



**MÁSTER OFICIAL EN EMPRESAS Y TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN
CURSO ACADÉMICO
2014-2015**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE
ESTRATEGIAS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DEL
METAL**

AUTORA

Dña. Diana Canseco Porro

TUTORA

Dra. Dña. Raquel Gómez López

Santander 16 julio de 2015



**MASTER IN BUSINESS AND INFORMATION
TECHNOLOGIES**

ACADEMIC COURSE

2014-2015

MASTER'S FINAL PROJECT

**ANALYSIS, DIAGNOSTIC AND STRATEGIC
MANAGEMENT OF A COMPANY FROM THE METAL
SECTOR**

AUTHOR

Mrs. Diana Canseco Porro

DIRECTOR

PhD. Mrs. Raquel Gómez López

Santander 16 julio de 2015

ÍNDICE

1	Resumen/Abstract	6
2	Introducción	7
3	La empresa.....	8
4	Análisis primario	9
4.1	Misión, Visión y Valores de la empresa	9
4.1.1	Misión	9
4.1.2	Visión	9
4.1.3	Valores	10
4.2	Campo de actividad	10
5	Análisis externo	12
5.1	Entorno general	12
5.1.1	Dimension política	12
5.1.2	Dimensión económica	14
5.1.3	Dimensión social	21
5.1.4	Dimensión tecnológica.....	23
5.2	Entorno específico	26
5.2.1	Amenaza de competidores potenciales.	27
5.2.2	Poder de negociación en la venta.....	28
5.2.3	Poder de negociación en la compra.....	28
5.2.4	Amenaza de productos sustitutivos	28
5.2.5	Rivalidad entre competidores.	29
6	Análisis interno	31
6.1	Perfil estratégico de la empresa.....	31
6.2	La Cadena de Valor	34
6.2.1	Actividades primarias.....	34
6.2.2	Actividades de apoyo.....	36
6.3	Recursos y Capacidades	37
7	La matriz Dafo	40
7.1	Debilidades.....	41
7.2	Amenazas	42
7.3	Fortalezas.....	42
7.4	Oportunidades	44
8	Formulación de estrategias y su implantación	45
8.1	Estrategia corporativa.....	45
8.1.1	Aumentar la cartera de clientes	45

8.1.2	Servicios de instalación de hélices.	46
8.1.3	Ampliar el catálogo de productos.....	47
8.2	Estrategia competitiva	48
8.3	Estrategias funcionales.....	51
9	Conclusiones	53
10	Bibliografía	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evolución anual PIB Cantabria.....	18
Tabla 2 Tabla de la facturación anual de la empresa del 2009-2014.	39
Tabla 3 Matriz de Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades.....	40
Tabla 4 Direcciones básicas de desarrollo definidas por Ansoff.....	45
Tabla 5 Horizonte de implementación de las estrategias corporativas.	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Diagrama de Abell.	11
Grafico 2 Resultados electorales autonómicos 2011.....	13
Grafico 3 Resultados electorales autonómicos 2015.....	13
Grafico 4 Resultados elecciones autonómicas de Cantabria 2011.....	13
Grafico 5 Resultado elecciones autonómicas de Cantabria 2015.	14
Gráfico 6 Evolución del número de empresas en España.	14
Gráfico 7 Evolución en el número de empresas en Cantabria.....	15
Gráfico 8 Evolución del PIB en España.....	15
Gráfico 9 Evolución del PIB en España, variación anual.....	16
Gráfico 10 Evolución del PIB en España, variación trimestral.	16
Gráfico 11 Crecimiento del PIB por comunidades autónomas en el año 2014.	17
Gráfico 12 Comparativa de la evolución del PIB en Cantabria y España.	17
Gráfico 13 Evolución de la tasa de crecimiento PIB Cantabria.....	18
Gráfico 14 Peso de las comunidades autónomas en el PIB nacional.	19
Gráfico 15 Evolución del PIB Per Cápita en Cantabria.....	19
Gráfico 16 . Evolución PIB per cápita España anual.	20
Gráfico 17 Evolución de la tasa de desempleo en España.	20
Gráfico 18 Evolución de la tasa de desempleo comparativo de España y Cantabria.	20
Gráfico 19 Nivel de formación de la población.	21
Gráfico 20 Población que ha usado el ordenador en los últimos tres meses por edad (%). Encuesta sobre equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares.	22
Gráfico 21 Evolución de la población en España.	22
Gráfico 22 Figura: Porcentajes de los rangos de edades de la población de Cantabria.	23
Gráfico 23 Inversión en TI por tamaño de empresas.	24
Grafico 24 Perfil estratégico del entorno.	26
Grafico 25 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	27
Gráfico 26 Perfil estratégico de la empresa.	32
Grafico 27 Clasificación de los Recursos de la empresa	38

1 RESUMEN/ABSTRACT

En un entorno extremadamente cambiante donde las fronteras económicas van camino de la desaparición, se hace necesario que la empresa disponga de un plan estratégico, en el que se recojan las principales líneas de actuación que ha de llevar a cabo ésta en el futuro. De la formulación de las estrategias de la empresa y de su implantación se ocupa la Dirección Estratégica, una vez haya llevado a cabo su pertinente análisis.

El presente documento se configura como el plan estratégico de una empresa manufacturera de fundición de acero, dividido en dos grandes bloques. En primer lugar se realiza un análisis de la empresa, tanto a nivel externo como interno que permitirá conocer la situación actual de la empresa y los elementos claves de la misma, así como las oportunidades que puede aprovechar, las amenazas que tiene que considerar, las fortalezas que puede potenciar y las debilidades a superar. En segundo lugar, una vez conocidos los resultados del análisis previo se llevará a cabo la formulación de las estrategias en sus tres niveles: corporativo, competitivo y funcional, así como lo necesario para su implantación con el fin de que la empresa haga frente a nuevos retos y supere los desafíos que se le puedan presentar.

Por último, se presenta una conclusión final que ofrece una visión global de todo lo estudiado.

Palabras clave: Estrategia, Formulación estratégica, Plan estratégico, Dirección estratégica, sector del metal

In a fast-changing environment where economic borders are going to disappear, it is necessary that the company have a strategic plan with the main lines of action that must be considered in the future. It is the Strategic Management, the one that formulate the business strategies and their implantation, after having done previously the analysis and diagnostic of the company.

This document presents the strategic plan of a company from the metal sector. In the first place, we do both external and internal analysis of the company. This analysis reveals the current situation of the company and its key elements, helping us to focus on the opportunities to take advantage of, the threats that have to be considered, the strengths which can be enhanced and the weaknesses to overcome. In the second place, we have established the formulation of the strategies in its three levels, corporate, competitive and functional as well as all the necessary for its implementation.

At the end, there is a final conclusion that shows us a global vision of the research.

Keywords: strategy, strategic formulation, strategic plan, Strategic Management, metal sector

2 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno en el que se mueven las empresas sumamente cambiante y competitivo, marcado por la desaparición progresivo de las fronteras económicas, y agravado en España por la crisis que vive desde el año 2008, hace necesario que las empresas definan sus estrategias para poder hacerle frente.

Si bien, son muchas las empresas que no tienen definidas sus estrategias de forma explícita, la gran mayoría las tienen de forma implícita en la mente del empresario. Para poder mejorar tanto la posición estratégica de la empresa como sus resultados y afrontar los retos que presenta el entorno, es conveniente hacer estas estrategias explícitas además de analizarlas y ver su viabilidad para que sean las adecuadas.

En este contexto, la Dirección Estratégica aporta las herramientas básicas para abordar los diferentes aspectos que son necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial de manera lógica, facilitando la definición de las líneas de actuación que la empresa ha de llevar a cabo en el futuro, y el desarrollo del plan estratégico, de suma importancia para la buena marcha de la empresa.

3 LA EMPRESA

La empresa objeto del análisis estratégico fue fundada en la comunidad autónoma de Cantabria durante la década de los 90 y se dedica a la fabricación de hélices de acero inoxidable para barcos y a su mantenimiento y reparación. Se trata de una empresa familiar, que nace a raíz del cierre de una empresa del mismo sector y que está ubicada en las proximidades de una de las principales ciudades de Cantabria bajo la forma de sociedad limitada.

La empresa cuenta con aproximadamente 20 trabajadores, de los cuales una tercera parte desarrollan trabajos de oficina y el resto son operarios que trabajan a tres turnos en grupos de 5 personas cada uno de ellos. Se trata de una empresa, que si bien tiene más de 25 años cuenta con una plantilla relativamente joven donde la media de edad es de 32 años.

Las hélices que fabrica, realizadas por encargo, están hechas en acero inoxidable y pueden pesar entre 30 y 300kg. Se trata de un producto no dirigido al público general, siendo sus principales clientes:

- Pequeños talleres de reparación de barcos.
- Astilleros.
- Otras empresas de fabricación de componentes para barcos.

De forma general, se produce exactamente y en la cantidad que el cliente demanda, casos excepcionales se han dado en largas series, en las que es necesario producir un cupo extra de piezas, para poder cubrir posibles piezas defectuosas. Por lo tanto no produce las piezas en cadena, sino que son únicas y cada una de ellas da respuesta a una necesidad de un cliente concreto.

Su prioridad es ofrecer valor a través de un amplio asesoramiento técnico a los clientes dando respuestas rápidas y ofreciéndoles servicios postventa, como el mantenimiento y la reparación de las hélices que fabrica, siempre apostando por relaciones de largo plazo. La ventaja competitiva está por lo tanto principalmente basada en la diferenciación mediante la calidad del servicio.

Opera principalmente el norte de España, Galicia, Asturias, Cantabria y País Vasco, llegando a realizar trabajos de forma puntual con Portugal y el Sur de España.

4 ANÁLISIS PRIMARIO

4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Una vez descrita la empresa es muy importante definir estos tres conceptos en todo análisis estratégico. Su definición nos permite dar respuesta a lo que somos, lo que queremos ser y en qué creemos. También es importante que su definición sea sencilla y clara, de tal forma que todos los trabajadores de la empresa la puedan conocer y comprender. De este modo, sabrán dónde estamos, hacia donde queremos ir y en qué creemos, y podrán todos “remar en la misma dirección” y no cada uno hacia un lado.

En el caso de la empresa objeto del estudio, el elevado perfil técnico del personal, hace que no tengan explícitamente definidos la misión, visión y valores de la misma, si bien puede que la alta dirección, aunque no las tenga escritas, las tenga interiorizadas, dada su dilatada experiencia en el negocio. A continuación, propondré una definición de los tres conceptos, teniendo en cuenta la cultura de la empresa y la idea de generación de valor transmitida por sus miembros.

4.1.1 Misión

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: **¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea?** (Guerras Martín & Navas López, 1996)

La respuesta a esta pregunta sería:

Misión: *“Empresa de fabricación, mantenimiento y reparación de pequeñas hélices para barcos orientada a la satisfacción total del cliente, dando respuestas rápidas a sus necesidades concretas”*

Se trataría pues, de una misión relativamente amplia, donde está definido el campo de actividad, los valores y capacidades de la empresa, variables que ha de tener la misión definidas por Hax y Majluf en su obra, tal y como se cita en Guerras Martín & Navas López (1996).

4.1.2 Visión

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir. La respuesta a las preguntas de **¿Cómo seremos, como deberíamos ser, que queremos ser en el futuro?** está relacionada con las propuestas de lo que algunos autores han denominado como visión. (Guerras Martín & Navas López, 1996)

La respuesta a esta pregunta de la empresa sería:

Visión: *“Ser el líder en su gama de productos en el norte de España, consolidarse en el resto del mercado nacional, y adentrarse en el mercado internacional”*

Esta Visión es un reto para el conjunto de la empresa, y un objetivo a cumplir en el futuro que debe ser sostenible en el tiempo, características que según Hamel y Prahalad (1990) tiene que tener la visión, tal y como se cita en Guerras Martín & Navas López (1996).

4.1.3 Valores

Por último, vamos a definir los valores de la empresa, que son aquellos que recogen la filosofía, la cultura y las creencias de la organización y han de servir como modelo de actuación dentro de la empresa.

- Comunicación: la empresa se caracteriza por una buena comunicación tanto vertical como horizontalmente. El ser una empresa relativamente pequeña, con una jerarquía bien definida lo permite. Además periódicamente se hacen reuniones con cada turno para reforzar este punto.
- Orientación al cliente: La satisfacción del cliente es la prioridad para la empresa y que la relación con éste sea a largo plazo.
- Honestidad: la empresa es honesta con sus clientes, proveedores y consigo misma, teniendo una relación basada en la transparencia y confianza.
- Trabajo en equipo: la empresa fomenta la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo los conocimientos.
- Calidad: búsqueda de la excelencia.

4.2 CAMPO DE ACTIVIDAD

Aunque el campo de actividad suele estar definido en la Misión de la empresa, su importancia como punto de partida en toda estrategia empresarial hace que deba ser analizado con detenimiento en otro apartado. Su definición es una de las decisiones estratégicas más importante ya que afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro.

Como primera aproximación, el campo de actividad de una empresa se define como el sector industrial donde se ubica, y el sector industrial a su vez como el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro (Hill y Jones , 2005:40). Los distintos sectores a nivel nacional vienen clasificados en la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) de ámbito español, según la cual, la empresa objeto del estudio es una industria manufacturera de fundición de acero. Sin embargo, esta definición es demasiado global, por lo que es necesario definirla de forma más precisa, con la ayuda del diagrama de Abell (1980).

El diagrama de Abell (1980) establece la definición clásica del campo de actividad y para ello propone tres dimensiones: el grupo de clientes, las funciones, y la tecnología.

- El grupo de clientes, se refiere a quien se dirigen los productos o servicios (Guerras Martín & Navas López, 1996). En este caso el grupo de clientes sería, local, regional, nacional e internacional.
- Las funciones, aquéllas que el producto o servicio cubre a dichos clientes, lo que está estrechamente relacionado con las necesidades satisfechas. Las funciones que la empresa cubre son la fabricación de hélices y el mantenimiento y reparación de las mismas.

- La Tecnología empleada o como se ofrece el producto, es decir la forma en que una función es cubierta. La fabricación de las hélices es cubierta mediante la fusión y el mantenimiento y reparación mediante soldadura. Además de la tecnología de pulido y mecanizado que engloba a ambas funciones.

Por lo tanto el diagrama de Abell quedaría de la siguiente manera:

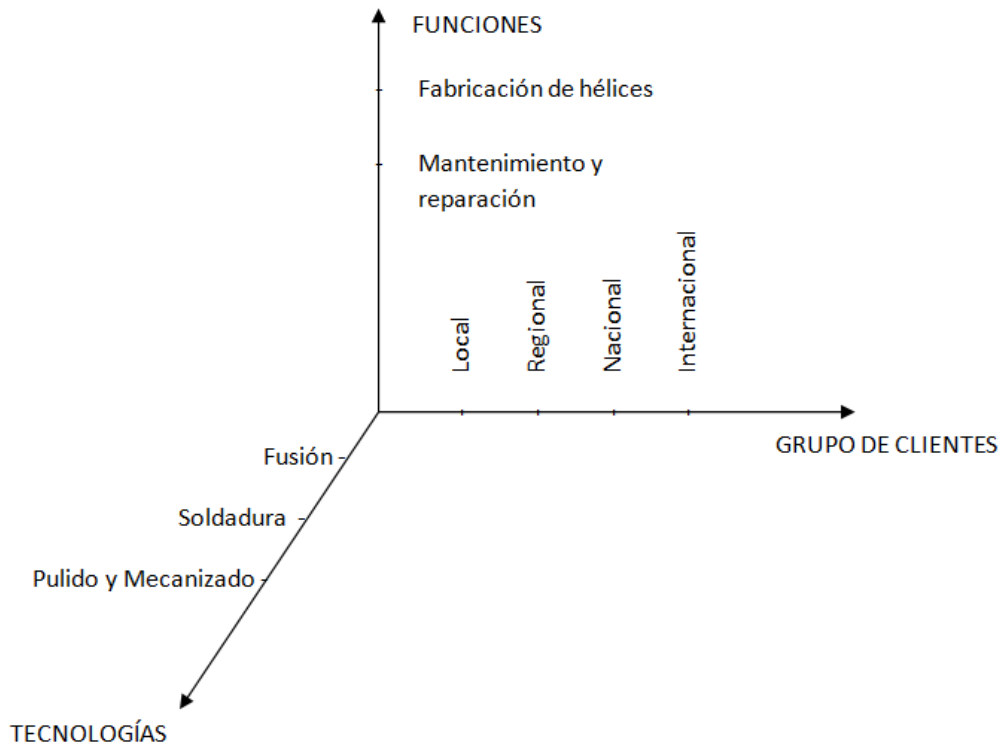


Grafico 1 Diagrama de Abell. Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

Como podemos ver en la figura, el campo de actividad es amplio. La empresa cubre un amplio rango de funciones y desarrolla todas las tecnologías necesarias para la realización de estas funciones. Además, cuenta con un amplio grupo de clientes, tanto locales, como regionales y nacionales. Aunque en el ámbito internacional no tenga un amplio mercado, si que está presente de forma puntual en el mercado portugués, por lo que el grupo de clientes internacional también estaría cubierto.

