



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA: GRUPO PACC, S.A.

Alumno: María José Vargas Navarro

Junio, 2017

Título: Análisis estratégico y Formulación de la estrategia de una empresa: Grupo Pacc S.A.

Palabras clave: Análisis estratégico, entorno externo, análisis interno, DAFO, estrategia competitiva.

RESUMEN:

El análisis estratégico puede verse como una herramienta de <<management>> que realiza un estudio tanto interno como externo. El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es realizar un Plan Estratégico para Grupo Pacc S.A, una empresa corredora de seguros. En primer lugar, se desarrolla la descripción de la empresa donde se realiza un estudio de misión, visión y valores. En segundo lugar, se estudia los objetivos de la empresa, los grupos de interés y la estructura organizativa. Seguidamente, se hace el análisis estratégico tanto externo (estudio PESTEL y específico teniendo en cuenta las cinco fuerzas competitivas de Porter y la competencia) como interno (análisis funcional, un análisis de recursos y capacidades y un estudio de la ventaja competitiva), y el análisis de la matriz DAFO como resultado de los análisis anteriores. Y finalmente, se propone la elección de la estrategia competitiva.

Title: Strategic Analysis and Formulation of a Company's Strategy: Grupo Pacc S.A.

Keywords: Strategic analysis, external situation, internal situation, SWOT, competitive strategy.

ABSTRACT:

The strategic analysis can be seen as a management tool that performs a study both internal and external. The objective of this end-of-degree work is to carry out a Strategic Plan for Grupo Pacc S.A, an insurance brokerage company. In the first place, the description of the company where a study of mission, vision and values out is developed. Second, we study the objectives of the company, the interest groups and the organizational structure. Then, the external strategic analysis (PESTEL and specific study, taking into account the five

competitive forces of Porter and the competition), the internal (functional analysis, an analysis of resources and capacities and a study of the competitive advantage) and analysis of the SWOT matrix as a result of previous analysis. And finally, the choice of the competitive strategy is proposed.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	7
2. Descripción de la empresa.....	9
2.1.Breve descripción de la empresa.....	9
2.2. Clasificación de la empresa.....	9
2.3.Propósitos de la organización: visión, misión y valores	13
3. Objetivos empresariales y estructura organizativa de la empresa.....	15
3.1.Los objetivos de la empresa	15
3.2.Los grupos de interés (stakeholders) de la empresa.....	15
3.3.Estructura organizativa.....	17
4. Análisis estratégico	19
4.1.Análisis del entorno externo.....	19
4.1.1. Entorno genérico: PESTEL	19
4.1.2. Entorno específico.....	27
4.1.2.1.1. Determinación del atractivo de la industria.....	27
4.1.2.1.2. Estudio de la competencia.....	32
4.2.Análisis interno	34
4.2.1. Análisis interno funcional de la empresa y perfil estratégico	34
4.2.2. Análisis de los Recursos y Capacidades	41
4.2.3. Ventaja competitiva.....	45
4.3.Análisis DAFO.....	46
5. Elección de la estrategia.....	49
5.1.Estrategias competitivas.....	49
5.2.Estrategias corporativas.....	51
6. Conclusiones	52

7. Bibliografía.....	53
8. Webgrafía.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Grupos de interés de Grupo Pacc	17
FIGURA 2. Estructura organizativa de Grupo Pacc	18
FIGURA 3. Esperanza de vida en España.....	23
FIGURA 4. El modelo de las cinco fuerzas de Porter	28
FIGURA 5. Volumen de negocio de Grupo Pacc	35

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Clasificación de las empresas según su tamaño.....	10
TABLA 2. Crecimiento anual del PIB	21
TABLA 3. Población activa 1/2017.....	22
TABLA 4. Nivel de formación de la población adulta española	24
TABLA 5. Perfil estratégico del entorno externo	27
TABLA 6. Comparación ingresos Grupo Pacc, Alkhora EBS y Howden Iberia.....	29
TABLA 7. Estructura financiera de Grupo Pacc.....	37
TABLA 8. Ratios de Grupo Pacc.....	38
TABLA 9. Perfil estratégico del entorno interno de Grupo Pacc	40
TABLA 10. Inmovilizado material e inmaterial de Grupo Pacc.....	42
TABLA 11. Análisis DAFO de Grupo Pacc	47
TABLA 12. Recursos y capacidades, requisitos de organización y riesgos	50

1. INTRODUCCIÓN

El análisis estratégico está cada vez más presente en la vida de las empresas, debido a que resulta valioso para la formulación e implantación de la estrategia. El éxito o fracaso de una empresa depende del resultado de los factores del entorno tanto interno como externo. La formulación de una estrategia resulta cada vez más difícil debido a la situación dinámica, compleja y hostil actual. Pero no sirve obtener una buena formulación sin tener una mejor implantación, es decir, buena puesta en marcha de la estrategia.

Pero, ¿qué significado tiene el término ‘estrategia’? El estratega militar Sun Tzu la definió como << *La estrategia es la gran tarea de la organización. En situaciones de vida o muerte es el Tao de la supervivencia o de la extinción. Su estudio no puede eludirse.* >> (Grant, 2014, pág. 25). En cambio, Andrews (1965) define que la estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Además de Andrews (1965), otros autores pioneros como Chandler (1962), Ansoff (1965) o Porter (1980) han propuesto definiciones propias (Guerras & Navas, 2015, pág. 37).

Con los conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas de mi titulación, me he planteado realizar un Plan Estratégico, para definir una estrategia adecuada, factible y aceptada por el entorno de la empresa elegida Grupo Pacc S.A.

Los principales objetivos seguidos se exponen a continuación:

- Ofrecer ayuda a la empresa elegida para mejorar su imagen estratégica y para estar preparada a los cambios que presente el entorno.
- Definir los objetivos empresariales y principales grupos de interés de la empresa para su ayuda.
- Realizar un análisis externo tanto general como específico para detectar posibles amenazas y oportunidades.
- Desarrollar, seguidamente, el análisis interno para percibir debilidades y fortalezas.
- Identificar los principales recursos (tangibles, intangibles y humanos) y capacidades de la empresa, para su aprovechamiento actual y futuro; así como las ventajas competitivas de la empresa.

- Establecer una estrategia competitiva para mejorar su posicionamiento actual.

La principal motivación que he tenido para la elección de este tema de análisis estratégico y elección de estrategia para una empresa es el hecho de que toda empresa tiene objetivos estratégicos y por tanto siguen una determinada estrategia. Considero que el análisis de la estrategia resulta valioso para entender cómo mejorar su posición frente a la competencia.

La decisión de seleccionar Grupo Pacc S.A para realizar este Trabajo Fin de Grado se basa en que yo he realizado las prácticas de empresa en esta correduría de seguros. He tenido al alcance mucha información que para mí ha sido atractiva y he de decir que yo he realizado las prácticas en una franquicia establecida en Jaén, aunque, de igual manera, tienen una gran relación con la empresa central de Córdoba. Me ha parecido realizar este trabajo sobre Grupo Pacc y no sobre la franquicia instalada en Jaén porque, la central de Córdoba, tiene mayores dimensiones. En mi periodo de prácticas he analizado varios factores entre ellos, recursos humanos, tecnología utilizada, tareas realizadas, etcétera, que me han servido de ayuda para realizar este trabajo. También me ha parecido atractivo su éxito empresarial a nivel andaluz y nacional, representando la primera en Andalucía y la cuarta en España.

La metodología empleada para realizar mi trabajo de fin de grado ha sido el método del caso, que se basa en realizar una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos (Wassermann, 1999). He realizado varias entrevistas a los trabajadores de Grupo Pacc de Jaén para entender el funcionamiento de la empresa central cordobesa.

Mis principales fuentes de información se han basado sobre todo en estudio y lectura de libros relacionados con el tema del trabajo, principalmente de la dirección estratégica y análisis competitivo. También ha sido de interés para mi trabajo, la búsqueda de información en revistas, periódicos, web oficial de la INE, web de la empresa y folletos informativos establecidos en la empresa, bases de datos SABI, etcétera.

La estructura del trabajo se basa en describir la empresa, estudiar los objetivos empresariales y estructura organizativa, un análisis estratégico y, finalmente, la elección de la estrategia competitiva. En cada parte se presenta el marco teórico aplicado a la práctica de la empresa.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Breve descripción de la empresa.

Grupo Pacc es una empresa de mediación en seguros privados que fue constituida en Córdoba como Sociedad Anónima el 14 de febrero de 1991. Formada por un equipo de profesionales con una contrastada valía en el sector asegurador, con el objetivo claro de asesorar y orientar a sus clientes en este complejo mundo asegurador. En 1996 Grupo Pacc nace como franquiciador de un innovador canal de distribución, con el fin de buscar una fórmula que potencia el papel del mediador en la sociedad.

El papel relevante que Grupo Pacc ocupa en la actualidad, no es fruto de la casualidad. Hoy es una empresa consolidada en el panorama nacional, cuyo constante crecimiento se fundamenta en la profesionalidad de su equipo, la modernidad de sus medios y en la fidelización de sus clientes. Grupo Pacc, desde sus inicios ha sido consciente del verdadero significado de sus siglas: **Profesionales Ante Clientes y Compañías**. Esta es su razón de ser y compromiso de futuro.¹

2.2. Clasificación de la empresa.

Las clasificaciones de las empresas atienden a diversos criterios económicos, entre ellos:

- Según el tamaño de la empresa. Para clasificar las empresas según su dimensión, la Comisión Europea, en su Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, propone la utilización de tres variables: el número de trabajadores, el volumen de negocio o cifra de facturación anual y el balance general. Los valores de los criterios según esta norma se exponen en la tabla 1 (Hernández, 2014, pág. 39).

¹ Información extraída del folleto informativo del Grupo Pacc para sus clientes (2016).

TABLA 1

Clasificación de las empresas según su tamaño.

Tamaño	N.º trabajadores	Volumen de negocio*	Balance general*
Microempresa	0-9	Menos de 2	Menos de 2
Pequeña empresa	10-49	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
Mediana empresa	50-249	Entre 10 y 50	Entre 10 y 43
Gran empresa	Más de 249	Más de 50	Más de 43

*Millones de euros.

Fuente: Adaptada de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo (2003).

Para que una empresa pueda ser clasificada en una categoría u otra, la Comisión establece que deberá cumplir el requisito del número de trabajadores necesariamente y además, alguno de los otros dos criterios: volumen de negocio y/o balance general.

Esta empresa es fundada en 1991 y, siempre de la mano de Eduardo Ortega, ha conseguido situarse desde hace unos años como la primera correduría de la comunidad andaluza y se ha posicionado ya como la cuarta en el ámbito nacional.

Su política de reinversión y expansión ha sido constante, con la apertura el año pasado de una nueva oficina en Sevilla y otra de empresas. Asimismo, ha incorporado recientemente un producto para empresas, denominado PACC Todo Riesgo. De esta manera, cuenta ya con 70 establecimientos distribuidos por toda la geografía nacional y genera empleo para más de 600 trabajadores en sus franquicias.² Según la base de datos SABI (2017), actualmente Grupo Pacc cuenta con 67 trabajadores en su central de Córdoba.

Teniendo en cuenta esta cifra, se puede decir que en la clasificación de empresas según su tamaño, Grupo Pacc es una mediana empresa por tener más de 50 trabajadores tal y como aparece en la tabla 1.

- Según el sector de actividad. La clasificación de las empresas se basa en la naturaleza de la actividad económica que éstas desarrollen distingue, en un primer nivel, tres

² Puede verse en: <http://grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/noticia/grupo-pacc-sigue-creciendo-tras-25-anos>

sectores que, a modo de árbol, van subdividiéndose en subsectores y campos de actividad a medida que se concreta ésta. La totalidad de apartados y el esquema completo los podemos encontrar en la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas). Estos tres sectores son (Hernández, 2014, pág. 40):

- Sector primario. Comprende las actividades de extracción directa de bienes de la naturaleza, sin transformaciones. Normalmente, se entiende que forman parte del sector primario la agricultura, la ganadería, las explotaciones forestales y la pesca.
- Sector secundario. Se refiere a las actividades que implican algún proceso de transformación de los productos obtenidos del sector primario o de los productos suministrados por otras empresas del sector. Comprende actividades como la construcción, la industria manufacturera, la industria extractiva o la producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua.
- Sector terciario. Se agrupan todas las actividades que no pertenecen a los otros dos sectores económicos. El producto final de las actividades de este sector no es un bien tangible. Por eso, a este sector también se le denomina sector servicios. Entre las ramas más importantes del sector terciario destacan: comercio, hostelería, transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y de servicios auxiliares, educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales.

