



**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**CURSO ACADÉMICO 23/24**  
**CONVOCATORIA JUNIO**

**ANALIZANDO EMPRESAS: ESTUDIO ESTRATÉGICO DE UNA PYME**

AUTOR(A): Fernández Aceituna, Isabel

DNI: 47585881P

En Madrid, a 29 de abril de 2024

**INDICE**

I. RESUMEN .....	3
II. PALABRAS CLAVE .....	3
III. ABSTRACT .....	3
IV. KEY WORDS .....	3
V. INTRODUCCIÓN .....	4
1. Justificación del tema .....	4
2. Objetivos.....	5
3. Metodología.....	6
VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	7
1. Análisis del entorno general.....	8
2. Análisis del entorno competitivo.....	10
3. Análisis interno.....	11
VII. SITUACIÓN EMPRESARIAL .....	17
1. Interpretación de resultados.....	17
VIII. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	19
1. Definición de estrategia.....	19
2. Implantación de la estrategia.....	23
2.1 Cambio organizativo.....	24
2.2.1 Revisión de los procedimientos operativos.....	28
2.2.2 Implementación de nuevas tecnologías.....	30
3. Otras formas de mejora .....	32
X. CONCLUSIONES .....	33
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	34
XII. ANEXOS.....	35

## **I. RESUMEN**

En el contexto español, el sector de la construcción desempeña un papel fundamental en el tejido económico y social del país. En la actualidad, la construcción en España se encuentra en un escenario dinámico, marcado por la búsqueda constante de eficiencia, sostenibilidad y competitividad.

Este contexto proporciona el escenario de nuestro análisis estratégico de una empresa específica dentro de este sector, explorando cómo puede adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante evolución.

## **II. PALABRAS CLAVE**

Empresa, Construcción, Estrategias de mercado, Mejora empresarial, Planificación estratégica, Pyme

## **III. ABSTRACT**

In the Spanish context, the construction sector plays a fundamental role in the economic and social fabric of the country. Currently, construction in Spain is in a dynamic scenario, characterized by the constant pursuit of efficiency, sustainability, and competitiveness. This context sets the stage for our strategic analysis of a specific company within this sector, exploring how it can adapt and thrive in a business environment that is continually evolving.

## **IV. KEY WORDS**

Company, Construction, Market Strategies, Business Improvement, Strategic Planning, SME (Small and Medium-sized Enterprise)

## V. INTRODUCCIÓN

La construcción ha dejado una huella indeleble en la historia de la humanidad. Desde las pirámides de Egipto hasta los rascacielos modernos, cada estructura cuenta una historia de habilidad y progreso. En la era contemporánea, la construcción ha evolucionado desde la mera funcionalidad hasta convertirse en una expresión de diseño y sostenibilidad.

En el contexto español, la construcción desempeña un papel central en la evolución económica y social. A lo largo de los siglos, España ha sido testigo de la construcción de monumentos históricos. En la actualidad, la construcción desempeña un papel crucial en el desarrollo económico, concentrándose principalmente en la edificación de viviendas. A lo largo de los siglos, el país ha sido testigo de la creación de hogares que reflejan tanto la riqueza arquitectónica como la diversidad cultural.

En resumen, la construcción refleja el progreso humano, desde las maravillas arquitectónicas hasta la edificación de viviendas. En España, ha sido central tanto en la creación de monumentos históricos como en el desarrollo económico y social. La edificación de viviendas destaca actualmente como un elemento crucial, fusionando tradición e innovación para configurar el tejido social y económico del país.

### 1. Justificación del tema

Hemos elegido el análisis estratégico y funcional de una pequeña y mediana empresa (pyme<sup>1</sup>) dedicada al sector de la construcción para nuestro trabajo por varias razones. En primer lugar, las pymes son pilares fundamentales de la economía, representando un más de la mitad de la fuerza laboral (en abril del año 2023 representaba cerca del 64% del empleo en nuestro país<sup>2</sup>), y entender sus dinámicas, desafíos y estrategias resulta esencial para comprender el entorno empresarial ya que son uno de los modelos de negocio más abundante en nuestro país.

La elección de una empresa especializada en reformas y acondicionamiento de viviendas agrega un componente práctico y social al análisis. Este enfoque permite explorar cómo la empresa contribuye al bienestar de las comunidades locales, abordando cuestiones relevantes como la mejora de la calidad de vida, la eficiencia energética y la sostenibilidad en el ámbito residencial.

Además, el análisis proporciona una visión profunda de cómo la empresa se posiciona en el mercado, enfrenta la competencia, y se adapta a las demandas cambiantes del sector de las reformas y construcciones (siendo un sector con grandes fluctuaciones a lo largo de la historia, desde un gran auge entre los años 1995-2007 hasta la gran crisis inmobiliaria que se

---

<sup>1</sup> Este término comenzó a utilizarse por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) en los años 70 para referirse a empresas de menos de 500 trabajadores

<sup>2</sup> Fuente: Secretaría General de Industria de la pequeña y mediana empresa, Ministerio de industria, comercio y turismo

dio desde el 2007 hasta alrededor del 2016<sup>3</sup> ). Este estudio puede ofrecer valiosas lecciones sobre la gestión eficiente de recursos, la identificación de oportunidades de crecimiento, la mejora continua y la adaptabilidad de la empresa al paradigma socioeconómico, aspectos esenciales en el contexto empresarial.

Esta crisis del 2007 marcó un punto de inflexión en la construcción, afectando a empresas de todos los tamaños. La recesión resultante impactó negativamente en la demanda de servicios de construcción, llevando a una disminución en la inversión en proyectos residenciales y comerciales. Muchas empresas se vieron obligadas a replantear sus estrategias operativas y financieras para hacer frente a la contracción del mercado.

En este caso, nos centraremos en una mediana empresa, Rosfer SL, cuya actividad económica se centra en la reforma de viviendas de particulares y comunidades de vecinos. Sus servicios principalmente son trabajos de rehabilitación de viviendas relacionado con las impermeabilizaciones de fachadas, garajes y cubiertas, en la que la cantidad de trabajadores oscilan entre los 10 empleados, dependiendo de la época del año, ya que esta viene influenciada por la cantidad de lluvias que se den durante el año. Este tipo de empresa se encuentra en un entorno de competencia monopolística ya que, se trata de un escenario de competencia donde hay una multiplicidad de vendedores ofreciendo productos que son similares, pero no idénticos entre sí. En este contexto, estos vendedores tienen cierta capacidad para afectar el precio de sus productos, aunque no poseen el control absoluto sobre el mercado en su conjunto.<sup>4</sup>

Además, como última motivación, detrás de mi elección de analizar esta empresa para mi Trabajo de Fin de Grado es personal. Como empresa perteneciente a mi familia, su estudio no solo representa un interés académico, sino también un lazo emocional arraigado en la historia y los logros de mi familia. El hecho de que varios miembros de mi familia hayan dedicado años de servicio a esta compañía ha creado un entorno propicio para una comprensión única de sus operaciones internas y su posición en el mercado. Su experiencia y perspectivas han sido cruciales para llevar a cabo un análisis interno y externo exhaustivo, enriqueciendo así mi investigación con una comprensión holística y multifacética de la empresa.

## 2. Objetivos

Este estudio se propone abordar un análisis comprehensivo y profundo de uno de los tipos de empresa más característicos de este país. Los objetivos principales incluyen, en primer lugar, desentrañar la estructura funcional de la pyme, examinando sus procesos internos y cómo estos contribuyen a la eficiencia operativa.

Además, se busca evaluar la estrategia empresarial actual, identificando tanto las fortalezas como las debilidades, y explorando oportunidades y amenazas en el contexto del

---

<sup>3</sup> Jiménez Rivero, María José (2019) *Evolución del sector de la construcción y del sector inmobiliario en España*. Universidad de Sevilla. Sevilla. [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/108236/Jimenez\\_Rivero\\_MJose%20Construcci%3%b3n\\_inmobiliaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/108236/Jimenez_Rivero_MJose%20Construcci%3%b3n_inmobiliaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Consulta: 18-12-2023

<sup>4</sup> Mochón, F. (2000). *Economía. Teoría y Política*. Editorial McGraw-Hill, Madrid

mercado de reformas y construcciones. Un enfoque clave es examinar la capacidad de adaptación y la respuesta de la empresa frente a los desafíos surgidos a raíz de la crisis financiera de 2008, analizando cómo estas experiencias han influido en su desarrollo posterior.

