



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

Excavaciones Roque Bueno S. L:
Análisis estratégico y Direcciones
de desarrollo.

Alumno: Adrián Segado Ramírez

RESUMEN.

En el presente trabajo se quiere llevar a la práctica la teoría de la dirección estratégica de la empresa, a través de un análisis estratégico de una empresa real, Excavaciones Roque Bueno S. L. Los objetivos son dotar a la empresa de un mejor conocimiento de su entorno y de ella misma, a través de los análisis externo e interno, para lo que serán utilizadas las herramientas más conocidas de análisis estratégico, como son las 5 fuerzas de Porter o el perfil estratégico del entorno, englobando la información obtenida en un análisis DAFO. Una vez obtenido un mejor conocimiento de la empresa, se llevará a cabo un estudio de las diferentes direcciones de desarrollo que la empresa ha tomado desde su origen, de modo que el conocimiento de sus decisiones estratégicas pasadas sirva de apoyo a las futuras decisiones que deban tomarse en esta empresa.

Palabras clave: dirección estratégica, valores, análisis del entorno, análisis interno, análisis DAFO, direcciones de desarrollo.

ABSTRACT.

In this paper we want to put into practice the theory of the strategic direction of the company, through a strategic analysis of a real company, Excavaciones Roque Bueno S. L. The objectives are to provide the company with a better knowledge of its environment and of itself, through external and internal analysis, for which the best-known tools of strategic analysis will be used, such as Porter's 5 forces or the strategic profile of the environment, encompassing the information obtained in a SWOT analysis. Once a better knowledge of the company has been obtained, a study will be carried out of the different development directions that the company has taken since its inception, so that knowledge of its past strategic decisions serves as support for future decisions that must be taken in this company.

Keywords: strategic direction, values, environmental analysis, internal analysis, SWOT analysis, development directions.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PRIMERA APROXIMACIÓN A EXCAVACIONES ROQUE BUENO S.L... 6	6
2.1. ORIGEN Y ACTUALIDAD.	6
3. VALORES Y OBJETIVOS.....	8
3.1. VISIÓN.	9
3.2. MISIÓN.	10
3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
3.4. VALORES.	11
3.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.	12
4. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	14
4.1. ENTORNO GENERAL A TRAVÉS DEL ANÁLISIS PESTEL.....	15
4.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO.....	22
4.2.1. Delimitación del entorno competitivo.	22
4.2.2. Las cinco fuerzas de Porter como análisis del entorno competitivo.....	24
4.2.3. Análisis de los competidores.	29
5. ANÁLISIS INTERNO	32
5.1. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.	33
5.1.1. Análisis de los recursos.	33
5.1.2. Análisis de las capacidades.	36
5.2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.	38
6. ANÁLISIS DAFO.....	39
7. DIRECCIONES DE DESARROLLO EN LA EMPRESA EXCAVACIONES ROQUE BUENO S. L.	41
8. CONCLUSIONES.....	52
9. BIBLIOGRAFÍA.....	56

1. INTRODUCCIÓN

Ante el ambiente de incertidumbre actual, así como las continuas novedades tecnológicas y la ya asentada globalización, se hace necesario, para cualquier empresa, un conocimiento objetivo y profundo de sí misma y de su entorno, conocimiento que le otorgue las herramientas necesarias para reaccionar ante los continuos cambios e incluso anticiparse a ellos, así como saber adoptar la posición más correcta en el mercado en base a sus objetivos e intereses. Todo esto no es fácil de realizar para los dirigentes de las empresas, por lo que el conocimiento de la dirección estratégica se hace indispensable en cualquier empresa de cara a llevar una buena deriva en el mundo empresarial.

Por medio de un buen conocimiento de la dirección estratégica, de las herramientas que nos aporta, del conocimiento en global que nos da acerca de lo más importante sobre las actuaciones empresariales, se puede entender mucho mejor cómo funciona una empresa y cuáles son sus virtudes para saber de qué modo explotarla de cara a la mayor creación de valor para la empresa. Por estas razones, en el presente trabajo, se va a aplicar el pensamiento seguido por la dirección estratégica, de cara a obtener una información precisa y profunda de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L de modo que brinde a sus dirigentes los conocimientos más idóneos para llevar a cabo futuras actuaciones, y que permita a esta empresa conocer sus fortalezas y debilidades y seguir con su crecimiento, crecimiento que también será materia de estudio en este trabajo, por medio de un estudio técnico de cuáles han sido las estrategias llevadas a cabo por Excavaciones Roque Bueno S. L, desde su origen hasta la actualidad, con el objetivo de obtener con precisión qué medidas han adoptado los dirigentes de esta empresa para conseguir el crecimiento de la misma y así, de cara a futuras actuaciones, conocer qué decisiones pasadas fueron las más acertadas.

Así pues, se pretende realizar el análisis estratégico de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, el cual aportará la información necesaria para saber cuáles son las fortalezas y debilidades de la misma y se finalizará con el estudio de las estrategias pasadas llevadas a cabo y una propuesta de dirección de desarrollo en la actualidad, de modo que con estos tres bloques se consiga un conocimiento más profundo y global de la empresa, dotando a sus dirigentes de más herramientas para la dirección de la misma y al lector externo del trabajo un ejemplo de aplicación práctica de las teorías de la dirección estratégica.

2. PRIMERA APROXIMACIÓN A EXCAVACIONES ROQUE BUENO S.L.

Antes de analizar cualquier realidad es necesario conocer su historia, siendo esta necesidad mayor en el caso de la empresa objeto de estudio, ya que es un buen ejemplo de evolución empresarial, pues en ella se da tanto crecimiento como desarrollo, entendiéndose como incremento del volumen de activos, de beneficios y personal empleado, entre otras variables, como crecimiento, y creación de valor como desarrollo (Guerras & Navas, 2015, p. 348).

La empresa Excavaciones Roque Bueno S. L aparece en el Registro Mercantil con el objeto social “la promoción, venta, construcción completa, reparación y conservación de edificaciones. Demolición de todo tipo de construcción. excavaciones y movimientos de tierra. La producción de energía eléctrica” (Boletín Oficial del Registro Mercantil, 1 de junio de 2011, p. 27882). Puede comprobarse que se trata de un objeto social amplio, lo que le permite a la empresa un mayor margen de maniobra para emprender diversas actividades sin necesidad de recurrir al cambio del propio objeto social que requiere de ciertas formalidades, no obstante, la actitud emprendedora de los directivos de Excavaciones Roque Bueno S. L ha motivado la ampliación de su objeto social en varias ocasiones. Una vez conocido el objeto social de la empresa puede afirmarse en palabras de sus fundadores y directivos que el mayor número de sus actividades se engloban en el concepto de obra civil y concretamente la preparación de terrenos, actividad origen de la empresa, tal y como consta en su código CNAE: 4312

2.1. ORIGEN Y ACTUALIDAD.

La propiedad y dirección de Excavaciones Roque Bueno S. L recae sobre el matrimonio formado por Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz, por lo que se trata de una empresa familiar entendiendo esta, en palabras de Calavia (2017), como “aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.” Excavaciones Roque Bueno S. L no solo encaja perfectamente en esta definición de empresa familiar, sino que la completa dirección de la empresa recae de forma exclusiva en el matrimonio Bueno Carmona, siendo el administrador único Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz apoderada, ambos son además los principales artífices de la cultura organizativa de la empresa, clave para el funcionamiento de las distintas

estrategias (Guerras y Navas, 2015, p. 53) que han utilizado para el desarrollo de Excavaciones Roque Bueno S. L.

Los inicios de Excavaciones Roque Bueno S. L no se centran de forma exclusiva en el momento de su constitución como empresa, sino que antes de la constitución Roque Bueno Ruano comenzó la actividad de movimientos de tierras, eminentemente agrícolas, como autónomo en el año 1998 con un único tractor, su campo de actividad se reducía a la localidad de Arjonilla y a pueblos cercanos de la comarca. Tras un tiempo decidió invertir en una nueva maquinaria, una JCB retroexcavadora, para poder desarrollar mejor la actividad, no obstante, los inicios no fueron fáciles pues el número de clientes no aumentaba lo esperado debido a un problema de marketing. Roque Bueno Ruano había trabajado anteriormente con maquinaria similar en la Diputación Provincial de Jaén y gran parte del mercado potencial, entiendo este como “conjunto de personas que podrían, si se dan las circunstancias idóneas para ello, ser compradores futuros de nuestros productos, ideas y servicios en un periodo de tiempo previamente determinado” (Pérez & Pérez, 2006, p. 7), desconocía que esta maquinaria fuera propiedad de Roque Bueno Ruano y que prestara servicios de forma autónoma, ante esta situación se decidió añadir un logotipo a la retroexcavadora que denotase que era Roque Bueno Ruano el que prestaba servicios por cuenta propia a través de esa maquinaria. Posteriormente gracias al mayor conocimiento de su actividad como autónomo por parte de los clientes potenciales y a la seriedad y responsabilidad en cada uno de sus trabajos se fomentó el incremento del volumen de negocio y con tal incremento el nacimiento de la empresa Roque Bueno S.L, siendo constituida el 19 de julio de 2007

En la actualidad Excavaciones Roque Bueno S. L ha crecido de forma considerable, desde trabajos agrícolas al amplio objeto social mencionado anteriormente. Han conseguido asentarse en el mercado de obra civil especialmente y abrirse camino en otros mercados, de tal modo que su actividad actual recoge movimientos de tierra, preparación del terreno y cimentación en el nuevo centro comercial Jaén Plaza, movimientos de tierra, canalización y drenaje de diversas depuradoras de la provincia como Arjonilla, Arjona, Villargordo, La Guardia de Jaén, Villacarrillo entre otras, conservación de carreteras, preparación de terrenos para la construcción de autovías y carreteras, así como el arranque de olivos para su posterior reciclaje como biomasa a través de otras empresas. Esta es una pequeña muestra de las actividades llevadas a cabo por Excavaciones Roque Bueno S. L que será ampliada en el epígrafe 7 del presente

trabajo. Antonia Carmona Ruiz realiza trabajos de gestión y despacho en el domicilio social de la empresa, en Arjonilla, mientras que Roque Bueno Ruano compagina el trabajo en las obras de forma directa, principalmente como conductor de maquinaria, con el de la gestión y dirección de la empresa junto a Antonia Carmona Ruiz, además ambos ejercen el liderazgo de la empresa, queriendo señalar que no se debe confundir liderazgo con dirección, es fácil saber que Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz son los directivos de la empresa, ya que así aparece en el propio Registro Mercantil, pero no es tan fácil conocer realmente quiénes son los líderes de una empresa, entiendo a estos como aquellos que influyen para lograr la colaboración voluntaria de los miembros de la organización en el logro de objetivos y tiene un carácter informal (Guerras & Navas, 2015, p. 573). Esta relación entre dirección y liderazgo también será analizada en el epígrafe 7 junto con la influencia de ambas en el desarrollo de las estrategias.

3. VALORES Y OBJETIVOS

Toda empresa debe tener presente hacia dónde quiere ir y cómo quiere recorrer el camino para llegar a ese destino. En la dirección estratégica se aborda esta realidad a través de los conceptos visión, misión, objetivos estratégicos y valores.

Para saber cómo actuar una empresa debe saber qué quiere ser en el futuro (visión), qué es en el presente (misión), cómo quiere alcanzar su futuro (objetivos estratégicos), y cuáles son sus principios y creencias (valores). No obstante, estas preguntas no deben realizarse de manera independiente o aislada, sino que cada una de ellas está conectada con las otras, si bien es cierto que debe existir una jerarquía a la hora de responderlas para asegurarse una coherencia entre ellas. El siguiente gráfico establece esa jerarquía.

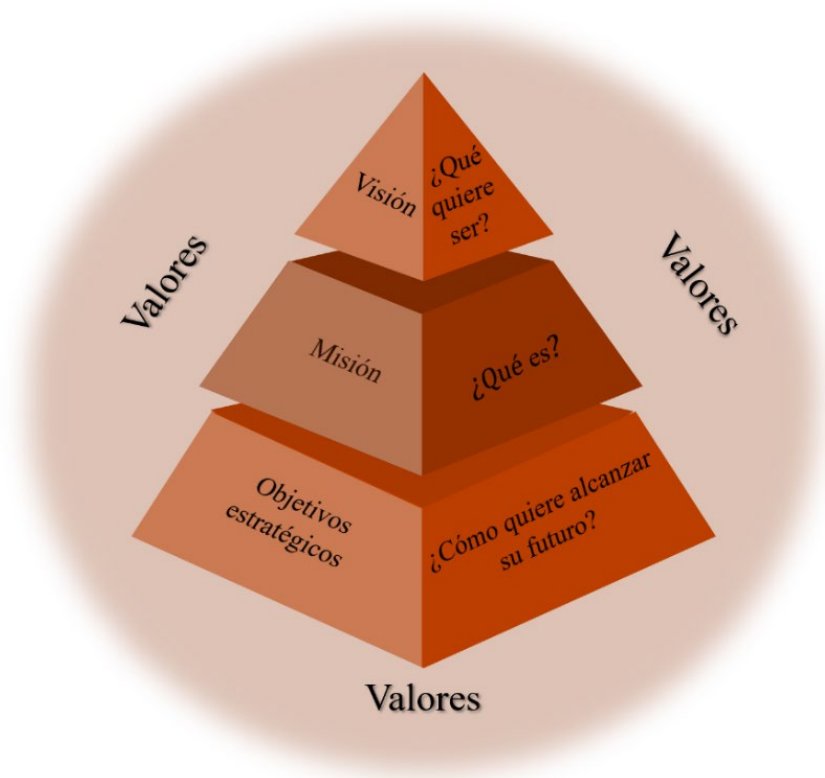


Figura 1: Adaptado de Guerras & Navas (2015, p. 109).

No obstante, no puede dejarse de lado una realidad cada vez más presente, la responsabilidad social corporativa, donde se analizará la situación de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L en ese aspecto.

3.1. VISIÓN.

La visión ocupa la cúspide de la pirámide de jerarquía ya que debe ser una “referencia para todas las actuaciones de los individuos, de forma que, ante las diversas alternativas que se les pudieran plantear sobre cómo realizar las tareas, todos los integrantes debieran optar por aquellas que más se ajusten a la visión elegida, así pues, la visión condiciona la definición de la misión y de los objetivos estratégicos” (Guerras & Navas, 2015, p. 110).

Con la visión la empresa se marca qué quiere ser en el futuro, de modo que debe ser estable a lo largo del tiempo, se constituye como una referencia para el día a día que

VISIÓN

“Abarcar cada vez mayor presencia en el mercado, convirtiéndonos en una empresa de asentado nivel nacional”

siempre debe estar presente, pues la empresa trabaja para alcanzar ese futuro, es el propósito estratégico de la empresa (Hamel & Prahalad, 1992, p. 41). Para que efectivamente todos los individuos tengan presente la visión es importante que esta sea definida por los líderes de la empresa (Dess, Lumpkin & Eisner, 2011, p. 23), de tal modo que estos sean capaces de conseguir el compromiso de todos los integrantes de la empresa, deben concebir la visión como un sueño posible que merece el esfuerzo colectivo (Guerras y Navas, 2015, p. 110). Así pues, la visión de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L ha sido definida por Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz del siguiente modo:

3.2. MISIÓN.

Tras la visión llega la misión, encargada de recoger la razón de ser de la empresa, sirve tanto de elemento identificativo para los grupos de interés o stakeholders, de modo que cuando estos piensen en la empresa la misión les indique su identidad y su personalidad, como de referencia a la propia empresa y a sus miembros en cuanto a su propia identidad (Guerras & Navas, 2015, p. 112). La misión de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L es:

Misión

“Dar las mejores soluciones en el ámbito de obra civil en Andalucía y toda España, adaptándonos junto al mercado a las nuevas oportunidades, para poder ofrecer soluciones adecuadas a las nuevas necesidades de los clientes, otorgándoles seguridad y trabajando con la más absoluta responsabilidad”

3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

En la base de la pirámide se hallan los objetivos estratégicos, o retos empresariales en palabras de Hamel y Prahalad (1990), estos tienen su origen en el desfase existente entre el futuro deseado, que es la visión, y la realidad actual de la empresa, que es la misión, (Guerras y Navas, 2015, p. 116). Si la visión es la cúspide de una pirámide los objetivos estratégicos son los escalones que permiten alcanzarla. Los objetivos estratégicos de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L son los siguientes:

Objetivos estratégicos

- › Incrementar el volumen de negocio un 2% en los próximos 5 años.
- › Contratar a un nuevo conductor de maquinaria.
- › Aumentar aún más las actividades fuera de Andalucía.
- › Fidelizar a los clientes.
- › Asentarse en el mercado de arranque de olivos para biomasa.

