



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO
2021-2022**

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS DE EMPRESA FAMILIAR
FAMILY BUSINESS ANALYSIS**

ALUMNA:

PAULA SUSTACHA NÚÑEZ

DIRECTORAS:

MARTA PÉREZ PÉREZ

ANA MARIA SERRANO BEDIA

21-06-2022

Índice de contenidos

Tabla de contenido

RESUMEN	3
1.INTRODUCCIÓN	5
2. FACTORES QUE AFECTAN A LA TENDENCIA DE LA LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL	6
Gráfico 2.1. Resumen factores de localización.	6
1. La proximidad de los clientes.	6
2. El aprovisionamiento de las materias primas.	7
3. La mano de obra.	7
4. Las comunicaciones y las infraestructuras.	8
5. El coste del local.	9
6. La legislación y las ayudas económicas.	9
7. Servicios complementarios.	9
8. Otros factores.	9
3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	10
3.1 Crecimiento interno:	10
3.2 Crecimiento externo:	10
Gráfico 3.1. Matriz de Ansoff.	12
4. METODOLOGIA	14
5. ANÁLISIS DEL CASO PRÁCTICO	15
5.1. Breve descripción de la empresa	15
Gráfico 5.1.2. Rentabilidad económica (2011-2020)	17
5.2 Análisis factores que han condicionado su localización	18
5.3 Estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa	21
5.3.1 Estrategias de crecimiento interno	22
Gráfico 5.2.2. Ingresos de explotación (2011-2020)	23
5.3.2 Estrategias de crecimiento externo	25
Gráfico 5.3.2.1. Porcentaje de ventas en Amazon	27
6. CONCLUSIONES	29
7. BIBLIOGRAFÍA	31

Índice de gráficos

<i>Gráfico 2.1. Resumen factores de localización.....</i>	<i>6</i>
<i>Gráfico 3.1. Matriz de Ansoff.....</i>	<i>12</i>
<i>Gráfico 5.1.1. Rentabilidad económica (2001-2010).....</i>	<i>16</i>
<i>Gráfico 5.1.2. Rentabilidad económica (2011-2020).....</i>	<i>17</i>
<i>Gráfico 5.2.1. Ingresos de explotación (2001-2010).....</i>	<i>22</i>
<i>Gráfico 5.2.2. Ingresos de explotación (2011-2020).....</i>	<i>23</i>
<i>Gráfico 5.3.2.1. Porcentaje de ventas en Amazon.....</i>	<i>27</i>

Índice de figuras

<i>Figura 5.1.1. Organigrama de Talleres Electromecánicos ELCAN SL.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 5.2.1. Talleres Electromecánicos ELCAN SL – Polígono de Cross.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 5.2.2. Talleres Electromecánicos ELCAN SL – Polígono de la Cerrada.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 5.3.1. Cronología de la empresa.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 5.3.2.1 Tungstenos ELCAN en Amazon.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 5.3.2.2 Sirgas ELCAN en Amazon.....</i>	<i>24</i>

RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado consiste en un estudio sobre el análisis de la empresa familiar Talleres Electromecánicos ELCAN SL situada en Santander, Cantabria.

Este estudio se ha llevado a cabo a través del análisis de dos variables: las estrategias de crecimiento y desarrollo y los factores que afectan a la tendencia de localización de la actividad empresarial.

En primer lugar, con respecto a las estrategias de desarrollo y crecimiento se realiza un análisis del crecimiento interno y externo y posteriormente un análisis por medio de la matriz de Ansoff la cual permite servir de guía a aquellas empresas que quieren crecer.

Por otro lado, hemos analizado los factores que afectan a la tendencia de localización. Estos nos han permitido comprender el por qué la empresa está situada donde está, y que beneficios aporta dicha localización y no otra.

A continuación, se estudian dichas variables las cuáles van a determinar las razones por las que la empresa está situada donde está y aquellos procesos que se han llevado a cabo para que la empresa crezca de manera positiva y por último, se hacen recomendaciones sobre cómo mejorar la situación.

Los principales resultados después de este estudio son que Talleres Electromecánicos ELCAN SL tienen sus instalaciones en Maliaño, ya que la principal virtud que tienen al situarse allí es la cercanía con sus principales clientes. Y, por otro lado, están en fase de crecimiento, ya que han ampliado sus instalaciones y actualmente han comenzado de manera novedosa a vender materiales de soldadura en la plataforma de Amazon.

ABSTRACT

This Final Degree Project consists of a study on the analysis of the family business Talleres Electromecánicos ELCAN SL located in Santander, Cantabria.

This study has been carried out through the analysis of two variables: the growth and development strategies and the factors that affect the localization trend of the business activity.

Firstly, with respect to development and growth strategies, an analysis of internal and external growth is carried out and then an analysis by means of the Ansoff matrix, which serves as a guide for those companies that want to grow.

On the other hand, we have analyzed the factors that affect the localization trend. These have allowed us to understand why the company is located where it is, and what benefits this location brings and not another.

Then we study these variables which will determine the reasons why the company is located where it is and those processes that have been carried out for the company to grow positively and finally, recommendations are made on how to improve the situation.

The main results after this study are that Talleres Electromecánicos ELCAN SL have their facilities in Maliaño, since the main virtue they have by locating there is the proximity to their main customers. And on the other hand, they are in a growth phase, as they have expanded their facilities and currently have started selling welding materials on the Amazon platform in a new way.

1.INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial es como su propio nombre indica una actividad de organización de factores productivos planificada de cara a un mercado y con el objetivo de obtener recursos. El resultado de dicha actividad es la creación de empresas, de las cuales hoy en día se deben destacar las Empresas Familiares (EF) debido a su enorme peso específico en el PIB y en el empleo de cualquier economía. (Serrano, 2021)

En efecto podemos decir que las empresas familiares representan el 90% de las sociedades anónimas y limitadas, aportan el 60% del valor añadido bruto de manera directa a la economía y representan el 70% de los empleos del conjunto del sector privado, generando aproximadamente siete millones de puestos de trabajo (Instituto de Empresa Familiar, 2021). Del mismo modo ocurre a nivel europeo, ya que pese a los cambios que ha impuesto la globalización económica, siguen formando un pilar muy importante en la economía. De una forma más específica a nivel europeo se estima que existen 14 millones de EF, que a su vez generan más de 60 millones de empleos en el sector privado. (Instituto de la Empresa Familiar, 2021)

En este contexto de relevancia económica de las EF, el presente Trabajo Fin de Grado se plantea como objetivo principal identificar las estrategias de crecimiento y desarrollo de una empresa familiar cántabra, Talleres Electromecánicos ELCAN además de conocer las políticas o criterios que dicha empresa utiliza para poder determinar las localizaciones de sus instalaciones.

El cumplimiento y análisis crítico de los objetivos planteados anteriormente permitirá estudiar el funcionamiento de dicha empresa en profundidad, así como identificar prácticas positivas y negativas empleadas en su desarrollo las cuales puedan ser replicadas por otras empresas.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, la estructura de este trabajo es la siguiente: la primera sección describirá los factores que afectan a las tendencias de localización de las instalaciones y las estrategias de crecimiento y desarrollo que emplean dichas empresas a través de la matriz de Ansoff. Posteriormente, se describirá la metodología que aplicaremos para el estudio de dichas variables. La sección tres presentará el análisis del caso de estudio para finalmente presentar las principales conclusiones derivadas del análisis crítico de los resultados en la sección de conclusiones.

