



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA UNA PYME

Alumno: Natalia Noemi Álvarez Galián

Enero, 2016

Título: Análisis y Propuesta de acciones estratégicas para una Pyme.

Palabras clave: dirección estratégica, entorno externo, análisis interno, Teoría de los Recursos y Capacidades, ventaja competitiva, estrategias corporativas.

Resumen:

La dirección estratégica puede verse como una herramienta de management que ayuda a las empresas a definir sus objetivos, y a desarrollar los planes para su consecución. El objetivo de este trabajo es presentar un Plan Estratégico para Peñalver y Castro S.L, una Pyme distribuidora de mobiliario de oficina. En la primera sección, se identifican la misión, la visión, y los objetivos de la empresa. En la segunda sección, se analiza el entorno externo mediante el estudio de los factores que afectan a las empresas de cualquier sector, y además, las fuerzas que influyen directamente en las compañías del mismo sector. En la tercera sección, se ofrece un análisis interno empleando la Teoría de los Recursos y Capacidades. Basado en esta teoría, exponemos los recursos que contribuyen a la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva. Finalmente, traemos a escena el análisis externo e interno para proponer las estrategias corporativas que guiarán el futuro de la empresa.

Title: Analysis and Proposal for strategic actions for a SME.

Keywords: Strategic Plan, external situation, internal situation, resource-based view model, competitive advantage, corporative strategies.

Abstract:

Strategic Planning is viewed as a management tool that helps companies defining its objectives, and developing actions to achieve them. The aim of this work is to present a Strategic Plan from Peñalver y Castro S.L, a SME company that supplies office furniture. In the first section, we identify the mission, vision and goals of the company. In the second section, we analyses the external situation by scanning the factors that affect any company in any industry, and also the forces that directly influence companies in the same industry. In the third section, an internal situation analysis is offered by using the

resource-based view model. Based on this model, we exhibit the resources that lead the company gain and sustain competitive advantage. Finally, we bring together both external and internal analysis to propose corporate strategies which will guide the future of the company.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
2.1 Historia.....	7
3. OBJETIVOS Y VALORES.....	8
3.1 Misión.....	9
3.2 Visión.....	9
3.3 Objetivos estratégicos.....	10
3.4 Valores corporativos y responsabilidad social.....	10
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	12
4.1 Análisis del entorno general: PESTEL.....	12
4.2 Análisis del entorno específico.....	16
4.2.1. Delimitación de la industria y definición del campo de actividad.....	16
4.2.2. Análisis del sector: el modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	18
4.2.3. Análisis de los competidores.....	23
5. ANÁLISIS INTERNO.....	26
5.1 Análisis de los recursos.....	27
5.2 Análisis de las capacidades.....	29
5.3 Gestión de los recursos y capacidades.....	31
6. VENTAJA COMPETITIVA.....	33
6.1 Identificación de la ventaja competitiva.....	33
6.2 Fuentes de la ventaja competitiva.....	34
7. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	35
7.1. Planteamiento y justificación de opciones estratégicas.....	36

7.2. Métodos de desarrollo de las opciones estratégicas planteadas.....	37
8. CONCLUSIONES.....	40
9. BIBLIOGRAFÍA.....	42

1. INTRODUCCIÓN.

La dirección estratégica es, sin duda, uno de los temas más presentes en la gestión empresarial. El éxito o fracaso de una empresa depende de una concurrencia de factores, entre los que hay que poner de relieve la viabilidad de la estrategia empresarial. La formulación de estrategias se hace necesaria para poder lidiar con el entorno del siglo XXI cada vez más dinámico, complejo y hostil. Sin embargo, no es suficiente la formulación de la estrategia, a ello ha de seguir la puesta en práctica de la misma, o lo que se denomina implantación.

Con la finalidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la titulación sobre dirección estratégica, me propongo a realizar un plan estratégico, con un horizonte temporal de 3 años, que permita definir una estrategia empresarial que sea adecuada a las circunstancias del entorno y a las posibilidades de cambio estructural, y cultural de la empresa elegida: Peñalver y Castro S.L., empresa localizada en nuestra provincia, Jaén.

Los objetivos perseguidos con el Plan se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Ayudar a la empresa a pensar de forma sistemática, anticipándose a los cambios del entorno.
- Realizar un análisis del entorno general y entorno específico de la empresa, que permitan detectar las oportunidades y las amenazas para la empresa.
- Dotar de una herramienta que identifique los recursos y capacidades valiosos de la empresa, sobre los cuales se sustente la ventaja competitiva.
- Definir una estrategia a nivel corporativo que mejoren el posicionamiento competitivo actual de la empresa.
- Planificar el rumbo de la empresa con una visión de futuro, que permita enfrentarse a la incertidumbre de la gestión de los negocios imperante en el mundo actual.

Pero, ¿Qué es realmente una estrategia? La definición de estrategia empresarial ha sido ofrecida por diversos autores de la literatura de dirección estratégica, entre ellos citamos a K. Andrews (1965) “*La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas*

y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser”.

A esta definición clásica, se han propuesto otras definiciones como la de Chandler (1962), Ansoff (1965), Porter (1982) o Hax y Majluf (1997), estos últimos proponen un enfoque integrador, a partir del cual se considera que la estrategia es la forma de vincular e integrar la empresa con su entorno, en cuyo entorno no sólo hay que considerar otras empresas que compiten con la empresa por los recursos, por los clientes o por la rentabilidad, sino también los múltiples agentes que se relacionan con la empresa y, en ocasiones, condicionan las decisiones de la empresa, los cuales son denominados grupos de interés o stakeholders.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

2.1 HISTORIA.

Peñalver y Castro S.L. tiene su origen en 1995, cuando el actual director general, junto con tres socios, emprendieron una aventura empresarial como distribuidores en el sector del mobiliario de oficina e informática. Las oportunidades que ofrecía el sector del mobiliario de oficina, incentivaron a la ampliación de la gama de productos, de manera que actualmente ofrecen una gama completa para el equipamiento de oficinas, salas de juntas, salas de espera, salones de espera y bibliotecas. Sin embargo, el negocio informático no ofrecía los resultados esperados, por lo que se optó por el abandono del mismo.

En sus inicios, se propusieron abastecer los mercados de Jaén y Málaga, ciudades donde radican las oficinas principales. Su proyección geográfica consiguió ampliarse rápidamente hacia el territorio de Andalucía, y actualmente, realizan proyectos de equipamiento de oficinas en toda España.

A partir del año 2000, comienza la consolidación del Peñalver y Castro como un grupo de empresas. Hoy en día, el grupo está formado por:

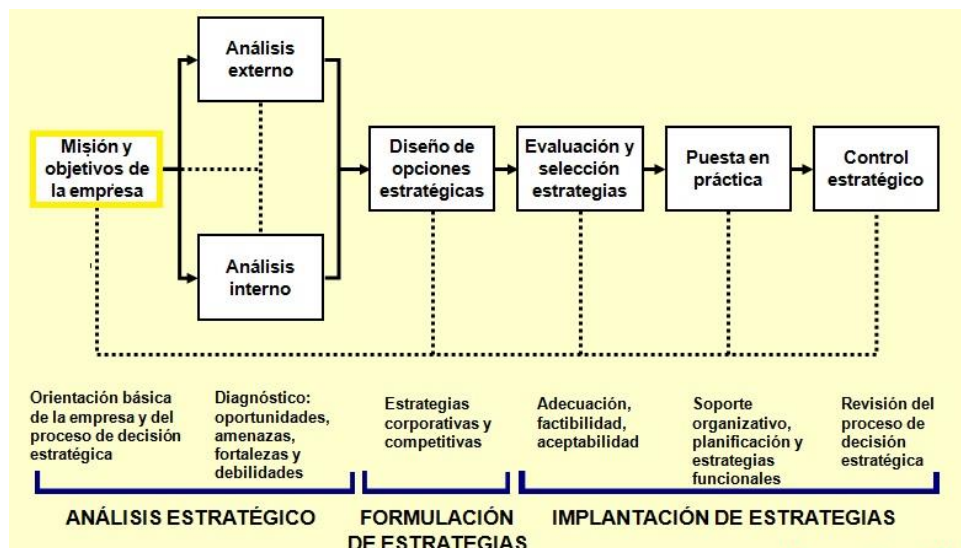
- Oficinet Europa “S.L.” (Málaga)

- Peñalver oficinas “S.L.”(Sevilla)
- Vigune “S.L.” (Bilbao)
- Línea Logística de instalaciones “S. Coop. And” (Jaén).

3. OBJETIVOS Y VALORES.

A modo de introducción, es preciso indicar que la planificación estratégica se divide en tres fases: análisis estratégico; formulación de estrategias e implantación de estrategias. La siguiente figura resume las etapas que hay que estudiar a lo largo del plan estratégico, comenzado con los objetivos y valores de la empresa.

Figura 1: fases de la dirección estratégica. Fuente: Guerras y Navas (2007, pag.50).



Según los autores Kaplan, R. S y Norton, D. P. (2001) la misión, visión, y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que consisten tanto en declaraciones e intenciones generales, como en objetivos cuantificables y específicos.

Figura 2: Adaptación Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001)



En este plan estratégico, es preciso fijar las metas y objetivos de Peñalver y Castro de forma clara y determinada, y así servir de guía para el planteamiento de las decisiones estratégicas.