3.4. VALORES.

Como se puede observar en la figura 1 los valores rodean la pirámide, de tal modo que deben estar presentes en todo momento a la hora de construir la visión, misión y cada uno de los objetivos estratégicos. La existencia de unos valores en las empresas radica en la idea de que el fin no justifica los medios, así pues, alcanzar la visión planteada no se puede conseguir de cualquier manera, sino que deben respetarse una serie de ideas que son los valores de la empresa.

Es la alta dirección la encargada de establecer los valores, pero además si las personas que ostentan la alta dirección de la empresa son las mismas que ejercen un fuerte liderazgo los valores de la empresa suelen coincidir con los valores personales de los líderes y directivos (Guerras & Navas, 2015, p. 114), siendo este el caso de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L donde Antonia Carmona Ruiz y Roque Bueno Ruano han convertido sus valores personales en los valores de su empresa. Esta coincidencia entre alta dirección y liderazgo no solo provoca la confluencia de los valores personales de los líderes con los valores de la empresa, sino que incrementa considerablemente la asimilación de los valores por parte de cada uno de los integrantes de la empresa de tal modo que puede acabar convirtiéndose en una guía de comportamiento (Guerras &

Navas, 2015, p. 114). Así pues, los valores en la empresa Excavaciones Roque Bueno S.L no se reducen a una mera declaración de intenciones con carácter decorativo, sino que reflejan un verdadero compromiso de actuar en sus actividades bajo la influencia de unos fuertes valores, de manera que estos son transmitidos a los nuevos trabajadores para que tengan presente el comportamiento que se espera de ellos. Además, al tratarse de una empresa familiar, se han transmitido los valores personalmente y en el ámbito empresarial a la siguiente generación, de tal modo que se asegure la pervivencia de los valores ya establecidos. Los valores que marcan la ética y comportamiento de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L son:

Valores
Responsabilidad.
Adaptabilidad.
Seguridad.
Seriedad.

3.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

“The social responsibility of business is to increase its profits” (Friedman, 1970)

“La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa” (AECA, 2003, p. 9)

Hoy en día una empresa no puede ser solo un ser que persiga conseguir el máximo beneficio, la concienciación social ha aumentado en todos los ámbitos siendo uno de ellos el mundo empresarial, de tal modo que se ha evolucionado desde el primer concepto de responsabilidad social corporativa que aparece en este apartado hasta la segunda definición.

La primera definición refleja el pensamiento crítico hacia la responsabilidad social corporativa, a la cual se la considera como un “autoimpuesto que reduce los excedentes de las empresas” (Guerras & Navas, 2015, p. 120), mientras que la segunda observa a la responsabilidad corporativa como una oportunidad para facilitar las relaciones con los distintos grupos de interés, reducir los conflictos y mejorar las condiciones del entorno,

haciéndola más sostenible (Guerras & Navas, 2015, p. 120). Actualmente muchas empresas tienen presente la responsabilidad social corporativa, ya sea porque no tenerla en cuenta puede suponer problemas de estabilidad para la empresa o porque realmente creen en ella y realizan acciones para contribuir a la sociedad, en cualquier caso una empresa no debe abstraerse por completo de la responsabilidad social corporativa, pues para lograr alcanzar la visión se requiere la implicación de distintos grupos de interés, en conjunto la implicación de la sociedad y en concreto la implicación de trabajadores, clientes, proveedores, entre otros, de modo que, a través de la responsabilidad social corporativa, se pueden satisfacer las demandas de tipo social de los grupos de interés y conseguir así la implicación de estos en el logro de la visión de la empresa.

La empresa objeto de estudio del presente trabajo, Excavaciones Roque Bueno S.L, no es ajena a esta realidad y la considera como una oportunidad para mejorar su sostenibilidad, de modo que realizan diversas acciones en relación a la responsabilidad social corporativa de las que algunas ahora serán indicadas. Para una mejor organización de las actividades respecto a la responsabilidad social corporativa de Excavaciones Roque Bueno S. L estas serán organizadas según el criterio de Certo y Peter (Certo & Peter, 1997, pp. 257-258, citado por Guerras & Navas, 2015, p. 121).

Área económico funcional

Esta área es la más básica respecto a la responsabilidad social corporativa y está relacionada directamente con la propia actividad normal de la empresa.

- **Creación de empleo en la localidad de Arjonilla**

En una localidad donde la oferta de trabajo es en gran medida de carácter agrícola Excavaciones Roque Bueno S. L oferta otro tipo de empleo y fomenta la contratación local.

- **Formación de trabajadores**

Forman a los trabajadores desde el primer día que entran en el puesto de trabajo, fomentando que estos adquieran puestos de mayor responsabilidad gracias a la experiencia y formación adquiridas.

Área de calidad de vida.

En un escalón más respecto a la responsabilidad social corporativa esta área abarca el grado en el que la empresa mejora o degrada el nivel de vida general de la sociedad.

- Los trabajadores como familia

Si bien Excavaciones Roque Bueno S. L transmite unos valores de responsabilidad y seriedad otorgan confianza a los trabajadores para que estos realicen sus actividades sin excesiva presión y se apoyen en la empresa cuando tengan problemas.

- Respeto al medio ambiente

En una actividad como es la obra civil es posible que se produzcan daños al medio ambiente sino se realizan los trabajos con el mayor cuidado, en este aspecto Excavaciones Roque Bueno S. L intenta reducir las externalidades negativas propias de su actividad que puedan afectar al medio ambiente, por ejemplo, destinando los olivos arrancados a empresas productoras de biomasa.

Área de inversión o acción social.

Es el área que más implicación tiene respecto a la responsabilidad social corporativa y se incluyen aquellas actividades que fomentan la solución de los problemas de la sociedad o la mejora de calidad de vida.

- Patrocinios deportivos y culturales.

En el ámbito de la localidad de Arjonilla Excavaciones Roque Bueno S. L fomenta y patrocina cada una de las actividades deportivas y culturales que se realizan, llegando incluso a comprar material deportivo de forma desinteresada para ayudar a la práctica deportiva en mejor calidad.

4. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Tras analizar la visión, misión, objetivos estratégicos, los valores y la responsabilidad corporativa se ha obtenido el conocimiento de hacia dónde quiere ir Excavaciones Roque Bueno S. L y cómo quiere recorrer el camino para llegar al destino que su visión le ha marcado, sin embargo, hay muchos más aspectos que la empresa debe tener presentes para poder llevar a buen puerto sus objetivos y su propia existencia. Esa necesidad implica que no puede observar y analizarse únicamente a sí misma, pues coexiste en una realidad en la que no está sola, sino que multitud de agentes cohabitan alrededor de la empresa, produciéndose interrelaciones entre la empresa y estos agentes. Esta interrelación con distintos agentes tiene lugar en lo que se denomina entorno, es decir

todo aquello que está fuera de la empresa como organización (Mintzberg, 1984), no obstante, esta definición es demasiado amplia por lo que se atenderá al concepto entorno relevante, ya que este se centra en los agentes o factores externos que influyen sobre las decisiones y resultados de la empresa (Grant, 2014, p. 94), y respecto al entorno relevante dividiremos el análisis en entorno general y específico (Guerras & Navas, 2015, p. 137)

4.1. ENTORNO GENERAL A TRAVÉS DEL ANÁLISIS PESTEL.

A continuación, se va a realizar el análisis del entorno general de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, para lo cual será utilizada la herramienta conocida como análisis PESTEL, sin embargo, antes de analizar el entorno general por medio del análisis PESTEL es conveniente definir qué es el entorno general de manera precisa.

Podría decirse que existe el entorno relevante, y dentro de este se encuentran el entorno general y específico, siendo el entorno general el medio externo que afecta a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad la empresa (Guerras & Navas, 2015, p. 137), es decir, para la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L su entorno general serían aquellos factores o agentes que la rodean y tienen influencia sobre ella, pero desde una perspectiva genérica, en el sentido de empresa como persona jurídica que se relaciona con su medio. El entorno específico va más allá y son aquellos factores o agentes que están más próximos a su actividad habitual y relacionados con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige (Guerras & Navas, 2015, p. 137), por lo que para la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L su entorno específico serían todos aquellos agentes o factores que se relacionan con ella por las actividades que realiza (movimientos de tierras, excavaciones, edificaciones, etc).

Una vez que se ha indicado qué es el entorno general se va a llevar a cabo su análisis del mismo desde la perspectiva de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, por medio del análisis PESTEL, lo que va a permitir comprender cómo esta empresa se interrelaciona con su entorno general. En concreto, el análisis PESTEL divide la influencia del entorno en 6 dimensiones (Johnson; Scholes; Whittington, 2006, p. 65), lo que facilitará la estructura del análisis que se procede a realizar.

- Dimensión político-legal.

En esta dimensión se va a estudiar la relación existente entre las decisiones políticas y legislación (Guerras & Navas, 2015, p. 145) en cuanto a la forma en que afecta a la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L.

La situación política actual del país no es buena, lo que provoca en ciertos casos reticencias a la hora de acometer nuevas obras o infraestructuras debido a la incertidumbre existente, no obstante, en cuanto a las actividades que la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L. desarrolla, esta situación de incertidumbre no se está dejando notar, más bien esta empresa ha notado que el número de obras de carácter público está aumentando respecto a los anteriores años de crisis, e incluso la influencia que la pandemia de COVID-19 (en adelante Coronavirus), que se extiende a todos los ámbitos, ha provocado que políticamente se estén tomando iniciativas de nuevas construcciones, pues otro tipo de inversiones públicas que podrían realizarse, como por ejemplo en materia de turismo y hostelería, se han visto paralizadas por el Coronavirus y esa imposibilidad de inversión en otros ámbitos se ha convertido en una oportunidad para Excavaciones Roque Bueno S. L.

Respecto a la legislación Excavaciones Roque Bueno siente que la burocracia existente ha aumentado, lo que provoca que destinen parte de sus recursos y esfuerzos en tener constantemente toda la documentación necesaria. Sin embargo, esto es algo que esta empresa no ve de forma negativa, sino que sus valores la han llevado a ser muy precisa y segura en cuanto a la legislación vigente y tener toda la documentación necesaria para dotar de seguridad a sus clientes y actuar así con plena responsabilidad. De este modo, Excavaciones Roque Bueno S. L., si bien reconoce que el aumento de legislación y su correspondiente aumento de burocracia le ha obligado a invertir más recursos en esta faceta, también valora positivamente este aumento de legislación y burocracia para afianzar su posición de empresa responsable y segura.

- Dimensión económica.

Posiblemente esta sea una de las dimensiones del entorno general que más afecta a la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, ya que las actividades que realiza dependen en buena medida de la situación económica de sus clientes, proveedores y de la situación económica del país en general, buen ejemplo de ello es la crisis del 2007, que afectó en gran medida a las empresas del sector de la construcción, provocando en concreto para la situación de Excavaciones Roque Bueno S. L el impago de algunos clientes. No obstante, actualmente, si bien la situación económica no es como la que existía antes de la crisis, sí que ha mejorado respecto a los primeros años de la década de 2010, tras la crisis de 2007, como prueba el siguiente gráfico. Además, se observa como

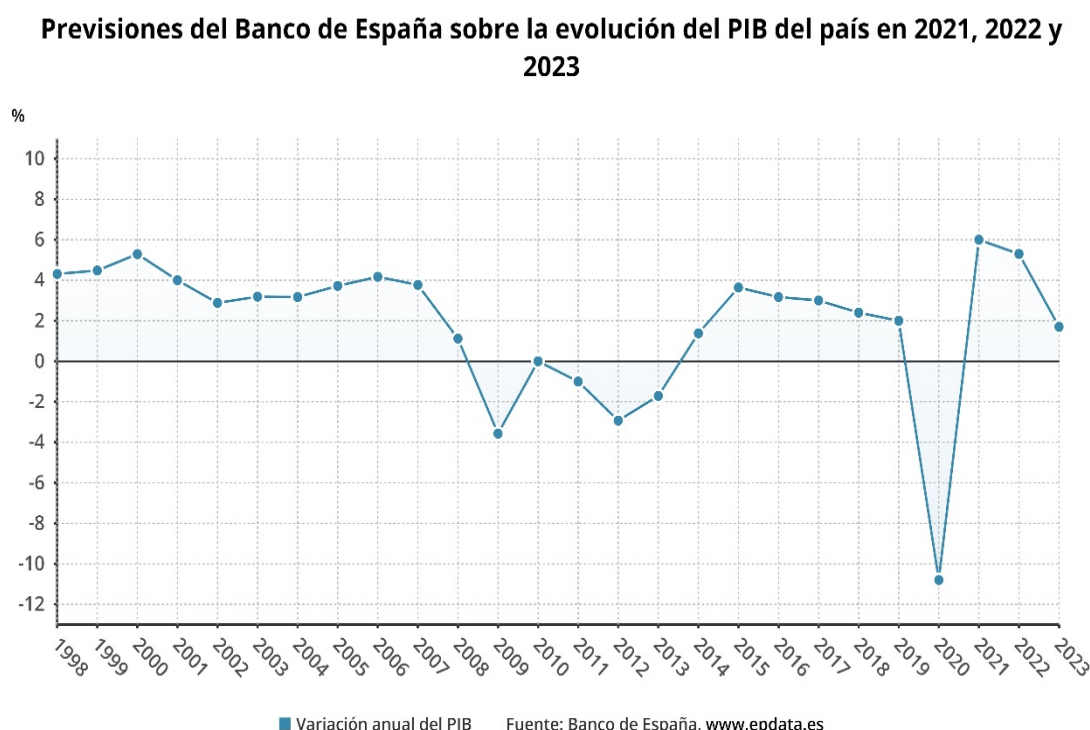


Figura 2: Variación interanual del PIB y previsión 2021, 2022 y 2023. Fuente: Banco de España, www.epdata.es

la previsión de la evolución del PIB para el año actual y los dos siguientes es elevada, lo que incrementa las esperanzas de aumento del volumen de negocio para Excavaciones Roque Bueno S. L, e incluso ha de considerarse que el crecimiento negativo que tuvo el PIB en 2020 no tuvo prácticamente repercusiones para la empresa.

No obstante, hay que tener, a su vez, presente el nivel de deuda que presenta el Estado Español, para lo cual servirá de apoyo el siguiente gráfico.