Grupo Pacc pertenece al sector terciario ya que ofrece servicios a sus clientes como lo son la demanda de seguros ya sea accidentes, salud, comercio, hogar, decesos, vida y protección jurídica. Ofrece también productos exclusivos como a feriantes, funcionarios, estudiantes, bomberos/policias, profesionales liberales y al sector médico sanitario.

- Según el ámbito competitivo geográfico. El territorio en el que una empresa opera delimita el marco de referencia para estudiar las posibles relaciones recíprocas entre la propia empresa y el entorno político, social, laboral o económico. De este, teniendo en cuenta este criterio de clasificación, modo se distinguen las siguientes (Hernández, 2014, pág. 41):

- Las empresas locales. Son aquellas que desarrollan su actividad en una localidad concreta.
- Las empresas regionales. Son aquellas que desarrollan su actividad en varias localidades o provincias de una región en concreto.
- Las empresas nacionales. Son aquellas que abastecen la demanda de un único país, en el que poseen todos sus activos y sus empleados.
- Las empresas internacionales. Son aquellas que desarrollan toda la actividad productiva en el país de origen y comercializan o exportan sus bienes y servicios en los distintos países que atienden.
- Las empresas multinacionales. Son aquellas que realizan sus actividades de producción o comercialización en distintos países a través de filiales, por lo que cuentan con activos y empleados en más de un país.
- Las empresas globales. Son aquellas que tienen presencia prácticamente en todo el mundo.

Grupo Pacc se presenta en 1996 como una empresa nacional con el fin de buscar una fórmula que potencie el papel del mediador de seguros en nuestra sociedad. Cuenta con 70 oficinas por toda España (de las cuales son 44 franquicias, 16 delegaciones y 10 sucursales), 350 colaboradores y ha generado más de 600 empleos.

Esta alternativa diferenciadora y novedosa figura como el sistema más eficaz y moderno en la prestación de servicios en el mundo. Por ello, Grupo Pacc, la presenta como un nuevo concepto en la distribución de seguros, queriendo poner a disposición de aquellos profesionales interesados en mantener y mejorar su negocio, el conocimiento adquirido en el mundo del seguro.

La gran cantidad de ventajas que se derivan de la utilización de este método, se basan en las economías de escala y en la optimización de recursos que supone el formar parte de una sólida red, teniendo así la oportunidad de responsabilizarse de la gestión comercial de su negocio sabiendo que va a estar respaldado por una experiencia contrastada, una formación adecuada, una imagen de marca y un plan de comunicación, que en conjunto son factores que minimizan los posibles riesgos que cualquier negocio conlleva.

Con ello, se potencia la figura del mediador, poniendo en sus manos toda la fuerza y los recursos de una gran empresa, bajo la imagen de una marca conocida y de prestigio, manteniendo así su propio negocio, bajo la marca de GRUPO PACC y dentro de las normas operativas del Grupo.³

2.3. Propósitos de la organización: misión, visión y valores.

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. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? (Guerras & Navas, 2015, pág. 111).

En este sentido, su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia. Proporciona a la empresa y a sus miembros una referencia válida en cuanto a su propia identidad. Por ello, es importante que sea conocida por los principales grupos de interés, que sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa y de cohesión entre todos los participantes. Sería el equivalente de lo que para una persona es su vocación y su proyecto vital. En general, puede decirse que la misión tiene a ser estable en el tiempo (Guerras & Navas, 2015, pág. 112). *Tal y como define Naomi Stepjen, la primera obligación es averiguar cuál es su misión... esta se manifestará en usted cuando decida escuchar el deseo de su corazón* (D. Scott et. al., 1999, pág. 59).

La misión de esta empresa es el concepto que define su razón de ser, su finalidad y el propósito fundamental a conseguir. “Empresa de Mediación en Seguros de ámbito nacional, que opera a través de Red Comercial como principal canal de distribución para lograr un importante posicionamiento de marca y cuota de mercado, ofreciendo un Servicio Integral y de Calidad al Cliente, así como unos beneficios razonables y perdurables a los accionistas”.⁴

La **visión** refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, 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. Exactamente, se refiere a: ¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro? (Guerras & Navas, 2015, pág. 110).

³ Información extraída del folleto informativo del Grupo Pacc para sus clientes (2016).

⁴ Información extraída del folleto informativo del Grupo Pacc para sus clientes (2016).

Su definición debe ser uno de los papeles centrales del líder. La visión debe ser una referencia para todas las actuaciones de los individuos de forma que, antes las diversas alternativas que se les pudieran plantear sobre cómo realizar las tareas, todos los integrantes debieran optar por aquellas que más ajusten a la visión elegida (Guerras & Navas, 2015, pág. 110). *Así lo manifiesta Albert Eistein: creo en la intuición y la inspiración... a veces estoy seguro de que tengo razón sin saber el motivo... la imaginación es más importante que el conocimiento, ya que el conocimiento está limitado, en tanto que la imaginación abraza a todo el mundo, estimula el progreso y genera la evolución* (D. Scott et. al., 1999, pág. 73).

La visión de Grupo Pacc es su imagen de futuro a largo plazo. “Ser una Empresa líder, dinámica e innovadora, formada por un equipo humano de calidad, moderna, eficiente y bien valorada por sus clientes actuales y potenciales, así como sus proveedores y directos competidores, distinguiéndose por su Proyecto Empresarial, ético e inteligente que sirva como medio para el desarrollo profesional y personal de sus empleados”.⁵

Los **valores** de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y misión. La idea central es que el fin no justifica siempre los medios. Es decir, la visión, por muy atractiva que sea, no puede lograrse de cualquier manera. La definición de los valores de la empresa incluye tres aspectos importantes a los que se debería atender (Guerras & Navas, 2015, págs. 113,114):

- Guías de actuación que tratan de influir en el comportamiento de los miembros de la organización en la forma de hacer negocios. Pueden estar relacionados con el espíritu innovador, el trabajo en equipo, la orientación hacia la calidad o la atención al cliente.
- Compromiso con un comportamiento ético. La honradez, la integridad, el respeto a los principios de la ética empresarial constituyen elementos clave que pueden ser incluidos entre los valores de la empresa.
- Relación con los grupos de interés. La forma en que la empresa quiere relacionarse con los grupos de interés más relevantes y cómo va a tratar de atender sus objetivos e intereses tiene que ver con la responsabilidad social.

⁵ Información extraída del folleto informativo del Grupo Pacc para sus clientes (2016).

Tal y como declara Robert Hass: hemos aprendido que... lo sustancial y lo insustancial se entrelazan cada vez más. Los valores de una compañía –lo que representa, aquello en lo que su gente cree- son cruciales para su éxito competitivo. En efecto, los valores impulsan la empresa (D. Scott et. al., 1999, pág. 19).

Sus valores son el objetivo a conseguir. “Ser una empresa de referencia con una Red Propia y Profesional, ofreciendo a nuestros Clientes productos competitivos con Calidad de Servicio, contando para ello con una plantilla perfectamente cualificada. Continuar con nuestra expansión potenciando Imagen de Marca e incrementando la Rentabilidad.”⁶

3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

3.1.Los objetivos de la empresa.

Frente a la venta clásica de seguros, en la que una compañía vende sólo sus productos, la correduría ofrece los de numerosas compañías, orientando y asesorando al consumidor hacia aquel que mejor se ajuste a sus necesidades.

Su objetivo consiste en:

- Ahorro de costes en la búsqueda de información y tiempo, ofreciendo el seguro más adecuado, tanto al particular como al empresario.
- Análisis objetivo consistente en el estudio de un número suficiente de contratos de seguros ofrecidos en el mercado sobre el riesgo objeto de cobertura.
- Servicio personalizado en la tramitación y resolución del siniestro. Para ello, contamos con una estructura descentralizada y funcional especializada por líneas de negocio y una organización extremadamente capilar para estar cerca de nuestros clientes con la búsqueda de la calidad como estandarte.⁷

3.2.Los grupos de interés (stakeholders) de la empresa.

A la hora de fijar los objetivos de la empresa, se presentan dos cuestiones de procedimiento que son especialmente relevantes dada la importancia de esta etapa en el proceso de dirección estratégica. En primer lugar, se plantea la cuestión de quién fija los objetivos, lo cual tiene que ver con la distribución del poder en la empresa. En segundo lugar, en una empresa

⁶ Información extraída del folleto informativo del Grupo Pacc para sus clientes (2016).

⁷ Información extraída del folleto informativo del Grupo Pacc para sus clientes (2016).

participan personas y grupos que tienen sus propios objetivos. Es muy probable que entre ellos haya conflicto al no ser compatibles (Guerras & Navas, 2015, pág. 85).

Tal y como define Freeman (1984), los grupos de interés o stakeholders son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa. La búsqueda de los objetivos propios condiciona los objetivos y el comportamiento de la empresa.

El conflicto de objetivos entre los grupos, aparece como consecuencia de la incompatibilidad de alcanzar las expectativas de todos ellos en los niveles deseados. La importancia de esta situación de conflicto deriva de los siguientes motivos (Guerras & Navas, 2015, pág. 88):

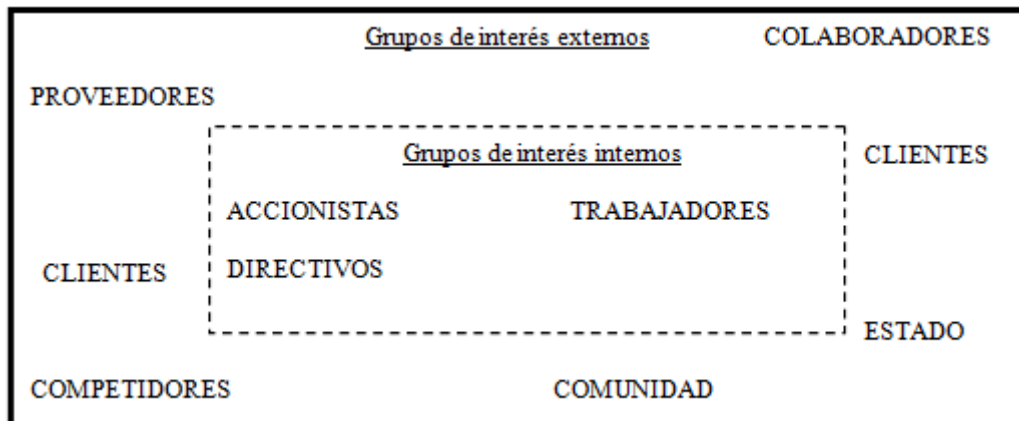
- Los recursos de la empresa son escasos, lo cual genera una situación de conflicto.
- Si los grupos de interés no se sienten satisfechos con los objetivos logrados pueden presionar a la dirección e incluso retirarle su apoyo.

Los principales grupos de interés o <<stakeholders>> de Grupo Pacc son:

- Colaboradores: son todas aquellas personas vinculadas con un contrato laboral con GRUPO PACC.
- Clientes: son todas aquellas personas naturales y jurídicas a las que les ofrece los servicios.
- Proveedores: quienes proveen los diferentes bienes y servicios a la organización. Grupo Pacc tiene como proveedor a las empresas que le suministran material de oficina, limpieza, informáticos, etcétera.
- Accionistas: son todos aquellos que tienen una inversión en la compañía.
- Estado: son todas aquellas entidades pertenecientes a la comunidad social con una organización política común y un territorio y órganos de gobierno propias.
- Competidores: son las empresas dedicadas a la misma actividad económica que ellos y que ofrecen servicios iguales o similares.
- Comunidad: aquí se representa la sociedad en general, en donde tiene presencia la organización.
- Directivos: la dirección de Grupo Pacc la lleva a cabo Eduardo Ortega.
- Trabajadores: los empleados que forman las distintas franquicias, delegaciones y sucursales.