El estudio también se propone investigar estrategias de crecimiento sostenible, tanto a corto como a largo plazo, para la pyme en el contexto actual del sector de la construcción. Se prestará especial atención a la relación entre la empresa y su cliente, las comunidades de vecinos, explorando cómo las actividades de la pyme impactan social y ambientalmente en este ámbito.

Además, el análisis se extenderá para contextualizar la evolución del sector de la construcción en los últimos años, con un enfoque especial en los cambios posteriores a la crisis del 2008. El objetivo es evaluar cómo ha contribuido a la recuperación económica y al crecimiento continuo del sector.

Finalmente, el TFG se propone proporcionar recomendaciones prácticas y específicas derivadas del análisis, ofreciendo así una guía valiosa para la toma de decisiones futuras de la pyme. En conjunto, estos objetivos buscan proporcionar una visión completa y enriquecedora del papel de la pyme en el mercado de reformas en comunidades de vecinos y su interacción con el sector de la construcción en evolución.

### 3. Metodología

En el proceso de realizar este Trabajo de Fin de Grado (TFG) sobre el análisis estratégico y funcional de una pyme especializada en reformas en comunidades de vecinos, adoptaremos una metodología estructurada y completa.

Comenzaremos con una revisión bibliográfica exhaustiva para comprender las teorías y prácticas fundamentales relacionadas con el análisis de pymes, utilizando como principal fuente el libro de “Dirección estratégica y política de empresa, teoría y aplicaciones” (Guerras Martin, LA y Navas López, 2015). Esta revisión sentará las bases para un análisis contextualizado.

En el análisis interno de la empresa, exploraremos en detalle su estructura organizativa, procesos operativos, así como la eficiencia de sus recursos humanos y tecnológicos. Este enfoque permitirá identificar las fortalezas internas que pueden ser capitalizadas y las debilidades que necesitan ser abordadas.

Simultáneamente, realizaremos un análisis externo para entender mejor el entorno empresarial del sector de la construcción. Investigaremos eventos históricos, cambios en la demanda del mercado y otros factores externos que hayan afectado al sector de la construcción.

Llevar a cabo entrevistas con la alta dirección y empleados clave proporcionará una visión interna más detallada.

Con estos datos en mano, desarrollaremos una propuesta estratégica y operativa para mejorar la eficiencia operativa y abordar las debilidades identificadas. Estas propuestas se fundamentarán en las mejores prácticas identificadas durante el benchmarking<sup>5</sup>.

La validación de esta propuesta se llevará a cabo a través de la interacción con la alta dirección de la pyme y, cuando sea posible, con clientes y comunidades de vecinos. Este proceso asegurará que las recomendaciones sean realistas y alineadas con los objetivos y valores de la empresa.

Finalmente, se redactará un informe final que englobe todos los aspectos del análisis, desde la introducción hasta las conclusiones, proporcionando una guía integral y detallada para la mejora continua de la pyme. Este enfoque metodológico busca no solo analizar la situación actual de la empresa, sino también ofrecer soluciones prácticas y efectivas para su desarrollo sostenible en el dinámico sector de la construcción.

## VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este punto del trabajo, se aborda un análisis de los distintos entornos que afectan al funcionamiento de una empresa, tanto internos (debilidades y fortalezas) como externos (amenazas y oportunidades), es decir, la matriz DAFO<sup>6</sup>. Comprenden tanto el entorno específico de una empresa, como los clientes, proveedores, estrategias de empresas de la competencia, avances tecnológicos del sector, clima (en este caso, al ser una empresa relacionada con impermeabilizaciones<sup>7</sup>, su actividad económica depende en gran medida, de la cantidad de precipitaciones que se den). Como los del entorno general que afectan al negocio, tales como los económicos, legales (leyes que afecten a la actividad económica, situación económica del país, etc.), demográficos, socioculturales, etc. El objetivo final es determinar qué factores afectan a la empresa tanto de forma directa como indirecta para poder crear distintas estrategias de mejora del negocio.

---

<sup>5</sup> *Práctica empresarial que consiste en comparar los procesos, productos o servicios de una empresa con los de otras organizaciones líderes en su sector o industria para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora continua.*

<sup>6</sup> *Surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970 por Albert S Humphrey*

<sup>7</sup> *Según la RAE, se entiende por impermeabilización al hecho de hacer algo impenetrable al agua o a otro fluido. Es un proceso en el cual se coloca una capa de materiales impermeables los cuales son capaces de repeler el agua y humedad.*

## 1. Análisis del entorno general

Como afirman Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López en su libro “La Dirección estratégica y política de empresa”:

“La empresa no es un ente aislado, sino que influye y es influida por su entorno, del cual se derivan retos e impactos. El objetivo del análisis externo es el diagnóstico o descubrimiento de las amenazas y oportunidades que el ámbito exterior de la empresa plantea a su desarrollo estratégico. Se distinguen habitualmente entre dos tipos de análisis externo, diferenciando el entorno general del entorno competitivo o específico”

El entorno hace referencia a todo aquello que está fuera de la organización (Mintzberg, 1984), el cual está delimitado por todos los factores externos que afectan a las decisiones y los resultados de la empresa (Grant, 2014). Una característica relevante de este entorno es la incertidumbre, ya que es un entorno cambiante, esta aumenta a medida que el entorno se torna más dinámico, complejo, hostil y diverso.

Para el estudio de este apartado realizaremos el perfil estratégico de nuestra empresa<sup>8</sup>, que hace referencia a las dimensiones política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal. Este busca analizar el contexto general mediante una lista de factores que valoran el impacto en la empresa para realizar un diagnóstico<sup>9</sup>. Estos factores dependen del autor, nosotros cogeremos de referencia los presentados por Guerras Martín, LA y Navas López, JE en su libro “Dirección estratégica y política de empresa” el cual se basa en la escala de Likert, (1967).

Basándonos en el análisis PESTEL podemos determinar que, en el caso de nuestra empresa, las principales amenazas se encuentran en la dimensión económica y en la política, las pequeñas y medianas empresas siempre se ven influenciadas en gran medida por estos aspectos. Los cambios en las normativas, los impuestos, la dificultad para conseguir permisos, etc. Provoca que las familias y comunidades prefieran invertir en otros aspectos de su casa, como pueden ser la instalación de placas solares<sup>10</sup>, cuya implantación se está viendo favorecida gracias a la guerra de Ucrania. El Estado busca una mayor independencia energética, ofreciendo grandes subvenciones a las familias que decidan instalarlas.

Con respecto a las dimensiones tecnológica y demográfica tienen buen impacto en la empresa. Un mayor crecimiento de la población supone una mayor inversión en viviendas, después del Covid, muchas casas se quedaron vacías, esto provocó la subida de viviendas en venta, y reformas por parte de los nuevos propietarios. Como añadido, nuevos estilos y materiales de vivienda que ayudan a la eficiencia energética hacen que se invierta en la renovación de las fachadas con nuevos materiales como el SATE (Sistema de aislamiento térmico exterior) consiste en la colocación de diversos elementos constructivos con el fin de lograr un aislamiento térmico óptimo, tanto de frío como de calor.

---

<sup>8</sup> El primero que presentó los factores Económicos, Técnicos, Políticos y Sociales como las principales influencias en el entorno empresarial fue Francis Aguilar (Kenton, 2020). Las variables más conocidas de este estudio son las denominadas PESTLE o PESTEL.

<sup>9</sup> Guerras Martín, LA; Navas López, JE (2015)

<sup>10</sup> Según la UNEF (Unión española Fotovoltaica) en 2022 se instalaron 2.507 MW de nueva potencia instalada de energía solar en instalaciones de autoconsumo. Esta cifra supone un incremento del 108% con respecto a 2021

En cuanto al ámbito ambiental, es un entorno bastante estable que también afecta de forma positiva, aunque el uso de las energías renovables es indiferente, si bien como hemos dicho anteriormente, en algunos casos puede ser hasta negativo para nuestro mercado. Las energías renovables que se utilizan en este sector son indiferentes, ya que todavía se encuentran en una etapa de poco desarrollo y no son tan resistentes como las ya existentes. También las condiciones climáticas afectan en gran medida, ya que la actividad principal de la empresa depende de la cantidad de precipitaciones que se den en la zona; cuanto mayor cantidad de precipitaciones, mayor es la cantidad de trabajo.