2. FACTORES QUE AFECTAN A LA TENDENCIA DE LA LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL

La localización es una decisión que suele tomarse en el momento del nacimiento de la empresa, dado que es una decisión de tremenda importancia porque determina los clientes a los que podemos llegar y los costes que vamos a tener, por lo que hay que tener en cuenta una serie de factores que influyen en la localización (ver gráfico 2.1.) (Martínez, 2020).

La localización de una empresa puede determinar el éxito o el fracaso de esta, además de tener un gran impacto en la rentabilidad y economía de la actividad empresarial. (Euroinnova, 2022)

Gráfico 2.1. Resumen factores de localización.



Fuente: Econosublime

1. La proximidad de los clientes.

Si nuestro negocio es un comercio u ofrecemos un servicio, estar cerca de nuestros clientes es importante, de ahí que aquellos negocios que se sitúan en los centros de las ciudades suelen estar más demandados porque muchos clientes pasan diariamente por su puerta.

Además, nos permite poder suministrar al cliente la información en el lugar y en el momento perfecto, pudiendo así darle un trato personalizado. Otra de las ventajas que nos proporciona la proximidad con los clientes, es que dependiendo del perfil de cada persona se le pueden dar una serie de

ANÁLISIS DE EMPRESA FAMILIAR

promociones ajustadas a sus necesidades, de las cuales poder disfrutar en ese justo momento. Del mismo modo, estar situados cerca de nuestros clientes proporciona un contacto directo con ellos, el cual genera un impacto mayor y por ende, unos mejores resultados. A su vez, es posible la venta inmediata ya que al lanzar un mensaje que cobra sentido según el ambiente físico donde el usuario se halla, aumenta potencialmente las posibilidades de dirigirlo a tomar la decisión de compra. (Campuzano, 2021)

2. El aprovisionamiento de las materias primas.

Es importante que las empresas estén situadas en un punto de fácil acceso a aquellas materias primas que necesiten para poder reducir costes y tiempo de entrega. La importancia del aprovisionamiento va de la mano de múltiples funciones que realiza, entre ellas: proporcionar un flujo continuo de materiales, suministros y servicios, mantener las inversiones en existencias y reducir pérdidas, elaborar productos de gran calidad, realizar una buena selección de proveedores, etc. (López, 2021)

El aprovisionamiento es el inicio de este tipo de operación en una empresa, y por ende el primer punto a considerar en el proceso de planificación de la demanda. Su óptima ejecución asegura la continuidad y finalización exitosa de la cadena de suministro de la empresa.

Es una actividad crucial como medio para mejorar la calidad de los productos y servicios de entrega. Las características del aprovisionamiento en logística están asociadas con su finalidad principal: el control de los suministros que deben satisfacer las necesidades de los procesos en los que participan. (Beetrack, 2021) Serán, por lo tanto, los requisitos para el cumplimiento de estos propósitos:

- Planificación de las acciones.
- Disposición de las herramientas de software adecuadas.
- Articulación con todas las áreas de la empresa para gestionar adecuadamente las necesidades del aprovisionamiento en logística.

3. La mano de obra.

La mano de obra es un componente importante del mercado laboral, representa un costo en el proceso de producción, porque si queremos incorporar trabajadores al proceso de producción se le debe pagar, por lo que muchas empresas que no necesitan mano de obra cualificada prefieren

irse a zonas donde los costes laborales son mucho más baratos. El mercado laboral es donde se compra y vende el factor de producción del trabajo, por lo tanto, en el mercado laboral se establece el precio del trabajo. En el mercado laboral debe haber una oferta y una demanda de trabajo.

La demanda de trabajo la constituyen las empresas, que son las que necesitan incorporar trabajadores o mano de obra a la empresa, para que realicen las tareas de producción.

Por otro lado, la oferta está conformada por la mano de obra o los trabajadores que ofrecen sus servicios laborales al mercado.

En términos generales se conoce como mano de obra al individuo o individuos que intercambian sus cualidades o condiciones físicas por un salario o sueldo. Podemos decir que la mano de obra engloba, por tanto, al colectivo de personas que son capaces de poner sus conocimientos al servicio de la producción de un bien o servicio.

El concepto de “mano de obra” puede clasificarse, pudiendo diferenciar así entre mano de obra directa o indirecta. La mano de obra directa es aquella que está involucrada en áreas como la producción de un bien o la prestación de algún servicio, pudiendo incluir en esta clasificación a los operarios que hacen posible la creación de dichos bienes o servicios. Asimismo, la mano de obra indirecta es aquella que se encarga de la administración de las empresas que fabrican estos bienes o servicios. (Importancia, 2014)

4. Las comunicaciones y las infraestructuras.

El flujo de comunicación entre los clientes, sus proveedores de servicios y productos, es vital y depende significativamente de la red e infraestructura de comunicaciones que se tenga, es la columna vertebral del trabajo diario y de ello depende el funcionamiento sólido y confiable de cada negocio. Voz, audio, datos y vídeo; estos medios de comunicación, antes completamente independientes, se despliegan ahora habitualmente en una red convergente. Esta integración de múltiples medios es cada vez más importante para las empresas que buscan optimizar el gasto, minimizar el coste operativo y maximizar el alcance de su proyecto.

Una buena infraestructura de comunicaciones respalda el desarrollo de soluciones eficaces a problemas y garantiza que la investigación y el desarrollo sólo estén limitados por las ideas que se exploran, no por los recursos disponibles para llevarlas a cabo.

Es importante además que la empresa valore la cercanía a redes de comunicaciones con el resto del territorio como pueden ser carreteras, puertos, ferrocarril, etc. Si existen redes de transporte bien estructuradas y

ANÁLISIS DE EMPRESA FAMILIAR

rápidas aumentara la facilidad de acceso de las materias primar y de evacuación de las mercancías.

5. El coste del local.

Alquilar el local siempre será más sencillo y económico que comprar, y permite reducir la inversión y los riesgos al comienzo de la actividad. Sin embargo, la renta supondrá unos costes fijos que tener en cuenta. La compra por el contrario convierte el local en un activo de la empresa, y nos permitirá obtener más fácilmente financiación bancaria, pero sin ninguna duda, el volumen de una inversión de este tipo supondrá un mayor riesgo en nuestra actividad.

Por lo que hay que tener en cuenta que los locales que están mejor situados suelen ser más caros.

6. La legislación y las ayudas económicas.

La empresa debe investigar si la Administración de la zona concede determinadas ventajas económicas o fiscales en el caso de que se instale en su zona. Este factor es importante ya que puede permitir ahorrar grandes costes.

Dependiendo de la zona, nos regiremos por una legislación u otra, y de este modo podremos disponer de unas determinadas ayudas económicas las cuales suponen un apoyo a la hora de crear la nueva empresa.

7. Servicios complementarios.

En ocasiones puede ser muy importante situarse cerca de empresas que nos ofrezcan servicios complementarios, como banca, gestorías y asesorías, abogados, etc.

8. Otros factores.

Por último, este engloba a otros de menos importancia como podrían ser el desarrollo económico y social de la zona, el nivel de desarrollo de la zona, la situación política, el clima laboral y social existente, que no es otra cosa que la actitud de los trabajadores y de los sindicatos de esa zona y por último el ambiente de negocios que impere en esa región.

