



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SERRANO MALPICA S.L.



Alumno: Lucía Plaza Benítez

Julio, 2017

Título: Análisis estratégico y elección de la estrategia de Serrano Malpica S.L.

Palabras clave: Análisis estratégico, Pyme, Entorno, Teoría de los Recursos y Capacidades, Ventaja competitiva.

RESUMEN

Este trabajo pretende hacer un análisis estratégico de Serrano Malpica, S.L. El objetivo es realizar una recomendación estratégica para la empresa en función de los resultados obtenidos en el análisis estratégico. Serrano Malpica S.L. es una Pyme dedicada a las instalaciones eléctricas y se encuentra ubicada en Mengíbar (Jaén). Para cumplir con el objetivo propuesto, en primer lugar, se identifican la misión, la visión y los objetivos de la empresa. En segundo lugar, se analiza el entorno externo mediante el estudio de los factores que afectan a las empresas de cualquier sector y, también, de las fuerzas que influyen directamente en las empresas del mismo sector. En tercer lugar, se ofrece un análisis interno empleando la Teoría de Recursos y Capacidades. A continuación, se propondrán algunas estrategias basadas en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de su negocio y dar a la empresa algunas ideas de cómo mejorar su actividad. Por último, se recogen las principales conclusiones obtenidas.

Title: Strategic analysis and choice of the strategy of Serrano Malpica S.L.

Keywords: Strategic analysis, SME, Environment, Resource-Based View model, Competitive advantage.

ABSTRACT

This work is intended to make a strategic of Serrano Malpica, S.L. The aim is to present a strategic recommendation for the company based on the results of the strategic analysis. Serrano Malpica S.L. is a SME dedicated to electrical installations and located in Mengíbar (Jaén). To meet the proposed objective, first we identify the mission, vision and goals of the company. Secondly, we analyses the external situation by scanning the factors that affect any company in any industry, and also the forces that directly influence companies in the same industry. Third, an internal situation analysis is offered by using Resource-Based View model. Then, some strategies will be proposed based on the weaknesses, threats, strengths and

opportunities offered by the business environment and give the company some ideas on how to improve its activity. Finally, the main conclusions are gathered.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción.....	8
2. Descripción de la empresa.....	10
2.1. Breve descripción de la empresa.....	10
2.2. Clasificación de Pyme.....	10
2.3. Propósitos de la organización.....	13
2.3.1. Misión.....	13
2.3.2. Visión.....	13
2.3.3. Valores.....	14
3. Objetivos empresariales y estructura organizativa de la empresa.....	15
3.1. Los objetivos de la empresa.....	15
3.2. Los grupos de interés de la Pyme.....	15
3.3. La estructura organizativa de la empresa.....	16
4. Análisis estratégico.....	19
4.1. Análisis del entorno externo.....	20
4.1.1. Análisis del entorno genérico: Pestel.....	20
4.1.2. Análisis del entorno específico o competitivo.....	28

4.1.2.1. El atractivo de la industria.....	28
4.1.2.2. Estudio de la competencia.....	33
4.2. Análisis interno.....	35
4.3. Estrategia competitiva.....	38
4.4. Análisis DAFO.....	40
5. Elección estratégica.....	42
5.1. Dirección de desarrollo: Estrategias de expansión.....	43
5.2. Dirección de desarrollo: Integración vertical.....	43
5.3. Método de desarrollo.....	44
6. Conclusión.....	45
ANEXOS.....	47
7. Bibliografía.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Serrano Malpica.....	16
Figura 2: Diseño organizativo.....	17
Figura 3: El modelo estructural.....	18
Figura 4: Fases de la dirección estratégica.....	19
Figura 5: Entorno general y entorno competitivo.....	20
Figura 6: Perfil estratégico del entorno de Serrano Malpica.....	27
Figura 7: El modelo de las cinco fuerzas.....	28
Figura 8: El reloj estratégico.....	39
Figura 9: Direcciones de desarrollo estratégico.....	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Solidez de la actual recuperación económica.....	22
Gráfico 2: Producto Interior Bruto.....	22
Gráfico 3: Evolución anual del IPC.....	24
Gráfico 4: Porcentaje de inscritos por nacionalidad y grupos de edad.....	25

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	47
Anexo 2: Balance de situación.....	48

1. INTRODUCCIÓN

Para realizar el análisis estratégico de una empresa debemos tener previamente claro el concepto de dirección estratégica. Según Ventura (2008), la Dirección Estratégica es la planificación de la empresa como organización para conseguir sus objetivos, asegurando su supervivencia y prosperidad, es el modo en que una empresa emplea sus recursos y capacidades en un entorno con el fin último de alcanzar sus metas.

Con el propósito de poner en práctica los conocimientos adquiridos en mi titulación y, en concreto, en la asignatura de Dirección Estratégica, me propongo realizar un plan estratégico con un horizonte temporal de tres años para una empresa real. La empresa elegida ha sido Serrano Malpica S.L, situada en nuestra provincia, Jaén. Dicha empresa cumple los requisitos de Pyme, aunque independientemente del tipo de empresa que sea y del sector al que pertenezca, todas las empresas deberían realizar un Plan Estratégico donde reflejar las estrategias seguidas y las actuaciones para conseguirlas.

El objetivo principal es, que este trabajo sirva para la actuación estratégica de Serrano Malpica, con la que se ha mantenido contacto mediante correo electrónico y entrevistas para poder realizarlo.

Conocidos los propósitos de la organización, es decir, definidos los conceptos de misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la empresa, se ha procedido a analizar el análisis estratégico de la misma. Para ello, comenzamos analizando tanto en entorno externo como interno.

En el análisis externo se analizará el entorno general de la empresa a nivel nacional a través de un análisis Pestel y conoceremos más en profundidad el entorno específico o competitivo mediante un estudio de la industria para el cual seguiremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de detectar las principales amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y un estudio de sus principales competidores.

En cuanto al análisis interno investigaremos el conjunto de recursos, capacidades y habilidades que posee la empresa para detectar los puntos fuertes y débiles en los que se debe apoyar o de los que se debe defender, respectivamente.

Una vez conocido el entorno de Serrano Malpica podremos definir cuál es su posición y su ventaja competitiva respecto a sus competidores y tomará forma el Análisis DAFO, que tiene lugar recogiendo las variables clave del estudio del entorno.

Por último se propondrán algunas de las estrategias que puede seguir Serrano Malpica teniendo en cuenta la mejora continua para satisfacer las necesidades de sus clientes y los factores internos y externos que se puedan aprovechar y, además, insistir en la búsqueda de nuevos clientes, aumentar sus niveles de facturación y promover la renovación de sus instalaciones.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Breve descripción de la empresa

SERRANO MALPICA, S.L. es una empresa de origen familiar con más de 30 años de experiencia en el sector de las instalaciones eléctricas. Se dedica a la ejecución de instalaciones eléctricas en Baja y Alta Tensión, instalaciones de telecomunicaciones en edificios de viviendas y redes informáticas en oficinas, así como instalaciones de megafonía en todo tipo de edificios. Siendo un instalador autorizado para todos los tipos de instalaciones detalladas.

Cuenta con una Oficina Técnica de asesoramiento para los trabajos que pretende desarrollar, incluyendo redacción de proyectos técnicos y estudios de ingeniería. También se encargan de la legalización de sus instalaciones, para que el cliente pueda olvidarse de ello y, además, llevan a cabo auditorías con el fin de ahorrar energía en los negocios en los que prestan sus servicios.

Esta empresa se constituye el 29 de diciembre de 1998 tras una reconversión de la sociedad, que anteriormente era una Comunidad de Bienes. En la actualidad está formada por 3 socios:

- Sebastián Serrano Malpica.
- Manuel Serrano Malpica.
- José María Serrano Malpica.

En cuanto al nº de trabajadores decir que éste fluctúa entre los 11 y 18 empleados según la demanda en la producción.

2.2. Clasificación de Pyme

El objetivo de este apartado es definir los parámetros o circunstancias que permiten catalogar a esta empresa como Pyme.

Muchos han sido los intentos que han tratado de separar a las grandes empresas de las pequeñas y medianas empresas, siendo la principal dificultad de los trabajos en esta área la delimitación de su concepto. Aun cuando la definición de Pyme parece ser obvia su

delimitación no está exenta de problemas. Así pues, en la amplia gama de conceptos utilizados podemos encontrar desde definiciones simples basadas en volumen de activos, importe de la cifra de negocio y número de trabajadores (*Camisón 2001; Giner, 2005*), hasta conceptos que diferencian a las pequeñas empresas de las grandes atendiendo a variables de corte cualitativo, como por ejemplo: sistemas de gestión, procedimientos y técnicas administrativas para evaluar y controlar la posición estratégica, estilo directivo o número comparativamente limitado de tipos de desempeño (productos, tecnologías, conocimientos, etc.), entre otros (*Camisón, 2001*).

En este sentido, la Unión Europea, a través de la Recomendación de la Comisión 96/280/CE, propone una definición de microempresas, pequeñas y medianas, con el objeto de “...limitar la proliferación de definiciones de pequeñas y medianas empresas utilizadas en el ámbito comunitario...” (Diario Oficial de la Unión Europea 20.05.2003, L 124/36) y así poder eliminar incoherencias y pérdida de eficacia en los objetivos propuestos para fortalecer estas estructuras de negocio.

En dicha Recomendación, cuya entrada en vigor se produjo en enero de 2005, se define a la pequeña y mediana empresa en función de tres parámetros:

1. número de empleados,
2. volumen de negocio e
3. importe de la cifra del activo del balance.

En el ámbito español, es la Ley de Sociedad Limitada de Nueva Empresa la que, como consecuencia de las incoherencias de definición de pequeñas y medianas empresas, delimita el concepto en base a los mismos parámetros anteriormente establecidos en la Recomendación de la Comisión (96/280/CE). De forma complementaria, se elabora el Real Decreto 296/2004 de 20 de febrero, publicado en el Boletín Oficial del Estado (B.O.E.) el 27 de febrero del 2004, donde se establece un nuevo marco legal para las microempresas. En dicha Ley se establece que tendrán tal consideración los negocios que cumplan dos de los siguientes requisitos:

1. total de activo inferior a un millón de euros,
2. cifra de negocio inferior a dos millones de euros y/o

3. número de trabajadores igual o inferior a 10 empleados (Herrera, 2009).

En consecuencia, los efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas son los siguientes:

1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (Pyme) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR.
2. En la categoría de las PYME, se define pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones EUR.
3. En la categoría de las PYME, se define microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones EUR.

(Anexo I del Reglamento (UE) n° 651/2014 de la Comisión. Pp.70)

En este punto, es importante resaltar, dentro del nuevo marco regulador establecido por la Comisión Europea, el hecho de que se incluyan y se definan a las microempresas, ya que no existía ningún referente anterior para las mismas y conforman gran parte del tejido empresarial de España y, sobre todo, de Andalucía.

