia adelante probable.</li><li>- Atractivo del sector alto.</li><li>- Barreras de entrada bajas.</li><li>- Producto sustitutivo: calcetines normales tradicionales.</li><li>- El independentismo catalán.</li><li>- El hecho que los calcetines del estilo años 70 estén de moda solamente entre parte de la población joven.</li><li>- La población tanto en España como en la mayoría de países desarrollados está envejecida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bajo ritmo de crecimiento del sector.</li><li>- Grado de concentración de proveedores medio-alto.</li><li>- Alta diferenciación del producto.</li><li>- Integraciones verticales hacia detrás: altamente improbable.</li><li>- Sin probabilidad de represalias en el sector.</li><li>- Liderazgo en precios bajos.</li><li>- Coste de cambio bajo.</li><li>- La pertenencia de España a la UE.</li><li>- Las ayudas económicas y fiscales a PYMES y a emprendedores.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Producto enfocado a jóvenes en países envejecidos.</li><li>-Empresa pequeña sin capacidad para grandes campañas publicitarias.</li><li>-Producir en España es más caro que en otros países del este.</li><li>-Al ser una empresa pequeña no puede acceder a grandes gastos o inversiones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Cuota de mercado relativamente grande.</li><li>-Publicidad efectiva sin coste con gente influyente que promociona la marca.</li><li>-Vender online o mediante tiendas con acuerdos es barato y efectivo.</li><li>-Se produce sobre pedidos para ahorrar costes.</li><li>-Al no tener tiendas propias se ahorran muchos costes de mantenimiento.</li><li>-Estrategia de diferenciación mezclada con liderazgo en costes.</li></ul>

## FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

American Socks debería aprovechar sus fortalezas para contrarrestar las amenazas o las debilidades, o también utilizar estas fortalezas para aprovechar oportunidades. O bien realizar una combinación de estrategias de distinta índole. Aplicando según qué estrategias, ayudaría a mantener a la empresa como líder del mercado e incluso mejorar su posición en éste. A continuación pasamos a detallar algunas estrategias aplicables.

### ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

En cuanto a estrategias defensivas, utilizando las fortalezas para combatir las amenazas, podemos valernos de que la cuota de mercado que maneja American Socks es relativamente grande junto a la estrategia de liderazgo en costes combinada con diferenciación para afrontar que estemos en mercados de población envejecida.

### ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Se pueden también utilizar ciertas fortalezas para aprovechar oportunidades. En este caso, aprovechar que la cuota de mercado es bastante grande junto a que el ritmo de crecimiento del sector es bajo para aumentar dicha cuota.

## EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS. AJUSTE, ACEPTABILIDAD Y FACTIBILIDAD

### EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Ahora debemos evaluar cuáles son las estrategias que se pueden adoptar, debemos elegir cuál o cuáles adoptamos y ponemos en marcha. Como es casi imposible demostrar a priori si una estrategia tendrá o no éxito, evaluaremos las posibilidades o defectos de cada una de las opciones, mediante el ajuste de estrategias, la aceptabilidad y la factibilidad

## ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

A continuación, proponemos una serie de estrategias a desarrollar para la empresa, basadas en las conclusiones extraídas del análisis DAFO:

**E1:** Aprovechando su enfoque en diferenciación y liderazgo en costes, usar esta ventaja competitiva para aumentar la cuota de mercado (estrategia defensiva).

**E2:** Se puede aprovechar que la cuota de mercado es grande y que hay muy pocos competidores en el mercado para afianzarse en él y aumentar dicha cuota, fidelizando a los clientes (estrategia ofensiva).

## AJUSTE DE LA ESTRATEGIA. FACTORES CLAVE/ESTRATEGIAS

Realizaremos una matriz que nos muestre los factores clave obtenidos en el DAFO (más la misión y la visión) frente a las diferentes estrategias que podemos aplicar, en función del grado en que se ajustan las estrategias a los factores clave. Así, las puntuaciones nos ofrecerán una relación de importancia o prioridad de unas estrategias sobre otras.

