



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CIELARKO. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Alumno: Ana Belén Lorite Cívico

Enero, 2016

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CIELARKO. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

STRATEGIC ANALYSIS OF CIELARKO. PROPOSALS FOR ACTION

RESUMEN

Este trabajo pretende hacer un análisis estratégico de Cielarko, una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Jaén, que se dedica principalmente a la venta de pinturas de alta calidad que ofrecen un acabado perfecto. Una vez que analizo el entorno empresarial, los recursos y capacidades, así como la fuente de su ventaja competitiva, que es la diferenciación de productos, voy a proceder a plantear tres decisiones estratégicas diferentes que la compañía podría realmente desarrollar para aumentar su rentabilidad. Por último, al final del proyecto, voy a llegar a la conclusión de elegir la mejor estrategia competitiva basada en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de sus negocios y dar a la empresa algunas ideas de cómo mejorar sus actividades.

Palabras clave: Análisis estratégico, Ventaja competitiva, Estrategia competitiva

ABSTRACT

This work is intended to make a strategic analysis of Cielarko, a small company located in the city of Jaén, which is mainly dedicated to sell high-end paintings that offer a perfect finish. Once I analyze the business environment, the resources and capabilities, as well as the source of its competitive advantage, which is product differentiation, I'm going to proceed to raise three different strategic decisions that the company could actually develop to increase its rentability. Finally, at the end of the project, I will come to the conclusion of choosing the best competitive strategy based on the weaknesses, threats, strengths and opportunities of its business and give to the company some ideas of how to improve its activities.

Key words: Strategic analysis, Competitive advantage, Competitive strategy

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DE CIELARKO
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO
 - 2.1. OBJETIVOS Y VALORES
 - 2.1.1. LA MISIÓN
 - 2.1.2. LA VISIÓN
 - 2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
 - 2.1.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL
 - 2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL
 - 2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER
 - 2.4. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES
 - 2.5. CAMPO DE ACTIVIDAD: ÁMBITO Y DIFERENCIACIÓN DE SEGMENTOS
3. ESTRATEGIA COMPETITIVA
 - 3.1. LA CREACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA
 - 3.2. VENTAJA COMPETITIVA BÁSICA: DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO
 - 3.3. MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA
4. DESARROLLO DE LA EMPRESA
 - 4.1. DIRECCIONES DE DESARROLLO
 - 4.1.1. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN
 - 4.1.2. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN
 - 4.1.3. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL
 - 4.2. MÉTODOS DE DESARROLLO INTERNOS O EXTERNOS
5. CONCLUSIÓN FINAL
6. BIBLIOGRAFÍA

1. PRESENTACIÓN DE CIELARKO

Cielarko es un centro de pinturas de carácter privado localizado en la ciudad de Jaén, en la Carretera de Madrid número 19, creado a finales de 2013, constituido bajo la forma jurídica de sociedad limitada con dos socios y un único trabajador.

Esta empresa realiza principalmente tres tipos de actividades:

- Distribución, tanto al por mayor como al por menor, de pinturas, revestimientos, herramientas para pintores, papel pintado y materiales para decoración en general, ofreciendo soluciones técnicas en recubrimientos, todo ello de gama alta.
- Distribuir pintura realizada bajo fórmula propia, cuya elaboración es encargada a fabricantes para que se la produzcan y la envasen bajo la marca de “Cielarko”.
- Ofrecer servicios de asesoramiento de laboratorio a fábricas de pinturas, para que estas puedan mejorar su producción.

En sus instalaciones poseen un *showroom* (Sala de exposición o exposición a un espacio donde el vendedor o los fabricantes exponen sus nuevos productos a los compradores) donde exponen las colecciones de pinturas, para que el cliente pueda conocerlas y llevar a cabo una toma de decisión más adecuada a sus necesidades.

IMAGEN 1: SHOWROOM DE CIELARKO

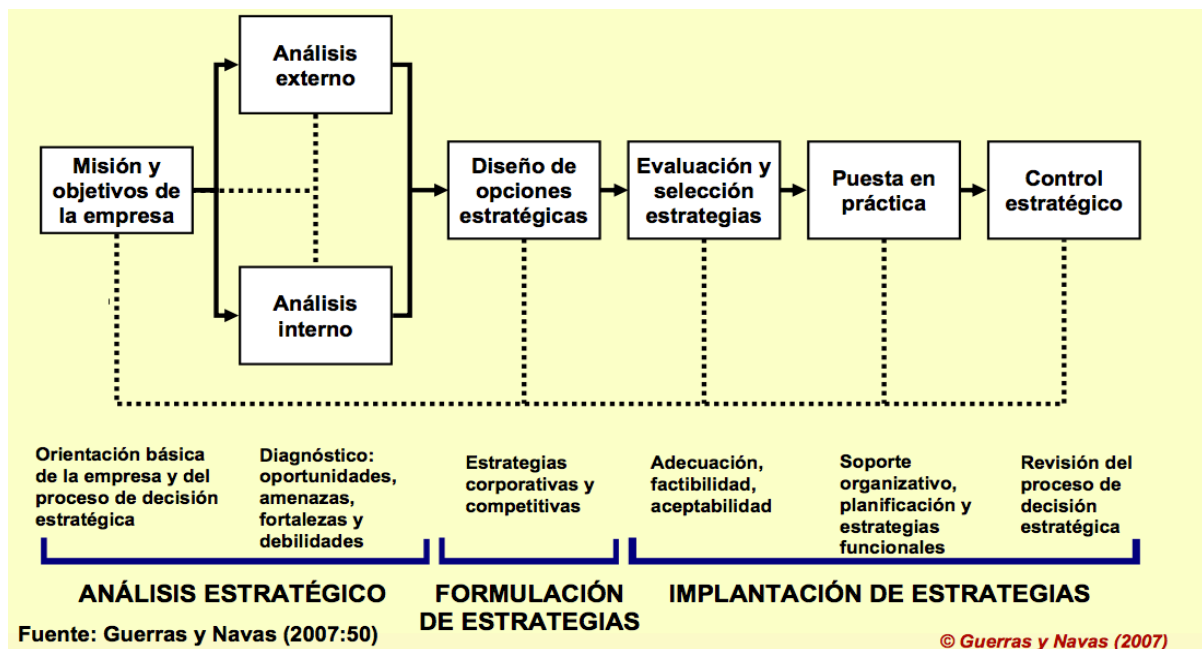


Fuente: Cielarko

El objetivo fundamental de la empresa es llevar a cabo una oferta de soluciones técnicas en decoración que cumpla con aquellos clientes más exigentes, los que buscan productos diferentes y de calidad. Para lograr este objetivo, Cielarko lleva a cabo la distribución de pinturas de alta gama de fabricantes que poseen un gran prestigio en el sector y que llevan acumulada una larga experiencia en lo relativo a pinturas.

El objetivo que pretendo conseguir con este Trabajo de Fin de Grado es a llevar a cabo un análisis del Proceso de Dirección Estratégica de Cielarko, desarrollando las dos primeras fases de la Figura 1, concluyendo en tres posibles estrategias que la empresa se podría plantear en un futuro y seleccionando la que considero más oportuna.

FIGURA 1: EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Guerras y Navas (2007)

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para llevar a cabo el análisis estratégico hay que proceder a determinar la misión y los objetivos, para valorar la orientación básica que está realizando la empresa y posteriormente analizar el entorno general y específico consiguiendo así un diagnóstico a cerca de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas a las que se enfrenta.

2.1 OBJETIVOS Y VALORES

2.1.1 LA MISIÓN

La misión es una declaración de la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y de cara al futuro, analizada desde un punto de vista muy general. Es importante que recoja la razón de ser de la empresa y una declaración de los principios que utiliza para presentarse a la sociedad. Como es sabido, no es fácil plantearla y además, en ocasiones, debe ser replanteada debido a cambios en el entorno, en la alta dirección o incluso si la empresa considera que es demasiado difícil como para poder hacerla efectiva (Guerras y Navas, 2007).

Cielarko define su misión de la siguiente manera *“Ofrecemos el mejor asesoramiento de pinturas y soluciones técnicas en recubrimientos que cubran las necesidades de particulares y profesionales”*. Se trata de una misión estrecha, que aunque en principio pueda parecer que limita las posibilidades de desarrollo, en realidad permite que se centren los esfuerzos para lograr sus objetivos. Además, es explícita, lo que facilita su interpretación no dando lugar a confusión por los miembros de la organización.

2.1.2 LA VISIÓN

La visión, a diferencia de la misión, es una percepción de aquello que la empresa será o deberá ser en el futuro, fijando los criterios a considerar para recorrer el camino. En ocasiones, puede inducir a un cambio en la misión, ya que puede darse el caso de que lo que la empresa quiere ser en el futuro no coincida con lo que está desarrollando en el momento actual (Guerras y Navas, 2007).

La visión de Cielarko es *“ser una de las empresas de pinturas líderes en Jaén, transparente y beneficiosa con la comunidad y sus clientes. Nuestro compromiso está enfocado a satisfacer las expectativas de los clientes siendo referentes en la comercialización y asesoramiento de soluciones técnicas y pinturas”*.

2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Debido al desfase existente entre el futuro deseado y la realidad a la que se enfrenta la empresa, se debe desagregar la misión en objetivos estratégicos, que a su vez se deberán dividir en retos empresariales que son algo menos ambiciosos y más a corto plazo que los objetivos y permiten hacer operativa la visión y proporcionar señales que orienten el camino. (Hamel y Prahalad, 1990).

Entre los objetivos de Cielarko podemos destacar:

- Una orientación máxima al cliente con el fin de lograr su fidelización.
- Disponer del mejor personal del sector, que aporte valor a la empresa.
- Control exhaustivo del gasto empresarial
- Mantener la estructura de costes bajo control.
- Aumentar la cuota de mercado de la provincia de Jaén.

Para llevar a cabo estos objetivos, la empresa desarrollará actuaciones como la continua formación de su personal y de los clientes, a través de reuniones en su centro, para que conozcan los productos con profundidad y puedan aplicarlos de la forma más correcta. Además, supervisará con detenimiento las posibles inversiones mediante el control previo y preciso de su posible realización, para que, en caso de que se lleven a cabo, la rentabilidad de la empresa no se vea afectada.

Estos objetivos abiertos son de naturaleza estratégica y financiera, pues la empresa considera ambas cuestiones importantes para el éxito de su negocio. Además, están orientados al largo plazo, aunque sin ser excesivamente ambiciosos, de forma que se aseguran una buena posición de la empresa en el futuro.

2.1.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Para que la empresa consiga el éxito de su proyecto debe implicar activamente a los grupos de interés, los cuales son personas o grupos de personas con objetivos propios cuya consecución está vinculada a la actuación de la empresa (Guerras y Navas, 2007). Los principales grupos de interés de Cielarko se dividen en: internos, integrados por los dos socios

y su trabajador, y los externos, es decir, los clientes, las entidades financieras con las que trabajan, los proveedores de los productos y el Estado.

La idea de la responsabilidad social de la empresa hace referencia a la actitud que posee la empresa frente a las demandas sociales realizadas por la sociedad debido a sus actividades y a la evaluación y compensación de los costes sociales que genera y la ampliación de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar (Guerras y Navas, 2007). Por tanto, supone incorporar ideas sociales y ambientales al día a día de la empresa, es decir, asegurarse que los impactos generados por la empresa son positivos para los ecosistemas y la sociedad en general.