3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Las estrategias de crecimiento son aquellas modificaciones estructurales y de tamaño que hacen que la empresa sea diferente a su estado anterior. De una manera más concreta, puede decirse que es el progreso que una empresa experimenta en su número de clientes, rentabilidad, desarrollo de productos y posicionamiento de marca. (Sánchez, 2020) Desde el punto de vista estructural podemos decir que hay dos tipos de crecimiento: interno y externo, los cuales se explican a continuación.

3.1 Crecimiento interno:

Forma de crecimiento que se logra aplicando desde el interior de la empresa estrategias de crecimiento. Manteniendo siempre el control de su expansión, una empresa puede crecer aumentando y ampliando sus plantas de producción o sus sucursales de producción. (Carvajal, 2020). Las características principales de este tipo de crecimiento son:

- Se logra la adquisición e implantación de moderna tecnología.
- El crecimiento se produce de forma paulatina, y esto favorece el financiamiento y la implementación adecuada de los procesos.
- Maximiza el proceso de comercialización y de localización de la empresa.

Las ventajas de este método son la adquisición de tecnología más reciente (bienes de equipo), la optimización de la localización industrial y distribución comercial, y optimización de la gestión del proceso de crecimiento.

Por el contrario, hay dos inconvenientes que destacan y son que el periodo de recuperación de la inversión inicial es más largo y costoso y que la empresa puede encontrar dificultades para financiar este tipo de crecimiento, teniendo que recurrir en muchas ocasiones a la autofinanciación. (Deusto, 2014)

3.2 Crecimiento externo:

Forma de crecimiento que recurre a procesos de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas aprovechando las ventajas que sus competencias distintivas ofrecen. Al aprovechar dichas ventajas, las empresas pueden reducir sus costes y esto favorece al desempeño de la empresa. Dado que el mercado cada vez se vuelve más competitivo y la competencia se vuelve

ANÁLISIS DE EMPRESA FAMILIAR

un proceso global, se ha convertido en una estrategia muy común. Las principales características de dicho crecimiento son:

- Podría ser la única manera de poder competir contra empresas que son muy grandes y fuertes en el mercado.
- El crecimiento externo se produce de forma más rápida que el interno, porque las ventajas ya se encuentran desarrolladas por las otras empresas con las que se asocia.
- La inversión es menos arriesgada porque por lo general se obtienen los resultados estimados.

Como ventajas del crecimiento externo encontramos que es una forma rápida de crecimiento, dado que permite disponer de forma inmediata de las nuevas inversiones y reduce los riesgos del crecimiento, el aumento del poder de mercado cuando las fusiones o adquisiciones tienen lugar entre rivales directos, las mayores posibilidades para financiar el crecimiento y los beneficios fiscales.

Por el contrario, como inconvenientes caben destacar que este tipo de crecimiento supone un coste de adquisición muy elevado, que se compran activos innecesarios, el coste de reestructuración de la empresa resultante y los posibles problemas de integración de entre organizaciones diferentes. (Ceupe, 2020)

Entre los modelos de estrategias de crecimiento he de destacar la matriz de Ansoff. Esta matriz es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. También es conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que quieren crecer, ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros nuevos (Quiroa, 2020).

Gráfico 3.1. Matriz de Ansoff.



Fuente: Economipedia.

Para ello el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo con si estos son actuales o nuevos y con dicha información se procede a crear la matriz. Se van a ubicar en el eje horizontal los productos, mientras que en el eje vertical se van a encontrar los mercados. A su vez se subdividen ambas variables en dos categorías: nuevos o actuales.

Se van a obtener cuatro cuadrantes como resultado, cada uno de ellos se va a identificar con un tipo de estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. (ver gráfico 3.1)

- **Penetración de mercado:** es la combinación de mercados y productos actuales y se corresponde con el primer cuadrante. En este caso la estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota de mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos y para lograrlo se realizan una serie de actividades entre las que se encuentran:
 - Aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer a más clientes.
 - Captar las preferencias de clientes de nuestros competidores.
 - Aumentar el consumo de los clientes actuales a través de promociones especiales para ellos, descuentos, etc.

Esta estrategia es una de las que entrega mayor seguridad a la empresa ya que conoce muy bien sus productos y el mercado, teniendo en cuenta que

ANÁLISIS DE EMPRESA FAMILIAR

puede requerir un esfuerzo importante lograr crecer si el mercado está cerca de su punto de saturación.

- Desarrollo de nuevos mercados: es la combinación de productos actuales con nuevos mercados y en este caso el objetivo principal es identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Los nuevos mercados pueden incluir nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o incluso mercados internacionales. Las principales actividades que se aplican en esta estrategia son:
 - Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución.
 - Atraer clientes de otros segmentos del mercado.
 - Participar en ferias internaciones, presentar productos y conseguir clientes en el extranjero.
 - Publicidad a nivel internacional.

- Desarrollo de productos: es la combinación de nuevos productos en mercados actuales y su objetivo consiste en crear y desarrollar productos novedosos (mayor calidad, mejor diseño, nuevas funciones) que puedan ser vendidos en el mercado actual. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia se encuentran:
 - Lanzamiento de nuevos productos.
 - Crear nuevas gamas de producto, diferenciándose entre ellas por la calidad.
 - Crear productos con nuevos modelos o tamaños.
 - Introducir mejoras técnicas o de diseño relevantes.
 - Crear más variedades del producto.

- Diversificación: es la combinación de nuevos productos en nuevos mercados y su objetivo principal consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de nuevos productos. Es una estrategia más de riesgo que las anteriores pero que puede ser rentable si es llevada a cabo con éxito. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo esta estrategia se encuentra una combinación de las actividades de desarrollo de productos y desarrollo de mercado. (Martín, 2017)

4. METODOLOGIA

Este trabajo se centra en analizar las estrategias de crecimiento y desarrollo, así como los factores de tendencia de la localización de Talleres Electromecánicos ELCAN SL, una empresa familiar de la región de Cantabria. Para la elaboración y análisis de este caso de estudio se han utilizado fuentes de información primarias y secundarias.

Con respecto a las primeras, al encontrarme trabajando en esta empresa he tenido la posibilidad de preguntarles de manera directa una serie de cuestiones necesarias para conocer la empresa en su totalidad, como por ejemplo el origen de Talleres Electromecánicos ELCAN SL, ya que al principio el actual propietario era socio junto con otra persona de otra empresa, hasta que decidió convertirse en autónomo. También he tenido la oportunidad de conocer en primera mano su funcionamiento como empresa y así poder saber que estrategias son las que emplean para poder crecer, así como los factores que los han llevado a saber que donde se encuentran son la mejor opción para una empresa como ellos, ya que disponen de determinadas ventajas que al tratarse de una empresa electromecánica les otorgan beneficios.

Con respecto a las segundas, las fuentes de información secundarias utilizadas se han tomado de fuentes oficiales, como es el Instituto de la Empresa Familiar, donde se han obtenido datos acerca de la importancia económica de las empresas familiares tanto en España como en el resto del mundo. Por otra parte, para la búsqueda de datos financieros, así como ingresos de explotación y rentabilidades se ha utilizado la base de datos de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) desde el 2001 hasta el 2020 y dentro de ésta, se buscarán aquellos datos de constitución de la empresa, como el tamaño de su plantilla o su localización.

Finalmente, el análisis del caso de estudio se ha llevado a cabo sobre la base del análisis individual y en profundidad de literatura especializada proveniente tanto de la propia empresa, como de la consulta de determinadas bases de datos de artículos, así como de páginas web relacionadas con las empresas familiares.