3.1 MISIÓN.

Con la definición de la misión, estamos recogiendo la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia (Guerras y Navas, 2007, pag.115). Respondemos a la pregunta ¿Por qué existimos?

“Somos una empresa con dedicación a la comercialización y servicio post-venta de mobiliario de oficina, poniendo a disposición nuestra experiencia y saber hacer, orientando todas nuestras decisiones a la mayor calidad y respeto medioambiental”.

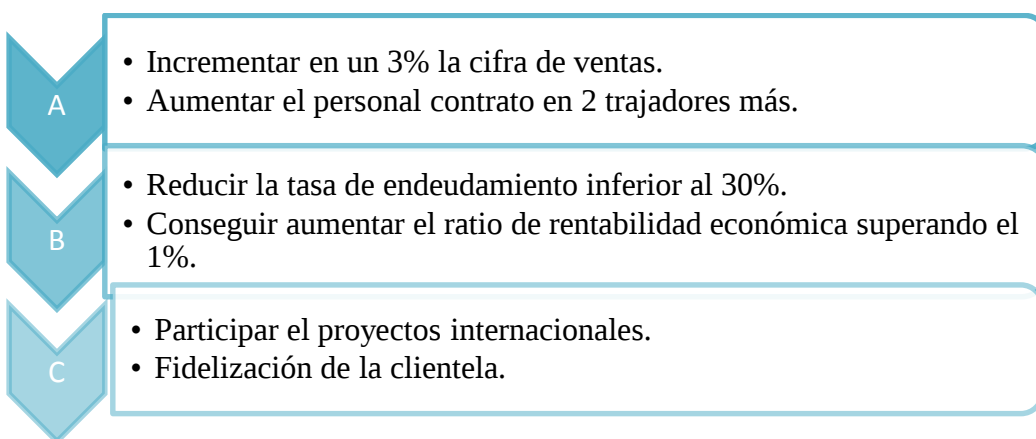
3.2 VISIÓN.

Al definir la visión, buscamos reflejar la percepción actual de lo que será o lo que debería ser la empresa en el futuro, y así fijar la dirección o camino de la empresa. Ha de ser formulado en términos ambiciosos y siempre con vista en el futuro deseado (Guerras y Navas, 2007, pag.117). Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser en el futuro?

“Nos proponemos desarrollar y consolidar una posición relevante en el sector del mobiliario de oficina, con una proyección de crecimiento sostenido. Para lograrlo, centraremos nuestra atención en ofrecer un servicio y asesoramiento

3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Para la consecución de la visión, la empresa debe desglosar sus expectativas de futuro en retos orientados al corto plazo (Guerras y Navas, 2007, pag.120). Así, respondemos a la pregunta ¿Qué debemos hacer para lograr lo que queremos ser?



3.4 VALORES CORPORATIVOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Si buscamos que aspectos diferencian a dos empresas que ofrecen los mismos productos o servicios, probablemente acudiremos en primer lugar al tamaño, a la ubicación, a la estructura de la organización, a los resultados económicos y financieros, entre otros. En cambio, estos elementos externos no son los únicos que hay que tener en cuenta, junto a ellos, cada empresa se desenvuelve en el mercado guiada por unos principios e ideales que definen la forma en que funciona la organización (Gerry Johnson, 2006, pag.208) que se denominan valores corporativos.

Los valores dominantes en la empresa son fruto de años de trabajo, y deben ser conocidos por todos los trabajadores. En Peñalver y Castro, es responsabilidad de todos los integrantes el actuar conforme a unos valores aceptados por todos. Basándome en la

información extraída de una de las entrevistas con el director general, los valores de la organización pueden resumirse en los siguientes:

- **Cercanía en el trato al cliente:** "No queremos vender sólo un mueble, sino dar el mejor asesoramiento a cada cliente en función del tipo de oficina que quiera equipar"
- **Potenciación de la ergonomía:** "Trabajamos con un concepto de espacios libres y ariosos, oficinas y salas abiertas, que permitan la comunicación y la comodidad"
- **Política de calidad y medioambiente:** "Exigimos certificados de calidad y medioambiente a todos los fabricantes. Sólo trabajamos con maderas ecológicas".
- **Desarrollo personal y profesional de los empleados:** "Damos la oportunidad a nuestros trabajadores de recibir una formación continua".

Relacionado con los valores compartidos en la empresa, Peñalver y Castro mantiene una actitud activa ante las demandas del tipo social planteadas por los grupos de interés. En el ámbito de responsabilidad social, hay que destacar su política de calidad y medioambiente. Son conscientes de la importancia que los clientes, y la sociedad en general, otorgan a la calidad y el respeto medioambiental por lo que han trabajado por conseguir certificados que acrediten dicho compromiso, entre los que hay que destacar el certificado ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004. En el mismo plano, hay que poner de relieve la selección exhaustiva de sus proveedores de mobiliario, ya que sólo trabajan con fabricantes del más alto nivel, con un prestigio a nivel nacional e internacional.

En cuanto a su política de recursos humanos, llevan a cabo un programa de formación de los empleados en temas relacionados con técnicas comerciales y de venta. También, buscan las mejores condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, proporcionando a sus empleados cursos y jornadas impartidos por técnicos especializados. Además, la pertenencia a la organización es una clave para el éxito, según su director, de ahí que los empleados actuales tengan un contrato fijo.

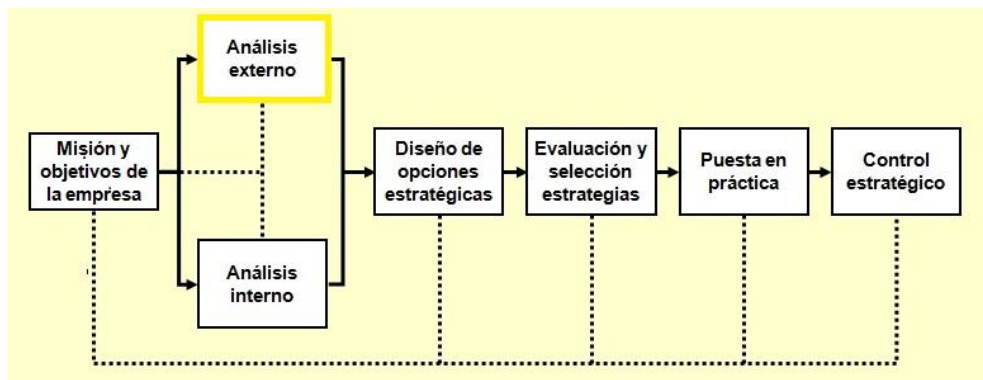
En el campo de acción social, colaboran con la Universidad de Jaén para facilitar la incorporación de los jóvenes al mercado laboral a través de la plataforma Ícaro.

También es de destacar la implicación con los problemas sociales que, desafortunadamente afectan a nuestra sociedad, ello le lleva a invertir fondos en obras sociales.

4. ANÁLISIS EXTERNO.

La siguiente etapa del plan estratégico consiste en pronosticar, explorar y vigilar las variables externas que definen el marco contextual en el que la empresa va a desarrollar su actividad. Autores como Guerras y Nava (2007) distinguen dos niveles en el análisis del entorno: general y específico.

Figura 3: fases de la dirección estratégica. Fuente: Guerras y Navas (2007, pag.50)



4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PESTEL.

La herramienta que vamos a emplear para el análisis del entorno general se denomina **Análisis PESTEL**, que tiene como objetivo manifestar las influencias del entorno general en seis dimensiones (Gerry Johnson, 2006, pag.65). Los datos ofrecidos están vinculados al territorio español.

Dimensión política y legislativa.

Un factor relevante a tener en cuenta en esta dimensión es la dirección adoptada por las reformas laborales. La legislación laboral vigente se muestra proclive a mejorar la productividad de las empresas, a expensas de la limitación de derechos de los trabajadores. El abaratamiento de los costes de los despidos, los incentivos para la

contratación a tiempo parcial, la reducción de control en los procesos de despidos colectivos, son aspectos que muestran la actual situación del mercado laboral español.

En contra, hemos de identificar determinados aspectos de la reforma laboral que benefician al tejido empresarial de Pymes, como son la mayoría de empresas del sector del mobiliario, entre ellos destacar: deducciones y bonificaciones en las cuotas de Seguridad Social en la contratación por medio del contrato indefinido de apoyo a los emprendedores; adaptación de causas del despido objetivo a la situación económica de la empresa; y fomento de los contratos para la formación y el aprendizaje.

Otro aspecto a tener en cuenta está en relación con la política de pagos de las Administraciones locales con proveedores y acreedores. Nos encontramos en un sector en el que las Administraciones públicas se configuran como clientes habituales, y por tanto, de la solvencia de las mismas, dependerá la capacidad de cobro de créditos pendientes por parte de las empresas del sector.

En su vertiente política, hay que señalar la situación actual de éxodo de refugiados sirios hacia países europeos, entre los cuales, España se prepara para acoger a miles de refugiados durante los próximos dos años. Para ello, el Gobierno ha establecido una partida específica en los Presupuestos Generales del Estado, con el fin de hacer frente económicamente a las necesidades derivadas del acogimiento de refugiados, como la adecuación de infraestructuras y habilitación de espacios, que aumentará la demanda de mobiliario y otros servicios prestados por las empresas del sector objeto de análisis.