5 ANÁLISIS EXTERNO

La empresa no es un ente aislado, sino que tiene interacción con su entorno permanentemente. Dicho entorno, según Mintzberg (1984), es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización pero puede influir en ella.

A partir de su análisis podemos detectar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y las amenazas que podrían perjudicarla, así como formular las estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y eludir las amenazas o, reducir sus efectos.

Se pueden distinguir dos niveles en el análisis del entorno, el entorno general y el entorno específico.

5.1 ENTORNO GENERAL

Consta de los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan en mayor o menor cantidad a todas las empresas, independientemente de la actividad que realicen.

Para su estudio vamos a realizar el **análisis PEST**, que identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas (político, económico, social, tecnológico).

5.1.1 Dimensión política

En España gobierna el Partido Popular desde finales del 2011, fecha en la que ganaron las elecciones generales con Mariano Rajoy a la cabeza, quedando éste como presidente del gobierno español y tomando posesión a principios del 2012.

El **Partido Popular (PP)** es un partido político español situado en el centro-derecha fundado en 1989, cuando adoptó su denominación actual, que sustituyó a la de Alianza Popular. Desde su llegada al poder después del gobierno del PSOE, en el año 2011 ha llevado a cabo una serie de cambios, algunos de los cuales han podido beneficiar a las empresas, como la reforma laboral de 2012, donde abarataban el despido y facilitaban la contratación por parte de las empresas, principalmente a jóvenes y parados de larga duración y apostaban por la formación, dando lugar a una mano de obra más barata y con mayores conocimientos. Sin embargo, otras medidas como la subida del IVA han afectado negativamente a muchas empresas, que han tenido que hacerla frente.

A nivel político, cabe destacar que durante los últimos años en España ha habido un aumento de desconfianza de la población hacia los diferentes partidos, provocado por los numerosos casos de corrupción política que se han hecho públicos.

En cuanto a las comunidades autónomas, en la mayor parte de ellas gobernaba el Partido Popular (PP) hasta las elecciones autonómicas y municipales de Mayo de 2015, seguido del Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Tras estas elecciones el gobierno del PP continuó como partido más votado, pero sin mayorías absolutas lo que supuso para los populares, una **enorme pérdida de poder**, frente al PSOE, al recién llegado PODEMOS, y a los partidos regionalistas. Las alianzas de estos tres últimos han hecho que el gobierno del PP pierda su gobierno en varias comunidades autónomas.

A continuación se muestra un mapa de España en el que se refleja el partido que ganó las elecciones autonómicas del 2011 en cada comunidad autónoma, donde se ve una clara mayoría del PP sobre el resto de partidos, seguido del mapa de las últimas elecciones autonómicas del 2015, significativamente con menos predominio del “azul”, es decir un mapa con menos gobiernos autonómicos del PP.

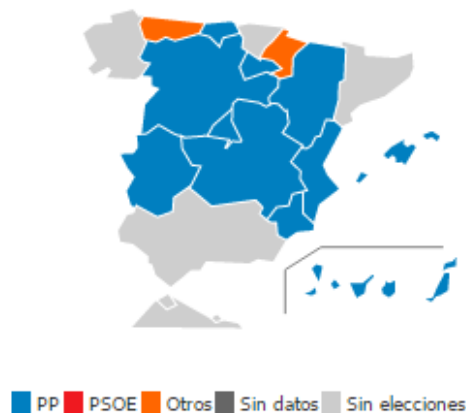


Grafico 2 Resultados electorales autonómicos 2011. Fuente: El país.

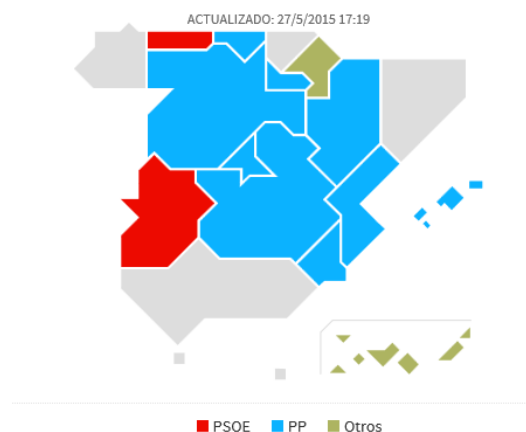


Grafico 3 Resultados electorales autonómicos 2015. Fuente: El país.

En Cantabria comunidad autónoma donde se encuentra la empresa, hasta las últimas elecciones del año 2015 gobernaba el partido popular, sin embargo tras estas últimas elecciones comienza a gobernar la coalición del Partido Regionalista Cántabro (PRC) junto al PSOE. A continuación se muestran los resultados de las elecciones de 2011 y las de las últimas elecciones.

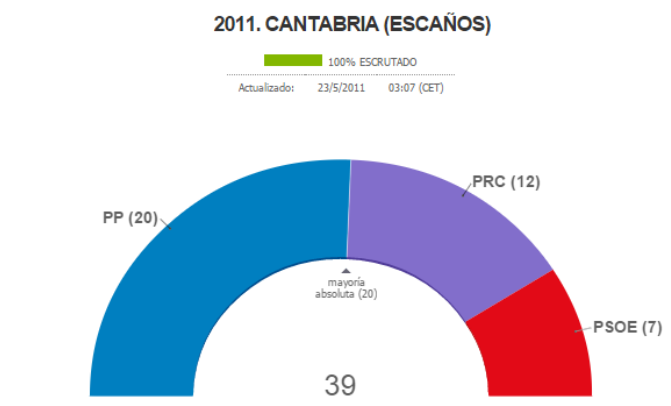


Grafico 4 Resultados elecciones autonómicas de Cantabria 2011. Fuente: El País.

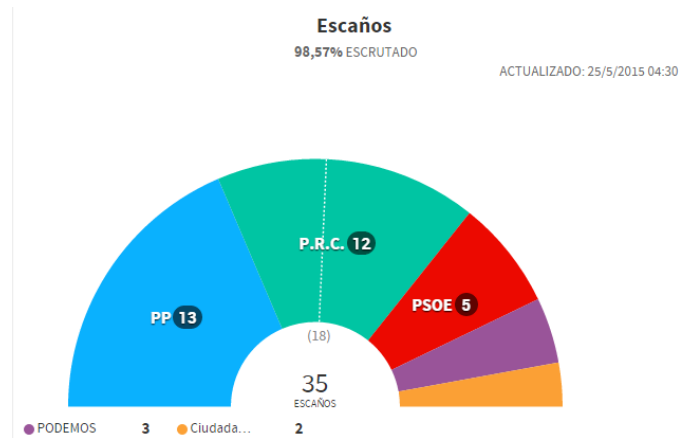


Gráfico 5 Resultado elecciones autonómicas de Cantabria 2015. Fuente: El País.

Otras comunidades autónomas en las que la actuación de la empresa cobra importancia son Asturias donde gobierna el PSOE, País Vasco donde lo hace el PNV y por último Galicia con el PP al frente, por lo que hay gran variedad de partidos en la zona de influencia para la empresa.

5.1.2 Dimensión económica

Desde el año 2008 hasta la actualidad la situación económica del país está afectada por la crisis económica, que dio lugar a la explosión de otros problemas, como el fin de la burbuja inmobiliaria, el aumento del desempleo o la crisis bancaria del 2010. Como consecuencia se dio lugar a un empeoramiento de las condiciones económicas de la clase media y baja, y surgieron movimientos políticos, como el movimiento del 15M.

Otros de los problemas que han contribuido al agravamiento de la crisis son la drástica disminución del crédito a familias y pequeños empresarios por parte de los bancos y las cajas de ahorros, algunas políticas de gasto llevadas a cabo por el gobierno central, el elevado déficit público de las administraciones autonómicas y municipales, la corrupción política, el deterioro de la productividad y la competitividad y la alta dependencia del petróleo.

Las empresas han sufrido gravemente las consecuencias de la crisis, y como podemos ver en los siguientes gráficos, el número de empresas tanto en España como en Cantabria ha sufrido un notable descenso desde el año 2008, año de comienzo de la crisis.

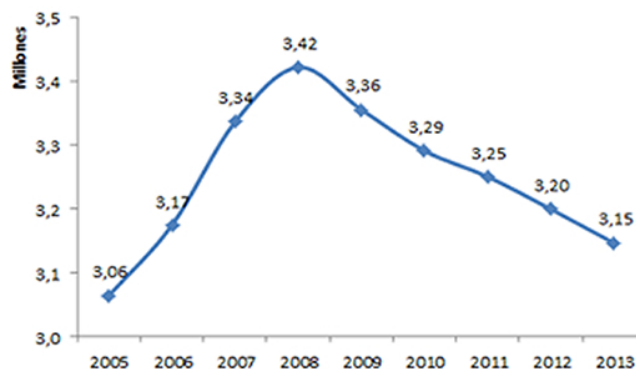


Gráfico 6 Evolución del número de empresas en España. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

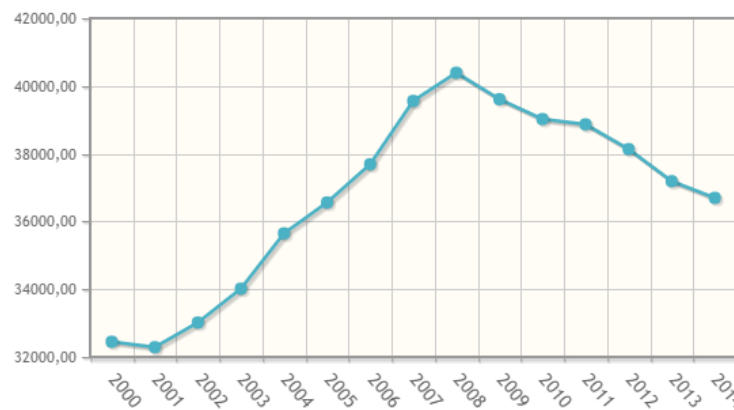


Gráfico 7 Evolución en el número de empresas en Cantabria. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

El Producto Interior Bruto (PIB) es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo. Durante los últimos años, como podemos ver en la figura, el PIB de España a precios corrientes ha mostrado valores negativos, alcanzando un mínimo a finales del año 2012, momento en el que se inicia una lenta recuperación que da lugar a un PIB positivo tras un largo período de caída, alcanzando el 0,9% a principios de este año.

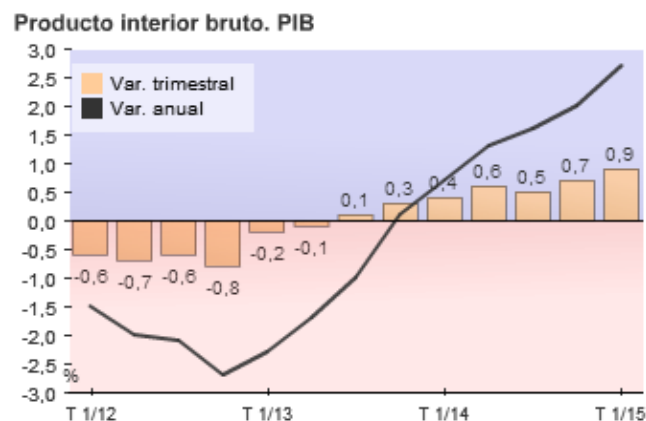


Gráfico 8 Evolución del PIB en España. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Una recuperación similar se produjo a finales del 2010 y principios del 2011 como podemos ver en las siguientes figuras, por lo que no podemos afirmar que España esté en un proceso de recuperación únicamente con este dato.

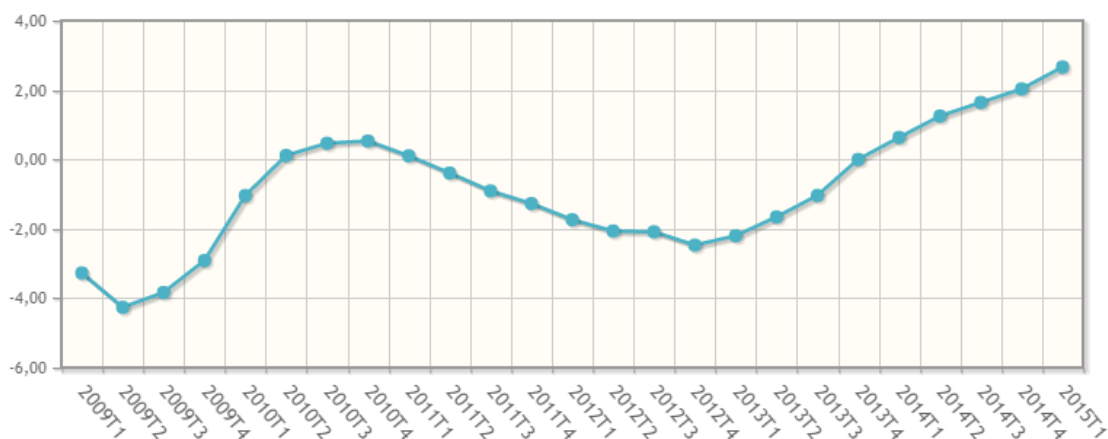


Gráfico 9 Evolución del PIB en España, variación anual. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

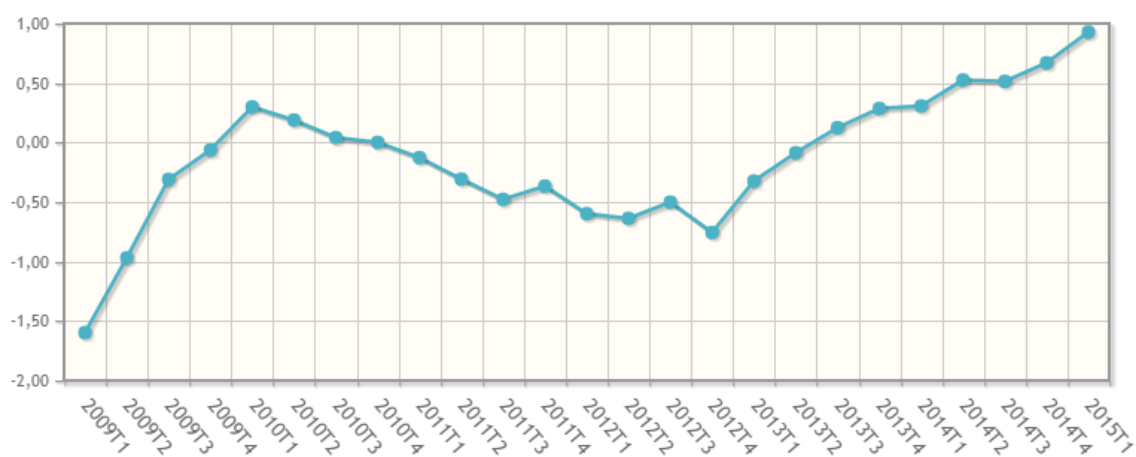


Gráfico 10 Evolución del PIB en España, variación trimestral. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Todas las comunidades autónomas de España han experimentado un crecimiento del PIB durante el año 2014, siendo la media del 1,4%. En el caso de Cantabria, como podemos ver en la siguiente figura su crecimiento (1%) fue inferior a la media del país, al igual que en el resto de comunidades donde tiene mayor presencia la empresa, País Vasco (1,2%), Asturias (0,8%) y Galicia (0,5%).

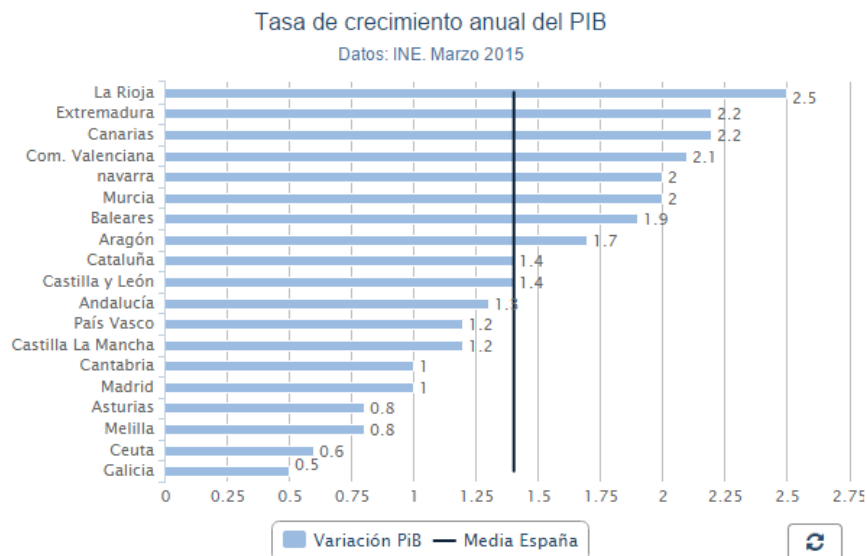


Gráfico 11 Crecimiento del PIB por comunidades autónomas en el año 2014. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Sin embargo, en el último trimestre el PIB de Cantabria se iguala al de la media Española como podemos ver en la siguiente figura.