5. ANÁLISIS DEL CASO PRÁCTICO

5.1. Breve descripción de la empresa

La empresa sobre la cual vamos a realizar el análisis práctico es: Talleres Electromecánicos ELCAN, S.L. Es una empresa familiar ubicada en Maliaño, fundada en el año 1985 con el nombre comercial de “ELCAN” con la intención de dar el mejor servicio eléctrico posible a la industria de la zona, y más adelante renombrada a “Talleres Electromecánicos ELCAN, S.L.” en el año 2000.

Esta empresa cuenta con un capital social de 29.282 euros (SABI, 2022). Está formada por 14 empleados, su fecha de constitución fue el 24 de enero del 2000. Su director ejecutivo es Alejandro Ruiz Gutiérrez quien es el actual administrador, hijo de Alejandro Ruiz Toca, propietario y anterior gerente, por lo que actualmente la empresa va por su segunda generación. En dicha empresa también trabaja Pilar Gutiérrez (madre de Alejandro Ruiz Gutiérrez) la cual se encarga principalmente de la facturación y Lara Caiña (mujer de Alejandro Ruiz Gutiérrez) que es administrativa-contable.

Figura 5.1.1. Organigrama de Talleres Electromecánicos ELCAN SL



Fuente: Talleres Electromecánicos ELCAN SL (2022)

Con respecto a su misión y visión empresarial cabe destacar que la empresa continua actualmente fiel a sus orígenes ofreciendo a sus clientes un amplio catálogo de servicios de calidad y soluciones personalizadas. La actividad industrial de la empresa se desarrolla principalmente en el campo eléctrico, siendo estas sus principales áreas:

- Bobinados
- Automatismos
- Equilibrados
- Reparación de bombas
- Generadores de pequeña y gran potencia
- Transformadores de baja y media tensión
- Mantenimientos industriales
- Instalaciones eléctricas navales e industriales
- Reparación, alquiler y venta de equipos de soldadura
- Distribuidor oficial y servicio técnico de ESAB
- Distribución de gases industriales LINDE

Esta empresa ha colaborado con algunas de las mayores empresas de la zona, operando también en todo el norte de España. A su vez, pueden destacar sus trabajos de mantenimiento y reparación en buques, tanto nacionales como de carácter internacional, llevados a cabo por los mejores profesionales.

Con el objetivo de satisfacer mejor a sus clientes, han implantado un sistema integrado de gestión (SIG) de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Además de contar con medios (tanto en infraestructura como en vehículos industriales) y personal altamente cualificado dentro de sus sectores (oficiales, maestros industriales, ingenieros, etc.) para la realización de los más diversos trabajos.

Con respecto a la rentabilidad económica, la cual indica la capacidad que poseen los activos de la empresa para generar valor, podemos observar cómo Talleres Electromecánicos ELCAN SL desde su constitución ha sufrido varios altibajos, uno en 2003 y otro en el 2011. También podemos ver como después de ambas situaciones con rentabilidades negativos, han vuelto a recuperarse hasta actualmente. Los gráficos 5.1.1 y 5.1.2 muestran la evolución de esta variable en los periodos 2001 al 2010 y 2011 al 2020 respectivamente.

Gráfico 5.1.1. Rentabilidad económica (2001-2010)

ANÁLISIS DE EMPRESA FAMILIAR

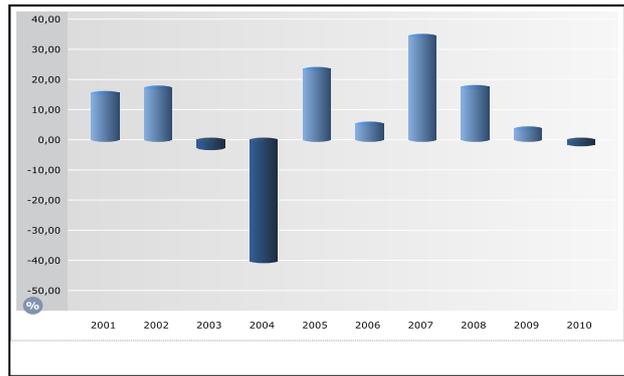
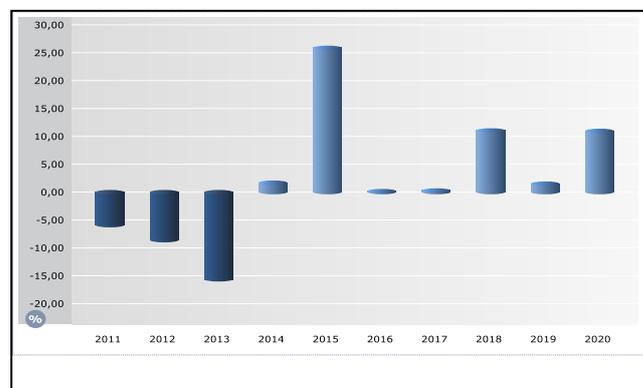


Gráfico 5.1.2. Rentabilidad económica (2011-2020)



Fuente: Plataforma de Base de Datos SABI (2022)

Talleres Electromecánicos ELCAN también dispone de una serie de certificaciones. Estos han implantado un Sistema Integrado de Gestión que integra las normas ISO 9001 de Calidad, la ISO 14001 de Gestión Medioambiental y la norma ISO 45001 de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Este sistema integrado aporta una serie de ventajas como:

- Simplificación de los requerimientos de la empresa.
- Optimización de los recursos.
- Reducción de costos.
- Realización de auditorías integradas.
- Reducción de la documentación.
- Alineación de los objetivos de los distintos estándares y sistemas.
- Creación de sinergias.

- Reducción de duplicaciones de políticas y procedimientos.
- Incremento de la motivación de los trabajadores.
- Mejora la efectividad y eficiencia de la organización.
- Mejora de la satisfacción de las partes interesadas.

5.2 Análisis factores que han condicionado su localización

Talleres Electromecánicos ELCAN SL, dispone de dos naves. La principal y la primera es la que está situada en el Polígono de Cross (Camargo), encargada de todos los trabajos relacionados con motores y trabajos eléctricos, así como reparaciones tanto eléctricas como electromecánicas. La otra instalación, en cambio, se encuentra en el Polígono de la Cerrada (Camargo) y realiza las obras relacionadas con la soldadura. Esta segunda instalación se abrió posteriormente ya que no era posible organizarlo todo ni tener todos los materiales y las reparaciones en una sola nave. La razón por la que esta nave está en otro polígono es porque no había otra instalación disponible más cerca a la situada en el polígono de Cross, y se encontró esta otra en el otro polígono, el cual no está al lado, pero está cerca y con nuestras furgonetas resulta muy fácil llegar allí.