Atendiendo a la clasificación anterior, Serrano Malpica se encuentra en la categoría de pequeña empresa pues cuenta con más de 10 empleados pero menos de 50 y su volumen de de negocios anual no supera los 10 millones de euros. El hecho de resaltar que el nuevo marco regulador defina a las microempresas es importante puesto que en el perfil de empleados de esta empresa se muestran oscilaciones de entre 25 trabajadores hasta 11 en el pasado año 2015 (dato obtenido de la base de datos Sabi) y su volumen de negocios tampoco supera los 2 millones de euros.

2.3. Propósitos de la organización

El análisis de la orientación futura de una empresa y sus valores forman los principios fundamentales en los que está basada su actuación. Mediante la formulación de la misión y la visión se establece la esencia del negocio y sus metas. Mediante los objetivos estratégicos se orienta su actuación estratégica para alcanzar la misión y la visión. Para que el proyecto alcance el éxito es necesario que una serie de valores enmarquen dicha actuación. En la medida en la que la empresa respeta a todos sus grupos de interés, se hace más sostenible de cara al futuro (Guerras y Navas, 2015).

2.3.1. Misión

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Su formulación recoge la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia. Puede decirse que la misión tiende a ser estable en el tiempo. No obstante, debe entenderse como un concepto dinámico que evoluciona como el resto de los componentes de la organización (Guerras y Navas, 2015).

Serrano Malpica define su misión de la siguiente manera *“Satisfacer al máximo a sus clientes, adaptándose a sus necesidades específicas y ofreciéndoles productos de la mayor calidad posible, así como la mejor atención y servicio, tanto si se trata de particulares como de grandes empresas.”*

2.3.2. Visión

La visión hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Es la herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo. Este concepto permite identificar las diferencias entre la situación actual y la deseada, por lo que marca la dirección a seguir por la empresa a través de tres características esenciales:

- Incorpora la idea profunda de triunfo
- Es estable a lo largo del tiempo
- Ha de merecer el esfuerzo y el compromiso del personal en su consecución.

Ha de ser una realidad alcanzable y no se debe plantear en términos de beneficio o creación de valor (Guerras y Navas, 2015).

La visión de Serrano Malpica es *“en estos momentos la empresa no se plantea una expansión física. No obstante lo que si pretende es una reorganización interna, fruto del relevo generacional que está sufriendo. Todo ello con el fin de optimizar al máximo los procesos de fabricación, pretendiendo que esta optimización se traduzca en una mejora en la atención del cliente.”*

2.3.3. Valores

Los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretendan guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión (Guerras y Navas, 2015).

“Los valores de Serrano Malpica se definen en torno al cliente. Un buen trato, un buen servicio pre y post-venta y un buen asesoramiento técnico. Todo ello acompañado de la búsqueda de un buen equilibrio calidad precio.”

3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

3.1. Los objetivos de la empresa

El gran desfase existente entre el futuro deseado y la realidad actual de una empresa, hace que el esfuerzo necesario para conseguirlo pueda ser considerable. Para superar estos desfases y avanzar en sentido correcto, la organización debe desagregar la visión en objetivos intermedios y menos ambiciosos. Surgen así los objetivos estratégicos. Éstos tratan de establecer resultados concretos que se quieren conseguir a corto y medio plazo, por lo que su diseño hace operativa la consecución de la visión y proporciona a la empresa señales del camino que se va siguiendo (*Guerras y Navas, 2015*).

Serrano Malpica es una empresa de origen familiar, tal y como se ha comentado anteriormente. Varias familias se sostienen de esta empresa. Esto hace que tenga una naturaleza conservadora y poco arriesgada. En la actualidad, y tras la tremenda crisis que se ha sufrido, la empresa más que mirar al futuro con expectativas de crecer, está mirando al presente con idea de recomponerse del “daño sufrido”.

No obstante, *“el objetivo está encaminado a renovar instalaciones y parque móvil. Son inversiones que en la época de crisis no se han podido hacer y se han quedado algo obsoletas. Por lo demás, el objetivo que toda empresa tiene, buscar nuevos clientes y crecer en facturación.”*

3.2. Los grupos de interés de la Pyme

El término stakeholder fue aparentemente inventado a comienzos de la década de los años sesenta como un juego de palabras deliberado con el término inglés stockholder (‘accionista’) para expresar que existen otras partes con un “interés” (en inglés, stake) en la toma de decisiones de las empresas modernas cotizadas en bolsa, además de aquellos que poseen acciones en ellas (San-Jose, 2009).

El profesor R. Edward Freeman, en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, define el término como sigue: *“Un stakeholder en una organización es (por definición)*

cualquier grupo o persona que pueda afectar a, o verse afectado por, la consecución de los objetivos de la organización.”(Freeman, 1984).

Siguiendo la propuesta formulada por *Clarkson (1995)*, los stakeholders se pueden clasificar en internos y externos. En cuanto a los grupos de interés internos de Serrano Malpica encontramos:

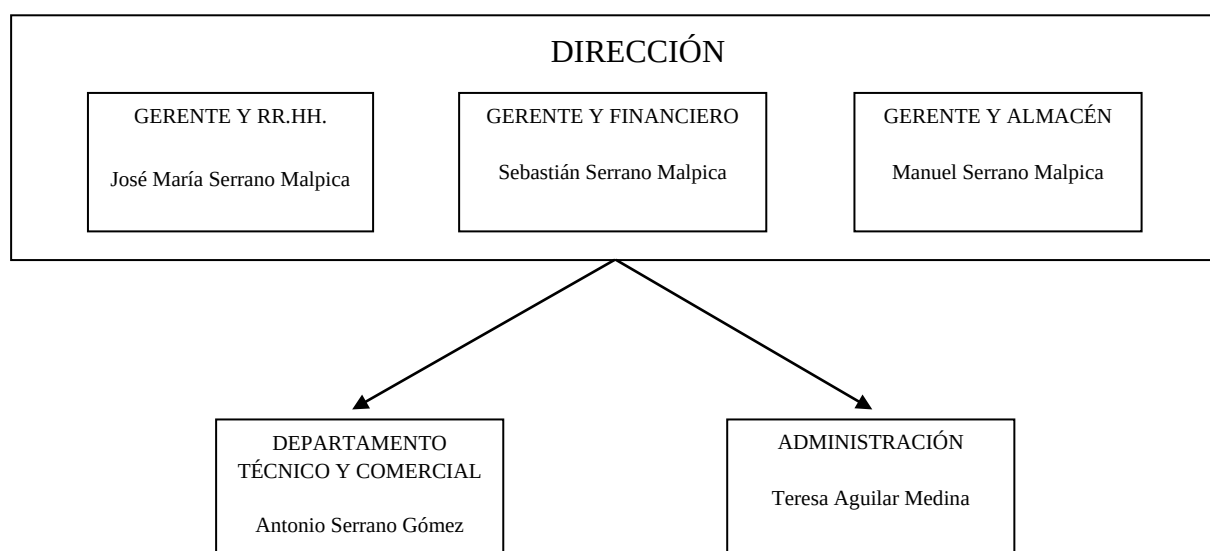
- Empresarios: los tres socios que forman la empresa con sus familias.
- Trabajadores: toda la plantilla de aprox. 12 trabajadores que forman la empresa.

Entre los grupos externos se incluyen:

- Proveedores: todas aquellas empresas a las que compramos material o que nos ofrecen algún tipo de servicio.
- Clientes: todos aquellas empresas o particulares a las cuales mostramos servicios.
- Competidores: todas aquellas empresas del entorno que se beneficiarían o perjudicarían de la mala o buena marcha de la empresa.

3.3. La estructura organizativa de la empresa

Figura 1: Organigrama de Serrano Malpica



Fuente: Elaboración propia

Según *Guerras y Navas (2015)*, la estructura organizativa ha sido uno de los elementos más importantes en la implantación estratégica. En el diseño organizativo se hace necesario distinguir entre la estructura primaria y la estructura operativa, distinción que se adapta, por un lado, a los niveles básicos de la estrategia –corporativa y de negocio– y, por otro, sugiere que no todas las variables de diseño organizativo son igualmente relevantes en ambos niveles.

El objetivo fundamental en la definición de la estructura primaria es dar respuesta organizativa a la estrategia corporativa elegida por la empresa. Representa la división básica que la empresa hace de las actividades y/o negocios en los que está comprometida y cómo posteriormente se integran o coordinan las distintas unidades organizativas creadas.

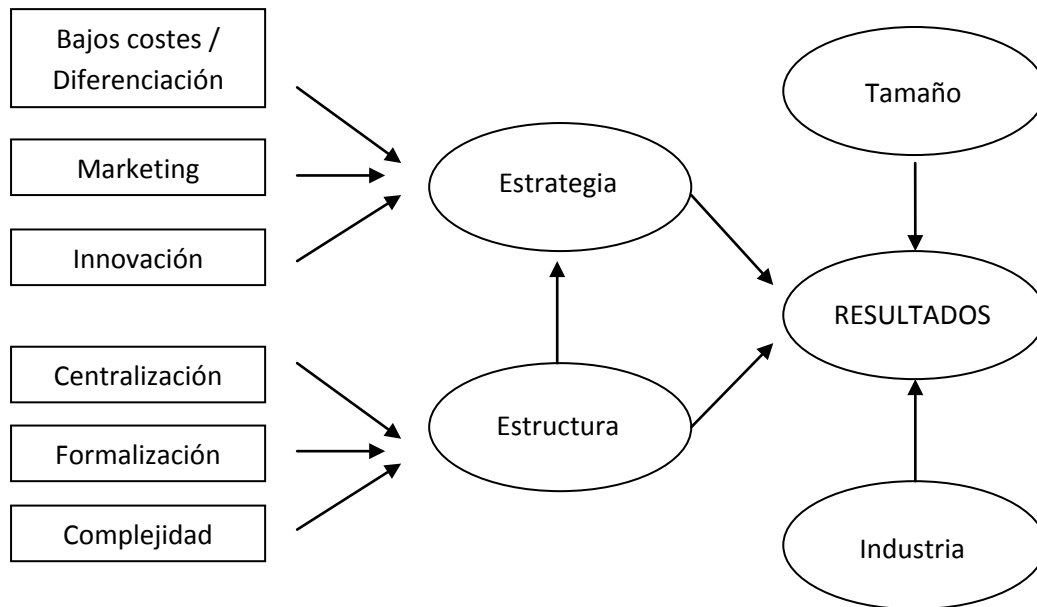
Figura 2: Diseño organizativo



Fuente: Guerras y Navas, 2007

Serrano Malpica ha optado por la estructura funcional puesto que las tareas se dividen por funciones –finanzas, comercialización, almacén, administración, etc. –. Éste tipo de estructura goza de la ventaja de la especialización de tareas y es bastante centralizada ya que las actividades de coordinación de todas las actividades recaen en los gerentes.

Figura 3: El modelo estructural



Fuente: Elaboración propia

Es sabido en nuestro área que la relación entre la estructura y la estrategia no ofrece una postura clara en cuanto a si la estructura sigue a la estrategia o viceversa. Tampoco se llega a una conclusión respecto a su relación con el rendimiento empresarial.