FIGURA 1

Grupos de interés de Grupo Pacc.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras & Navas (2015).

3.3.La estructura organizativa.

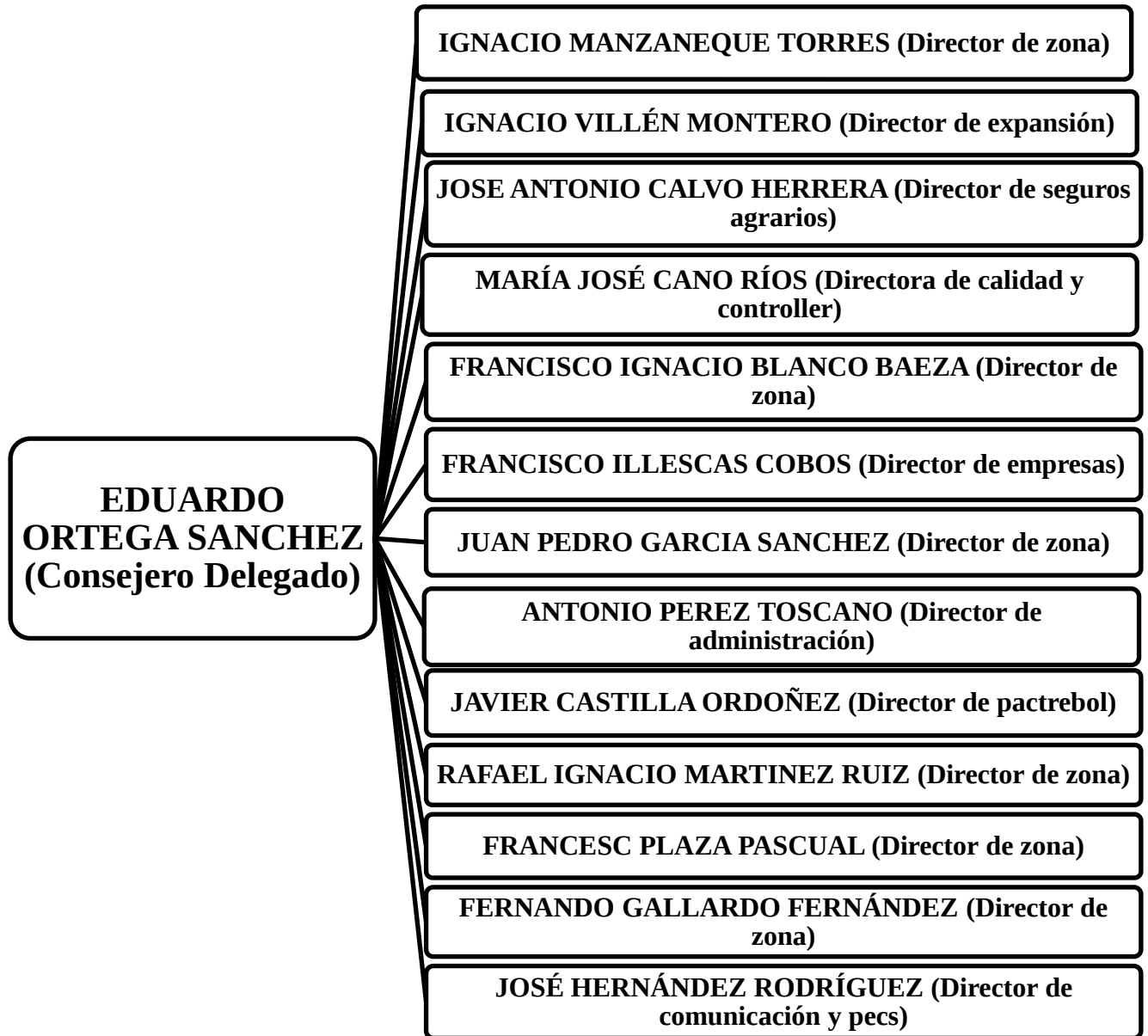
La estructura organizativa se incluye dentro de los denominados recursos básicos de la empresa y su análisis conlleva un conjunto de principios (Jiménez & Arroyo, 2002, pág. 219):

- La *coordinación* responde a la necesidad de integrar los recursos humanos.
- La división del trabajo permite proceder a la *especialización* de los miembros de la empresa, de acuerdo a una estructura organizativa.
- La *formalización* será el conjunto de reglas, normas y directrices que sigue una organización.

El organigrama representa las distintas posiciones de autoridad dentro de la empresa. Es una forma habitual de representar las relaciones de jerarquía entre las diferentes personas (Jiménez & Arroyo, 2002, pág. 219).

FIGURA 2

La estructura organizativa de Grupo Pacc



Fuente: Elaboración propia a partir de

<http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/noticia/equipo-directivo>

La estructura organizativa está definida por el consejero delegado Eduardo Ortega. A partir de él, hay otros puestos como dirección de zona, de administración, de calidad, de comunicación, de empresas, seguros agrarios, etcétera. Todos estos departamentos están liderados por las personas que he indicado en figura 2.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

En el análisis estratégico de la empresa se deben diferenciar dos análisis: externo (tanto general como específico) e interno.

4.1. Análisis del entorno externo.

Guerras & Navas, 2015 (pág. 137) afirman que el análisis del entorno permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen distintos factores sobre el éxito de la empresa y ayuda a decidir la respuesta más adecuada en cada caso.

Se suelen distinguir dos niveles en el análisis del entorno, general y específico o competitivo. El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica. El entorno competitivo se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige.

4.1.1. Entorno genérico: PESTEL.

El perfil estratégico del entorno es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general. La elaboración de este perfil consta de dos fases. En la primera, se elabora una lista de variables o factores clave que se suelen agrupar en dimensiones. En la segunda, se trata de valorar el impacto que dichas variables tienen en la actuación de la empresa de manera que se puedan identificar las principales oportunidades y amenazas (Guerras & Navas, 2015, pág. 144).

- DIMENSIÓN POLÍTICA-LEGAL.

Protección de datos.

La empresa garantiza la protección de todos los datos de carácter personal que proporcione el Usuario en el “Sitio Web” y, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, en el RD 1720/2007 de 21 de diciembre y restante normativa de aplicación⁸.

⁸ Véase en: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/condicioneslegales/condicionescompra>

Código ético.

Grupo Pacc cuenta con un Programa de Prevención de Riesgos Penales donde se define como guía de actuación de obligado cumplimiento el Código Ético que desarrolla los principios éticos básicos para que la actuación que se lleve a cabo en la actividad profesional cumpla con los principios de la legalidad, integridad y transparencia así como el propio Manual de Prevención de Riesgos Penales como modelo de gestión para la prevención de riesgos penales que impone el Código Penal a las personas jurídicas donde se exponen las normas, procedimientos y herramientas internas con las que cuenta la empresa para controlar y supervisar el cumplimiento de la normativa legal aplicable a la sociedad y a sus personas⁹.

Estabilidad política.

‘Expansión’ (2016) informó que la revista británica ‘The Economist’ considera que la posición del presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, es "menos débil de lo que parece" y España, en comparación con muchos países de la Europa occidental, puede considerarse ahora como un país con "relativa estabilidad política". La publicación inglesa considera que el actual Gobierno del PP está en minoría frente a la mayoría absoluta cosechada de la legislatura 2011-2015, lo que requerirá negociar con la oposición y supondrá para Rajoy un "gran cambio".¹⁰

- DIMENSIÓN ECONÓMICA.

En el terreno económico, la revista británica ‘The Economist’ (2016) destaca que la principal duda respecto al Ejecutivo es "si un Gobierno débil puede tomar las medidas necesarias para sostener la recuperación económica del país".

En este sentido, recuerda que "el primer gran test" del Gobierno será aprobar el presupuesto para el próximo año tras comprometerse con la Comisión Europea a rebajar el déficit, y en esta situación, el Gobierno del PP está adoptando medidas como la reforma del Impuesto de Sociedades, que le permitirá recaudar hasta 4.800 millones, y al mismo tiempo, alcanzando acuerdos con distintas formaciones de la oposición.¹¹

⁹ Véase en: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/prevencion.php>

¹⁰ Véase en: <http://www.expansion.com/economia/politica/2016/12/10/584c32bf268e3e7f208b45bc.html>

¹¹ Véase en: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8016406/12/16/The-Economist-destaca-la-estabilidad-politica-espanola-y-se-pregunta-si-Rajoy-podra-acometer-las-reformas-economicas-necesarias.html>

Tendencia del PIB.

Como se puede observar en la tabla 2, el PIB español supuso el mayor decrecimiento desde 2007 con un valor de 3,8 (teniendo en cuenta el año base 2010). Sin embargo, el año 2012 ha supuesto un punto de inflexión donde ha aumentado considerablemente hasta el año 2015 donde se ha mantenido en el año 2016 con el valor de 3,2 (Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2017).

Según el periódico El Mundo (2009), la causa principal de este retroceso en 2007 está en las consecuencias sobre la economía real que ha tenido la crisis financiera iniciada en el verano de 2007 y que, en España, se ha agravado por el pinchazo de la burbuja inmobiliaria. En concreto, los efectos de la crisis se perciben especialmente en la fuerte caída del consumo de los hogares y de la inversión empresarial, que han retrocedido un 4,9% en conjunto.¹²

TABLA 2
Crecimiento anual del PIB (Base 2010)

AÑO	Tasa anual (%)
2016	3,2
2015	3,2
2014	1,4
2013	-1,7
2012	-2,9
2011	-1,0
2010	0,01
2009	-3,6
2008	1,1
2007	3,8
2006	4,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) (2017),

http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm

¹² Veáse en: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2009/04/29/economia/1241010587.html>

Desempleo.

Como se puede observar en la tabla 3, España sufre una gran tasa de desempleo que representa un 18,75%. Esto supone un gran problema en la economía del país.

TABLA 3
Población activa 1/2017

		VALOR	VARIACIÓN
Ocupados	1	18.438,3	2,27
Parados	1	4.255,0	-11,19
Tasa de actividad	2	58,78	-0,51
Tasa de paro	2	18,75	-2,25

1: Valor en miles. Variación sobre el mismo periodo del año anterior.

2. Valor en %. Variación: diferencia respecto a la tasa del mismo período del año anterior.

Fuente: INE (2017),

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

- DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL.

Esta dimensión recoge el estilo de vida y el tipo de cliente del país, teniendo en cuenta aspectos sociológicos, culturales, demográficos. La baja tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida española provocan un aumento de la población de la tercera edad.

Esperanza de vida.