La principal medida de responsabilidad social que lleva a cabo la empresa es la comercialización de productos respetuosos con el medio ambiente prestando atención a cuestiones relativas a la contaminación y seguridad de los productos, exigiendo a sus proveedores el cumplimiento de una serie de principios para cuidar la adecuada gestión de los residuos que generan, evitando que se dañe el entorno. En su actividad se preocupan por el cumplimiento riguroso de las leyes, reglamentos y normativa específica aplicable a su actividad. En esta, algunos de los principios que se exigen son:

- Prevenir o reducir el impacto en el medio ambiente de las actividades que llevan a cabo.
- Poseer un plan de emergencia para minimizar los posibles riesgos que pudiesen ocurrir durante los procesos de producción.
- Tener unos objetivos y metas claros respecto a la protección medio ambiental y la seguridad en el trabajo.
- Transparencia con el entorno y la comunidad.

Para que las empresas con las que Cielarko trabaja puedan demostrar su compromiso con el medio ambiente, existen varios certificados con los que acreditar dicho estado. Entre ellos destaca la certificación DIN EN ISO 14001 cuyo propósito es apoyar la aplicación de un plan de manejo del medio ambiente en cualquier organización del sector público o privado.

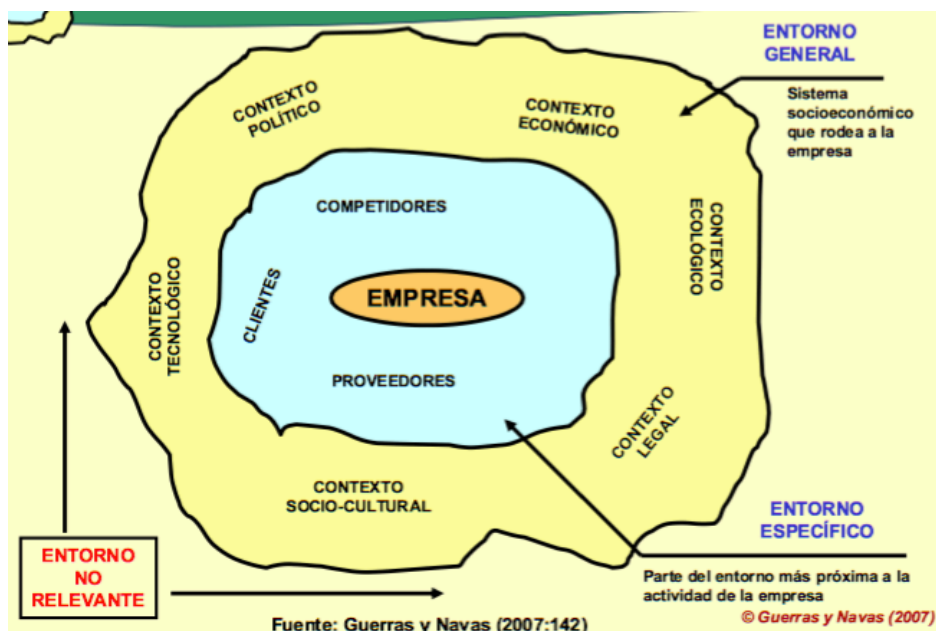
Además, otras de las medidas de responsabilidad social que también llevan a cabo son las siguientes:

- En la relación con su trabajador, le ofrecen condiciones de trabajo dignas cumpliendo con la normativa relativa a la seguridad e higiene en el trabajo y siempre protegiendo su salud laboral con la finalidad de que continúe en la empresa bajo las mejores condiciones posibles. Además, se preocupan por el desarrollo humano y profesional del equipo en general.
- En los compromisos que adquieren y contratos que realizan con los clientes y proveedores buscan la máxima transparencia, para lograr que la transacción se realice de la forma más efectiva posible.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL

El entorno de una empresa está integrado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados (Grant, 2006). Existen dos niveles de entorno: el general y el específico, como se puede observar en la figura 2. El entorno general supone todo lo que rodea a la empresa derivado de un sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. El entorno específico es la parte más próxima a la actividad habitual de la empresa (Guerras y Navas, 2007).

FIGURA 2: EL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO



Fuente: Guerras y Navas (2007)

Para llevar a cabo un análisis del entorno general de Cielarko hay que realizar un diagnóstico de la situación actual a través del análisis PESTEL, basado en la identificación de las variables o factores clave del entorno (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Cielarko es una empresa que, como ya he comentado anteriormente, se dedica a la comercialización de pinturas y otros artículos relacionados. Las actividades vinculadas con las pinturas se incluyen dentro del mundo de la producción y la comercialización, sin embargo, las actividades de esta empresa únicamente están orientadas a la distribución, por lo que quedaría encuadrada dentro del sector servicios. En este sector, no solo influye la coyuntura económica nacional, sino también la de los países donde están localizados los proveedores que suministran a la empresa las pinturas y allí donde se localicen las materias primas empleadas para la elaboración de los productos, pues su costo influirá en el precio al que Cielarko adquirirá los productos de sus proveedores, trasladándose en cadena al precio final soportado por el cliente.

DIMENSIÓN POLÍTICA:

La empresa cuando inició su actividad se localiza en un país con estabilidad gubernamental donde las políticas generales de la administración pública, a pesar de que presentaban ajustes debido a los continuos cambios que se producían en la economía, eran seguras. España siempre ha sido un país donde las probabilidades de cambio político no han sido elevadas, lo que ha otorgado seguridad y estabilidad a los ciudadanos. Además, existen numerosas políticas de bienestar social que facilitan la vida de los Españoles.

Tras el resultado de las elecciones generales del 20 de diciembre de 2015, la estabilidad gubernamental de España se ha convertido en una inestabilidad política perjudicial para la economía. Este resultado es sin duda el más confuso y fragmentado de la democracia de nuestro país, poniendo fin a la hegemonía bipartidista existente entre el Partido Popular y el Partido Socialista y dando paso a nuevas formaciones como Podemos y Ciudadanos, haciendo más compleja que nunca la formación de gobierno con mayoría estable. Este cambio parece tener su origen no en la incompetencia económica del anterior gobierno, sino más bien en los escándalos de corrupción y el elevado índice de desempleo.

Para solucionar esta falta de formación de gobierno, España debe conseguir una mayoría con la que gobernar o, en caso contrario, convocar nuevas elecciones. Es por ello que los distintos grupos políticos están negociando para conseguir llegar a un acuerdo que les permita gobernar.

Respecto a cómo afecta esta situación a la empresa, tendrá que tener en cuenta que el posible cambio de gobierno puede repercutir en su actividad, ya que, por ejemplo, pueden crearse medidas en materia de regulación de cuestiones laborales que afecten a las empresas que se encuentran en este sector de actividad.

DIMENSIÓN ECONÓMICA:

Para su análisis he valorado el Boletín económico que publica el Banco de España, el cual indica que en el último trimestre de 2015 se estima un incremento del PIB del 0,8% en tasa intertrimestral. Este incremento es igual al del trimestre anterior pero inferior al de los dos primeros, aunque esto no supone una alteración de la previsión de un escenario de crecimiento del PIB en los próximos ejercicios, en los cuales se espera una continuación del comportamiento dinámico de la actividad, esperándose un 2,8% de crecimiento medio del PIB para el 2016. Los riesgos que pueden afectar a este escenario no son muy elevados, pues se prevé una desaceleración de las economías emergentes debido al endurecimiento de sus condiciones de financiación consecuencia de la disminución del interés por el riesgo. Dentro de la escala interna, el riesgo está relacionado con las políticas económicas, sobretudo en el materia presupuestaria y de reformas.

El retroceso interanual del IPC ha evolucionado desde un -0.9% recogido en septiembre a un -0,3% de noviembre. Esta evolución ha sido provocada principalmente por el efecto de la evolución del precio del petróleo. Si se valora el IPC no energético y el IPSEBENE (IPC sin energía ni alimentos no elaborados) estos han ido aumentando, situándose en noviembre en el 1,1% y el 1% respectivamente.

El diferencial de la tasa de inflación entre España y la zona euro ha continuado siendo negativa, siendo en noviembre de 2015 de -0,1%. Su comportamiento en los próximos trimestres está ligado con el repunte de los precios del petróleo y en el corto plazo también

está influenciado por las caídas registradas hace un año en su precio. Es por esto que se espera que el ritmo de variación del IPC pase a positivo y continúe aumentando en 2016.

Respecto a las condiciones de financiación de los sectores residentes han continuado favorables. La rentabilidad del bono español a 10 años y su diferencial respecto al bono alemán han continuado disminuyendo hasta el 1,7% y los 113 puntos básicos. Las rentabilidades negociadas en otros mercados (como los interbancarios o los valores de renta fija privada) también han experimentado disminuciones. Junto a esto, la disminución del coste del pasivo de los bancos ha logrado que los tipos de interés de sus nuevas operaciones crediticias continúen manteniéndose en niveles bajos.

En definitiva, la evolución de las condiciones financieras del país originó un contexto favorecedor del gasto de hogares y empresas para el último trimestre de 2015. El consumo de las familias ha aumentado gracias a la creación de empleo y a factores transitorios que les han permitido aumentar su capacidad de gasto en el corto plazo, como son la disminución del precio del petróleo, el adelanto a julio de la rebaja del IRPF y el reintegro a los empleados públicos de un cuarto de la paga extra que se les suspendió en 2012.

A pesar de este informe, el resultado de las elecciones generales ha afectado al mercado español. El Ibex, tras los resultados, cayó y la prima de riesgo subió hasta los 122. Estos movimientos tienen su causa en el hecho de que ninguno de los partidos que aseguraban la continuidad de las reformas y el ajuste fiscal han obtenido los votos que se preveían. Junto a esto, el director general adjunto de la agencia de calificación de riesgo Moody's, Dietmar Hornung, ha anunciado que "el resultado electoral es negativo para el crédito de España, creándose un elevado nivel de incertidumbre política".

DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL:

Hace referencia a los aspectos y modelos culturales, así como a las características de la sociedad. Para su análisis analizaremos varios puntos, entre los que destacan:

- Las modas, estilos de vida y creencias básicas de la sociedad: Las nuevas tecnologías y la aparición internet supusieron para el mercado de la pintura y la decoración un gran cambio. Gracias a ellas, existen numerosos *blogs* donde se habla a cerca de interiorismo, modas en decoración, nuevas tendencias... Todo esto ha despertado en

los consumidores un interés hasta ahora oculto que les hace aumentar su deseo de “tener una casa bonita y a la moda”, lo que hace que incida en su demanda de pinturas o papeles pintados para la decoración de sus hogares. Además, la reciente tendencia DIY (“Do it Yourself” o “Hágalo usted mismo”) ha jugado un papel muy importante en el interés de la sociedad por la decoración, promoviendo la realización de cosas por uno mismo, consiguiendo un ahorro de dinero, mientras se aprende y se entretiene.

- Las conductas de consumo: El comercio electrónico juega un papel muy importante, pues hoy en día existen gran cantidad de páginas web donde los consumidores pueden adquirir productos de decoración (muebles, alfombras, cortinas...), lo que les impulsa a realizar más cambios en las paredes de sus hogares.
- La calidad de vida: El incremento de recursos económicos, unidos al incremento de formación, conlleva un mayor poder adquisitivo y un mayor nivel cultural. Con todo esto, existe un número potencial de clientes que están dispuestos a pagar un precio superior para adquirir pinturas de calidad que les ofrezcan un mejor servicio.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA:

A pesar de no tratarse de una empresa con un elevado componente tecnológico, esta dimensión si que supone un punto importante a tener en cuenta por Cielarko, ya que aquellos avances que se produzcan en los procesos de producción de los productos que la empresa comercialice afectarán positivamente a sus ventas. Al trabajar con proveedores líderes en el mercado de pinturas, se asegura que estos productos sean elaborados con la últimas tecnologías del sector. En los últimos años no se ha producido ninguna revolución tecnológica como tal, pero si pequeñas mejoras, sobretodo en acabados de pinturas de alta gama.

En lo relativo a la inversión en I + D + i, España ha disminuido en gran cantidad las partidas destinadas a estos fines, debido fundamentalmente a los recortes que se han producido por la actual situación económica, sin embargo, en el caso de la empresa que estamos analizando, esto no le ha afectado puesto que no solo comercializa con productos españoles, sino también con productos de otros países pertenecientes a la Unión Europea, como Francia o Alemania, los cuales si realizan una fuerte inversión en I + D + i.