Evolución de la deuda pública de España y previsiones del Banco de España sobre su evolución en 2021, 2022 y 2023

Según varios escenarios

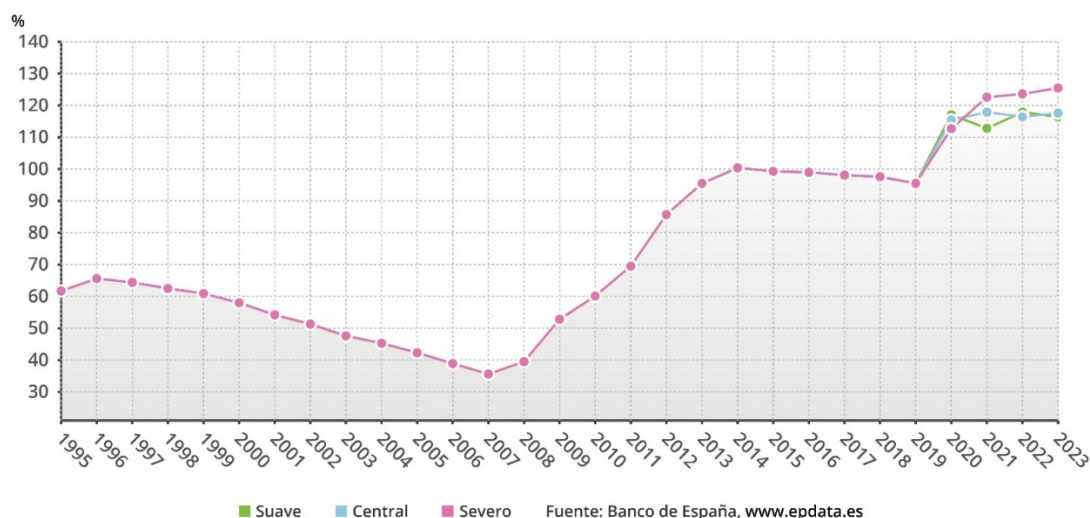


Figura 3: Evolución deuda pública de España y previsión 2021, 2022 y 2023. Fuente Banco de España, www.epdata.es

Se observa como el nivel de deuda respecto al PIB va a seguir aumentando los próximos años, si bien este gráfico permite contemplar tres tipos de escenarios, siendo el suave el más positivo, el severo el más negativo y el central ubicándose en una posición intermedia. Independientemente del escenario que se escoja puede apreciarse como la evolución del nivel de deuda del país presenta una tendencia ascendente, aunque en los años 2022 y 2023 se percibe una estabilización del mismo. Estos datos no son nada positivos, y puede preverse que se tomarán decisiones políticas encaminadas a reducir el nivel de deuda, lo que supondrá mayores impuestos u otras medidas fiscales restrictivas, un ejemplo de ello es la intención de convertir todas las autovías y autopistas del país en vías de pago, intención que el Gobierno ha transmitido a la Unión Europea como una de las posibles medidas para deducir el déficit que presenta la deuda española (El Confidencial, 2021)

Por tanto, puede afirmarse que el análisis de la dimensión económica otorga resultados dispares, mientras la evolución del PIB presenta una tendencia ascendente, lo que invita a un pensamiento optimista, la evolución de la deuda pública sigue aumentando a unos niveles muy elevados, lo que está provocando que la Unión Europea pida medidas de actuación al Gobierno para contener esta deuda, lo que hace pensar que se adoptaran medidas más restrictivas a efectos fiscales. De este modo Excavaciones Roque Bueno S.L debe tener muy presente la situación económica actual del país, pues esta se encuentra en

una situación de cambios, y una buena previsión puede hacer que aproveche las oportunidades o que disminuya los efectos negativos de una mala coyuntura económica.

- Dimensión demográfica.

Esta dimensión se ocupa del estudio de los agentes y factores del entorno general relacionados con la población, tales como pirámide de población, esperanza de vida, tasa de natalidad y la diversidad geográfica entre otros (Guerras & Navas, 2015, p. 146).

Si bien puede dar la impresión de que estos factores no tienen apenas relación con las actividades que desarrolla la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L son factores que se han de tener en cuenta, ya que una tasa de natalidad elevada y una esperanza de vida también elevada indicaría un mayor volumen de población que requeriría cada vez más infraestructuras y eso se traduciría en un aumento del volumen de negocio para Excavaciones Roque Bueno S. L, es decir el entorno siempre presenta información a la empresa y no se pueden despreciar unos datos sin un previo análisis de los mismos.

Atendiendo a la realidad demográfica actual de España se puede indicar que la esperanza de vida cada vez es más elevada (INE, 2021a), mientras que la natalidad presenta niveles muy bajos (INE, 2021b), no obstante, como se puede observar en la siguiente gráfica, el total de población residente en España aumentará en los siguientes años (INE, 2020, p. 2). Este aumento de la población, aunque no sea de personas nacidas

Proyección de la población residente en España 2020-2070

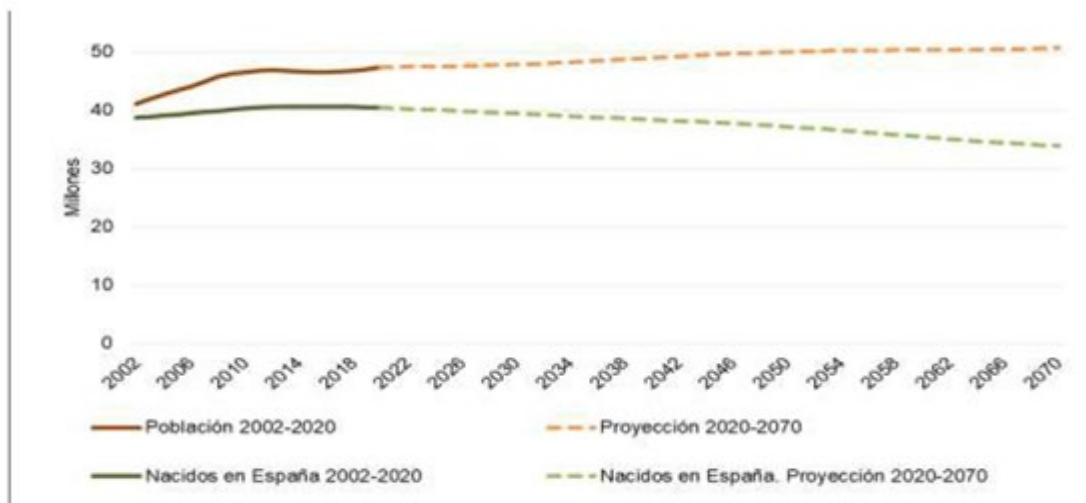


Figura 4: Proyección de la población residente en España 2020-2070. Fuente INE.

en España, aumentará la necesidad de infraestructuras y vías de comunicación, en general las necesidades de construcción y el volumen de transacciones económicas aumentará, lo que supone información positiva para la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L.

En cuanto a la distribución demográfica la pandemia de COVID- 19 vuelve a influir, pues si bien en España la gran mayoría de la población vive en zonas costeras y grandes capitales (García, 2018) la situación de pandemia ha provocado que aumente la demanda de viviendas en zonas rurales (Gallego, 2020). Esto supone un incremento en la necesidad de adecuación de estas zonas rurales, como pueden ser arreglo de caminos, Acerados, inversión en depuradoras de agua, es decir, supone una oportunidad de negocio para Excavaciones Roque Bueno S. L, que ya está notando, pues en los últimos años la propia empresa ha notado como la inversión de los ayuntamientos y diputaciones ha aumentado en este ámbito y ha incrementado así su volumen de negocio.

- Dimensión sociocultural.

En esta dimensión se ha de atender a factores como los valores, creencias, estilo de vida, conflictividad social, nivel educación, entre otros (Guerras & Navas, 2015), en general a la situación social del país, situación que actualmente es complicada, por varias cuestiones.

El estado de la sociedad respecto a la política no es bueno, el desacuerdo político acerca de la gestión de la pandemia genera inseguridad en la población, además la situación económica del país sigue sin ser buena lo que aumenta aún más el descontento general que la sociedad presenta frente a la gestión política en general. Esto provoca que la sociedad presente unos niveles de estrés más elevados que años anteriores y sus reacciones y comportamientos sean más impredecibles e impulsivos.

Las posibles consecuencias para Excavaciones Roque Bueno S. L de esta situación social complicada tienden a ser negativas, un mayor nivel de estrés social puede derivar en mayores exigencias de los clientes, menor paciencia de los proveedores a la hora de los pagos, menor diálogo ante situaciones complejas, no obstante, dada la positiva situación en la industria en la que trabaja, estas posibles consecuencias no han llegado a sentirse y ha podido trabajar con una buena comunicación y dialogo con sus proveedores, clientes, y su entorno social más cercano sin problemas.

- Dimensión Tecnológica.

Los avances tecnológicos están a la orden del día, lo que obliga a las empresas a estar atentas a los distintos cambios tecnológicos que puedan ser rentables y beneficiosos para ellos. En este apartado se va a estudiar cómo estos comunes cambios tecnológicos han afectado a la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L.

Uno de los avances tecnológicos más globales que esta empresa ha asimilado de forma positiva son la evolución de los vehículos en general, maquinaria de construcción,

tractores, vehículos de transporte, etc, los cuales tienen cada vez más medidas de seguridad y fiabilidad, así como poder desplazarse más rápido y ejecutar los trabajos con mayor agilidad. Además, diversos avances tecnológicos, como picadoras para producir biomasa más grandes y efectivas, les ha permitido asumir un mayor volumen de negocio en la actividad en concreto de arranque de olivos y de este modo implicarse aún en mayor medida con el medio ambiente, lo que demuestra cómo, si bien se estudian las dimensiones del entorno general de forma separada, todas ellas se interrelacionan entre sí. No obstante, debido en buena parte a que el volumen de avances tecnológicos es muy elevado hay avances tecnológicos que no resultan del todo rentables, lo que provoca que Excavaciones Roque Bueno S. L acuda a diferentes ferias sobre tecnología enfocadas en su actividad para poder ver de primera mano estos avances desde el primer momento y estudiar si pueden obtener rentabilidad de estos.

- Dimensión medioambiental.

La preocupación por el medioambiente ha aumentado en la sociedad considerablemente, lo que se ha visto reflejado en decisiones políticas y medidas legislativas, así como en las decisiones de compra de los clientes que cada vez tienen más presentes el modo en el que las empresas tratan al medioambiente. Esta deriva medioambiental se ha reflejado también en la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, siendo el mejor ejemplo el inicio de la actividad de arranque de olivos para biomasa, pues esta inquietud en la empresa surgió debido a la práctica común en el sector del olivar de quemar las partes de olivos no necesarias, práctica que preocupa a los dirigentes de esta empresa e incentivó el estudio, primero, de la posibilidad de ampliar la actividad al arranque de olivos para biomasa, y segundo, de la puesta en práctica de la idea, convirtiéndola en una actividad más de esta empresa. Además, ante cualquier duda relativa al trato con el medioambiente, especialmente en aquellas actividades que requieren intervención en zonas de campo, esta empresa lleva a cabo un proceso de búsqueda de información para saber cuál es la forma de actuar más respetuosa con el medioambiente.

Así mismo, Excavaciones Roque Bueno S. L tiene muy presente la preocupación por el medioambiente en todas sus actividades, tratando con el mayor cuidado el entorno natural en cada actividad y tratando de participar en iniciativas que tengan por objetivo el cuidado del medio ambiente, como es la preparación de terrenos, canalización y drenaje de múltiples depuradoras de agua.

4.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO.

Tras el análisis del entorno general se procede a estudiar los factores y agentes que se encuentran en su actividad laboral y mercado, es decir, se va a realizar el análisis interno de la empresa excavaciones Roque Bueno S. L. Para tal fin se va a delimitar y analizar el entorno competitivo, así como un análisis preciso de los competidores de esta empresa.

4.2.1. Delimitación del entorno competitivo.

Sin duda, antes de poder proceder al análisis del entorno específico es necesario identificar este, en definitiva, saber cuál es el entorno competitivo de una empresa, en este caso de Excavaciones Roque Bueno S. L. Esto es lo que se va a realizar en este apartado, determinar el entorno competitivo de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L.

Esta delimitación puede realizarse por medio de dos métodos, siendo uno de ellos la utilización de nomenclaturas de carácter regulador establecidas por distintas instituciones (Guerras & Navas, 2015, p. 166). En base a este método la Empresa Excavaciones Roque Bueno S. L pertenece al grupo CNAE 4312 en el que se agrupan las empresas destinadas a la preparación de terrenos, no obstante, este método tiene un marcado carácter administrativo y limita en parte la delimitación del entorno competitivo, es por esto motivo por el cual se va a acudir al planteamiento de Abell (1980), que permite definir el entorno competitivo a través de tres dimensiones: clientes, funciones del producto o servicio y tecnología empleada.

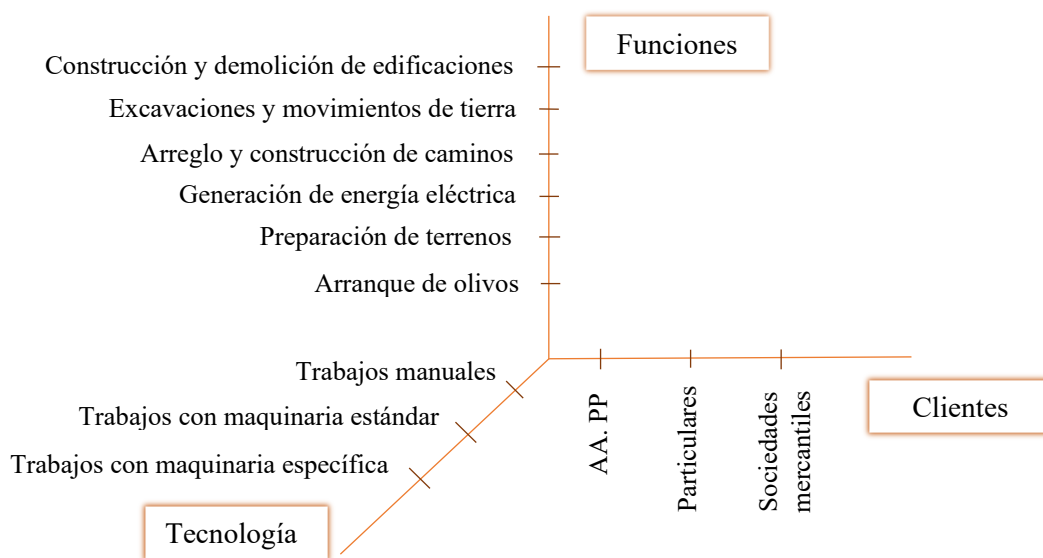


Figura5: Modelo Abell de Excavaciones Roque Bueno S. L.

- Clientes.

Para estructurar la dimensión clientes del modelo Abell se ha optado por una clasificación jurídica de los mismos para un mejor entendimiento de esta dimensión. Así pues, los clientes de Excavaciones Roque Bueno S. L son “Administraciones Públicas”, englobando es este concepto a ayuntamientos, diputaciones provinciales, comunidades autónomas y al Estado Español; “Particulares”, donde se engloban todas aquellas personas físicas que contratan con Excavaciones Roque Bueno S. L; y por último “Sociedades mercantiles”, donde se agrupan todo tipo de personas jurídicas como pueden ser Sociedades Limitadas o Anónimas. Esta estructuración está motivada porque cada uno de los tres grupos tiene características distintivas entre sí, pero una vez dentro de cada categoría se encuentran similitudes en el comportamiento de cada cliente, lo que permite a Excavaciones Roque Bueno S. L tener una idea global y que le transmite información sobre su tipo de clientes.

- Funciones.

Las necesidades que Excavaciones Roque Bueno S. L satisface a sus clientes son numerosas, de ahí que el número de funciones indicadas en el modelo Abell sea elevado, algo que podía intuirse debido al amplio objeto social y al elevado número de actividades que esta empresa realiza. De este modo se encuentran las funciones “construcción y demolición de edificaciones”, “excavaciones y preparación de terrenos”, “arreglo y construcción de caminos”, “preparación de terrenos” y “arranque de olivos”.

- Tecnología.

Con la dimensión tecnológica se está haciendo referencia a cómo se ofrece el producto o de qué forma es cubierta una función (Guerras & Navas, 2015, p. 166). De este modo puede afirmarse que Excavaciones Roque Bueno ofrece las funciones de preparación de terrenos, construcción de edificaciones, etc, de tres modos concretos, por medio de trabajos manuales, como podrían ser intervenciones menores en trabajos agrícolas sin la necesidad de maquinaria o como apoyo a intervenciones y obras de mayor tamaño que requieran de un trabajo manual preciso y minucioso; de trabajos con maquinaria estándar, los cuales constituyen la mayor parte de la actividad que esta empresa realiza, como pueden ser la preparación de terrenos, movimientos de tierras, arranque de olivos, etc; y de trabajos con maquinaria específica que tienen un carácter más esporádico, pues solo son necesarios en obras de una envergadura muy elevada,

generalmente de carácter público, en los que se necesita maquinaria de un tamaño y complejidad superiores a los que esta empresa maneja diariamente.