En el mismo plano, cobra especial interés el debate de la independencia de Cataluña. De llevarse a cabo el proceso independentista, muchas empresas de nuestro sector localizadas en Cataluña sufrirían las consecuencias negativas de dicho proceso, debiendo plantearse el traslado de la actividad a otras localidades del territorio nacional, o fuera del mismo.

Dimensión económica

Siendo el PIB la principal magnitud macroeconómica, mostramos un gráfico sobre la evolución del PIB en los últimos años:

Figura 4: variación interanual del PIB. Fuente: INE. Publicación El País.



Durante el año 2015, la economía española registra la mayor cifra desde 2007 siendo el crecimiento medio del 2,6% anual. Los datos recogidos en las estadísticas del INE muestran como el consumo privado está siendo el motor principal para la recuperación. Concretamente, la cifra de negocios de las empresas de nuestro sector ha experimentado un aumento respecto a las cifras de años anteriores (en el apartado de Análisis de Competidores se ha realizado una búsqueda de datos financieros de empresas del sector que revelan la tendencia alcista del número de ventas).

A ello, habría que añadir la reducción de los tipos de interés en la zona euro, la caída del precio del petróleo, el fomento del crédito a Pymes, etc. La reducción de costes por la bajada del precio del petróleo, y las mayores posibilidades de acceso al crédito, son factores que se benefician las empresas del sector de mobiliario.

Pese a las buenas expectativas que refleja la evolución del PIB, la economía del país aun debe enfrentarse a las elevadas tasas de desempleo, que a fecha de octubre del 2015 se sitúa en un 21,6%, siendo España el segundo país con mayor tasa de desempleo en la OCDE, y las cifras desorbitantes de la deuda pública española, que supone el 97% del PIB, según los datos de octubre del 2015.

Dimensión social.

En lo que se refiere a los factores sociales, es latente el descontento generalizado de la población española frente a los escándalos propiciados por cargos públicos, y

miembros de la Casa Real, por delitos imputados contra la Hacienda Pública, cohecho, malversación de fondos, entre otros. Situación que convive con la reducción del presupuesto destinado a la sanidad y educación, la paralización de construcciones en infraestructuras y carreteras, la destrucción de empleo, la bajada de los salarios, y en consecuencia, la pérdida de poder adquisitivo.

La situación social de nuestro país está viviendo una época de malestar y desconfianza en el Estado del bienestar que se ha visto reflejada en los resultados electorales del pasado 20 de diciembre, con la buena acogida de las fuerzas que se denominan “del cambio”. Las formaciones políticas más recientes incluían en sus programas electorales reformas para el impulso de Pymes, como incentivos fiscales o planes de microcréditos, los cuales benefician a las empresas de nuestro sector de actividad.

Dimensión tecnológica.

La evolución de la tecnología ofrece constantes avances en herramientas que emplean las empresas de nuestro sector para el desarrollo de actividades como gestión de cobros, contabilización de operaciones, tramitación de pedidos en línea, o servicios bancarios. Son también de gran utilidad las redes sociales, como Facebook, como un instrumento que emplean muchas empresas del sector analizadas a lo largo del trabajo para la promoción de la imagen de la empresa, y que concentra a una amplia red de usuarios. La tecnología ha hecho posible el teletrabajo, la atención al cliente mediante oficinas virtuales, y las comunicaciones entre individuos desde cualquier lugar del mundo. Por ello, las empresas del sector de mobiliario de oficina han visto una oportunidad de innovación de espacios adaptados a reuniones por medio de videoconferencia, y otras tecnologías de la información.

Dimensión ecológica.

El interés por la conservación y protección del medioambiente y de los recursos naturales ha excedido el plano legislativo, proyectándose como un aspecto relevante para las decisiones de compra de los consumidores en cualquier sector. En lo relativo al sector del mobiliario, las empresas fabricantes han de realizar la selección de la madera y el tratamiento de la misma siguiendo unas pautas sostenibles para poder cumplir las exigencias de los consumidores, al igual que las prescripciones legales.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

El entorno más próximo en el que opera la empresa se denomina entorno específico que hace referencia al sector o industria al que pertenece la empresa (Guerras y Navas, 2007, pag.169).

4.2.1 DELIMITACIÓN DE LA INDUSTRIA Y DEFINICIÓN DEL CAMPO DE ACTIVIDAD.

La primera cuestión que plantea el análisis del entorno específico radica en la delimitación de la industria en la que opera la empresa. Siguiendo las clasificaciones y nomenclaturas principales, el sector industrial al que pertenece se identifica con los siguientes códigos¹:

- Código CNAE 2009: 4719-otro comercio al por menor en establecimiento no especializado. 4759-comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados.
- Código SIC: 5311-department stores. 5331-variety stores. 5399-Miscellaneous general merchandise stores.

Al margen de las clasificaciones citadas, los límites de la industria permiten identificar el entorno competitivo de la empresa. Dichos límites pueden definirse siguiendo el planteamiento de Abell (1980) a través de tres dimensiones: funciones, tecnologías y grupos de clientes.

Dimensión clientes

Hemos elegido un criterio de delimitación atendiendo por un lado, a la forma jurídica del cliente, así distinguimos: Pymes, particulares y Administraciones Públicas². Por otro lado, al sector de actividad del cliente, de esta forma se diferencia entre: grandes superficies (se refiere a espacios donde confluyen gran cantidad de personas

¹ Información proporcionada por la base de datos SABI

²Es necesario hacer una distinción entre las Administraciones Públicas y el resto de clientes por la forma peculiar de suministro a las mismas que se realiza por concursos públicos.

como centros comerciales, Universidades, bibliotecas, salas de juntas, salas de actos, entre otras) y la banca.

Dimensión funciones

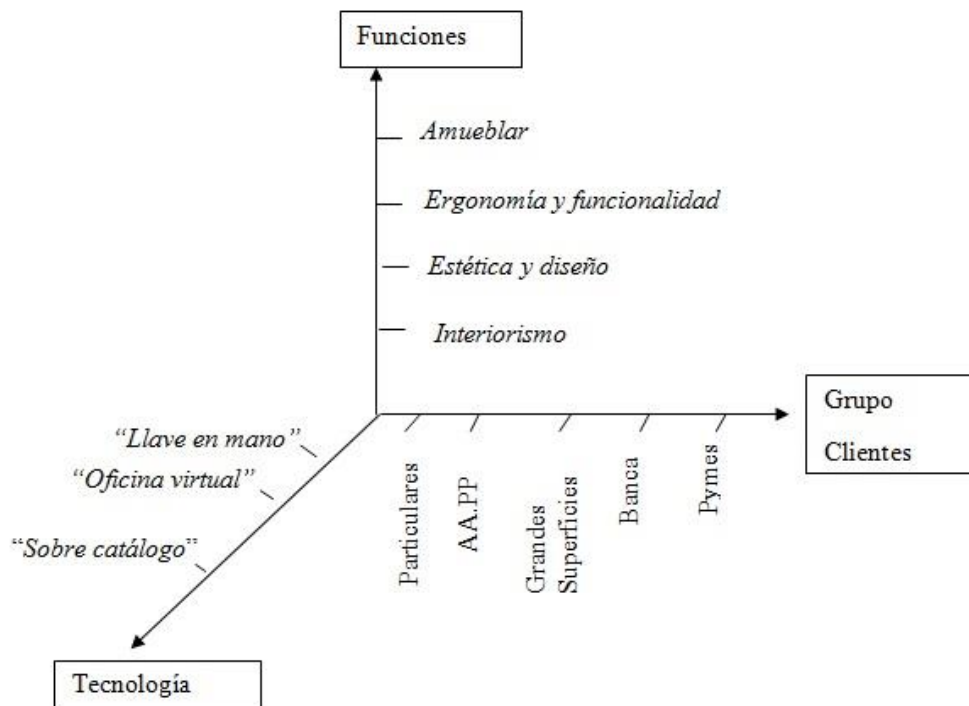
El mobiliario de oficina satisface al cliente la función básica de amueblar. Junto a ésta, hay que añadir otras funciones que hacen referencia a la ergonomía, estética y diseño, e interiorismo.

Dimensión tecnologías

La forma de ofrecer el producto permite diferenciar entre tres modelos que pasamos a describir:

- “Llave en mano”: consiste en la ejecución de una obra completa que abarca tanto la construcción de suelo, techo y paredes, como la puesta a disposición del local o instalación ya equipada con el mobiliario necesario para formar los puestos de trabajo, etc.
- “Oficina virtual”: se trata de un diseño preliminar del interior de una oficina o cualquier espacio para equipar con mobiliario, por el cual se muestra al cliente las posibilidades de ubicación del mobiliario, creando así una recreación virtual. esta forma de ofrecer el servicio es la más común y está dirigida frecuentemente a Administraciones Públicas y Pymes que solicitan un proyecto de equipamiento de una oficina o similares de forma integral.
- “Sobre catálogo”: se refiere a la venta del mobiliario directamente sobre catálogo. Es minoritario el volumen de ventas que se realizan de este modo, normalmente son ventas de pequeña cuantía que se realizan a particulares que acuden directamente a las oficinas para solicitar presupuesto sobre uno o varios productos concretos.