Imagen 1: Análisis PESTEL. Fuente: propia

## 2. Análisis del entorno competitivo

El entorno competitivo de una empresa es el contexto en el cual se mueve la empresa. El primer paso es delimitarlo, ya que hay múltiples interpretaciones de este, puede ser por actividad económica, tipo de demanda, etc. Para su delimitación utilizaremos el planteamiento de Derek F. Abell en su libro "Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning"<sup>11</sup>, el cual delimita el entorno a partir de tres dimensiones que abarcan a quién, que necesidades y cómo satisfacen dichas necesidades del cliente. Gracias a este, podemos delimitar nuestro entorno competitivo como un entorno que se recoge mayoritariamente un entorno local y regional, enfocándose en comunidades de vecinos, administradores de fincas y empresas y profesionales del sector de la rehabilitación. Su actividad empresarial cubre las necesidades de

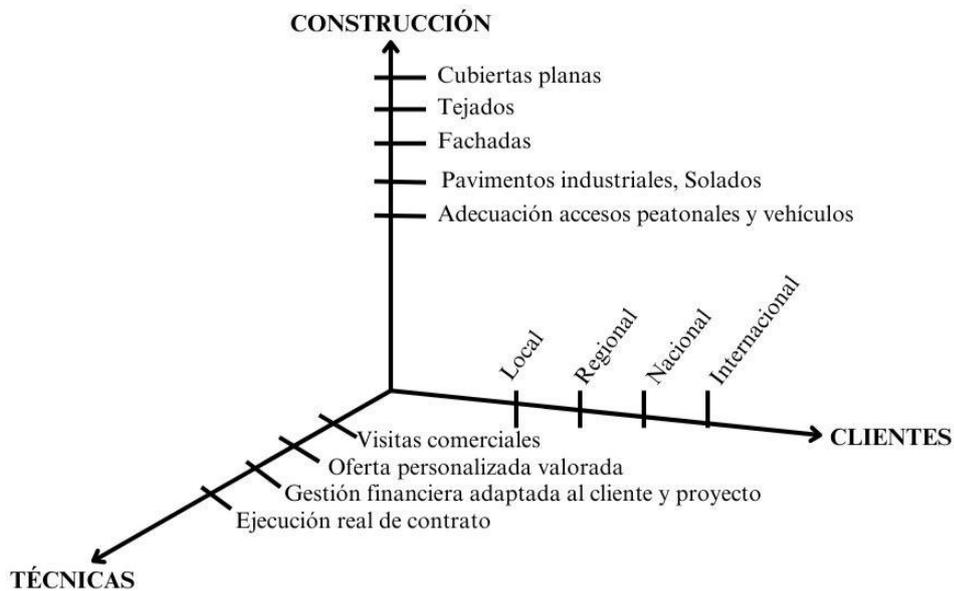


Imagen 2: Modelo de Abell. Fuente: propia

distintos tipos de impermeabilizaciones, rehabilitaciones de fachadas, pavimentaciones industriales y solados y adecuación de accesos peatonales, entre otros. La forma en la que llegan al cliente es a través de visitas comerciales, realizando valoraciones personalizadas adaptando la gestión financiera a cada cliente y a cada proyecto de forma particular.

Una vez delimitado el entorno competitivo, es esencial examinar detalladamente los factores clave que tienen un impacto y que determinan la dinámica de la competencia. Para esto utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter<sup>12</sup>, este se basa en cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia en un sector específico, siendo estas el poder negociador de compradores y proveedores, amenaza de productos sustitutos, barreras de entrada y de salida y la intensidad de rivalidad entre los competidores existentes.

<sup>11</sup> Abell (1980)

<sup>12</sup> Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145

En el caso de nuestro análisis, siendo la empresa a analizar una pyme en un entorno de competencia monopolística, podemos determinar que los clientes (compradores) tienden a tener un mayor poder de negociación. Dado que hay muchas pymes ofreciendo servicios similares, los clientes tienen opciones abundantes y pueden cambiar fácilmente de empresa contratada.

En relación a los proveedores, estos no se espera que estos tengan un poder significativo de negociación. La gran cantidad de proveedores y la homogeneidad de los productos tienden a limitar su capacidad para influir en los precios o condiciones.

En cuanto a las barreras de entrada y de salida, la amenaza de nuevos competidores puede ser moderada en un mercado de competencia perfecta, ya que las barreras de entrada tienden a ser bajas. Sin embargo, la existencia de muchas pymes ya establecidas, así como la situación actual del mercado, podría disuadir a nuevos participantes<sup>13</sup>.

En la industria de la construcción la amenaza de productos sustitutos puede ser baja, ya que los servicios de rehabilitación de edificios suelen ser específicos y altamente especializados. Esto puede ocasionarnos algún tipo de ventaja, ya que al contar con experiencia en el sector esta empresa cuenta con maquinaria específica de su propiedad, lo que puede llevar a un abaratamiento de la ejecución.

La rivalidad entre las empresas puede ser alta en este tipo de mercado. Dado que hay numerosos competidores ofreciendo servicios similares, la competencia se centra en la eficiencia, la calidad y los precios. En algunas ocasiones, la forma del cliente de seleccionar a la empresa es mediante concurso, hacen una propuesta de proyecto y la empresa que proponga un presupuesto más interesante (principalmente más barato) suele ser el que consigue llevarse la contratación.

### 3. Análisis interno

Este análisis tiene como objetivo reconocer los puntos fuertes y las áreas de mejora que posee una empresa en las distintas áreas funcionales en las que se divide<sup>14</sup>.

Para comenzar el análisis interno, el primer paso será determinar la identidad de la empresa. El negocio que estamos analizando, Rosfer S.L. es una sociedad limitada<sup>15</sup> familiar de carácter privado que se encuentra en la etapa de madurez, cuenta con 35 años de actividad en el mercado. Su dimensión es considerada pequeña, cerca de considerarse como mediana, pues como hemos dicho con anterioridad, la cantidad de trabajadores rondan las 10 personas, dependiendo de la época del año. Su campo de actividad es la construcción, centrándose en la rehabilitación de edificios, principalmente en comunidades de vecinos, arreglando fachas, garajes, etc. Es un empresa cuyo ámbito geográfico es principalmente regional, aunque a tenido

---

*13 Según Iberinform, a principios del 2023 en España, el número de constituciones de empresas ha aumentado un 43% en enero. Por otro, ese porcentaje ha sido similar si hablamos de concursos de acreedores con un 41%*

*14 Guerras Martín, LA; Navas López, JE (2015)*

*15 Estructura empresarial que consta con un socio único, cuya responsabilidad está limitada al capital aportado*

proyectos puntuales a lo largo de todo el país como la reparación de cubiertas de las gasolineras Shell.

Podemos determinar que es una empresa con experiencia, bastante reacia a realizar cambios en su forma de funcionamiento, con una propiedad muy concentrada y gran resistencia a las amenazas del entorno, una gran prueba de ello es la superación de la crisis inmobiliaria del 2008, época en la que muchos negocios relacionados con la construcción tuvieron que cesar su actividad<sup>16</sup>.

---

*16 Según el Informe Económico de Esade, en los primeros años de la crisis se cerraron alrededor de 150.000 empresas, siendo pymes en su mayoría*

El siguiente paso para analizar de forma interna la empresa, es realizar el perfil estratégico<sup>17</sup>:



Imagen 3: Perfil estratégico interno. Fuente: propia

En este vemos un área comercial bastante positiva, teniendo únicamente como punto negativo la fuerza de ventas. Un gran aspecto positivo es la cantidad de avisos que llegan; gracias a su largo recorrido, a este negocio no le hace falta buscar clientes, reciben una media de 5 avisos por día sumando administraciones o clientes con los que han trabajado

<sup>17</sup> Este analiza las áreas funcionales de la empresa para determinar sus puntos débiles y fuertes.

anteriormente, o personas que han preguntado de obras cercanas. Por lo que no invierte grandes recursos en publicidad, generando un aspecto de ahorro.