Por tanto, a través del modelo Abell se ha delimitado el entorno competitivo de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, indicando que se encuentra en una industria que puede ser definida como de construcción, donde existen tres grupos de clientes y las necesidades de estos clientes a satisfacer son amplias, existiendo tres modos de satisfacer tales necesidades, a través de la realización de trabajos manuales, por medio de trabajos con maquinaria estándar o con maquinaria específica.

4.2.2. Las cinco fuerzas de Porter como análisis del entorno competitivo.

Una vez se ha delimitado el entorno competitivo es el momento de analizar dicho entorno, estudiando los principales factores que influyen y condicionan la competencia (Guerras & Navas, 2015, p. 174) de Excavaciones Roque Bueno S. L. Por medio de este análisis se conseguirán detectar las oportunidades y amenazas que el entorno presenta a esta empresa, siendo por tanto una parte imprescindible para el posterior análisis DAFO que se va a realizar.

Para realizar el análisis del entorno competitivo se va a utilizar el modelo propuesto por Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas (Porter, 2008, p. 25). La comprensión de estas cinco fuerzas competitivas permite revelar las causas de la rentabilidad actual de la industria, así como proporcionar información para influir en la competencia, y por tanto en la rentabilidad, a lo largo del tiempo (Porter, 2008, p. 26), es por este motivo por lo que el análisis del entorno competitivo a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter es importante para cualquier empresa y, en el trabajo actual, para la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L. La siguiente figura indica cuáles son las cinco fuerzas de Porter.

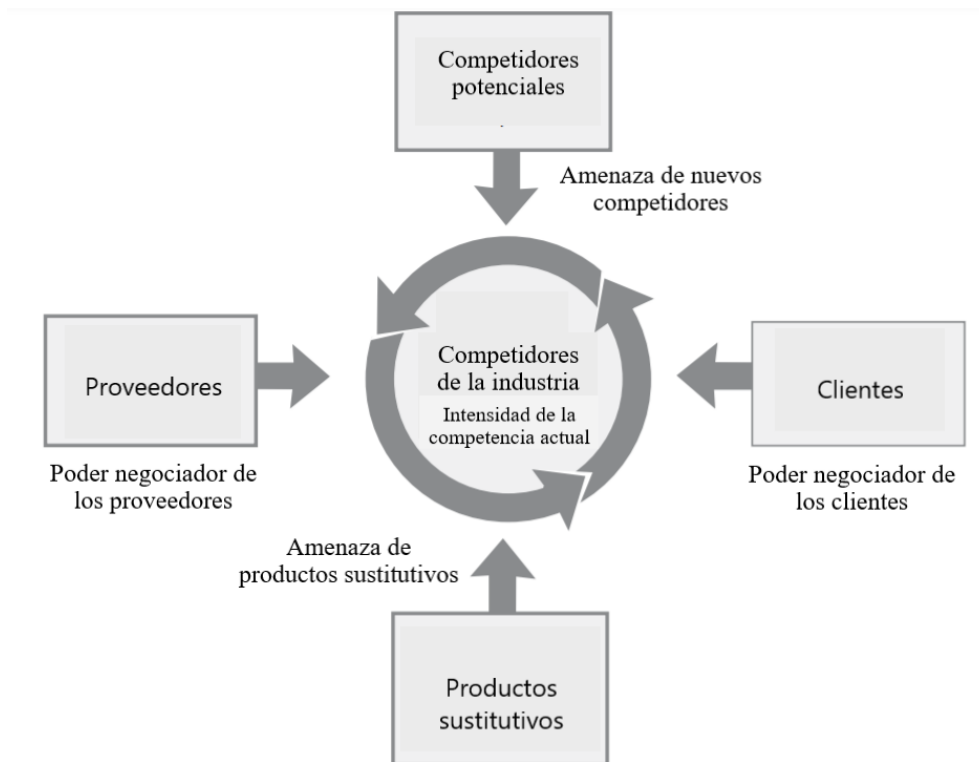


Figura 6: Adaptado de Porter (2008, p. 27)

A continuación, se analizará cada una de las cinco fuerzas competitivas desde la perspectiva de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L.

- Intensidad de la competencia actual.

En este apartado se hace referencia a cómo actúan los competidores en la actualidad, permitiendo, a través del nivel de intensidad de la competencia, determinar si el atractivo de la industria es mayor o menor.

El número de competidores es, en cierta medida elevado, pues, a pesar de que la crisis de 2007 redujo el número de competidores, en los últimos años más inmediatos los competidores han aumentado, dando lugar a una situación actual en la que se encuentran competidores maduros, con años de experiencia en la industria y a los que la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L conoce bien y sabe cómo actuar frente a sus actuaciones, junto con competidores recién incorporados a la industria frente a los cuales la incertidumbre ante sus acciones y comportamientos es mayor para Excavaciones Roque Bueno S. L.

En cuanto al ritmo de crecimiento de la industria, puede afirmarse que esta se encuentra en una etapa de madurez, pues si bien han accedido nuevos competidores en los últimos años, se trata de una industria que ya se encuentra en una etapa de madurez,

pues el acceso de nuevas empresas a la misma se debe a la salida de empresas que no consiguen ser rentables en esta industria madura, lo que hace que la competencia global de industria sea elevada.

Las barreras de movilidad dentro de la propia industria determinan las dificultades que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro (Guerras & Navas, 2015, p.177), siendo elevadas en esta industria, ya que, debido al elevado volumen de negocio necesario en esta industria, una vez que se ha optado por un segmento en concreto es difícil moverse hacia otro.

Las barreras de salida en esta industria son, a su vez, numerosas debido al elevado volumen de activos necesarios para poder actuar en esta industria, lo que implica una inversión elevada, que junto a elevados costes fijos de salida implican estas altas barreras de salida.

Todas estas características de la competencia actual señaladas implican un atractivo de la industria reducido, pero que incrementa la competencia entre las empresas que ya ejercen su actividad en esta industria.

- Entrada de competidores potenciales.

Con competidores potenciales se quiere hacer referencia a aquellas nuevas empresas que quieren estar en la industria, siendo el número de los competidores potenciales mayor cuanto mayor sea, a su vez, el atractivo de la industria (Guerras & Navas, 2015, p. 178). Es importante tener presentes las barreras de entrada y la reacción de los competidores ya establecidos en la industria, pues son claves para determinar las posibilidades de que los competidores potenciales entren en la industria y se conviertan en nuevos competidores.

Una de las principales barreras de entrada existentes en esta industria son las necesidades de capital, ya que se requiere una gran inversión para poder empezar a competir, como son la adquisición de maquinaria, vehículos, materiales, etc. No obstante, si bien la política gubernamental podría suponer una barrera de entrada más no es lo que sucede en esta industria, pues la intención del Gobierno es la de que exista un buen número de empresas en este tipo de industria, para evitar que pocas empresas copen toda la actividad de la industria, para tal fin el Gobierno ofrece ayudas y subvenciones a empresas de nuevo origen. Además, cabe señalar la situación de economías de escala pues estas son muy difíciles de alcanzar para las empresas que quieran acceder a la industria, mientras que empresas que ya están en la industria pueden haberlas alcanzado, por lo que

este aspecto en concreto reduce el atractivo de entrada a las empresas que quieran acceder a la industria.

La reacción de los competidores ya establecidos en esta industria no es pasiva ante la incorporación de nuevas empresas en la industria, sino que debido a crisis anteriores sufridas y a la intención de las empresas existentes en la industria de hacerse con el mayor número de obras posibles provoca que los competidores establecidos empleen mecanismos para disuadir la entrada a nuevos competidores en la industria. Uno de estos mecanismos es la utilización de precios bajos, lo que provoca dificultad de obtener beneficios y rentabilidad a las empresas que acaban de acceder a la industria, pretendiendo los competidores establecidos por medio de este método conseguir mantener su posición en el mercado.

Por tanto, en global el atractivo de la industria para los competidores potenciales es bajo, ya que es necesaria una inversión elevada para acceder a la industria y las empresas ya establecidas pueden haber alcanzado economías de escala y son reactivas ante la entrada de nuevos competidores, si bien estas barreras son paliadas, en parte, por las ayudas gubernamentales a las empresas de nueva creación, no obstante, aun así la existencia de las barreras de entrada mencionadas reducen el nivel de atractivo de la industria para los competidores potenciales.

- Amenaza de productos sustitutivos.

En una industria como la construcción puede pensarse que los productos sustitutivos son pocos, sin embargo, ha de tenerse en cuenta que los productos sustitutivos son todos aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria, disminuyendo el grado de atractivo de la industria cuantos más productos sustitutivos haya (Guerras & Navas, 2015, p. 181).

Se pueden señalar dos productos sustitutivos en cuanto a las necesidades de edificación de viviendas de los clientes, como podría ser la compra de inmuebles ya contruidos para su posterior reforma, ya que ofrece a los clientes la posibilidad de obtener una vivienda a un precio más barato, tal y como sucede en el caso de las viviendas prefabricadas, pues de nuevo son más económicas que las viviendas que la industria de la construcción puede ofrecer. No obstante, si bien pueden satisfacer la misma función de edificación de vivienda no sucede lo mismo con otras funciones como serían la seguridad, fiabilidad o estabilidad de la propia vivienda. Para otras funciones como la preparación de terrenos o el arranque de olivos sí resulta difícil la localización de productos

sustitutivos, por lo que podía afirmarse que la amenaza de los productos sustitutivos está presente para la función de edificación de vivienda, pero no para las demás funciones.

- Poder de negociación de los proveedores y clientes.

Aquí se hace referencia a la capacidad de los proveedores o clientes de imponer condiciones en las transacciones que realizan esto con las empresas de la industria (Guerras & Navas, 2015, p. 182). De esta afirmación puede extraer que las empresas de una industria, en el caso del presente trabajo Excavaciones Roque Bueno S. L, no pueden enfocarse únicamente en el análisis de sus competidores actuales y potenciales, así como en los productos sustitutivos, sino que deben prestar atención tanto a los proveedores como a los clientes, pues estos pueden tener una fuerte influencia sobre las empresas de la industria.

En cuanto a los proveedores estos tienen un poder de negociación que podría categorizarse como medio-bajo, debido a la existencia de un elevado número de proveedores de materiales de construcción, así como de maquinaria y activos necesarios para el desarrollo de todas las funciones mencionadas, ya que se trata de una industria grande que ha favorecido la existencia de un buen número de proveedores, no obstante, a pesar de que existe un gran número de proveedores, estos exigen periodos de pago que han de cumplirse, lo que puede provocar problemas de liquidez a algunas empresas de la industria, siendo esta herramienta, la de los periodos de pago, la que más dota de poder a los proveedores. Además, cabe destacar la posibilidad de integración hacia delante de los proveedores, pues si bien no sería fácil es posible que se dé, lo que contribuye al poder de negociación de estos, así como la posibilidad de almacenamiento de los productos que comercializan los proveedores que hace que el poder de negociación de estos disminuya, dando como resultado un poder de los proveedores entre medio y bajo.

El poder de negociación de los clientes depende en gran medida de su grado de concentración, así como de los costes de cambio, de la amenaza real de integración hacia atrás o de la diferenciación del servicio. En cuanto al grado de concentración de los clientes puede indicarse que es baja, pues si bien la competencia actual entre las empresas de la industria les otorga mayor poder de negociación a los clientes, estos son de muy distinto tipo lo que reduce este poder negociador. Respecto a los costes de cambio estos son bajos para los clientes, ya que pueden haber contratado a una empresa de la industria para la construcción de algún tipo de edificación, y para una posterior necesidad de edificación, movimientos de tierra, canalización, etc, contratar a cualquier otra empresa sin que les suponga un problema, característica que les dota de un mayor poder de

negociación. Por último, indicar que la amenaza de integración hacia atrás es baja en el caso de particulares, pues es poco común que este tipo de clientes pasen a satisfacer por sí mismos las funciones que se han mencionado, no obstante, en el caso de sociedades mercantiles la integración hacia atrás de este tipo de clientes es elevada, incluso es ya una realidad en alguno clientes, pues buena parte de los clientes de Excavaciones Roque Bueno S. L son a su vez competidores actuales que subcontratan los servicios de esta empresa para realizar partes específicas de los proyectos constructivos globales para los que han sido contratados, siendo esta situación la que se da en la preparación y movimientos de terrero en la ubicación del futuro Jaén Plaza. Así pues, puede indicarse que el poder de negociador de los clientes es, medio bajo para los clientes particulares, mientras que para los clientes que son a su vez competidores su poder negociador es elevado.

4.2.3. Análisis de los competidores.

Tras la delimitación del entorno competitivo y su análisis llega el momento de analizar concretamente los competidores directos de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L. Por medio de este análisis se va a investigar el comportamiento de los rivales directos para identificar cuál es la estrategia que están siguiendo y, a través de este conocimiento, saber cómo actuar frente a ellos (Guerras & Navas, 2015, p. 199).



Ingeconsa, Construcción y Agricultura S. L tiene su domicilio social en Córdoba y se dedica a la ingeniería civil, a la construcción sostenible y a la agricultura moderna (Ingeconsa, 2021). Constituye una empresa competidora novedosa para Excavaciones Roque Bueno S. L, ya que solo tiene 3 años de antigüedad, siendo constituida en 2018, su principal estrategia competitiva es la diferenciación en precios, pues sacrifica, en parte, la calidad de los servicios realizados y consigue acceder a la realización de trabajos por medio de contratación directa lo que le permite ofrecer precios más bajos que el resto de la competencia.

- **CANSOL**
INFRAESTRUCTURAS

Cansol Infraestructuras S. L ubica su domicilio social en Granada dedicándose principalmente a obra civil, edificación e instalación de placas fotovoltaicas (Cansol, 2021). Su principal ventaja competitiva es la contratación de ingenieros como personal permanente en la empresa para la planificación de los proyectos, mientras que, en el caso de que ellos mismos realicen la obra al completo, subcontratan los servicios de otra empresa de construcciones para que lleve la parte ejecutiva de los planes de obra. De este modo ahorra costes de personal y consigue enfocar sus esfuerzos en la elaboración de planes de producción de calidad.

-
GRUPO MARTÍN CASILLAS

El Grupo de Empresas Martín Casillas surgió en 1965 como una empresa constructora de ingeniería civil, especializada en la construcción de carreteras y autopistas, encontrando su domicilio social en Alcalá de Guadaira (Sevilla). Con el paso de los años ha expandido su actividad llegando a formar el grupo empresarial actual, abarcando actividades como construcción de infraestructuras estratégicas, mantenimiento y mejoras, obras urbanas, obras para el medio ambiente, jardinería y paisajismo; promoción inmobiliaria, materias primas y elaborados, ingeniería de riego y concesiones administrativas (Grupo Martín Casillas, 2021). Se trata de una empresa muy consolidada en la industria debido a su largo periodo de vida en la misma, de este modo tiene un gran conocimiento de los competidores y clientes, así como una muy buena relación con proveedores, lo que le permite ofrecer servicios de muy buena calidad.

- **mipelsa**

Miguel Pérez Luque S. A cuenta también con una larga experiencia, ya que surge en 1985, realizando obras civiles, tales como movimientos de tierra, preparación de terrenos, obras hidráulicas, conservación de carreteras, actividades muy similares a las que realiza Excavaciones Roque Bueno S. L. Su domicilio social se encuentra en Martos (Jaén) y una de las ventajas competitivas con las que cuenta esta empresa es la consecución de obras por contratación directa, lo que le permite obtener mayores márgenes de beneficios, así como la contratación únicamente de ingenieros como personal, subcontratando la realización efectiva de las obras a otras empresas.