Figura 5: Aplicación modelo Campo de Actividad de Abell (Abell, 1980, *Defining the business*)

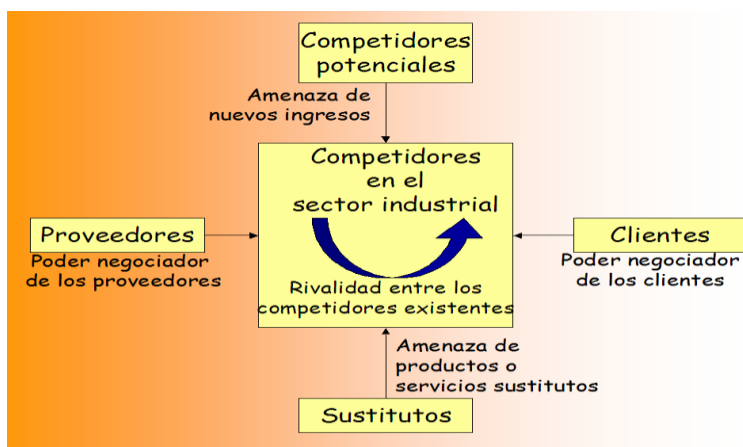


Peñalver y Castro define su negocio de forma muy amplia, dado que se dirige a todo tipo de clientes, trata de cubrir todas las funciones, y aplica las distintas tecnologías, excepto la técnica de “*Llave en mano*”.

4.2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

El sector en el que compite la empresa puede ser analizado mediante la herramienta propuesta por Michael E. Porter (1982) que permite poner de manifiesto las oportunidades que ofrece el sector a la empresa, al mismo tiempo que las amenazas que debe combatir. El modelo de Porter se emplea para determinar el grado de atractivo de una industria con base en la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas:

Figura 6: El modelo de las cinco fuerzas de Porter (adaptación Porter 1982, *Estrategia Competitiva*)



Intensidad de la competencia actual:

El número de competidores en este sector es elevado, y existe un equilibrio entre los mismos, dejando a salvo grandes superficies como El Corte Inglés. Como no disponemos de un informe especializado de las empresas que compiten en la misma actividad, acudimos a la clasificación de actividades económicas CNAE-2009. Se incluyen en el código 4759 más de 13.000 empresas en el territorio nacional.

Se trata de una industria madura, donde los competidores realizan técnicas comerciales para captar nuevos clientes o mantener los actuales.

En cuanto a las barreras de salida, no existen activos especializados de manera que podrían emplearse para desarrollar otra actividad, y las mercaderías sobrantes pueden ser liquidadas sin dificultad.

En este sector de venta de mobiliario de oficina, la diferenciación de los productos es la fuente de ventaja competitiva imperante en las empresas, debido a que los proveedores aplican tarifas generales a sus clientes, lo cual impide competir en costes por el escaso margen de maniobra. Esto nos lleva a indicar que existe un volumen importante de clientes, en general, Pymes, que mantiene una relación comercial estable con la empresa, por tanto, son clientes fieles. En cambio, cuando las operaciones de venta se realizan a Administraciones Públicas, el precio de la oferta de venta presentada por cada

empresa es un factor al que se le otorga bastante puntuación en comparación con otros factores. En la misma línea, los costes de cambio de los clientes son muy reducidos, especialmente cuando se trabaja para concursos públicos.

En un sector con un elevado número de competidores, con distintos objetivos, valores y estrategias, hace complicado la anticipación al comportamiento de los mismos.

En conclusión, los aspectos indicados nos llevan a calificar la industria con una elevada competencia, **que reduce el atractivo de la misma.**

Competidores potenciales:

La entrada de nuevos competidores depende de la facilidad o dificultad de acceso a la industria, lo cual está condicionado por la existencia de barreras de entrada y por la reacción de los competidores establecidos.

En cuanto a las barreras de entrada, no existen autorizaciones administrativas específicas para entrar a competir en esta industria. Además, dado que la actividad que desempeñan las empresas es de comercialización, y no de fabricación, no son de importancia las economías de escala. Tampoco son necesarias grandes inversiones para empezar a competir, lo único necesario es contar con una oficina para atender a los clientes, juntos con las necesidades de capital humano.

Sin embargo, lo característico de la relación con los proveedores en esta industria, es la existencia de cláusulas de exclusividad. Ello obligaría a los nuevos entrantes en la industria a realizar inversiones para conseguir acuerdos con los proveedores de las marcas más demandadas.

Por último, hay que señalar que no existe una tradición de represalias respecto de las empresas que entran en la industria. La causa reside en los escasos recursos, que individualmente, cuentan las empresas del sector, que impiden actuar para defenderse.

En resumen, aunque las barreras de entrada pueden ser superables, el coste de acceso a los proveedores del sector hace que **aumente el atractivo de la industria.**

Productos sustitutivos:

No consideramos que existan productos sustitutivos para el mobiliario de oficina, pero sí encontramos productos sustitutivos para las mamparas divisorias, como serían las paredes de construcción. No obstante, cabría incluir como posible amenaza los productos ofrecidos a precios económicos por grandes superficies que cumplen con la función de amueblamiento pero no con otras funciones como la ergonomía. Hablamos de muebles cuyo montaje se deja en manos de los clientes. El precio de dichos productos es mucho más bajo en relación con los ofrecidos por la empresa. Sin embargo, sólo algunos consumidores encuentran satisfechas sus necesidades con dichos productos. En conclusión, no apreciamos la amenaza de este grupo de productos ni tampoco incluimos a sus oferentes como competidores de la empresa. La inexistencia de productos sustitutivos **aumenta el atractivo de la industria.**

Poder de negociación de los proveedores:

En cuanto a los proveedores, los principales proveedores son los fabricantes de mobiliario. Como factores que afecten a su poder de negociación, vamos a realizar un cuadro resumen de los puntos que juegan favor y en contra para las empresas del sector:

FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
Existe un elevado número de proveedores en el ámbito nacional e internacional.	Los productos de un porcentaje elevado de empresas están diferenciados en cuanto a los materiales y diseño.
La mayoría de las empresas son fragmentadas, de forma que no hay ninguna que tenga el liderazgo en el mercado.	Las exigencias de calidad impuestas en línea con las estrategias de diferenciación, reducen el número de candidatos.
Relación duradera y continúa con determinados proveedores facilita los procesos de compra con condiciones más favorables con las empresas que suscriban contratos con los mismos.	El volumen de transacciones realizado por cada empresa supone un porcentaje escaso en relación con el resto del mercado.
Es irrelevante la amenaza de integración vertical hacia delante por la especialización de los fabricantes en la etapa del proceso productivo y la falta de recursos para iniciar la fase de comercialización.	Los costes de cambio serían elevados por el proceso negociador que requiere y la dificultad para conseguir la exclusividad de venta con otros fabricantes.

Teniendo en cuenta los factores citados, la dificultad que supone entablar un proceso de negociación con los fabricantes de mobiliario hace que **se reduzca el atractivo de la industria.**

Poder de negociación de los clientes:

En este punto es necesario poner de relieve el volumen de operaciones que las empresas del sector realizan con Administraciones Públicas y Organismos Oficiales, con la modalidad de contratación administrativa del concurso público³. Esta modalidad de contratación otorga el poder de negociación a las Administraciones, las cuales establecen las condiciones que deben cumplir los contratistas. Las cláusulas administrativas que se publican para el suministro de bienes incluye: condiciones administrativas (plazo de entrega, capacidad de los contratistas, forma de presentación de proposiciones y documentación, entre otras); condiciones económicas (importe del contrato); y condiciones técnicas (referidas a las características del mobiliario). Mediante esta modalidad de contratación, las empresas del sector encuentran limitado su poder de negociación con los clientes, ya que sólo se permite mejorar las condiciones exigidas por las bases del concurso. La relación con este grupo de clientes **reduce el atractivo de la industria.**

Hemos visto cómo los factores analizados pueden aumentar o reducir el atractivo de la industria, y con ello la rentabilidad que pueden alcanzar las empresas. Sin embargo, el modelo de Porter (1982) ha sido objeto de críticas por la excesiva importancia que le otorga al factor sectorial para explicar la rentabilidad. De hecho, se ha constatado que las diferencias de rentabilidad dentro de un sector son más elevadas que las diferencias de rentabilidad entre sectores (Grant, 2014, pag 129). No obstante, este argumento no puede llevar a obviar el análisis sectorial, ya que este análisis es importante para conocer el entorno competitivo más cercano a la empresa, y con ello, la ventaja competitiva más adecuada dentro de un sector.

Otro factor que se escapa del modelo de Porter (1982) es la consideración de los productos complementarios, que incrementan el valor de un producto. Autores como

³ Regulado en el Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

Grant (1991) dejan constancia de la posibilidad de ampliar a seis fuerzas el modelo de Porter (1982) con la introducción en el mismo de los productos complementarios. La presencia de productos complementarios en este sector **aumenta el grado de atractivo de la industria.**

4.2.3 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.

En este apartado tratamos de identificar los principales competidores de Peñalver y Castro, con la finalidad de analizar la posición de los mismos en el mercado, y las influencias que pudieran ejercer a nuestra empresa en su actuación competitiva.

En primer lugar, nos hemos servido de la información proporcionada por trabajadores de la empresa para hacer la identificación. Y a continuación, hemos indagado por la web y las opiniones de clientes, de manera que, Peñalver y Castro compite directamente con las siguientes empresas del sector:



Ofita es una empresa Vizcaína fabricante y distribuidora de mobiliario de oficina y complementarios, que cuenta con oficinas en provincias como Zaragoza, Barcelona, Madrid, Sevilla y Málaga. Destaca por su participación en eventos como “los Grandes Proyectos de Barcelona y Madrid”, por la recepción de arquitectos procedentes de México, Arabia Saudí para acercarse a distintas culturas, y por premios y certificados como el Certificado de *Tecnalia*.