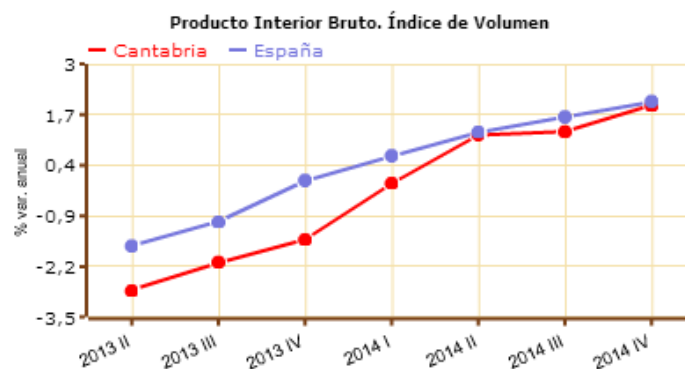


Gráfico 12 Comparativa de la evolución del PIB en Cantabria y España. Fuente: Instituto Cántabro de Estadística.

Es en el año 2014 cuando el crecimiento del PIB en Cantabria da valores positivos por primera vez desde el 2010 como podemos ver en la siguiente tabla y gráfico.

Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual
2014	12.229€	1,0%
2013	12.385€	-2,3%
2012	12.541€	-1,7%
2011	12.754€	-1,7%
2010	12.776€	0,1%
2009	12.722€	-3,8%
2008	13.262€	0,7%
2007	12.791€	2,9%
2006	11.940€	3,0%
2005	11.091€	3,1%
2004	10.232€	1,9%
2003	9.555€	1,3%
2002	9.021€	2,8%
2001	8.412€	4,2%

Tabla 1 Evolución anual PIB Cantabria. Fuente: Artículo redacción Expansión-Datosmacro.

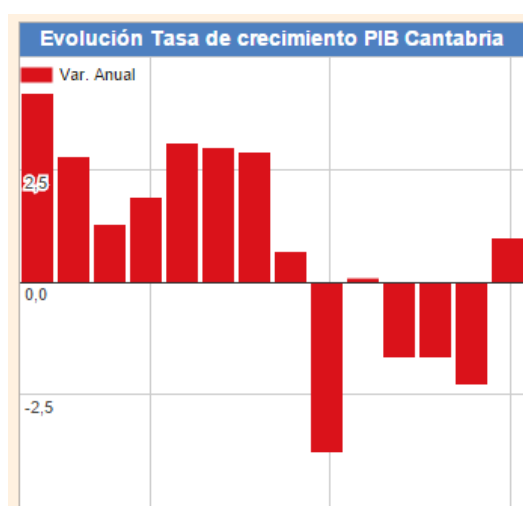


Gráfico 13 Evolución de la tasa de crecimiento PIB Cantabria. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Por último en la siguiente figura podemos ver el pequeño peso que supone el PIB de Cantabria en el PIB nacional, siendo únicamente del 1,2%. Sólo La Rioja, Ceuta y Melilla se encuentran por detrás.

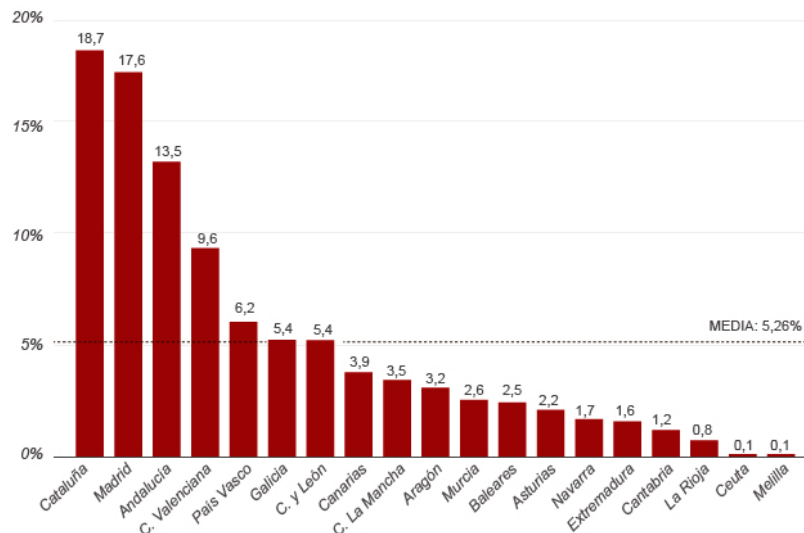


Gráfico 14 Peso de las comunidades autónomas en el PIB nacional. Fuente: Artículo Redacción Invertia.

Al igual que el PIB nos ayuda a saber cuál es el tamaño de una economía, el PIB per cápita nos indica la riqueza de sus ciudadanos. En este caso Cantabria, se sitúa en la media española, en el puesto número 9. Sin embargo, en el año 2014 su valor fue de 20.855€ y descendió 695€ con respecto al 2013 que fue de 21.550€. En el siguiente gráfico podemos ver su evolución:

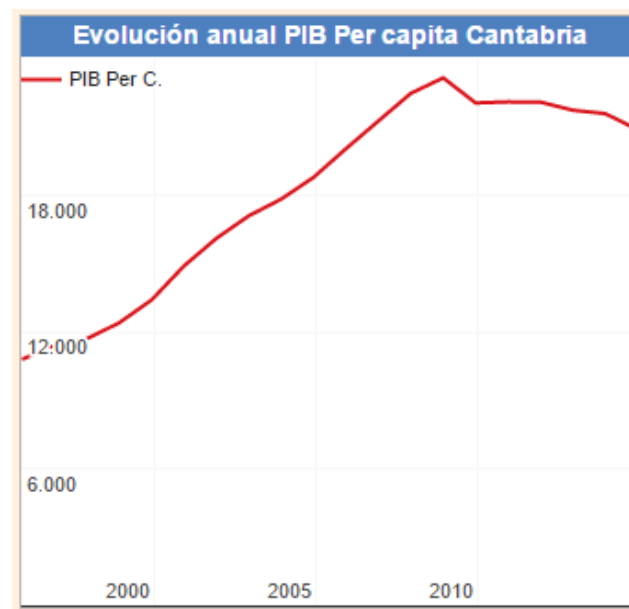


Gráfico 15 Evolución del PIB Per Cápita en Cantabria. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Si lo comparamos con el de España, como vemos en la siguiente figura, su valor es de casi 2000€ menos.

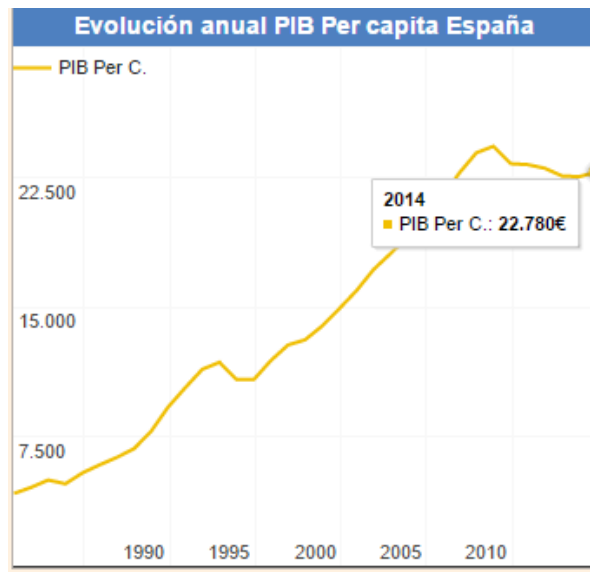


Gráfico 16 . Evolución PIB per cápita España anual. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

La crisis ha generado graves consecuencias en la economía del país, una de las principales ha sido el aumento del desempleo, que como podemos ver en la siguiente figura ha ido aumentando considerablemente y de forma preocupante desde el año 2008, año de inicio de la crisis. En el año 2012 se alcanzó su máximo y en el 2014 esta tasa ha descendido de forma considerable en más del 2%.

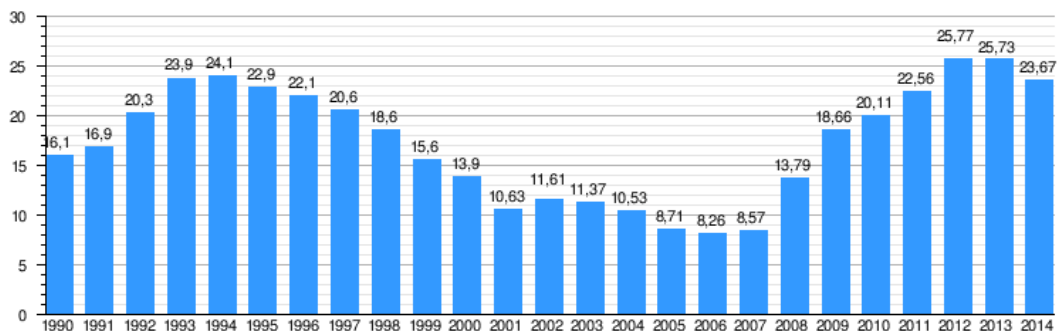


Gráfico 17 Evolución de la tasa de desempleo en España. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Sin embargo, la tasa de paro en Cantabria es considerablemente más baja que en la media nacional, como podemos ver en la siguiente figura:

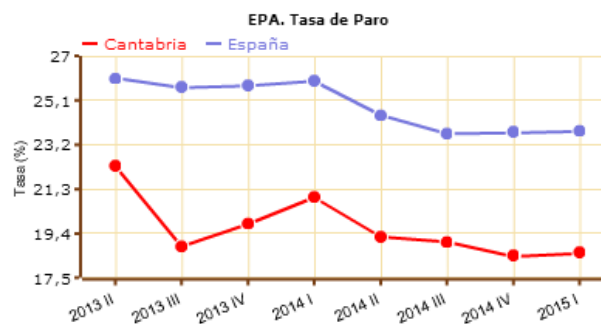


Gráfico 18 Evolución de la tasa de desempleo comparativo de España y Cantabria. Fuente: Instituto Cántabro de Estadística.

Por lo tanto, podemos concluir que la crisis ha afectado a la economía española, dando lugar a un descenso del número de empresas y del PIB en el país, y a un aumento del paro desde su inicio en el año 2008. Sin embargo, parece que el país se va recuperando de forma lenta de esta situación crítica.

5.1.3 Dimensión social

La dimensión social es el conjunto de las características propias de la sociedad de un territorio común, y está formada por sus valores, creencias, tradiciones y costumbres. En España durante las últimas décadas ha habido importantes cambios en la sociedad, algunos de ellos se nombran a continuación:

- Aumento del nivel de alfabetización del país, y aumento de la población con estudios. Como podemos ver el siguiente gráfico el colectivo de personas con menos de 44 años tiene más estudios que los mayores de 45 y menores de 55 y estos a su vez que los mayores de 55. Esta diferencia en formación es todavía más notable en las mujeres.

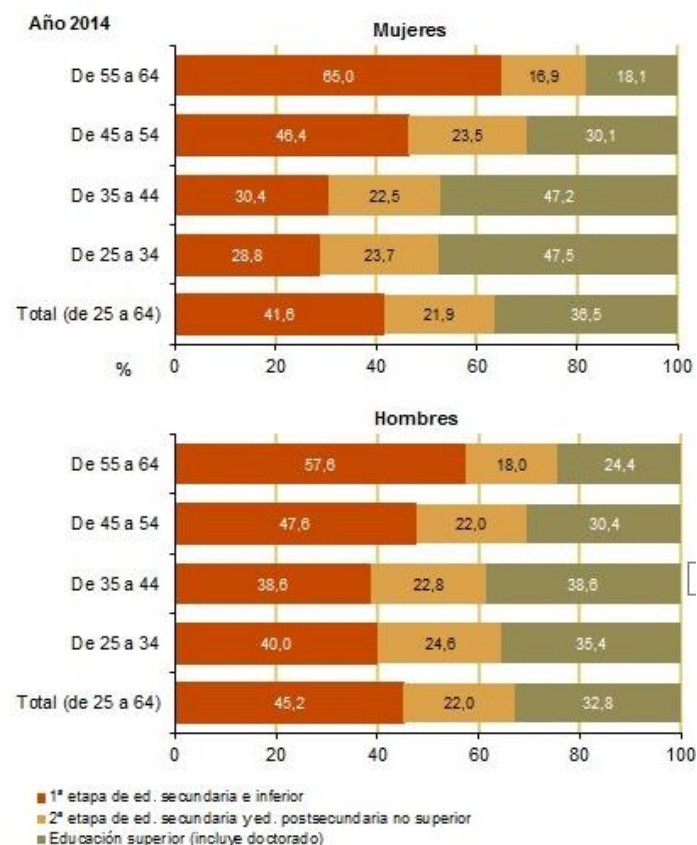


Gráfico 19 Nivel de formación de la población. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

- Un aumento de los conocimientos de informática del colectivo de la población, que junto al fácil acceso a la información gracias a INTERNET, ha provocado que las empresas tengan una mayor competencia con empresas situadas en otros países y hasta en otros continentes.

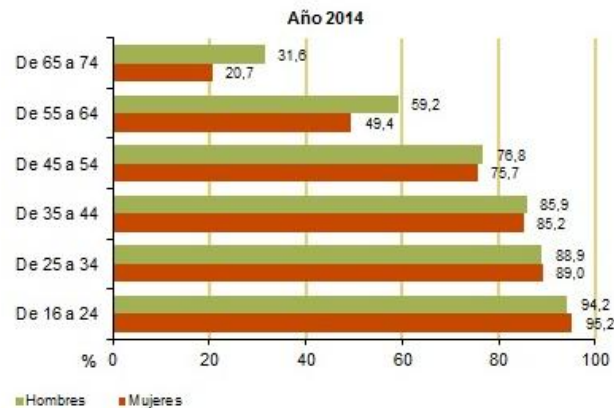


Gráfico 20 Población que ha usado el ordenador en los últimos tres meses por edad (%). Encuesta sobre equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Como podemos ver en la figura, aproximadamente el 95% de los jóvenes de 16 a 24 años han utilizado el ordenador en los últimos meses, frente al aproximadamente 25% de las personas entre 65 y 74 años. Además, el uso del ordenador es mayor a menores edades, y va disminuyendo de forma lineal según aumenta la edad de los colectivos, lo cual nos permite prever que el uso del ordenador aumentará paulatinamente con el paso del tiempo.

Otro dato que llama la atención es la igualdad entre el porcentaje de los hombres y las mujeres que usan el ordenador en el rango de población de menos de 55 años, y como esta diferencia aumenta considerablemente en el colectivo de más de 55 años, lo cual da lugar al siguiente punto.

- Importantes avances en la igualdad de la mujer que ya ocupa los mismos cargos que los hombres y tiene acceso a la misma formación, aunque las diferencias salariales entre hombres y mujeres todavía están presentes, sus valores tienden a disminuirse.
- Aumento de la inmigración en el país, lo que ha provocado un aumento de la población del país en los últimos años.



Gráfico 21 Evolución de la población en España. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

- Importante migraciones de las personas de los medios rurales a la ciudad, donde existen mayores oportunidades de empleo y de estudios.

En cuanto a la comunidad autónoma de Cantabria, donde se ubica la empresa, su población era de 591 888 habitantes en el 2013 según datos provisionales del Instituto Nacional de Estadística (representando el 1,24 % de la población de España). A

continuación, muestro un gráfico en el que se puede observar la distribución por edad y sexo de dicha población. Como podemos ver el mayor rango de edades estaba comprendido entre los 25 y 49 años en el año 2006.