Figura 5.2.1. Talleres Electromecánicos ELCAN SL – Polígono de Cross

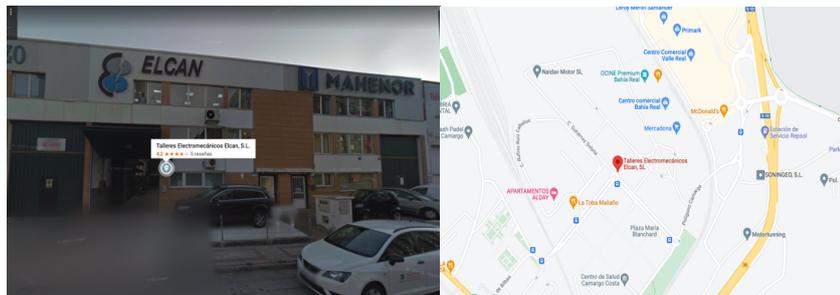
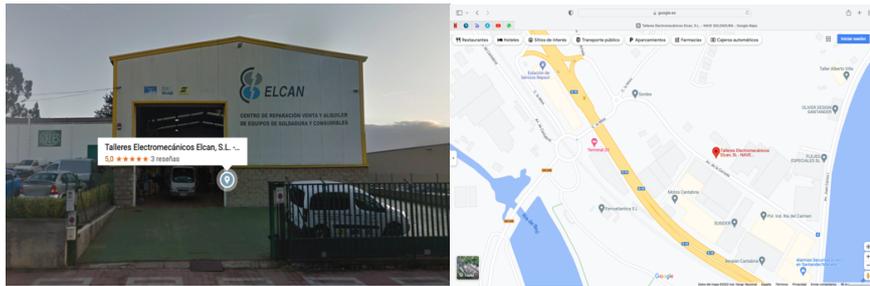


Figura 5.2.2. Talleres Electromecánicos ELCAN SL – Polígono de la Cerrada

ANÁLISIS DE EMPRESA FAMILIAR



Fuente: Google Maps

La localización de ambas instalaciones no fue al azar, sino que estuvo fundamentada en una serie de criterios empresariales que le han permitido obtener una ventaja diferencial frente a la competencia. A continuación, se exponen alguno de los criterios de localización que han afectado a que **Talleres Electromecánicos ELCAN seleccionase estos emplazamientos:**

- **Proximidad a clientes:** Uno de los principales factores que cabe destacar es la proximidad que Talleres Electromecánicos tiene con sus respectivos clientes. En este caso, en su mayoría, son empresas más que personas físicas, puesto que su principal trabajo se desarrolla en los nuevos buques que llegan a los puertos. Concretamente la mayoría de ellos llegan a ASTANDER (Astillero de Santander) a 6,5 km de TALLERES ELECTROMECAÑICOS ELCAN SL, situado en el municipio de Astillero, encargándose estos en todo lo respectivo al aspecto eléctrico-electromecánico. Semanalmente llegan nuevos buques a ambos puertos pidiendo que se les hagan reparaciones en sus instalaciones. Este factor de proximidad se ve reflejado en la facilidad que la empresa tiene para poder llegar a ellos en sus propios vehículos y así poder realizar las obras con la mayor brevedad posible. Pese a no situarse en el centro de la capital, estos ofrecen a sus clientes un trato muy acorde a sus necesidades y cercano, ya que se puede contactar con ellos acudiendo en persona a sus respectivas oficinas situadas en Maliaño, como a través de otros medios como sus teléfonos de contacto u otras vías (correo electrónico). Además, cabe destacar que la nave situada en “LA CERRADA” está capacitada para la venta directa de diferentes materiales y utensilios de soldadura.
- **Mano de obra:** esta empresa además cuenta con unos trabajadores altamente cualificados y especializados en electricidad, así como ingenieros y personal de administración, contabilidad y gestión, los cuales permiten el correcto funcionamiento de la empresa en todo momento. Cabe destacar como anteriormente he mencionado que

además se trata de una empresa familiar, en la cual, el administrador-gerente de la empresa es el hijo de los propietarios. En muchas ocasiones, al ser una plantilla pequeña de 14 operarios, resulta necesario el contratar de manera temporal a más trabajadores para llevar a cabo determinadas obras, las cuales requieren de más personal ya que son trabajos mayores.

- **Comunicaciones e infraestructuras:** Talleres Electromecánicos ELCAN pese a no encontrarse en el centro de la ciudad, se encuentra perfectamente comunicado ya que se puede llegar a través del transporte público municipal como lo son el autobús o el tren, y también por supuesto se puede acceder en coche. Es muy importante tener en cuenta la buena comunicación que la empresa tiene con sus respetivos clientes como sus infraestructuras. Dicha empresa cuenta con dos naves, una de ellas situada en Maliaño, la encargada del sector motores y de las consiguientes reparaciones tanto eléctricas como electromecánicas y donde también se encuentran las oficinas, y la otra situada en el Polígono de la Cerrada la cual se encarga del sector de soldadura. Esta empresa dispone de furgonetas propias con las cuales los trabajadores se trasladan de manera rápida ya que son distancias cortas. Que Talleres Electromecánicos ELCAN SL, se encuentre en dicha ubicación es un factor positivo, ya que como anteriormente he mencionado se encuentran a poca distancia tanto del astillero como del Puerto de Santander que es en donde ellos trabajan principalmente.
- **Coste de instalaciones:** Al encontrarse en Maliaño su coste se ve reducido en comparación con otras situadas más en el centro de Santander, lo cual a ellos les supone una ventaja, ya que no necesitan situarse tan céntricos como otras porque su actividad principal está ubicada en los puertos de la comunidad. Dicha empresa ofreciendo los servicios que ofrece, no le merece la pena disponer de instalaciones en el centro de la ciudad los cuales son más caros y pequeños. Ellos necesitan instalaciones grandes y amplias dónde suponen un peligro menor a su alrededor ya que si sucede algo en nuestra empresa, se verían afectadas otras empresas las cuales se encuentran más preparadas debido al sector en el que trabajan que otras situadas en el centro, donde la mayoría son pequeños y medianos comercios.
- **Legislación y ayudas económicas:** este taller al situarse en Maliaño tiene a su disposición una serie de ayudas económicas entre las cuales caben destacar las que se otorgan a autónomos, ya que el propietario es a su vez autónomo. Algunas de ellas son:

- Programa Empresa Plus (Sodercan)
- Empleo Autónomo
- Concesión directa de subvenciones para la sustitución de personas trabajadoras afectadas por el COVID.
- Subvenciones destinadas a promover la Conciliación de la vida laboral, familiar y personal de personas trabajadoras tanto por cuenta propia como por cuenta ajena.
- Subvenciones para el apoyo a la solvencia y reducción del endeudamiento de empresas y autónomos de Cantabria.
- Ayudas a la reducción de la siniestralidad laboral.

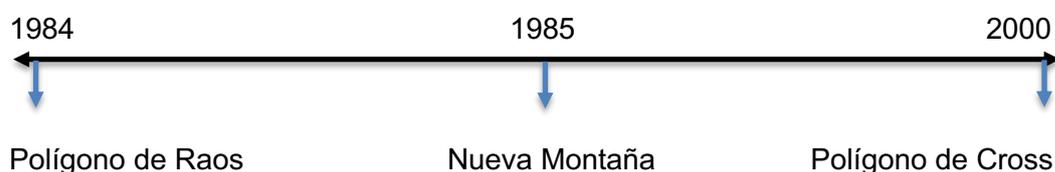
5.3 Estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa

Alejandro Ruiz Toca, propietario de Talleres Electromecánicos ELCAN SL, inició su trayectoria laboral en AMPERSAN que estaba situada en el Polígono de Raos. Dicha empresa era de él y otro socio hasta que, en 1984 Alejandro decidió separarse y empezar otro negocio a parte.

Aunque a Alejandro le correspondía la mitad del terreno del polígono de Raos en el que estaba situado la empresa AMPERSAM decidió en 1985 alquilar una nave en Nueva Montaña, Santander. Sin embargo, esta nueva nave con el paso del tiempo se quedó pequeña. Como Alejandro era copropietario del terreno situado en el polígono de Raos, un terreno que era más grande que el de Nueva Montaña, decidió traspasarse allí y, a su vez, ampliar el tamaño de la instalación, para finalmente poner a la venta la mitad de la nave.