Estas cuatro empresas son competidores directos de Excavaciones Roque Bueno S. L en ámbitos territoriales autonómicos, provinciales, y en el caso de Ingeconsa y Cansol también local. Con las empresas Martín Casillas y Mipelsa, Excavaciones Roque Bueno S. L mantiene muy buena relación, ya que en muchas ocasiones esta empresa es subcontratada por Martín Casillas y Mipelsa, por lo que, si bien son competidores en esta industria, también son a su vez clientes, lo que fomenta las buenas relaciones empresariales con las consiguientes ventajas de conocimiento de nuevos clientes y la consecución de contratos e información sobre ofertas. En el caso de Ingeconsa y Cansol la competencia es más fuerte, pues el hecho de que también trabajen en el mismo ámbito local que Excavaciones Roque Bueno S. L, Arjonilla, siendo esta una población de pocos habitantes provoca que los clientes de esta localidad conseguidos por una de estas empresas no puedan ser alcanzados por otra. No obstante, es cierto que Excavaciones Roque Bueno S. L realiza gran parte de sus actividades fuera del ámbito territorial de Arjonilla, pero esta sería una localidad en la que podría conseguir contrataciones directas y así obtener mayores rentabilidades, lo que provoca una competencia directa con Ingeconsa y Cansol.

- Excavaciones y transportes López Expósito S. L.

Esta empresa tiene su domicilio social en Arjonilla, al igual que Excavaciones Roque Bueno S. L, y se dedica a la obra civil y construcción, especializada en derribos, movimientos de tierra, explanaciones y compactaciones (López Expósito S. L, 2021). Es una empresa que tiene una menor experiencia y un volumen de negocio inferior, desarrollando sus actividades principalmente en el ámbito agrícola, por lo que constituye una competencia más concreta para Excavaciones Roque Bueno S. L.

- Trabajos Agrícolas “El Tenazas”.

Se trata de una empresa unipersonal, con un tamaño muy reducido, desarrollando principalmente trabajos agrícolas y venta de leña en la localidad de Arjonilla. Presenta una competencia de nuevo muy concreta para Excavaciones Roque Bueno S. L, pero que limita a Excavaciones Roque Bueno S. L las posibilidades de negocio en el ámbito local, ya que debido a su reducido tamaño y a un enfoque pleno en las actividades agrícolas puede ofrecer precios más bajos.

- Excavaciones y transportes Hermanos Ruiz Jalón C.B.

Esta empresa presenta la forma jurídica de comunidad de bienes y de nuevo ubica su domicilio social en Arjonilla, dedicándose al transporte de mercancías por carretera y

a movimientos de tierra, especialmente en el ámbito agrícola, presentando un volumen de negocio similar a Excavaciones y transportes López Expósito S. L.

Este grupo de empresas ahora analizado presenta una competencia muy concreta para Excavaciones Roque Bueno S. L, circunscribiéndose a la localidad de Arjonilla, que, si bien es una localidad con poca población, presenta una actividad agrícola elevada por lo que la demanda de servicios como movimientos de tierra es muy alta. La especialización de estas empresas en el sector agrícola les permite copar parte de este mercado local no pudiendo Excavaciones Roque Bueno S. L aumentar más su presencia, lo que le permitiría obtener mayores rentabilidades. No obstante, la ventaja que Excavaciones Roque Bueno S. L ostenta frente a estas empresas es la experiencia, reputación conseguida, y la seguridad y responsabilidad como valores que transmite en todo momento, lo que le permite tener en toda situación la documentación necesaria para realizar cualquier tipo de obra, desde las intervenciones más pequeñas hasta aquellas que requieren grandes inversiones de capital y personal, características que le permitieron en su día realizar actividades fuera de Arjonilla y extenderse por todo el ámbito nacional.

5. ANÁLISIS INTERNO

Tras haber realizado el análisis externo de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L es el momento de analizar cómo es esta empresa de forma interna. Para tal fin serán analizados sus recursos y capacidades, lo que permitirá determinar las fortalezas y debilidades de esta empresa, que, junto con las oportunidades y amenazas descubiertas por medio del análisis externo, darán lugar al análisis DAFO que se realizará en el posterior apartado.

El motivo por el que se deben realizar análisis internos en las empresas es sencillo, por medio de un análisis exclusivamente externo no se tendría la suficiente información relevante para poder competir exitosamente en el mercado, ya que si no las empresas únicamente se preocuparían por acceder a una industria atractiva y no por cómo deben actuar de forma interna (Guerras & Navas, 2015, p. 209). Por este motivo es importante realizar el análisis interno de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, pues permitirá comprender en mayor medida cuál es la clave que ha permitido a esta empresa mantener año tras año una gran posición competitiva dentro de esta industria.

5.1. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

Existen distintas herramientas para realizar el análisis interno de una empresa, no obstante, se ha optado por el análisis de los recursos y capacidades, ya que es considerada como aquella que tiene mayor poder explicativo para la identificación de las fortalezas y debilidades de cualquier empresa (Guerras & Navas, 2015, p. 219). Además, si bien puede considerarse que las empresas se diferencian entre sí por sus diferentes recursos y capacidades, también puede afirmarse que las características de estos recursos y capacidades pueden ser determinantes para el buen desempeño de las empresas (Guerras & Navas, 2015, p. 220).

5.1.1. Análisis de los recursos.

Un primer paso para poder analizar los recursos de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L es comprender qué es un recurso para una empresa, para esto se recurre a la siguiente definición “conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia” (Guerras y Navas, 2015, p. 222). Esta definición, si bien nos permite tener una idea de qué es un recurso, sigue siendo muy amplia, por lo que es conveniente estructurar los recursos en tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son aquellos que existen físicamente, encontrando en la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L como recursos tangibles los siguientes activos: Oficinas, equipos informáticos, almacenes y logística, y recursos financieros.

En cuanto a las **oficinas** es de destacar la gran rentabilidad que obtienen de la única oficina de la que disponen, ubicada en una nave que a su vez utilizan como almacén, lo que permite un contacto directo entre la parte administrativa de la empresa y el trabajo de campo diario. Esta oficina se ubica en la localidad de Arjonilla, en el mismo lugar donde la empresa tiene su domicilio social, y podría considerarse el centro de operaciones de la empresa, en ella Antonia Carmona Ruiz trabaja diariamente controlando todo el aparato legal de la empresa, en relación con altas y bajas de trabajadores y documentación necesaria para poder otorgar la máxima seguridad a trabajadores y clientes.

Respecto a los **equipos informáticos** cabe destacar los distintos portales existentes en la red, como Obralia, en los cuales Excavaciones Roque Bueno S. L consigue promocionarse por medio de la subida a este tipo de plataforma de todos los documentos que demuestra que esta empresa dispone de toda la documentación legal al día, posibilitando que otras empresas que necesiten contratar servicios de empresas constructoras observen que Excavaciones Roque Bueno S. L es una empresa con toda la

documentación necesaria y segura, consiguiendo por medio de estos portales nuevos clientes.

Continuando con los **almacenes y la logística** se deben mencionar los inmuebles y maquinaria de los que dispone la empresa. Excavaciones Roque Bueno S. L cuenta con dos naves de aproximadamente 800m² cada una, donde almacenan la maquinaria y los materiales que necesitan, ubicándose en una de ellas la oficina que se ha indicado anteriormente. La maquinaria de la que disponen es numerosa, contando con dos cabezas tractoras, dos centauros, dos takeuchi, una giratoria de gomas, una giratoria de cadenas, y una bobcat, lo que les permite realizar prácticamente cualquier tipo de obra y, a su vez, arrendar cuando lo estimen oportuno algunas de estas maquinarias a otras empresas para obtener mayor rentabilidad en aquellas etapas en las que no le son necesarias.

Como **recursos financieros** la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L recurre a diferentes tipos de financiación, ya que existe en la actualidad una gran oferta de distintos sistemas de financiación por parte de las entidades bancarias o financieras, lo que, junto a la gran solvencia que la empresa ha mostrado a lo largo de sus años de existencia, permite a Excavaciones Roque Bueno S. L poder optar por el recurso financiero más adecuado para cada necesidad de financiación, siendo algunos de los productos financieros más utilizados por esta empresa el renting y el leasing.

Tras el estudio de los recursos tangibles de la empresa llega el momento de proceder al análisis de los recursos intangibles de la misma, indicando en primer lugar qué es un recurso intangible. Son recursos con una naturaleza diferente a los tangibles, ya que están basados en la información y conocimientos, teniendo una existencia más etérea sin presencia física, lo que les confieren otro tipo de características que es necesario tener en cuenta. Los recursos intangibles son más difíciles de identificar y, por tanto, su gestión se vuelve más complicada, cuando, a su vez, son recursos que pueden conferir a la empresa una gran fortaleza. Se procede a señalar los recursos intangibles de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, claves en el éxito de esta empresa.

Se ha de destacar en principio el **capital humano** como uno de los principales recursos intangibles de Excavaciones Roque Bueno S. L, pues el día a día de la empresa depende del desempeño de sus trabajadores, además son, en cierto modo, la mejor campaña de marketing que tiene Excavaciones Roque Bueno S. L. La gran mayoría de los trabajadores cuentan con años de experiencia en la industria, conociendo la manera en la que la empresa quiere realizar los trabajos y siendo capaces por sí mismos de resolver cualquier incidente o imprevisto, que en esta industria son frecuentes, algo vital

para poder realizar cualquier proyecto de obra en tiempo y forma, y permitir también que uno de los dirigentes, Roque Bueno Ruano, pueda llevar al día la planificación de cada obra, pues si bien debe estar prácticamente cada día a pie de obra para comprobar el estado de las mismas, e incluso trabajar directamente en ellas, sino fuera porque cada trabajador es capaz de resolver los incidentes diarios que surgen no sería posible que esta empresa llevara adelante el volumen de negocio que tiene en la actualidad. Otra de las claves para que el capital humano de esta empresa sea tan importante es el compromiso con la empresa y la buena relación existente entre todos los trabajadores de la misma, de modo que los trabajadores llegan a sentir que forman parte de una familia, siendo clave para esta característica que la gran mayoría de los trabajadores son de Arjonilla por lo que existen relaciones informales entre ellos, ayudándose entre todos en los problemas del día a día en el trabajo e incluso en los personales, lo que provoca que a la hora de trabajar todo el personal se implique en su trabajo con el mayor compromiso posible, pues sabe que su buen rendimiento ayudará a que todos los demás trabajadores y la empresa tenga un mayor volumen de negocio y, por tanto, un porvenir mejor.

Si bien se acaba de destacar como uno de los principales recursos intangibles para la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L el capital humano, la **cultura organizativa** es clave para la existencia misma de toda la empresa, ya que influye en todos los ámbitos de esta. Como se indicó en el punto tres del presente trabajo Excavaciones Roque Bueno S. L inculca de manera profunda cada uno de los valores de responsabilidad, adaptabilidad, seguridad y seriedad a todos y cada uno de sus empleados, y los exige a los propios dirigentes de la misma, que a su vez son el máximo liderazgo informal en la empresa. Los tipos de los valores señalados y su presencia en todos los sectores de la empresa han permitido y permiten a esta empresa ostentar una gran reputación en la industria, consiguiendo la fidelidad de sus clientes y la atención de clientes potenciales, que se acercan atraídos por la seriedad y responsabilidad que esta empresa mantiene como valores.

Otro recurso intangible de gran importancia es la **estructura organizativa** de la empresa, ya que permite alcanzar el buen nivel del capital humano indicado anteriormente, así como transmitir de forma correcta la cultura organizativa que se acaba de señalar. La estructura organizativa de Excavaciones Roque Bueno se caracteriza por su flexibilidad, combinando de forma adecuada los aspectos formales e informales, pues los dirigentes de la empresa son conocidos y respetados por todos los trabajadores,

reconocen su poder formal y a la vez los consideran como sus líderes a la hora de trabajar en equipo. Así mismo, los dirigentes, Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz, otorgan la oportunidad de tomar decisiones a sus trabajadores, sintiéndose estos implicados en el porvenir de la empresa, de este modo los dirigentes de esta empresa han conseguido que sus trabajadores se sientan cómodos y relajados ante su presencia, fomentando las relaciones informales en todos los ámbitos de la empresa, y, a su vez, manteniendo la figura firme de los dirigentes, consiguiendo lealtad y compromiso por parte de sus trabajadores en cada una de las decisiones que toman.

Como último recurso intangible a mencionar se quiere destacar la **experiencia** que esta empresa tiene en la industria, fruto de los largos años que la empresa lleva en esta, así como la experiencia previa que el dirigente Roque Bueno Ruano ostentaba incluso antes de iniciar su andadura como empresario. Son 14 años los que Excavaciones Roque Bueno S. L lleva en la industria y más de 30 años los que Roque Bueno Ruano lleva vinculado a esta industria de un modo u otro, años que han permitido conseguir una elevada experiencia a esta empresa, siendo de gran importancia para el trabajo día a día y el trato con clientes y proveedores. Un ejemplo de la importancia de la experiencia, y de los recursos intangibles en general, es el hecho de que si actualmente accede al mercado otra empresa con exactamente los mismos recursos tangibles y activos que la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L no sería capaz de alcanzar el volumen de negocio ni la calidad de los trabajos que esta empresa alcanza, ya que el resultado final de cada trabajo no depende de forma exclusiva de los recursos tangibles que una empresa ostente, sino que los recursos intangibles otorgan fortalezas que son muy difíciles de conseguir, ya que no pueden alcanzar a través de una compra.

5.1.2. Análisis de las capacidades.

Las capacidades en una empresa pueden definirse como la combinación y coordinación de recursos individuales (Guerras & Navas, 2015, p. 224). Puede ser habitual que exista cierta confusión entre los recursos intangibles y las capacidades de una empresa, ya que ambos conceptos no pueden ser percibidos de forma física, pero si se consideran las capacidades como aquello que puede hacer una empresa por medio de sus recursos la diferencia puede ser más fácil de apreciar, por ejemplo, por medio del recurso de capital humano la empresa puede alcanzar la capacidad de sacrificio.

Tras especificar qué es una capacidad en una empresa es momento de señalar las capacidades más relevantes de Excavaciones Roque Bueno S. L, comenzando por la

capacidad de adaptación. Esta capacidad surge fruto de los recursos intangibles que la empresa posee, fruto de la experiencia, de la habilidad y compromiso de sus trabajadores y de la gran visión de mercado que sus dirigentes poseen. La capacidad de adaptación que esta empresa posee es una de las claves para comprender cómo la empresa ha sido capaz de comenzar únicamente con un único tractor como maquinaria hasta alcanzar el volumen de negocio que ostenta en la actualidad, ya que ha sabido invertir en los momentos necesarios y reestructurar el negocio cuando sentían que no se estaba tomando un camino exitoso.

Sin duda, otras de las capacidades a destacar es la **capacidad de implicación de los trabajadores y dirigentes**, de gran importancia en aquellos momentos críticos de una obra o negocio, cuando surge algún imprevisto y se ha de actuar con rapidez, determinación y esfuerzo. Esta capacidad de implicación surge fruto del trato cercano entre los trabajadores y sus dirigentes, como consecuencia de los recursos de estructura y cultura organizativa y capital humano, que permite un esfuerzo simultáneo entre la dirección de la empresa y sus trabajadores cuando se requiere de alguna actuación especial, primando la resolución del problema por encima de todo, ya que tanto trabajadores como los dirigentes de la empresa consideran que todo esfuerzo tiene su recompensa, basándose en experiencias anteriores en las que, cuando ha sido necesaria una actuación de urgencia en una obra, la rapidez y decisión en la actuación le han reportado beneficios en el futuro.

Otra de las capacidades que le permiten mantener en un buen lugar dentro de la industria es la **capacidad de negociación con los clientes**, principalmente con aquellos que a su vez son competidores, como pueden ser las empresas mencionadas Miguel Pérez Luque S. A y el Grupo de Empresas Martín Casillas. Esta capacidad para negociar con clientes que son a su vez competidores es clave para la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, ya que le permite tener buenas relaciones con estas empresas que gozan de gran éxito, de modo que si ellas crecen también lo hará Excavaciones Roque Bueno S. L, siendo la capacidad de negociación de esta empresa con sus clientes tal que Miguel Pérez Luque S. A y Grupo de Empresas Martín Casillas son sus clientes de hace ya prácticamente diez años.