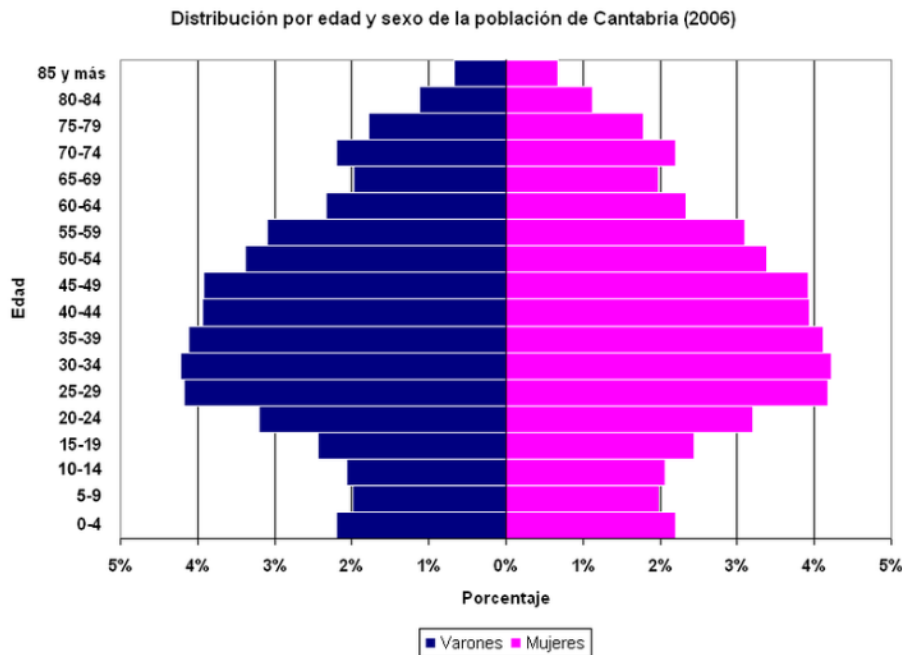


Gráfico 22 Figura: Porcentajes de los rangos de edades de la población de Cantabria. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Las tasas de inmigración de Cantabria han sido bajas comparadas con las del resto de España. En el año 2013, cerca del 6% de la población de Cantabria era inmigrante frente al 11% del total de la población española. Las nacionalidades predominantes son Colombia, Rumania, Ecuador y Perú.

Actualmente la población se concentra en la costa y en las áreas urbanas, fruto del despoblamiento que se ha dado de los valles y montañas del interior, provocando una disminución de la población agraria, e incluso la obrera, siendo los sectores terciarios (la actividad turística) los que se han impulsado desde los años 70.

5.1.4 Dimensión tecnológica

En los últimos años los avances tecnológicos han sido numerosos y de gran relevancia a nivel mundial, aunque España se encuentra un poco a la zaga en comparación con el resto de países de la Unión Europea.

Algunos de estos avances han sido los siguientes:

- **Google:** es el buscador de internet más utilizado del mundo y una de las marcas más conocidas a nivel mundial.
- **La Telefonía Móvil:** Su uso ha aumentado exponencialmente en los últimos años, a pesar de tener más de 20 años. Ha pasado de ser un artículo de lujo a una necesidad. Hoy en día en la mayoría de los hogares se tienen tantos móviles como miembros de la familia.
- **Internet y el wifi:** ha avanzado considerablemente desde los antiguos módems de 56 k hasta el actual con más megas de conexión y por último con la conexión a Internet sin cables.

- **Redes Sociales (Facebook, MySpace, Twitter):** Cada vez es más el tiempo que los internautas pasan en las comunidades y medios sociales, por lo que se ha convertido en avance tecnológico poderoso.
- **Pantallas planas:** El mundo de las televisiones sigue en continuo avance y lo último son las televisiones en 3 Dimensiones.
- **La tecnología en la nube y el Big Data.** Son dos términos muy escuchados en la actualidad. La tecnología en la nube se trata de una nueva tendencia de software, en la cual todos los servicios prestados al ordenador se hacen directamente desde Internet, por lo tanto, ya no se tendrá que instalar una enorme cantidad de archivos en el ordenador, ya que el programa que se desea utilizar, se ejecutará directamente desde el servidor del proveedor de software, aligerando los discos duros, y el BIG DATA se refiere a los sistemas informáticos basados en la acumulación a gran escala de datos.
- **Navegación GPS:** uno de los avances tecnológicos más vendidos de los últimos años y que ha facilitado el mundo de las comunicaciones y transportes.

Aunque existen más avances tecnológicos estos son algunos de los más representativos. Los que cobran más importancia para el desarrollo de la empresa son los relacionados con las tecnologías de la información, como pueden ser el buscador google que permite estudiar el mercado, las empresas competidoras, los posibles clientes, los posibles proveedores, etc. Igualmente la tecnología en la nube que nos permite guardar la información y poder acceder en ella desde cualquier punto, y el sistema Big Data que permita analizar multitud de datos.

Las empresas invierten cada vez más en las nuevas tecnologías, como son las tecnologías de la información. Las empresas que más invierten en tecnologías de la información son las de más de 250 empleados, como podemos ver en el siguiente gráfico.

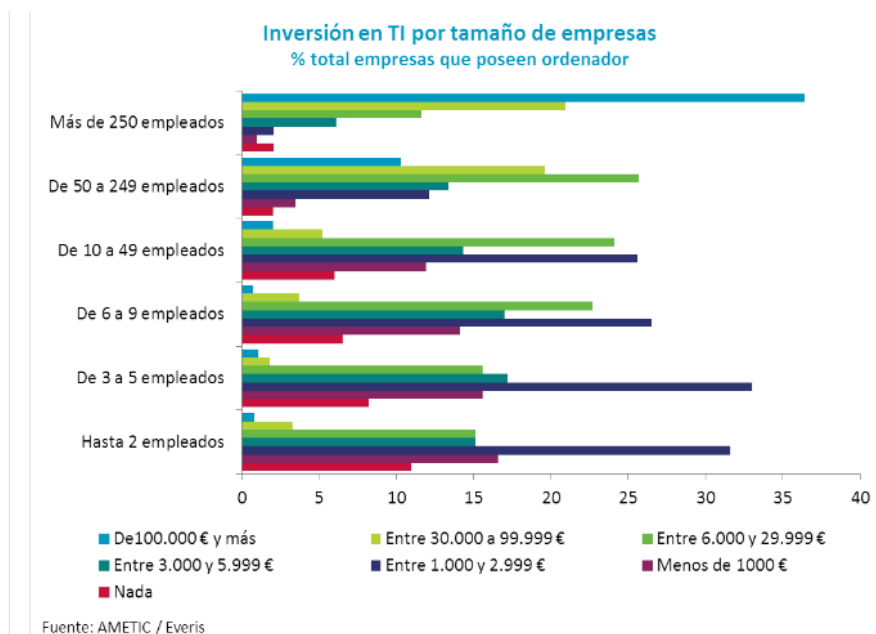


Gráfico 23 Inversión en TI por tamaño de empresas. Fuente: AMETIC Everis.

Para el año 2011, el volumen de gasto e inversión que realizaron las empresas en Tecnología de la Información se distribuye de forma no homogénea por tamaño de empresa.

En las entidades con menos de 10 empleados, la mayor proporción reside en el segmento de 1.000€ a 2.999€, alcanzando el valor máximo en las empresas de 3 a 5

empleados (33%). En las empresas de tamaño de 6 hasta 250 empleados, la franja que resalta en mayor medida es la que se sitúa entre los 6.000€ y los 29.999€, en la que se encuentra alrededor del 24% de las empresas. En las empresas con más de 250 empleados la franja que más destaca es la de una inversión mayor a los 100.000€, con un 36,4%.

Las nuevas tecnologías de la información son una gran fuente de información que nos proporcionan multitud de ventajas, como conocer mejor el entorno, mejorar la imagen de la empresa, como empresa innovadora, mejorar la gestión de los recursos humanos, etc. Sin embargo, no todo son ventajas. Las inversiones en tecnologías de la información y de la comunicación también pueden traer problemas de rentabilidad, ya que el coste del material y su mantenimiento y renovación es elevado, y muchas empresas se ven tentadas a invertir en un equipamiento excesivo respecto a las necesidades, sub-utilizando el software.

Por todo ello, es necesario que las empresas inviertan en las tecnologías de forma acorde a sus necesidades y formen al personal y les preparen para la superabundancia de información que las nuevas tecnologías traen consigo.

A continuación mostramos el perfil estratégico del entorno con las variables analizadas previamente. Se trata de una herramienta muy sencilla y fácil de interpretar que pone de manifiesto las influencias que el entorno general ofrece a la actuación de la empresa, permitiendo descubrir fácilmente las oportunidades (picos hacia la derecha) y las amenaza (picos hacia la izquierda) (Guerras Martín & Navas López, 1996)

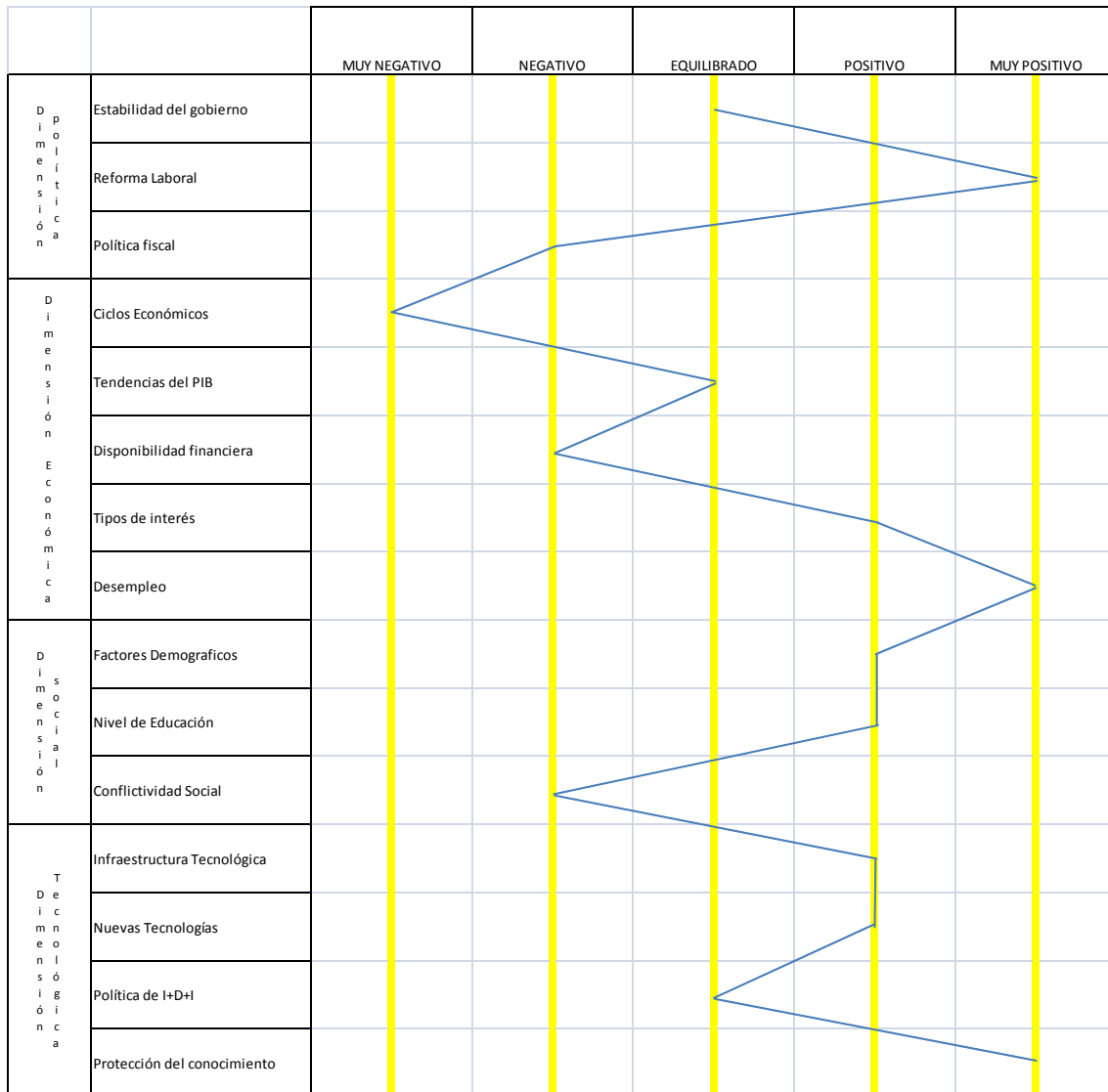


Grafico 24 Perfil estratégico del entorno. Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la empresa tiene oportunidades en el alto nivel de desempleo actual y en la nueva reforma laboral que facilitan las nuevas contrataciones de personal cualificado, así como a mantener al actual, y en la protección del conocimiento que hace que éste se quede en la empresa.

Como amenazas están la situación de crisis actual y la conflictividad social que existe a raíz de ella, la política fiscal, que con medidas como el IVA afecta negativamente a la empresa, y la disponibilidad financiera, que en la actualidad es baja.

5.2 ENTORNO ESPECÍFICO

Como complemento al análisis del entorno general, es necesario analizar el entorno específico. El punto de partida del análisis del entorno específico es su delimitación, y para ello una empresa debe responder a las preguntas: ¿Quién es su competencia? ¿Quiénes son sus competidores? (Guerras Martín & Navas López, 1996)

Por lo tanto, el entorno específico, está formado por el conjunto de variables que afectan solamente a las empresas de un sector, ya que todas las empresas que integran un sector, pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los compradores, compitiendo entre sí para captar a los clientes y poder alcanzar sus

objetivos. A partir del diagrama de Abell, que hemos desarrollado en el apartado de campo de actividad, y de la definición del mercado, que es el conjunto de empresas que cubren la misma función para el mismo grupo de clientes, independientemente de la tecnología que utilicen, podemos definir el entorno específico objeto del estudio.

A la hora de analizar el entorno específico de las organizaciones se suele utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Según el propio Porter *“El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores”* (Porter, 1982). Parte de la idea de que la competitividad de las empresas no depende tan solo de las empresas de la competencia (rivalidad interna). También hay que considerar otras cuatro fuerzas que son los proveedores, los clientes, los productos sustitutos y los competidores potenciales. Todos ellos de una u otra manera pueden afectar a la ventaja competitiva de la organización.



Grafico 25 Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Guerras Martín & Navas López (1996)

A continuación, evaluamos las cinco fuerzas de Porter de la empresa objeto del estudio:

5.2.1 Amenaza de competidores potenciales.

Los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria, la cual, tendrá más competidores potenciales cuanto más atractiva sea. La posibilidad de que nuevos competidores entren a competir depende principalmente de dos factores: las barreras de entrada y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso (Guerras Martín & Navas López, 1996)

En la empresa objeto de estudio, la principal barrera de entrada es la capacidad financiera necesaria para las inversiones en equipo y circulante. Esta barrera de entrada frena la aparición de nuevos competidores y protege a los ya existentes. Otra barrera de entrada, es la curva de aprendizaje, que es necesaria para poder llegar a realizar con éxito estos productos, ya que aunque el producto no está apenas diferenciado y las tecnologías empleadas son relativamente fáciles de implementar, su desarrollo entraña cierto grado de experiencia. Sin embargo, estas barreras de entrada son relativas, ya que pueden ser superadas.

Ante la entrada de nuevos competidores la reacción de los ya existentes puede ser fuerte, pudiendo existir guerra de precios, con el fin de disuadir al recién llegado. Además las empresas ya existentes, cuentan con ventajas en clientes y en liquidez que les permiten defenderse.

Por lo tanto, la barrera de entrada de nuevos competidores podemos decir, que aunque no es muy alta, está presente.

5.2.2 Poder de negociación en la venta

El poder de negociación en la venta, se define como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que se realizan con los clientes. A medida que el poder de negociación de clientes es mayor el atractivo de la empresa disminuye. (Guerras Martín & Navas López, 1996)

En el caso de la empresa objeto del estudio, el poder de negociación es bajo, ya que se trata de un producto bastante estándar, poco diferenciado, que el comprador puede obtener en diversas fuentes con un coste de cambio nulo.

Un servicio y una calidad impecables son algunas armas para poder conservar a los clientes, además de un buen cumplimiento en los plazos de entrega, que estos plazos sean lo más cortos posibles, y un buen servicio postventa, tanto en el mantenimiento como en posibles reclamaciones que puedan haber. Sin embargo, la falta de diferenciación del producto hace que la horquilla de precios admisible para el comprador sea reducida.

Por todo ello, el precio va a ser el factor primordial que orienta la compra, y el poder de negociación en la venta de la empresa es relativamente bajo.

5.2.3 Poder de negociación en la compra

El poder de negociación en la compra, se define como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que se realizan con los proveedores. Al igual que en la venta, en la compra, a medida que el poder de negociación de proveedores es mayor el atractivo de la empresa disminuye (Guerras Martín & Navas López, 1996).

En la empresa del estudio, la baja diferenciación de las materias primas y del material utilizado (chatarra, ferroaleantes, consumibles cerámicos, material de corte, soldadura y acabado) juega a favor de ella, ya que puede acudir a distintas fuentes para obtener el mismo producto. Sin embargo, su reducido tamaño con respecto a los vendedores hace que su capacidad de compra sea relativamente baja con respecto a la de sus competidores perdiendo poder de negociación.