DIMENSIÓN ECOLÓGICA:

Como he dicho anteriormente, es una empresa distribuidora, por lo que no tiene que hacer frente a la trata de residuos, más allá de los que pueda generar en el propio desarrollo de su actividad. Sin embargo, esta dimensión le afecta positivamente al comercializar productos de empresas que preservan el medio ambiente y tratan de elaborar productos químicos con el menor daño ecológico posible.

DIMENSIÓN LEGAL:

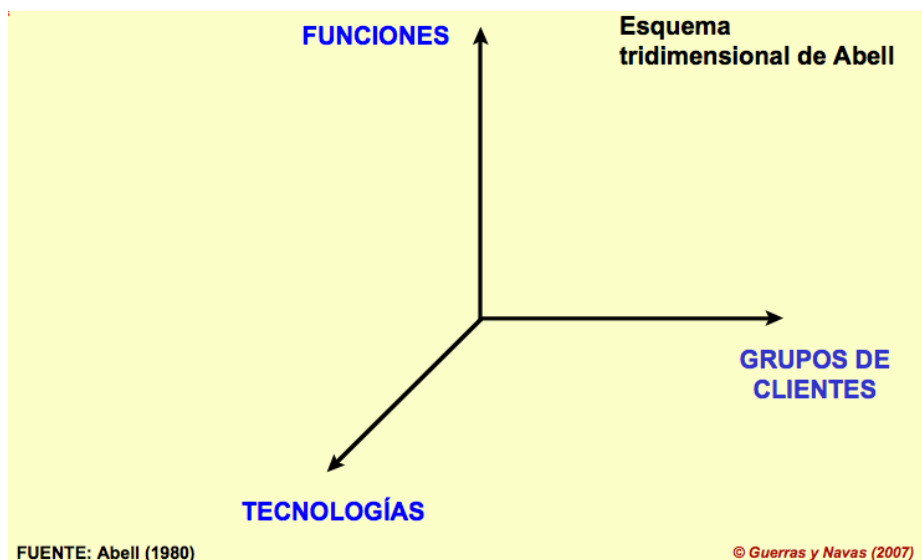
La normativa general que afecta a la empresa es la relativa a prevención de riesgos laborales, en cuyo caso encontramos, la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y el Real Decreto 39/1997 por el que se aprueba el Reglamento en los Servicios de Prevención. También destaca el Real Decreto 486/1997 por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. Además, al ser una empresa que se dedica al comercio, también le afecta la legislación relativa a la ordenación del comercio, encontrando así principalmente la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista y el Real Decreto legislativo 1/2007 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la defensa de los consumidores y usuarios y otras leyes complementarias.

La normativa específica que afecta a la empresa es bastante amplia, encontrando distintos ámbitos que le afectan directamente. En materia de almacenamiento destacamos el Real Decreto 379/2001 que aprueba el Reglamento de almacenamiento de productos químicos y sus instrucciones técnicas complementarias MIE-APQ-1, MIE-APQ-2, MIE-APQ-3, MIE-APQ-4, MIE-APQ-5, MIE-APQ-6 y MIE-APQ-7 y el Real Decreto 105/2010 por el que se modifican determinados aspectos de la regulación de los almacenamientos de productos químicos y se aprueba la instrucción técnica complementaria MIE APQ-9 «almacenamiento de peróxidos orgánicos». Para el etiquetado y envasado cuentan con Reglamento 1272/2008 de Parlamento Europeo y del Consejo sobre clasificación, etiquetado y envasado de sustancias y mezcla y el Reglamento 1907/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo relativo al registro, la evaluación, la autorización y la restricción de las sustancias y preparados químicos (REACH), entre otros.

2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El objetivo de su análisis es determinar el atractivo de la industria, el cual es clave para el beneficio de la empresa. Antes de proceder al análisis vamos a delimitar el sector industrial en el que se encuentra la empresa, para ello se establecerán tres dimensiones: las funciones, las tecnologías y los grupos de clientes. En la figura 3 podemos observar el esquema que recoge esta dimensión:

FIGURA 3: DIMENSIONES PARA LA DEFINICIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO

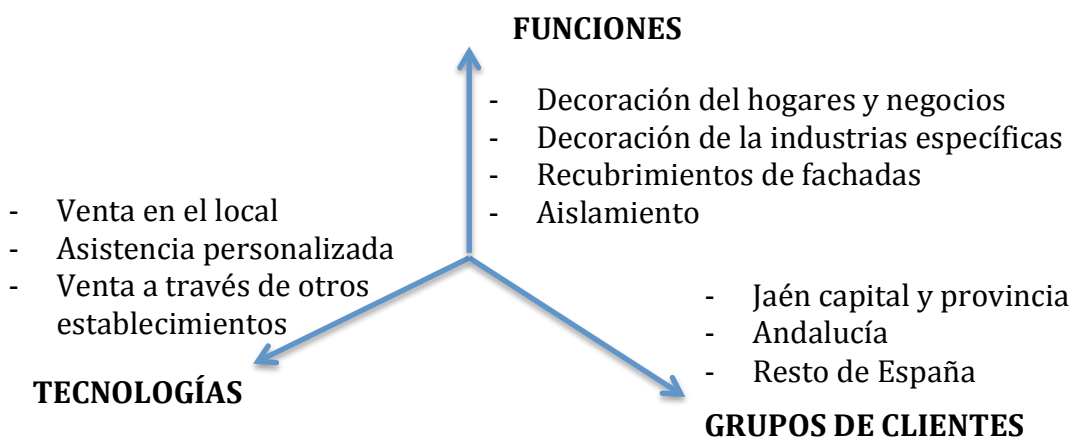


Fuente: Guerras y Navas (2007)

Las tecnologías son las formas en las que las funciones son cubiertas. Las funciones indican las características que el producto cubre a los clientes. Los grupos de clientes son los destinatarios de los productos.

Para el caso de Cielarko, la figura 4 recogería las dimensiones para definir su entorno competitivo:

FIGURA 4: DIMENSIONES PARA LA DEFINICIÓN DEL ENTORNO
COMPETITIVO DE CIELARKO

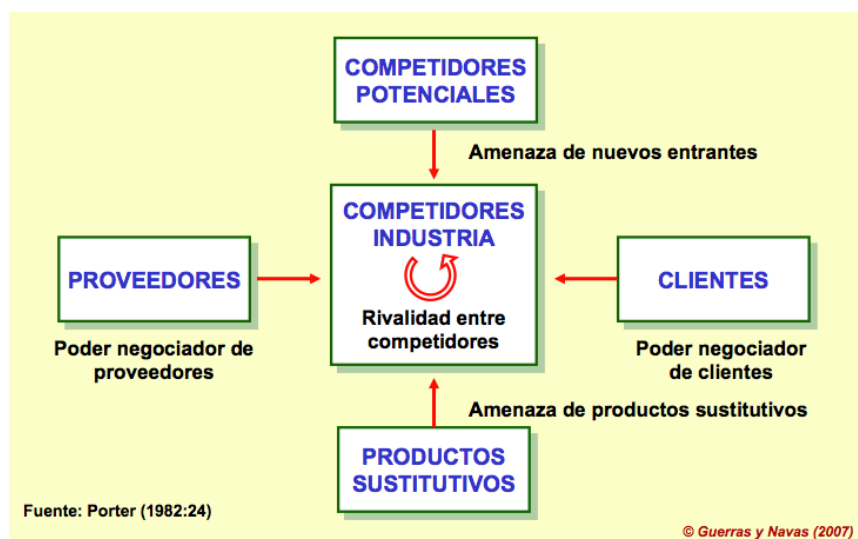


Como podemos observar, las funciones conforman una gama muy específica. Las tecnologías que utiliza no son muy abundantes, pues se trata de una empresa que únicamente comercializa productos, no interviniendo en la fase de producción, por lo que principalmente lleva a cabo la venta física en la tienda, promoviendo que los clientes conozcan los productos que comercializa y asesorarles a cerca de aquellos que más se adecuan a sus necesidades. Además, ofrece un servicio de atención personalizada en destino, acudiendo a aquellos lugares donde los clientes quieren aplicar las pinturas y por último, comercializan los productos que elaboran bajo la marca “Cielarko” a través de la venta en tienda propia y en otros establecimientos. En lo relativo a los grupos de clientes, diferencia entre los que se encuentran en Jaén capital y provincia de los que se encuentran en la Andalucía o en el resto de España, siendo más abundantes los primeros.

Por tanto, la industria estará formada por todas aquellas empresas que a partir de una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y a todas las funciones posibles. Sólo en la ciudad de Jaén existen más de 15 tiendas como Cielarko que se dedican a la comercialización de productos relativos al mundo de la pintura y la decoración, existiendo además droguerías, almacenes de construcción y grandes almacenes.

Para el análisis del entorno específico se va a utilizar el Modelo de las 5 fuerzas de Porter, que determina el atractivo de la industria, esquematizado en la figura 5.

FIGURA 5: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Porter (1982)

La **intensidad de la competencia actual** es muy elevada. Podemos destacar varios factores estructurales que provocan esta situación:

- En la ciudad de Jaén podemos encontrar gran cantidad de comercios dedicados a la comercialización de pintura, sin embargo un escaso número es el que se dedica a la comercialización de pintura de alta gama, provocando un aumento del atractivo de la industria.
- La industria se encuentra en etapa de madurez, por lo que las empresas existentes luchan por mantener su cuota de ventas, lo que supone un aumento de la intensidad de la competencia que reduce su atractivo.
- Las barreras de salida de la industria no son muy elevadas puesto que, este tipo de empresas carecen de activos especializados, ya que generalmente se dedican a la comercialización de pinturas y en sus instalaciones, aunque cuentan con máquinas tintométricas, estas son prestadas por los fabricantes, soportando únicamente un pequeño coste por mantenimiento. Además, aunque puedan existir costes fijos de salida y barreras emocionales, debido al esfuerzo empleado en la creación de la empresa (algunas de las empresas del sector de la pintura de Jaén son empresas familiares), estos factores no son suficientes para dificultar la salida de los competidores, por lo que aumentará su atractivo. En aquellos casos donde los competidores además de actuar como distribuidores actúen como productores, estas barreras de salida serán más elevadas, por lo que aumentarán la intensidad de la

competencia ya que sus costes fijos de salida y las interrelaciones estratégicas son mayores. En este caso, el atractivo de la industria sería menor.

- La estructura de costes está compuesta por los costes fijos y los variables. Los fijos están integrados principalmente por el alquiler de la nave, el leasing de la furgoneta, los servicios informáticos y de mantenimiento, los sueldos, los seguros, el sistema de alarma, los costes legales y la publicidad entre otros. Los costes variables se originan principalmente de tres fuentes: Una, los pagos realizados a las agencias de transporte que suministran los productos; dos, el coste del gasoil empleado en los vehículos para el reparto y venta de las mercancías y tres, la reposición del stock inicial. Como se puede observar el volumen de costes fijos es superior al de los variables por lo que la intensidad de la competencia será mayor y las empresas tratarán de disminuir sus costes medios a través del aumento del volumen de ventas.
- Los productos están altamente diferenciados, pues se trata de productos de alta gama con características y cualidades muy superiores a los que comercializan otros distribuidores de pinturas. Cielarko, en su caso, ha optado por la distribución de productos de marcas que son líderes en el mercado de pinturas de alta gama. Esta diferenciación disminuye la intensidad de la competencia, sobretodo respecto de aquellos distribuidores que comercialicen pinturas de baja calidad, haciendo que el atractivo sobre la industria sea mayor.
- Los costes de cambio de los clientes son muy bajos o casi nulos, por lo que la intensidad de la competencia será mayor, siendo el atractivo de la industria menor.
- Las empresas que conforman la industria de pinturas en Jaén están interesadas en el éxito de su propia industria, por tanto, esto supondrá una mayor competencia que dará lugar a todo tipo de acciones para captar clientes o incrementar su resultados, como son las guerras de precios, los descuentos por volumen de compra, obsequios... aumentando la competencia y disminuyendo el atractivo.
- No existe diversidad en cuanto a los competidores, pues estos se localizan principalmente en la ciudad de Jaén, poseyendo los mismos objetivos y empleando las mismas formas de competir. Esta situación produce que la intensidad de la competencia se incremente, dando lugar a una reducción del atractivo de la industria.