En referencia al área de producción, es posible identificar tanto aspectos positivos como altamente favorables dentro de la organización. Destaca la presencia de empleados con una dilatada trayectoria laboral, lo cual no solo fomenta un ambiente de trabajo cohesionado, sino que también facilita una gestión del equipo altamente eficiente, basada en el mutuo conocimiento y entendimiento entre los miembros del equipo. Por otro lado, en lo que respecta a la adopción de tecnología en la ejecución de obras, la empresa muestra un claro compromiso con la actualización continua. Se enfoca en garantizar la seguridad y el bienestar de sus trabajadores mediante la participación en cursos de prevención de riesgos laborales y la provisión de equipos de protección personal de alta calidad, como arneses, cascos y otros materiales. Asimismo, se hace especial hincapié en la gestión adecuada de productos peligrosos para la salud, lo cual contribuye a mantener altos estándares de seguridad en el lugar de trabajo.

Por otro lado, al considerar las áreas funcionales con factores clave negativos, se destaca especialmente el ámbito tecnológico relacionado con la parte administrativa de la empresa. Con la dirección a cargo de una persona próxima a la jubilación, se observa una resistencia al cambio y una inclinación hacia métodos de trabajo tradicionales. Este enfoque se manifiesta en la persistente dependencia de procesos manuales y el uso de grandes cantidades de papel en detrimento de soluciones digitales más eficientes. Además, la empresa continúa utilizando programas informáticos obsoletos para tareas fundamentales como la elaboración de presupuestos y la gestión de obras y personal. Esta falta de modernización y automatización de procesos tiene un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa, así como en la eficiencia y la calidad de la gestión. Por otro lado, en lo que respecta a la parte financiera de la empresa, la falta de tecnología avanzada contribuye a un rendimiento subóptimo en áreas críticas como la facturación, la gestión de fondos, el control de pagos a proveedores y el cálculo de impuestos. Estos aspectos son fundamentales para la salud financiera y la viabilidad a largo plazo de la empresa, y su deficiencia puede obstaculizar seriamente su capacidad para competir en el mercado. Dado el tamaño reducido de la empresa, también resulta atractivo y beneficioso para ella contratar personal especializado en la gestión de impuestos y contabilidad.

Otra área que presenta un potencial significativo de mejora es la de recursos humanos. Aunque la empresa muestra una capacidad notable para gestionar conflictos, un aspecto esencial en cualquier entorno empresarial, se observan deficiencias significativas en otros aspectos clave, como la implementación de incentivos efectivos para los empleados y la falta de flexibilidad laboral. Esto último puede afectar la capacidad de la empresa para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y a las necesidades individuales de sus empleados. Sin embargo, gracias a su extensa experiencia en el sector y una estructura organizativa clara y bien definida, derivada de su condición de empresa familiar, la empresa cuenta con una dirección y una organización generalmente sólidas en todos los aspectos. La estructura organizativa clara permite una delegación eficaz de tareas y responsabilidades, lo que contribuye a una gestión eficiente y fluida de las operaciones diarias. No obstante, es importante tener en cuenta que estos aspectos positivos se ven afectados por las áreas de mejora mencionadas anteriormente.

Una vez realizados el análisis PESTEL y el perfil estratégico de la empresa, los cuales recogen las fortalezas y debilidades de nuestra empresa; sintetizaremos toda esa situación actual de Rosfer S.L. mediante la ejecución de una matriz DAFO. Esta herramienta permite

identificar claramente las oportunidades y amenazas relacionadas con el entorno externo, así como las debilidades y fortalezas internas de la empresa.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja fuerza de ventas</li> <li>• Baja solvencia financiera</li> <li>• Nula revisión de tareas por parte del responsable</li> <li>• Escasa motivación de los empleados</li> <li>• Limitada cobertura a visitas comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política</li> <li>• Escasez de precipitaciones</li> <li>• Elevado número de competidores</li> <li>• Escasez de mano de obra cualificada</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión demográfica</li> <li>• Mejoras tecnológicas</li> <li>• Previsión de bajada de los tipos de interés</li> <li>• Nuevos materiales de construcción</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Rehabilitación energética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran experiencia en el sector</li> <li>• Elevada cuota de mercado</li> <li>• Clara división del trabajo</li> <li>• Gran poder negociador</li> <li>• Compromiso por parte de los empleados</li> <li>• Alta satisfacción del cliente</li> </ul>

Imagen 4: Matriz DAFO. Fuente: propia

Al analizar las amenazas externas, se observa una serie de desafíos que pueden afectar el desempeño y la viabilidad a largo plazo de la empresa. La inestabilidad política, por ejemplo, puede generar una disminución en el poder adquisitivo de la población y una reducción en la demanda de servicios de construcción, mientras que la escasez de lluvias puede afectar la disponibilidad de materiales y recursos naturales necesarios para llevar a cabo proyectos de construcción de manera efectiva. Además, la competencia en el mercado de la construcción puede representar un desafío adicional, especialmente si la empresa no puede diferenciarse adecuadamente de sus competidores o si enfrenta dificultades para retener a sus clientes existentes. Por último, la escasez de mano de obra cualificada puede limitar la capacidad de la empresa para llevar a cabo proyectos de manera oportuna y eficiente, lo que puede afectar negativamente su reputación y su capacidad para competir en el mercado.

Por otro lado, al considerar las oportunidades externas, se observa un panorama más optimista en términos de posibilidades de crecimiento y desarrollo para la empresa. La expansión demográfica, por ejemplo, puede generar una mayor demanda de servicios de construcción, especialmente en áreas urbanas densamente pobladas donde la construcción de viviendas y edificios comerciales es un factor importante de desarrollo económico y social. Además, las mejoras tecnológicas y la aparición de nuevos materiales de construcción pueden abrir nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios de construcción ofrecidos por la empresa, lo que puede aumentar su competitividad y su capacidad para atraer y retener clientes. Además, a pesar de la inestabilidad política, la bajada de los tipos de interés en el mercado puede generar nuevas oportunidades para la empresa al facilitar el acceso a la financiación y estimular la inversión en proyectos de construcción. Una perspectiva prometedora de expansión para este tipo de empresa podría residir en la preparación para el certificado de eficiencia energética (EE) que la Unión Europea requerirá obligatoriamente para alquilar o vender propiedades a partir de 2030. Este requisito implica una demanda creciente de servicios de rehabilitación destinados a mejorar la eficiencia energética de los edificios existentes. Dado que este certificado será un factor determinante para los propietarios y compradores, la empresa que pueda ofrecer soluciones efectivas para cumplir con los estándares de eficiencia energética tendrá una ventaja competitiva significativa en el mercado. Esta oportunidad no solo permitirá el crecimiento del negocio, sino también la contribución a objetivos medioambientales al fomentar prácticas más sostenibles en el sector de la construcción. Por último, al tener una amplia experiencia en el sector y una red establecida de proveedores y colaboradores, la empresa está bien posicionada para aprovechar las alianzas estratégicas con otras empresas del sector, lo que puede generar nuevas oportunidades de negocio y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Al analizar las debilidades internas de la empresa, es posible identificar una serie de áreas que requieren atención y mejora. En primer lugar, la empresa enfrenta una serie de desafíos relacionados con la gestión de su fuerza laboral, incluyendo una baja fuerza de ventas, una toma de decisiones centralizada y una falta de control y supervisión efectiva de los empleados. Además, la empresa enfrenta desafíos significativos en términos de infraestructura tecnológica, con sistemas y procesos obsoletos que dificultan la eficiencia y la productividad en áreas clave como la elaboración de presupuestos, la gestión de proyectos y la administración financiera. Además, la empresa enfrenta desafíos en términos de solvencia financiera, con una gestión financiera deficiente que ha llevado a problemas de liquidez y dificultades para cumplir con las obligaciones financieras y operativas. Estas debilidades internas representan una amenaza significativa para la viabilidad a largo plazo de la empresa y requieren una acción inmediata para abordarlas y corregirlas.

A pesar de estas debilidades, la empresa también tiene una serie de fortalezas internas que pueden ayudarla a superar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el mercado. En primer lugar, la empresa cuenta con una amplia experiencia en el sector de la construcción, lo que le ha permitido desarrollar una sólida reputación y una extensa red de contactos y relaciones comerciales. Además, la empresa cuenta con una cuota de mercado establecida y una base de clientes leales, lo que le brinda una base sólida sobre la cual construir y expandirse en el futuro. Además, la empresa cuenta con un equipo altamente comprometido y dedicado de empleados, que están dispuestos a trabajar duro y a hacer lo necesario para garantizar el éxito y la rentabilidad de la empresa. Por último, la empresa cuenta con una estructura organizativa clara y bien definida, derivada de su condición de empresa familiar, lo que facilita la toma de

decisiones y la delegación de responsabilidades y tareas dentro de la organización. Estas fortalezas internas proporcionan una base sólida sobre la cual construir y crecer en el futuro, y pueden ayudar a la empresa a superar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el mercado.