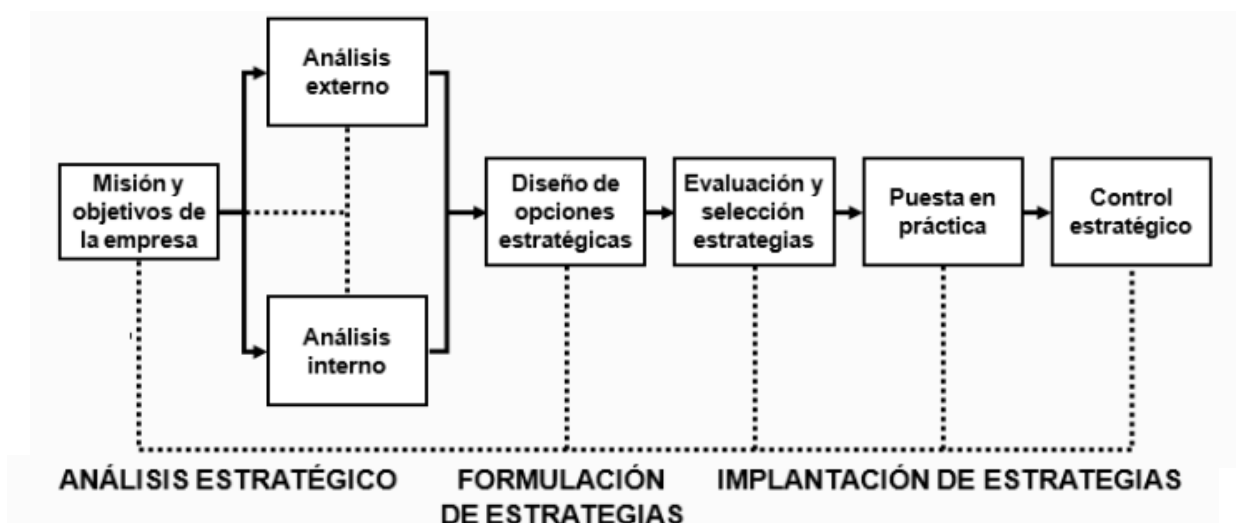
Con el estudio de la empresa Serrano Malpica, S.L. se quiere apoyar el valor de la estructura organizativa como un importante recurso estratégico que influye en el desarrollo de la estrategia competitiva para la consecución de ventajas competitivas y la mejora del rendimiento empresarial. Además, se corrobora que la estructura únicamente ejerce un efecto sobre los resultados a través de una estrategia competitiva coherente con las necesidades del mercado y de los clientes, es decir, que la estrategia competitiva actúa como variable mediadora de forma completa. La estructura puede ejercer un papel importante en la consecución de las ventajas competitivas a través de su influencia en la estrategia de negocio.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La función principal del proceso estratégico se centra en lo que entendemos por estrategia, concepto nuclear de la disciplina o modelo de comportamiento que trata temas como la comprensión de cuáles son los elementos que la forman para alcanzar y mantener una ventaja competitiva (Palacios, 2009). Una vez definidos la misión, la visión y los objetivos estratégicos enmarcados en una serie de valores se procede al análisis estratégico de la empresa, tanto en su vertiente externa como interna.

La segunda perspectiva del proceso estratégico -que se verá en epígrafes siguientes- profundiza en el proceso de formación de la estrategia en las organizaciones en busca de metodologías que permitan la supervivencia y el éxito en el largo plazo de la empresa (Palacios, 2009).

Figura 4: Fases de la dirección estratégica



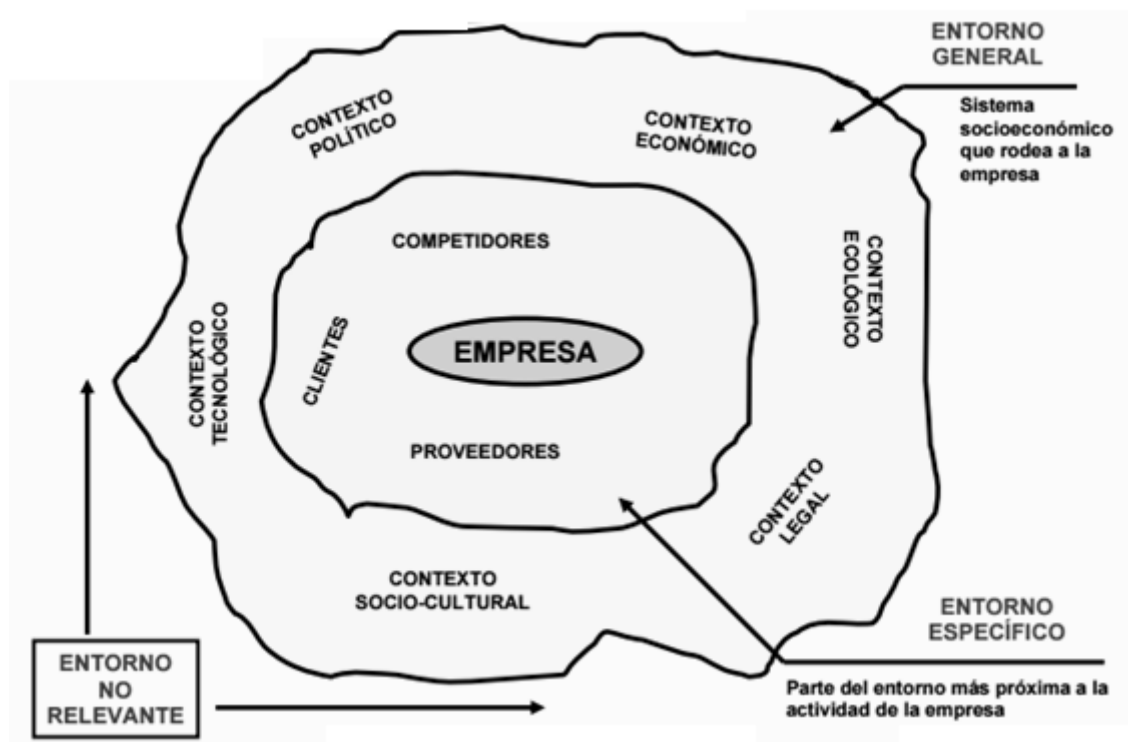
Fuente: Guerras y Navas, 2007

Como se puede observar en la figura anterior, en este trabajo nos ocuparemos de realizar tanto el análisis estratégico como la formulación de las estrategias más adecuadas en función de los resultados obtenidos.

4.1. Análisis del entorno externo

El entorno de una empresa está integrado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados (Grant, 2006). La empresa no es un ente aislado, sino que influye y es influida permanentemente por su entorno, del cual se derivan retos e impactos. El objetivo del análisis externo es el diagnóstico de las amenazas y oportunidades que el ámbito externo de la empresa plantea a su desarrollo estratégico (Guerras y Navas, 2015). Estos dos últimos autores suelen distinguir habitualmente entre dos tipos de análisis externo, diferenciando el entorno general del entorno competitivo o específico.

Figura 5: Entorno general y entorno competitivo



Fuente: Guerras y Navas, 2015

4.1.1. Análisis del entorno genérico: PESTEL

El perfil estratégico del entorno es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general. Para ello se deben definir los límites del análisis –país, región, localidad–, elaborar una lista de variables o factores clave que se suelen agrupar en dimensiones y valorar el impacto que dichas variables tienen en la actuación de la empresa de

manera que se puedan identificar las principales amenazas y oportunidades (*Guerras y Navas, 2015*).

Para llevar a cabo el análisis del entorno general de Serrano Malpica vamos a realizar el diagnóstico de la situación actual a través del denominado Análisis PESTEL. Los datos ofrecidos están vinculados al territorio español.

DIMENSIÓN POLÍTICA

En 1998, cuando la empresa cambió de forma jurídica de Comunidad de Bienes a Sociedad de Responsabilidad Limitada, España gozaba de estabilidad política y económica. Se viven años de auge y estado de bienestar hasta la conocida y famosa crisis mundial de 2008, ya mencionada cuando se formulaban los objetivos que Serrano Malpica se propone alcanzar. Ésta, azotó a España hasta rozar la quiebra del país. Desde entonces hasta ahora la empresa ha conseguido “sobrevivir”.

Es a finales del año 2016 cuando la economía española ha mejorado su comportamiento. La incertidumbre política disminuyó tras la formación de gobierno en las elecciones de junio de 2016. A partir de este momento, tanto los españoles como los habitantes del mundo entero comenzaron a creer más en la estabilidad, lo que fomentó nuevas inversiones y creación de nuevos negocios.

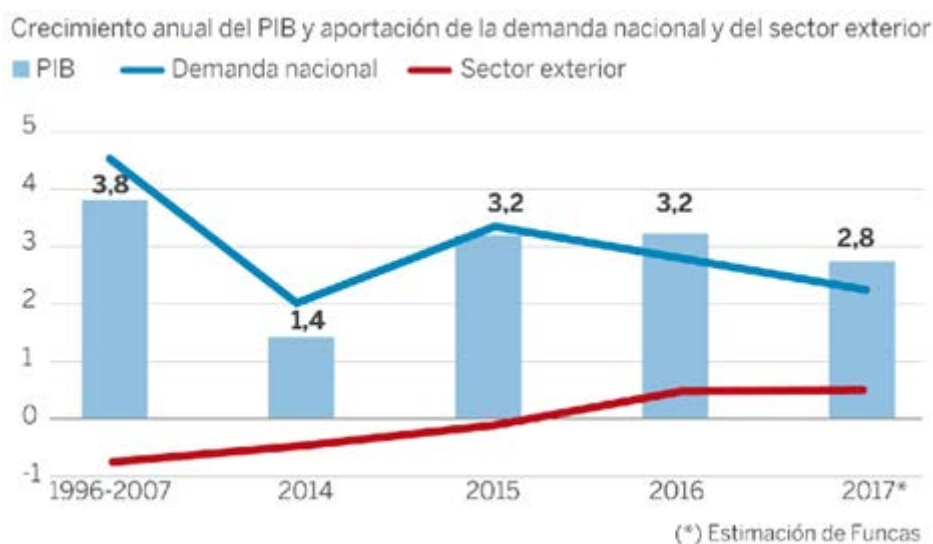
No obstante, el gobierno de Mariano Rajoy no está siendo un camino de rosas. A los casos de corrupción que se suceden en su partido se suma el referéndum sobre la autodeterminación de Cataluña, -que aun siendo ilegal está convocado para el día 1 de octubre-, la moción de censura de Podemos y la rotura interna que está sufriendo el Partido Socialista.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

La economía crece más rápido de lo que se esperaba. Las previsiones apuntaban a una desaceleración desde el inicio de 2017, pero según las estimaciones difundidas por el Instituto Nacional de Estadística, la economía ha crecido un 0,8% durante el primer trimestre, una décima más que el último trimestre de 2016.

Este buen resultado se apoya en la recuperación del comercio internacional. Las empresas españolas están aprovechando este contexto, fruto de su posicionamiento competitivo en sectores en auge como el automóvil y telecomunicaciones.