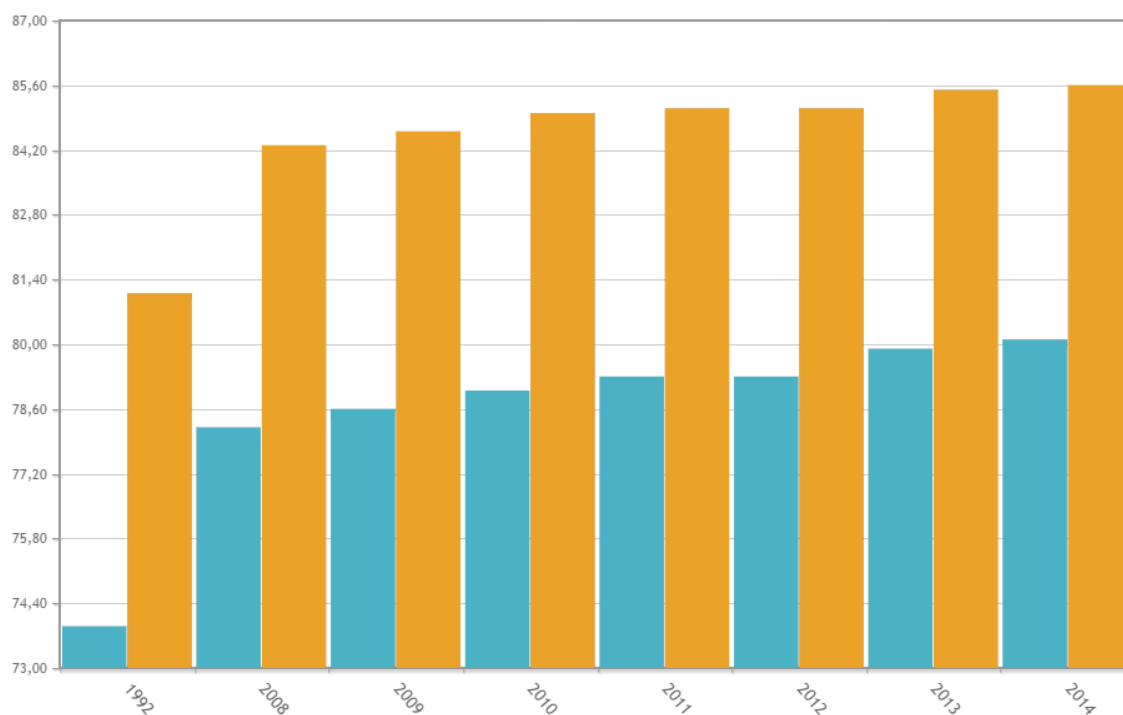
La diferencia en años de esperanza de vida al nacimiento a favor de la mujer creció o se mantuvo estable en España hasta mediados de los años noventa, como consecuencia de una mortalidad masculina más elevada debida a factores biológicos, estilos de vida y conductas de riesgo. Pero esta diferencia a favor de la mujer se ha ido reduciendo en las dos últimas décadas, 7,1 años de diferencia a favor de la mujer en el año 1994, 6,6 años en el año 2004 y 5,5 años en el año 2014.

En España entre 1992 y 2014, la esperanza de vida al nacimiento de los hombres ha pasado de 74,1 a 80,1 años y la de las mujeres de 81,6 a 85,6 años, según la figura 3. En este período se

ha mantenido una diferencia apreciable en la incidencia de la mortalidad por sexos en España, si bien el ratio de masculinidad a la defunción (número de defunciones de hombres por cada 100 defunciones de mujeres residentes en España) ha descendido significativamente en este periodo. En el año 1994 se producían 113,2 defunciones de hombres por cada 100 defunciones de mujeres, en el año 2014 esta cifra alcanza un valor de 103,4 defunciones de hombres.¹³

FIGURA 3

Esperanza de vida en España



Naranja: mujeres.

Azul: hombres.

Fuente: INE (2017),

http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_2/10/&file=d1g1.px

Nivel de educación.

En el año 2015, un 44,7% de hombres y un 40,4% de mujeres (de 25 a 64 años) tenían un nivel de formación inferior a la 2ª etapa de educación secundaria y educación post-secundaria no superior (nivel 0-2). En los niveles superiores de formación, los porcentajes de población son más bajos.

¹³ Puede verse en:

http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926380048&p=1254735110672&pagina me=ProductosYServicios/PYSLayout

Por grupos de edad, en la población de 25 a 34 años un 34,9% de hombres y un 47,0% de mujeres tienen un nivel de formación correspondiente a educación superior y doctorado (nivel 5-8). En este nivel de educación se produce la mayor diferencia entre sexos. Para ese mismo grupo de edad, con nivel de formación inferior a la 2ª etapa de educación secundaria, los porcentajes son un 40,2% de hombres y un 28,6% de mujeres.

En la UE-28, en el año 2015 el porcentaje más alto corresponde a la población con 2ª etapa de educación secundaria (nivel 3-4), siendo superior el porcentaje de los hombres (48,3%) al de las mujeres (44,7%). Estos valores duplican a los de España (22,7% de hombres y 22,0% de mujeres). En la UE-28, el porcentaje más bajo de población corresponde a la 2ª etapa de educación secundaria (nivel 0-2), con un 23,4% de hombres y un 23,6% de mujeres.¹⁴

TABLA 4
Nivel de formación de la población adulta española

	HOMBRES		MUJERES	
	2015	2014	2015	2014
TOTAL (DE 24 A 65 AÑOS)				
Primera etapa de educación secundaria e inferior.	44,7	45,2	40,4	41,6
2º etapa de educación secundaria y educación post-secundaria no superior.	22,7	22,0	22,0	21,9
Educación superior (incluye doctorado)	32,7	32,8	37,5	36,5
DE 25 A 34 AÑOS				
Primera etapa de educación secundaria e inferior.	40,2	40,0	28,6	28,8
2º etapa de educación secundaria y educación post-secundaria no superior.	24,9	24,6	24,4	23,7
Educación superior (incluye doctorado)	34,9	35,4	47,0	47,5
DE 35 A 44 AÑOS				
Primera etapa de educación secundaria e inferior.	33,7	38,6	30,0	30,4
2º etapa de educación secundaria y educación post-secundaria no superior.	23,7	22,8	21,9	22,5

Fuente: INE (2017), <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=12726>

¹⁴ Véase en:

http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925481659&p=1254735110672&pagina=ProductosYServicios%2FPYSLayout

- DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.

I + D + i.

Según el periódico El Mundo (2016), la ciencia, la investigación y la innovación han sufrido más que ningún otro sector el azote de la crisis económica. A pesar de que los discursos de uno y otro color político han situado el conocimiento como la base sobre la que asentar la recuperación económica, las cifras cuentan una realidad muy distinta. Los recursos destinados a ciencia han caído en España un 34,69% entre los años 2009 y 2013, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Lo que sitúa a nuestro país como el país europeo que más ha recortado los presupuestos destinados a la investigación científica por debajo de Grecia, Portugal, Italia e Irlanda y 33 puntos porcentuales por debajo de la media de la Unión Europea que ha aumentado sus partidas de media un 0,16%, según las estimaciones de la OCDE. En el mismo periodo, Alemania ha aumentado la inversión en I+D más de un 18% y Reino Unido un 1,83%.

Los datos se desprenden del informe que realiza cada año la Confederación de Sociedades Científicas de España (COSCE), que revela, entre otras cosas, que si entre los años 2009 y 2016 se hubieran mantenido los niveles de financiación de 2009 la ciencia española contado con 20.000 millones de euros más en ese periodo.¹⁵

- DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL.

Ley de Responsabilidad Medioambiental.

Grupo Pacc está familiarizada con la España ecológica debido a que ha incluido en sus proyectos la ley de responsabilidad medioambiental¹⁶. Lo ha incluido en su cartera de productos como consecuencia de la entrada en vigor de la Ley de Responsabilidad Medioambiental "Ley 26/2007" y el Real Decreto 2090/2008 que lo desarrolla.

El producto contempla las siguientes garantías:

- Daños al suelo
- Daños a los hábitats y especies

¹⁵ Véase en: <http://www.elmundo.es/ciencia/2016/02/10/56bb6be0ca474187128b45c0.html>

¹⁶ Véase en: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/noticia/resp-medioambiental-gasolineras>

- Daños a las aguas
- Daños a las riberas del mar y las rías
- Gastos de prevención
- Periodo de descubrimiento 36 meses

GRUPO PACC da respuesta al problema de los clientes en su Responsabilidad Medioambiental, incorporando coberturas que obliga la legislación vigente, nada habituales en los productos existentes en el mercado. Se refiere concretamente a las siguientes coberturas:

- Retroactividad octubre 2007:

Si no hubiera existido reclamación con anterioridad a la contratación de la póliza y/o no hubiera sido descubierta tal situación de contaminación por el asegurado, la póliza contempla retroactividad desde la entrada en vigor de la Ley Octubre 2007. Esta retroactividad incluye igualmente el hecho de que la contaminación haya sido originada por los depósitos subterráneos cubiertos en póliza.

- Depósitos subterráneos:

Siempre que cumplan los siguientes parámetros:

- Depósitos de “simple capa”, con pruebas de estanqueidad en los últimos 5 años.
- Depósitos de “doble capa”, que hayan realizado pruebas de estanqueidad en los últimos 10 años o bien hayan instalado un sistema de supervisión permanente homologado "VEEDER ROOT", para detectar posibles fugas de combustible en tanques o depósitos.

- Daños al propio suelo:

Grupo Pacc asegura los daños al propio suelo al 100% de la suma aseguradora sin necesidad de estudio geotécnico del suelo o aguas subterráneas.

- Sumas aseguradas:

La empresa plantea sumas aseguradas de acuerdo a las necesidades del cliente desde 300.000 euros hasta 20.000.000 de euros.

Como se puede observar en la tabla 5, la principal dimensión que repercute negativamente en el entorno es la tecnológica. En cambio, la dimensión medio-ambiental ofrece una gran oportunidad para el entorno. Las dimensiones política-legal y económica tienen variaciones ya que algunas variables son positivas y otras negativas.

TABLA 5
Perfil estratégico del entorno externo

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	IMPACTO				
	MN	N	I	P	MP
DIMENSION POLÍTICO-LEGAL					
<i>Ley Orgánica 15/1999, Protección de Datos</i>					x
<i>Código Ético</i>				x	
<i>Estabilidad política</i>		x			
DIMENSION ECONÓMICA					
<i>Tendencia del PIB</i>				x	
<i>Desempleo</i>	x				
DIMENSION SOCIO-CULTURAL					
<i>Esperanza de vida</i>					x
<i>Nivel de educación</i>			x		
DIMENSION TECNOLÓGICA					
<i>I+D+i</i>		x			
DIMENSION MEDIO-AMBIENTAL					
<i>Ley 26/2007 Responsabilidad Medioambiental</i>				x	

Fuente: Elaboración propia.

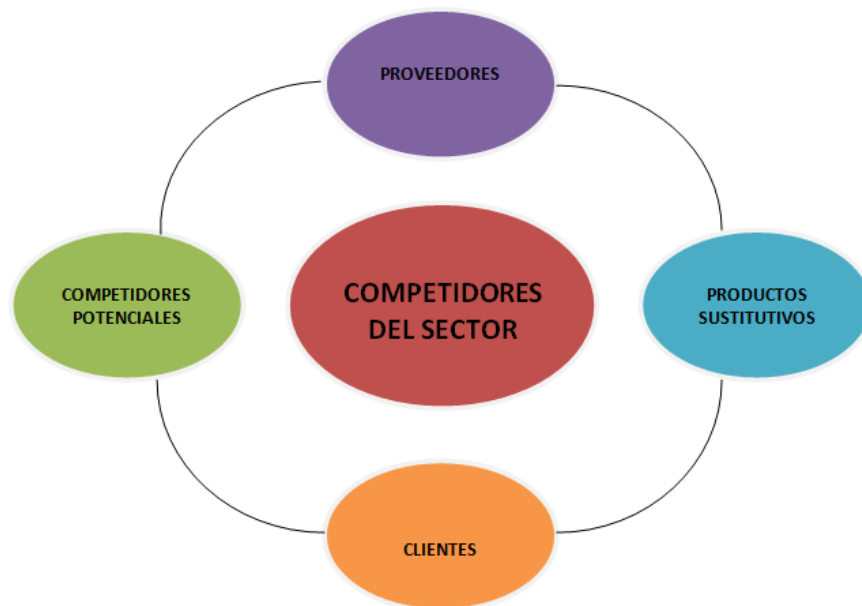
4.1.2. Entorno específico.

4.1.2.1. Determinación del atractivo de la industria: modelo de las fuerzas competitivas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter considera que la rentabilidad un sector (entendida como la tasa de rentabilidad de los capitales invertidos en relación con el coste de capital) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva. Estas cinco fuerzas competitivas incluyen tres fuentes de competencia <<horizontales>>: los productos sustitutivos, las empresas que desean entrar en el sector y la competencia de las empresas que ya están en el sector; y dos de competencia <<vertical>>: el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes (véase figura 4). La intensidad de cada una de estas fuerzas competitivas está determinada por una serie de variables estructurales clave (Grant, 2014, pág. 100).

FIGURA 4

El modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1980).