Melco es una empresa dedicada al equipamiento del mobiliario de oficina, con sede central en Sevilla, y oficinas en todas las provincias de Andalucía. Trabaja como concesionario oficial de firmas como Steelcase.



Mobimetal es una empresa Jienense que trabaja para el equipamiento integral de oficinas. Cuentan con 50 años de experiencia en nuestra provincia, y proyectan su actividad a nivel nacional.



Localizada en Granada, Dauro realiza su actividad como distribuidora de mobiliario de oficina y de hogar. Se encuentra en proceso de expansión internacional, contando con instalaciones y oficinas en México.



Empresa Valenciana de mobiliario y equipamiento de espacios de trabajo, que se caracteriza por el diseño de mamparas divisorias propias que optimizan las instalaciones.



Empresa dedicada a la distribución mediante grandes almacenes por departamentos. En lo que respecta al mobiliario de oficina, ofrece soluciones de diseño y equipamiento de centros de trabajo, dando la posibilidad de fabricación de mobiliario a medida.



Multinacional americana especialista en mobiliario de oficina y arquitectura de interiores. Desarrollan su actividad a través de oficinas propias en los cinco continentes, y por medio de concesionarios.

En general, cabe indicar las siguientes conclusiones del análisis de los competidores:

- La estrategia llevada cabo por estas empresas se basa en la diferenciación de producto. La clave es ofrecer los productos con alto grado de innovación, sobre la base de un concepto de oficina abierta y comunicativa.
- Amplia línea de productos, junto al mobiliario de oficina, hemos consultado en las paginas corporativas de las empresas que los productos ofrecidos presentan gran variedad.
- Actuación en el ámbito nacional, y ampliando sus horizontes a mercados internacionales.
- Recursos intangibles de gran valor, destacando el prestigio de marcas y reputación en el mercado.

Para completar el análisis, presentamos un cuadro comparativo de las cifras de ventas y resultados económicos-financieros de las citadas empresas⁴, incluyendo los datos relativos a Peñalver y Castro. (Se ha prescindido de la información financiera del Grupo El Corte Inglés, por la dificultad de aislar los datos relativos a los productos y servicios objeto de estudio):

	Activo	Ingresos explotación	Rentabilidad económica	Rentabilidad financiera	Número empleados
Ofita	171.904	436.940	3,22	53,25	7
Melco	3.883.148	157.157	-13,08	-22,42	6
Dauro	419.126	871.200	13,16	30,99	11
Ofival	1.809.795	1.423.516	6,24	9,51	9
Steelcase	37.934.687	33.054.466	-12,35	-41,96	363
Peñalver y Castro	1.642.608	1.334.734	3,2	5,34	5

A la vista de los datos cuantitativos, ponemos de relieve los siguientes comentarios:

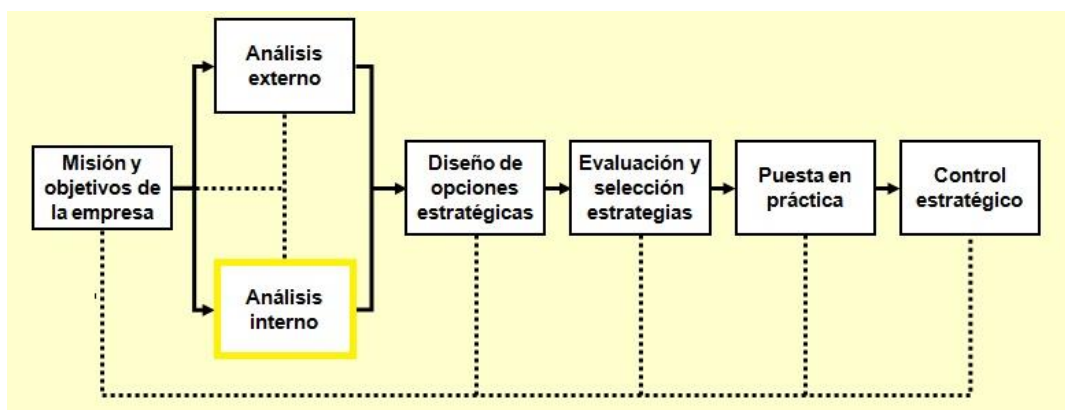
⁴ Información proporcionada por la base de datos Sabi e Informa.

- Nuestra empresa se enfrenta, en general, a Pymes, con unas cifras de activo similares, dejando aparte al Grupo El Corte Inglés, un gran gigante económico y financiero.
- El número de empleados de Peñalver y Castro es inferior al del resto de competidores. En cambio, sus ingresos de explotación son significativos en el mercado.
- Frente a empresas con rentabilidad económica y financiera negativas, Peñalver y Castro muestra unos datos positivos en estas magnitudes.

5. ANÁLISIS INTERNO.

En el plano de análisis interno de la empresa, vamos a seguir la Teoría de Recursos y Capacidades descrita por autores como Grant (1991), Barney (1991) y Peteraf (1993) que nos servirá para complementar el modelo de M. Porter (1982) con el cual hemos examinado el entorno específico. Esta Teoría sugiere que el éxito de las empresas obedece, principalmente, a la dotación de recursos y capacidades que posea y sea capaz de gestionar, los cuales van a constituir una base más sólida para establecer la ventaja competitiva (Grant, 2014, pag.156).

Figura 7: fases de la dirección estratégica. Fuente: Guerras y Navas (2007, pag.50).



5.1 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS.

Como primer paso del análisis, haremos una identificación y evaluación de los recursos. Como clasificación genérica, es preciso distinguir entre recursos tangibles y recursos intangibles.



En cuanto a **los recursos tangibles**, los activos físicos con los que la empresa desarrolla su actividad son las oficinas donde el personal realiza las funciones comerciales (atención de clientes y cierre de ventas), y las funciones administrativas (gestión de cobros, trámites administrativos, facturación, etc.). Los gerentes de la empresa también tienen ubicados sus despachos en la oficina, los cuales realizan también tareas propias comerciales. La oficina constituye el lugar central de trabajo, asimismo se destina cómo lugar de exposición de artículos de sillería, así el cliente puede probar la comodidad de estos productos. Este espacio es empleado para la recepción de clientes, de forma que los puestos de trabajo se disponen orientados a esta finalidad. En este sentido, se esfuerzan para conseguir un ambiente adecuado para lo cual la decoración juega un papel fundamental, por ello cuando se aproximan festividades como la Navidad, ofrecen en la oficina una decoración especial.

Los equipos informáticos cuentan con herramientas de Autocad y similares, a través de los cuales se realizan los diseños técnicos de planos, etc.

La red de servidores constituye otro activo físico esencial. Son gestionados por uno de los socios de la compañía que posee conocimientos informáticos. Gracias a este activo, los trabajadores tienen autonomía para trabajar un cupo de horas fuera del lugar de trabajo puesto que pueden conectarse a los servidores desde cualquier lugar.

La empresa cuenta con unos almacenes de más de 200 m² donde se reciben las mercancías, y se organizan para próximos montajes. Relacionado con ello, hay que indicar que la logística es asumida internamente por la empresa, así se permite un mayor control del proceso de reparto, adecuándolo a la calidad que busca la empresa. En consecuencia, los camiones y demás medios de transporte llevan impresos el logotipo de la empresa, y contribuyen a la publicidad de la empresa.

En lo que se refiere a los recursos financieros, es de gran importancia la solvencia de la empresa, su capacidad de endeudamiento, y la disponibilidad de un colchón financiero para hacer frente a situaciones adversas, económicamente hablando.

En cuanto a **los recursos intangibles**, el capital humano es pieza clave de la compañía, al cual se le puede atribuir gran parte de los logros de la empresa. Actualmente, en Peñalver y Castro hay tres personas que se dedican a las tareas comerciales, dos a funciones administrativas, y dos son los gerentes. Todos ellos se relacionan frecuentemente con el resto de empleados de las empresas del Grupo, con el fin de emprender proyectos comunes, y dar unidad a los valores y cultura del Grupo.

Como rasgos a destacar, señalamos la experiencia de los comerciales y los gerentes en el sector. Todos ellos han seguido una trayectoria profesional como comerciales en distintas empresas, aportando los conocimientos y habilidades adquiridos. Si bien, también es necesaria la continúa formación de los empleados, tarea de la que se encarga el Director General. Contrata cursos formativos que se imparten tanto en España como en países vecinos. En este plano, cuando recibe invitaciones de empresas fabricantes de mobiliario para conocer las instalaciones y el proceso de fabricación, va acompañado de alguno de los comerciales para que conozcan mejor el producto que venden.

La dedicación de los socios y empleados al negocio ha constituido la base de la cultura organizativa de la empresa. En Peñalver y Castro los valores de la organización siempre han estado arraigados en el personal de la empresa, tanto en los trabajadores de

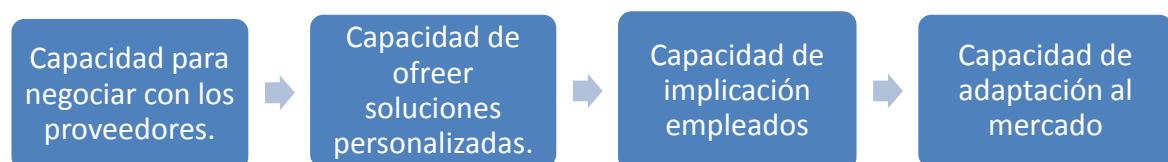
mayor edad que comenzaron a trabajar desde la creación de la misma, como los más jóvenes, que han sido guiados por esta senda. También se hace llegar la esencia de la cultura de la empresa a los trabajadores por medio de la misión y la visión de la empresa. A pesar de no existir un Código de Conducta o un Código Ético escrito, las normas que contendría son conocidas por todos los miembros tácitamente.