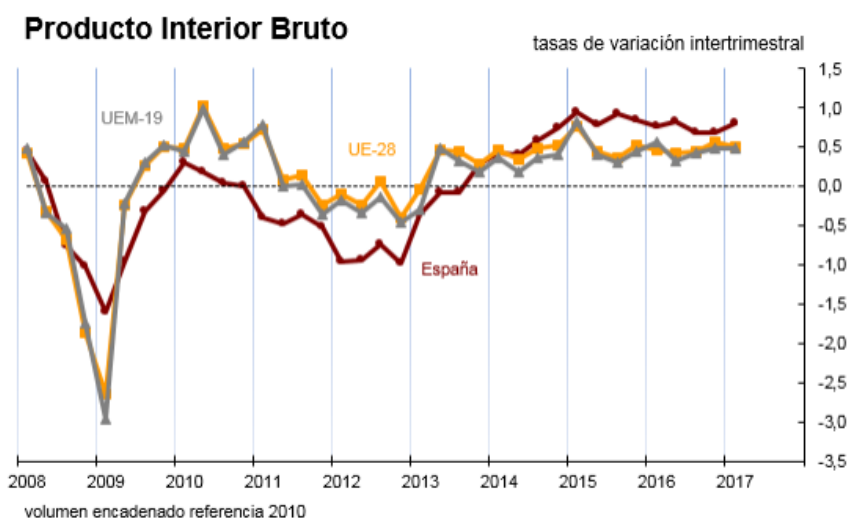
Gráfico 1: Solidez de la actual recuperación económica



Fuente: El país, 2017

http://economia.elpais.com/economia/2017/04/28/actualidad/1493395425_360270.html

Gráfico 2: Producto Interior Bruto



Fuente: INE, 2017

Por lo que se refiere al entorno europeo, en el primer trimestre de 2017 la Unión Europea (UE-28) experimenta un crecimiento trimestral del 0,5%, tasa una décima menor que el trimestre anterior. Por su parte, la Eurozona (UEM-19) registra una variación del 0,5%, tasa similar a la registrada en el trimestre precedente.

Por otro lado, el gasto en consumo sigue creciendo a buen ritmo pese al aumento de los precios. El encarecimiento de los productos energéticos ha mermado el poder adquisitivo de los hogares, aunque todavía no se ha notado en el consumo privado.

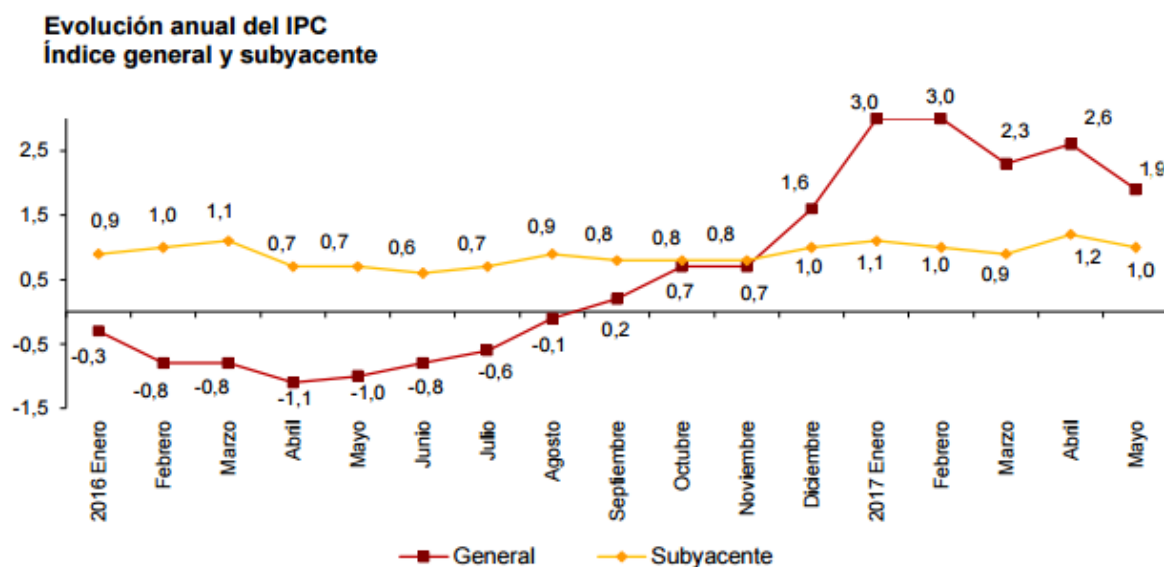
El empleo crece casi al mismo ritmo que la economía, lo que sin duda explica las decisiones de gasto de los hogares, que perciben una mejora de sus expectativas. No obstante, los hogares tendrán que ajustar su consumo a la evolución de sus ingresos. Pese al progreso realizado desde el estallido de la burbuja inmobiliaria, el endeudamiento de los hogares es todavía elevado.

También se prevé un menor dinamismo del turismo. La temporada pasada fue excepcional por el desvío de turistas desde otros destinos, golpeados por el terrorismo. Además, el Brexit está empezando a dejar notar sus efectos en la economía británica, lo que empezará a hacer mella sobre la llegada de turistas de este país.

Por otra parte, el paro sigue en niveles excesivos. Más de la mitad de los parados llevan buscando empleo desde hace más de un año y los ingresos salariales han disminuido en más de 10.000 millones de euros en los últimos diez años. Mientras tanto, la renta nacional ha recuperado su nivel precrisis.

En cuanto al indicador adelantado del IPC (como se observa en el gráfico 3), en abril aumentó un 2.6% con respecto al año anterior y, en mayo, sitúa su variación en el 1.9%, siete décimas por debajo. Este repunte refleja un nuevo encarecimiento de la electricidad y la bajada de los precios de los carburantes frente a la subida que experimentaron el año pasado.

Gráfico 3: Evolución anual del IPC



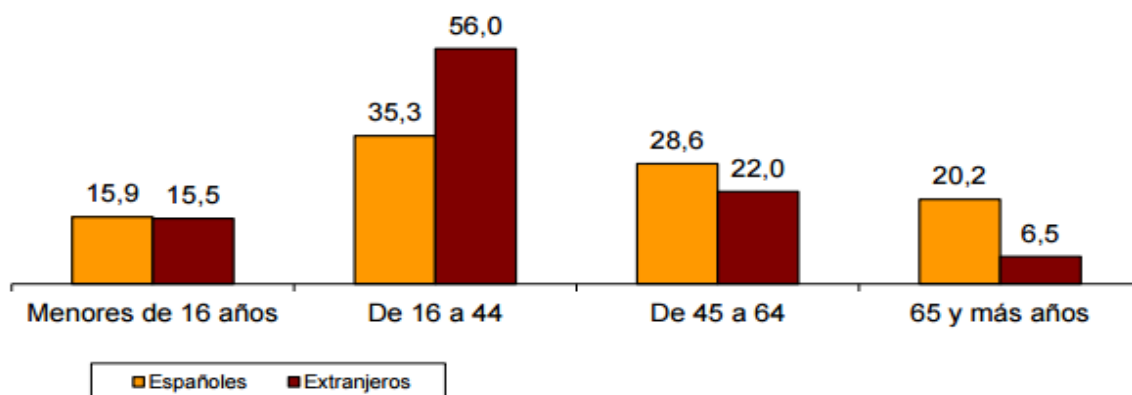
Fuente: INE, 2017

DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA

El escenario demográfico de este nuevo siglo dista mucho con lo que fue hace un par de décadas. Este aspecto influye a todos los niveles. En España, la esperanza de vida se está alargando y la tasa de actividad está cayendo. Esto se explica porque cada vez hay más personas que acceden a la edad de jubilación, mientras que se contraen las entradas de jóvenes al mercado laboral. Además, el envejecimiento va a tener una incidencia creciente, lo que erosionará el potencial de la economía española. Todo ello obliga a aumentar la tasa de actividad entre las personas en edad de trabajar, aunque la actividad en las edades centrales (20 a 64 años) es ya una de las más elevadas de Europa.

Gráfico 4: Porcentaje de inscritos por nacionalidad y grupos de edad

Porcentaje de inscritos por nacionalidad y grupos de edad
Datos provisionales. Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2017



Fuente: INE, 2017

La edad media de la población inscrita en el Padrón es de 42,9 años. La de los españoles es de 43,7 y la de los extranjeros 35,8 años. La de los ciudadanos de países pertenecientes a la Unión Europea es de 39,5 años, por lo que los españoles nos encontramos 4,2 años por encima (*Instituto Nacional de Estadística, 2017*).

Otra variable a destacar es la baja tasa de natalidad. Las políticas de conciliación intentan disminuir los impactos de dicha variable con medidas que apoyen la disponibilidad de guarderías a precios asequibles, por ejemplo, que favorece el empleo entre los padres de familia e impulsa la natalidad. Al igual que ocurre con la flexibilidad en el horario de trabajo y su adaptación a las oportunidades que genera la economía digital.

DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

El sector eléctrico se encuentra en una fase de transición hacia un nuevo modelo energético más dinámico en el que el rol del ciudadano como pieza clave de la operación del sistema es cada vez más destacable.

De esta manera se impulsa la implicación del consumidor, poniendo a su disposición información acerca de la situación del sistema o difundiendo recomendaciones sobre las mejores prácticas de consumo eficiente.

El proceso de electrificación progresiva de nuestra sociedad, debido al peso cada vez mayor de la electricidad en nuestras vidas, requiere de este tipo de iniciativas que permitan al ciudadano comprender el funcionamiento del sistema eléctrico de manera sencilla, ayudándole a modificar sus hábitos de consumo y hacer un uso más eficiente y responsable de la energía.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