En el año 2000, Alejandro después de ver como su negocio estaba creciendo, decidió trasladarse finalmente a la ubicación actual que es el Polígono de Cross, y finalmente construyó la nave de 1000m².

Figura 5.3.1. Cronología de la empresa



Fuente: Talleres Electromecánicos ELCAN SL

Una vez descritos los orígenes de Talleres Electromecánicos ELCAN SL, vamos a proceder al análisis práctico, pero con respecto a las estrategias de crecimiento y desarrollo que ha llevado la compañía lo largo de su historia.

5.3.1 Estrategias de crecimiento interno

En primer lugar, empezaremos con el crecimiento interno. Como ya he explicado anteriormente, este tipo de crecimiento hace referencia en nuestro caso a la nave del polígono de La Cerrada. Anteriormente, Talleres Electromecánicos ELCAN contaba sólo con la nave situada en el polígono de La Cross, pero como acción de crecimiento interno, estos ampliaron sus instalaciones con la nave del polígono de La Cerrada en el año 2007. En dicha nave se centralizan todos los trabajos de soldadura y la venta de materiales para dichas obras.

Debido al crecimiento de las instalaciones de esta empresa, podemos ver como existen una serie de características principales entre las cuales caben destacar:

1. Aumento de la comercialización:

Una vez ampliadas las instalaciones, la empresa ha tenido la posibilidad de ampliar sus ofertas de trabajo, por lo que al incrementarse la variedad de trabajos que pueden desarrollar, han tenido la oportunidad de que un mayor número de empresas contacten con ellos para la realización de obras.

Esto ha provocado que la empresa haya incrementado sus ingresos de explotación, los cuales son los que se obtienen y están relacionados con su actividad económica habitual.

A continuación, los gráficos 5.2.1 y 5.2.2 resumen la evolución de los ingresos de explotación de Talleres Electromecánicos ELCAN en los periodos 2001-2010 y 2011-2020 respectivamente. Tal y como puede observarse los ingresos han mantenido una trayectoria ascendente con máximas en 2008 y 2015.

Gráfico 5.3.1.1 Ingresos de explotación (2001-2010)

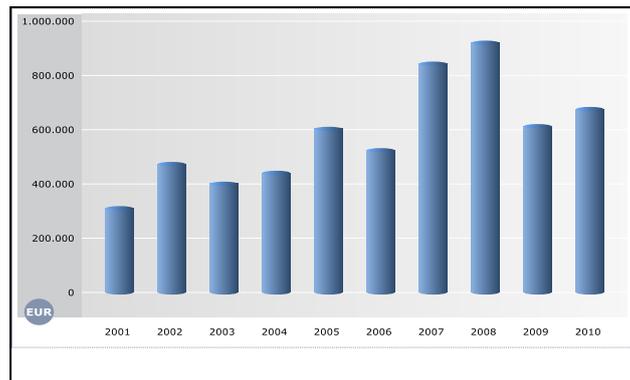
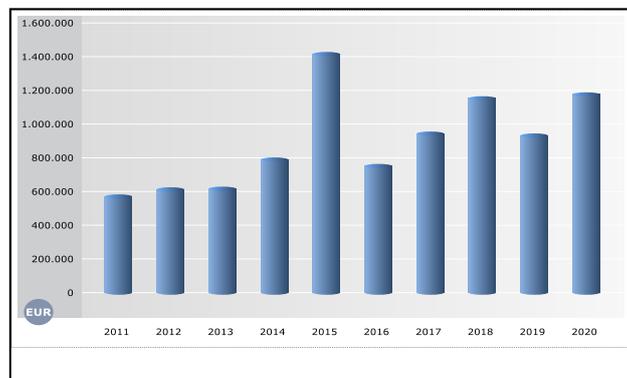


Gráfico 5.3.1.2 Ingresos de explotación (2011-2020)



Fuente: Plataforma de base de datos SABI (2022)

2. Crecimiento paulatino:

A pesar de ser un proceso muy lento el del crecimiento también es continuo, por lo que posiblemente en unos años, dicho taller se vea mucho más grande, con más número de naves y quizás ofreciendo mayor variedad de servicios, entre los cuales cabe destacar su nueva incorporación en las ventas a través de la plataforma de Amazon. Talleres Electromecánicos ELCAN SL ha comenzado en el 2021 con esta nueva forma de venta ya que fue una idea pensada durante la pandemia, la cual está resultando ser muy positiva y novedosa.

Una vez se pudo volver al trabajo pensaron que se podía empezar a vender una serie de conectores que tenían en stock de proveedores locales. La experiencia inicial fue muy satisfactoria pues estos conectores se vendieron muy rápidamente y dichas ventas les hizo darse cuenta de que no eran rentables (ya que suponían un coste muy bajo) pero que se vendían, lo cual

les impulsó a comenzar a vender más variedad. Lo primero que tuvieron que hacer fue ponerse en contacto con un proveedor chino ya que querían saber cómo era el funcionamiento de una compra allí. Lo primero que se compró a China fueron tungstenos (metal conocido como Wolframio que es utilizado en soldadura ya que presenta el punto de fusión más alto de la tabla periódica de elementos), los cuales tardaron en llegar 6 meses. Se vendieron muy rápido y decidieron finalmente realizar un pedido más grande y variado en febrero de 2021. Desde ese momento, se dieron cuenta de que empezaba a ser un negocio rentable, y que en el largo plazo funcionaría aún mejor, por lo que decidieron continuar. En un principio había un único almacén situado en España y de ahí se distribuía al resto de los países, pero una vez se excedió en 10.000 euros el volumen de ventas tuvieron que darse de alta en otros países para tener más almacenes.

Es un proceso costoso a la hora de ponerlo en marcha, pero una vez en orden, es una forma buena, eficaz y rápida de dar a conocer los productos ya no sólo en España sino también en otros países como: Italia, Francia y Alemania, a los cuales también venden.

Ellos son los encargados de preparar los pedidos, posteriormente un distribuidor los recoge y los entrega a Amazon y finalmente Amazon es quién se encarga del reparto al cliente final.

Actualmente el porcentaje de ventas en España se corresponde con un 44,23%, en Italia con un 38,02%, en Francia con un 12,45% y en Alemania con un 5,29%. (Talleres electromecánicos ELCAN SL, 2022)

Figura 5.3.2.1 Tungstenos ELCAN en Amazon

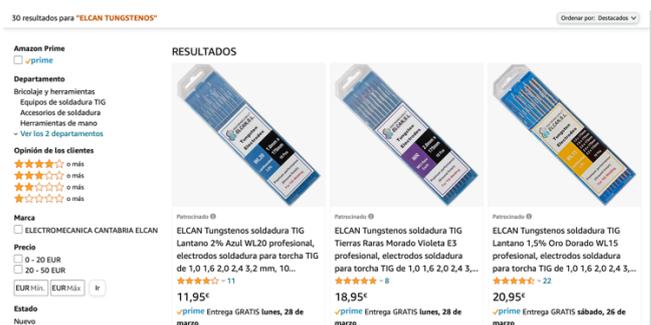
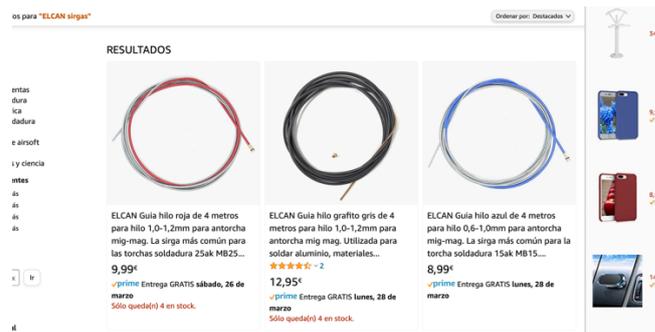


Figura 5.3.2.2 Sirgas ELCAN en Amazon



Fuente: Amazon

5.3.2 Estrategias de crecimiento externo

En cuanto al crecimiento externo de esta empresa, podemos decir que Talleres Electromecánicos trabaja para ASTANDER (empresa mayor) aportándoles a ellos la capacidad de realizar obras en los determinados buques que ASTANDER tiene en sus astilleros.