También ha contribuido a este fin la estructura organizativa desarrollada en torno a la flexibilidad y cercanía en las relaciones entre empleados y jefes. En la organización, cada semana se reúnen los comerciales con el Director General para presentar los resultados de la semana, y asignar los proyectos encomendados, que, en principio, es a elección de cada comercial. Una vez determinada la carga de trabajo, los comerciales tienen autonomía para desarrollar sus labores, de manera, que en estos puestos existe una alta especialización vertical.

Por último, la aportación de cada uno de los recursos ha dado lugar a un recurso intangible de gran valor: la reputación. La empresa es valorada positivamente por sus clientes y proveedores, es recocida entre sus competidores, y es vivida por sus empleados.

5.2. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES.

A través de los recursos mencionados, la organización ha sido capaz de desarrollar capacidades sobre las que se asienta la base de su ventaja competitiva.



En primer lugar, vamos a hacer referencia a la capacidad para negociar con los proveedores. Peñalver y Castro ha logrado la suscripción de contratos con las marcas más reconocidas en el mercado (Haworth, Akaba, Sitta, Forma 5 y Actiu), estableciendo a su

favor cláusulas de exclusividad que los convierte en únicos comerciantes de los productos objeto de los contratos celebrados entre las partes, en el territorio de Andalucía, de determinado mobiliario. También es característico de la relación con los proveedores la colaboración continua que mantiene con los principales proveedores, que supera una simple relación contractual. Es frecuente el intercambio de información, ayuda mutua en estudios de mercado, gustos y preferencias de los clientes, etc.

Fruto de los valores de la compañía, la estrecha relación que mantiene con los clientes le ha permitido desarrollar la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas. Peñalver y Castro personaliza cada proyecto de equipamiento de oficinas y otros espacios a las características fisiológicas y psicológicas del individuo, a la iluminación y características físicas del lugar, al tipo de actividad que se desarrolle en esa área, creando así un ambiente de trabajo en armonía con la persona.

Con la finalidad de ampliar cuota de mercado y ofrecer servicios más completos a sus clientes, la compañía ha prosperado con la capacidad de adaptación al mercado ampliando sus líneas de productos, como en el caso de la incorporación de las mamparas divisorias, mobiliario escolar, bibliotecas, y salones de actos, entre otros. Al igual que han evolucionado los modelos de trabajo tradicionales, el mobiliario de oficina ofertado aporta soluciones de trabajo flexible, por medio de la división de oficinas a través de mamparas divisorias, a través de la disposición en planta que facilite la comunicación, la colaboración, y el bienestar de los lugares de trabajo. También adquiere un papel fundamental la tecnología, sobre todo en los espacios de reunión. Peñalver y Castro, al diseñar los espacios de trabajo, ofrece una visión de ~~la~~ cómo podría incorporarse la tecnología necesaria, como pantallas para videoconferencias, proyectores para animaciones y reproducción audiovisual.

Con la política de recursos se ha pretendido estrechar los vínculos de los trabajadores, de modo que podemos hablar de una gran familia. La capacidad de implicación de los empleados ayuda a las buenas relaciones que existen con los proveedores, con los clientes, y con el entorno en general.

5.3. GESTIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

A la vista de los recursos y capacidades que actualmente posee la empresa, hemos de estudiar cómo mejorar la dotación actual, y en su caso, cómo conseguir nuevos recursos.

a) Mejora e impulso de los recursos y capacidades existentes.

Como hemos indicado la empresa ha alcanzado un prestigio significativo en el territorio donde principalmente opera, Andalucía. No obstante, la proyección al mercado nacional se inició hace un año y por ahora no ha conseguido el mismo reconocimiento a nivel nacional. En consecuencia, proponemos el lanzamiento de una campaña publicitaria que puede consistir en el establecimiento de stands en ferias de mobiliario en diversas provincias de España.

En relación con esta idea, también consideramos oportuno la potenciación de la imagen de marca. El logotipo de la empresa (una Ñ en mayúsculas que resalta sobre el nombre Peñalver) no cumple con la función propia de reconocimiento de la empresa por parte del público en general. Creemos que la causa se encuentra en que la empresa manifiesta con más énfasis las marcas de los productos que vende, que su propia marca, de manera que no exterioriza adecuadamente los signos de diferenciación de la misma. Como medio de mejora, sería aconsejable trabajar con el logotipo de la empresa para que se posicione en la mente de los consumidores.

Uno de los recursos más valiosos para la empresa lo constituye su capital humano. A pesar de la delimitación de tareas entre los empleados está bien definida, hemos observado que el personal de administración también atiende a los clientes cuando todos los comerciales se encuentran fuera de la oficina. Esto pone en riesgo la equivocación en las tareas de asesoramiento por personas que no están cualificadas para ello. La solución más evidente sería que siempre debe haber disponible un comercial en la tienda, y en caso de no encontrarse, que se indique al cliente un número de contacto para poner atenderle en otro momento.

Siguiendo con esta línea, a pesar de la continua formación de los empleados, vemos que existe una carencia en conocimientos de idiomas, tan importantes en un

entorno globalizado como el actual. Advierto la necesidad de incluir cursos de idiomas en la formación del personal.

Por otro lado, vemos que la organización de determinadas tareas no se realiza del modo más eficiente. Nos referimos, por ejemplo, a las funciones de logística. La empresa del Grupo que asume las tareas de logística tan sólo se encarga del traslado y montaje de los proyectos con un volumen elevado, como es un despacho completo, una sala de juntas, o una biblioteca. En cambio, cuando se trata del transporte y entrega al cliente de una mercancía pequeña, como un sillón, son los propios comerciales los que realizan esta función. Encontramos como perjuicios en este sistema de organización, la reducción de tiempo de los comerciales para desempeñar sus tareas propias, los costes de traslado hasta el centro de logística, y la posible mala imagen que puede obtener el cliente al ser un comercial el que realiza la entrega y no un montador con la equipación necesaria.

b) Búsqueda de nuevos recursos y gestión de debilidades.

Entre los recursos tangibles, el tamaño de la oficina creemos que es reducido en relación con la multitud de tareas que se realizan en la misma. Por tanto, es conveniente la adquisición, ya sea en propiedad o en título de arrendatario, de un local más grande con el espacio requerido. Para ello habrá que hacer un previo estudio de la localización más adecuada.

Los vehículos del transporte están siendo insuficientes para el volumen de trabajo actual, por ello, debería aumentarse el número de estos elementos de transporte.

En relación al flujo de información, hemos identificado algunos fallos en la forma de comunicación con los trabajadores de otras empresas del grupo, particularmente con los montadores. Como indicaba un comercial de la empresa, algunos trabajos de instalación y montaje han requerido más horas de montaje, con las consiguientes molestias para el cliente, por no existir un flujo directo de información entre el comercial responsable del proyecto, el cual conoce el volumen del mobiliario a instalar, y los montadores. Estimo necesario la búsqueda de personal cualificado en tareas de organización, dado que son los montadores los que organizan sus propias tareas, y por ahora, han generado deficiencias en la empresa.

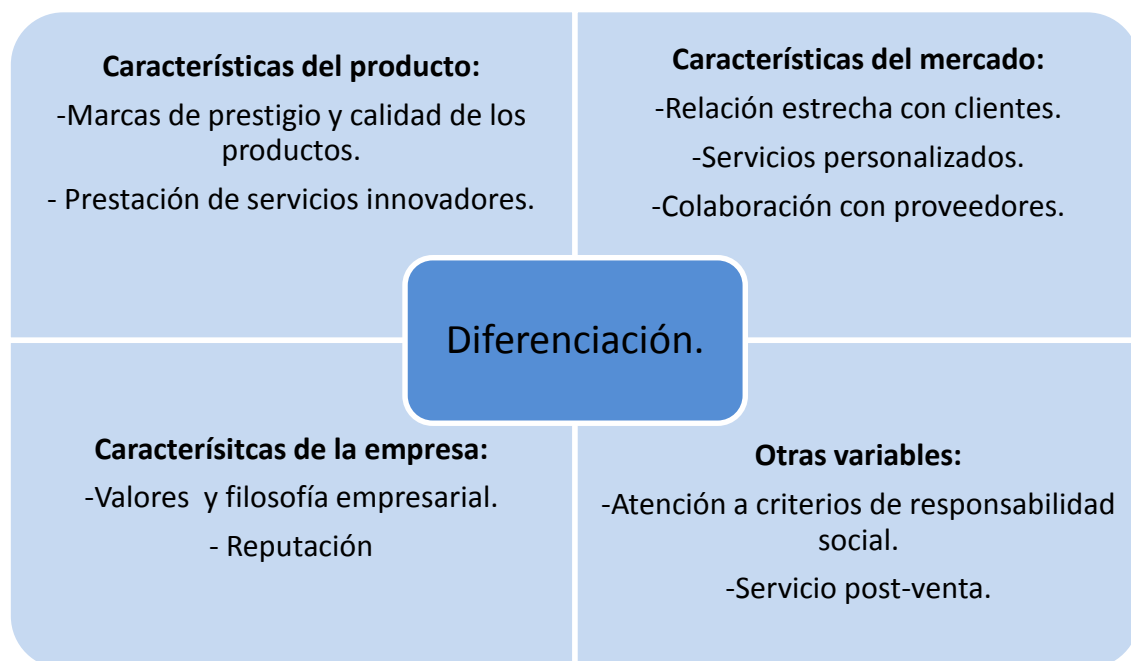
6. VENTAJA COMPETITIVA.