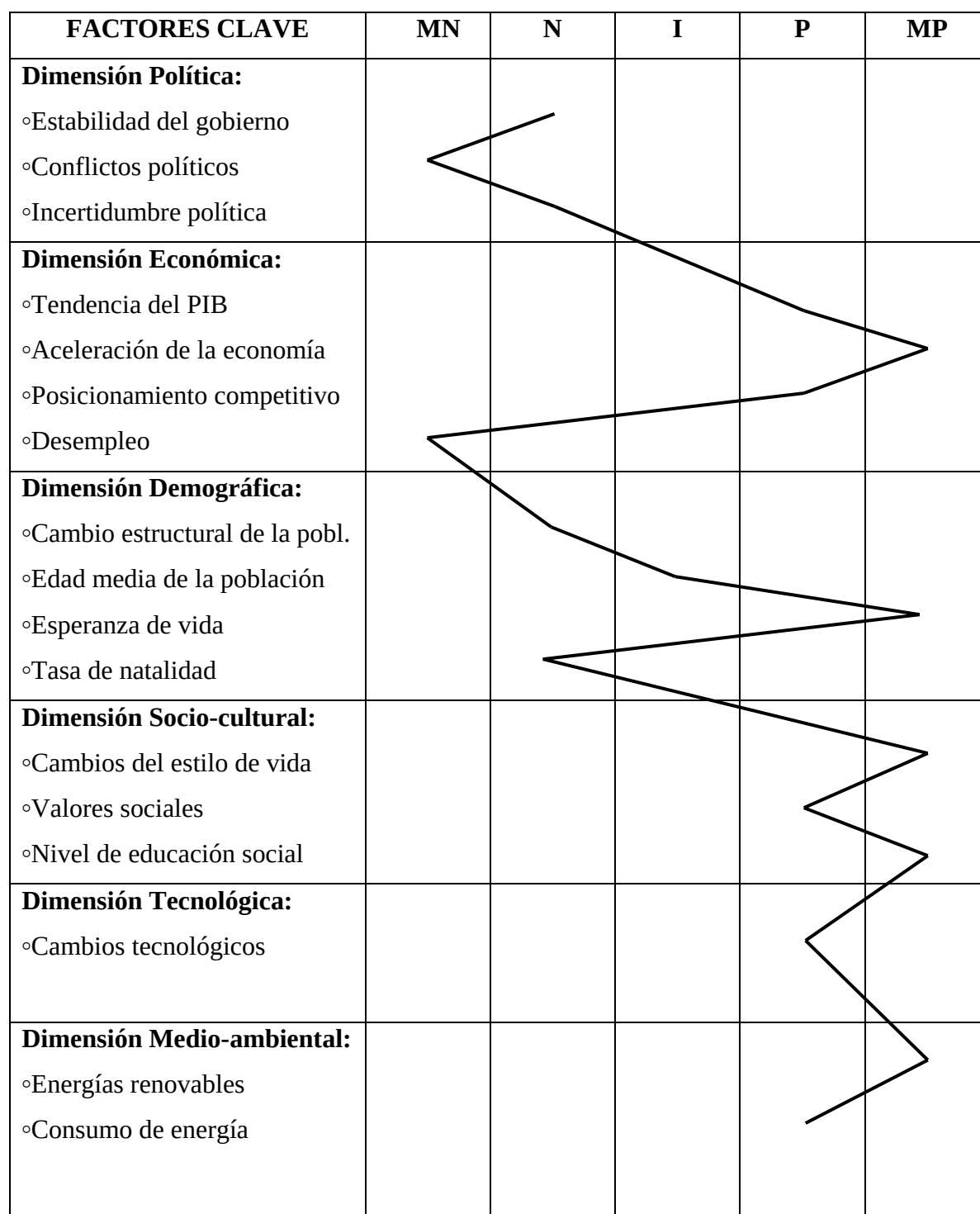
Los adelantos tecnológicos en el sector de las instalaciones eléctricas se deben principalmente al nacimiento de nuevos materiales, aparatos, instrumentos, sistemas y nuevas normas para las instalaciones industriales. Esto se produce gracias a la ingeniería, que se encarga de afrontar nuevos retos tecnológicos. A partir del conocimiento y la adaptación a las necesidades que plantea la sociedad se crean soluciones de mayor nivel. Uno de los objetivos de la ingeniería es conseguir soluciones avanzadas y con precios y productos ajustados para resolver los retos con el menor coste posible.

DIMENSIÓN MEDIO-AMBIENTAL

Hoy en día la electricidad es una necesidad de la cual no podemos prescindir y que va en aumento por lo que hay que conseguir generarla y utilizarla de una forma sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Para ello, una buena práctica es realizar la correcta gestión de los residuos que se generan de la propia actividad de la empresa.

A continuación se representa el perfil estratégico del entorno a partir de los datos obtenidos en las dimensiones anteriormente analizadas:

Figura 6: Perfil estratégico del entorno



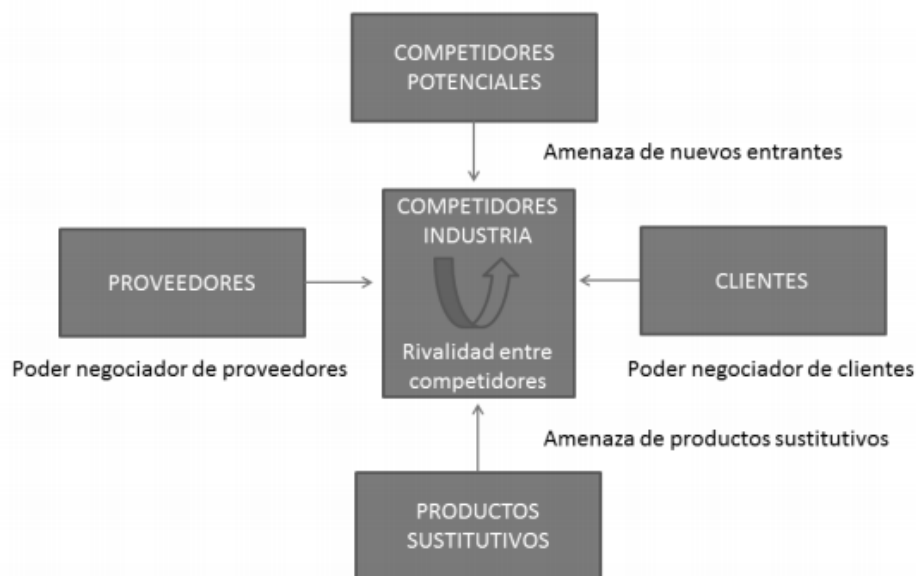
Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Análisis del entorno específico o competitivo

4.1.2.1. El atractivo de la industria

Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. El modelo de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, consiste en una metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno competitivo de la empresa (Guerras y Navas, 2015).

Figura 7: El modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Guerras y Navas, 2015

Rivalidad entre los competidores

Los hilos de unión entre empresas del mismo sector se hacen patentes cuando una empresa intenta tomar estrategias competitivas que suelen aumentar las represalias entre las mismas. Se analizará por tanto la competitividad del sector por medio de las herramientas de Porter en base a los factores que hacen aumentar la rivalidad entre empresas competidoras.

La situación actual del mercado en el sector refleja competencia entre empresas muy similares con respecto al tamaño y a la estructura de producción. El gran número de empresas

dedicadas a instalaciones eléctricas posee unos recursos similares con lo que se crea una tendencia a luchar entre sí. Por ello, el crecimiento de la demanda no es capaz de garantizar los resultados, creando una competencia de carácter inestable. También se debe tener en cuenta la escasa diferenciación que se percibe en el servicio en la mayoría de ocasiones, lo que hace del precio un factor decisivo.

Por otro lado, las empresas grandes absorben gran volumen de negocio y resulta muy difícil competir con ellas. Además, debido a la crisis se han metido en el mercado de las Pymes. Las empresas compiten por el cumplimiento en los plazos de entrega, la calidad del proyecto construido y la tecnología aplicada.

Por último, en cuanto a las barreras de salida no se consideran altas debido a la liquidez de los activos y bajos costes fijos de salida, salvo por el componente emocional, que después de la crisis que se ha vivido y la destrucción de empresas que ha llevado consigo puede tener su parte de repercusión, alterando la competencia por el ánimo de la supervivencia.

Competidores potenciales

El riesgo de que entren nuevos competidores en la industria en la que se encuentra Serrano Malpica se debe considerar en base a dos factores que afectan al ingreso de nuevas empresas en el sector. Hablamos de las barreras de entrada y a reacción por parte de las empresas ya establecidas.

La existencia de barreras de entrada frena la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los ya instalados y preservando sus niveles de rentabilidad. En el sector de las instalaciones eléctricas se considera escasa la cantidad de barreras de entrada. Esto facilita la entrada a los nuevos competidores y el aumento de competencia en empresas poco complejas.

Por otro lado, se consideran una auténtica barrera de entrada las economías de escala debido a la capacidad de reducción de costes que tienen las grandes compañías del sector en las compras de material para acometer nuevos proyectos.

Productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos es baja en la actividad de las instalaciones eléctricas, se dan más en el subsector de la edificación. De momento, no se corre el riesgo de tener que enfrentarse a la aparición de un nuevo servicio que con una tecnología diferente cubra la necesidad que tenemos hoy en día de empresas dedicadas a la instalación eléctrica.

Esto configura una oportunidad de libre establecimiento de precios por parte de las empresas competidoras sin riesgo de que aparezcan productos/servicios que puedan alterar el escenario por la aparición de funciones sustitutivas que afecten directa o indirectamente a la actividad.

Poder negociador de los proveedores

El poder que ejercen los proveedores en la industria que estamos estudiando es un factor muy a tener en cuenta a la hora de valorar el atractivo del sector ya que determina el nivel de rentabilidad de la actividad. Además de la existencia de los distribuidores locales, el verdadero poder de negociación proviene de las marcas que comercializan que son las que fijan las condiciones en las que se desenvolverá la industria.

Existe baja especialización en esta actividad por lo que conviven gran número de proveedores que originan una gran competencia entre sí. Dado que la mayoría de estos proveedores compiten tan sólo en este sector los precios tienden a reducirse. En este sentido el poder de negociación por parte de proveedores es bajo. Además, son productos poco diferenciados.

En el caso de la mano de obra nos encontramos ante un grupo muy numeroso y poco especializado de trabajadores provenientes de ciclos medios y superiores. Este factor, también influye en la reducción del poder de negociación de este grupo.

A la suma de lo anterior se añade la disponibilidad de materiales e insumos en una gama amplia de proveedores; la facilidad para cambiar de proveedor; el elevado nivel de subcontratas en el sector y la escasa capacidad de los proveedores para abastecer un solo componente de manera más barata.

Principales proveedores que suministran a Serrano Malpica:



Poder negociador de los clientes

El grupo de clientes de cualquier sector es un competidor más en cuanto a lo que se refiere a su poder de reducción de precios, exigencias de servicios y calidad y capacidad de enfrentar a los competidores entre sí.

En el caso de las instalaciones eléctricas, la mano de obra y el uso de materiales con precios muy elevados elevan el coste de la ejecución del servicio. De esta forma se fomenta la compra selectiva por parte de los clientes. También fomenta la compra selectiva el elevado número de empresas competidoras, lo que consigue una reducción de precios por parte de los clientes.

Principales clientes de Serrano Malpica:



Como hemos visto, la similitud de las empresas del sector no permite que el crecimiento de la demanda asegure los resultados y, además, hay que lidiar con las grandes empresas. La ausencia de barreras de salida favorece, por un lado, el poder salir de forma poco compleja de la industria, y las escasas barreras de entrada, por otro lado, favorecen la entrada de nuevos competidores. En cuanto al poder negociador de los proveedores es bajo ya que existe poca diferenciación en el servicio. Sin embargo, el poder de negociación de los clientes aumenta por el gran número de empresas similares que existen. Un punto muy a favor de la industria es la carencia de un producto o servicio sustitutivo, lo que hace que la esta actividad tenga su atractivo.

4.1.2.2. Estudio de la competencia

En este apartado tratamos de identificar los principales competidores de Serrano Malpica con el objetivo de analizar la posición competitiva de los mismos en el mercado y conocer las influencias que pudieran ejercer sobre la actuación competitiva de nuestra empresa. Para realizar esta tarea me he servido de información proporcionada por empleados de Serrano Malpica.



Eiffage es la tercera empresa francesa y quinta europea en el sector de la construcción, con un volumen de negocio que supera los 14.000M. Cuenta con más de 70.000 empleados, en su mayoría, accionistas de la empresa y una red internacional integrada por 500 filiales, que se estructuran en cuatro líneas de negocio principales: energía, construcción, infraestructuras y concesiones.