- COMPETIDORES DEL SECTOR

Según Grant (2014, pág. 105) en la mayoría de sectores, la rivalidad entre las empresas del sector es el principal factor determinante de la situación global de la competencia y de los niveles de rentabilidad. En algunos sectores, las empresas compiten agresivamente –a veces hasta el extremo de hacer descender los precios por debajo de los costes, conduciendo al sector pérdidas generalizadas-.

La rivalidad entre competidores es alta y tienen la posibilidad de manipular su posición. Se aprovechan de algunas estrategias para ello como por ejemplo: la competencia en precios, guerras publicitarias, incorporación de nuevos productos o servicios. La rivalidad tiene lugar cuando uno o varios competidores quieren mejorar la posición o tienen presión.

En el mercado de los seguros tiene gran rivalidad debido a que los competidores ofrecen productos y servicios similares. Esto da lugar a que, desde el punto de vista de la rentabilidad, las maneras de competir se vuelven inestables y dejan el sector voluble. Y es el resultado de la situación en la que se encuentran todas las compañías aseguradoras, sus primas son

inferiores a otros años debido a la gran rivalidad. Al tener unas primas menores, los ingresos de las empresas disminuyen y con ello sus beneficios.

Los principales factores que afectan a la rivalidad de este sector son:

- Elevado número de competidores compensados equitativamente.
- Lento crecimiento de este sector.
- Falta de diferenciación.

Como se puede observar en la figura 5, los ingresos de explotación de Grupo Pacc están muy ajustados con los datos de Alhora EBS. Sin embargo el activo y el resultado de ejercicio presentado en 2015 son muy superiores a Grupo Pacc con sólo un empleado de diferencia.

En el caso de Howden Iberia, obtuvo en 2015 aproximadamente un millón menos de ingresos que Grupo Pacc, pero con un activo muy superior al de nuestra empresa base. En consecuencia, tuvo una gran cifra de pérdidas con la diferencia de un empleado más.

TABLA 5

Comparación ingresos Grupo Pacc, Alkhora EBS y Howden Iberia.

	GRUPO PACC	ALKHORA EBS	HOWDEN IBERIA
Ingresos explotación	9.929.247 EUR	9.861.088 EUR	7.627.824 EUR
Resultado ejercicio	285.590 EUR	1.913.434 EUR	-366.147 EUR
Total activo	4.907.231 EUR	15.665.548 EUR	22.878.749 EUR
Número de empleados	67	68	70

Fuente: SABI (2017).

- COMPETIDORES POTENCIALES

La amenaza de entrada, más que la entrada real, puede ser suficiente para hacer que las empresas del sector rebajen sus precios hasta el nivel competitivo. En la mayoría de los sectores, los nuevos competidores no pueden entrar en las mismas condiciones que las empresas consolidadas en el sector. Una barrera de entrada es cualquier ventaja que tienen las empresas que ya están en el sector sobre los nuevos competidores. La altura de las barreras de entrada se mide usualmente como la desventaja en el coste unitario que tendrían los posibles

nuevos entrantes. Las principales fuentes de las barreras de entrada son (Grant, 2014, págs. 102-104):

- Inversión necesaria. El capital necesario para establecerse en un sector puede ser tan elevado que disuade incluso a las mayores empresas.
- Economías de escala. Las fuentes de la alta necesidad de capital para los nuevos competidores también son fuentes de economías de escala.
- Ventaja absoluta en costes. Con independencia de las economías de escala, muchas empresas consolidadas en un sector pueden tener una ventaja en costes sobre los nuevos entrantes.
- Diferenciación del producto. En un sector donde los productos están diferenciados, las empresas establecidas poseen la ventaja del reconocimiento de la marca y la fidelidad de los consumidores.
- Acceso a los canales de distribución. Una capacidad limitada de los canales de distribución, la aversión al riesgo de los detallistas y los costes fijos asociados de mantener existencias de un producto adicional hacen que el detallista sea reticente a aceptar nuevos productos.
- Barreras administrativas y legales. Los economistas de la Escuela de Chicago afirman que las únicas barreras realmente importantes son las creadas por los gobiernos.
- Represalias. Las barreras de entrada también depende de las expectativas que tengan los entrantes sobre las posibles represalias que pueden ejercer las empresas consolidadas en el sector.

El ingreso de nuevos entrantes en el sector de los seguros se ha convertido en una gran amenaza, ya que se incorporan al mercado cada año nuevas compañías aseguradoras (pueden ser extranjeras) e incluso entidades financieras que han encontrado atractivo utilizar seguros como complemento adicional para conseguir mayores ingresos.

Las entidades financieras son el mayor competidor para las corredurías de seguros ya que cuentan con una gran cartera de clientes e infraestructuras. Existen barreras de entrada en este sector. Sin embargo, no son nada preocupante debido a que son relativamente bajas:

- Economías de escala.
- Diferenciación de producto.
- Requisitos de capital.
- Experiencia profesional.

- PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La existencia de productos sustitutivos significa que los clientes pueden optar por éstos en respuesta a un incremento del precio del producto, es decir, que la demanda es elástica respecto al precio. La medida en la que los productos sustitutivos limitan precios y beneficios depende de la propensión de los compradores a considerar estas alternativas como sustitutivos (Grant, 2014, pág. 101).

En la actualidad, no existen productos que puedan sustituir a los seguros. Sin embargo, los bancos si pueden reemplazar o disminuir la cuota de mercado de aseguradores, corredores y agentes.

- PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

Según Grant (2014, pág. 108), las empresas de un sector compiten en dos clases de mercados: los de factores productivos y los de productos. En los mercados de factores productivos las empresas compran materias primas, componentes, recursos financieros y mano de obra; en los mercados de productos venden bienes y servicios a los clientes (quienes pueden ser distribuidores, consumidores u otros fabricantes). En ambos mercados la transacción crea valor para compradores y vendedores. La forma en la que se reparte este valor en términos de rentabilidad depende del poder económico relativo de cada uno de ellos.

Los clientes tienen un gran poder de negociación sobre el sector de los seguros, debido a que fuerzan la bajada de precios haciendo competir entre ellos a entidades aseguradoras y distribuidores.

Los factores del poder de negociación de clientes son:

- Costes de cambio de proveedor son mínimos. En consecuencia, de que hay una gran competencia en el sector de seguros y los ciudadanos tienen la facilidad de cambiar de empresa según le interese.
- Productos poco diferenciados. Los productos son prácticamente indiferenciados, debido a que los seguros es un producto que se ofrece de forma equitativa por las compañías aseguradoras.
- Transparencia de información.

- PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Según Guerras & Navas (2015, pág. 183), cuando los proveedores, incluyendo los de mano de obra, o los clientes tienen alto poder de negociación, presionan sobre los precios o los costes y tratan de captar parte del valor generado en la industria y, por tanto, hacen disminuir su rentabilidad.

Éstos tienen la posibilidad de crear ese poder de negociación que ejercen los clientes pero con menos fuerza. Lo pueden ejercer sobre los que participan en el sector de seguros amenazando con subir los precios.

En cambio, con los distribuidores, el poder de negociación de los proveedores es muy importante. La disminución de primas provoca una reducción en los beneficios de los corredores por lo que trasladan esta disminución a los distribuidores. Los factores del poder de negociación de los proveedores son:

- Gran número de aseguradoras.
- Costes en cambio de proveedor bajos.
- Ahorro en costes fijos a la aseguradora por parte del distribuidor.

4.1.2.2. Estudio de la competencia.

La competencia a la Bertrand ilustra cómo dos empresas rivalizando en precios acaban anulando los beneficios extraordinarios y de ahí la importancia que tiene el comportamiento de las empresas rivales sobre el potencial de beneficios que cabe esperar de un sector. Cuando las condiciones del mercado más se aproximen a las de la competencia perfecta menos importante resulta la conducta de las restantes empresas, puesto que el producto es homogéneo y las empresas son precios aceptantes, esto es, no pueden influir en el precio de forma individual (Ventura, 1994, págs. 170-171).

Este mismo autor considera cuatro componentes para el análisis de los competidores; los objetivos futuros, la estrategia actual, las capacidades y la percepción que tiene el competidor acerca de la posición que ocupa y de la evolución de la industria. La respuesta detallada a estos cuatro interrogantes debe permitir a la empresa un mejor conocimiento acerca de las intenciones futuras del competidor y de la respuesta más probable del mismo antes nuestras propias decisiones o ante cambio en el entorno.

Los principales competidores de Grupo Pacc son:

- Bancaseguros. Tal y como afirma la página web de la Dirección General de Seguros, son entidades de crédito o sociedades mercantiles controladas o participadas por éstas que, mediante un contrato de agencia de seguros con una o varias entidades aseguradoras y la inscripción en el Registro administrativo especial de mediadores de seguros, realizan la actividad de mediación de seguros como agente de seguros utilizando las redes de distribución de las entidades de crédito.

Los operadores de banca-seguros están sometidos al mismo régimen legal que los agentes de seguros (exclusivos o vinculados según corresponda). Es de destacar la obligación, para estos operadores, de proporcionar una adecuada formación al personal de la red de distribución, obligación que recae en las entidades aseguradoras de las que son agentes y en la entidad de crédito que distribuye los citados seguros.

Deben ofrecer información veraz y suficiente en toda su actividad de asesoramiento.

Los operadores de banca-seguros son depositarios de las cantidades recibidas de sus clientes en concepto de pago de las primas de seguro, así como de las cantidades entregadas por las aseguradoras en concepto de indemnizaciones o reembolso de las primas destinadas a sus clientes. Un ejemplo de una bancaseguros es BBVA.¹⁷

- Comparadores. Según Fénix Directo, el propio comparador de seguros competente de nuestra empresa, Un comparador de seguros es una página web que permite calcular el precio aproximado de un seguro en diferentes compañías aseguradoras, mediante la introducción de los datos personales y las características del objeto que se quiere asegurar en un único formulario.

Los comparadores de seguros suelen estar vinculados por contratos con varias entidades aseguradoras o corredores de seguros. Su actividad suele estar limitada en cuanto que informan de los precios aproximados de los seguros y ponen en contacto al cliente con el asegurador, pero generalmente no asisten en la formalización de las pólizas de seguro, ni asesoran con posterioridad a la contratación, ni atienden los siniestros. Un ejemplo de comparadores de seguros puede ser Rastreator en web.¹⁸

- Alkhora EBS y Howden Iberia. Como he comentado en la figura 5, estas dos empresas son competidoras de Grupo Pacc. Alkhora EBS presenta un mayor resultado del

¹⁷ Véase en: <https://www.dgsfp.mineco.es/gaspar/SEContratarOperadores.asp>

¹⁸ Véase en: <https://www.fenixdirecto.com/es/diccionario-seguros/c/comparador-de-seguros>

ejercicio y activo, con poca diferencia de ingresos de explotación y de número de empleados. Howden Iberia, en cambio, obtiene pérdidas en el resultado del ejercicio teniendo en cuenta que el número de activos es muy superior a las empresas anteriores y el número de empleados similar.

4.2. Análisis interno.

4.2.1. Análisis interno funcional de la empresa y perfil estratégico.

Según Guerras & Navas (2015, págs. 210-212), el planteamiento más clásico del análisis interno trata de buscar las fortalezas y debilidades de la empresa en las distintas áreas funcionales en las que tradicionalmente se divide. Las áreas funcionales son las distintas actividades especializadas que toda empresa desarrolla, tales como producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etcétera.

El perfil estratégico de la empresa es una técnica de análisis interno que trata de identificar sus puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales. Desde un punto de vista formal, su elaboración es muy similar a la del perfil estratégico del entorno, aunque, evidentemente, con otro contenido y con otro objetivo. Mientras que el perfil del entorno busca identificar amenazas y oportunidades a partir del análisis de un conjunto de variables externas, el perfil de la empresa persigue identificar fortalezas y debilidades a partir de un conjunto de variables interna. El perfil estratégico consta de dos partes:

- Lista variable: son los factores o aspectos clave de cuyo funcionamiento depende la potencialidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- Valoración de las variables: se suele utilizar una escala de Likert de 1 a 5, representativa de un comportamiento MN (muy negativo), N (negativo), I (neutro), P (positivo) ó MP (muy positivo).