De este análisis se puede concluir que el atractivo de la industria es bajo, ya que existe gran cantidad de competencia, derivando en una menor posibilidad de lograr rentas superiores.

Respecto a los **competidores potenciales**, hemos visto como el atractivo de la industria no es muy elevado, debido a la elevada competencia que existe en el mercado, por tanto no habrá gran cantidad de competidores que deseen entrar en la industria. La facilidad o dificultad de entrada depende de las barreras de entrada y la reacción de los competidores ya establecidos. Las barreras de entrada que se presentan son de tipo relativas, siendo estas:

- Necesidades de capital que puedan requerir para iniciar la actividad, como son gastos de constitución, alquileres, compra de productos (pinturas, vinilos, materiales para pintar...), elementos de transporte o seguros.
- El acceso a los canales de distribución existentes para poder poner sus productos al servicio de los consumidores, puesto que algunas de estas empresas que deseen entrar a la industria pueden encontrarse con dificultades a la hora de conseguir acceder a los distribuidores, al no querer estos colocar sus productos a disposición de comerciantes que no poseen prestigio en el sector.
- No existen costes de cambio, por tanto aquellos que quieran entrar en la industria y ofrecer productos similares simplemente les bastará con ofrecer un precio y servicio similar al que ofrece el resto de la competencia.
- Diferenciación de producto, pues apuestan por comercializar aquellos productos que son de alta calidad respecto a la competencia, quienes prefieren apostar por productos de una calidad inferior cuyo precio es más reducido. Además, en los productos elaborados bajo fórmula propia con marca “Cielarko” cuentan con la ventaja del reconocimiento y prestigio que poseen en el sector de la pintura, ya que uno de los integrantes del equipo ha trabajado más de 30 años como director técnico de laboratorio en una fábrica de pinturas, elaborando todas sus fórmulas.

Al tratarse de barreras que son superables, si los competidores poseen los recursos y capacidades necesarias, podrán instalarse en la industria con facilidad.

Junto a las barreras de entrada, al analizar los competidores potenciales hay que tener en cuenta la reacción que pueden tener los competidores establecidos. En esta industria, los competidores establecidos, ante la amenaza de competidores potenciales, suelen llevar a cabo represalias como las guerras de precios, campañas de publicidad masiva (en revistas, vallas publicitarias o radio) o incluso promociones especiales (como la entrega de algún obsequio a cambio de la adquisición de un determinado volumen de producto). Además, hay que tener en

cuenta que las empresas establecidas pueden tener ventajas derivadas de un exceso de liquidez o una capacidad de endeudamiento no utilizada que podría ser empleada para reaccionar ante las amenazas.

En lo relativo a los **productos sustitutivos**, la empresa que se está analizando comercializa productos de gama alta, cuya calidad diferenciada es palpable a manos del consumidor. Sin embargo, en la misma industria podemos encontrar otros productos que satisfacen las mismas necesidades del cliente pero a un precio y una calidad inferior y en los que, en determinadas ocasiones, los clientes centran su atención atraídos por el precio pero pagando las consecuencias de adquirir productos de baja calidad, lo que en un principio obliga a Cielarko y al resto de empresas que conforman la industria de gama alta a llevar a cabo actuaciones que disminuyan sus costes para ser más competitivos. Además, no existen costes de cambio entre las pinturas de alta y baja gama, lo que supone otra amenaza. Como es de esperar, esta situación provoca que la industria sea menos atractiva.

El **poder de negociación de proveedores y clientes** es la última parte a analizar. Primero hay que determinar quiénes integrarán estas dos categorías. En el caso de los proveedores, habrá que distinguir entre los proveedores de pintura y otros proveedores. Los proveedores de pintura estarán formados por aquellos que suministran las distintas categorías de pintura, como pueden ser Caparol, Jotun, Macy, Valpaint o Eurocolor. Los otros proveedores estarán integrados por aquellos que suministran los demás materiales vinculados con las pinturas que se ofrecen en el centro, como pueden ser brochas, papeles pintados, sprays o utensilios para pintores. Entre estos destacan Baixen, Oracle, Osaka, o Sagola.

Por tanto, el poder de negociación con los proveedores se verá influenciado por:

- A pesar de tratarse de una empresa pequeña con un volumen de ventas medio (en comparación con otras empresas del sector que poseen un tamaño mucho más elevado), el poder de negociación con los proveedores se reparte a la mitad entre estos y la propia empresa. Esto es debido a que la empresa ofrece unos resultados de ventas muy favorables y además atiende los pagos de los productos que adquiere puntualmente, lo que les permite poder tener un pequeño margen a la hora de imponer condiciones.

- Los proveedores no se encuentran muy concentrados ya que entre ellos existe una elevada competencia, por lo que no tienden a integrarse, favoreciendo así a la empresa a la hora de negociar.
- Los costes de cambio de proveedor no son muy altos. Estos derivan de la liquidación del stock pendiente del proveedor con el que se desea finalizar la relación y de la adquisición del stock inicial con el nuevo proveedor.
- El producto es almacenable, por lo que Cielarko podrá adquirir gran cantidad de este y mantenerlo en su centro, consiguiendo así un descuento por volumen de compras.
- Uno de los miembros del equipo de Cielarko, ha dedicado más de 30 años a la elaboración de pinturas en una fábrica como director técnico de laboratorio, por lo que conoce al completo el proceso de producción de los productos que comercializa, pudiendo así conseguir mayor poder en la negociación.
- Los productos con los que comercializa la empresa son diferenciados, al ser de alta gama, por lo tanto, los proveedores podrán sacar ventaja de esta característica a la hora de llevar a cabo sus negociaciones.
- No existe amenaza real de integración hacia delante, ya que gran cantidad de los proveedores poseen comercios donde comercializan sus propios productos, pero aún así precisan de otros distribuidores más pequeños, como Cielarko, para conseguir que sus productos lleguen al cliente final.

Los clientes a los que se dirige la empresa se encuentran divididos en dos grupos. Por un lado encontramos las personas de a pie de calle, que adquieren estos productos para su uso personal en sus propios hogares. Por otro lado se encuentran aquellos clientes que destinan estos productos a uso profesional como pintores industriales o decoradores, empresas multiservicios, técnicos prescriptores, constructores rehabilitadores, organismos públicos, tiendas o industrias como la alimenticia. En los primeros, los factores que influyen en su poder de negociación inciden de la siguiente manera:

- Los clientes no se encuentran muy concentrados, lo que no les supone poder de negociación.
- Los costes de cambio son prácticamente nulos, pudiendo así acudir a la competencia, al poseer mayor poder de negociación en este sentido, si las condiciones de la transacción no son de su agrado.
- Existe gran cantidad de productos sustitutivos, como por ejemplo, pinturas de baja calidad a precios mucho más reducidos, otorgando mayor poder de negociación.

- Realizan compras de volúmenes reducidos, en comparación con los clientes del otro grupo, lo que les supone tener menor poder de negociación.
- Se trata de productos diferenciados, lo que supone, igualmente, menor poder de negociación.
- No existe amenaza real de integración hacia atrás, lo que tampoco les otorga poder de negociación.
- A pesar de tratarse de un producto almacenable, los clientes que adquieren su producto para uso doméstico no suelen adquirir gran cantidad para almacenarlo, por lo que no podrán obtener mayor poder de negociación derivado de altos volúmenes de compra.
- Producto poco importante para el cliente, otorgándole mayor poder de negociación.
- El cliente no posee información total sobre la elaboración del producto, por lo que no tendrá poder para negociar.

Podemos observar como del análisis de los factores que inciden en el poder de negociación de los clientes que adquieren los productos para su uso doméstico, su poder de negociación es bajo.

Respecto a los profesionales integrantes del sector de la pintura, los factores quedan de la siguiente manera:

- Clientes muy concentrados, poseyendo así un mayor poder de negociación.
- Los clientes suelen adquirir gran cantidad de producto, lo que les permite poseer mayor poder de negociación, pudiendo así solicitar descuentos por volumen de compras, obsequios, etc.
- Los productos son diferenciados y como se trata de clientes profesionales, estos no tendrán poder para negociar, pues saben que la competencia también ofrece pinturas para el mismo fin, pero con una calidad inferior.
- Los costes de cambio son prácticamente nulos, por lo que los clientes poseerán mayor poder de negociación.
- Posible amenaza de integración hacia atrás, pues algunos además pueden convertirse en distribuidores de las pinturas que utilizan para realizar sus trabajos, aunque no es lo más habitual.
- Los productos sustitutivos no ofrecen el mismo acabado, por lo que aquellos clientes que realmente valoren la calidad no podrán imponer sus condiciones de negociación.

- El producto es almacenable, por lo que algunos de estos clientes adquirirán grandes volúmenes de pinturas para así obtener unas condiciones más favorables en la transacción, imponiendo sus condiciones de negociación.
- El producto es importante para el cliente, sobretodo para aquellos que desean un acabado de calidad, por lo que estos no poseerán gran poder de negociación.

Por tanto, tras el análisis del poder de negociación de los clientes realizado, los clientes que adquieren pinturas para uso profesional poseerán mayor poder de negociación que aquellos que los adquieren para su uso doméstico, obteniendo así mejores condiciones en sus acuerdos con la empresa.

Del análisis del entorno específico de Cielarko podemos concluir que los competidores potenciales son pocos, la intensidad de la competencia es alta, la cantidad de productos sustitutivos es alta y el poder de negociación es elevado en los clientes profesionales, pero bajo en clientes domésticos y proveedores, por tanto, la industria en la que la empresa desarrolla su actividad no es especialmente atractiva.

2.4 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Los recursos son un conjunto de factores y activos que son controlados por la empresa y que son utilizados para desarrollar su estrategia. Estos se pueden dividir en tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son aquellos que están identificados en el balance de situación y están medidos a través de criterios contables. Estos se dividen a su vez en dos: físicos y financieros (Guerras y Navas, 2007). Entre los activos físicos que posee la empresa podemos destacar:

- La furgoneta, a través de la cual realizan los repartos a los clientes de la provincia.
- Los dos coches de empresa, con los que visitan a clientes y proveedores.
- Los equipos informáticos.
- Una carretilla, para poder mover objetos pesados en el almacén.
- Las existencias de mercaderías de productos que comercializan: bidones de pintura, brochas, papeles pintados...
- El mobiliario de oficina

Los recursos tangibles financieros de Cielarko son:

- El capital, obtenido de los beneficios conseguidos en las ventas.
- Las reservas mantenidas.
- Los derechos de cobro de ventas realizadas a los clientes.

En general, la empresa goza de una buena situación financiera y cuenta con disponibilidad crediticia para realizar adquisiciones de existencias, aunque no suele acudir a estos créditos bancarios para realizar dichas operaciones.

Los recursos intangibles, a diferencia de los anteriores, no tienen existencia física, permaneciendo invisibles en la información contable. Estos son de tipo humano y no humano (Guerras y Navas, 2007). Entre los humanos destacamos las habilidades de razonamiento y decisión de sus dos propietarios, la lealtad de la empresa por su único trabajador y su capacidad de adaptación a los problemas que se plantean día a día, la amplia experiencia de los tres en el sector, fruto de numerosos años de trabajo y la habilidad que poseen de razonamiento y decisión.