En resumen, Rosfer S.L. se enfrenta a una serie de desafíos y oportunidades en el mercado actual de la construcción. Si bien existen algunas debilidades internas que deben abordarse y corregirse, la empresa también cuenta con una serie de fortalezas internas que pueden ayudarla a superar estos desafíos y aprovechar las oportunidades disponibles en el mercado. Al aprovechar estas fortalezas y abordar las debilidades internas, la empresa puede posicionarse para un crecimiento y éxito continuos en el futuro

## VII. SITUACIÓN EMPRESARIAL

Para este apartado realizaremos un resumen de la situación actual de la empresa basándonos en los análisis interno y externo previos. El análisis interno y externo de una empresa es fundamental para comprender su situación actual, y establecer una base sólida para la formulación de estrategias efectivas. En esta sección del trabajo se presenta un análisis exhaustivo de la empresa Rosfer SL, centrándose en su entorno empresarial, sus recursos internos y sus capacidades estratégicas. A través de la evaluación de factores internos como la estructura organizativa, los recursos humanos, la tecnología y las operaciones, así como de factores externos como el entorno económico, político, social y tecnológico, se busca proporcionar una visión integral de la posición actual de la empresa en su sector y mercado objetivo. Este análisis proporcionará la base necesaria para la formulación de recomendaciones estratégicas que impulsen el éxito futuro de la empresa.

### 1. Interpretación de resultados

En la actualidad, la elevada inflación y la subida de los tipos de interés en la construcción han provocado una bajada en la demanda. Además, debido a la crisis del petróleo han aumentado en gran medida el coste de los materiales. Si a esto le sumamos la gran cantidad de tiempo y recursos que hay que invertir en gestiones que hay que realizar a la hora de pedir permisos de obra y la falta de incentivos y subsidios por parte del Estado, no se fomenta una mejora en el mercado. Un dato a tener en cuenta es la dependencia de este tipo de negocio de las precipitaciones, estas en la Comunidad de Madrid se suelen concentrar en los últimos meses del año, octubre y noviembre; algunos años ha habido una escasa cantidad de precipitaciones<sup>18</sup>. Esto provoca una reducción de la cantidad de trabajo, ya que la actividad de nuestra empresa

---

<sup>18</sup> En el año 2021 y 2023, por debajo de los 300 ml anuales, fuente AEMET

se basa en las actividades relacionadas con las lluvias. Además de mejorar la gestión y la planificación, para realizar los trabajos que no dependan de estas en las épocas de menos precipitaciones.

En resumen, en este tipo de mercado, se podría enfrentar un escenario donde los clientes tienen un fuerte poder de negociación, los proveedores tienen un poder limitado, la amenaza de nuevos competidores es moderada, la amenaza de productos sustitutos es baja y la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes es alta. Esto destaca la importancia para la empresa de enfocarse en la eficiencia operativa, la diferenciación de servicios y la atención a la calidad para destacar en un entorno altamente competitivo.

Si nos fijamos en el análisis interno, se evidencia un sólido posicionamiento en el mercado, respaldado por un compromiso notable por parte de los empleados. No obstante, este panorama favorable se ve contrarrestado por la identificación de aspectos críticos que demandan atención y mejora continua.

Entre los desafíos identificados se encuentra la necesidad de optimizar la revisión de tareas y la implementación de incentivos que impulsen la eficiencia y la rentabilidad. Si bien se observa un cumplimiento de las labores, se carece de una estrategia clara para buscar formas de crecimiento y perfeccionamiento de procesos.

La escasez de mano de obra cualificada y los costos asociados a su contratación representan una preocupación latente. La dificultad para encontrar personal adecuado y los gastos adicionales destinados a la capacitación de empleados menos experimentados impactan directamente en los costos operativos y en la calidad del trabajo entregado.

A pesar de las mejoras tecnológicas implementadas y el uso de materiales más eficientes, se identifica una brecha en la tecnologización de la gestión administrativa. Esta carencia limita la capacidad de la empresa para optimizar recursos financieros y humanos, evidenciando la necesidad de una mayor integración de herramientas tecnológicas en las operaciones cotidianas.

A su vez, si bien se reconoce el compromiso de los empleados en la ejecución de sus labores, persiste la falta de motivación para la mejora continua y una supervisión efectiva por parte de los superiores. Esta situación puede dificultar la identificación de oportunidades de crecimiento y la implementación de cambios necesarios para mantener la competitividad en el mercado.

En cuanto al poder negociador de la empresa, si bien su larga trayectoria en el sector puede ser considerada una ventaja, se ve comprometido por la fuerte competencia presente en el mercado. Potenciar este aspecto se vuelve crucial para mejorar la solvencia financiera y asegurar un posicionamiento estratégico en la industria.

En conclusión, si bien la empresa cuenta con sólidas fortalezas, es imperativo abordar los desafíos identificados para garantizar un crecimiento sostenible y una gestión eficiente de los recursos. El desarrollo de estrategias claras y la implementación de medidas concretas son fundamentales para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado.

## VIII. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez realizados los estudios de la situación interna y externa de la empresa, procederemos a señalar las estrategias más propicias para este tipo de negocio, contando con su situación actual.

### 1. Definición de estrategia

El término estrategia, según la RAE, es el plan, traza, el planteamiento para dirigir un asunto. Si nos fijamos en las estrategias competitivas, se entiende como la toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión<sup>19</sup>. Estas estrategias permiten generar una ventaja competitiva con respecto a los competidores.

Según Porter (2009), hay 3 tipos de estrategias competitivas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado. Sin embargo, este enfoque tiene distintas delimitaciones como centrarse en el análisis específico de la competencia dentro de un entorno industrial determinado, abordando principalmente cinco fuerzas competitivas: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Este enfoque se dirige hacia factores tanto internos como externos que influyen en la competencia en la industria, pero excluye consideraciones como la tecnología y la innovación como elementos centrales del análisis competitivo. Además, las estrategias competitivas se limitan principalmente a tres enfoques básicos: diferenciación del producto, liderazgo en costes y enfoque en segmentos específicos del mercado. Por eso, en lugar de centrarnos en las 3 estrategias de Porter, tomaremos como referencia la ampliación de estas estrategias mediante el modelo conocido como “el reloj estratégico”, de Bowman<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Porter (2009: 77)

<sup>20</sup> Bowman, C., & Faulkner, D. (1996). *Competitive and Corporate Strategy*. Irwin Professional Publishing.

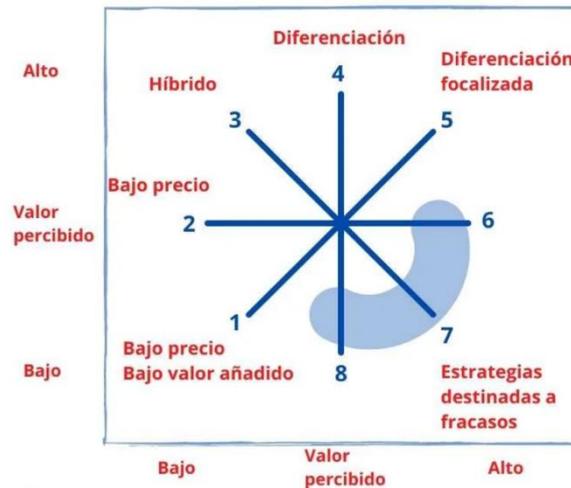


Imagen 1: El reloj estratégico. Google Imágenes

Esta teoría es un modelo conceptual utilizado en el análisis de la estrategia competitiva de una empresa. Se basa en la idea de que las empresas pueden adoptar diferentes estrategias en función de su posición competitiva en el mercado y su orientación estratégica y en dos variables clave: el valor añadido percibido por los clientes y el precio. Estas variables se utilizan para crear una matriz en forma de reloj que representa ocho estrategias competitivas distintas. En un extremo del espectro se encuentra la estrategia de bajo precio, donde el énfasis está en ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los competidores, lo que puede implicar sacrificar el valor añadido percibido. El modelo visualiza las diferentes estrategias como puntos en un reloj, donde cada estrategia está asociada con una posición específica en el mercado.