Página web de la empresa - <http://www.energia.eiffage.es/el-grupo-eiffage/>

- Empresa de instalaciones eléctricas en baja y alta tensión a nivel nacional que tiene delegación en Linares.
- Trabajan con muchos más medios que nosotros el alta tensión.
- Es una empresa a nivel nacional muy competitiva en precio.
- Por su tamaño se adapta peor al cliente, teniendo protocolos de trabajo más rígidos.

Datos financieros y empleados (2015) “último año disponible en SABI”

- Ingresos de explotación: 147.138 mil euros
- Total Activo: 187.801 mil euros
- Nº empleados: 1.299 (Estos datos pertenecen a la sede central de Albacete).



Solar Jiennense es una empresa española de ingeniería e instalaciones que abarca desde el estudio y redacción de proyectos hasta la ejecución y mantenimiento de instalaciones de todo

tipo: climatización, calefacción, ACS, fontanería, detección y extinción de incendios, electricidad, anti-intrusión, sistemas de control, voz-datos, estructuras metálicas, energías renovables, etc.

Página web de la empresa - <http://www.solarjiennense.com/>

- Lo consideramos nuestro mayor competidor.
- Ofertan las obras completas con todos los tipos de instalaciones, lo que le da al cliente una tranquilidad. Es un factor importante para quedarse con obras.

Datos financieros y empleados (2015) “último año disponible en SABI”

- Ingresos de explotación: 7.535.768 euros
- Total Activo: 18.800.550 euros
- N° empleados: 71



Jucar es una empresa de instalaciones eléctricas de media y baja tensión, alumbrado público, automatización de todo tipo de procesos industriales, controles automatizados, TICs, energía solar térmica, energía solar fotovoltaica, climatización, calefacción, saneamiento y fontanería, domótica e inmótica y sistemas contra incendios, tanto de detección como extinción, autorizada con registro industrial desde 1969, con origen en la provincia de Jaén e implantada en el sector eléctrico y con ámbito de actuación en toda Andalucía.

Página web de la empresa - <http://www.jucarsl.com/>

- Es empresa homologada de Endesa, lo cual le hace acceder a un mercado que a nosotros se nos tiene vetado.

Datos financieros y empleados (2015) “último año disponible en SABI”

- Ingresos de explotación: 2.781.090 euros
- Total Activo: 2.497.649 euros
- N° empleados: 28

José M^a Mendoza de la Pascua se encarga de la realización de obras de instalación de líneas eléctricas de alta y baja tensión, de tipo industrial y domestico, así como del montaje de transformadores y todo tipo de obras o aparatos accesorios, instalaciones de telecomunicaciones y electrónicas, y alumbrados e iluminaciones de todo tipo.

- Empresa muy parecida a la nuestra. De origen familiar, también en relevo generacional, pero ya en fase final. Esta empresa también ha sido azotada por los efectos de la crisis, al igual que nosotros, lo que le ha hecho adaptarse bien al cliente.

Datos financieros y empleados (2015) “último año disponible en SABI”

- Ingresos de explotación: 668.212 euros
- Total Activo: 1.884.469 euros
- N° empleados: 5

Hay que mencionar que hay una competencia que puede hacer mucho más daño que estas grandes y medianas empresas. Se trata del pequeño autónomo que hace instalaciones por muy bajo precio. Este tipo de autónomo ha crecido en esta época de crisis. Ha sido una vía de escape ante la falta de empleo. No tienen logo, no tienen flota de vehículos, pero tampoco tienen grandes cargas sociales. Eso hace que sus precios sean tremendamente bajos, quitándonos mucho trabajo de calle.

4.2. Análisis interno

El análisis interno investiga características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone una empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico. Este análisis persigue, por tanto, identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para desarrollar su actuación competitiva (*Guerras y Navas, 2015*).

Para realizar dicho análisis existen varias técnicas de las cuales vamos a seguir la Teoría o Visión de Recursos y Capacidades, que servirá para completar el modelo de Porter (1982) con el cual se ha estudiado el entorno competitivo de Serrano Malpica. Esta Teoría sugiere que el éxito de las empresas obedece, principalmente, a la dotación de recursos y capacidades que posea y sea capaz de gestionar, los cuales van a constituir una base más sólida para establecer la ventaja competitiva (Grant, 2014).

Guerras y Navas (2015), definen los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone y controla la empresa para llevar a cabo su estrategia y los clasifican según su naturaleza; tangibles o intangibles.

Entre los recursos tangibles de Serrano Malpica nos encontramos con:

- las inversiones inmobiliarias, que forman el conjunto de naves, almacenes y local de oficinas de la empresa;
- el utillaje, que es el conjunto de instrumentos que se utilizan en el oficio y/o actividad;
- el mobiliario;
- los equipos informáticos y aplicaciones informáticas;
- los elementos de transporte y,
- otro inmovilizado material.

En esta empresa los recursos se optimizan al máximo. Todo el material bajo pedido se solicita estrictamente con lo que se va a consumir. Se lleva a cabo una política de stock cero, favorecida por la facilidad de suministro que tienen con sus propios almacenes evitando así malgastar material.

En lo que se refiere a recursos intangibles, el capital humano es pieza clave de la empresa. Actualmente, en Serrano Malpica hay una persona que se dedica a las tareas comerciales, otra que realiza las funciones administrativas y los tres gerentes. Todos ellos se relacionan frecuentemente con el resto de personal para emprender los proyectos en conjunto y poner en marcha el famoso trabajo en equipo.

Como rasgos a destacar, señalamos la experiencia de los gerentes en el sector. Los abalan 30 años de experiencia en el negocio de las instalaciones eléctricas en los que han adquirido las habilidades de razonamiento y de decisión. El encargado del área comercial ha aportado el conocimiento y habilidades que da la formación universitaria.

También contribuye un recurso intangible la estructura organizativa que se desarrolla en esta empresa, al ser tan concentrada gira en torno a la flexibilidad con el cliente y la cercanía en las relaciones entre empleados y jefes. Por último, y como consecuencia de los años de experiencia que antes mencionábamos y los grandes esfuerzos por parte de propietarios y empleados por salir adelante durante los años de crisis, Serrano Malpica se ha ganado una gran reputación. La empresa es valorada positivamente por clientes y proveedores, reconocida entre sus competidores y querida por sus empleados.

A través de los recursos citados, la empresa ha ido desarrollando capacidades sobre las que asienta la base de su ventaja competitiva. Según Guerras y Navas (2007), las capacidades constituyen una habilidad para resolver determinados problemas o llevar a cabo correctamente determinadas actividades. Éstas se dividen en funcionales y culturales. Las funcionales están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión de carácter específico, entre ellas la empresa posee:

- Capacidad de respuesta inmediata a una demanda de gran volumen.
- Capacidad para el cumplimiento de los compromisos de calidad, plazo y precio.
- Capacidad para competir en obras de gran volumen.
- Capacidad de adaptación a pedidos fuera del estándar.
- Capacidad para controlar el servicio post-venta.
- Capacidad para almacenar sus herramientas y utillaje en sus propias instalaciones, con lo que pueden hacer frente a variaciones no esperadas en la demanda.
- Capacidad de estar siempre bien suministrado, gracias al servicio de sus proveedores.
- Los trabajadores poseen la formación y el conocimiento para ejecutar sus tareas y funciones eficientemente.
- Capacidad para ejecutar instalaciones de calidad.
- Capacidad para mantener satisfechos a sus clientes.

En la gestión de los recursos y capacidades que posee Serrano Malpica, hemos de estudiar cómo mejorar la dotación actual y, en caso de ser necesario, cómo conseguir nuevos recursos.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los recursos más valiosos es el capital humano. En consecuencia se ha observado que cada miembro de la organización es capaz de

realizar las tareas pertinentes de los demás si el día a día lo requiere. Esto ocurre a menudo en las pequeñas empresas como es Serrano Malpica y, a pesar de ser un desahogo a primera vista, rompe con la especialización del trabajo, lo que pone en riesgo las tareas de cada miembro de la entidad por ser desarrolladas por personal no cualificado para ello. La solución a dicho problema es que cada empleado entregue todo su esfuerzo y tiempo permitido a sus propias funciones.

También se ha observado la carencia en conocimientos de idiomas, tan importante en el entorno empresarial que nos rodea actualmente. Sería interesante incluir cursos de idiomas en la formación del personal cuya área de trabajo son las oficinas.

Otro aspecto importante es la mano de obra cualificada que cada vez es menor. En ciertas instalaciones es necesario un conocimiento mayor al que se recibe en un ciclo de formación profesional. Una medida importante para esta empresa y su sector en general es promover estudios más especializados en cuanto a materia eléctrica y de energía.

En cuanto a los recursos tangibles, puede que el tamaño de la oficina sea demasiado reducido para albergar a los tres gerentes, al técnico y comercial y a la administrativa. Por tanto, también podría ser útil la adquisición de un local más grande con el espacio requerido aunque para ello habría que realizar un estudio de la localización más adecuada.

4.3. Estrategia competitiva

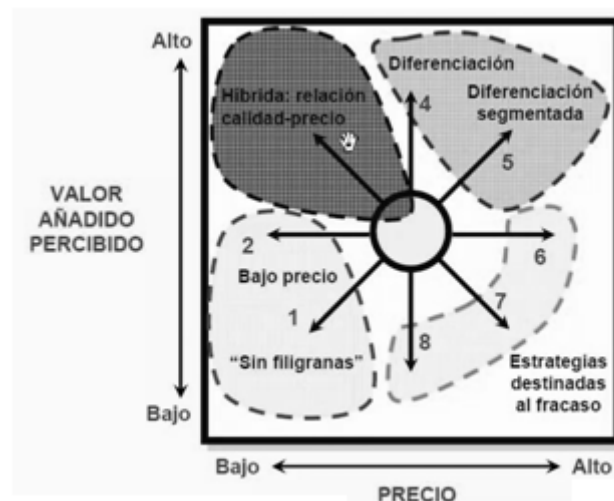
La adecuada gestión de los recursos y capacidades que ha llevado a cabo Serrano Malpica, junto con la habilidad de hacer frente a los cambios que se han producido en el entorno en los últimos años y el aprovechamiento de las oportunidades que se han generado, han situado a la empresa en una posición competitiva fuerte respecto de sus competidores. La situación que ha vivido España y, en concreto, Andalucía, han hecho fuertes a las empresas que han logrado sobrevivir.

En cuanto a la estrategia competitiva supone “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” (*Porter, 1982*).

Dicho autor planteó tres estrategias competitivas básicas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado. Para ello, Porter tomó la perspectiva de la empresa comparando costes y precios pero, sin embargo, no consideró la perspectiva del cliente que toma sus decisiones en función del precio y del valor percibido por el producto o servicio.

Para superar estas limitaciones, *Johnson et al. (2006)* proponen ampliar y matizar las opciones estratégicas de Porter y plantean el modelo del “reloj estratégico” que es, una ligera adaptación del esquema propuesto por *Bowman (1992)*.