Los de tipo no humano se dividen a su vez en tecnológicos y organizativos. Cielarko no posee recursos tecnológicos, debido a que se trata de una empresa que únicamente comercializa productos ya elaborados, por lo que no incurre en el proceso de producción, no teniendo así que generar patentes ni modelos de diseño y aunque elabora pinturas bajo fórmula propia, el equipo de la empresa no ha considerado la idea de crear una patente sobre la fórmula, puesto que no lo ven conveniente. Por el contrario, si que posee recursos organizativos, formados por una amplia cartera de clientes, derivada de más de 30 años de experiencia en el sector del equipo de la empresa, junto con el prestigio que se les ha otorgado por su esfuerzo, trabajo y dedicación y la marca comercial de “Cielarko” con la cual comercializan pinturas elaboradas bajo formula propia.

A modo de esquema, la siguiente tabla ofrece un esquema sobre el análisis del impacto competitivo generado por los recursos que posee la empresa:

RECURSOS

EL RECURSO ES CONSIDERADO POR LA EMPRESACOMO

	Poseído por la empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser sustituido
Financiero	SI	SI	NO	SI	SI
Físico	SI	SI	NO	NO	NO
Humano	NO	SI	SI	SI	SI
Organizativo	SI	SI	NO	SI	SI
Tecnológico	NO	--	--	--	--

Respecto a las capacidades, son una habilidad para resolver determinados problemas o llevar a cabo correctamente determinadas actividades (Guerras y Navas, 2007). Estas se dividen en funcionales y culturales. Las funcionales están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión de carácter específicos, entre ellas la empresa posee:

- Capacidad para controlar la calidad de los productos que comercializan.
- Capacidad para gestionar los pagos a los proveedores.
- Capacidad para solicitar préstamos, pues presentan un nivel de solvencia elevado.
- Capacidad de almacenar los productos en sus propias instalaciones, pudiendo así hacer frente a variaciones no esperadas en la demanda de clientes o en la distribución de los proveedores.
- Capacidad de estar siempre bien suministrado gracias al servicio prestado por sus proveedores.
- Posee marca propia con la que elaboran una línea de productos que lo diferencia de la competencia.
- Los miembros poseen la formación y conocimientos suficientes para desenvolver sus tareas sin complicaciones.
- Su trabajador posee los conocimientos necesarios para ejecutar sus funciones y deberes eficientemente

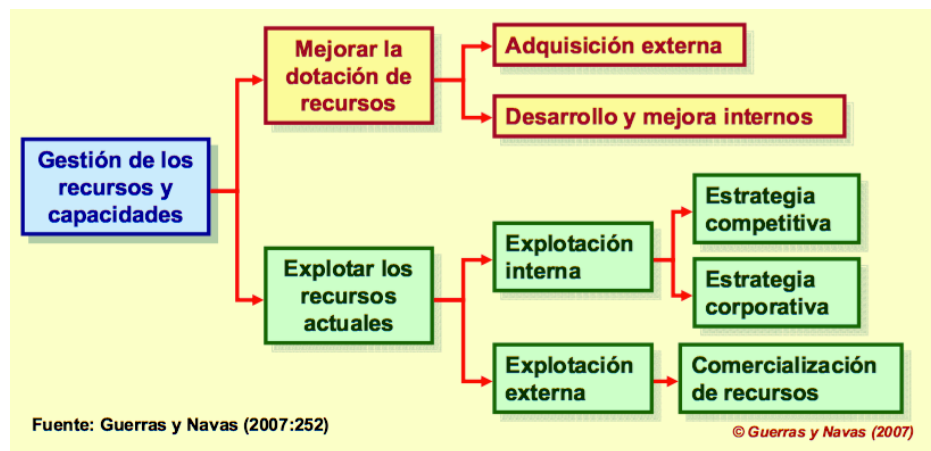
Por otro lado, las capacidades culturales se vinculan más a las personas, a su actitud o valores. Entre estas destacamos las siguientes capacidades culturales de los miembros de la empresa:

- Capacidad de trabajar en equipo.
- Capacidad de reaccionar ante los problemas que se le plantean.

- Capacidad de innovar, para conseguir una mejor posición frente a la competencia.
- Todos los miembros son leales y serios ante el compromiso.
- Todos los miembros se encuentran en plantilla.
- Todos los miembros poseen más de 30 años de experiencia en el sector.

En la gestión de sus recursos y capacidades, las empresas pueden llevar a cabo las siguientes opciones recogidas en la figura 6:

FIGURA 6: LA GESTIÓN DE LOS RECRUSOS Y CAPACIDADES



Fuente: Guerras y Navas (2007)

Cielarko opta por explotar los recursos actuales que posee, pues considera que es importante saber qué recursos y capacidades son importantes para alcanzar el éxito y cómo explotarlos. Lo que pretende es usar de forma más eficiente la dotación que posee en el desarrollo de su estrategia y buscarles un uso alternativo.

Para la explotación de los recursos actuales, Cielarko opta por la explotación interna a través de la aplicación a la estrategia corporativa, haciendo que aquellos recursos y capacidades excedentarios puedan ser utilizados en actividades alternativas para su utilización más eficiente. Esta forma de explotar los recursos actuales está muy vinculada con los recursos intangibles y las capacidades. En el caso de nuestra empresa uno de los socios fundadores, también presta servicios de asesoramiento técnico a fábricas de pinturas, a través de contratos de colaboración y ayudándolas en los procesos de fabricación de los productos. De esta forma, Cielarko utiliza sus recursos humanos no solo para gestionar, dirigir y llevar a cabo la tarea fundamental de la empresa, que es la de comercializar productos vinculados con

las pinturas, sino que también explota las habilidades y capacidades que estos poseen para aplicarlas a otros fines que podrían suponer una ventaja respecto a la competencia, pudiendo así incrementar sus beneficios.

2.5 CAMPO DE ACTIVIDAD: ÁMBITO Y DIFERENCIACIÓN DE SEGMENTOS

El campo de actividad de la empresa supone el conjunto de productos o mercados en los que esta quiere competir (Guerras y Navas, 2007). Supone una de las decisiones estratégicas más importantes y según Abell (1980) es el punto de partida de la estrategia pues afecta a la empresa en su conjunto y a su propio desarrollo futuro.

Para definir el campo de actividad se utiliza el modelo propuesto por Abell (1980), que ya fue empleado para definir el entorno competitivo de la empresa, quedando recogido en la figura 4. En base a este modelo, se definirá el campo de actividad según el ámbito en el que quiere actuar y la diferenciación entre los segmentos estratégicos.

El ámbito es una variable que hace referencia al número de funciones, grupo de clientes o tecnologías empleadas por la empresa. Como se puede observar en la figura 4, presenta un ámbito de funciones y grupos de clientes amplio, pero reducido en tecnologías, puesto que, como dijimos en la definición del entorno competitivo, la empresa únicamente se encarga de la comercialización y no de la producción.

Respecto a la diferenciación entre segmentos estratégicos, esta hace referencia al grado en que la empresa trata diferente a los distintos segmentos según cada dimensión. La diferenciación supone una respuesta a las distintas necesidades planteadas por los consumidores a través de la modificación del producto o de la estrategia comercial de la empresa. Como Cielarko se dedica a la comercialización, esta optará por la segunda opción. La empresa, comercializa distintos productos según las necesidades de los clientes, pues no es lo mismo la pintura a emplear dentro del hogar que la que se utilizará en la industria alimentaria, por ello en sus instalaciones posee distintos tipos de productos para adecuarse a las necesidades los clientes.

A la hora de definir el campo de actividad se deben de tener en cuenta la evolución de la tecnología y el comportamiento de compra de los consumidores. Al no tratarse de una empresa con fuerte componente tecnológico, esta prestará mayor atención al comportamiento de compra de sus consumidores, estando al corriente de las novedades que se plantean en el mundo de las pinturas y recubrimientos para poder así atender a las necesidades de los clientes actuales y conseguir atraer a nuevos clientes.

3. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva supone, según Porter (1982) “emprender acciones ofensivas, o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”, por ello se considera como la forma a través de la cual la empresa se enfrenta a su competencia para obtener un rendimiento superior. Porter planteó tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado. La estrategia de segmentación de mercado no será considerada como una estrategia independiente ya que supone una estrategia de diferenciación de producto o liderazgo en costes pero no a nivel de la industria en su conjunto, sino respecto a un segmento determinado.

3.1 LA CREACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Cielarko ha basado su estrategia competitiva en la ventaja competitiva de diferenciación de producto. Esta ventaja competitiva tiene su origen en factores internos de la empresa, gracias a la posesión y adecuado uso de los recursos y capacidades. A diferencia de la competencia, han decidido apostar por productos de calidad superior, ya que a pesar de que en un principio el consumidor puede creer no notar la diferencia, el paso del tiempo demostrará que la inversión realizada en productos de calidad inferior no era adecuada. Además, los recursos humanos suponen un importante capital para la empresa. Los conocimientos adquiridos por los miembros gracias a los años de especialización en el sector permiten informar al cliente acerca de los distintos productos que ofrecen y además, conseguir satisfacer sus necesidades de la forma más acertada.

Para mantener la ventaja competitiva, la empresa ha optado por realizar acuerdos de exclusividad con algunas marcas. Con estos, ha conseguido ser el único distribuidor de la provincia o bien, ser el único distribuidor de una determinada línea de productos. Esto supone una ventaja frente a la competencia.

3.2 VENTAJA COMPETITIVA BÁSICA: DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO

La ventaja competitiva en diferenciación se produce cuando una empresa ofrece un producto o servicio que, aunque es comparable con el de otra empresa, posee ciertos atributos que lo hacen único frente a los clientes (Guerras y Navas, 2007). Debido a ello, los clientes estarán dispuestos a pagar un precio superior al que ofrece la competencia para adquirir el producto.

Al analizar las variables que constituyen la diferenciación de los productos de Cielarko nos centraremos principalmente en las pinturas. Estas variables se basan en:

- Características del producto: Son observables, puesto que el acabado tras la aplicación de una pintura de gama alta y gama baja no es el mismo. Estas características se basan fundamentalmente en la durabilidad que presentan, ya no solo cuando se trata de pinturas aplicadas en el interior de los edificios, sino también en el exterior. Así pues, cuando las pinturas son atacadas por agentes externos como la lluvia, la humedad, el frío o el sol estas no se deterioran fácilmente. Además, juega un papel muy importante el asesoramiento técnico que se ofrece. Este supone un servicio pre-venta y post-venta donde los integrantes del equipo de Cielarko se trasladan hasta los lugares donde el cliente quiere aplicar la pintura para así asesorarles sobre cual sería la mejor opción. Este asesoramiento también es ofrecido en el propio establecimiento.
- Características de la empresa: Principalmente destaca la forma de llevar o concebir el negocio. A diferencia de otras empresas, la gestión, tanto administrativa como financiera, es llevada a cabo detenidamente y siempre tras un análisis exhaustivo de los pros y contras y de las posibles consecuencias que podrían suponer. Este es uno de los factores claves de su éxito. También destaca el prestigio que poseen, ya que, a pesar de ser una empresa de reciente creación, sus integrantes poseen una gran reputación en el sector derivado de años de experiencia.