Por la combinación de todo ello, podemos concluir que el poder de negociación de la empresa en la compra es medio.

5.2.4 Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. A medida que en una industria aparezcan productos sustitutivos, su grado de atractivo tenderá a decrecer. Guerras Martín & Navas López, 1996)

Las hélices de bronce constituyen a día de hoy la mayor amenaza de sustitución de las hélices de acero inoxidable que fabrica la empresa. Sin embargo, su mayor precio y sus peores propiedades mecánicas, principalmente a bajas temperaturas hacen que

no sean una fuerte amenaza, teniendo cada una de ella su nicho de mercado claramente definido.

Ante la posibilidad de entrada de nuevos productos sustitutivos convendría reforzar la vigilancia tecnológica, ya que si se dieran productos con un menor precio y/o un grado de satisfacción mayor que los que generan las hélices de acero inoxidable, éstos constituirían una gran amenaza.

5.2.5 Rivalidad entre competidores.

La primera de las fuerzas de Porter, hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de renta es menor, y, por tanto la intensidad de la competencia disminuye (Guerras Martín & Navas López, 1996).

El número de competidores de la empresa es relativamente alto, al igual que la intensidad de la competencia. Esto se debe entre otros motivos a que la industria de la empresa se encuentra en su etapa madura, y que los competidores son agresivos para mantener a sus clientes actuales o conseguir captar a nuevos.

Una barrera de movilidad para este tipo de empresas, que son aquellas que las dificultan a moverse a otro segmento de la misma industria, es el conocimiento, el *know how* de la empresa. La empresa tiene grandes conocimientos en la fabricación de hélices, fruto de un importante aprendizaje de la plantilla y de años de experiencia. Además, poseen barreras de salida, algunas de ellas de vital importancia, como son los activos especializados, los altos costes de reconversión de la maquinaria, y los costes fijos de salida que deberían asumirse, como son las indemnizaciones por despidos.

En esta empresa, al igual que en otras muchas, el ser una empresa familiar, de varias generaciones, hace que tenga barreras emocionales, factores que hacen que la empresa siga compitiendo y siga en pie, ya sea por orgullo, por lealtad a los empleados, a las generaciones anteriores, etc..

La estructura de costes de la empresa que posee mayores costes fijos que variables hace que esta se vea obligada a operar a pleno rendimiento para intentar reducir los costes medios. Para evitar parones de las máquinas, y personal sin apenas carga de trabajo, en épocas de menor cartera, se aceptan pedidos con menores márgenes, incluso a veces negativos, con el fin de al menos poder hacer frente a los costes fijos y aunque sea a una parte de los variables. Si no se aceptasen estos pedidos habría que hacer frente, no solo a esas pérdidas de la parte de costes variables que estos pedidos no cubren, sino también a los fijos y a los variables que no cubren, traduciéndose en mayores costes. Por otra parte, el mayor acopio de materias primas y el hecho de que sean más constantes hacen que se tenga mayor poder de negociación con los proveedores, los cuáles te pueden reducir el precio o dar mejor servicio a raíz de ello, además de evitar posibles rupturas de stocks.

Tanto los costes de cambio como la diferenciación de los productos de la empresa son bajos, lo cual da lugar a la existencia de una mayor competencia.

La capacidad productiva instalada, juega también un papel importante en la competencia. Durante los últimos años, se ha dado lugar a un exceso de la oferta con respecto a la demanda, lo que ha provocado que muchas empresas competidoras quiebren, de lo cual ha salido reforzada la empresa objeto del estudio ya que ha captado a parte de los clientes de estas empresas quebradas. Sin embargo, estos desajustes de la oferta y la demanda son peligrosos para las empresas, ya que

excesos en producción pueden provocar, variaciones incontroladas de precio, generalmente fuertes bajadas que perjudican a corto plazo a todas las empresas y a largo plazo ocasionan quiebras de algunas de ellas.

Por todo ello, se puede concluir que la empresa tiene una competencia actual bastante alta, por su baja diferenciación y bajo coste de cambio, por los desajustes en oferta y demanda, las barreras de salida, y las de movilidad, además de las emocionales de alguna de ellas.

Los principales competidores de la empresa dado que el mercado es principalmente norte de España, se encuentran ubicados en la zona norte de la península. Entre ellos destacan los siguientes: Wartzila, Adrio, Fundilusa, Talleres Arazt, Propulsion Naval, Casuso Propellers, Fundemar.

Algunas de ellas, fabrican únicamente hélices de bronce, otras tanto de acero inoxidable como de bronce, siendo las rivales más fuertes, las que se dedican a la fabricación de hélices en acero inoxidable en un rango de pesos similar a la de la empresa en estudio. Estas son: Wartzila, Propulsión Naval y Casuso Propellers, a las que habrá que prestar especial atención.

6 ANÁLISIS INTERNO

Una vez realizado el análisis externo de la empresa, es necesario realizar el análisis interno de la misma. El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su ventaja competitiva, para lo cual investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de las que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico, que se acaba de analizar (Guerras Martín & Navas López, 1996).

6.1 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El perfil estratégico de la empresa es una técnica de análisis interno que trata de identificar sus puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales de la empresa: comercialización, financieros, recursos humanos, organización, etc. (Guerras Martín & Navas López, 1996).

Se trata de un instrumento sencillo de analizar que nos muestra una imagen gráfica fácil de interpretar acerca de la situación de la empresa. Es aconsejable realizarlo asimismo, de su principal competidor. Sin embargo, este método presenta unas limitaciones, ya que no es dinámico, presenta la imagen de la empresa en un determinado momento y es bastante subjetivo, por lo que depende de los ojos críticos o complacientes de la persona que lo realice podremos obtener resultados muy distintos.

Las variables del perfil estratégico de la empresa serán evaluadas de muy negativo, negativo, equilibrado, positivo a muy positivo.

A continuación, mostramos el perfil estratégico de la empresa y vemos los principales puntos de diferencia con su principal competidor:

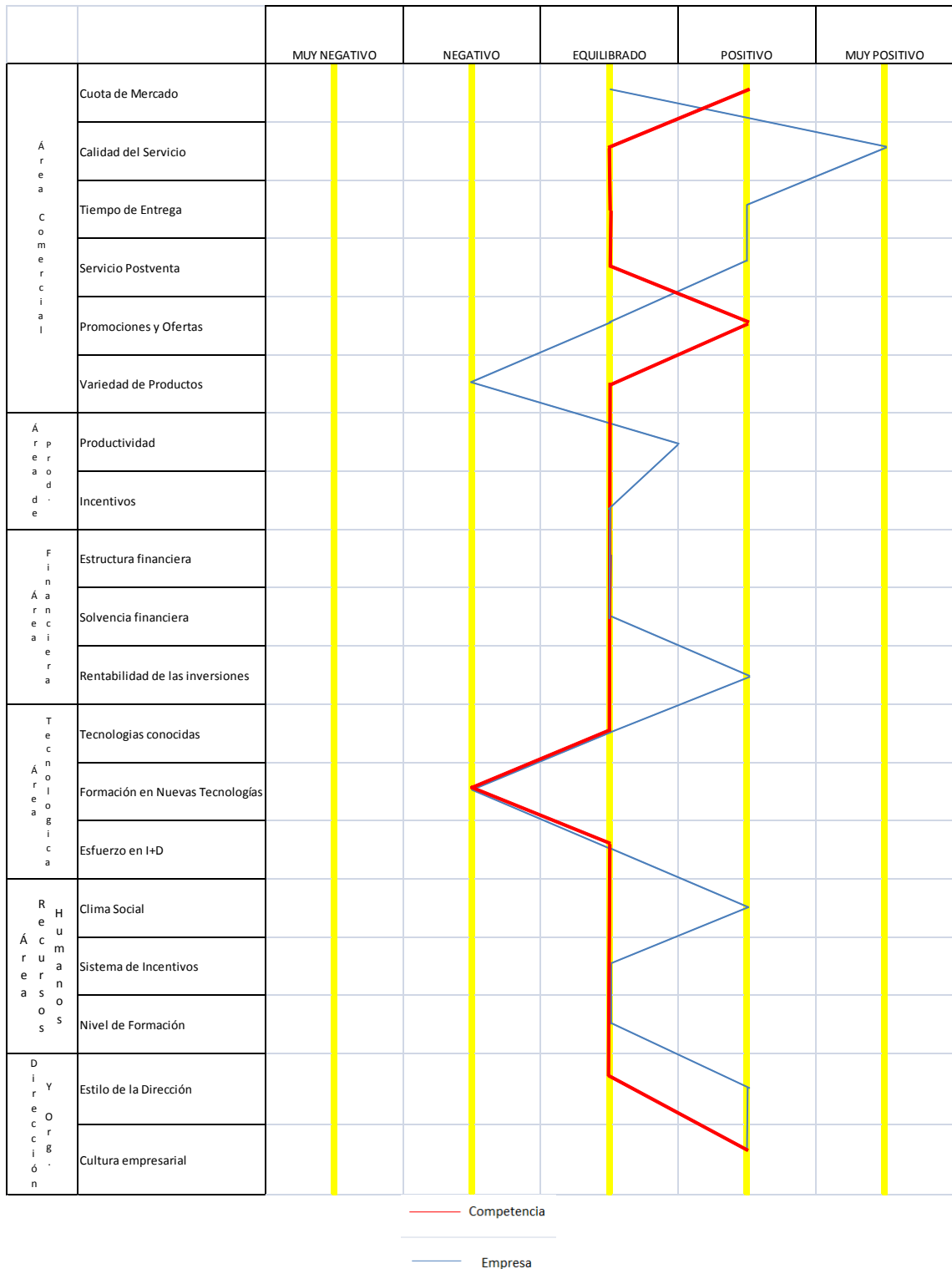


Gráfico 26 Perfil estratégico de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

La empresa presenta mejores resultados que su principal competidor, salvo en la cuota de mercado, en el apartado de promociones y en la de variedad de productos, donde la competencia presenta mejores resultados. Los resultados en promociones y ofertas son inferiores a los de la competencia, por lo que se podrían estudiar e implementar en un futuro con el fin de ganar parte de la cuota del mercado del principal competidor.

En los puntos donde destaca por encima de la competencia son, en la calidad del servicio y del servicio postventa por lo que podemos decir, que mientras la empresa objeto del estudio se centra en prestar un mejor servicio con mejores plazos de entrega y mejores servicios postventa, la competencia se centra en alcanzar una mayor cuota de mercado, a través de mejores ofertas y promociones, además de una mayor variedad de productos. También es mejor que la competencia, aunque en menor medida en el apartado de productividad.

En el resto de apartados, principalmente en los del área financiero, de Organización, de Recursos Humanos y tecnológica iguala a la competencia. En el área tecnológica, a nivel de diseño, la empresa presenta importantes y conocidos programas como el AutoCAD, Catia, Siemens NX, además de un sistema ERP y de conocimientos en Access, pero son prácticamente los mismos que los de la competencia. Sin embargo, la formación del personal en nuevas tecnologías, y la incorporación de éstas en la empresa, como pueden ser de un CRM que puede ayudar a desbancarse de la competencia presenta valores negativos. La empresa tiene una gran formación tecnológica y amplios conocimientos en este punto, pero se ha mantenido constante en los últimos años, tendiendo a una actitud conformista. Las nuevas tecnologías surgidas en los últimos años obligan a formarse y renovarse, y a introducir en la empresa aquellas que se consideren oportunas, porque si no la empresa se quedará por detrás de la competencia, cuándo hace unos años estaba por delante.

En el área de rentabilidad de inversiones, la empresa obtiene mejores valores que su competencia, sus inversiones recientes han sido numerosas y la gran mayoría rentables. En el último año, la empresa ha comprado un nuevo horno de segunda mano de una empresa del mismo sector que había quebrado en el año 2013, lo que ha supuesto una buena oportunidad, que les ha permitido disminuir los plazos de entrega y aumentar la capacidad productiva de la empresa. Además, con la compra de un robot rebardador semi-automático operado por Joystick, también se ha conseguido una importante mejora en la capacidad productiva y en el tiempo de procesado.

Otra inversión relativamente reciente ha sido un sistema de soldadura tipo PAW (Plasma Arc Welding) que permite acometer reparaciones en piezas mecanizadas sin generar distorsiones o desequilibrios en el equilibrado dinámico. Sin embargo, ha habido otras inversiones no tan rentables que han hecho que su resultado no sea muy positivo y se quede en positivo, como un sistema de extracción de partículas de suspensión con el que se ha logrado un menor rendimiento que el esperado.

La empresa realiza anualmente encuestas de Satisfacción de Clientes, donde se pueden ver la mayor parte de los resultados evaluados anteriormente, sobre todo los del área comercial. En ella se evalúan entre otros puntos, la calidad del servicio, el tiempo de entrega, servicio postventa, la satisfacción con el equipo comercial, el asesoramiento técnico, la resolución de incidencias, el ser fácilmente accesibles para nuestros clientes, etc. Los datos que se han obtenido en ella en el últimos año, concuerdan con el gráfico del perfil estratégico de la empresa, dando muy buenos resultados en cumplimiento de plazos y calidad, pero no tan buenos en precio, ni en variedad de productos, donde algunos clientes indican que les gustaría que se ampliaran y fabricarán otros productos complementarios a las hélices.

Además, en los dos últimos años, se ha incorporado una nueva pregunta acerca de la posición de la empresa con respecto a la competencia de cada punto a evaluar, obteniéndose resultados valiosos que permiten ver claramente las áreas de mejora. La única posición de la encuesta en la que nos encontramos por debajo de la competencia, es en el área del precio y en la de forma de pago, lo cual puede acarrear su lógica, ya que los clientes con la realización de la encuesta pueden perseguir que se les baje el precio y se les mejore las condiciones de pago, pero en este caso los

datos están contrastados y la empresa es consciente de la situación. La empresa no puede dar precios tan bajos y competitivos como los de la competencia, pero sí puede dar un mejor servicio en su amplio sentido. En el punto de forma de pago, coincide que las empresas que solicitan que se les mejoren, son aquellas que están pasando por “dificultades económicas” debido a la crisis. La empresa prefiere no asumir riesgos y si la compañía aseguradora da un determinado límite de riesgo, en aquellas empresas de las que son conocedores que la situación no es óptima no posponer más pago que el cubierto por el límite del riesgo, lo cual no satisface a estas empresas. En el año 2009, la empresa vio como uno de sus principales clientes les dejó sin pagar una importante suma de dinero, muy superior al límite de riesgo, y como al declararse insolvente y cambiar posteriormente de nombre, legalmente no tuvo que devolverlo. Este supuso un importante bache para la empresa del que poco a poco ha conseguido recuperarse, y del que se puede decir que ha “aprendido”.

Las encuestas de Satisfacción del Personal, también nos permitirían evaluar y contrastar otros apartados del perfil estratégico de la empresa, principalmente los del área de Recursos Humanos, pero en la empresa nunca se han llevado a cabo.

6.2 LA CADENA DE VALOR

El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en actividades básicas que es precioso llevar a cabo para vender un producto o servicio, y constituye uno de los instrumentos más ricos y popular desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa. Su propuesta y su difusión se deben a Porter (Guerras Martín & Navas López, 1996).

Este método nos permite identificar los elementos que generan más valor añadido y conocer así las fuentes de ventaja competitivas de la empresa. Para ello, en función de su mayor o menor relación con el proceso productivo, definiremos en primer lugar las actividades primarias y a continuación las secundarias.

6.2.1 Actividades primarias

Las actividades primarias son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y servicio postventa al cliente (Guerras Martín & Navas López, 1996).

Logística interna

Se encarga de la recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de las materias primas y auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo (Guerras Martín & Navas López, 1996).

Cuando llega el material al almacén se da entrada en el sistema ERP por la persona responsable. Su principal labor es dar de alta en el sistema las entradas de materia prima y salida del producto final. Otra persona es la responsable de dar entrada a las materias primas al almacén de forma física. Al haberse dado de alta las entradas en el sistema, las existencias de materia prima disponible son visibles en el sistema ERP de la empresa a tiempo real, siendo posible ver las cantidades exactas de cada materia prima necesaria para la elaboración de la hélice, además de poder conocer otros datos como el proveedor de cada una de ellas, su fecha de entrada, etc. La persona responsable de las compras puede ver lo que es necesario comprar para un futuro, evitando rupturas de Stock. Las materias primas se mantienen en el almacén hasta

que la persona encarga de producción lanza la orden de fabricación de esas materias primas (OF).

Operaciones

Son las actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios. (Guerras Martín & Navas López, 1996).