Por último, una capacidad muy importante que esta empresa posee es la **capacidad de aprender de los errores**, pues puede ser frecuente no destacar este tipo de capacidades vinculadas a situaciones negativas de la empresa, pero es de vital importancia

obtener conocimientos y aprendizaje de aquellas situaciones en la que la empresa no ha sabido o podido actuar de la mejor manera posible. De este modo puede servir de ejemplo el problema de marketing que esta empresa tuvo en sus inicios, ya que sus clientes potenciales creían que la máquina propiedad de Roque Bueno Ruano eran en realidad propiedad de la Diputación de Jaén, por lo que no contactaban con él para solicitar sus servicios. De este primer error los dirigentes de la empresa aprendieron a que para poder comercializar sus servicios deben ser conocidos en el mercado, lo que actualmente hacen por medio de su presencia en los portales de empresas de la industria de la construcción, una presencia activa en redes sociales y patrocinios de diversa índole.

5.2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

No cabe duda de que el análisis acerca de cuáles son los recursos y capacidades de los que dispone una empresa es de gran importancia, pero no es suficiente, una vez que se han identificado los recursos y capacidades de la empresa se ha de pensar qué se puede hacer para mejorarlos.

Si bien el capital humano de Excavaciones Roque Bueno S. L es uno de sus mejores recursos intangibles, es cierto que la empresa necesita de un nuevo tipo de personal para poder ampliar su volumen de negocio, sus beneficios y acceder a la contratación directa. Este tipo de personal es el de al menos un ingeniero, pues esta empresa no dispone de ninguno, lo que disminuye en gran medida sus posibilidades de acceder a la contratación directa y, por tanto, de la obtención de mayores rentabilidades. Ante esta necesidad a Excavaciones Roque Bueno S. L se le presenta en la actualidad una gran oportunidad, la de la entrada en el negocio del hijo menor de los dirigentes, Cayetano Bueno Carmona, ya que ha finalizado recientemente sus estudios de ingeniería civil, especializándose actualmente por medio del máster universitario en ingeniería de caminos, canales y puertos. La incorporación del hijo al negocio familiar en el presente haría cumplir los objetivos de mantener la empresa en el ámbito familiar y daría a la misma el impulso necesario para alcanzar mayores beneficios y conseguir una posición de mayor éxito en la industria.

Otro de los aspectos a mejorar lo seguimos encontrando en la dotación del capital humano, ya que a nivel administrativo la empresa cuenta con la dirigente Antonia Carmona Ruiz al frente de toda la faceta administrativa de la misma, pero el volumen de negocio de la empresa hace imposible que ella sea capaz de abarcar todo el trabajo existente, lo que actualmente se soluciona por medio de la contratación de asesorías que

se encargan de parte del trabajo administrativo. No obstante, esto supone un gasto, que, si bien es necesario, no redundaría en la creación de sinergias e interrelaciones en la propia empresa, ya que son asesorías externas a la empresa que se limitan a realizar el trabajo administrativo sin ofrecer alternativas o nuevas ideas, algo que sí podría hacer un trabajador propio de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, al que se le inculcarían los valores de la empresa y fomentaría la retroalimentación de información, dando lugar a la posibilidad de una mayor conexión entre el trabajo de oficina y el trabajo de obra.

Por último, podría ser conveniente la contratación de un nuevo trabajador con capacidad para trabajar con maquinaria más específica, ya que en la actualidad se presentan trabajos en los que prácticamente solo el dirigente Roque Bueno Ruiz es capaz de manejar este tipo de maquinaria con seguridad y destreza, lo que, si bien posibilita la participación de Excavaciones Roque Bueno S. L en obras complejas, implica que Roque Bueno Ruiz no pueda implicarse al máximo en las funciones de dirección de la empresa, ya que el tiempo dedicado a trabajar de forma directa en la obra es tiempo que no puede dedicar al estudio del estado del resto de obras que se estén llevando a cabo. Por tanto, esta gestión del capital humano permitiría a Roque Bueno Ruano dirigir de forma directa cada obra, comprobando el estado de las mismas y realizando las indicaciones necesarias, aprovechando de este modo todo su potencial adquirido con la experiencia de largos años en el sector, mientras que el manejo de maquinaria específica pasaría a ser competencia del nuevo trabajador contratado para tal fin.

De este apartado se extrae que Excavaciones Roque Bueno S. L podría aumentar su volumen de negocio y beneficios por medio de la adquisición de un mayor capital humano, capital que presenta unas grandes cualidades pero que necesita de un número aún mayor de trabajadores para que esta empresa pueda dar un nuevo salto hacia delante en cuanto a su posicionamiento en el mercado. La incorporación del hijo Cayetano Bueno Carmona, la contratación de personal administrativo y la llegada de un operario de maquinaria específica serían adquisiciones valiosas para esta empresa.

6. ANÁLISIS DAFO

Tras el análisis externo e interno de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L llega el momento de esquematizar la información obtenida, para que pueda ser consultada de un modo más rápido y directo, y, de este modo, sensibilizar a la dirección de la empresa acerca de las cuestiones clave que tiene que abordar a la hora de elegir una estrategia

(Guerras & Navas, 2015, p. 243), algo que será realizado por medio del análisis DAFO de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L.

ANÁLISIS DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• La situación de pandemia Covid-19 está aumentando las inversiones en construcción. • Posible subida del PIB durante los tres próximos años. • La población residente en España irá aumentando durante todo este siglo. • Incremento de la necesidad de infraestructuras en zonas rurales. • Mejora constante de la tecnología. • Mayor preocupación de los clientes y la legislación por el medioambiente. • La entrada de competidores con pocos activos posibilita el arrendamiento de activos propios cuando no son necesarios.	• El descontento sobre la política aumenta la inestabilidad social. • La deuda pública aumentará en los próximos tres años. • Entrada de nuevos competidores desconocidos. • Exigencias de pagos rápidos por parte de los proveedores. • Pagos lentos por parte de las AA.PP. • Elevado poder de negociación de los clientes con forma de sociedad mercantil.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Misma ubicación de almacenes y oficinas, lo que permite crear sinergias entre el trabajo de campo y el trabajo administrativo. • Fuerte presencia en portales de contratación. • Elevado número de activos, especialmente maquinaria. • Distribución de las necesidades de financiación en distintos recursos financieros. • Capital humano formado y con gran implicación. • Fuerte cultura organizativa presente en todos los trabajadores y decisiones directivas. • Gran capacidad de adaptación, aprendizaje, experiencia y aprovechamiento de las oportunidades del mercado. • Elevada capacidad de negociación con todo tipo de clientes. • Ausencia de aversión a la incertidumbre y a la diversificación	• La dirección realiza en ocasiones demasiado trabajo de campo. • Necesidad de un operario de maquinaria específica. • Necesidad de incorporar a un ingeniero en la empresa. • Elevado nivel de trabajo administrativo delegado a asesorías externas. • Elevada dificultad para acceder a contratación directa. • Necesidad de creación de un equipo administrativo y otro de trabajo de campo, de tal manera que libere de esfuerzos diarios a los directivos y les permita centrarse en tomar decisiones estratégicas para la empresa

De la lectura de la matriz DAFO puede extraerse que la mayoría de las oportunidades provienen del análisis del entorno general, mientras que la mayoría de las amenazas surgen del análisis del entorno específico, lo que puede explicarse si se tiene presente el carácter maduro que tiene la industria de la construcción, donde la

competencia es elevada y por consiguiente surgen diversas amenazas, mientras que una visión constructiva frente a la realidad del entorno actual puede posibilitar la apreciación de oportunidades para la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L.

Por otra parte, observamos que las fortalezas de esta empresa provienen tanto de sus recursos tangibles e intangibles, como de sus capacidades, lo que denota un equilibrio en el análisis interno, sin que exista un tipo de recurso o capacidad del que dependa en exceso Excavaciones Roque Bueno. Finalmente observando las debilidades apreciamos que la gran mayoría de ellas provienen del capital humano, esto no quiere decir que el capital humano actual de esta empresa no sea de calidad, sino que para que la empresa pueda dar un paso más en su posicionamiento en la industria necesita principalmente más personal que le permita acceder a contrataciones directas y permita a los directivos de la empresa dedicarse en mayor medida a la toma de decisiones estratégicas.

7. DIRECCIONES DE DESARROLLO EN LA EMPRESA EXCAVACIONES ROQUE BUENO S. L.

Hasta ahora se ha procedido a analizar la situación actual de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, comenzando por sus orígenes, siguiendo con el conocimiento de sus valores y objetivos, y continuando con un completo análisis estratégico, analizando tanto el entorno como el interior de la empresa, esquematizado a través de un análisis DAFO. Por tanto, en este momento se tiene el conocimiento de cuáles son las fortalezas y debilidades que Excavaciones Roque Bueno S. L ostenta y las amenazas y oportunidades que se le presentan, siendo posible analizar si las diferentes decisiones de los dirigentes del negocio se han apoyado en las fortalezas y oportunidades y si han sabido afrontar las debilidades y amenazas.

No obstante, antes de proceder al análisis de las diferentes direcciones de desarrollo es necesario hacer mención y definir dos conceptos que aparecerán con frecuencia en este apartado del presente trabajo, crecimiento y desarrollo. En un primer momento se puede pensar que estos dos conceptos son similares e incluso sinónimos, sin embargo, entre ambos términos existen diferencias. El crecimiento de una empresa puede definirse como el incremento que experimentan diversas variables relacionadas con la empresa, como pueden ser el aumento de activos, de la producción, de las ventas o de los beneficios (Guerras & Navas, 2015, p. 348), por tanto, el crecimiento implica en todo momento que alguna de las variables relacionadas con la empresa crezca, no puede existir crecimiento de la empresa sin el aumento de alguna de sus variables. El desarrollo de una

empresa puede entenderse como un concepto más amplio que el crecimiento, pues dentro del concepto desarrollo se incluyen también variaciones cualitativas, y no solo incrementos de variables, así pues, el desarrollo está relacionado con la creación de valor para la empresa. Para diferenciar mejor aún estos conceptos se puede recurrir a la siguiente afirmación, es posible que el desarrollo cree valor a través de crecimiento o mediante una reestructuración de la cartera de negocios, siempre el desarrollo creará valor, sin embargo, el crecimiento puede implicar creación de valor o no, ya que en el caso del crecimiento diversificado una empresa puede buscar reducir el riesgo global de la empresa y no estar creando valor mediante esta decisión estratégica (Guerras & Navas, 2015, p. 349).

En primer lugar, se analizará la primera dirección que se tomó por parte del matrimonio Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz incluso antes de constituir la empresa, que fue clave para su posterior constitución. Se ha mencionado en varias ocasiones el hecho de que antes de la constitución de Excavaciones Roque Bueno S. L. Roque Bueno Ruano ya realizaba movimientos de tierra y excavaciones relacionados con la actividad agrícola por medio de un tractor y una JCB retroexcavadora, pero tenía el problema de que sus clientes potenciales pensaban que en realidad esta maquinaria era propiedad de la Diputación de Jaén, por lo que su volumen de ventas era bajo. Ante esta disyuntiva Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz decidieron que debían actuar de algún modo para resolver esta situación, optando por insertar un logotipo tanto en el tractor como en la JCB retroexcavadora y aumentando los esfuerzos en publicidad, de tal modo que por medio de esta actuación se denotase que esa maquinaria era de su propiedad y que realizaba trabajos en nombre propio y por cuenta ajena. Esta actuación dentro del ámbito de la dirección estratégica puede definirse como una dirección de desarrollo de expansión, ya que por medio de esta medida pretendían desarrollar su actividad, pero manteniendo en todo momento una estrecha relación con los servicios que prestaban en aquel momento (Guerras & Navas, 2015, p. 352).

No obstante, puede detallarse aún más qué tipo de dirección de desarrollo tomaron Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz, ya que dentro de la dirección de desarrollo de expansión se encuentran distintas estrategias, siendo la de penetración en el mercado la que se debe reseñar en esta actuación, ya que por medio de una penetración en el mercado lo que se pretende es aumentar el volumen de ventas dirigiéndose a los clientes habituales o potenciales, siendo útil cuando existen expectativas de crecimiento en la

demanda, y siendo una de las actuaciones adecuadas las campañas publicitarias (Guerras & Navas, 2015, p. 355). Por tanto, puede afirmarse que la actuación que se llevó a cabo fue una **penetración en el mercado**, que tenía el claro objetivo de aumentar el volumen de ventas sin modificar su campo de actividad, por medio de la inversión en publicidad para alcanzar a clientes potenciales. Además, se ha de indicar que esta actuación supuso, para la actividad que Roque Bueno Ruano realizaba, **crecimiento**, pero no desarrollo, ya que se aumentó la variable volumen de ventas sin que se viera modificada ninguna variable cualitativa como sí ocurre en el desarrollo.

La siguiente dirección de desarrollo a analizar tuvo lugar en el momento de la constitución de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, concretamente en el año 2007, ya que la constitución de la empresa estuvo estrechamente ligada a la toma de decisiones estratégicas que hicieron posible que las actividades que Roque Bueno Ruano realizaba de forma autónoma evolucionaran hasta la constitución de una Sociedad Limitada. Para lograr esta evolución el matrimonio Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz decidió que para atender toda la demanda existente y todas las peticiones de sus clientes era necesario adquirir nueva maquinaria, y para que esta inversión fuese rentable era a su vez necesario alcanzar nuevos mercados que estaban demandando sus servicios. Las actuaciones consistieron principalmente en la compra de nueva maquinaria, el acceso a nuevos tipos de clientes y a nuevas áreas geográficas, lo que les permitió atender a la demanda tanto de sus clientes habituales como de los clientes potenciales, los cuales se convirtieron posteriormente en clientes habituales. La nueva maquinaria consistió en nuevas retroexcavadoras y tractores, pero además se compró maquinaria distinta a la que ya tenían en propiedad Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz, como fue un centauro, una takeuchi y una cabeza tractora, permitiendo estos nuevos recursos alcanzar nuevos clientes, como fueron otras sociedades mercantiles dedicadas a la misma actividad, o a otras, y administraciones públicas, además de nuevas áreas geográficas, ya que comenzó a prestar servicios fuera de la propia provincia de Jaén alcanzando distintas zonas de Andalucía. Estas operaciones pueden estructurarse, por medio de los conocimientos que la dirección estratégica otorga, como una **diversificación relacionada** de actividades, ya que este tipo de dirección de desarrollo tiene lugar cuando la empresa añade simultáneamente nuevos productos y mercados (Guerras & Navas, 2015, p. 359), que es precisamente lo que Antonia Bueno Ruiz y Roque Bueno Ruano hicieron en el momento de constituir su negocio como una Sociedad Limitada.

No obstante, para determinar que estas actuaciones supusieron una diversificación relacionada es necesario resaltar que los recursos utilizados eran similares a los que ya se estaban utilizando, pero además las nuevas actividades que pudieron desarrollar estaban también completamente relacionadas con las actividades que ya estaban realizando, ya que estos trabajos suponían un tipo muy concreto de obra civil, excavaciones y movimientos de tierras para actividades agrícolas, y al alcanzar nuevos clientes y nuevas áreas geográficas empezaron a cubrir más actividades que se engloban dentro de la obra civil, como fueron la preparación de terrenos y canalizaciones, actividades completamente relacionadas con los trabajos que ya venían desarrollando, no obstante, estas actividades se ampliaron con esta decisión estratégica. Por tanto, al momento de construir la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, el volumen de negocio se vio ampliado por la realización de nuevas actividades que estaban relacionadas entre sí, creando sinergias con la experiencia adquirida en cada una de las distintas actividades, la adquisición de nueva maquinaria y el alcance de nuevos mercados, algo que sí supuso un **desarrollo** ya que produjo un cambio en las variables cualitativas como fue la ampliación de actividades, clientes y áreas geográficas.