- Características del mercado: En el mercado de las pinturas de Jaén, existen un gran número de tiendas que se dedican a la comercialización de productos de calidad media baja, siendo escasos los establecimientos dedicados a la venta de productos de alta gama, que son percibidos por la clientela como tal. Además, el diseño del propio establecimiento de Cielarko, con su *showroom* de pinturas, rompe con la disposición de las tiendas de pinturas tradicionales que existen en la ciudad Jaén.
- Otras variables: Como variable también hay que resaltar que llevan a cabo una estrategia de respuesta rápida (Dess y Miller, 1993) conocida como la posibilidad de ofrecer el producto o prestar el servicio de forma inmediata. Para lograr este objetivo, Cielarko desarrolla su actividad en una gran nave donde además de disponer de un *showroom* poseen un almacén destinado a almacenar los productos para poder dar una respuesta rápida a la demanda. Además, también destaca su diferenciación respecto a criterios de responsabilidad social, pues como se ha dicho anteriormente, buscan trabajar con empresas que respeten el medio ambiente. De esta forma, los clientes que estén preocupados por la conservación de la naturaleza y la correcta gestión de los residuos derivados de la fabricación de las pinturas, estarán dispuestos a pagar un sobreprecio para adquirir estos productos.

Para proteger la diferenciación que posee Cielarko, la empresa ha optado por llevar a cabo sucesivas diferenciaciones, buscando siempre nuevos mercados a los que acudir para poder cubrir sus necesidades antes que los competidores. Recientemente ha iniciado una estrategia corporativa de diversificación mediante la comercialización de pinturas que son empleadas en la industria alimentaria y con ello han visto incrementadas sus ventas pues era un servicio que pocas empresas de la provincia de Jaén ofrecían. También han apostado por el aislamiento térmico de edificios, pues para aquellos edificios de nueva construcción, la normativa del gobierno exige que deben de llevarse a cabo todas las medidas posibles para buscar su eficiencia energética. Además, la localización que poseen es bastante acertada. Se encuentran en una zona con gran afluencia de coches y transeúntes, por lo que numerosas personas a lo largo del día pasan por delante de sus instalaciones. La fachada que poseen es muy característica, usando los colores blanco y magenta, buscando llamar la atención del público y despertar su curiosidad.

IMAGEN 2: LA FACHADA DE CIELARKO



Fuente: Cielarko

Las pinturas se encuentran dentro de un campo en el que, a pesar de que son producidas a través de técnicas específicas estandarizadas, las oportunidades de diferenciación son amplias. Esto se debe a que las materias primas empleadas en la producción hacen que la calidad difiera bastante entre unas y otras.

Varios son los motivos para justificar la aplicación de la estrategia de diferenciación por parte de Cielarko:

- Existe un número de clientes que, aunque es reducido en comparación con aquellos que generalmente demandan pinturas, suponen un segmento importante a considerar puesto que buscan pintura de mayor calidad o incluso buscan diferenciarse socialmente a través de la adquisición de pinturas de gama alta cuyo acabado en pared difiere considerablemente con la idea tradicional de la pintura.
- Son pocos los competidores que apuestan por el mercado de las pinturas de alta gama, pues prefieren centrarse en aquellas de gama baja o media que son adquiridas por los consumidores medios, haciendo que aquellos segmentos que buscan pintura de calidad acudan directamente a Cielarko.

- Las experiencia adquirida es difícil de imitar. Numerosos son los años que los miembros de Cielarko han dedicado al mundo de las pinturas desde distintos ámbitos como la fabricación, la venta o el asesoramiento.

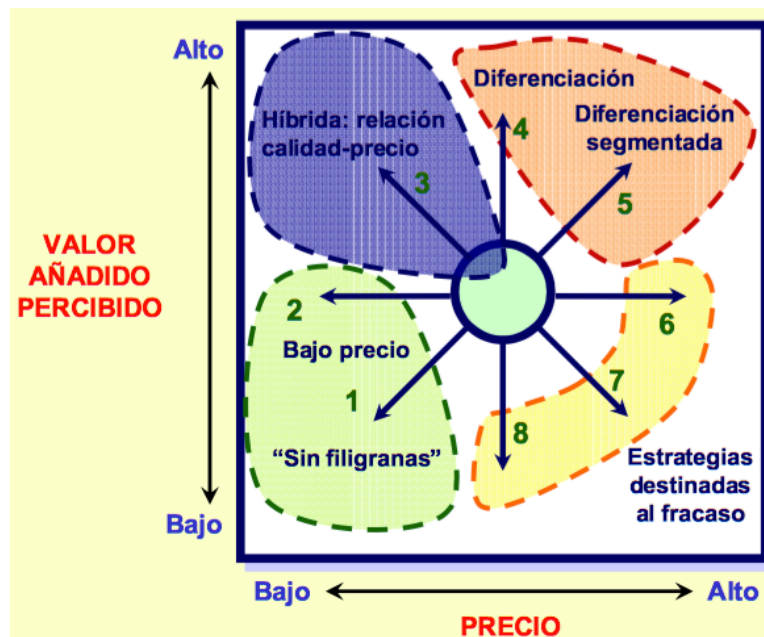
Cielarko es consciente que a través de esta estrategia su participación en el mercado no será muy elevada. Además, diariamente tiene que hacer frente a la percepción de exclusividad que algunos posibles clientes tienen sobre la empresa, la cual hace que estos no acudan al centro bajo la idea de que los productos se comercializan a un precio muy elevado. Sin embargo, esto se ve compensado con el hecho de que crea una barrera de entrada debido a la lealtad a la marca que se crea en los clientes, debiendo así la competencia hacer frente a la concepción de los productos de Cielarko como únicos en el mercado.

A pesar de que la estrategia elegida ha sido la diferenciación, la empresa no pierde de vista la estructura de costes pues suponen un pilar fundamental para que la empresa siga siendo rentable.

La empresa es consciente de los riesgos que implica haber apostado por esta estrategia, sin embargo ha tratado de buscar la forma de sobreponerse a estos para continuar con su actividad. Uno de los principales riesgos es la diferencia de precio respecto a sus competidores, lo que hace que en ocasiones estos opten por los productos de la competencia, pero como ya se ha comentado anteriormente, esta diferencia se ve compensada con creces gracias a la calidad superior de los productos. Otro riesgo es la disminución en la apreciación del factor determinante de la diferenciación por parte del cliente, pero para compensarlo, la empresa seguirá apostando por productos innovadores que muestren una diferencia significativa respecto a la competencia. Respecto a la imitación de los competidores, pocos son los que apuestan por productos de alta calidad, prefiriendo así un acabado inferior que les permita realizar más ventas aunque a un precio menor.

A partir de las estrategias propuestas por Porter (1982, 1987), Johnson et al. (2006) han propuesto ampliar estas estrategias, puesto que la clasificación de Porter no se ajusta a la realidad actual, planteando el modelo del “reloj estratégico”, recogido en la figura 7, que supone una adaptación del esquema de Bowman (1992).

FIGURA 7: EL ESQUEMA DEL “RELOJ ESTRATÉGICO”



Fuente: Guerras y Navas (2007)

Según el reloj, los clientes de una determinada industria a la hora de adquirir un producto se basarán en dos criterios. De un lado, el valor añadido percibido, es decir, cuando el producto de una empresa es valorado más por parte del cliente que el de otra empresa. De otro, el precio del producto o servicio. Por tanto, Cielarko se encontrará en la sección naranja, donde se reflejan las estrategias orientadas a la diferenciación, más en concreto en el punto 4 donde se intenta mantener un valor añadido alto con precios altos o medios. A través de esta estrategia, la empresa muestra una orientación al mercado significativa, tratando de saber en todo momento quienes son sus clientes de referencia, cuáles son sus gustos y necesidades y qué valoran de los productos o servicios que consumen.

Por último, también se puede analizar la estrategia de la empresa según la industria en la que la empresa desarrolle su actividad. La industria de Cielarko se encuentra en su etapa de madurez. En esta, la tasa de crecimiento es pequeña o incluso nula, haciendo que las posibilidades de crecimiento de la empresa disminuyan y que la competencia sea cada vez más intensa entre las empresas ya instaladas. Los consumidores poseen mayor conocimiento y experiencia sobre los productos lo que supone un mayor poder de negociación a la hora de realizar la compra. Por el lado de la oferta, las empresas integrantes de la industria se encuentran con el problema de la innovación, pues esta es cada vez más complicada debido a que las oportunidades son escasas y los cambios son cada vez menos radicales. Según la

industria de la empresa, es conveniente que ésta apueste por obtener una ventaja competitiva sólida, por ello apuesta por la diferenciación de producto a pesar de que éste esté muy estandarizado, centrándose principalmente en la calidad, el servicio ofertado y el prestigio de sus miembros.

3.3 MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Según Hill y Jones (2005) mantener la ventaja competitiva depende de la existencia de barreras a la imitación, de la capacidad de los competidores para imitar y del dinamismo de la industria.

En el desarrollo de su actividad, Cielarko debe prestar atención a la capacidad de imitación de los competidores. La empresa tiene que hacer frente continuamente al deseo de imitación de aquellos vendedores que también se dedican a la comercialización de pinturas. Para lidiar con ellos, la empresa lleva a cabo actuaciones que dificulten la imitación, como por ejemplo:

- Ocultan información a cerca operaciones de gran importancia que llevan a cabo con determinados clientes, las cuales en un principio podrían otorgarle publicidad y prestigio pero que aportaría a los competidores nuevas ideas para aplicar en sus negocios.
- Buscan acuerdos exclusivos para que las demás empresas de comercialización no puedan acceder a las mismas marcas con las que ellos comercializan.
- Se centran en la especialización y desarrollo de su capital humano, para así diferenciarlo y lograr que satisfaga al cliente de la forma más correcta.

4. DESARROLLO DE LA EMPRESA

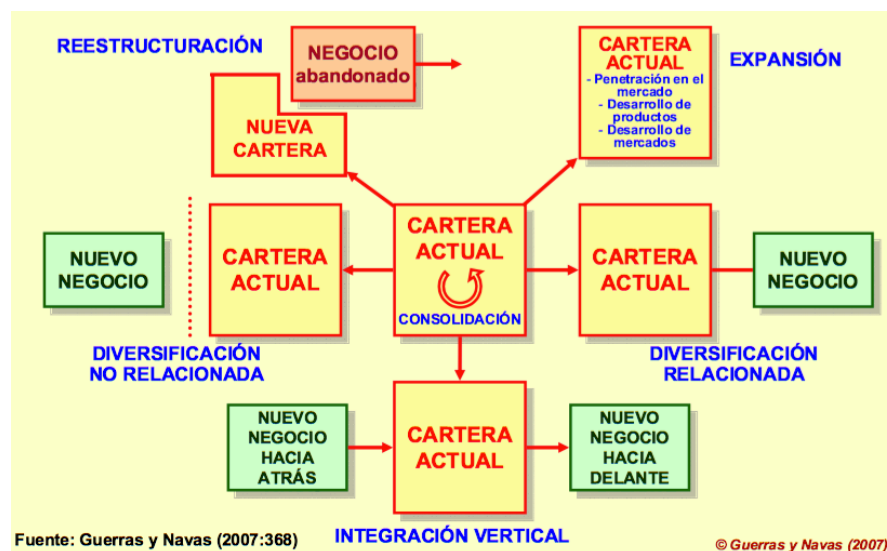
El desarrollo supone un concepto más amplio que el de crecimiento, pues hace referencia a las decisiones que la dirección empresarial adopta respecto a la evolución futura del campo de actividad en sus aspectos cuantitativos y cualitativos, y aunque suele ir acompañado de crecimiento, no ocurre así en todos los casos. Con las estrategias de desarrollo se busca crear valor para el conjunto de la empresa (Guerras y Navas, 2007).

A la hora de elegir la estrategia de sobre desarrollo se plantean dos problemas básicos: la dirección de desarrollo y el método de desarrollo.