Dicha participación con Astander supone un factor tremendamente positivo para ELCAN ya que provoca un crecimiento mucho más rápido, debido a que es una forma inmediata de incorporar capacidad productiva. Así como del mismo modo, trabajar para ellos favorece a la empresa en el aspecto de que gracias al trabajo que ellos realizan en los buques que llegan a ASTANDER, se hacen conocer por un mayor número de empresas.

A continuación, vamos a analizar el taller por medio de la Matriz de Ansoff, de la cual ya he hablado anteriormente, combinando los productos con los mercados, tanto actuales como nuevos, para poder identificar las estrategias de crecimiento externo que lleva a cabo Talleres Electromecánicos ELCAN.

5.3.2.1. Penetración en el mercado

En primer lugar, empezaremos con la estrategia de penetración en el mercado la cual combina productos actuales en mercados actuales. Una de las formas de llevar a cabo esta estrategia entre otras es con la creación de la página web que fue creada en 2010. Con dicha página, la empresa tenía como objetivo que fuese una manera de mostrar al público a lo que se dedican y su trayectoria en el mundo laboral, así como sus especialidades. A su vez, Talleres Electromecánicos ELCAN SL forman parte de la Asociación PYMETAL la cual es una asociación que agrupa a varias empresas del sector y la cual sirve a la empresa principalmente para su formación. La forma principal que tiene la empresa de darse a conocer es a través del boca-boca entre sus respectivos clientes.

Como también disponen de determinadas máquinas, lo que hacen es alquilarlas a determinadas empresas como por ejemplo Astander, empresa principal con la que trabajamos. Las promociones en este caso se ven reflejadas en descuentos a la hora de alquilarlas, o descuentos en determinados productos a la venta, de las cuales se encarga el comercial de la empresa.

Dichos actos provocan en los clientes una sensación de acierto con la empresa, además de crearles esas ganas de querer contar con la empresa para próximas veces. Es imprescindible en este punto estar muy al tanto de las necesidades de los clientes, para que una vez que ellos quieran disponer de productos, obras o materiales, Talleres Electromecánicos ELCAN SL sean capaces de adelantarse a los hechos, contando con ellos.

5.3.2.2. Desarrollo de nuevos mercados

Con respecto al desarrollo de nuevos mercados nos estamos refiriendo en este caso a la venta en Amazon y a la ampliación de ofertas de trabajo. Este taller ha pensado que una de las maneras para poder incrementar sus ventas, es ofreciendo sus productos para que puedan ser comprados en diferentes países del mundo como Italia, Francia y Alemania principalmente a través de dicha plataforma. En el largo plazo nos vamos a ver favorecidos ya que actualmente es uno de los recursos más utilizados y que con el paso del tiempo se va a ir viendo más grande, tanto en el concepto de soldadura como en cualquier tipo de mercado. Hoy en día el poder comprar a través de Internet, nos permite disponer de casi cualquier material en un período muy corto de plazo, lo que supone una ventaja importantísima para muchas empresas.

Del mismo modo, tras ampliar sus instalaciones como ya he mencionado anteriormente, la empresa ha tenido la posibilidad de crecer y mejorar, dando lugar a la posibilidad de realizar mayor variedad de trabajos. Si antes la empresa sólo podía realizar un tipo específico de reparaciones en los buques, ahora son capaces de realizar más y diferentes obras, lo cual supone un factor muy positivo, el cual además se puede seguir mejorando.

5.3.2.3. Desarrollo de nuevos productos

Si hacemos referencia al tercer cuadrante, nos estamos refiriendo al desarrollo de nuevos productos en los mercados actuales. Este caso enfocado a nuestra empresa se corresponde con aquellos materiales y productos de los cuáles hemos añadido más gamas y tipos. Se empezaron a vender productos de soldadura, los cuales son:

ANÁLISIS DE EMPRESA FAMILIAR

- Soldadura TIG: este grupo está formado por máquinas, torchas, tungstenos y consumibles TIG.
- Soldadura MIG/MAG: este grupo está formado por máquinas MIG, torchas MIG, consumibles para torchas 15ak, consumibles para torchas 25ak consumibles para torchas 36kd y consumibles para torchas 501d.
- Soldadura MMA: en el cual sólo se encuentra la respectiva máquina MMA.
- Varios: en este grupo se encuentran los conectores.
- EPIs

En un principio se pusieron a la venta un único tipo u gamas de dichos productos, pero con la evolución de los pedidos y los buenos resultados al respecto, se decidió ampliar su catálogo de ventas incorporando más variedad y tamaños. Tras ya varios envíos realizados, se han dado cuenta de que el producto que mayor rentabilidad les proporciona debido a que es el que más se vende es la Torcha 17V que se encuentra dentro de la categoría “Torcha TIG”.

Soldadura TIG representa un 65% de las ventas en Amazon, Soldadura MIG/MAG un 25%, Soldadura MMA un 1% y la categoría de varios supone un 9% (ver gráfico 5.3.2.1).

Gráfico 5.3.2.1. Porcentaje de ventas en Amazon



Fuente: Talleres Electromecánicos ELCAN SL

5.2.2.4. Diversificación

Y por último comentaremos la diversificación que es la combinación de nuevos productos en nuevos mercados y para Talleres Electromecánicos ELCAN es principalmente la incorporación de la venta de materiales de soldadura tanto en España, como en Italia, Francia y Alemania en su mayoría. Debido a que esta nueva forma de venta es totalmente novedosa, nueva y diferente de los trabajos que normalmente desempeñan, se trata de una diversificación no relacionada ya que no tiene nada que ver con su oficio habitual.

Otra forma en la que se ve reflejado este factor es en la venta de material de soldadura y máquinas, anteriormente cuando la empresa solo contaba con una nave, ellos no podían vender tal cantidad de productos, por lo que esta amplitud en sus instalaciones nos ha proporcionado esa capacidad para poder vender más.

6. CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo Fin de Grado era analizar las estrategias de crecimiento y desarrollo, así como los factores que afectan a la localización de la actividad empresarial de la empresa familiar cántabra Talleres Electromecánicos ELCAN SL.

Para dar cumplimiento al objetivo planteado se han combinado tanto fuentes de información de carácter secundario –por ejemplo, SABI- como de carácter primario, al estar realizando prácticas actualmente en dicha empresa.