Otra de las direcciones de desarrollo que van a ser comentadas tuvo lugar en el año 2012, momento en el que esta empresa se plantea comenzar a realizar una actividad que estaba muy relacionada con las obras que ya realizaba en esos años. Roque Bueno S. L tenía como una de sus principales actividades la preparación de todo tipo de terrenos para la posterior construcción, por parte de otra empresa, de cualquier infraestructura como bien podía ser una vivienda, siendo generalmente subcontratada por la empresa encargada de levantar la vivienda en sí misma para la actividad concreta de preparación de terrenos. Tras años realizando este tipo de obras, los dirigentes de la empresa pensaron que, con la experiencia que habían adquirido colaborando en la construcción de viviendas, podían dar el paso de que la empresa Roque Bueno S. L realizase toda la vivienda al completo, asumiendo así el papel de uno de sus tipos de clientes como eran las empresas constructoras de viviendas que solo subcontrataban a esta empresa para actividades concretas en el proceso constructivo de la vivienda, siendo este concepto de proceso constructivo o ciclo completo de producción de una vivienda importante ya que va a ser determinante para indicar qué tipo de dirección de desarrollo es la que Roque Bueno S. L llevó a cabo en este momento. Con las características que esta decisión tiene, y que han sido indicadas, puede afirmarse que Excavaciones Roque Bueno S. L llevó a cabo una

integración vertical de sus actividades, la cual supone un tipo muy concreto de diversificación, pues la principal nota característica de la integración vertical como dirección de desarrollo es la asunción por parte de la empresa de estudio de actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio (Guerras & Navas, 2015, p. 370), lo que encaja completamente con la decisión estratégica que se tomó a la hora de apostar por la construcción completa de viviendas, no obstante, dentro de la integración vertical existen dos tipos, la denominada “hacia atrás” o “hacia delante” en función de si se asumen actividades que realizan los proveedores o los clientes respectivamente, así pues, si Excavaciones Roque Bueno S. L comenzó a realizar actividades propias de sus clientes en el ciclo de producción de la vivienda puede afirmarse que el tipo de **integración vertical** que realizó fue “**hacia delante**”. Esta decisión reportó ventajas para la empresa, como fue la aparición de sinergias entre las actividades que ya venía realizando y la nueva actividad de construcción de viviendas al completo, así como la asunción del margen de beneficios que se llevaban las empresas constructoras que levantaban la vivienda tras la preparación del terreno por parte de Excavaciones Roque Bueno S. L, por lo que en unos primeros años esta integración vertical hacia adelante fue muy positiva para la empresa, pudiendo afirmar que produjo de nuevo un **desarrollo** ya que supuso la creación de valor al permitirle asumir mayores beneficios y la negociación directa con los clientes que necesitaban de una vivienda.

Una de las fortalezas de esta empresa que le permitieron tomar esta decisión estratégica fue la ausencia de aversión a la incertidumbre y a la diversificación, pues tomar esta decisión suponía un riesgo elevado, ya que la empresa se convertía en la única responsable de la construcción de la vivienda y cualquier problema relativo a esta construcción recaería por completo para Excavaciones Roque Bueno S. L, no obstante, los dirigentes de esta empresa vieron la oportunidad de negocio y de ampliar beneficios y decidieron llevar a cabo esta estrategia que le reportó, como pretendían, grandes beneficios. Sin embargo, si bien esta decisión estratégica ha permitido resaltar una de las fortalezas de esta empresa también destapó una de las debilidades que aún sufre esta empresa, como es la ausencia de un ingeniero o arquitecto, pues si bien la construcción completa de viviendas aportaba grandes ingresos también generaba altos niveles de inseguridad en la dirección de la empresa, pues la falta de conocimientos expertos en la construcción de viviendas en la propia empresa hacía necesario la consulta a arquitectos o ingenieros que, al no formar parte de la empresa, solo se dedicaban a prestar

asesoramiento. Con esta situación los momentos en los que había que tomar decisiones claves en la construcción de una vivienda generaban altos niveles de preocupación y una implicación completa de los dirigentes en la construcción, lo que repercutía a su vez en las demás actividades de la empresa al no poder atenderlas los dirigentes por completo, situación que provocó la toma de decisión de la dirección de Excavaciones Roque Bueno S. L de no seguir con este negocio, abandonando la construcción completa de viviendas y volviendo a ocupar únicamente la preparación de terrenos en el proceso productivo de una vivienda, algo que en dirección estratégica se denomina **reestructuración** y que supone también una dirección de desarrollo.

La realidad indica que la decisión de abandonar un negocio puede constituir una dirección de desarrollo, por lo que es necesario explicar cómo se puede crear valor en una empresa por medio de la reestructuración de algunas actividades. En el párrafo anterior se ha indicado que la construcción de viviendas por parte de Excavaciones Roque Bueno S. L exigía la implicación completa de sus directivos, existiendo un déficit de atención en el resto de negocios, déficit que suponía menor éxito en el resto de actividades y menores rentabilidades, por lo que si bien la retirada del negocio de la construcción completa de viviendas supuso la pérdida de beneficios que se obtenían en este negocio, supuso que los dirigentes pudieran volver a centrarse de forma equitativa en los restantes negocios consiguiendo así realizar las actividades de la mejor forma posible, asegurándose la fidelidad de sus clientes y consiguiendo también nuevos clientes aumentando de este modo el volumen de negocio global y suponiendo finalmente un **desarrollo** para la empresa, algo que no podría haber sucedido sino se produce la retirada del negocio de construcción completa de viviendas, por lo que puede afirmarse que la reestructuración aumentó a largo plazo los beneficios de esta empresa. Además, también puede apreciarse que la experiencia vivida en este negocio en concreto permitió a la empresa poner en práctica una de sus fortalezas, pero más importante aún es que dio a conocer a sus dirigentes la necesidad de contratar un ingeniero si querían alcanzar realmente mayores márgenes de beneficios y darle a la empresa una entidad aún mayor, algo que actualmente tienen al alcance por el hecho de que el hijo de los directivos es ingeniero.

Hasta este momento se han analizados distintas decisiones estratégicas tomadas en la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L que, de un modo u otro, están relacionadas con la obra civil, como han sido las diversificaciones relacionadas y la integración vertical “hacia delante”, no obstante, ahora va a ser analizada una decisión que supuso algo

completamente innovador para lo que hasta ese momento realizaba esta empresa. En el año 2009 los directivos de Excavaciones Roque Bueno S. L decidieron instalar placas fotovoltaicas en el tejado de la nave, con una extensión de 818m², en la que tienen ubicado su domicilio social, lo que les permite no solo abastecerse de energía eléctrica para consumo propio, consumo que en una nave es muy elevado, sino que también vende el exceso de energía eléctrica que produce obteniendo beneficio económico directo además del ahorro que supone el autoabastecimiento de energía eléctrica.

La explicación de por qué una empresa dedicada a la obra civil decidió apostar por la producción de energía eléctrica se encuentra en las oportunidades que esta empresa supo apreciar en el año 2009, años en los que por parte del Gobierno de España ofrecía muy buenas formas de financiación para la instalación de placas fotovoltaicas, pero además esta empresa se encontró con la oportunidad de que justo a escasos metros de la nave, en la que se ubica su domicilio social y el centro de la actividad administrativa y almacén de la empresa, existe un transformador de luz, lo que le permitió ahorrar muchos costes en el transporte de la energía eléctrica obtenida con las placas solares. Oportunidades que junto con las fortalezas de aprovechamiento de las opciones que ofrece el mercado y la ausencia de aversión a la incertidumbre y la diversificación dieron lugar a este nuevo negocio que puede ser denominado como una **diversificación no relacionada de actividades**, el tipo de dirección de desarrollo que supone la forma más drástica de crecimiento ya que no existe ninguna relación entre la actividad tradicional de una empresa y los nuevos negocios (Guerras & Navas, 2015, p. 367), tal y como sucede con la producción de energía eléctrica y las actividades que hasta ese momento estaba realizando Excavaciones Roque Bueno S. L. Además, una diversificación no relacionada puede aportar grandes ventajas a la empresa que decida optar por ella si esta es exitosa, ya que por medio de las sinergias financieras se pueden equilibrar las pérdidas en uno de los negocios con las ganancias de otro negocio, así como vivir diferentes experiencias empresariales y conocimientos que pueden ser aplicados a cualquiera de los otros negocios, aportando, en definitiva, **desarrollo** y creación de valor a la empresa.

La última dirección de desarrollo que ya ha realizado Excavaciones Roque Bueno S. L está relacionada con la nueva actividad que ha iniciado recientemente, el arranque de olivos para biomasa, fruto del contacto continuo que esta empresa ha tenido con la agricultura y el olivar, los cuales fueron el origen de la empresa. Esta nueva actividad surgió el año pasado, en 2020, cuando uno de los clientes habituales de Excavaciones

Roque Bueno S. L preguntó a los directivos de esta empresa si podían ocuparse del arranque de sus olivos para proceder a continuación a la plantación de olivos de menores dimensiones destinados al cultivo intensivo del olivar, aprovechando las subvenciones que el Estado estaba dando para conseguir un cultivo más rentable y ser así más competitivos en precios de aceite de oliva. En un primer momento los directivos asumieron que eran capaces de aprovechar la maquinaria que tenían en su propiedad para la actividad de arranque de olivos y así obtener sinergias entre los negocios relacionados con la obra civil y el nuevo negocio, sin embargo, se percataron de un posible problema que podrían sufrir una vez arrancado el olivar, el cual era qué hacer con el olivo en sí y toda la madera que se creaba con el arranque del olivo.

La gran tradición de olivar existente en la provincia de Jaén provoca que por el cuidado del olivo a lo largo del año se originen palos, troncos, ramas y demás elementos de madera, que ocupan un espacio importante en la plantación y es necesario eliminar, siendo eliminada tradicionalmente mediante la quema de estos elementos en el propio campo sin extraer ningún rendimiento por la incineración de la madera, aportando además contaminación y riesgo de incendios, riesgos y contaminación que serían muy elevados si se propusiera quemar olivos enteros una vez hayan sido arrancados, algo que los directivos de Excavaciones Roque Bueno S. L no querían hacer bajo ningún concepto. Aun así, convencidos de que podría ser rentable el arranque de olivos iniciaron un proceso de búsqueda de información y pensaron que esa madera podría utilizarse para la producción de biomasa, contactando con empresas de la provincia dedicadas a esta producción de biomasa y sacando la conclusión de que la mejor forma de obtener rentabilidad al arranque de olivos era su posterior venta para la producción de biomasa, de modo que conseguían sinergias aprovechando las máquinas para una nueva actividad, a la vez que obtenían beneficios por la venta de esa madera destinándola a una actividad respetuosa con el medio ambiente y productora de energía renovable. Así pues, este nuevo negocio constituye una dirección de desarrollo más de **diversificación relacionada de actividades**, ya que si bien comenzó a realizar una actividad totalmente novedosa como es el arranque de olivos para biomasa, los recursos empleados para realizar esta actividad y las otras ya existentes en la empresa son completamente similares, consiguiendo así explotar una nueva oportunidad que le ofreció un análisis certero de su entorno y reduciendo el riesgo global de la empresa, al existir distintos negocios que, ante un problema en uno de los negocios la empresa puede apoyarse en los negocios que sigan

siendo exitosos. Así pues, es otro ejemplo de **desarrollo** en la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, en el que esta empresa supo aprovechar sus fortalezas de adaptación, aprendizaje, ausencia de aversión a la incertidumbre y la diversificación, así como la gran implicación de sus trabajadores que permitió a la empresa no tener que contratar personal nuevo para desarrollar esta actividad, ya que todos los trabajadores estaban decididos a formarse lo necesario para poder trabajar en este nuevo negocio, manteniendo así un fuerte compromiso y relación con los trabajadores.

Todo lo hasta ahora analizado en este apartado constituye un análisis de las direcciones de desarrollo que la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L ha realizado a lo largo de su historia hasta la actualidad, indicando qué dirección de desarrollo en concreto ha supuesto cada toma de decisión estratégica de los directivos de esta empresa. A continuación de nuevo se analizará una dirección de desarrollo, pero en esta ocasión será una dirección de desarrollo propuesta, tratando de indicar a los directivos de esta empresa cuál sería una posible buena decisión estratégica de cara al futuro para que Excavaciones Roque Bueno S. L siga creando valor y desarrollándose, sacando la máxima rentabilidad de sus fortalezas y oportunidades y solventando las debilidades y amenazas. Sin más se procede a analizar cuál sería una buena dirección de desarrollo en la actualidad para la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L.

En primer lugar, puede indicarse que la mejor forma de crear valor en Excavaciones Roque Bueno S. L pasa actualmente por solventar sus debilidades, especialmente la de ausencia de ingeniero y en buena medida también la de ausencia de un equipo administrativo, pues son claves para la dirección de desarrollo que se va a proponer. Las principales fortalezas que esta empresa puede aprovechar son la buena calidad del capital humano ya existente, la experiencia en la industria, la ausencia de riesgo a la incertidumbre y la capacidad de aprendizaje y adaptación, las cuales, unidas a las oportunidades del mercado, como es el incremento de la necesidad de infraestructuras en las zonas rurales, pueden hacer exitosa la dirección de desarrollo que va a ser propuesta. Además, será una buena forma de solventar algunas amenazas, especialmente la de entrada al mercado de competidores desconocidos, ya que si Excavaciones Roque Bueno S. L consigue aumentar su volumen y crear valor podrá defenderse de estos nuevos competidores desde una posición más fuerte. Una vez destacadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que serán claves en esta dirección de desarrollo es momento de indicar que la dirección de desarrollo que se considera oportuna en este

momento para Excavaciones Roque Bueno S. L es la de **desarrollo de mercados**, concretamente centrada en el alcance de nuevos segmentos, que no es otro que el acceso a la contratación directa por medio de licitaciones, si bien antes de indicar cómo podría llevarse a cabo es conveniente indicar qué es una licitación y cuál es la posición que actualmente ocupa Excavaciones Roque Bueno S. L en este mercado.

Una licitación se da cuando una Entidad Pública necesita adquirir algún bien o servicio, ante esta situación la correspondiente Entidad Pública busca que alguna empresa privada le satisfaga esa necesidad (Foret, 2020), algo que por el carácter público de la Entidad implica que deba hacerse a través de un procedimiento administrativo de carácter público como es la licitación, por el cual la Entidad Pública lanza un anuncio sobre la necesidad que tiene y se abre un proceso de presentación de candidaturas y presupuestos por las empresas interesadas, procedimiento que está regulado por la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. Ser seleccionado para realizar una obra por medio de una licitación conlleva fuertes ventajas para la empresa que lo consiga, pues los beneficios y rentabilidades serán las máximas posibles, además del reconocimiento y prestigio que otorga a la propia empresa ser la responsable de una obra pública. Actualmente Excavaciones Roque Bueno S. L realiza trabajos relacionados con las licitaciones de obras públicas, ya que es subcontratada para realizar principalmente la preparación de terrenos, canalizaciones y drenaje de la obra por la empresa que ha sido seleccionada en la licitación y, por tanto, contratista directa de la obra en cuestión; de este modo Excavaciones Roque Bueno S. L consigue trabajos relacionados con Entidades Públicas que siempre aportan seguridad en los pagos, pero no ha conseguido ser seleccionada como contratista directo en las licitaciones de obra, lo que le reportaría grandes beneficios.