La interpretación del perfil estratégico es sencilla. Las desviaciones hacia la derecha que presente la figura respecto del valor neutro significan puntos fuertes, mientras que las desviaciones hacia la izquierda son representativas de puntos débiles.

- ÁREA COMERCIAL.

Ventas.

Según informó el pasado 7 de marzo de 2017 el periódico de Sevilla ABC, su volumen de negocio alcanzó en 2016 los 68,43 millones de euros, lo que representa un aumento de casi el 10 por ciento en relación al año anterior. La compañía, que celebró su vigésimo quinto aniversario el pasado ejercicio, ha gozado de una gran evolución en los últimos años, puesto en una década su facturación se ha duplicado. Hace algunos meses su presidente, Eduardo Ortega, aseguró a ABC que su firma se había convertido la primera correduría de seguros en Andalucía y la cuarta a nivel nacional.

Dentro de su negocio, las primas que experimentaron un mayor crecimiento en 2016 son las relacionadas con la salud, cuyo montante total alcanzó los 7,65 millones de euros, con un ascenso del 21 por ciento. Un reciente informe del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA) ponía de manifiesto que los seguros de salud son los que experimentaron un mayor crecimiento en el último quinquenio en Córdoba, al incrementarse sus primas un 69 por ciento y quedarse en un total de 97,59 millones de euros.¹⁹

FIGURA 5

Volumen de negocio de Grupo Pacc



Fuente: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/noticia/grupo-pacc-aumenta-su-facturacion-un-10-por-ciento>

¹⁹ Véase en: http://sevilla.abc.es/andalucia/cordoba/sevi-grupo-pacc-aumenta-facturacion-10-ciento-2016-y-roza-70-millones-euros-201703071909_noticia.html

Esta empresa pone a disposición de sus franquiciados y auxiliares una potente solución, como es el multitarificador, al complejo proceso de obtener y comparar precios del amplio abanico de aseguradoras con las que trabajan, permitiéndoles además generar varias propuestas que se adapten a las necesidades del cliente.²⁰

Con ellos la empresa consigue los mejores precios para el cliente, ya que si una compañía ofrece un precio más alto, tienen la ventaja de poder contratar el seguro más barato en otra compañía. Además cuentan con un margen de descuento por parte de las compañías para aplicarlo a los clientes que tengan un presupuesto muy ajustado.

- ÁREA DE PRODUCCIÓN.

Calidad.

Grupo Pacc tiene implantado un Sistema de Gestión de Calidad acorde a la norma UNE-EN-ISO 9001:2008. La filosofía marcada por esta norma es la satisfacción del cliente y la mejora continua, aunque, sin embargo ya existía en nuestra empresa antes de la certificación en 2007, si bien la certificación es la herramienta necesaria para validar lo que ya estaban haciendo.

Con el fin de alcanzar y mantener esta visión de la calidad, Grupo Pacc define las siguientes directrices sobre la Política de Calidad²¹:

- Servicio personalizado, mediante la identificación de las necesidades del cliente, valoración de alternativas y propuesta de la solución más adecuada, de manera que el cliente perciba el valor de la gestión y quede satisfecho del servicio.
- Capacidad de respuesta, realizando de manera rápida y controlada las gestiones demandadas por el cliente, manteniéndole informado en todo momento del estado de la póliza o tramitación del siniestro.
- Cualificación, manteniendo un grado de formación y motivación elevado de personal, de manera que el conocimiento y el enfoque al cliente sean pilares principales de la confianza del cliente en la empresa.

²⁰ Véase en: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/noticia/multitarificador>

²¹ Véase en: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/noticia/sistema-de-gestion-de-calidad>

- ÁREA FINANCIERA.

Estructura financiera.

Teniendo en cuenta la tabla 12, la estructura financiera está representada por un total de ingresos de explotación altamente elevados (9.929.247 euros) y resultado del ejercicio prominente (285.590 euros). También cuenta con un total activo de 4.907.231 euros y fondos propios de 1.672.122 euros.

Tras estos resultados, Grupo Pacc cuenta con una rentabilidad financiera elevada (22,96%).

TABLA 7

Estructura financiera de Grupo Pacc

	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Ingresos explotación	9.929.247	8.807.813	8.706.598	7.809.880	7.768.300
Resultados ordinarios antes impuestos	383.864	157.847	138.750	131.774	121.791
Resultado del ejercicio	285.590	118.895	104.572	99.340	93.893
Total activo	4.907.231	4.558.419	4.244.738	3.959.274	3.102.166
Fondos propios	1.672.122	1.448.587	1.345.131	1.251.188	1.170.861
<i>Rentabilidad económica (%)</i>	7,82	3,46	3,27	3,33	3,93
<i>Rentabilidad financiera (%)</i>	22,96	10,90	10,31	10,53	10,40
<i>Liquidez general</i>	1,15	1,10	1,05	1,04	0,97
<i>Endeudamiento (%)</i>	65,93	68,22	68,31	68,40	62,26

Fuente: SABI (2017), https://0-sabi.bvdinfo.com.avalos.ujaen.es/version-201758/Report.serv?_CID=561&context=3380D7PB42V3WR3&SeqNr=0

Ratios.

Como se puede ver en la tabla 13, el ratio de solvencia es menos a 1,5 por lo que se puede deducir que la empresa no tiene la solvencia necesaria para hacer frente a sus pagos. Sin embargo, esto no quiere decir que la empresa se encuentre en situación inestable ya que cada empresa puede elegir una forma de negocio. El ratio de liquidez es bajo debido a que la cantidad óptima debe estar entre 1,5-1,8, esto indica que la empresa tiene mayor probabilidad de hacer suspensión de pagos. En cambio, la autonomía financiera es demasiado alta ya que

debe ser mayor que la unidad, esto quiere decir que la empresa es menos dependiente de sus acreedores.

TABLA 8
Ratios de Grupo Pacc

Ratio de solvencia	1,15
Ratio de liquidez	1,15
Ratios de autonomía financiera a medio y largo plazo	7,60
Coefficiente de solvencia (%)	34,07

Fuente: SABI (2017), https://0-sabi.bvdinfo.com.avalos.ujaen.es/version-201758/Report.serv?_CID=561&context=3380D7PB42V3WR3&SeqNr=0

- ÁREA TECNOLÓGICA.

Desarrollo tecnológico.

Grupo Pacc innovó con la plataforma PACC Online, que supone un paso más en el desarrollo tecnológico con el objeto de aplicar la innovación de procesos en todos los niveles y ámbitos de la empresa.

Esta auténtica herramienta "online" repleta de servicios, presenta como mejor ventaja su sencillez y agilidad con un diseño funcional y operativo. Su acceso se realiza mediante internet, dando opción a los usuarios autorizados acceder de forma remota y en tiempo real a los datos procesados y almacenados en las oficinas centrales, pudiendo también, con correspondientes permisos, añadir o modificar los datos, convirtiendo de este modo a los terminales remotos en unos usuarios más de la red informática de la empresa.

PACC Online mejora el flujo de trabajo interno agilizando los procesos, a la vez que cuenta con las pertinentes herramientas, datos, consultas, análisis de clientes, proyectos y estadísticas, que permiten la correcta gestión del negocio y control de la empresa.²²

²² Véase en: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/noticia/pacc-on-line>

- ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Formación empleados.

La plantilla de Grupo Pacc está compuesta por 73 empleados actualmente que se encuentran distribuidos, entre las oficinas centrales y las distintas sucursales. En la central se ubica, junto a la dirección general, las distintas áreas estratégicas de la entidad, tales como dirección administrativa, dirección de franquicias, dirección de comunicación y dirección de calidad y controller existiendo oficinas específicas para la división de empresa y seguros agrarios.

La organización comercial de Grupo Pacc se completa con 70 oficinas que abarcan todo el territorio nacional. Estas oficinas disponen de personal altamente cualificado con amplias competencias, favoreciendo de esta manera la orientación al cliente y el servicio a nuestra red comercial, con más de 350 colaboradores externos, por lo que se constituye en el eje principal del sistema de distribución de la correduría.

En el aspecto de la formación, Grupo Pacc se preocupa de mantener un alto nivel de profesionalidad, definiendo la formación como un elemento irrenunciable de la actividad y conscientes de que el desarrollo empresarial pasa por una apropiada formación de sus empleados y red comercial.

En este marco y con la intención de garantizar la eficacia de dicha formación, a través de una empresa externa, se desarrolla anualmente un Plan Integral de Formación con el que es posible realizar inicialmente el diagnóstico de las necesidades de formación en los distintos puestos de trabajo, áreas y niveles de la organización, la posterior selección y la priorización de las mismas, para finalmente definir el denominado Programa de Formación en el que se detallan las acciones formativas a realizar para cubrir las necesidades planteadas.²³

- ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN.

Estructura organizativa.

El consejo de administración está compuesto por²⁴:

²³ Véase en: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/noticia/recursos-humanos>

²⁴ Véase en: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/noticia/consejo-de-administracion>

- Eduardo Ortega Sánchez: presidente y consejero delegado.
- Adolfo Virlaboa Ocete: vicepresidente.
- Rafael del Castillo del Olmo: secretario.
- Ignacio Manzanaque Torres: vocal.
- Fernando Aragües Lafarga: vocal.
- Francisco Illescas Cobos: vocal.
- Gabriel M^a Pérez Alcalá: vocal.
- Ricardo Solanas Urcelay: vocal.

La estructura organizativa, ya explicada anteriormente en la figura 3, está dividida en varios departamentos y todos relacionados entre sí.

Una vez realizado el análisis funcional de la empresa, el perfil estratégico está definido en la figura 3 con variables no tan negativas como en el PESTEL. La variable que afecta negativamente a la empresa es el área financiera por los valores de los ratios comprobado en la base de datos SABI. El área comercial y el área de recursos humanos influyen muy positivamente. El área de producción y área tecnológica han afectado a la empresa de forma efectiva aunque no tanto como las mencionadas anteriormente.

TABLA 9

Perfil estratégico del entorno interno de Grupo Pacc

PERFIL ESTRATÉGICO	VALORACIÓN				
	MN	N	I	P	MP
ÁREA COMERCIAL					
<i>Ventas</i>					x
ÁREA DE PRODUCCIÓN					
<i>Sistema de calidad</i>				x	
ÁREA FINANCIERA					
<i>Estructura financiera</i>				x	
<i>Ratios</i>		x			
ÁREA TECNOLÓGICA					
<i>Desarrollo tecnológico</i>				x	
ÁREA DE RR.HH					
<i>Nivel de formación</i>					x
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN					
<i>Estructura organizativa</i>				x	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Análisis de los Recursos y Capacidades.

Tal y como especifica Grant (2014, pág. 156), el creciente énfasis en el papel de los recursos y capacidades como base para la estrategia es el resultado de dos factores. En primer lugar, como el entorno sectorial de las empresas se ha vuelto más inestable, los recursos y capacidades constituyen una base más segura que el mercado para la formulación de la estrategia. En segundo lugar, cada vez es más evidente que es la ventaja competitiva, y no el atractivo del sector, la fuente primaria de elevados beneficios.

IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis de los recursos y capacidades es la identificación de éstos en la empresa o en cualquier organización. El análisis de los recursos y capacidades es tan aplicable a las organizaciones sin ánimo de lucro como a las empresas lucrativas. La distinción entre recursos y capacidades de la empresa es importante: los recursos son los activos productivos de la empresa, y las capacidades son lo que la empresa puede hacer (Grant, 2014, pág. 161):

IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS

La realización de un inventario de los recursos de la empresa puede resultar sorprendentemente difícil. Tal documento no existe en la contabilidad o en los sistemas de información para la dirección de la mayoría de las empresas. El balance proporciona una visión parcial de los recursos de una empresa, ya que comprende principalmente los recursos físicos y financieros. Para tener una visión más completa se pueden identificar tres tipos principales de recursos: tangibles, intangibles y humanos (Grant, 2014, págs. 163-165).

- **RECURSOS TANGIBLES:** son los más fáciles de identificar y evaluar; los recursos financieros y los activos físicos están identificados y valorados en el balance de la empresa.