El análisis efectuado con respecto al primer punto, análisis de las estrategias de crecimiento y desarrollo, ha permitido poner de manifiesto que, con la combinación de las 4 estrategias de crecimiento formuladas por Ansoff, Talleres Electromecánicos ELCAN ha conseguido situarse como líder de un sector competitivo. De forma más específica se puede decir que la empresa Talleres Electromecánicos ELCAN SL ha llevado a cabo mayoritariamente un crecimiento interno u orgánico. Es decir, ha apostado por una fuerte reinversión de sus beneficios a fin de crear fuerzas y capacidades internas en lugar de adquirir empresas externas a pesar de que la apuesta por este tipo de crecimiento puede ralentizar e impedir en muchas ocasiones reaccionar a tiempo y adaptarse a la nueva situación de manera rápida. Ejemplos de crecimiento interno puede evidenciarse en la ampliación y creación de nuevas instalaciones productivas o en el desarrollo de nuevos mercados controlando la expansión y asegurándose de que toda la entidad cumple los objetivos. No obstante, la compañía también ha llevado a cabo un crecimiento externo al trabajar para Astander, empresa situada en el astillero de Astillero y a la cual entran buques para que se reparen o apostar por la colaboración con el gigante Amazon. Con respecto a la primera ELCAN se alza como la empresa que se encarga de las obras de reparaciones de motores, obras de soldadura, obras eléctricas-electromecánicas, etc. Con respecto a la segunda, ELCAN ha logrado, apoyado por un esfuerzo en inversión en marketing, poner a la venta sus productos de soldadura en Amazon y dentro de ella, posicionar su marca como una de las más asequibles económicamente y de mejor calidad, encontrándose dentro del top 10 a nivel europeo. La apuesta por este crecimiento externo resulta también costosa en términos de negociación puesto que el proceso de obtención de información y negociación no siempre es fácil de conseguir y de llevar a cabo, ya que se requiere de habilidades y aplicación de recursos concretos que la empresa parece estar desarrollando satisfactoriamente.

Asimismo, el análisis efectuado me permite plantear una serie de actuaciones que creo serían necesarias llevar a cabo para mantener la competitividad empresarial en el futuro más inmediato. En este sentido pienso que sería un factor muy positivo el intentar ampliar la plantilla, la formación de los empleados (soldadura, carné de uso de diversa maquinaria

específica) y los trabajos a realizar en buques. Pienso que además de darse a conocer a través del boca-boca, podrían hacer más grande su campaña de publicidad y ser capaces con respecto a Amazon de vender a un mayor número de países.

El análisis efectuado con respecto al segundo punto, la estrategia y factores de localización empresarial han puesto de manifiesto que la empresa se encuentra próxima a su principal cliente lo cual les proporciona comodidad, dispone de una mano de obra cualificada y especializada en el sector.

En conclusión, el análisis efectuado ha permitido estudiar el funcionamiento de ELCAN en profundidad, permitiendo a la empresa reflexionar sobre su capacidad productiva, así como identificar prácticas positivas y negativas empleadas en su desarrollo las cuales puedan ser replicadas por otras empresas. Sin embargo, a pesar de estas implicaciones el trabajo no está exento de limitaciones, las cuales pueden constituir futuras líneas de investigación.

Las principales limitaciones que he podido percibir a la hora de desarrollar el proyecto con respecto a Talleres Electromecánicos ELCAN SL es principalmente la falta de información, ya que se trata de una empresa familiar muy pequeña, la cual oferta trabajos de un sector relativamente pequeño también y el cual dificulta la amplitud de materia a estudiar en dicho trabajo.

Como posible línea de investigación futura, se puede observar que resultaría totalmente beneficioso para la empresa que todos los trabajadores dispongan del mismo grado de formación para que todos puedan realizar la misma variedad de trabajos y a su vez, aumentar la plantilla para que sean capaces de realizar obras de mayor magnitud.

7. BIBLIOGRAFÍA

- BEETRACK. Aprovisionamiento en logística: qué es, importancia, características y tipos. *DispatchTrack*. 2021. <https://www.beetrack.com/es/blog/aprovisionamiento-logistica-importancia-caracteristicas-tipos> . Consultado 15 de Mayo de 2022.
- CAMPUZANO, M. Cuenta de explotación. *El economista*. <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/cuenta-de-explotacion> . Consultado 10 de Mayo de 2022.
- CARVAJAL CAMPEROS, M. Métodos de desarrollo: Interno y Externo. *Westfield Business School*. 2020 https://www.westfield.education/wp-content/uploads/2020/03/T-DRH_18_00174_01.pdf Consultado 05 de Mayo de 2022.
- Cifras. *Instituto de la Empresa Familiar*. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/> . Consultado 30 de Octubre de 2021.
- Datos financieros. Talleres Electromecánicos ELCAN SL. *Sistema de Avances de Análisis Ibéricos (SABI)*. 2020. https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=2L_TWK73FKXMS19H&loginpostback=true&ssotoken=d9KOHhRqzFoC9x5cFVltO1UcT5qJrc1jF1wiNnzAdk . Consultado 03 de Marzo de 2022.
- Estrategias de crecimiento empresarial. *CEUPE Magazine*. <https://www.ceupe.com/blog/estrategias-de-crecimiento-empresarial.html#:~:text=Crecimiento%20orgánico%20o%20externo&text=Se%20basa%20en%20los%20procesos, costes%20ocultos%20del%20crecimiento%20interno>. Consultado 2 de Mayo de 2022.
- Estrategias de crecimiento empresarial: ventajas e inconvenientes. *DEUSTO FORMACIÓN*. 2014. <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-crecimiento-empresarial-ventajas-inconvenientes>. Consultado 16 de Mayo de 2022.
- Factores de la localización industrial. *Economía desde casa*. 2020. <https://economiadesdecasa.com/factores-de-la-localizacion-industrial/> Consultado 16 de Mayo de 2022.
- Importancia de la mano de obra. *Importancia. Importancia*. 2014. <https://www.importancia.org/mano-de-obra.php> . Consultado 15 de Mayo de 2022.

- LOPEZ, T. EL marketing de proximidad: importancia, ventajas y estrategias. *Ecommercenews*. 2021. <https://www.tlhlogistica.com/la-importancia-del-aprovisionamiento-en-logistica/> . Consultado 15 de Mayo de 2022.
- MARTIN, D. Matriz Ansoff: 4 formas de crecer (ejemplo práctico). *Estrategia Práctica*. 2017. <https://www.estrategiapractica.com/matriz-ansoff-4-formas-crecer/> . Consultado 28 de Abril de 2022.
- MARTINEZ ARGUDO, J. La localización de la empresa. *Econosublime*. 2020. <http://www.econosublime.com/2019/03/localizacion-empresa.html> Consultado 26 de Enero de 2022.
- Que es la localización de una empresa. *Euroinnova*. <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-la-localizacion-de-una-empresa> . Consultado 10 de Mayo de 2022.
- QUIROA, M. Estrategias de crecimiento. *Economipedia*. 2020. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-crecimiento.html> Consultado 10 de Enero de 2022.
- SANCHEZ, E. Estrategias de crecimiento | Métodos y herramientas para la expansión de empresas. *NEGOCIOS Y EMPRESA*. 2020. <https://negociosyempresa.com/estrategias-de-crecimiento-empresa/> Consultado 18 de Marzo de 2022.
- SERRANO ACITORES, A. La importancia de la empresa familiar y economía. *Empresa familiar y economía*. 2021. <https://www.antonioserranoacitores.com/empresa-familiar-y-economia/> Consultado 15 de Noviembre de 2021.
- Talleres Electromecánicos ELCAN SL. *Amazon España*. https://www.amazon.es/s?k=ELCAN&mk_es_ES=AMÁŽŃ&crid=701M9ADHTFFA&srefix=elcan%2Caps%2C91&ref=nb_sb_noss Consultado 31 de Marzo de 2022.