4.2.1 DIRECCIONES DE DESARROLLO

Supone qué dirección se debe seguir en el desarrollo de los negocios, si debe centrarse o especializarse en las actividades que está realizando, desarrollar nuevas o reestructurar sus negocios, es decir, modificar o no el campo de actividad. Las distintas direcciones de desarrollo estratégico quedan reflejadas en la siguiente figura:

FIGURA: DIRECCIONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO



Fuente: Guerras y Navas (2007)

Tras el estudio realizado a la empresa, voy a proceder al planteamiento de tres posibles direcciones de desarrollo que podría seleccionar la empresa:

4.1.1. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

La estrategia de expansión es aquella en la que la empresa trata de mantenerse en los negocios actuales en los niveles actuales, desarrollando sus productos y mercados tradicionales. Es común que la empresa emplee los mismos recursos técnicos, comerciales y financieros que utiliza en su línea actual. Las distintas estrategias de expansión según Ansoff

(1976), Aaker (1987) y Johnson et al. (2006) son la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados.

La estrategia más adecuada a aplicar considero que sería la de penetración en el mercado. Con esta, se busca incrementar el volumen de ventas de Cielarko dirigiéndose a sus clientes actuales o encontrando nuevos clientes para sus productos. Esta actuación no implica modificación alguna del campo de actividad, pues la empresa continúa con sus productos y mercados tradicionales, pero si implica crecimiento, pues como mínimo aumenta el volumen de ventas, pudiendo aumentar también los activos y la contratación de personal.

Para desarrollar esta estrategia, la empresa cuenta con dos instrumentos. De un lado, puede desarrollar sus variables comerciales, dirigiéndolas a los clientes actuales o bien a captar clientes que sean consumidores de otras empresas u otros que a día de hoy no sean consumidores de sus productos. Cielarko ha realizado distintas actuaciones enfocadas a este fin. Ha llevado a cabo anuncios en distintos medios como la pantalla LED situada en la esquina del Colegio Maristas, la revista “Siempre a mano”, radio, publicidad en distintas redes sociales como Facebook... Además ha entregado bonos de lotería a aquellos pintores que adquirirían un volumen de ventas determinado, ha celebrado distintas reuniones con pintores, arquitectos y constructores para informarles a cerca de sus servicios... sin embargo, como podemos observar estas actuaciones van principalmente dirigidas al mundo profesional y no al uso doméstico. Por ello, se deberían plantear otro tipo de actuaciones publicitarias dedicadas a atraer a estos clientes, como puedan ser promociones, descuentos o incluso una tarjeta de fidelización, donde los clientes puedan obtener puntos canjeables en futuras compras y puedan estar informados a cerca de las novedades del centro.

De otro lado, la empresa también puede optar por explotar las fuentes de ventaja competitiva que posee. Como ya se ha dicho anteriormente, su fuente se basa en la diferenciación de productos, por tanto, deberá de seguir enfocando el negocio de la forma en que lo ha venido haciendo hasta ahora, es decir, comercializando productos que supongan novedades en el mundo de la pintura, como papeles con diseños y efectos innovadores o pinturas con acabados revolucionarios. Esto supone para el equipo de Cielarko un esfuerzo adicional para estar al día de todas las novedades que se producen en la industria.

Jhonson et al. (2006) recogen las distintas circunstancias que justifican la adecuada opción por la estrategia de penetración de mercado. De su análisis, he concluido que en el caso de Cielarko, la justificación viene de la posibilidad de localizar bolsas de demanda insatisfechas de clientes de otras empresas dedicadas a la misma actividad que pueden suponer a la empresa un gran número de clientes potenciales al satisfacer sus necesidades.

4.1.2 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

La diversificación implica añadir a la empresa de forma simultánea nuevos productos y mercados a los que ya existen. Esta nueva situación le supone introducirse en entornos nuevos, donde los factores de éxito pueden ser distintos a los tradicionales y donde es posible que se precisen nuevas instalaciones, técnicas, conocimientos...

Existen dos tipos de diversificación, la relacionada y la no relacionada. La diversificación relacionada supone la existencia de similitudes entre los negocios respecto a los recursos, los canales de distribución, los mercados, las tecnologías o cualquier elemento que contribuya a complementar los negocios. Por el contrario, la diversificación no relacionada, según Ansoff (1976) supone “la forma más drástica de crecimiento para la empresa, pues no existe relación entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios que desarrolla”.

Cielarko podría optar por la diversificación relacionada, en especial por la diversificación limitada, la cual según Rumelt (1974) es aquella donde la mayoría de los negocios se encuentran relacionados a través de un activo o competencia esencial que se localiza en el negocio central. De esta forma, Cielarko podría dedicarse, además de la comercialización de pinturas, a ofrecer servicios de pintura, disponiendo así de un equipo de pintores dedicados a la aplicación de los productos que comercializa la empresa. Se trataría de un servicio adicional el cual podría suponer para la empresa una diferenciación significativa respecto a la competencia.

Para Cielarko, el principal motivo para llevar a cabo esta estrategia es generar sinergias entre los distintos negocios, de esta forma se consigue que el resultado total de la empresa sea mayor que cada uno por separado. Si la empresa además de comercializar, ofrece los servicios de pintura, puede conseguir que el cliente obtenga un servicio mucho más completo al

conocer perfectamente sus necesidades y cómo cubrirlas, pues no solo ofrecerían las mejores pinturas del mercado, sino que sabrían como aplicarlas adecuadamente para conseguir un efecto impecable. Para lograr estas sinergias, se compartirían los recursos y capacidades con las nuevas actividades. El equipo actual de Cielarko transmitiría al nuevo equipo de pintores los conocimientos que poseen y además, este nuevo servicio se prestaría con los recursos financieros excedentes procedentes de la actual actividad de comercialización.

4.1.3 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL

Esta estrategia implica para la empresa entrar en actividades que están relacionadas con el ciclo completo del producto o servicio, convirtiéndose en su propio proveedor o cliente. En el caso de Cielarko, la empresa podría plantear una integración vertical hacia atrás, convirtiéndose en su propia proveedora.

Actualmente la empresa encarga a un fabricante la elaboración de pinturas bajo fórmula propia que comercializa bajo la marca “Cielarko”. Si llevase a cabo un proceso de integración vertical hacia atrás, la empresa podría plantearse la adquisición o construcción de una pequeña fábrica de pintura, a través de la cual produciría sus propios productos sin necesidad de intermediarios.

Las ventajas que esta posible estrategia aportaría a la empresa son la reducción de costes y la mejora de la posición estratégica. La reducción de costes puede deberse principalmente a varios motivos:

- La reducción de los costes de transacción, pues al convertirse la empresa en su propio proveedor ya no tendrá que incurrir en gastos derivados de negociaciones o posibles litigios.
- Les permite asumir el margen del proveedor, reduciendo así los costes que les supone adquirir los productos.

Respecto a la mejora en la posición estratégica, las ventajas derivan de:

- Reforzar la estrategia de diferenciación de producto, pues al comercializar productos de calidad, si la propia empresa es quien los fabrica, puede certificar la calidad que ofrecen, pues controlan todo el proceso productivo, asegurando la utilización de las mejores materias primas.

- Manipular los precios, ya que al apropiarse del margen que antes tenía el proveedor, puede actuar sobre los precios de los productos que comercializa, situándolos por debajo del nivel de aquellos competidores que únicamente se dedican a la comercialización sin producción propia, llegando a expulsarlos del mercado.

4.2 MÉTODOS DE DESARROLLO INTERNOS O EXTERNOS

Planteadas las posibles estrategias, se debe decidir el método, forma o vía para conseguir los objetivos de la dirección. Existen dos tipos de desarrollo, el interno y el externo

En caso de que optase por la estrategia de **desarrollo**, para poder penetrar en nuevos mercados Cielarko podría optar por contratar personal de ventas, para que promoviesen la adquisición de los productos por parte de los clientes, realizando visitas a distintas instituciones, empresas o incluso particulares que lo soliciten.

Sin embargo, esta opción podría parecer insuficiente, por lo que también debería valorar la posibilidad de desarrollo externo. Con este, se promueve el crecimiento a través de la adquisición, participación, asociación o control por una empresa de otras o de sus activos. Existen tres tipos de desarrollo externo: la fusión de empresas, la adquisición de empresas o la cooperación o alianza entre empresas.

Desde mi punto de vista, con el análisis que hemos realizado, considero que si la empresa optase por esta estrategia no le interesaría llevar a cabo la fusión ni la adquisición de empresas, pues cuenta con las instalaciones necesarias para desarrollar su actividad, incluso si su demanda aumenta considerablemente. Además, los resultados que a día de hoy presentan sus cuentas podrían verse afectados si se lleva a cabo alguna de estas dos operaciones, haciendo que el negocio deje de ser rentable. Sin embargo, sí considero que una cooperación o alianza entre empresas pueda ser una alternativa acertada.

Las alianzas empresariales se pueden definir como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas (Fernández Sánchez, 1991).

Los motivos que podrían impulsar a la empresa a llevar a cabo una alianza estratégica son los siguientes:

Motivos económicos: pues supondría una importante reducción de los costes de transacción con los operadores del mercado, sobretodo con sus proveedores, como son los de negociación y de decisión, los cuales son necesarios a la hora de llevar a cabo acuerdos aceptables. Para Cielarko, supondría una mejora en su relación con los proveedores, evitando así actuaciones oportunistas por parte de estos, que perjudicase a su posición competitiva.

Motivos estratégicos: permitiría la consecución de una mejor posición competitiva, pues a través de la cooperación puede obtener condiciones más favorables respecto a sus competidores, por ejemplo, descuentos sobre el volumen de compras o la comercialización de un producto exclusivo. Además, también permite (Fernández Sánchez (1991), García Canal (1993), Menguzzato (1995) y Valdés (1997)):

- Reducir el riesgo y la incertidumbre, pues, por ejemplo, al realizar un contrato de colaboración en exclusiva con un proveedor, se asegura el apoyo por parte de este a la hora de comercializar un determinado producto, respondiendo este ante los posibles problemas que se pudiesen plantear.
- Acceso a recursos o capacidades que no están disponibles para la empresa, como puede ser el suministro o de salida de los productos nuevos que no están disponibles para el resto de vendedores de pinturas. Mayor flexibilidad y especialización, haciendo frente a cambios que se puedan producir en el entorno de Cielarko.

Motivos organizativos: derivan de la incapacidad de las empresas para disponer de todos aquellos recursos necesarios para su supervivencia. Además, permite reducir la dependencia externa (Dyer y Singh, 1998) cosa que ocurre si dos organizaciones son mutuamente dependientes, debido a que sus necesidades son complementarias y cada una posee los recursos que la otra necesita. Esto es lo que le ocurre a la empresa que estamos analizando con sus proveedores. Los proveedores son empresas que producen pinturas, pero los cuales no llevan a cabo la comercialización directa al cliente final, por lo que necesitan un distribuidor (Cielarko), que actúe como intermediario para que el producto llegue a su destinatario. Además, Cielarko necesita de estas empresas productoras para poder llevar a cabo su fin.

A día de hoy, Cielarko ya lleva a cabo alianzas de cooperación con algunas empresas. Más concretamente, lleva a cabo la subcontratación de la producción de pintura que, como he dicho anteriormente, se comercializa bajo la marca propia de “Cielarko”.

IMAGEN 3: EL LOGO DE CIELARKO



Fuente: Cielarko

La empresa subcontrata este servicio ya que considera que incurrir en la fabricación propia supondría un incremento en sus costes, afectando a la rentabilidad y desviándose del fin empresarial, que no es más que la comercialización de pinturas y el asesoramiento.

Con la penetración de mercado, se pueden llevar a cabo distintos acuerdos de cooperación. Podrían plantearse contratos de larga duración sobre actividades concretas, como por ejemplo el abastecimiento de pinturas y materiales determinados durante un periodo de 2 años, lo que supondría un descuento por volumen de ventas y una ventaja para ambas partes: los proveedores se asegurarían una cifra de ventas anuales y Cielarko conseguiría un descuento del proveedor que le permitiría un mayor margen en sus ventas.