Figura 8: El reloj estratégico



Fuente: Guerras y Navas, 2015

En mi opinión, esta empresa sigue una estrategia híbrida o lo que es lo mismo, orientada a la relación calidad-precio. Como hemos ido viendo a lo largo del estudio, Serrano Malpica valora la calidad de sus trabajos y proyectos. Son de la filosofía de que la buena publicidad la genera las cosas bien hechas y que un cliente satisfecho vuelve a llamar.

Esta filosofía y la ya mencionada lucha entre competidores da lugar a una estrategia híbrida, la cual ofrece productos o servicios en los que el cliente percibe un valor añadido y, a la vez, mantiene un precio con el que se pueda competir. Esta estrategia tiene un riesgo elevado y es aumentar el valor añadido por el cliente a costa de reducir los precios de tal forma que la empresa pierda rentabilidad.

4.4. Análisis DAFO

Una vez desarrollado el análisis estratégico de Serrano Malpica obtenemos la matriz DAFO. La expresión DAFO corresponde al acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. Del análisis externo se han generado las amenazas y oportunidades que pueden alterar el funcionamiento de la empresa y, del análisis interno los puntos fuertes en los que nos debemos apoyar y los puntos débiles que debemos solventar.

- **DEBILIDADES:**

Escasez de mano de obra especializada (cada vez es más difícil encontrar un buen electricista).

Ausencia de planificación a medio y a largo plazo para tener una visión más amplia del futuro de la empresa y prever futuros cambios.

Ausencia de un departamento de marketing y de un plan de marketing.

Mayor preocupación por la racionalización del proceso productivo que por la orientación al mercado.

Escasa proyección fuera de Jaén en el segmento de particulares.

Reducida inversión en actividades de comunicación.

- **FORTALEZAS:**

Capacidad de respuesta inmediata.

Seriedad y respeto en el cumplimiento de los compromisos de calidad, plazo y precio.

Competitividad en obras de gran volumen.

Adaptación a pedidos fuera del estándar.

Mano de obra cualificada.

Clientes fuertes y de gran tamaño (ACCIONA, SMURFIT KAPPA, SICE).

- **AMENAZAS:**

Las grandes empresas instaladoras que tienen precios muy agresivos.

Las empresas con mano de obra barata que hacen bajar los precios en las licitaciones.

La inestabilidad que hay en el mercado.

El buen fin del relevo generacional.

El ambiente competitivo y agresivo en el que nos movemos.

El sector se expande más rápidamente que la mano de obra especializada.

- **OPORTUNIDADES:**

Auge del sector de la construcción, después de su periodo de crisis.

Período de estabilidad económica, parece que se está normalizando la situación.

La demanda previsiblemente seguirá siendo alta a medio y a largo plazo.

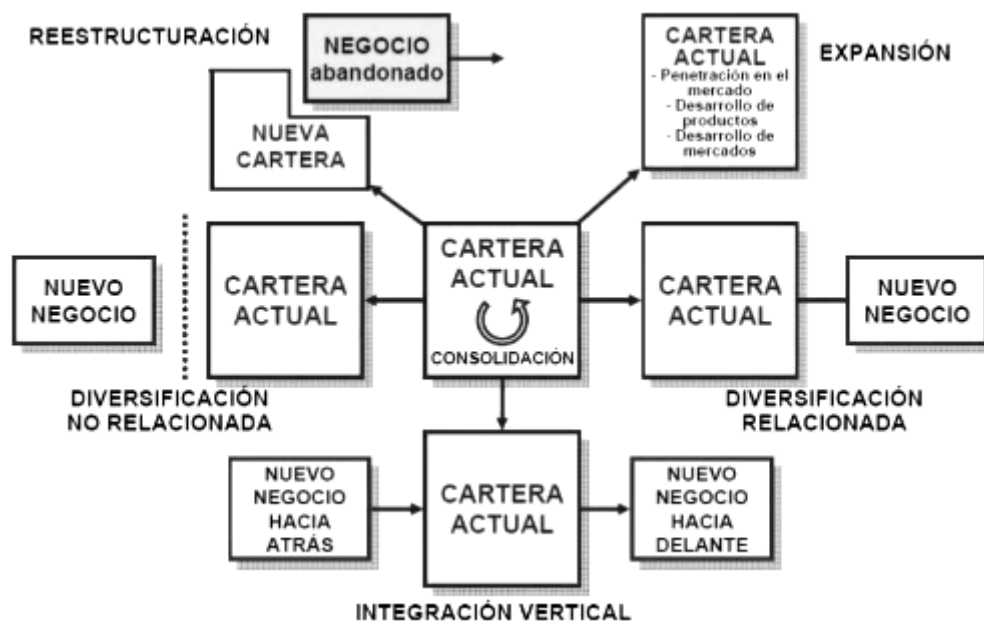
No existe ningún tipo de reacción de los competidores locales por una falta de unión.

Poder negociador frente a proveedores.

5. ELECCIÓN ESTRATÉGICA

Una de las decisiones más estratégicas es elegir el conjunto de actividades o negocios en los que la empresa quiere operar. Esta decisión se sitúa en el nivel corporativo de la empresa, y constituye lo que se denomina la definición del campo de actividad. A partir de ese momento, la empresa evoluciona en el tiempo y toma decisiones que afectan a su crecimiento y desarrollo futuros. Las direcciones de desarrollo estratégico hacen referencia a las distintas posibilidades con las que cuenta la empresa para la ampliación –crecimiento–, recomposición o reducción –reestructuración– del campo de actividad (Guerras y Navas, 2015). Estos autores definen el campo de actividad como el conjunto de productos y mercados en los que la empresa compite y su modificación o no dependerá de las distintas direcciones de desarrollo que se lleven a cabo.

Figura 9: Direcciones de desarrollo estratégico



Fuente: Guerras y Navas, 2015

Tras el estudio realizado a la empresa, voy a proceder al planteamiento de tres posibles direcciones de desarrollo que podría seguir Serrano Malpica.

5.1. Dirección de desarrollo: Estrategias de expansión

La estrategia de expansión es aquella en la que la empresa trata de mantenerse en los negocios actuales, desarrollando sus productos y mercados tradicionales. Una importante ventaja de esta estrategia es que la empresa puede seguir empleando los mismos recursos técnicos, comerciales y financieros que utiliza en su línea actual (*Guerras y Navas, 2015*).

La primera opción es la penetración en el mercado. Mediante la penetración en el mercado la empresa busca aumentar su volumen de negocio dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes similares a los actuales a los que ofrecerle sus productos actuales. Esta estrategia no supone modificación del campo de actividad ya que implica seguir en el mercado tradicional con los productos tradicionales pero si supone crecimiento, ya que al menos aumenta el volumen de ventas y por consiguiente es lógico que aumente el activo y la contratación de personal.

Para su puesta en marcha deberá desarrollar sus variables comerciales, dirigiéndose a sus clientes actuales o captar a clientes de sus competidores. Para ello podrá apoyarse en acciones publicitarias, promociones, reducciones de precios, etc.

Otra de las opciones dentro de la expansión considero que sería el desarrollo de productos. Se trataría de dirigirnos al mercado actual pero incluyendo servicios adicionales; servicio de climatización, calefacción, ventilación, fontanería, sistemas anti-intrusión y sistemas contra incendios, por ejemplo. En este caso si se produce la modificación del campo de actividad.

La idea ha surgido a raíz de los contratos “Llave en mano”. Incluyendo estos servicios adicionales, la empresa podrá atender a aquellos clientes que contraten el acondicionamiento completo de los proyectos. Además, de esta forma conseguiríamos reducir gran parte de la competencia directa de la empresa.

5.2. Dirección de desarrollo: Integración vertical

Otra dirección de desarrollo que considero viable seguir es la integración vertical. Ésta es un caso particular de diversificación y supone la entrada de una empresa en actividades

relacionadas con el ciclo de producción de un producto o servicio. En esta situación si se modifica el campo de actividad ya que la nueva actividad se sitúa en distinta fase del proceso completo de producción de la que se venía realizando hasta ahora. En concreto, nos referimos a la integración vertical hacia atrás, convirtiéndose Serrano Malpica en su propio proveedor. Se trataría de encargarse de la distribución de material eléctrico.

De esta forma, la empresa reduciría costes y mejoraría su posición estratégica. Reduciría costes a través de:

- Sinergias o economías de alcance por el aprovechamiento de recursos tales como instalaciones, elementos de transporte, almacenes y oficinas y compartiendo costes fijos.
- Eliminación de los costes de transacción.
- Asumiendo el margen del proveedor.

Por otro lado, mejoraría su posición estratégica mediante:

- El acceso a suministro de factores.
- La garantía de salida de los productos, ya que serían ellos mismos quien los consumiera y, además, podría ser proveedor de competidores actuales.
- La manipulación de precios <squeeze>.

5.3. Método de desarrollo

Una vez analizadas las distintas estrategias relativas a las direcciones del desarrollo que puede seguir Serrano Malpica, es necesario plantear los métodos o vías a través de los cuales alcanzar los objetivos de dichas estrategias. Estos métodos son el desarrollo o crecimiento interno y el desarrollo o crecimiento externo, y ambos permiten a la empresa conseguir cualquiera de las direcciones del desarrollo descritas con anterioridad (*Guerras y Navas, 2007*).

Siendo fiel a los objetivos de la empresa opino que el sendero para conseguirlos es el desarrollo interno. Recapitulando, el objetivo estaba encaminado a renovar instalaciones y parque móvil ya que eran inversiones que en época de crisis no pudieron realizar y se habían quedado algo obsoletas.

Se entiende por desarrollo interno el que la empresa realiza por medio de inversiones en su propia estructura, de tal forma que consigue mayor tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria, etc. Supone la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar la capacidad productiva de la empresa y es la forma convencional mediante la cual la empresa crece, incrementando su tamaño (*Guerras y Navas, 2007*).

6. CONCLUSIONES

En este último apartado y como conclusión al Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas, en el que me propuse orientar y guiar a una empresa de nuestra provincia a elegir la estrategia más adecuada para mejorar su situación después de varios años difíciles para la pequeña y mediana empresa en España y, más concretamente en Andalucía y Jaén, voy a poner en relieve las principales ideas que se han sacado en claro y la que según mi opinión es la línea de actuación con mayor probabilidad de éxito.

En cuanto a la relación de la empresa con el entorno, se ha observado que el alto grado de homogeneidad de las estrategias y los recursos empleados entre las empresas competidoras juega el papel de amenaza para su posición en el mercado. La empresa se debe comportar con una actitud activa y proactiva para anticiparse tanto al entorno como a los competidores y la mejora de sus capacidades y habilidades debe ser un proceso continuo. Debe seguir mejorando en su trato con los clientes y, en su política de hacer negocios. De igual forma, seguir contribuyendo a la buena relación con sus principales proveedores. Estas relaciones crean vínculos de confianza que fortalecen la ventaja competitiva.

Con respecto al análisis interno de Serrano Malpica se ha identificado el factor humano como uno de los recursos más valiosos, por contar con aspectos tan importantes como la experiencia o la cercanía en el trato. Por este motivo, deberían potenciar este recurso con la adquisición de nuevas habilidades para los empleados de su plantilla. A nivel directivo con la dotación de idiomas, como dijimos anteriormente y en el nivel de los operarios otorgándole a la profesión de electricista el prestigio que requiere en estos nuevos tiempos en los que cada vez hacemos un mayor uso de la energía y electricidad en nuestras vidas.