		E1	E2	E1	E2
Integración vertical hacia adelante probable.	0,02	0	4	0	0,08
Atractivo del sector alto.	0,03	0	7	0	0,21
Barreras de entrada bajas.	0,007	0	6	0	0,042
Producto sustitutivo: calcetines normales tradicionales.	0,07	4	3	0,28	0,21
El independentismo catalán.	0,05	0	0	0	0
Los calcetines años 70 están de moda entre población joven.	0,04	2	0	0,08	0
La población tanto en la mayoría de países está envejecida.	0,01	0	0	0	0
Bajo ritmo de crecimiento del sector.	0,007	0	8	0	0,056
Grado de concentración de proveedores medio-alto.	0,005	2	3	0,01	0,015
Alta diferenciación del producto.	0,08	9	7	0,72	0,56
Integraciones verticales hacia atrás: altamente improbable.	0,003	0	6	0	0,018
Sin probabilidad de represalias en el sector.	0,004	0	5	0	0,02
Liderazgo en precios bajos.	0,04	8	2	0,32	0,08
Coste de cambio bajo.	0,002	0	6	0	0,012
La pertenencia de España a la UE.	0,03	0	0	0	0
Ayudas económicas y fiscales a PYMES y a emprendedores.	0,08	0	0	0	0
Producto enfocado a jóvenes en países envejecidos.	0,01	0	0	0	0
Empresa pequeña sin capital para grandes campañas public.	0,005	0	0	0	0
Producir en España es más caro que en otros países del este.	0,004	0	0	0	0
Empresa pequeña no puede acceder a grandes gastos o inv.	0,003	0	3	0	0,009
Cuota de mercado relativamente grande.	0,07	6	8	0,42	0,56
Publ. sin coste con gente influyente que promociona la marca.	0,08	0	0	0	0



Vender online o en tiendas con acuerdos es barato y efectivo.	0,06	3	2	0,18	0,12
Se produce sobre pedidos para ahorrar costes.	0,01	0	0	0	0
No tener tiendas propias ahorra muchos costes de mantenim.	0,06	0	0	0	0
Estrategia de diferenciación mezclada con liderazgo en costes.	0,08	10	0	0,8	0
Misión	0,07	1	2	0,07	0,14
Visión	0,07	1	2	0,07	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>74</b>	<b>2,95</b>	<b>2,272</b>

Tras realizar los cálculos en la tabla, el orden de prioridad de las posibles estrategias a aplicar es el siguiente: E1 – E2. Sin embargo las dos obtienen una puntuación muy baja y muy similar. Esto indica que ninguna de las dos estrategias es muy recomendable, aunque si se quisiera aplicar una de las dos, sería más recomendable aplicar la E1.

## ACEPTABILIDAD. MATRIZ DE PODER/INTERÉS

Para poder tener en cuenta qué estrategias son más adecuadas para la empresa y sus grupos de interés y confirmar el orden de preferencia, necesitaremos saber cuáles son los grupos de interés, tanto internos como externos, y cuáles son los objetivos de la empresa. Así podremos saber el interés de cada estrategia para los diferentes grupos de interés, y por tanto, la adecuación de llevar dicha estrategia a la práctica o no.

Vamos a presentar los grupos de interés y los objetivos de la empresa:

### INTERNOS

1. Hermanos socios de American Socks
2. Trabajadores de Ameican Socks

### EXTERNOS

3. Clientes
4. Proveedores
5. Bancos y acreedores
6. Colaboradores en promociones

### OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Reducir costes de producción y de almacenamiento.
- Aumentar las ventas.
- Aumentar los beneficios.
- Expandir su mercado.
- Vender en más países.
- Aumentar la cuota de mercado.
- Mejorar el posicionamiento de la marca.

Ahora, teniendo en cuenta los grupos de interés y los objetivos, representamos la matriz de interés para cada una de las estrategias expuestas anteriormente.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2					6					
3										
4								4		
5										
6			5	3						
7										
8							2			
9										
10										1

En el eje vertical se representa el grado de poder de los grupos de interés del 0 al 10.