Otra opción es la franquicia, la cual supone un contrato a través de la cual una empresa (franquiciadora) cede a otra (franquiciada) el derecho a comercializar ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo unas condiciones a cambio de una compensación económica directa o indirecta (Guerras y Navas, 2007). De las distintas opciones posibles, para Cielarko la mejor opción podría ser una franquicia de distribución, a través de la cual el franquiciador cede los derechos de comercialización de productos fabricados por él o por terceros. Uno de los proveedores con lo que trabaja la empresa ofrece a aquellos comercios que representan una cifra importante de ventas, además de la propia comercialización, la creación de un centro de venta de pinturas en exclusivo, a modo de franquicia, para la comercialización de toda su gama de productos, los cuales poseen gran prestigio en el mercado. A través de esta opción, Cielarko podría penetrar en el mercado, con

el respaldo de este proveedor, el cual cedería derechos de comercialización, como son la marca, el nombre comercial y la presentación y diseño del establecimiento, asesoramiento, asistencia y suministro de productos, siendo Cielarko encargado de realizar las inversiones necesarias, quedando así como propietario del negocio, a cambio del pago de la correspondiente compensación económica, que podría ser un porcentaje sobre el beneficio mensual, además de satisfacer el coste de los productos adquiridos para la venta.

Los consorcios también suponen una opción a tener en cuenta. Estos suponen la alianza de varias empresas, a través de un contrato, mediante el cual se formaliza una relación a largo plazo entre ellas y una organización mutua. El consorcio está integrado por una pluralidad de socios, implicando actividades a gran escala y suele usarse en acuerdos con objetivos claramente definidos. De las dos figuras legales que existen en España, Cielarko podría optar por las Agrupaciones de Interés Económico, las cuales son asociaciones de empresas cuyo objetivo principal es facilitar el desarrollo de las empresas integrantes, potenciando la realización de determinadas actividades. A través de los consorcios Cielarko puede unirse con empresas dedicadas al mundo de la construcción, para ofrecer servicios relacionados con pinturas, recubrimientos y decoración a la hora de llevar a cabo sus actividades. De esta forma, la alianza entre las dos empresas supondría una ventaja para ambas.

Si la empresa optase por la **diversificación relacionada**, sería más adecuado el desarrollo externo. El motivo principal para su elección es de tipo económico y se basa en la colocación de fondos excedentarios del negocio actual de la empresa para crear un equipo de pintores, formándolos con los conocimientos y técnicas necesarias para ofrecer un servicio más completo que la competencia.

De los tres tipos de desarrollo externo, la empresa podría optar por los tres:

- La colaboración podría ser una de las opciones posibles, ya que de entre los motivos económicos que justifican su utilización destacan el hecho de que permite aprovechar mejor la eficiencia de cada socio y que permite lograr economías de aprendizaje al poder resolverse más fácilmente los problemas que se planteen a la hora de la venta de productos, pudiendo así conocer con mayor precisión las necesidades que poseen los clientes gracias a la información facilitada por los pintores. De entre los motivos estratégicos destacarían la obtención de un tamaño adecuado para competir, pues de esta forma se consigue una dimensión mayor, la creación y explotación de sinergias

entre la comercialización y la aplicación de pinturas, la reducción del riesgo y la incertidumbre, pues se comparten los riesgos entre las dos líneas de negocio y además le permite ser flexible ante los cambios. El motivo organizativo principal sería de aprendizaje, pues los pintores podrían trasladar al equipo comercial los problemas que se le plantean al aplicar las pinturas, pudiendo así resolverlos y mejorar su servicio. El principal acuerdo que la empresa podría llevar a cabo es la subcontratación, a través de esta, la empresa encargaría a una empresa de pintores la realización de las aplicaciones, previas indicaciones.

- La adquisición supone la compra de parte del capital de una empresa para dominarla de manera total o parcial. De esta forma, Cielarko podría adquirir una empresa de pintores ya constituida.
- Si optase por la fusión, la empresa llevaría a cabo una unión con una o varias empresas, procediéndose a la pérdida personalidad jurídica de alguna de las participantes. Como a Cielarko le interesa seguir existiendo como empresa, podría optar por una fusión por absorción, en la cual la empresa de pintores que le interesaría adquirir desaparecería como tal y su patrimonio quedaría integrado dentro de Cielarko.

Por último, si la empresa optase por la estrategia de **integración vertical hacia atrás**, también podría llevarla a cabo mediante desarrollo interno o externo. El desarrollo interno supondría un coste y esfuerzo muy elevado, pudiendo hacer que el negocio dejase de ser rentable. Por ello sería más adecuado el desarrollo externo. Entre sus motivos económicos encontramos que permite la reducción de costes de funcionamiento, ya que se pueden lograr economías de escala, también permite la colocación de fondos excedentarios que la empresa obtiene con la comercialización para la creación o adquisición de la fábrica de producción y por último se encuentra en posesión de un importante excedente financiero, derivado de su buena gestión, y con un capital humano altamente formado el cual podría dedicarse no solo a la comercialización de pinturas, sino también a otras actividades, como podría ser la producción. De los distintos tipos de desarrollo externo, la empresa podría optar por una la adquisición o fusión por absorción de una fábrica ya constituida. Estas dos formas son las más adecuadas, pues Cielarko conseguiría hacerse con una empresa ya en funcionamiento, la cual posee todos los activos necesarios para la actividad de producción.

5. CONCLUSIÓN FINAL

Del análisis realizado a Cielarko, puedo concluir que se trata de una empresa que fue creada en un momento donde la situación económica no era la más acertada pero que ha llevado a cabo actuaciones consecuentes con su entorno, tanto interno como externo, para poder sobrevivir. Como resumen del análisis estratégico de la empresa a nivel interno y externo se puede observar el siguiente cuadro que recoge un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de la empresa, a partir del cual se puede conseguir un diagnóstico para poder elegir la decisión estratégica más oportuna.:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Alta motivación del personal.- Personal formado y con experiencia.- Buenas relaciones con los clientes y proveedores.- Disponibilidad de recursos financieros.- Adecuada estructura financiera.- Buena cartera de productos.- Buena localización.- Gran desarrollo desde su constitución.- Adaptación a las nuevas tendencias.- Inversión en publicidad.- Distribución de productos que respetan el medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none">- Marca propia (“Cielarko”) con poca notoriedad.- No existen costes de cambio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Estabilidad gubernamental.- Fuerte desarrollo del comercio electrónico.- Creciente interés de los consumidores por la moda.- Inversión tecnológica de sus	<ul style="list-style-type: none">- Situación económica actual.- Abaratamiento de los precios del mercado.- Falta de normativa respecto a las propiedades que deben tener las pinturas.

proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Industria poco atractiva. - Elevada competencia. - Posibles guerras entre competidores. - Gran cantidad de productos sustitutivos. - Elevado poder de negociación de clientes de carácter profesional.
--------------	--

Tras el análisis, podría plantearse llevar a cabo las siguientes acciones:

- Aprovechar las capacidades del personal para mantener a los clientes satisfechos.
- Aprovechar la cartera de productos que posee la empresa para mantener una buena posición en el mercado debido a la baja calidad de los productos de la competencia.
- Afrontar la situación económica actual y el abaratamiento de los precios del mercado ofreciendo una buena gama de productos y el asesoramiento necesario.
- Corregir la escasa notoriedad de su marca propia (Cielarko) aprovechando la baja calidad de los productos de la competencia.
- Afrontar las posibles guerras entre competidores aprovechando su elevado crecimiento en el mercado, lo que le permite estar mejor posicionado.
- Mantenerse como empresa evitando la elevada competencia en el mercado y haciendo frente al riesgo de entrada de nuevos competidores.

Finalmente, de las tres posibles estrategias de desarrollo que la empresa podría plantearse a la hora de continuar con su actividad sólo una sería la más acertada. En una de las reuniones celebradas con los miembros de Cielarko, uno de los propietarios me comentó que tenía la sensación de que una parte importante de los clientes de a pie de calle, aquellos que adquieren los productos para su uso doméstico, no solían entrar en la tienda puesto que les transmite una imagen de productos exclusivos para clientes de alto poder adquisitivo y de alguna forma inalcanzable, no ocurriendo lo mismo con los profesionales dedicados al mundo de las pinturas. Es por ello que he considerado la estrategia de expansión de penetración de mercados como la estrategia más adecuada a plantear, pudiendo así superar estas barreras y conseguir que sus ventas, las referidas a clientes domésticos, que son clientes habituales de otras tiendas de pinturas, supongan un porcentaje mayor al que actualmente poseen.

Para conseguir la penetración en el mercado, la empresa desarrollará sus variables comerciales, es decir, aplicará estrategias de marketing, para poder influir sobre los consumidores y poder así explotar su fuente de ventaja competitiva, su diferenciación de productos. Por tanto, considero que el mejor método de desarrollo para llevar a cabo la estrategia de penetración de mercados, sin que esto altere la rentabilidad del negocio, es la contratación de personal de ventas, los cuales promuevan la comercialización de sus productos y lleven a cabo distintas actuaciones como la visita a clientes potenciales, promociones, publicidad, etc.

Las otras dos estrategias valoradas presentan unos riesgos mucho mayores que los que plantea la estrategia de expansión. En el caso de la diversificación relacionada, su puesta en práctica podía llevar a la empresa a la generación de nuevos costes como son los costes de coordinación, derivados del mayor esfuerzo que debe llevar a cabo para generar sinergias entre ambos negocios. Si optase por la integración vertical hacia atrás, los riesgos serían aún mayores. Esta estrategia incrementaría el riesgo global de la empresa, pues supondría comprometer más recursos y si el mercado entrase en declive y la demanda disminuyese, la empresa tendría más dificultad para reaccionar a los cambios, además la posible adquisición de una fábrica de pinturas podría aumentar las barreras de salida de la industria, ya que la empresa tendría un mayor volumen de activos involucrados. Junto a estos riesgos, no hay que olvidar que la complejidad organizativa se incrementa dando lugar a un incremento de costes.

6. BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D. A. (1987): *Management estratégico del mercado*, Hispano Europea, Barcelona

ABELL, D. F. (1980): *Defining the business*, Pentice-Hall, Englewoods Cliffs

ANSOFF, H. I. (1976): *La estrategia de la empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona

BOWMAN, C. (1992): *The challenge of strategic management*, Kogan Page, Londres

DESS, G. G. y MILLER A. (1993): *Strategic Management*, McGraw-Hill, Madrid

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991): *La cooperación empresarial*, Información comercial Española nº 693

GARCÍA CANAL, E. (1993): *La cooperación empresarial: una revisión de la literatura*, Información comercial Española, nº 714

GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Aranzadi S.A. , España, 4º Edición

GRANT, R. M. (2006): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Thomsom-civitas, 5ª edición.

HAMMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1990): *El propósito estratégico*, Harvard-Deusto Business Review, nº 41, primer trimestre

HILL, C. W. L. y JONES, G. R. (2005): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, McGraw-Hill, México, 6º edición

JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R., (2006): *Dirección estratégica*, Pearson Educación, Madrid, 7ª Edición

MENGUZZATO BOULARD, M. (1995): *Dirección de empresas de los Noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús Lopez Moreno*, Civitas, Madrid.

PORTER M. (1982): *Estrategia competitiva*. C.E.C.S.A., México

PORTER M. (1987): *Ventaja competitiva* C.E.C.S.A., México

RIQUELME MEDINA, EDUARDO ANTONIO; GALEANO SÁNCHEZ, JAVIER ALCIDES (2014): *Recursos tangibles e intangibles para la competitividad de PYMES: estudio de caso de empresas industriales del sector gráfico del gran asunción*. Reportes científicos de la FACEN, Vol. 5 n° 2. Paraguay

RUMELT, R. P. (1974): “*Strategy, structure and economic performance*”, Harvard University Press, Boston.

VALDÉS LLANEZA (1997): *Las alianzas como vía para poner en práctica la estrategia de las empresas*, Esic Market, n° 95, Enero-Marzo