6.1.IDENTIFICACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

La adecuada gestión de los recursos y capacidades de la empresa, junto con la habilidad para hacer frente a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades, han permitido situar a la empresa en una posición competitiva fuerte respecto a sus competidores.

La fuente de esta posición superior puede encontrarse en el conjunto de capacidades y competencias que ha desarrollado la empresa, sobre las que se asienta su ventaja competitiva.

Atendiendo a la clasificación de M.Porter (1987) consideramos que la ventaja competitiva que posee la empresa se basa en la diferenciación de productos. Vamos a exponer el conjunto de fuentes o variables para la diferenciación que se identifican en la empresa. Para ello, distinguimos cuatro tipos:



Si bien algunas de las fuentes de la ventaja competitiva ya han sido explicadas como capacidades de la empresa, ahora vamos a desarrollar las que concebimos como piezas claves y esenciales para lograr la ventaja competitiva.

6.2. FUENTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

Sin ánimo de establecer una jerarquía, en primer lugar señalamos como fuente de la ventaja competitiva las marcas con la que trabaja la empresa, de renombrado prestigio nacional e internacional, entre los que citamos Haworth, Sedus y Actiu. Son empresas caracterizadas por sus diseños innovadores, creativos, y pensados para completa comodidad del usuario. Siguen una filosofía de sostenibilidad, todas ellas trabajan de forma eficiente para minimizar el consumo de recursos naturales. Las exposiciones de mobiliario y espacios de trabajo a través de *Showrooms* son lugares de encuentro para distribuidores, como es Peñalver y Castro, cumpliendo con la finalidad de hacer llegar los valores de la compañía a todos sus distribuidores, y sirviendo como fuente de inspiración para los proyectos de equipamiento que posteriormente realicen los mismos.

Para Peñalver y Castro, supone una gran ventaja ofrecer productos de gran calidad, que cumplen con las características que demandan los segmentos de clientes a los que se dirige la empresa, que valoran principalmente los materiales y diseño de los productos, y son menos sensibles al precio.

Como siguiente fuente observable en la empresa, resaltamos la prestación de servicios de forma innovadora. Tratan de ir más allá de la tradicional atención al cliente y venta mediante un presupuesto donde se indica únicamente la descripción y referencia del producto. Su sistema de venta se organiza a través de la visita personalizada de clientes potenciales, como son empresas privadas e instituciones públicas, sin perjuicio de la atención a los clientes que se realice en la propia oficina. El comercial muestra las tendencias del momento sirviéndose de dispositivos como tablets, donde muestran fotografías o videos promocionales de sillería o mobiliario que les proporcionan los fabricantes. A continuación, el cliente detalla o bien el mobiliario específico que desea comprar, o el lugar o espacio que quiere equipar. En este segundo caso, es cuando se emplean las aplicaciones de Autocad y similares para recrear cómo se vería ese espacio ya equipado. Normalmente, se ofrecen varios diseños, y se valoran conjuntamente con el cliente. En estos diseños, la empresa tiene en cuenta las recomendaciones de los fabricantes en cuanto a la mejor disposición del mobiliario, como los conocimientos que aporta cada comercial.

La relación con el cliente no finaliza con la venta, puesto que el servicio post-venta supone aumentar el valor añadido y contribuir a la fidelización del cliente. Dentro de este servicio, destacar las reparaciones de deterioros, el asesoramiento para el cuidado del mobiliario, y la asistencia técnica.

En tercer lugar, es la atención a criterios de responsabilidad social otro pilar de su ventaja competitiva. Es una empresa respetuosa con el medio ambiente, con la calidad de los procesos, contando con certificados de la norma ISO 9001:2008 y la norma ISO 14001:2004, y con actividades sociales. Peñalver y Castro ha patrocinado actividades como teatros y talleres para niños, también actividades deportivas en el club de fútbol de nuestra ciudad, y otras muchas animaciones para niños enfermos de cáncer en el centro hospitalario de Jaén.

También identificamos como fuente de la ventaja competitiva la estrecha colaboración con los proveedores, que crea una retroalimentación en lo que respecta a los procesos de trabajo y estudios de mercado. Es esencial el compartir conocimientos, a través de las visitas a las fábricas, o a las exposiciones o *showrooms*; mediante comunicaciones vía electrónica o personalmente con las reuniones de los directivos de las respectivas empresas. Mediante estos encuentros, el distribuidor conoce las materias primas con las que se fabrica, el mejor uso de los productos, o los requerimientos de cuidado de la madera; por otra parte, el fabricante se acerca a los clientes por medio de las recomendaciones que hacen los distribuidores. La relación de confianza mutua es también clave, motivo por el que se firman acuerdos de colaboración, y de continuidad de la relación no sólo contractual, sino de apoyo mutuo. Cabría indicar en este punto lo importante que resulta para Peñalver y Castro las cláusulas de exclusividad para el abastecimiento de determinadas zonas geográficas durante campañas o periodos de tiempo específicos.

7. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

El estudio del entorno externo e interno nos pone en situación de las tendencias evolutivas en innovación en el sector del mobiliario y espacios de trabajo. La complejidad y competencia en el sector, nos llevan a superar los objetivos a corto plazo, planteado

estrategias que afectan a la empresa en su conjunto, orientadas hacia la creación de valor de la empresa (Guerras y Navas, 2012, pág. 364).

7.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS.

Siendo fiel a la misión y objetivos de la empresa, vamos a plantear tres líneas de actuación estratégica, siguiendo las direcciones de desarrollo de Ansoff (Ansoff, 1976):

- Desarrollo de mercados: esta estrategia va a consistir en introducir sus productos tradicionales de mobiliario, en el mercado de restauración. A pesar de requerir un mobiliario específico para las actividades desarrolladas en tal mercado, no consideramos que esta estrategia suponga un proceso de diversificación, en tanto en cuanto, la empresa mantendrá su actuación en su entorno competitivo, dirigiéndose a clientes con similares características, trabajando con proveedores del mismo sector; y sin implicar cambios en la dirección y organización.
- Desarrollo de productos: se trata de dirigirnos al mercado actual, pero incluyendo un servicio adicional, relacionado con el acondicionamiento de locales, y actividades constructoras.
- Integración vertical hacia atrás: va a suponer que la empresa se convierta en su propio proveedor, desempeñando actividades relacionadas con el ciclo de fabricación del mobiliario.

Figura 8: Tabla Adapción de Ansoff (1976, pág 128).

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales		Desarrollo de productos ↓ Acondicionamiento y construcción
	Nuevos	Desarrollo de mercados ↓ Restauración	Diversificación/Integración vertical ↓ Fabricación mobiliario

Una vez enunciadas las estrategias, vamos a exponer los motivos que han llevado al planteamiento de las mismas.

En primer lugar, se ha visto la oportunidad de dirigirse a un nicho de mercado – la restauración- que permite aprovechar la dotación actual de recursos y capacidades de la empresa, y contribuir a la generación de sinergias. La restauración es un sector en continuo crecimiento en nuestro país, que representa una aportación del 8% del PIB (Contabilidad Nacional segundo trimestre 2015, Instituto Nacional de Estadística), y que contribuye notablemente al sector turismo.

En cuanto a la estrategia de desarrollo de productos, la idea ha surgido a raíz de los contratos “Llave en mano”. Con la introducción de este servicio, la empresa podrá atender a aquellos clientes que contratan el equipamiento y amueblamiento de un local en bruto, siendo Peñalver y Castro la que realice por sus propios medios las obras de acondicionamiento, ventilación, instalaciones eléctricas, y todas ellas requeridas. De esta forma, se formarán proyectos conjuntos que engloben el acondicionamiento y el amueblamiento.

La tercera estrategia planteada implica modificar el campo de actividad de la empresa, por lo que supone una opción más arriesgada. Con la fabricación de una línea propia de mobiliario, la empresa hará firme su filosofía de respeto del medio ambiente y calidad de los productos, controlando así todo el proceso de fabricación. De igual modo, contribuirá al fortalecimiento de su ventaja competitiva en diferenciación a través de productos diseñados por la propia empresa.

7.2 MÉTODOS DE DESARROLLO DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS PLANTEADAS.

Autores como Guerras y Navas (2007) plantean dos métodos o vías por medio de las cuales pueden alcanzarse los objetivos de las estrategias de desarrollo: el desarrollo interno y el desarrollo externo.

Para la estrategia de desarrollo de mercados, resulta más adecuado seguir **un desarrollo interno**. Para ello, los empleados deberán adquirir la formación necesaria para conocer los diseños y estilos de mobiliario de restauración, así como, adaptarse a las

necesidades específicas de los clientes. Por otro lado, la empresa tendrá que buscar nuevos proveedores y canales de distribución.