Para poder ser capaz de ser seleccionada en una licitación de obras públicas Excavaciones Roque Bueno S. L necesita con urgencia un ingeniero, ya que sin este las especificaciones técnicas que deben ser presentadas en las licitaciones no pueden ser realizadas, siendo esta la principal debilidad que le impide llevar a cabo esta dirección de desarrollo. Ante esta situación la empresa puede optar por dos opciones, acudir al mercado y contratar a un ingeniero a través de un proceso de selección o recurrir al hijo de los directivos, Cayetano Bueno Carmona, que como se indicó anteriormente es ingeniero civil especializándose actualmente en ingeniería de caminos, canales y puertos, siendo aconsejable la entrada en el negocio familiar de Cayetano Bueno Carmona, el cual

realizaría las funciones necesarias de ingeniero y adquiriría con el trabajo diario en la empresa los conocimientos necesarios para preservar y dirigir en el futuro Excavaciones Roque Bueno S. L. No obstante, la contratación de un ingeniero no es la única incorporación que esta empresa necesita para acceder con garantías a la contratación directa por medio de licitaciones, sino que necesita además un equipo administrativo capaz de realizar con seguridad y en tiempo y forma toda la documentación necesaria, la cual puede resultar compleja, algo que además liberaría a la dirigente Antonia Bueno Ruiz de trabajo de oficina y le permitiría centrarse en mayor medida en la toma de decisiones estratégicas, siendo conveniente que este equipo administrativo estuviera compuesto como mínimo por una persona con experiencia en las licitaciones de obras públicas y otra persona con conocimientos de derecho que sea capaz de resolver las dudas legales.

Si bien han quedado definidas las incorporaciones de personal necesarias, las cuales resolverían las principales debilidades de esta empresa, es conveniente resaltar que el capital humano actual de la empresa posee las cualidades necesarias para afrontar obras públicas, ya que los valores y cultura organizativa de la empresa siempre han inculcado en sus trabajadores la responsabilidad y seguridad que deben tener en cada obra, cualquiera que sea su magnitud, por lo que estos se adaptarían rápidamente a la responsabilidad que conlleva la realización de una obra pública. Finalmente, la decisión de acceder a la contratación directa por medio de licitación sería conveniente para esta empresa en cualquier momento, pero es que además las oportunidades que le ofrece el entorno actualmente hacen que las probabilidades de éxito de esta dirección de desarrollo sean aún mayores, ya que la necesidad de infraestructuras en zonas rurales provoca que la oferta de licitaciones haya aumentado respecto a la de los últimos años. También acceder a las licitaciones de obras sería una defensa eficaz contra los nuevos competidores desconocidos que acceden a la industria, ya que debido a su corta experiencia en la industria no son capaces de afrontar proyectos de gran entidad como suponen las obras públicas, consiguiendo de este modo Excavaciones Roque Bueno una posición más firme respecto a estos. Por tanto, el acceso a la contratación directa por medio de licitaciones de obras públicas constituye una dirección de desarrollo de **desarrollo de mercados**, que, por medio del crecimiento de variables como el personal empleado daría lugar a un nuevo **desarrollo** de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L que le permitiría alcanzar una posición de mayor fuerza en la industria.

8. CONCLUSIONES

En este punto se alcanza el final del presente trabajo, trabajo mediante el cual se ha querido aportar conocimientos estratégicos a los directivos de la empresa Excavaciones Roque Bueno S. L, para lo cual se ha realizado un estudio sobre los valores y cultura organizativa de la empresa, un análisis del entorno y un análisis interno, así como un estudio acerca de las distintas direcciones de desarrollo que la empresa ha llevado a cabo durante su historia y la propuesta de una nueva dirección de desarrollo para llevar a cabo en la actualidad.

En el estudio de los valores y cultura organizativa ha quedado patente que Excavaciones Roque Bueno S. L considera clave esta parte de la dirección estratégica, inculcando a cada trabajador los valores de la empresa y sintiéndose los directivos, a su vez, fuertemente vinculados con los valores y cultura organizativa, ya que son los responsables directos de su formación y aplicación en todos los ámbitos de la empresa. Así mismo, se ha podido comprobar como una fuerte relación entre la dirección formal de la empresa y el liderazgo informal reportan grandes ventajas, de tal modo que Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz representan el máximo nivel formal de la empresa como directivos y a su vez son los líderes informales de la misma, consiguiendo que sus trabajadores respeten su autoridad formal y lleven a cabo los encargos que le son encomendados, pero de forma que no lo hagan exclusivamente porque sean sus jefes quien se los indiquen, sino porque creen realmente que esos encargos y tareas son las que se necesitan hacer para el porvenir de la empresa y de ellos mismos, pues el buen clima de compañerismos que los directivos han querido instaurar en todo momento en los trabajadores alcanza a las relaciones entre trabajadores y directivos de modo que los trabajadores no consideran que los directivos de la empresa los traten como meros trabajadores, sino como personas que son conocidas y por las que realmente existe la clara intención de que se encuentren en un clima adecuado para desarrollar sus trabajos, manteniendo a su vez el reconocimiento de la posición de autoridad que representan Antonia Carmona Ruiz y Roque Bueno Carmona.

Esta buena conexión entre autoridad formal y liderazgo informal se hace, en parte, posible gracias a que la gran mayoría de la plantilla de Excavaciones Roque Bueno son naturales de la misma localidad, Arjonilla, existiendo previamente relaciones informales entre trabajadores y entre los directivos y sus trabajadores, si bien estas relaciones personales podrían llegar a un nivel en el que se volvieran negativas para la empresa, la

personalidad de los directivos permite mantener la conexión precisa para que este sistema de autoridad formal y liderazgo informal reporte ventajas a la empresa. La otra parte que hace posible esta conexión es la fuerte cultura organizativa y los valores de responsabilidad y seriedad, que están fuertemente asimilados por todo el capital humano de la empresa y que reflejan en cada uno de sus trabajos, algo que los clientes han apreciado y es uno de los principales motivos por los que esta empresa ha conseguido una fuerte fidelidad de sus clientes.

El análisis interno y del entorno de Excavaciones Roque Bueno S. L ha permitido conocer de forma detallada las fortalezas y debilidades que proceden de la propia empresa, así como las oportunidades y amenazas que el entorno le presenta a Excavaciones Roque Bueno S. L. Algo que merece ser resaltado es la presencia del capital humano tanto en las fortalezas como en las debilidades de la empresa, pues esto podría considerarse un equívoco, no obstante, esta situación se debe a que el capital humano actual de la empresa presenta unas características muy buenas que constituyen una fortaleza, pero la empresa necesita de un mayor capital humano, que no de un mejor capital humano, es decir, necesita la entrada de personal que aún no existe en la empresa, como son un ingeniero y un equipo administrativo, pero no mejorar las cualidades de los trabajadores actuales pues estas son de calidad. Otra debilidad que ha podido ser descubierta es el exceso de trabajo que los directivos de esta empresa soportan, el cual es fruto del crecimiento y desarrollo que la empresa ha experimentado en su historia, un crecimiento y desarrollo que no se ha visto acompañado por un crecimiento del número de directivos ni de equipos de apoyo, lo que ha derivado en una carga de trabajo muy elevada para Roque Bueno Ruano y Antonia Bueno Ruiz, provocando que en ocasiones estos no puedan centrar sus esfuerzos en la toma de decisiones estratégicas, ya que el elevado volumen de trabajo de la empresa en el día a día les limita de gran manera el tiempo destinado a tomar decisiones sobre el porvenir de la empresa. Esto podría solventarse con la entrada del hijo Cayetano Bueno Carmona en la empresa familiar, que a su vez solucionaría la debilidad de ausencia de ingeniero, ya que este haría posible el acceso a la contratación directa por medio de licitaciones de obras públicas y asumiría funciones directivas junto a sus padres, distribuyendo mejor la carga de trabajo directivo en la empresa.

Debe tenerse en cuenta, además, que el estudio de las direcciones de desarrollo que Excavaciones Roque Bueno S. L ha llevado a cabo a lo largo de su historia ha

permitido apreciar la buena visión de mercado que los directivos de esta empresa ostentan, así como la capacidad de asumir errores y aprender de ellos. Además el estudio de acciones pasadas junto al análisis DAFO ha permitido ofrecer una propuesta de dirección de desarrollo a esta empresa, basada en sus mejores fortalezas y, de forma especial, en sus debilidades, pues puede afirmarse que si una empresa observa sus debilidades con una mentalidad constructiva estas pueden convertirse en oportunidades para la empresa, como es en el caso de la propuesta de dirección de desarrollo para Excavaciones Roque Bueno S. L, ya que la clave del éxito de esta dirección de desarrollo es la de solucionar sus principales debilidades, extrayendo la conclusión de que se puede crear valor por medio de las debilidades de la empresa.

Por último, es muy interesante dedicar un espacio al futuro de Excavaciones Roque Bueno S. L, ya que se trata de una empresa familiar y esta situación presenta características que deben ser tenidas en cuenta. A lo largo del presente trabajo, se ha indicado que los directivos y fundadores de esta empresa soportan una carga de trabajo muy elevada, compaginando sus labores directivas con trabajo a pie de obra, en el caso de Roque Bueno Ruano, y trabajo de oficina, en el caso de Antonia Bueno Ruiz, situación que con el paso de los años se volverá más difícil de sostener y que denota la necesidad de que los directivos comiencen a pensar en un posible relevo generacional. Ante esta situación, de nuevo la empresa puede encontrar la solución en el hijo menor del matrimonio fundador, que, como se ha mencionado anteriormente, es ingeniero y su incorporación no solo podría solucionar la debilidad de ausencia de ingeniero, sino que puede ir aún más allá y enfocarse en que este asuma la dirección de la empresa en el futuro. Esta idea es algo que siempre ha estado presente tanto por el matrimonio fundador como por el hijo menor, Cayetano Bueno Carmona, pero que no ha sido profundizada por el hecho de estar este cursando sus estudios, no obstante, estos estudios están finalizando y las conversaciones entre ellos de cara al relevo generacional de la empresa ya han comenzado. Cayetano Bueno Carmona siempre ha ayudado a sus padres en tareas relacionadas con la empresa, asesorándolos tecnológicamente cuando ha sido preciso y ofreciendo su opinión en la toma de decisiones estratégicas, pero actualmente esta implicación en la empresa ha aumentado aún más, gracias a su formación como ingeniero civil especializándose en caminos, canales y puertos; implicación que llega al punto de que el matrimonio fundador y Cayetano Bueno Carmona consideren con una elevada probabilidad que este asuma la dirección de la empresa en el futuro. Para tal fin hay que

destacar que la formación del hijo menor es elevada, estando además directamente relacionada con la actividad principal que la empresa realiza, aunque, si bien no ostenta ningún título profesional relacionado con la dirección de empresas, este siempre ha estado implicado en la empresa y conoce perfectamente el volumen de trabajo que realiza y la implicación que necesita, llegando incluso a plantear sus padres la necesidad de contratar personal de administración propio para aumentar las sinergias en la empresa, y considerando dirigir la empresa en el futuro como una opción real. Así pues, que la futura jubilación del matrimonio fundador sea una limitación o una oportunidad para el desarrollo de Excavaciones Roque Bueno S. L depende del hijo menor Cayetano Bueno Carmona, pues si este opta por no dirigir la empresa, el matrimonio fundador se plantearía reducir los esfuerzos que emplean para aumentar el valor de la empresa ante la incertidumbre de cuál será el porvenir de la misma cuando ellos no ejerzan la dirección, sin embargo, si Cayetano Bueno Carmona opta finalmente por dirigir la empresa, la futura jubilación de Roque Bueno Ruano y Antonia Carmona Ruiz no sería un problema, ya que el hijo menor asumiría la con unos conocimientos y planteamientos que serían muy beneficiosos para la empresa, fruto de la implicación y apoyo que siempre ha ofrecido a sus padres y a la empresa.

Tras todo el estudio realizado se espera que la información aquí recogida sea de valor para los directivos de Excavaciones Roque Bueno S. L, de modo que les haya dotado de conocimientos propios de la dirección estratégica, y suponga para un ejemplo práctico del proceso de dirección estratégica, comprobando como su puesta en práctica otorga información de gran valor a las empresas y es vital para el buen desarrollo de estas.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. F. (1980), *Defining the business*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2003), *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*, Madrid, Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Documento número 1. Recuperado el 3 de abril de 2021 de <http://www3.uji.es/~munoz/AECA.DOC>
- Boletín Oficial del Registro Mercantil, 1 de junio de 2011, núm. 104, p. 27882. Recuperado el 15 de abril de 2021 de <https://www.boe.es/borme/dias/2011/06/01/pdfs/BORME-A-2011-104-23.pdf>
- Calavia, J. M. (2017), *Gobierno y administración en la empresa familiar*, Barcelona, Real Academia Europea de Doctores.
- Cansol Infraestructuras S. L. (2021), *Inicio*. Recuperado el 4 de mayo de 2021 de <https://cansol.es/>
- Certo, S. C. y Peter, J. P. (1997), *Dirección estratégica*, Madrid, McGraw-Hill, 3ª edición.
- Dess, G. G.; Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. (2011), *Administración estratégica. Textos y casos*, México, McGraw-Hill, 5ª edición.
- El Confidencial (26 de abril, 2021), “El Gobierno abre la puerta a que todas las autopistas y autovías nacionales sean de peaje”, *El Confidencial*. Recuperado el 27 de abril de 2021 de https://www.elconfidencial.com/motor/2021-04-26/espana-peajes-autopistas-autovias_3050824/
- Foret, P. (22 de octubre, 2020), “¿Qué es una licitación pública?”, *NoviCap*. Recuperado el 23 de mayo de 2021 de <https://novicap.com/blog/que-es-una-licitacion-publica/#>
- Friedman, M. (1970), “The social responsibility of business is to increase its profits”, *The New York Times*, 13 de septiembre de 1970, pp. 122-126. Recuperado el 20 de abril de 2021 de <https://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf>
- Gallego, M. (2020), “De la ciudad al pueblo: la pandemia destapa la crisis de la vivienda en la España rural”, *RTVE*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de <https://www.rtve.es/noticias/20201031/crisis-vivienda-pueblos/2050988.shtml>

- García, J. M. (2018), “El 30% del territorio español concentra el 90% de la población”, *El País*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de https://elpais.com/politica/2018/10/05/actualidad/1538767620_420819.html
- Grant, R. M. (2014), *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Cizur Menor, Thomson Reuters-Civitas, 8ª edición.
- Grupo Martín Casillas. (2021), *Líneas de negocio*. Recuperado el 4 de mayo de 2021 de <http://www.grupomartincasillas.com/lineas-de-negocio/>
- Guerras, L. A. & Navas, J. E. (2015), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid, Thompson-Civitas, 4ª edición.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1992), “Para revitalizar el desempeño corporativo necesitamos todo un modelo nuevo de estrategia”, *Cuadernos de administración (Vol. 13)*, 19, pp. 39-66. Recuperado el 14 de mayo de 2021 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006633.pdf>
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990), “El propósito estratégico”, *Harvard Deusto business review*, 41, pp. 75-94.
- INE (2021), *Proyección de la esperanza de vida al nacimiento por periodo y sexo*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/10/&file=d01003.px#!tabs-grafico
- INE (2021), *Tasa Bruta de Natalidad*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1381#!tabs-grafico>
- INE (2020), “Proyecciones de Población 2020-2070”, *Notas de empresa INE*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176953&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- Ingeconsa, Construcción y Agricultura S. L. (2021), *Nosotros*. Recuperado el 4 de mayo de 2021 de <https://ingeconsa.es/>
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006), *Dirección estratégica*, Madrid, Pearson Prentice Hall, 7ª edición.

López Expósito S. L. (2021), *Qué ofrecemos*. Recuperado el 5 de mayo de 2021 de <https://www.excavacionesantoniojose.com/>

Mintzberg, H. (1984), *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Pérez, D. & Pérez, I. (2006), *El Conocimiento del Mercado: análisis de Clientes, Intermediarios y Competidores*, Madrid, Máster MBA. Recuperado el 27 de abril de 2021 de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20265/el-conocimiento-del-mercado-analisis-de-clientes-intermediarios-y-competidores>

Porter, M. E. (2008), “The five competitive forces that shape strategy”, *Harvard Business Review*, 86, pp. 25-40. Recuperado el 3 de mayo de 2021. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5048756/mod_resource/content/1/Porter-HBR.pdf