Los principales recursos tangibles que tiene Grupo Pacc son las oficinas donde el personal realiza las funciones administrativas y comerciales. La oficina es el lugar central de trabajo debido a que, es aquí donde realiza las actividades de gestión de seguros y atiende al cliente (ya sea personalmente, por teléfono o por correo electrónico). Las oficinas son, también, atractivas para los clientes porque pueden encontrarse folletos informativos sobre productos exclusivos.

La principal herramienta tangible, seguida de las oficinas, son los equipos informáticos. Los ordenadores son la herramienta de trabajo de los empleados ya que es desde aquí donde se puede gestionar los seguros, sacar presupuestos, emitir, etcétera. En ellos, el personal, puede utilizar la aplicación Pacc Online o consulta de las páginas web de las compañías aseguradoras.

Los recursos financieros juegan un papel importante en los recursos tangibles, debido que tiene gran valor la solvencia, liquidez y autonomía financiera. Como he analizado en la tabla 7, la empresa no tiene solvencia para hacer frente a sus pagos, el ratio de liquidez es bajo por lo que tiene mayor probabilidad de hacer suspensión de pagos y la autonomía financiera es elevada por lo que es menos dependiente de sus acreedores.

TABLA 10

Inmovilizado material e inmaterial de Grupo Pacc

Inmovilizado	1.429.889
<i>Inmovilizado inmaterial</i>	237.335
<i>Inmovilizado material</i>	931.466
<i>Otros activos fijos</i>	261.088

Fuente: SABI 2017, https://0-sabi.bvdinfo.com.avalos.ujaen.es/version-201758/Report.serv?_CID=62&context=18A3D7PB4AE4BGG&SeqNr=0

- **RECURSOS INTANGIBLES:** son invisibles mayoritariamente en los estados financieros de las empresas, más aún cuando la I + D se considera gasto. Las marcas se encuentran entre los recursos intangibles más importantes pero suelen estar infravalorados o incluso no valoradas.

El recurso intangible más importante para Grupo Pacc es su herramienta de trabajo Pacc Online que mejora el flujo de trabajo interno agilizando los procesos, a la vez que cuenta con adecuadas herramientas, datos, consultas, análisis de clientes, proyectos y estadísticas, que permiten la correcta gestión del negocio y control de la empresa.

Como he comentado en la breve descripción de la empresa, Grupo Pacc nació en 1996 como franquiciador. La franquicia potencia la figura del mediador, poniendo en sus manos toda la

fuerza y los recursos de una gran empresa bajo la imagen de una marca conocida y de prestigio.²⁵

- **RECURSOS HUMANOS:** comprenden las habilidades y el esfuerzo productivo que ofrecen los empleados de una organización. Los recursos humanos no aparecen en el balance, por la sencilla razón de que la empresa no posee a sus empleados; sino que adquiere sus servicios mediante contratos de empleo.

El capital humano es clave para la obtención del éxito de la empresa. Como he comentado en la clasificación de Grupo Pacc, esta empresa cuenta con 70 establecimientos distribuidos por toda la geografía nacional y genera empleo para más de 600 trabajadores. En la oficina central de Córdoba hay un total de 73 empleados que están divididos en distintos departamentos.

La cultura organizativa ha sido constituida por implicación en el trabajo de los empleados y socios de la empresa. En Grupo Pacc, la organización ha sido puesta en marcha tanto por los trabajadores con más experiencia en la empresa como el personal recientemente contratado. La cultura también está definida por la misión y la visión de la empresa. El Código Ético, expuesto en la dimensión política legal del análisis externo, desarrolla los principios éticos básicos para que la actuación que se lleve a cabo en la actividad profesional cumpla con los principios de la legalidad, integridad y transparencia del personal.

La estructura organizativa también es un factor clave para los recursos humanos. Grupo Pacc tiene su estructura dividida en departamentos relacionados entre sí, como administración, expansión, comunicación, etcétera.

La reputación se presenta como resultado de todos los recursos. La empresa es valorada, reconocida y vivida por sus grupos de interés (clientes, proveedores, competidores, etcétera).

IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Una capacidad organizativa es <<la habilidad de la empresa para desplegar sus recursos con el fin de obtener el resultado deseado>> (Grant, 2014, págs. 167-168).

²⁵ Véase en: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/franquicias/division-de-franquicias>

Clasificación. Antes de decidir qué capacidades organizativas son distintivas o esenciales, las empresas necesitan tener una imagen general de todas sus capacidades organizativas. Para identificarlas, hay que tener alguna base para clasificar y desglosar las actividades de la empresa. Hay dos enfoques comúnmente utilizados:

- EL ANÁLISIS FUNCIONAL. Identifica las capacidades organizativas en cada una de las áreas funcionales de la empresa:

Funciones directivas: capacidad de control financiero. Entendido como el estudio y análisis de los resultados reales de la empresa.

Funciones de administración: capacidad de habilidad técnica. Esta capacidad organizativa incluye el uso de conocimientos específicos y la habilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo.

Funciones de seguros agrarios: capacidad de desarrollo de productos agrarios específicos (sector vacuno, ovino, caprino, porcino, bovino cunicola, caballar y explotaciones agrícolas en general) y combinados.

Funciones de calidad: capacidad de respuesta ante posibles problemas de calidad.

Funciones de comunicación y PECS: capacidad de habilidad oral, escrita y por imágenes.

Funciones de empresas: capacidad de asesoramiento independiente y objetivo.

Funciones de pactrebol: capacidad de desarrollo de una estrategia de asociación de corredores y corredurías de tamaño pequeño y mediano con el propósito de obtener el crecimiento y mejora de los resultados de éstos mediante un planteamiento de sinergias conjuntas.

Funciones de expansión: capacidad de crear vínculos en estructura organizativa.

- EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR. Identifica una cadena secuencial de las actividades de la empresa. La cadena de valor genérica de Michael Porter distingue entre actividades primarias (logística interna, logística externa, producción, marketing

y ventas, y servicio post-venta) y de apoyo (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y servicios generales).

Actividades primarias

- Logística interna y externa: capacidad de servicio exprés.
- Producción: capacidad de rapidez productiva.
- Marketing y ventas: capacidad de promocionar.
- Servicio post-venta: capacidad de servicio al cliente.

Actividades de apoyo

- Infraestructura: capacidad de eficiencia operativa.
- Recursos humanos: capacidad de aprendizaje y formación continua.
- Desarrollo tecnológico: capacidad de innovación.
- Servicios generales: capacidad de investigación.

Naturaleza de las capacidades. La elaboración de un inventario de los recursos de una empresa es bastante sencilla. Las capacidades organizativas son más elusivas, en parte porque son idiosincráticas (cada organización tiene más características de sus capacidades, que son únicas y difíciles de identificar con simples clasificaciones funcionales o basadas en la cadena de valor.

4.2.3. Ventaja competitiva.

Según Guerras & Navas (2015, pág. 253) la ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. La ventaja competitiva es un concepto relativo ya que tiene que ver con la posición de la empresa respecto a sus competidores así como de su carácter temporal o sostenido. Existen cinco posiciones por orden decreciente de interés: 1) ventaja competitiva sostenida (rentabilidad superior a largo plazo), 2) ventaja competitiva temporal (rentabilidad superior corto plazo), 3) paridad competitiva temporal (igual rentabilidad la de los competidores), 4) desventaja competitiva temporal (menor rentabilidad de forma pasajera), 5) desventaja competitiva sostenida (menor rentabilidad de forma persistente).

Algunas de las fuentes de la ventaja competitiva ya han sido explicadas como capacidades de la empresa, pero Grupo Pacc presenta estas ventajas competitivas específicas²⁶:

- Análisis objetivo, consistente en el estudio de un número suficiente de contratos de seguros ofrecidos en el mercado, por las diversas aseguradoras al objeto de ofrecer las mejores opciones existentes con la óptima relación calidad-precio.
- Estudio y análisis de las garantías de la póliza, así como de las exclusiones al objeto de mejorar el contenido del contrato de cara a que la póliza sea más amplia de coberturas para el cliente.
- Ahorro de costes de búsqueda de información y tiempo, ofreciendo el seguro más adecuado.
- Ajuste del precio en el seguro a pagar.
- Administración, control y vigilancia de las pólizas contratadas.
- Asesoramiento e información de todo cuanto acontezca en el mercado asegurador y particularmente sobre las nuevas posibilidades de contratación que afecten o interesen a su empresa.
- Vigilancia en cuanto a la puesta al día de modificaciones y medidas legislativas en el campo del seguro.
- Tramitación de los siniestros ante la compañía aseguradora acelerando al máximo el cobro de las indemnizaciones.
- Inspecciones periódicas a los bienes asegurados.
- Definición de los bienes asegurados y estimación de las primas de seguro a aplicar.

Además de todas estas ventajas competitivas, GRUPO PACC a través de su equipo de profesionales, pone a disposición de sus clientes una amplia gama de servicios que dan abrigo a determinadas necesidades estrechamente vinculadas al ámbito asegurador, mediante su producto llamado PACC PROTECCIÓN EMPRESAS.

4.3. Análisis DAFO.

El análisis DAFO es equivalente al método anglosajón SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Para lograr el éxito empresarial, se deben tener en cuenta cuatro factores fundamentales (Jiménez & Arroyo, 2002, pág. 199):

²⁶ Véase en: <http://www.grupo-pacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/noticia/ventajas-competitivas>

- *Puntos fuertes y débiles*, que configuran el perfil de activos de la empresa y sus habilidades en relación con la competencia. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave y de otras personas que promueven la creación de la empresa. Las fortalezas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la propia empresa) a la creación de empresas.
- Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno. Las *oportunidades y amenazas* del sector en cuestión definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la empresa de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen, etcétera.

TABLA 11

Análisis DAFO de Grupo Pacc

Ámbito interno	Ámbito externo
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Ratios.	• Estabilidad política. • Desempleo. • I + D + i • Nivel de educación.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Desarrollo tecnológico. • Ventas. • Sistema de calidad. • Estructura financiera. • Nivel de formación. • Estructura organizativa.	• Responsabilidad medioambiental. • Esperanza de vida de población. • Tendencia PIB. • Protección de datos. • Código ético.

Fuente: Elaboración propia.

DEBILIDADES

- Los ratios expuestos en la tabla 8, indican que Grupo Pacc no tiene solvencia necesaria para hacer frente a sus pagos, también tiene mayor posibilidad de hacer

suspensión de pagos por el bajo nivel de liquidez. En cambio, la autonomía financiera muestra que la empresa es menos dependiente de sus acreedores.

FORTALEZAS

- El desarrollo tecnológico supone un paso hacia delante en la empresa por la plataforma Pacc Online ya que ofrece sencillez y rapidez en su uso. A diferencia de la competencia, Grupo Pacc ofrece esta innovación que es una variable atractiva.
- La empresa ha incrementado sus ventas en la actualidad por encima de la competencia. Supone ser la primera correduría más potente a nivel andaluz y cuarta a nivel nacional.
- Grupo Pacc tiene implantado un Sistema de Gestión de Calidad acorde a la norma UNE-EN-ISO 9001:2008. Esto supone un adelanto ya que la competencia no tiene implantado el sistema.
- En cuanto a la estructura financiera, se puede decir que es adecuada ya que el nivel de rentabilidad es alto. Su resultado del ejercicio es también elevado y, como he indicado anteriormente en la comparación con la competencia en la figura 10, se puede comprobar que supera a sus competidores.
- Grupo Pacc se preocupa de mantener un alto nivel de profesionalidad, definiendo la formación como un elemento irrenunciable de la actividad. Se desarrolla anualmente un Plan Integral de Formación para finalmente definir el denominado Programa de Formación.
- La estructura organizativa supone un punto favorable en las fortalezas debido a la relación que existe entre cada departamento.

AMENAZAS

- La estabilidad política supone una amenaza, por que anteriormente he comentado que España es un país con relativa estabilidad política, no quita que no sea débil.
- El desempleo también supone una amenaza debido a que representa casi un 20% de la población activa nacional.
- El I + D + i ha sido el factor más afectado por la crisis económica. España ha sido uno de los países más recortados en investigación científica.
- El nivel de educación supone una amenaza debido a los porcentajes tan bajos, por ejemplo en 2015 aproximadamente un 40% para ambos sexos tienen nivel inferior a educación secundaria.