En la estrategia de desarrollo de productos, la introducción en actividades de construcción aconseja seguir **un desarrollo externo**, a través de una **fusión por absorción** de una empresa constructora, debido a las siguientes razones:

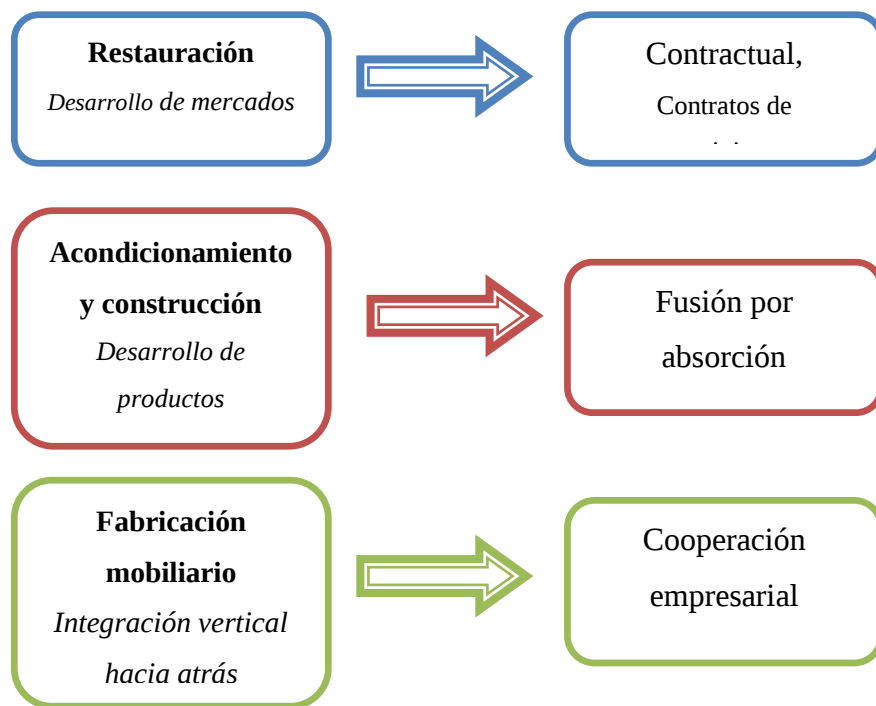
- Consecución de reducción de costes: al integrarse el patrimonio de la empresa absorbida, nuestra empresa incluirá en su activo la maquinaria, el material, y demás elementos precisos para desarrollar dicha actividad.
- Adquisición de capacidades y rutinas organizativas para desempeñar las actividades de construcción que haya desarrollado la empresa absorbida.
- Estar en disposición de las licencias de obras y demás requisitos administrativos exigidos por la legislación vigente en la materia.
- Mantener el control y dirección total de la empresa. Partiendo de la base de que la actividad constructora está enfocada únicamente a posibilitar un servicio adicional a los clientes actuales de la empresa, no cabe dar opción a que otra empresa pueda participar en el capital de Peñalver y Castro.

Para la estrategia de integración vertical hacia atrás, el método de desarrollado que vamos a plantear es **la cooperación empresarial**, el cual obedece a un método intermedio entre el desarrollo interno y externo (Guerras y Navas, 2012, pág. 479.) Puede definirse la cooperación empresarial, también conocida como alianza estratégica, como un acuerdo por el cual dos o más empresas se comprometen a colaborar estableciendo unas metas comunes (Grant, R. M, 2014, pag. 510). Se recomienda esta vía de desarrollo por las siguientes razones:

- Reducción de riesgos de inversión inicial elevada: convertirse en fabricantes de mobiliario mediante el desarrollo interno, obligaría a la empresa a realizar una inversión de gran cuantía y a la vez arriesgada, por la incertidumbre de resultados futuros.
- Siguiendo un acuerdo de cooperación, la empresa accedería a los recursos y capacidades que no dispone, relacionados con las infraestructuras necesarias, tecnología, *know-how*, sistemas de organización, capital humano, entre otras.

- Dedicación prioritaria a la actividad de la cadena de valor –la distribución- donde se asienta su ventaja competitiva.
- Reducir la interdependencia con los proveedores de mobiliario, así como el fortalecimiento de la posición en la negociación con los mismos, al disminuir la importancia de los productos suministrados por los mismos.
- Creación de una imagen de marca ligada a la línea de mobiliario fabricada siguiendo los patrones y directrices de diseño marcados por la propia empresa.

De forma gráfica, podemos ver las estrategias planteadas junto con los métodos de desarrollo en la siguiente figura:



8. CONCLUSIONES

En el marco de mi Trabajo de Final de Grado en Administración y Dirección de empresas me propuse elaborar un Plan Estratégico para servir de orientación y apoyo a una empresa de nuestra provincia. En este apartado final, voy a poner de relieve las principales conclusiones, y aprovechar para seleccionar la línea de actuación con mayores índices de éxito.

En su relación con el entorno, hemos podido detectar cómo amenaza a su posición competitiva el grado de homogeneidad de las estrategias y los recursos compartidos con las empresas competidoras del sector. La empresa debe mantener una actitud proactiva anticipándose a las actuaciones de los competidores, mejorando sus capacidades más valiosas. La reputación y las marcas con las opera son dos de ellas, la primera está bajo el control de la propia empresa, que ha de seguir mejorando por medio del trato a los clientes, la atención a criterios de responsabilidad social, y en general, exteriorizando su política de hacer negocios. En cambio, la segunda depende de la continuidad en las relaciones con los proveedores y fabricantes de dichas marcas. A pesar de ser un factor externo a la empresa, se ha creado un vínculo de confianza que ha dado paso a una relación de colaboración y apoyo mutuo con sus principales proveedores, lo cual permite fortalecer su ventaja competitiva.

En su organización interna, se ha comprobado una debilidad en su diseño organizativo, que impide que los flujos de información entre trabajadores de la empresa y el personal de montaje coordinen de la forma más eficiente los trabajos a elaborar, cuestión que ha de ser resuelta por el director general. En el mismo orden de ideas, el director general ha de plantearse acometer nuevas inversiones aprovechando el excedente de recursos financieros, para destinarlos, por un lado, a los recursos tangibles, como son los vehículos y las oficinas principales, y de este modo aumentar su capacidad productiva; y por otro lado, a campañas de marketing que potencien su imagen de marca propia.

Con la visión general de la empresa que he adquirido al analizar su misión, objetivos, y entorno externo e interno, planteé en el apartado precedente tres líneas de actuación a nivel corporativo. Realizada la evaluación de las opciones estratégicas, mi recomendación

para la empresa es el desarrollado de la estrategia corporativa de desarrollo de productos, basada en las tareas de acondicionamiento y construcción de locales y espacios.

En la selección, hemos evaluado los criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad, de los cuales extraemos las siguientes conclusiones.

Primero, la estrategia de desarrollo de productos permite fortalecer la ventaja competitiva en diferenciación, de forma que la empresa aporta valor añadido a su línea de mobiliario con un servicio adicional ofrecido a los clientes. A su vez, amplía el círculo de clientes potenciales que prefieren la contratación con una empresa que ofrezca el servicio integral.

Segundo, se ha comprobado que la actual situación de los estados financieros tendría una calificación positiva por las posibles entidades de crédito para otorgar la financiación requerida en el proceso de fusión. Al igual, emprendiendo el desarrollo externo con una fusión, no sería obstáculo la obtención de nuevos recursos y capacidades, dado que se incorporarían automáticamente a la empresa. Por lo que respecta al ajuste organizativo, la dirección de la empresa tendría que diseñar los nuevos puestos y adaptarlos al diseño organizativo.

Tercero, es previsible la aceptación por los trabajadores, proveedores y clientes, al ser elevadas las expectativas de mejora de los distintos grupos.

Seleccionada la citada estrategia, es labor de la dirección de la empresa iniciar un proceso de búsqueda y evaluación de entidades que admitan negociar en el proceso de fusión. Considerando las dificultades financieras por las que se enfrenta el sector de la construcción, la posición negociadora de Peñalver y Castro se verá fortalecida, con el privilegio de imponer condiciones a su favor.

9. BIBLIOGRAFÍA.

Abell, D.F. (1980): *Defining the Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, capítulo 8.

Ansoff, H.I. (1976): *La Estrategia de la Empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona, capítulo 7.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thompson-Civitas, Madrid, 4ª edición.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007): *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Thompson-Civitas, Madrid, 4ª edición.

Grant, R.M. (2014): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Thomson-Civitas, Madrid, 8ª edición, capítulo 5.

Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006): “*Dirección Estratégica*”, Pearson-Prentice Hall, Madrid, 7ª. Edición, capítulo 2.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001): *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Harvard Business School Press.

Porter, Michael E. (1982) *Estrategia Competitiva*, CEC SA de CV, México, capítulo 1.

Porter, Michael E. (1987) *Ventaja Competitiva*, CEC SA de CV, México, capítulo 2.

Ribeiro Soriano, D; Solé Parallada, F; Mas Verdú, F; Llopis Taverner, J; Lara García, F; Peris-Ortiz, M. (2012): *Casos de Dirección Estratégica*. Pearson, Madrid.

Páginas web consultadas:

- Instituto Nacional de Estadística, www.ine.es
- Cámara de Comercio de España, www.camara.es
- Einforma, www.einforma.com
- Informa, www.informa.es
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo, www.minetur.gob.es