En el eje horizontal se representa el grado de interés de los grupos de interés del 0 al 10.

Ambas posibles estrategias son bastante parecidas en lo esencial, por eso con una matriz de poder/interés nos vale para ambas. Esto significa que según el interés de los grupos de poder, las dos tienen la misma preferencia (o no preferencia) de llevarse a cabo.

## FACTIBILIDAD. FUNCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS EN LA PRÁCTICA

Para analizar el funcionamiento de cada estrategia en la práctica, el último paso antes de su aceptación, debemos intentar conocer las posibilidades de su implantación, la disponibilidad de recursos y materiales necesarios para llevarla a cabo y si el horizonte temporal en el que se prevé llevar a cabo es adecuado con los compromisos actuales de la empresa.

Para ello, debemos responder a una pregunta: *¿Puede emprenderse la estrategia analizada con los recursos físicos, humanos y financieros de los que dispone actualmente American Socks?*

No podemos acceder a información detallada sobre los recursos humanos y físicos de la empresa (qué activos posee exactamente y en qué cantidad, o el puesto de trabajo de cada uno de los trabajadores y su desempeño, ya que además varios de ellos no tienen un puesto fijo, van variando), pero sabemos que las estrategias que nos han resultado de los análisis no requieren una inversión más allá de lo que ya vienen haciendo periódicamente. Por tanto, si están interesados en llevar a cabo cualquiera de las dos estrategias, seguramente sí que van a poder llevarla a cabo. Tendrían que asegurarse de que van a cumplir con sus compromisos

temporales vigentes y con el de la nueva estrategia, y comprobar que con el personal actual pueden llevarlo a cabo.

Para poder seguir con el trabajo, vamos a suponer que sí que disponen de personal, recursos y tiempo suficiente para llevar a término la estrategia, y que escogen implantar la estrategia E1.

## PLANES DE ACCIÓN

Objetivo: agrandar nuestra cuota de mercado, ampliar el número de clientes.

ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunir a todos los trabajadores de la oficina y explicarles cuál es el objetivo y como se va a proceder para conseguirlo. Debatir ideas.	20/05/2018	Hermanos propietarios de American Socks	Tiempo: 3 días
2. Estudios de mercado para saber cómo llegar a personas que forman parte de nuestro nicho de mercado pero aun no nos conocen (mediante influencers, presencia en ferias, en festivales...)	15/06/2018	Trabajador asignado específicamente para esta tarea por los propietarios	Tiempo: 15 días Inversión: 400€
3. Una vez se sepa mediante qué vía llegar a esa parte del nicho de mercado, planificar cuándo hacerlo, cómo y quién se encargará.	18/06/2018	Uno de los propietarios (o ambos)	Tiempo: 7 días
4. Puesta en marcha de la estrategia mediante el método que se haya elegido según métodos racionales	25/06/2018	Trabajador asignado para la tarea (en colaboración con influencer si así se decide)	Tiempo: 7 días Inversión: 200€

## PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN



Como la estrategia elegida tiene importancia pero no urgencia, sale en la zona de la tabla "Vigilancia estratégica".

## CONCLUSIONES

Realmente, por falta de datos, no podemos saber si la empresa American Socks estaría en condiciones o realmente interesada en escoger alguna de las estrategias resultantes de los análisis. Ahora bien, en el supuesto que hemos escogido de que quisieran implantar la estrategia 1, se trataría de una estrategia importante y no urgente, por lo cual no habría prisa en realizarla siempre y cuando se llevara cada acción a cabo dentro de los límites marcados. Llevándose a cabo dicha acción, se podría conseguir un aumento de la cuota de mercado, al llegar a más gente interesada en los calcetines, y aumentar así el número de clientes, la cantidad de venta y los ingresos y beneficio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Web corporativa de American Socks: <http://es.americansocks.com>
- CAPÓ VICEDO, JOSEP (2013). *Estrategia y diseño de la organización*. València: Universitat Politècnica de València