OPORTUNIDADES

- Grupo Pacc está familiarizada con la España ecológica debido a que ha incluido en sus proyectos la ley de responsabilidad medioambiental.
- La esperanza de vida en España ha aumentado tanto en hombres como en mujeres como se puede ver en el gráfico 6.
- En la actualidad, el PIB ha sufrido un incremento favorable desde la caída de 2007 (con base 2010). Esto supone una oportunidad para el entorno de la empresa.
- Grupo Pacc garantiza la protección de todos los datos de carácter personal que proporcione el usuario en el “Sitio Web”, por lo que presenta otra oportunidad.
- El Programa de Prevención de Riesgos Penales ofrece una oportunidad a la empresa ya que se define como guía de actuación de obligado cumplimiento el Código Ético que desarrolla los principios éticos básicos.

5. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1. Estrategias competitivas.

Porter (1980) define la estrategia competitiva como las acciones ofensivas y defensivas tomadas por una empresa con el fin de establecer una posición defendible en una industria. En consecuencia él identificó tres estrategias genéricas: liderazgo de costes, diferenciación y nicho (Ribeiro et. al., 2012, pág. 455).

Siendo fiel a la misión y a los principales objetivos de la empresa, planteo las tres estrategias genéricas competitivas (Ribeiro et. al., 2012, págs. 456-458):

Estrategia de liderazgo en costes: esta estrategia consiste en lograr este liderazgo en costes de una industria a través de un conjunto de políticas funcionales orientadas en torno a este objetivo central. Para implementar esta estrategia se requiere una amplia demanda en el sector y los clientes clave deben ser sensibles a los precios. La estrategia de liderazgo en costes funciona mejor en entornos estables. Riesgos: bajo costes de aprendizaje para las nuevas empresas que entren en la industria; incapacidad para ver cambios necesarios; e inflación de costes.

Estrategia de diferenciación: se trata de crear algo único y por tanto diferenciado, aunque conlleve un coste más elevado. Esta estrategia predomina en entornos discontinuos,

dinámicos o impredecibles. Riesgos: compradores sacrifican características para ahorrar en costes; la necesidad de los compradores del factor diferenciador se reduce; y la imitación reduce la diferenciación.

Estrategia de nicho: se basa en una combinación de las anteriores estrategias dirigidas a la estrategia en particular. Riesgos: eliminación de ventajas de coste; las diferencias de producto o servicio entre objetivo estratégico y el mercado se reducen; y los competidores entran en submercados dentro del ámbito del nicho estratégico y desfocalizan la empresa con una estrategia de enfoque.

TABLA 12

Recursos y capacidades, requisitos de organización y riesgos.

ESTRATEGIA GENERAL	RECURSOS Y CAPACIDADES REQUERIDAS	NECESIDADES ORGANIZATIVAS COMUNES
LIDERAZGO EN COSTES	- Inversión sostenida de capital y acceso al capital. - Proceso de buena capacidad de ingeniería. - Trabajo de supervisión intensivo. - Productos diseñados para facilitar la producción. - Bajo coste del sistema de fabricación.	- Rígido control de costes. - Controles de los informes frecuentes y detallados. - Organización estructurada y responsabilidades. - Incentivos basados en objetivos estrictamente cuantitativos.
DIFERENCIACIÓN	- Fuertes habilidades de marketing. - Ingeniería de productos. - Talento creativo. - Fuerte capacidad en investigación básica. - Reputación corporativa para la calidad o el liderazgo tecnológico. - Larga tradición en la industria o	- Estrecha coordinación entre las funciones de I + D, desarrollo de productos y comercialización. - Medición subjetiva e incentivos, en lugar de medidas cuantitativas. - Servicios para atraer a trabajadores altamente

	combinación única de habilidades procedentes de otras empresas. - Estrecha cooperación de los canales.	cualificados, científicos o gente creativa.
NICHO	- Combinación de las políticas anteriores dirigidas a la estrategia particular.	- Combinación de las políticas anteriores dirigidas a la estrategia particular.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ribeiro et. al., 2012, pág. 157).

Enunciadas las estrategias competitivas, expongo los motivos que me han llevado a la elección de la estrategia que, en función de los resultados obtenidos, considero más convenientes para Grupo Pacc:

En primer lugar, he visto oportunidad en dirigirse a una estrategia de liderazgo en costes debido a que hay una elevada competencia en el sector de seguros (ya sea por nulos productos sustitutivos). Como he comentado en apartados anteriores, el sector de seguros ha sido perjudicado por la competencia y cada vez hay menos beneficios por parte de los corredores, porque han ido bajando los precios de los seguros.

En cuanto a la estrategia de diferenciación, he visto idea de éxito debido a la incorporación de nuevos productos a la cartera de Grupo Pacc como por ejemplo el PACC AUTO. Un completo seguro de automóvil con el que Grupo Pacc y la compañía Pelayo refuerzan su relación, ofreciendo al mercado un producto líder en el ramo de autos con excelente calidad, atractivo y altamente competitivo.

5.2.Estrategias corporativas.

Según (Guerras & Navas, 2015) las direcciones de desarrollo en la actuación estratégica corporativa son:

- a) **Consolidación:** cuando la empresa trata de mantener los negocios actuales en los niveles actuales. El objetivo es mantener y proteger su posición actual. No supone modificación del campo de actividad.
- b) **Expansión:** la empresa se desarrolla manteniendo una estrecha relación con la situación actual bien sea a partir de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de

ambos a la vez. Esta estrategia supone crecimiento para la empresa y puede suponer o no una modificación del campo de actividad.

- c) **Diversificación:** con lo que la empresa se introduce en nuevos productos y mercados lo que supone una cierta ruptura con la situación actual. Según que el nuevo negocio mantenga o no relaciones con los anteriores hablaremos de diversificación relacionada y no relacionada. Implica un crecimiento y modificación del campo de actividad.
- d) **Integración vertical:** la empresa se introduce en nuevos negocios. Según que el nuevo negocio esté situado en la fase anterior o posterior de la del producto principal hablaremos de integración vertical hacia atrás y hacia delante. La integración vertical es una forma de diversificación por cuanto la empresa entra en nuevos negocios distintos de los anteriores por lo que implica crecimiento y modificación del campo de actividad.
- e) **Reestructuración:** aparece cuando la empresa decide recomponer su cartera de negocios, lo que implica el abandono de uno o varios de sus negocios actuales. Esta estrategia supone que la empresa mantiene su tamaño o que lo reduce si el negocio abandonado no es sustituido por otro. Implica una modificación del campo de actividad.

A continuación planteo la dirección de desarrollo elegida para el buen funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis:

La única estrategia que he visto oportunidad de favorecer a la empresa es la estrategia de expansión, especialmente, la estrategia de desarrollo de productos. Con esta estrategia, la empresa debe dirigirse al mismo mercado actual pero innovando en los productos ya sean mediante tecnología o ampliando la gama de productos de la empresa, como por ejemplo PACC AUTO (como he citado en la estrategia de diferenciación). Es un producto líder en el mercado para reforzar su posición competitiva tanto de la correduría de seguros como de la compañía aseguradora Pelayo.

6. CONCLUSIONES

En la elaboración del Trabajo Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas me propuse elaborar una planificación estratégica para la gran empresa corredora de seguros Grupo Pacc S.A, puesto que desde un análisis objetivo de su estrategia empresarial se puede llegar a comprender el desarrollo de la actividad y conocer el funcionamiento de la empresa. En este apartado final, pongo de manifiesto las principales conclusiones.

En el análisis del entorno externo, he detectado algunas amenazas que afectan negativamente al entorno de la empresa. La empresa debe anticiparse a posibles cambios políticos debido a la inestabilidad política. El desempleo supone una gran amenaza debido a que representa un 20% de la población activa en España, por esto la empresa debe estar preparada para hacer una posible reducción de precios u ofrecerle algunos productos con bajo coste. Tras la crisis económica, la investigación en I + D + i científica ha sido la más desfavorecida por el gobierno.

En su organización interna, se ha comprobado una gran debilidad en sus ratios financieros. Éstos indican que Grupo Pacc no tiene solvencia necesaria para hacer frente a sus pagos, también tiene mayor posibilidad de hacer suspensión de pagos por el bajo nivel de liquidez y, en cambio, la autonomía financiera muestra que la empresa es menos dependiente de sus acreedores. El departamento financiero ha de plantearse hacer un inyección de liquidez.

Tras una evaluación de las opciones estratégicas, por el lado competitivo, le recomiendo a la empresa seguir la estrategia de diferenciación, y liderazgo en costes basado en comercializar al menor coste posible. Sin embargo por el lado corporativo, aconsejo a la empresa seguir una estrategia de expansión en desarrollo de productos. Tras la seleccionar la estrategia citada, es trabajo de la empresa iniciar el proceso estratégico y estudiar qué producto o servicio debe ser diferenciado del resto.

Para ponerle fin a mi Trabajo Fin de Grado, he de decir que este trabajo me ha ofrecido la posibilidad de poner en práctica el tema que ha estado presente durante las asignaturas de este grado en la Universidad. Finalmente, tengo que decir que he tenido facilidades por los libros adquiridos de la biblioteca y de las bases de datos ofrecidas por la Universidad.

7. BIBLIOGRAFÍA

- D. Scott, C., Dennis, T. J., & R. Tobe, G. (1999). *Visión, valores y misión organizacionales*. México: Grupo Editoril Iberoamérica.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge.
- Grant, R. M. (2014). *Dirección Estratégica*. Navarra: Civitas.
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Navarra: Civitas.
- Hernández, M. J. (2014). *Administración de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Jiménez, J. A., & Arroyo, S. R. (2002). *Dirección estratégica en la creación de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategias competitivas*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Ribeiro, D., Solé, F., Mas, F., Llopis, J., Lara, F. J., & Peris, M. (2012). *Casos de Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.
- Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid: Editorial Civitas.
- Wassermann, Selma (1999). *Estudios de casos como método de enseñanza*. Buenos aires: Amorrortu

8. WEBGRAFÍA

- Grupo Pacc (2017). Sitio web: <http://www.grupopacc.es/web/seccion/pagina/contenido/plantillas/>
- Expansión. *'The Economist' destaca la "relativa estabilidad política" de España* (Diciembre 2016). Sitio web: <http://www.expansion.com/economia/politica/2016/12/10/584c32bf268e3e7f208b45bc.html>
- El Economista. *'The Economist' destaca la "estabilidad política" española y se pregunta si Rajoy podrá acometer las reformas económicas necesarias.* (Diciembre 2016). Sitio web: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8016406/12/16/The-Economist-destaca-la-estabilidad-politica-espanola-y-se-pregunta-si-Rajoy-podra-acometer-las-reformas-economicas-necesarias.html>
- El Mundo. *¿Por qué ha sufrido la economía española su mayor caída?* (Abril 2009). Sitio web: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2009/04/29/economia/1241010587.html>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2017). Sitio web: <http://www.ine.es/>
- El Mundo. *España, el país europeo que más ha recortado en I+D durante la crisis* (2016). Sitio web: <http://www.elmundo.es/ciencia/2016/02/10/56bb6be0ca474187128b45c0.html>
- Base de datos SABI (2017). Sitio web: <https://0-sabi.bvdinfo.com.avalos.ujaen.es/ip>
- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (2017). Sitio web: <https://www.dgsfp.mineco.es/gaspar/SEContratarOperadores.asp>
- Fénix Directo (2017). Sitio web: <https://www.fenixdirecto.com/es/diccionario-seguros/c/comparador-de-seguros>

- ABC Andalucía. *Grupo PACC aumenta su facturación un 10 por ciento en 2016 y roza los 70 millones de euros* (2017). Sitio web: http://sevilla.abc.es/andalucia/cordoba/sevi-grupo-pacc-aumenta-facturacion-10-ciento-2016-y-roza-70-millones-euros-201703071909_noticia.html