Con la visión general de la empresa que he adquirido a lo largo de su análisis estratégico y las tres opciones de líneas de actuación que planteé en el apartado anterior, mi recomendación para la empresa es el desarrollo de la estrategia de penetración en el mercado. Esta estrategia es la que menos riesgo implica, ya que no habría que modificar el campo de actividad y bastaría con emprender acciones comerciales que paliarían así algunos de sus puntos débiles, como la reducida inversión en actividades de comunicación, promoción y publicidad.

Siguiendo esta línea de actuación, Serrano Malpica podría aumentar su volumen de ventas y, sin que alterase la rentabilidad del negocio, también sería recomendable incorporar un departamento enfocado al marketing y llevado por una persona que tenga los conocimientos y la formación necesaria para desempeñar dicha tarea, pues la empresa estaría mejor orientada al mercado.

ANEXOS

Anexo 1: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
Serrano Malpica S.L.				
Concepto	2014	2015	2016	
Importe neto de la cifra de negocios	581.095,81 €	639.023,70 €	544.347,48 €	
- Aprovisionamientos	-174.215,17 €	-326.878,61 €	-127.899,61 €	
Otros ingresos de explotación	872,75 €	3.564,36 €	-630,00 €	
- Gastos de personal	-314.515,92 €	-319.265,96 €	-345.527,08 €	
- Otros gastos de explotación	-46.823,90 €	-40.439,90 €	-50.544,94 €	
- Amortización del inmovilizado	-3.708,59 €	-3.684,55 €	-4.025,10 €	
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	42.704,98 €	-47.680,96 €	15.720,75 €	
- Gastos financieros	-17.222,62 €	-16.782,70 €	-7.041,50 €	
B) RESULTADO FINANCIERO	-17.222,62 €	-16.782,70 €	-7.041,50 €	
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	25.482,36 €	-64.463,66 €	8.679,25 €	
- Impuesto sobre beneficios	-6.370,59 €	0,00 €	0,00 €	
D) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	19.111,77 €	-64.463,66 €	8.679,25 €	

Anexo 2: Balance de Situación

BALANCE DE SITUACIÓN				
Serrano Malpica S.L.				
ACTIVO	2014	2015	2016	
A) ACTIVO NO CORRIENTE	411.929,77 €	408.245,22 €	404.220,12 €	
I. Inmovilizado intangible	84,93 €	0,00 €	0,00 €	
Aplicaciones informáticas	1.667,68 €	1.667,68 €	1.667,68 €	
Amort. Acum. del inmovilizado intangible	-1.582,75 €	-1.667,68 €	-1.667,68 €	
II. Inmovilizado material	1.879,36 €	2.060,68 €	1.826,85 €	
Utilaje	14.666,99 €	14.666,99 €	14.666,99 €	
Mobiliario	6.087,47 €	6.087,47 €	6.087,47 €	
Equipos para procesos de información	8.928,57 €	8.928,57 €	8.928,57 €	
Elementos de transporte	71.257,56 €	71.257,56 €	104.990,67 €	
Elementos de transporte leasing	33.733,11 €	33.733,11 €	0,00 €	
Otro inmovilizado material	1.309,97 €	1.309,97 €	1.309,97 €	
Amort. Acum. del inmovilizado material	-134.104,31 €	-133.922,99 €	-134.156,82 €	
III. Inversiones inmobiliarias	373.202,08 €	369.421,14 €	365.629,87 €	
Inversiones en construcciones	399.356,86 €	399.356,86 €	399.356,86 €	
Amort. Acum. de las inversiones inmobiliarias	-26.154,78 €	-29.935,72 €	-33.726,99 €	
V. Inversiones financieras a largo plazo	464,71 €	464,71 €	464,71 €	
Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimonio	120,20 €	120,20 €	120,20 €	
Fianzas constituidas a largo plazo	344,51 €	344,51 €	344,51 €	
VI. Activos por impuesto diferido	36.298,69 €	36.298,69 €	36.298,69 €	
Activos por impuesto diferido	36.298,69 €	36.298,69 €	36.298,69 €	
B) ACTIVO CORRIENTE	263.616,45 €	167.815,57 €	202.377,93 €	
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	173.135,31 €	151.177,88 €	172.680,46 €	
<i>1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios</i>	<i>172.733,20 €</i>	<i>137.811,36 €</i>	<i>171.971,52 €</i>	
Clientes	125.689,17 €	110.955,46 €	132.100,32 €	
Clientes, efectos comerciales a cobrar	47.044,03 €	26.855,90 €	39.871,20 €	
Clientes de dudoso cobro	279.628,62 €	279.628,62 €	279.628,62 €	
Deterioro de valor de créditos por operaciones comerciales	-279.628,62 €	-279.628,62 €	-279.628,62 €	
<i>3. Otros deudores</i>	<i>402,11 €</i>	<i>13.366,52 €</i>	<i>708,94 €</i>	
Hacienda Pública, deudora por diversos conceptos	402,11 €	12.657,59 €	0,01 €	
Hacienda Pública, retenciones y pagos a cuenta	0,00 €	708,93 €	708,93 €	
IV. Inversiones financieras a corto plazo	320,00 €	320,00 €	320,00 €	
Fianzas constituidas a corto plazo	320,00 €	320,00 €	320,00 €	
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	90.161,14 €	16.317,69 €	29.377,47 €	
Caja, euros	1.260,78 €	6.277,63 €	2.105,30 €	
Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	88.900,36 €	10.040,06 €	27.272,17 €	
TOTAL ACTIVO	675.546,22 €	576.060,79 €	606.598,05 €	

BALANCE DE SITUACIÓN			
Serrano Malpica S.L.			
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2014	2015	2016
A) PATRIMONIO NETO	90.190,82 €	25.727,16 €	34.406,41 €
A-1) Fondo propios	90.190,82 €	25.727,16 €	34.406,41 €
I. Capital	3.606,07 €	3.606,07 €	3.606,07 €
Capital social	3.606,07 €	3.606,07 €	3.606,07 €
III. Reservas	195.480,84 €	195.480,84 €	195.480,84 €
Reserva legal	1.320,01 €	1.320,01 €	1.320,01 €
Reservas voluntarias	194.160,83 €	194.160,83 €	194.160,83 €
V. Resultados ejercicios anteriores	-128.007,86 €	-108.896,09 €	-173.359,75 €
Resultados negativos de ejercicios anteriores	-128.007,86 €	-108.896,09 €	-173.359,75 €
VII. Resultado del ejercicio	19.111,77 €	-64.463,66 €	8.679,25 €
Resultado del ejercicio	19.111,77 €	-64.463,66 €	8.679,25 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	211.806,60 €	196.177,60 €	179.448,95 €
I. Provisiones a largo plazo	13.393,04 €	7.655,11 €	5.204,66 €
Provisión para otras responsabilidades	13.393,04 €	7.655,11 €	5.204,66 €
II. Deudas a largo plazo	198.413,56 €	188.522,49 €	174.244,29 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	198.413,56 €	188.522,49 €	174.244,29 €
C) PASIVO CORRIENTE	373.548,80 €	354.156,03 €	392.742,69 €
II. Deudas a corto plazo	236.407,23 €	217.031,27 €	260.979,85 €
<i>1. Deudas con entidades de crédito</i>	<i>47.256,91 €</i>	<i>24.380,95 €</i>	<i>37.429,53 €</i>
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	47.256,91 €	24.380,95 €	37.429,53 €
<i>3. Otras deudas a corto plazo</i>	<i>189.150,32 €</i>	<i>192.650,32 €</i>	<i>223.550,32 €</i>
Proveedores de inmovilizado a corto plazo	1.677,59 €	1.677,59 €	1.677,59 €
Cuenta corriente con socios y administradores	188.092,96 €	191.592,96 €	222.492,96 €
Partidas pendientes de aplicación	-620,23 €	-620,23 €	-620,23 €
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	137.141,57 €	137.124,76 €	131.762,84 €
<i>1. Proveedores</i>	<i>58.629,52 €</i>	<i>93.683,76 €</i>	<i>38.259,07 €</i>
Proveedores	27.971,39 €	25.707,33 €	12.636,59 €
Proveedores, efectos comerciales a pagar	30.658,13 €	67.976,43 €	25.622,48 €
<i>2. Otros acreedores</i>	<i>78.512,05 €</i>	<i>43.441,00 €</i>	<i>93.503,77 €</i>
Acreedores por prestaciones de servicios	4.870,16 €	230,66 €	2.662,19 €
Acreedores, efectos comerciales a pagar	3.116,68 €	0,00 €	0,00 €
Remuneraciones pendientes de pago	28.414,92 €	24.379,88 €	32.997,75 €
Hacienda Pública, acreedora por conceptos fiscales	36.267,27 €	12.415,37 €	47.091,17 €
Organismos de la Seguridad Social, acreedores	5.843,02 €	6.415,09 €	10.752,66 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	675.546,22 €	576.060,79 €	606.598,05 €

7. BIBLIOGRAFÍA

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

Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión.

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

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

Camisón, C. (2001): *La investigación sobre la Pyme y su competitividad, Balance del Estado de la Cuestión desde las perspectivas narrativa y meta analítica*. Papeles de Economía Española.

Clarkson, M. (1995): *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, Academy of Management Review.

Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Giner, Y. (2005): *Factores determinantes del Racionamiento en el mercado de Crédito Bancario: Un Estudio Empírico en Andalucía*, Tesis doctoral Universidad de Cádiz.

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

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thompson-Cívitas, Madrid, 5ª edición.

Grant, R.M. (2006): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thompson-Cívitas, 5ª edición.

Grant, R.M. (2014): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thompson-Cívitas, 8ª edición.

Herrera, J. (2009): Factores condicionantes en la eficiencia de la Pyme familiar frente a la no familiar. Un estudio empírico. Universidad de Cádiz.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006): Dirección estratégica, Pearson Educación, Madrid, 7ª edición.

Moreno, G. (2012): Plan estratégico para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L. Universitat de Vic.

Palacios, L. C. (2009): Dirección estratégica, Ecoe Ediciones, Bogotá.

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

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

San-Jose, L.(2009), “Ética empresarial y análisis de los stakeholders”, AURKILAN Spanish Special Issue on Business Ethics Quarterly, I.

Ventura, J. (2008): Análisis estratégico de la Empresa, Pararino Cengage Learning.

Páginas web consultadas:

- Instituto Nacional de estadística: <http://www.ine.es/>
- Cámara de Comercio de España: <https://www.camara.es/>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo: <https://sede.minetur.gob.es/>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/>
- Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión:
<http://www.boe.es/doue/2014/187/L00001-00078.pdf>
- Grupo Eiffage: <http://www.energia.eiffage.es/el-grupo-eiffage/>
- Solar Jiennense: <http://www.solarjiennense.com/>
- Jucar Instalaciones: <http://www.jucarsl.com/>
- Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa: <http://www.elsevier.es/cede/>
- Base de datos SABI