El encargado de producción, en función de los pedidos de venta que tiene en el sistema, lanza las órdenes de fabricación de las hélices con todas las características específicas a tener en cuenta para su elaboración. Además, se ocupa de que todo el proceso se haga según lo establecido y está tanto en el taller, como en la oficina, es la comunicación directa entre los operarios y el equipo de oficina.

Logística externa

Son las actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados (Guerras Martín & Navas López, 1996).

Una vez que la hélice ya está fabricada se da de alta en el sistema de alta como producto terminado, cerrándose la Orden de Fabricación.

En ocasiones, y siempre que la hélice sea del rango de menor peso, la urgencia del envío y la proximidad de la empresa a la del cliente, hace que los empleados de la misma puedan entregar ellos mismos el producto al cliente que lo requiera en un período de tiempo muy inferior, especialmente cuando se trata de clientes con los que tienen una estrecha relación. Para este tipo de ocasiones, la empresa cuenta con una furgoneta. El caso contrario también ocurre, el cliente puede recogerlo en la empresa en horario comercial, evitando pagar así los costes de transporte asociados a los mismos.

Marketing y ventas

Son las actividades encaminadas a conseguir la venta del producto (Guerras Martín & Navas López, 1996).

La labor de los comerciales de la empresa es muy importante para la obtención de los pedidos, tanto manteniendo a los clientes actuales como buscando y consiguiendo nuevos clientes. La empresa visita tanto a los clientes actuales como a las fábricas de posibles clientes, con los que se ha concertado una cita previa y a los que se les ha conocido principalmente a través de sus páginas web o través de otros clientes, proveedores o competidores. De esta forma la empresa se da a conocer y se presenta a estos posibles clientes a los que ofrece sus servicios.

Del mismo modo, también invita a los clientes actuales a la empresa para que la conozcan in situ, y vean así a todo el personal trabajando, los equipos, las mejoras, conozcan el proceso productivo de primera mano, los controles de calidad que se llevan a cabo, etc.... A los clientes también se les mantiene informados de las mejoras y de las novedades a través de correo electrónico.

La empresa no desarrolla una política de marketing agresiva en términos de publicidad, tiene una página web que la da visibilidad web, donde muestra su ubicación, su teléfono, información de la empresa, de sus productos, etc. Sin embargo, la página web no es actualizada periódicamente y no suele contar con promociones ni ofertas.

En cuanto a los canales de venta, estos son el teléfono, el correo electrónico y rara vez, la venta presencial.

Los clientes están registrados en el sistema, donde se tiene información de su frecuencia de compra, las características de los últimos pedidos, el rango de peso de las hélices, los mantenimientos que han sido necesarios, las reclamaciones etc. Del mismo modo, se recogen en el sistema a los clientes potenciales, a éstos en forma de contacto, tan solo con los datos de teléfono, ubicación, persona de contacto y dirección de correo electrónico.

Servicio Postventa

Son aquellas actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido (Guerras Martín & Navas López, 1996).

La empresa da una gran importancia a su servicio postventa, con el fin de mantener al cliente a largo plazo. Este es un servicio gratuito si el cliente ve que hay alguna anomalía en la pieza después de su compra o si presenta algún problema, en su instalación o en su uso en un tiempo prudencial desde su compra.

La empresa también ofrece servicios de reparación de hélices que no han sido fabricadas por ellos, pero los precios en estos casos son superiores a los de los clientes con el fin de premiar de algún modo su fidelidad.

Los servicios postventa que ofrece la empresa, le dan un valor adicional al producto, y con ellos, la empresa busca la diferenciación.

6.2.2 Actividades de apoyo

Son aquellas que no forma parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa (Guerras Martín & Navas López, 1996).

Aprovisionamiento

Es la actividad de la compra de factores que van a ser utilizados en la empresa. Estos factores deben de ser entendidos en sentido amplio, incluyendo materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, servicios de todo tipo, etcétera. (Guerras Martín & Navas López, 1996).

La correcta gestión de stock de las materias primas es un elemento considerado clave por la gerencia de la empresa, dado que se debe disponer del mismo para poder fabricar las hélices. La ausencia de una de las materias primas, imposibilitaría el proceso de fabricación, por lo que se tiene que estudiar cada materia prima por separado, su consumo, el tiempo que tarda en entregar el proveedor, su tiempo de producción, para poder realizar así los pedidos de compra de forma correcta.

La anticipación de los pedidos, varía en función de la materia prima, pero siempre se han de realizar con suficiente tiempo antes de su consumo, y el almacén tiene un espacio limitado por lo que se ha de comprar la cantidad justa.

Se tiene en cuenta un Stock de Seguridad, con el fin de evitarse “sustos”, sobretodo de las materias que tienen mayores plazos de entrega. La cantidad de stock requerida se determina en función de la demanda histórica y las previsiones de demanda realizadas por la propia gerencia, así como de los pedidos de venta que ya están grabados en el sistema.

Desarrollo de tecnología

Son las actividades encaminadas a la obtención, mejora, y gestión de tecnologías en la empresa, tanto de productos como de proceso o de gestión. (Guerras Martín & Navas López, 1996).

La empresa hizo una importante inversión en tecnología hace aproximadamente 5 años, fecha en la que se implantó el ERP. Se dieron cursos de formación a todos los empleados acerca del funcionamiento del mismo, además de inscribir al equipo técnico en cursos de Siemens Nx, e instalar nuevos programas de diseño.

Su formación en tecnologías de la información, en informática, y en programas es muy buena, sin embargo, en los últimos años apenas se han dado cursos de formación en este campo, ni se ha mejorado la tecnología ya existente.

Administración de recursos humanos

Son las actividades relativas a la búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación, etc. de todos los tipos de personal. Es un soporte fundamental para las actividades primarias así como para el resto de las de apoyo, e incluso, para el conjunto de la empresa (Guerras Martín & Navas López, 1996).

La empresa tiene un buen clima laboral y una jerarquía clara y bien definida en la toma de decisiones que facilita el trabajo y correcto funcionamiento de la empresa. El salario en el último año con la mejora de los resultados de la empresa se les ha subido ligeramente y se pretende en un futuro implantar un sistema de incentivos nuevo en función de la productividad de cada turno de trabajo, con el fin de motivar al personal.

Además, cada trabajador atiende a aquellos cursos de formación ofertados para el desarrollo de sus habilidades y capacidades que solicita, se hacen cenas de empresa en Navidad y antes de las vacaciones y visitas a fábricas de toda la plantilla a las empresas de los proveedores para comprender el funcionamiento de las mismas y tener un conocimiento completo del sector en el que desarrollan su actividad.

Infraestructura de la empresa

Son las actividades que pueden englobarse bajo la denominación genérica, de administración y pueden incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc. Supone un soporte para el conjunto de la empresa, más que para actividades individuales. (Guerras Martín & Navas López, 1996).

Todos los miembros de la empresa tienen un alto grado de autonomía, lo cual es posible gracias al sistema ERP, que aporta información actualizada y organizada, y a que la estructura de empresa está bien definida, con una jerarquía clara, y con la asignación de las tareas bien definida.

6.3 RECURSOS Y CAPACIDADES

Mediante el análisis de recursos y capacidades se identifican, miden y evalúan estratégicamente los recursos y las capacidades de la empresa, con el fin de facilitar el diagnóstico de las fortalezas y debilidades, así como formular las estrategias más adecuadas.

Según numerosos estudios, como los de Hansen y Wernerfelt (1989), Rumelt (1991), McGahan y Porter (1997) o Mauri y Michaels (1998), el éxito de la empresa se debe en

pequeña proporción a los efectos de la estructura competitiva de la industria (el llamado efecto industria), teniendo más que ver con los aspectos internos propios de la empresa (el llamado efecto empresa). Estos autores, han demostrado empíricamente que las diferencia de rentabilidad entre empresas situadas en una misma industria son mayores que las que existen entre empresas situadas en industrias diferentes. (Guerras Martín & Navas López, 1996).

Para explicar esta diferencia de rentabilidad nace la *Teoría Basada en los Recursos* (Resource-Based View) cuyo objetivo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder (Guerras Martín & Navas López, 1996).

El primer paso, por lo tanto, es identificar los recursos y capacidades que posee la empresa. Éstos se clasifican según el siguiente gráfico:

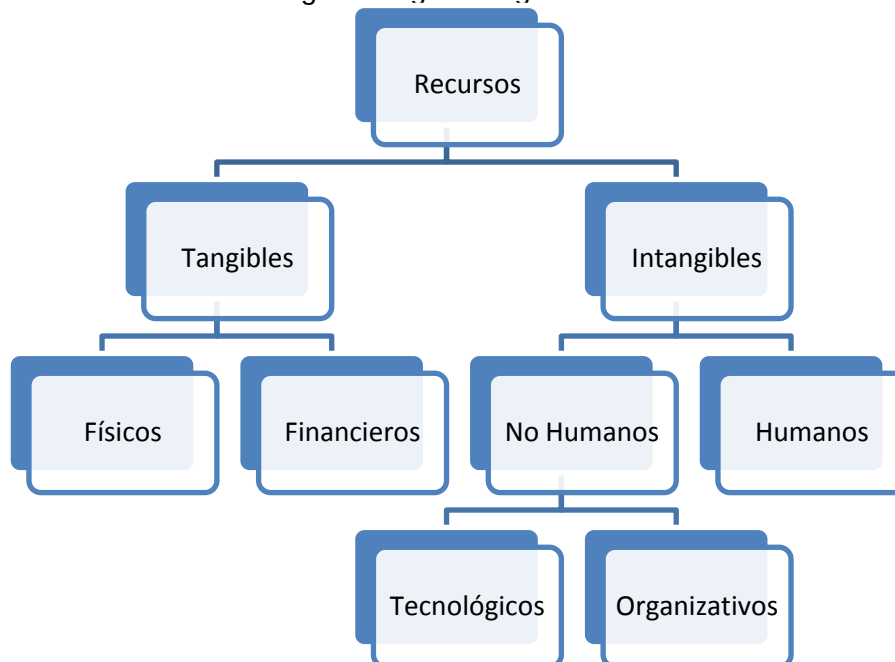


Grafico 27 Clasificación de los Recursos de la empresa. Fuente: Guerras Martín & Navas López (1996)

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables. De forma específica se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y medidos con criterios contables (Guerras Martín & Navas López, 1996).

Los recursos tangibles se dividen en activos físicos y financieros. En este caso, los activos físicos se detallan a continuación:

- Dos naves industriales.
- Maquinaria, la empresa cuenta con dos hornos de inducción para fusión de los materiales, dos hornos de resistencia para tratamientos térmicos, varios puentes grúa, varias máquinas de soldadura, una de arco sumergido, otra de MIG-MAG y otra de electrodos.
- Mobiliario de oficina y equipos informáticos
- Una furgoneta
- Numerosas herramientas, robot amolador automático, sierras de corte circular (rotaflex), etc.

De los recursos financieros, que son las disponibilidades, derechos de cobro, capacidades de endeudamiento, he tenido acceso limitado, pudiendo solo acceder a los datos de facturación de la empresa en los últimos años. En la siguiente tabla se muestran estos datos:

2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.700.000€	1.680.000€	1.550.000€	1.570.000€	1.900.000€	2.400.000€

Tabla 2 Tabla de la facturación anual de la empresa del 2009-2014. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la empresa.

La empresa ha facturado 2.4 millones de euros en el año 2014, un crecimiento notable con respecto al 2013 que fue de 1.9 millones de euros, lo cual supone un crecimiento anual del 26%. En el 2015, se espera que los resultados sean superiores al 2014, aunque con un crecimiento anual algo inferior al del año anterior.

Los recursos intangibles son aquellos que no tienen una existencia física y, por tanto, su identificación y medición es bastante complicada ya que están basados en la información y el conocimiento (Guerras Martín & Navas López, 1996).

Los recursos intangibles, se dividen en “no humanos” y en “humanos”, en función de la vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa.

Dentro de los recursos no humanos destacan los diseños de modelos que tiene la empresa, además de una base de datos con información valiosa de sus clientes, fruto de su larga experiencia en el mercado. Los diseños que posee la empresa son de su propiedad, ya que han sido realizadas por sus empleados, y su existencia, no sólo agiliza el diseño de nuevas, sino que además pueden ser reutilizadas, ahorrándose el tiempo de diseñar una nueva. Estos recursos se englobarían dentro de los recursos intangibles no humanos tecnológicos.

Además, dentro de los recursos intangibles no humanos, estarían también los denominados no organizativos, como son el prestigio que tiene la empresa no sólo en el área comercial sino también en el resto, lo cual se refleja en el número de clientes de larga duración y en la llegada de nuevos clientes fruto de recomendaciones de los clientes actuales satisfechos con la empresa.

Dentro de los recursos intangibles, también encontramos los recursos humanos. Debemos destacar la importancia del *know-how* que posee la empresa y sus empleados. Es muy difícil encontrar a profesionales formados ya que no existen cursos de formación ni carreras que les forme en este campo tan específico, siendo solo posible gracias a la experiencia adquirida en esta u otra empresa del mismo sector, principalmente en lo referido al personal de oficina, que se ocupa del diseño de modelos.

Por todo ello, podemos decir que la capacidad de la empresa, es generada por la combinación de los conocimientos y experiencia de los empleados de la empresa, así como del prestigio de la misma dando lugar a unas rutinas organizativas, que están presentes en la producción y en la forma de tratar y dar servicio al cliente y son un elemento diferenciador y de valor para la empresa.

Los recursos y capacidades identificados de la empresa son claramente una ventaja competitiva, ya que el capital humano y el prestigio que tiene la empresa, son difíciles de encontrar y no lo tienen otras empresas del mismo sector. Además, sus recursos son sostenibles en el tiempo, gestionados adecuadamente para que no se pierdan, y son clave para el negocio, ya que le permiten a la empresa ofrecer un mejor servicio.

7 LA MATRIZ DAFO

Una vez realizado tanto el análisis externo como el interno, podemos definir la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (matriz DAFO). Se trata de una potente herramienta que resume todo el análisis estratégico, al presentar sus principales conclusiones, y que proporciona una visión global de la empresa que permite diseñar la estrategia.

A continuación mostramos la matriz DAFO de la empresa:

DEBILIDADES	AMENAZAS
- Cuota de mercado limitada - Desconocimiento objetivo del grado de satisfacción del personal. - Escaso análisis de indicadores. - Elevado coste de obtención de datos de producción. - Página Web poco amigable - Gestión de las vacaciones - Espacio de almacén limitado - El control de existencias de materia prima se realiza a mano. - Formación en nuevas tecnologías frenada	- Deslocalización de los clientes - Entrada de empresas competidores que actualmente se dedican únicamente a hélices de bronce en el mercado de hélices de acero inoxidable. - Fluctuación de divisas.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Experiencia de negocio - Empresa Flexible y ágil - Jerarquía bien definida. - Buen clima laboral. - Plantilla joven con capacidad de mejora y desarrollo. - Cobertura financiera, nivel de crédito - La maquinaria es moderna y está bien cuidada - Buen conocimiento de proveedores y clientes. - Buen proceso de venta y conocimiento técnico del producto. - Facilidad en el acceso a la información - Crecimiento importante de las ventas - Existen mecanismos formales de comunicación (reuniones periódicas)	- Alianza con las empresas que se dedican a otro rango de pesos de hélices. - Crecer en nuevos mercados geográficos. - Comercializar otros productos del mismo sector. Completar gama de productos para fabricantes de barcos. - Crecer en los clientes actuales donde la cuota de mercado sea baja.

Tabla 3 Matriz de Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades. Fuente: Elaboración propia

A continuación, describimos cada una de ellas:

7.1 DEBILIDADES

Cuota de mercado limitada

La cuota de mercado está limitada, tanto por el rango de peso y tamaño de las hélices que puede fabricar la empresa, como por los precios de las mismas.

Desconocimiento del grado de satisfacción del personal

La empresa no realiza encuestas de Satisfacción del personal (ESP) por lo que desconoce el grado de Satisfacción del colectivo, siendo el capital humano un recurso vital para el correcto funcionamiento de la empresa.

Escaso análisis de indicadores, principalmente en el área comercial

En el área comercial, la empresa únicamente analiza la encuesta de Satisfacción de los clientes anualmente, como indicador de satisfacción de los clientes, otros indicadores importantes como el %ofertas que se convierten en pedidos, clientes perdidos, clientes nuevos, % reclamaciones, etc., a los que podría tener fácilmente acceso a través del sistema no son analizados.

Asimismo, otros indicadores importantes como la cartera o los márgenes obtenidos en cada pedido, tampoco son analizados. Sin embargo, otros como la productividad o la facturación mensual sí que son estudiados mensualmente.