En primer lugar, las estrategias 1 y 2 están enfocadas en precios bajos, donde la 1 implica sacrificar el valor añadido percibido para ofrecer precios más bajos que los competidores, y la 2 busca mantener un valor añadido percibido aceptable a pesar de ofrecer precios más bajos. Por otro lado, las estrategias 3 y 4 buscan un equilibrio entre valor y precio, donde la 3 se centra en ofrecer un mejor valor percibido a un precio competitivo, mientras que la 4 busca un valor percibido superior a un precio moderado. En cuanto a las estrategias 5 y 6, estas se orientan hacia la diferenciación, siendo la 5 la que busca un alto valor percibido a pesar de precios más altos, mientras que la 6 intenta alcanzar una diferenciación sin éxito, lo que puede llevar al fracaso. Finalmente, las estrategias 7 y 8 son consideradas como "monopolio", donde la 7 ofrece un alto valor percibido a un precio premium, mientras que la 8 representa una situación de fracaso total al intentar imponer un alto valor percibido y un precio elevado en un mercado saturado. Estas estrategias deben ser cuidadosamente evaluadas en función de la posición competitiva de la empresa y las necesidades del mercado para evitar posibles fracasos.

Los factores a tener en cuenta para elegir la estrategia más efectiva pueden ser la lealtad del cliente, pero este aspecto no podemos considerarlo en nuestra empresa ya que, normalmente, se trata de un único proyecto, sin necesidad de realizar otro en un futuro próximo. En el contexto de esta empresa, es importante reconocer la presencia de dos categorías de clientes fundamentales. En primer lugar, encontramos al administrador de fincas, quien actúa como un intermediario esencial. Su función consiste en transmitir nuestra propuesta a la comunidad de vecinos, este tipo de cliente es el que puede volver a contratarnos en el futuro, por lo que es

relevante su captación. Sin embargo, el destinatario último de nuestros servicios es el cliente final, el cuál salvo pocas excepciones, no vuelve a necesitar nuestros servicios hasta años más tarde. Para llegar a este último, es imprescindible captar el interés y la atención del intermediario, ya que él ejerce un papel crucial en el proceso de transmisión de nuestra oferta hacia el cliente final.

Debido a esto, en lugar de centrarse en la lealtad del cliente, el aspecto a tener en cuenta puede ser la creación de ofertas o de comisiones para los administradores de fincas ya que, aunque puede ocasionar un incremento del gasto, a largo plazo puede llevar a una ayuda para incrementar la aceptación de presupuestos. En lugar de centrar su atención en el cliente final, crear incentivos a los intermediarios para ganar visibilidad y competitividad. En este tipo de negocios, la satisfacción del cliente adquiere una relevancia destacada, dado que la recomendación positiva entre la comunidad puede resultar en la atracción de nuevos clientes.

Otro factor a tener en cuenta puede ser la tolerancia al riesgo de la empresa, al ser una empresa afianzada en el mercado, puede arriesgarse en el momento de elegir una estrategia, es decir, puede tomar medidas más arriesgadas para conseguir un mayor éxito en el mercado. Pero al estar en un mercado con múltiples competidores, puede provocar su salida del mercado ya que elegirán a otro para su proyecto, siendo difícil recuperar esa parte del mercado ya conseguida. Como añadido, otra forma de ver qué estrategia puede ser la más efectiva es evaluar la competencia existente, si el resto de las empresas siguen una estrategia, es probable que la razón sea porque es la más efectiva para ese tipo de actividad.

Las estrategias 6, 7 y 8 no son óptimas para una empresa dedicada a la rehabilitación de edificios. La Estrategia 6, implica una fuerte diferenciación en un mercado de nicho, buscando satisfacer las necesidades de un segmento específico del mercado. Sin embargo, en el sector de la rehabilitación de edificios, donde la competencia puede ser intensa y los márgenes de ganancia ajustados, esta estrategia podría resultar en una limitada base de clientes y una menor rentabilidad. Por otro lado, la Estrategia 7, se centra en competir en precios bajos, lo que puede conducir a una carrera hacia el fondo en la que las empresas sacrifican la calidad y la rentabilidad en busca de ganar cuota de mercado. En el caso de este tipo de negocios, donde la calidad y la reputación son fundamentales para ganar la confianza de los clientes, esta estrategia podría erosionar la percepción de la marca y afectar negativamente a la rentabilidad a largo plazo. Finalmente, la Estrategia 8, implica un bajo precio del producto con una percepción de valor añadido por parte del cliente bajo. En el sector de la construcción, donde la innovación y la adaptabilidad son cruciales para enfrentar desafíos específicos de cada proyecto, adoptar simplemente las estrategias de reducción de precios puede llevar a una falta de diferenciación y a la pérdida de relevancia en el mercado. Por lo tanto, es evidente que estas estrategias no son adecuadas para una empresa de rehabilitación de edificios y están destinadas al fracaso en este campo.

En el contexto de un mercado de competencia monopolística, la Estrategia 4 del Reloj Estratégico, conocida como "Líder en costes", puede no ser la opción más ventajosa. En este tipo de mercado, caracterizado por la presencia de muchos competidores que ofrecen productos similares pero diferenciados, competir únicamente en base al precio puede no ser suficiente para destacar y captar la atención de los clientes. Aunque reducir los costes puede parecer una estrategia para atraer a los consumidores con precios más bajos, la diferenciación del producto y la calidad del servicio suelen ser aspectos más valorados por los clientes en un mercado donde tienen múltiples opciones para elegir. Centrarse únicamente en la reducción de costes podría

llevar a sacrificar la calidad y la diferenciación del servicio, lo que podría afectar negativamente la percepción de la marca y la lealtad del cliente a largo plazo.

Por otro lado, la Estrategia 5, también presenta desafíos en un mercado de competencia monopolística. En este tipo de mercado, donde los consumidores tienen preferencias y necesidades diversas, limitarse a un segmento estrecho puede resultar en una pérdida de oportunidades de negocio. Si bien concentrarse en un nicho específico puede generar ventajas competitivas al atender las necesidades particulares de un grupo específico de clientes, también implica el riesgo de perder la oportunidad de satisfacer a otros segmentos del mercado y diversificar el alcance de la empresa. Además, en un mercado donde la diferenciación del producto es clave para destacar entre la competencia, enfocarse demasiado en un segmento estrecho puede limitar la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.

En un mercado de competencia monopolística, la Estrategia 1 del Reloj Estratégico, que implica un "Precio bajo y bajo valor añadido", puede no ser la más adecuada. En este tipo de mercado, caracterizado por la presencia de muchas empresas que ofrecen productos similares pero diferenciados, la competencia se basa en factores como la calidad del producto, el servicio al cliente y la percepción de valor. Una estrategia de "precio bajo" puede resultar en una disminución de los márgenes de ganancia y, si no se acompaña de un valor añadido significativo, puede llevar a una percepción de baja calidad por parte de los clientes.

Reducir el precio puede ser una táctica efectiva para atraer inicialmente a los clientes, pero si la calidad y el valor del producto no cumplen con las expectativas, es probable que los clientes opten por productos de mayor calidad ofrecidos por la competencia, especialmente si están dispuestos a pagar un precio más alto por un producto que perciben como superior.

Además, una estrategia de "precio bajo" puede afectar negativamente la percepción de la marca y la imagen de la empresa, ya que los consumidores pueden asociar precios bajos con productos de baja calidad o valor inferior. Esto podría dificultar la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes y la lealtad a la marca.

En resumen, estas estrategias pueden presentar desafíos significativos en un mercado de competencia monopolística, donde la diferenciación del producto y la capacidad de satisfacer las necesidades diversas de los clientes son aspectos cruciales para el éxito empresarial. Optar por estas estrategias podría limitar el potencial de crecimiento y la capacidad de adaptación de la empresa a las condiciones del mercado, lo que podría resultar en una posición desventajosa frente a la competencia y en una pérdida de oportunidades de negocio a largo plazo. Aunque la estrategia de "precio bajo" puede ser atractiva inicialmente, especialmente para segmentos de mercado sensibles al precio, en un mercado de competencia monopolística es importante equilibrar el precio con un valor añadido significativo para asegurar la viabilidad a largo plazo y la diferenciación frente a la competencia.