Elevado coste de obtención de datos de producción

La empresa no posee un sistema de captación de datos en planta, por lo que es el responsable de producción, quien hace el seguimiento de cada pedido e introduce los datos en el sistema una vez los ha anotado a mano y los ha verificado en planta. Por lo tanto, estos datos son sensibles al error humano y no son actualizados automáticamente.

Página WEB poco amigable

La página web de la empresa es poco amigable y antigua, además posee escasa información de los productos de la empresa y es la carta de presentación de la empresa a muchos potenciales clientes, por lo que se debería de tener más actualizada y al día con los últimos avances.

Gestión de Vacaciones

Durante la época de vacaciones del personal, hay tareas que se dejan de hacer ya que en la ausencia de la persona responsable se desconoce quién se debe de hacer cargo, además de lo más importante, hay tareas que solo lo sabe hacer una persona.

Espacio de almacén limitado

Cuando hay mucho producto terminado en planta, no se puede hacer el acopio de materias primas que en muchas ocasiones se considera oportuno, por problemas de espacio en almacén. Esto se produce cuando hay mucho material en reparación en fábrica, o cuando se termina el producto del cliente antes de tiempo y el cliente no quiere que se adelante la entrega.

El control de existencias de materias primas se realiza a mano.

En el sistema ERP vienen recogido cada materia prima en Stock así como las salidas que se estiman de material por lo pedidos de venta que hay y las entradas previstas de material por los pedidos de compra que hay. La persona encargada de las compras

para la posible realización de nuevas compras, realiza a mano la estimación de necesidad de material teniendo en cuenta estas variaciones, por lo que este dato es totalmente sensible al error humano.

Formación en nuevas tecnologías frenada

La empresa ha invertido en nuevas tecnologías hace años, lo que le permitió estar por delante de la competencia en este campo, sin embargo en los últimos años han sido reducidos a cero lo que ha permitido que la competencia le alcance.

7.2 AMENAZAS

Deslocalización de los clientes

Muchos de los clientes de la empresa se encuentran cerca de ella, el cierre de éstos o su traslado es una amenaza para la empresa, ya que su cercanía permita abaratar el precio del producto al reducir los costes de transporte, además de facilitar las labores de mantenimiento y reparación,

Entrada de empresas competidoras en el mercado de hélices de acero inoxidable.

Hay varias empresas que se dedican a la fabricación de hélices de bronce. Estas empresas disponen de la maquinaria necesaria, así como de los conocimientos necesarios, por lo que su entrada en la fabricación de hélices sería rápida y constituiría una fuerte amenaza para la empresa.

Fluctuación de divisas.

Este factor afectaría a la empresa facilitando la entrada en mercados internacionales donde la fluctuación de las divisas favorezca al €, y por ello potenciales clientes puedan permitirse cambiar de proveedor al ser menor el precio que el de la competencia o impidiéndoselo. Además también afectaría en la compra de materias primas fuera de la Unión Europea.

7.3 FORTALEZAS

Experiencia de negocio

La empresa nace en los años 90, y cuenta con profesionales del sector de gran experiencia y con amplios conocimientos en la fabricación de hélices.

Flexibilidad y agilidad

La empresa es flexible y ágil. Tanto en la respuesta a los clientes, pudiendo priorizar los pedidos urgentes, aunque haya otros ya programados con anterioridad y ofreciendo servicios rápidos al cliente buscando su máxima satisfacción, como a nivel estratégico, donde su reducido tamaño permite que se hagan cambios rápidamente al ser fácil la comunicación y tener un jerarquía clara y bien definida.

Jerarquía bien definida

Todo el personal conoce el organigrama de la empresa, de tal forma que saben a quién dirigirse en los distintos casos, tanto para delegar actividades como para consultar dudas. Esto agiliza todos los procesos.

Buen clima laboral

En la empresa se respira un buen clima laboral, los tres grupos trabajan bien en equipo y mantiene una buena relación basada en el respeto y compañerismo. Esto se puede ver, en una mejora de la productividad, el bajo absentismo laboral y la flexibilidad que tienen los operarios para meter horas extras.

Plantilla joven con capacidad de mejora y desarrollo.

La empresa cuenta con jóvenes tanto en el taller como en la oficina, motivados, con ganas de aprender tanto en el desarrollo del propio trabajo como en cursos externos de formación lo que hace que el personal evolucione y mejore cada día.

Cobertura financiera, nivel de crédito

La empresa posee una buena cobertura financiera fruto de los años en los que ha cumplido con sus obligaciones con los bancos, además sus últimas facturaciones ayudan a ello.

Maquinaria moderna y bien cuidada

Toda la maquinaria es bastante moderna y se da gran importancia a su mantenimiento, subcontratando revisiones periódicas de las mismas y llamando a profesionales en caso de averías.

Buen conocimiento de los proveedores y de los clientes

Los años de experiencia en el sector permiten a la empresa, permiten saber qué comprar y a quien, además de mantener una buena relación con los proveedores de varios años. También se tiene un buen conocimiento de los clientes del norte de España.

Buen proceso de venta y conocimiento técnico del producto.

El proceso de venta, consta de unas fases que la empresa conoce y tiene interiorizadas, de las que todo el personal es conocedora. Estas fases se siguen siempre, de tal forma que los plazos que la empresa confirma se cumplen con una alta probabilidad, así como las características y requerimientos técnicos que el cliente solicita. Además, el elevado conocimiento técnico del personal permite ofrecer un gran asesoramiento técnico.

Facilidad en el acceso a la información

La empresa posee un ERP moderno, que da acceso a todo el personal de oficina a información relevante, como son los pedidos de compra y de venta que hay en curso, al seguimiento de los pedidos (en qué fase se encuentra un determinado pedido), a los clientes actuales y potencias con sus datos de contacto, así como a los de los proveedores.

Crecimiento importante de las ventas

El gran crecimiento del año 2015 es una fortaleza para la empresa, que le permite mejorar precios con los proveedores al comprar un mayor volumen, así mejorar los precios de los clientes y crecer en la facturación siendo un bucle positivo para la empresa que logra mayores márgenes y mayor facturación como resultado final.

Existen mecanismos formales de comunicación (reuniones periódicas)

La comunicación es buena en la empresa, relacionada con su tamaño y a su jerarquía, hecho que está reforzado por reuniones periódicas tanto de los operarios, para ver los indicadores de productividad de cada grupo y posibles áreas de mejoras, como en la

oficina con las reuniones semanales de planificación, las mensuales de calidad o las trimestrales de resultados.

7.4 OPORTUNIDADES

Alianza con las empresas que se dedican a otro rango de pesos de hélices.

De esta forma se abarca conjuntamente a un mayor abanico de clientes. La empresa se dedica a la fabricación de hélices de bajo peso, por lo que una alianza con una empresa que se dedique a realizar hélices solo de gran tamaño y que por ello no sea competencia directa, permitiría a ambas abarcar todo el rango de pesos de hélices. La una a la otra se redirigirían las consultas del rango de peso con el que no trabajan, convirtiéndose en una relación de simbiosis.

Crecer en nuevos mercados geográficos.

La empresa trabaja principalmente con clientes del norte de España, por lo que ampliar el ámbito geográfico le permitiría captar a clientes potenciales.

Comercializar otros productos del mismo sector. Completar gama de productos para fabricantes de barcos.

La empresa podría diversificarse y no producir solo hélices para barcos, de esta forma vendería a sus mismos clientes otros productos, mejorando la satisfacción de los clientes y ampliando su catálogo de productos.

Crecer en los clientes actuales donde la cuota de mercado sea baja.

En aquellos clientes que consumen un bajo porcentaje de hélices de la empresa y un alto porcentaje de otras empresas, es una gran oportunidad ampliar el porcentaje. Para ello la empresa se debe centrar en satisfacer al cliente totalmente de forma que poco a poco le vaya cediendo parte de ese porcentaje.

8 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y SU IMPLANTACIÓN

Realizados el análisis externo e interno de la empresa, y construida la matriz DAFO, nos encontramos en posición de formular las estrategias que ha de seguir la empresa con el fin de ser lo más competitiva posible a largo plazo.

En toda empresa se distinguen tres niveles estratégicos: el corporativo, el competitivo y el funcional, que detallaremos a continuación.

8.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa *fija la orientación básica de la empresa en su conjunto* (Guerras Martín & Navas López, 1996)

Para definir la estrategia corporativa de la empresa utilizaremos la tipología definida por Ansoff (1985) en la que distingue diferentes estrategias de desarrollo en función de los productos o mercados, como se puede observar en la figura siguiente:

M E R C A D O S	PRODUCTOS	
	Tradicionales	Nuevos
	Tradicionales	EXPANSIÓN →
	Nuevos	↓ DIVERSIFICACIÓN

Tabla 4 Direcciones básicas de desarrollo definidas por Ansoff (1985). Fuente: Guerras Martin & Navas López (1996)

En esta matriz diferenciamos la expansión y la diversificación. Dentro de la expansión distinguimos la penetración en el mercado (productos y mercados tradicionales), desarrollo de productos (productos nuevos en mercados tradicionales) y desarrollo de mercados (productos tradicionales en mercados nuevos). La diversificación por su parte supone entrar en nuevos mercados con nuevos productos.

Para el desarrollo de la empresa hemos determinado tres principales líneas de actuación de la misma, respondiendo a la idea de la misión y visión de configurarse como una empresa líder en calidad de sus servicios en el norte de la península ibérica. Para ello, se han determinado las siguientes líneas de actuación:

8.1.1 Aumentar la cartera de clientes

Esta estrategia se enmarca dentro de la penetración en el mercado, al tratarse de mercados tradicionales y productos tradicionales.

En esta primera línea de actuación se buscará aumentar la cuota de mercado y la cartera de clientes de la empresa con el fin de que la empresa se configure como el líder del norte de la península y presente en el mercado internacional, a través principalmente de la captación de clientes potenciales y del mantenimiento de clientes actuales.

Esta será una de las estrategias prioritarias para la empresa que perseguirá mantener la estrategia de diferenciación para lograr la fidelidad de los clientes con el fin de mantenerlos a largo plazo.

Para aumentar la cartera de clientes, se llevará a cabo lo siguiente:

Búsqueda activa de clientes

La empresa ha de realizar una búsqueda proactiva de nuevos clientes, tanto a través de internet, como a través de sus proveedores y clientes actuales y presentar la empresa a éstos para así darse a conocer y poder ampliar la cuota de mercado. Su experiencia hace que conozca a gran parte de sus clientes en las proximidades sin embargo, en el resto del mercado nacional, así como en el internacional queda mucho por hacer.

Establecer rappels de ventas

Tanto por clientes como por pedidos, de tal forma que se premie la fidelidad de los clientes que confían en la empresa para hacer un importante volumen de sus pedidos. Hacer un mismo diseño de hélice bajo un mismo pedido supone un importante ahorro de costes para la empresa, y se puede otorgar parte de ese pequeño ahorro en costes al cliente de tal forma que ambos ganan repartiéndose ese margen. Del mismo modo, para aquellos clientes que destinen gran parte de sus pedidos a la empresa, se les puede ofrecer mayores plazos de garantía, reparaciones gratuitas, un mantenimiento más completo, etc. con el fin de satisfacer al cliente y premiarle por la confianza depositada en nosotros.

Informar a los clientes de las novedades de la empresa.

Tanto de incorporación de personal, en la compra de nueva maquinaria, como en avances tecnológicos, con el fin de que el cliente se sienta parte de la empresa, y vea la transparencia y orientación al cliente de ella.

Mejora de la página web

La página web de la empresa es una importante carta de presentación de la misma al mundo. De tal manera, que es importante hacerla amigable, y útil para los clientes potenciales que la visiten, además de tenerla actualizada. Si bien la empresa tiene una página web desde hace unos años que la hace estar presente en internet, ésta está un poco desfasada, y son escasos los clientes que contactan a través de ella.

8.1.2 Servicios de instalación de hélices.

Esta estrategia se enmarca dentro del desarrollo de productos, ya que se trata de mercados actuales, con un servicio novedoso, que la empresa no oferta en este momento.

Dentro de la filosofía de la oferta de servicios diferenciados y de calidad, otra de las líneas de actuación será desarrollar la oferta de unos servicios de instalación de hélices por personal profesional y especializado donde exista una garantía de instalación, principalmente en los casos en los que los clientes sean particulares, que actualmente subcontratan la instalación de la hélice en su barco a otras empresas. De esta manera se persigue dar al cliente un servicio total, ofreciéndole un completo servicio postventa, de instalación, mantenimiento y reparación de hélices.

La empresa así logrará reforzar su posición de diferenciación respecto a otras empresas de la competencia, por la oferta de servicios mucho más completos.

Además, supondría un avance importante en el *know-how* de la empresa, lo que crearía una barrera adicional para evitar que la ventaja competitiva se diluya en el tiempo.

Esta estrategia implica cierto grado de complejidad, siendo necesario nuevo personal especializado como una inversión de maquinaria, por lo que su horizonte de

realización estará más enfocado al largo plazo, dando prioridad en un primer momento a la estrategia de aumento de la cartera de clientes.

Para ofrecer el servicio de instalación de hélices, se llevará a cabo lo siguiente:

Formación del personal

Para poder llevar a cabo la instalación de hélices es necesario formar al personal en esta nueva área. El personal que se dedicará a la instalación será el personal que actualmente se dedica al mantenimiento y reparación de hélices, ya que son los que se dedican al servicio postventa actualmente y tienen mayores conocimientos en este campo por lo que su tiempo de formación será menor.

Compra de maquinaria

Para llevar a cabo este nuevo servicio es necesario la compra e inversión en nueva maquinaria. Para ello se han de estudiar las ofertas que ofrece el mercado y seleccionar la mejor opción para la empresa. Un equilibrador y un sistema de grúa pluma, es algo imprescindible para este nuevo servicio.

8.1.3 Ampliar el catálogo de productos

Esta estrategia se enmarca dentro del desarrollo de productos, al tratarse de mercados tradicionales y productos nuevos. Los nuevos productos serían productos complementarios a las hélices también para su utilización en barcos.

La empresa puede comenzar a fabricar otros productos para barcos, como pueden ser las anclas de los barcos, las tolvas, etc., aprovechando que la tecnología de fabricación es similar a las de las hélices, que no se necesitan importantes inversiones en maquinaria, que el personal está cualificado para ello y que se trabajaría con los mismos clientes. De esta forma se daría un mayor servicio al cliente, facilitando su compra a un único proveedor de esos productos, se podrían abaratar costes de transporte, reforzando así la fidelidad del cliente.

Para aumentar el catálogo de productos, se debe llevar a cabo lo siguiente:

Diseño de nuevos modelos

La oficina técnica tendrá que diseñar distintos modelos para la realización de los nuevos productos, ya que la empresa actualmente no dispone de ellos, todos los modelos que tiene son de hélices. En principio parece que lo único que les impiden entrar en la fabricación de estos nuevos productos es su desconocimiento del diseño del producto en sí, pero la tecnología es la misma y no se debería de invertir en maquinaria nueva.

Realización de prototipos

Antes de lanzar el nuevo producto al mercado, es necesario realizar los oportunos prototipos para estudiar su viabilidad y que cumple con los requisitos esperados.

Dar a conocer el producto

Informar a los clientes del nuevo producto, tanto a través de la página web, telefónicamente, como con las visitas periódicas, con el fin de que los clientes actuales lo prueben y lo comiencen a utilizar de forma regular. Una vez realizadas las primeras ventas de un producto nuevo y comprobado su éxito, se puede comenzar a producir otro.

Las tres estrategias anteriores concuerdan claramente con la misión de la empresa y sus valores, además de tener coherencia con la estrategia competitiva de diferenciación que definiremos más adelante, ya que con ellas se persigue aumentar la cuota de clientes mediante la diferenciación.

A continuación mostramos el horizonte de implantación de las distintas líneas de actuación:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aumento de la cartera de Clientes	X					
Búsqueda de clientes potenciales	X					
Rappels de Ventas		X				
Informar de novedades	X					
Mejorar la página web		X				
Servicio de Instalacion de hélices	X					
Formacion del personal			X			
Compra de maquinaria				X		
Ampliar el catalogo de productos	X					
Diseño de nuevos modelos		X				
Prototipos			X			
Dar a conocer los nuevos productos				X		

Tabla 5 Horizonte de implantación de las estrategias corporativas. Fuente: Elaboración propia

Algunas de las líneas de actuación, como búsqueda de clientes potenciales o informar de las novedades van a ser puestas en marcha durante este año. Otras, en cambio, como el servicio de instalación de hélices, no se implantarán hasta el 2019.

8.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La vía por la que una empresa, alcanza una ventaja competitiva es la estrategia competitiva. Por tanto, la estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos PORTER (1982: 55). Es decir, se trata de cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir (Guerras Martín & Navas López, 1996).

A la hora de establecer ventajas competitivas distinguimos principalmente como genéricas las siguientes: liderazgo en costes, diferenciación del producto, y segmentación de mercado (Porter, 1982). La segmentación de mercado no se considera una estrategia independiente, ya que se incurre en las dos anteriores para conseguirse, su ámbito en vez de ser la industria es un segmento, por lo que se tendrán en cuenta únicamente las dos primeras.

La empresa basará la estrategia competitiva claramente en la **diferenciación del producto**, siendo su ventaja competitiva la calidad del servicio ofrecido, lo que le permite diferenciarse de la competencia. Se dice que una empresa tiene una ventaja

competitiva en la diferenciación del producto cuando ofrece un servicio o producto, que, siendo comparable al de la competencia, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. (Guerras Martín & Navas López, 1996). Los clientes estarán dispuestos a pagar más para obtener un producto y/o servicio que es apreciado de forma especial por ellos. Por un lado, la calidad del servicio está avalada por certificaciones como la ISO 9001 e ISO14001, por otro lado, el producto puede fabricarse siguiendo los estándares de calidad de sociedad de clasificación naval, tales como Bureau Veritas o Lloyds.

Es importante que esta ventaja competitiva se mantenga en el tiempo, para lo que será necesario defenderla. Según Hill y Jones (2005:103-108), el mantenimiento de la ventaja competitiva depende de tres factores: la existencia de barreras de imitación, la capacidad de los competidores para la imitación, y el dinamismo de la industria.

Las barreras a la imitación se pueden definir como los obstáculos que impiden a los demás competidores reproducir la ventaja competitiva (Guerras Martín & Navas López, 1996). En el caso de esta empresa, existen varias barreras de imitación, como son la experiencia acumulada, la posesión de activos únicos, la imagen externa, el conocimiento protegido, etc. Esta combinación de obstáculos para la imitación hace que sea más difícil la imitación de la empresa.

La capacidad de los competidores hace referencia a sus posibilidades para imitar la ventaja competitiva de quien la posee o, en su caso, de introducir innovaciones para eliminarla (Guerras Martín & Navas López, 1996). En el caso de la empresa, los competidores no pueden eliminar su ventaja competitiva, si bien si identifican que la empresa tiene una mayor rentabilidad, pueden diagnosticar las fuentes de éxito y adquirir los recursos o capacidades para desafiar a la empresa. Sin embargo, hay características como el *know-how* de la empresa y la experiencia de los trabajadores que un competidor difícilmente podrá imitar.

El dinamismo de la industria hace referencia a los cambios que puedan aparecer, las innovaciones del producto que acorta su ciclo de vida y que hacen que las ventajas competitivas tiendan a ser más transitorias. Este factor afecta negativamente a la ventaja competitiva, pero en el caso de la empresa, no sería un problema ya que el producto no tiene importantes innovaciones y su ciclo de vida es largo.

Por lo tanto, el factor que más debería preocupar a la empresa es la capacidad de la competencia de imitarla, aunque no es fácil que se dé ya que la empresa no obtiene una rentabilidad muy superior a su competencia por lo que los competidores no estarán muy incentivados a la imitación y el grado de atención al cliente es difícilmente imitable. Sus principales competidores siguen la estrategia de liderazgo en costes y cambiar el rumbo a la estrategia de diferenciación sería un giro radical.

Las acciones para mantener su ventaja competitiva serían centrarse en formar continuamente al personal de la empresa en nuevas tecnologías, también de la información, evitando que el *know-how* de la misma quede desfasado, mantener al personal de amplia experiencia en la empresa, para lo que debe estar motivado y adecuadamente incentivado, y hacer inversiones rentables que permitan mejorar la calidad del producto, de la reparación o del mismo servicio. Es necesario por lo tanto que la empresa tome medidas en estas líneas.

Para poder realizar con éxito la estrategia de diferenciación es necesario conocer las fuentes de las que surge, ya que la diferenciación puede tener su origen en variables muy diversas (Guerras Martín & Navas López, 1996) y es necesario estudiarlas para

determinar qué elementos están ayudando a la estrategia de diferenciación y cuales deben mejorarse.

- **Características del producto.** Las especificaciones técnicas del producto son estudiadas por el departamento técnico y de calidad de la empresa, de forma que se diseña la hélice de acuerdo a ella, estando la diferenciación del producto basadas en su diseño específico para cumplir con las especificaciones, así como en los complementos al producto principal como son el servicio pre-venta, post venta, disponibilidad, y rapidez de entrega, en los que la empresa deposita su propuesta de valor.

- **Características del mercado.**

Los clientes tienen variedad de necesidades y la empresa se adapta a dichas necesidades más que la competencia, estudiando los requerimientos y asesorando al cliente, siendo el cliente consciente de ello, por lo que es una fuente de ventajas competitivas para la empresa.

- **Características de la empresa.** La reputación y el prestigio de la empresa, así como la prestación de servicios de corte profesional de la empresa (de asesoramiento y mantenimiento) son fuentes de ventaja competitiva de la empresa.

- **Otras variables para la diferenciación.** El tiempo de respuesta a las demandas de los clientes y a la responsabilidad social son otras variables a considerar. La rápida respuesta es una variable esencial de ventaja competitiva para la empresa ofreciendo tiempos de entrega cortos a los clientes. La empresa apenas lleva a cabo criterios de responsabilidad social, un punto negativo para ella.

Pero conocer las fuentes de las ventajas competitivas no es suficiente para poder establecer esta estrategia. Es también necesario saber si se pueden llevar a la práctica, por lo que estudiaremos las condiciones de aplicación de las mismas, que analizan la adecuación de las características del sector para la aplicación de esta estrategia (Guerras Martín & Navas López, 1996). Así, la estrategia de diferenciación será adecuada cuando:

- **Los clientes otorguen una especial importancia a aspectos como la calidad.** Este criterio se cumple con el producto que produce la empresa, de alta inversión y vital para la seguridad. Tanto las características del producto ofrecido como los servicios de asesoramiento correcto, establecimiento de garantías postventa o la realización de su mantenimiento y reparación son criterios valorados por los clientes, que estarán dispuestos a pagar más por ellos.

- **Pocos competidores eligen el mismo criterio.** La mayor parte de los proveedores eligen una estrategia de líder en costes para beneficiarse de las economías de escala, por lo que los clientes la verán fácilmente distinta a sus competidores.

- **Características distintivas difíciles de imitar,** al menos de forma rápida y económica, como son el prestigio de la empresa, el grado de atención al cliente, el *know-how* de la empresa, la experiencia de sus empleados, etc.

Por lo tanto, tenemos una **estrategia en diferenciación de productos sostenible en el tiempo**, difícilmente imitable en el corto plazo, basada en un servicio de calidad, profesional y personalizado a los clientes, diferenciándose de la estrategia adoptada por la mayor parte de los competidores. Esta estrategia permite tener unos clientes fieles, que estén a largo plazo, dispuestos a pagar más, pero renunciando a una participación elevada en el mercado.

8.3 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Las estrategias funcionales son aquellas que afectan a un área funcional específica de la empresa y permiten alcanzar objetivos departamentales, algunas de las estrategias que ha de llevar a cabo la empresa en cada departamento son las siguientes:

Departamento de Producción.

- **Instalación de un sistema de captación de datos en planta.**

De esta forma se evitarían errores humanos, además de permitir que el encargado de producción se dedique a la realización de otras tareas de mayor valor añadido y se automatizaría más el proceso, de tal forma que desde la oficina todo el personal obtenga la información actualizada a cada momento.

- **Introducir un sistema de cambio rápido en los cambios de turno**

En los cambios de turno se pierde mucho tiempo desde que uno termina hasta que el otro turno continúa, de tal forma que se podría buscar una solución para que el tiempo perdido sea el mínimo posible, mejorando así la productividad de la planta.

Departamento de Compras

- **Instalación en el ERP de un sistema que alerte de las compras necesarias**

Es el encargado de las compras de la materia prima, quien a mano estima las compras que hay que hacer en función de los pedidos de venta, y de compra y el stock en cada momento. Toda la información que utiliza para ello está ya integrado en el ERP de la empresa, por lo que el propio sistema podría calcularlo e informar de las compras que hay que hacer en función de estos parámetros, tanto solo habría que definir el stock mínimo que se desea siempre tener de cada materia prima y el tiempo de tránsito de cada una, ya que unas tardan un día y otras 1 mes. De esta forma se eliminarían posibles errores humanos.

- **Proponer a los proveedores nuevas formas de pago que beneficien a la empresa**, como es el stock en consignación en el que no se paga la materia prima hasta que se consume, los rappels de compras, etc.
- **Tener al menos dos proveedores de materia primas**, para en el caso de que uno de ellos quiebre, se retrase en sus entregas, o tenga problemas serios de calidad, se pueda contar con otro ya conocido.

Ventas

- **Instalar un CRM, que facilite las labores comerciales.**
- **Realizar estudios de los indicadores**, tanto para conocer el TOP TEN de clientes en facturación, como del % de ofertas convertidos en pedidos, así como las causas de que las ofertas no se conviertan en pedido. Para ello es importante hacer un estudio periódico de las ofertas, demandando al cliente información de la situación de la misma. Otros indicadores como el número de reclamaciones de clientes y el estudio de sus causa raíz también son importantes para que no se vuelvan a repetir y se pueda mantener al cliente en el largo plazo.
- **Mejorar el conocimiento del mercado**, tanto a través de internet como de los medios que se tengan al alcance.

Departamento Técnico

- **Formación del personal** en nuevos programas de diseño, y de los ya existentes en la empresa con el fin de que se mantenga el alto nivel que tiene el personal en ellos.
- **Estudios de innovación de hélices** que permitan mejores propiedades mecánicas, diseños más atractivos, etc.

Departamento de Calidad

- **Aumentar el tamaño del laboratorio** con el fin de poder hacer un mayor número de ensayos.
- **Mejorar los controles de calidad** del producto terminado, evitando que llegue al cliente una hélice con problemas de calidad, ya que eso puede provocar que la empresa pierda la fidelidad del cliente y que empeore la imagen que este tiene de ella.

Recursos humanos

- **Establecer un sistema de incentivos** en base a la productividad para los operarios, de tal forma que se motiven y quieran mejorar día a día. Para la empresa es muy importante el capital humano y se ha de incentivar adecuadamente.
- **Realizar encuestas de satisfacción de personal** con el fin de evitar que exista personal insatisfecho por cuestiones que se pueda mejorar.

Departamento financiero

- **Formar al departamento** para que esté al día de las últimas novedades en financiación, acudiendo a visitas de bancos, etc.
- **Realización de estudios de viabilidad** de las posibles nuevas inversiones con el fin de evitar en la medida de lo posible aquellas que no sean rentables.

9 CONCLUSIONES

Con el fin de dar una visión general del proyecto y de resaltar las ideas esenciales, a continuación se exponen las conclusiones más relevantes que se derivan del mismo.

Como hemos visto, la empresa se encuentra en una situación relativamente estable, a pesar de la crisis que afecta al país desde el año 2008 y de la inestabilidad política que se está viviendo en la actualidad, con importantes cambios en los gobiernos de las comunidades autónomas en el año 2015. El ser una empresa madura, con más de 25 años, hace que estos cambios en el entorno le afecten aunque en menor medida que a otras empresas.

Los importantes avances tecnológicos que se han dado en los últimos años han hecho que la empresa este activa en el desarrollo y actualización de metodologías de fabricación para mantenerse en el mercado a medida que éstas se han ido demandando. Las inversiones tanto en las nuevas tecnologías como en la formación de personal son una importante herramienta para muchas empresas. En los últimos años, sin embargo, el nivel de desarrollo de la empresa en este campo ha sido menor que en años anteriores permitiendo que otras empresas de la competencia alcancen su nivel, siendo necesario retomar "*las viejas costumbres*" y mejorar, con cursos de formación, nuevas tecnologías de aplicación en máquinas, etc, algunas estrategias que se han fijado a nivel funcional.

Otro punto de gran importancia es su posicionamiento en el mercado con respecto a la competencia. En este caso, la empresa se define como una empresa que ofrece un servicio al cliente de calidad frente a las estrategias de otras empresas competidoras que prefieren competir con bajos precios y posicionan a la empresa en una situación difícil. Al no ser competitiva en precios, ante una posible guerra de éstos, la empresa perdería parte de su cartera de clientes, sobre todo si pierde su diferenciación. Por lo que es importante que la empresa refuerce su ventaja competitiva que es la diferenciación en el servicio. Para ello, se han fijado llevar a cabo nuevas ofertas en servicios como es el nuevo servicio de instalación de las hélices que ayudaría a diversificar los ingresos, así como de productos, ofreciendo un mayor catalogo de productos, siempre cuidando la fidelidad del cliente e intentando captar nuevos clientes que perduren en el tiempo y permanezcan a largo plazo. Estas medidas delimitan claramente la posición de la empresa con respecto a la competencia.

La empresa carecía, hasta la fecha, de un plan estratégico, de una definición de misión y visión y de estrategias concretas, si bien la alta dirección gestionaba todo ello, de forma general. Por lo que, ante la falta de las estrategias explícitas en la empresa, se han definido, una vez hechos los análisis pertinentes, una serie de líneas de actuación, en sus tres niveles. A nivel corporativo, se han definido tanto la penetración en el mercado, aumentando la cartera de clientes, como el desarrollo de nuevos servicios y productos, con el nuevo servicio de instalación de hélices y con la ampliación del catálogo. Estas estrategias se han de llevar a cabo a medio-largo plazo, siempre apostando por la diferenciación del servicio ofrecido a los clientes (nivel competitivo) y realizando estrategias de mejora en cada departamento (nivel funcional). Todo ello, siempre acorde a la misión y visión de la empresa, así como a la cultura de la misma y a sus valores.

Una vez llevado a cabo el plan estratégico, el trabajo de la Dirección Estrategia no termina. Es necesario llevar a cabo su implantación, su control y seguimiento y definir posibles cambios que sean necesarios llevarse a cabo para alcanzar los objetivos definidos, así como definir nuevos objetivos y métodos para llevarlos a cabo, porque el trabajo de la Dirección estratégica en una empresa nunca termina, mientras haya empresa.

Por todo ello, a modo de conclusión, podemos decir que la empresa se encuentra en una situación, en la que con esfuerzo y motivación, podrá superar los retos planteados y no sólo mantenerse en el mercado sino además mejorar la posición actual.

10 BIBLIOGRAFIA

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business : the starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Ansoff, H. I. (1985). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Ediciones: Orbis S.A:
- GRUPO PRISA. EL PAIS *Elecciones autonómicas 2011*. [sitio web] Madrid 2011[consulta junio 2015] Disponible en: http://elpais.com/tag/elecciones_autonomicas_2015/a/
- GRUPO PRISA. EL PAIS *Elecciones autonómicas 2015*. [sitio web] Madrid 2015[consulta junio 2015] Disponible en: http://elpais.com/tag/elecciones_autonomicas_2015/a/
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (1996). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. (Cuarta ed.). Madrid, España: Civitas.
- Hamel G. Prahalad, C.K(1990). *El propósito estratégico*. Harvard-Deusto Busines Review nº41.
- Hansen G.S.; Wernerfelt B.(1989) *Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors*. Strategic Management Journal Vol.10
- Hill C.W.L.; Jones G.R. (2005) *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill. Mexico 6ª edición.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. 2015. Madrid: INE. [Consulta: junio 2015]. Disponible en: <http://www.ine.es/>.
- INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. 2015. Santander: ICANE. [Consulta: junio 2015]. Disponible en: <http://www.icane.es/>
- INVERTIA. Marta Garijo. *La España desintegrada: Radiografía económica por Comunidades Autónomas* [sitio web]. 23 noviembre 2012. Madrid. [Consulta: junio 2015]. Disponible en: <http://www.invertia.com/noticias/espana-desintegrada-radiografia-economica-comunidades-autonomas-2786912.htm>
- Mauri, A.J. ;Michaels, M.P.(1998) *Firm and industry effects with strategic management: an empirical examination*. Strategic Management Journal Vol.19
- McGrahan, A.M. ;Porter, M.E.(1997) *How much does the Industry matter, Really?*. Strategy Management Journal, vol 18.
- Mintzberg, H.(1984) *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona.
- OBSEVATORIO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SI [Sitio web] AMETIC-EVERIS 2011 [Consulta mayo 2015] Disponible en:

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicador/inversi%C3%B3n-en-ti-por-la-empresa-espa%C3%B1ola>

- ORBYT *Expansión* datos macro.com. [sitio web]. 2014. Madrid. [Consulta: junio 2015]. Disponible en:<http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/Cantabria>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva*. C.E.S.A. Mexico.
- Rumelt, R.P.(1991) *How much does the Industry Matter?* .Strategy Management Journal,vol 12.