Por un lado, la calidad del servicio es crucial para satisfacer las expectativas de los clientes y mantener su lealtad a largo plazo. Ofrecer un servicio de alta calidad puede diferenciar a la empresa de la competencia y generar una reputación positiva en el mercado. Esto puede traducirse en clientes satisfechos que están dispuestos a pagar un precio justo por el valor que reciben.

Por otro lado, el factor precio también es importante en un mercado donde los consumidores son sensibles al costo. Mantener precios competitivos permite a la empresa atraer

a clientes potenciales y aumentar su participación en el mercado. Sin embargo, es crucial no comprometer la calidad del servicio en busca de precios más bajos, ya que esto podría afectar negativamente la percepción de la marca y la satisfacción del cliente.

Al seguir una estrategia híbrida de "calidad-precio", la empresa puede encontrar un equilibrio óptimo entre ofrecer un servicio de calidad y mantener precios competitivos. Esto le permite diferenciarse en el mercado, satisfacer las necesidades de los clientes y mantener márgenes de ganancia saludables. En última instancia, una estrategia híbrida puede contribuir al éxito a largo plazo de la empresa en un mercado competitivo y dinámico.

## 2. Implantación de la estrategia

Una vez determinada la estrategia a seguir, es necesario determinar los pasos a realizar por nuestra empresa para lograr este tipo de estrategia híbrida entre precio bajo y percepción del cliente de un alto valor añadido y, con este, una ventaja competitiva. Para conseguir esto, la empresa puede optar por distintas vías. Estas son: la expansión, la integración vertical, la diversificación relacionada y no relacionada y por último la reestructuración de la empresa. En este caso, haremos distintas propuestas de estrategias basadas en cuáles podría utilizar nuestro negocio.

Alfred Chandler fue un destacado historiador y académico de negocios estadounidense, conocido por sus contribuciones al estudio de la historia empresarial y la gestión estratégica. Uno de sus conceptos más influyentes fue la relación entre la estructura organizativa y la estrategia empresarial.

Chandler argumentó que el desarrollo de la estructura organizativa de una empresa está estrechamente vinculado a su estrategia. Según él, las empresas evolucionan a lo largo del tiempo a medida que buscan adaptarse a las demandas cambiantes del entorno competitivo y alcanzar sus objetivos estratégicos. Chandler analizó cómo las empresas desarrollaron estructuras organizativas más complejas a medida que crecían y diversificaban sus actividades.

En su libro seminal "Estrategia y Estructura: Conceptos de la Empresa Industrial", publicado en 1962, Chandler examinó cómo las empresas estadounidenses pasaron de estructuras organizativas simples y descentralizadas a estructuras más complejas y centralizadas a fines del siglo XIX y principios del siglo XX. Argumentó que este cambio fue impulsado por la necesidad de coordinar actividades a lo largo de múltiples líneas de productos y mercados geográficos, así como por el crecimiento de empresas más grandes y diversificadas.

Chandler también destacó que la estructura organizativa de una empresa no solo es una respuesta a las condiciones del mercado, sino que también puede influir en su capacidad para formular y ejecutar estrategias efectivas. Las empresas con estructuras organizativas más eficientes y claras tienden a tener una ventaja competitiva al permitir una toma de decisiones más rápida y una coordinación más efectiva entre diferentes unidades de negocio.

La obra de Alfred Chandler resalta la importancia de alinear la estructura organizativa con la estrategia empresarial para lograr el éxito a largo plazo. Sus ideas continúan siendo

relevantes en el campo de la gestión estratégica y han influido en el desarrollo de teorías y prácticas organizativas modernas.

El siguiente paso a seguir es determinar los pasos a corto y medio plazo para llegar a las metas propuestas a largo. Para conseguir el éxito en los planes trazados, es necesario llevar a cabo una serie de seguimientos de las pequeñas tareas que lleven al negocio por camino correcto en lo que se considera liderazgo en costes.

Una vez trazadas las metas, se planifica acciones concretas, es decir, las tareas a cumplir a corto y largo plazo. Estableceremos un plan que incluya actividades, responsables, cambios a realizar tanto estructurales como operativos. A continuación, estableceremos indicadores de desempeño, en concreto, marcaremos indicadores de desempeño que te permitan monitorear el éxito de tus estrategias y realizar ajustes si es necesario. Con esto se busca unificar la forma en la que se miden las tareas para hacer más fácil su seguimiento y su valoración.

El siguiente paso será realizar un seguimiento continuo de los indicadores de desempeño marcados anteriormente y ajustar el plan según sea necesario para mantener el rumbo hacia los objetivos. Para finalizar, hay que tener en cuenta la revisión periódica de las estrategias y hacer ajustes según se produzcan cambios en el entorno o en las circunstancias internas de la empresa. Las estrategias deben ser flexibles y adaptables para asegurar su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo.

Estas propuestas de pasos a seguir las vamos a realizar de la oportunidad de mejora que consideramos más necesaria y útil en nuestra empresa. Esta es la reestructuración de la empresa. Este paso es fundamental para mejorar la eficiencia tanto de recursos materiales como humanos, puesto que, si no se tiene una imagen clara y ordenada de nuestro negocio, es prácticamente imposible gestionarlo de forma correcta.

## 2.1 Cambio organizativo

Esta sección aborda la necesidad de reestructuración en la empresa de construcción, seleccionada debido a su falta de actualización a lo largo del tiempo. Además, consideramos importante abordar este tema ya que la empresa es de tamaño reducido y enfrenta desafíos en la delimitación de tareas para cada empleado, así como en la ausencia de procedimientos claros. La falta de claridad en cuanto a las responsabilidades y la ausencia de un seguimiento adecuado por parte de los responsables pueden generar ineficiencias operativas y dificultades en la coordinación de actividades. En este contexto, la reestructuración no solo se plantea como una oportunidad para mejorar la competitividad y adaptarse a los cambios del entorno, sino también como una forma de optimizar la gestión interna y fortalecer la estructura organizativa de la empresa. Puesto que esta empresa tiene una delimitación de tareas difusa y una escasa cadena de mando, realizaremos un reparto de tareas y crearemos actividades que permitan la revisión de los responsables y un seguimiento de los trabajos realizados.

La característica que debe tener cualquier empresa es la organización y delimitación de tareas y entorno de actuación de cada departamento. En este caso lo vamos a considerar una mejora porque esta empresa, al ser de carácter familiar con algunos empleados, nunca ha tenido una jerarquía clara. Claramente la toma de decisiones se lleva a cabo por el dueño, pero si se delega de forma correcta, se puede conseguir una ejecución del servicio mucho más eficiente y provocar en el personal ese aspecto de formar parte de la misión de la empresa. El primer paso, será crear un organigrama que divida las distintas partes de la empresa y su jerarquía:

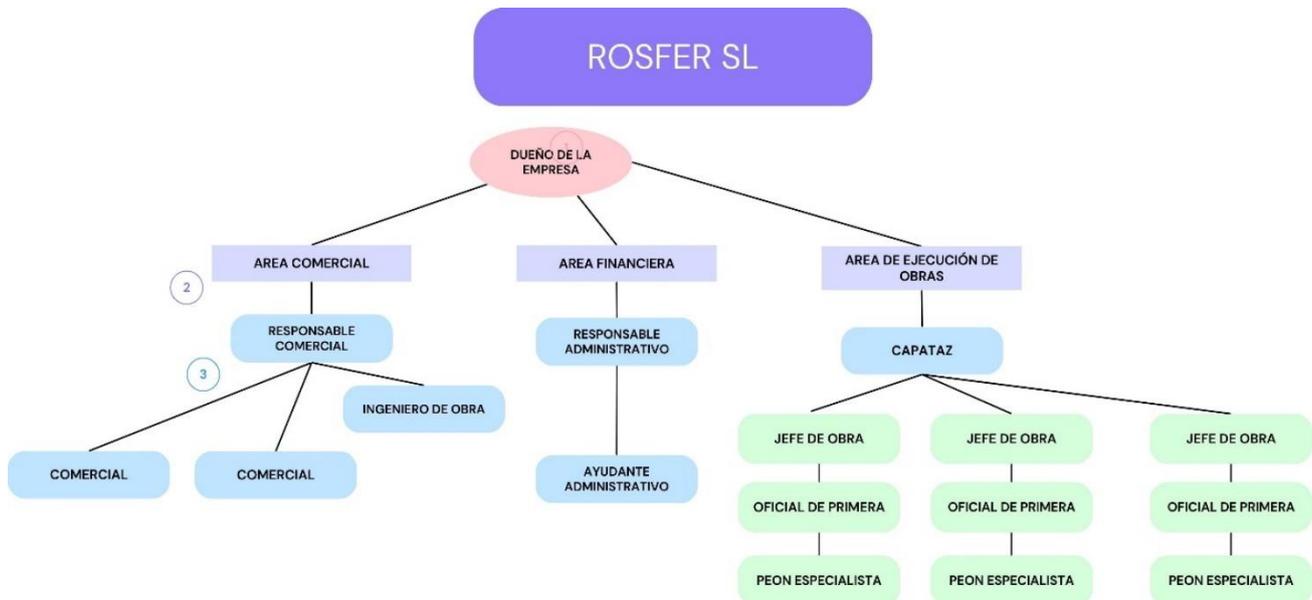


Imagen 4: Organigrama. Fuente: propia

Como se observa en el diagrama adjunto, la empresa se divide en tres áreas principales. Por un lado, se encuentran los dos equipos que conforman el sector administrativo: el departamento comercial y el financiero; por otro lado, está el equipo encargado de la ejecución de las obras, siendo esta la actividad principal de la empresa. Si bien se ha subdividido en tres secciones, la cantidad de personal destinado a las obras varía según la estación del año, como se mencionó previamente. Dada la escala de la empresa, es común que las responsabilidades se superpongan en un mismo individuo; tal es el caso del propietario, quien además desempeña funciones comerciales y, cuando es necesario, también actúa como representante comercial. En el ámbito de las obras, también es habitual que personas de rango superior asuman tareas operativas, como peones u oficiales, a pesar de que los roles estén claramente definidos en función de la experiencia y la calidad del trabajo. Esta dinámica también se repite en el área financiera, donde el responsable puede asumir tareas de menor rango en momentos de alta carga laboral. Asimismo, se observa cierto solapamiento de funciones entre el área financiera y la comercial. En función del contexto y la ocasión, ambas áreas pueden realizar ciertas tareas de forma indistinta, siguiendo el orden de prioridades establecido.

El siguiente paso será determinar las tareas y funciones específicas de cada departamento, con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos y asegurar que los empleados sepan a quién acudir en caso de dudas o necesidades de supervisión. Para lograr esta separación de responsabilidades, es crucial comprender el ciclo de vida de los procesos de negocio. Como añadido, es interesante la implantación de reuniones de seguimiento, tanto por áreas como por

la parte de administrativa por un lado y, por otro, la de ejecución de obra. Esto ayudará a solventar dudas que puedan surgir, revisión de la carga de trabajo de cada área, y que todo el equipo tenga una imagen general de lo que está ocurriendo en la empresa en cada momento. Así se puede aprender de los problemas que puedan surgir a otro compañero, y se puede aprender con mayor facilidad. Estas reuniones, también son un momento idóneo para reconocer el trabajo de los empleados, aspecto que ayuda en la motivación, aspecto comentado más adelante.

El proceso comienza con una solicitud, generalmente por parte de un administrador de fincas, indicando la necesidad de una visita, la cual se programa con fecha y lugar específicos. Durante la visita, se lleva a cabo una evaluación inicial del problema, se toman medidas para determinar los materiales necesarios y se recopila información relevante, como los datos de contacto de las partes involucradas y la duración estimada del proyecto. Posteriormente, se elabora un presupuesto que se presenta a la comunidad de vecinos para su revisión y posible modificación. Una vez aprobado el presupuesto, se da inicio al proyecto, creando un expediente que centraliza toda la información relacionada con la ejecución de la obra, como el personal requerido, los materiales utilizados y el estado de las cuentas. Durante la ejecución del proyecto, se realiza un seguimiento continuo, llevado a cabo por el ingeniero de obra, para garantizar el cumplimiento de los plazos y el presupuesto con el objetivo de minimizar posibles pérdidas financieras. Típicamente este tiene una formación en ingeniería civil o arquitectura. Su formación abarcará una amplia gama de disciplinas, incluyendo diseño estructural, hidráulica, geotecnia, materiales de construcción, y gestión de proyectos de construcción. Además, los ingenieros de obra suelen adquirir habilidades en la planificación y supervisión de proyectos de construcción, control de calidad, seguridad en el trabajo, gestión de recursos humanos y materiales, así como la capacidad de interpretar planos y especificaciones técnicas. Finalmente, una vez completada la obra, se procede a la facturación y al cobro de las cuentas pendientes, junto con las tareas administrativas y fiscales correspondientes.

A continuación, se procederá a la asignación concreta de tareas y funciones, tal como se detalla en el diagrama adjunto a continuación:

AREA COMERCIAL	AREA FINANCIERA	AREA EJECUCION DE OBRAS
<b>RESPONSABLE COMERCIAL</b>	<b>RESPONSABLE FINANCIERO</b>	<b>CAPATAZ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SUPERVISIÓN DE TAREAS DEL RESTO DE EMPLEADOS DE ÁREA COMERCIAL</li> <li>• LIDIAR CON DISCREPANCIAS ENTRE EL CLIENTE Y EL PROYECTO FIRMADO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FACTURACIÓN</li> <li>• DECLARACIÓN DE IMPUESTOS</li> <li>• CONCRETAR MÉTODO DE PAGO CON EL CLIENTE</li> <li>• SEGUIMIENTO DE LOS PAGOS DE CADA OBRA</li> <li>• GESTIONA EL DINERO DESTINADO A MATERIAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INFORMA A LOS EMPLEADOS SOBRE QUE HACER EN CADA OBRA</li> <li>• COMPRA LOS MATERIALES</li> <li>• INFORMA AL ÁREA COMERCIAL SOBRE LAS OBRAS</li> <li>• COMUNICACIÓN ENTRE EL ÁREA COMERCIAL Y LAS OBRAS</li> </ul>
<b>INGENIERO DE OBRA</b>	<b>AYUDANTE ADMINISTRATIVO</b>	<b>JEFE DE OBRA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• VISITA CADA DIA LAS OBRAS</li> <li>• REALIZA EL SEGUIMIENTO Y GUÍA AL PERSONAL DE OBRA EN LOS POSIBLES DESVIOS DE TIEMPO/ MATERIAL</li> <li>• VALORA LAS OBRAS Y REALIZA EL ESTUDIO DE RENTABILIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIONA LAS VISITAS DE LOS COMERCIALES</li> <li>• COGE LAS LLAMADAS QUE LLEGAN</li> <li>• REDACTA LOS CONTRATOS DE EMPLEADOS Y CLIENTES</li> <li>• GESTIONA LOS RESIDUOS</li> <li>• SOLICITA LAS LICENCIAS DE OBRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RESPONSABLE DENTRO DE CADA OBRA</li> <li>• GUÍA A LOS PEONES</li> <li>• INDICA AL CAPATAZ LOS MATERIALES QUE HACEN FALTA</li> </ul>
<b>COMERCIAL</b>		<b>OFICIAL DE PRIMERA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• REALIZA VISITA</li> <li>• REALIZA EL PRESUPUESTO</li> <li>• LLEVA LA RELACIÓN CON EL ADMINISTRADOR</li> <li>• GESTIONA POSIBLES AMPLIACIONES/MODIFICACIONES DESPUÉS DE LA FIRMA</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• REALIZA LAS TAREAS MÁS COMPLICADAS DE CADA OBRA</li> <li>• DESCUELQUES</li> <li>• SOLADOS</li> <li>• UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS</li> </ul>
		<b>PEON ESPECIALISTA</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• REALIZA TAREAS MÁS SENCILLAS QUE EL OFICIAL</li> <li>• COMPLEJAS</li> <li>• TRANSPORTE DE MATERIALES</li> <li>• SEÑALIZACIÓN</li> <li>• LIMPIEZA</li> </ul>

Imagen 5: Reparto de tareas. Creación propia

En el contexto de la gestión de recursos económicos en el ámbito de la construcción, es crucial establecer una clara separación de funciones para garantizar la eficiencia y transparencia en el manejo de los fondos. En este sentido, se asignan roles específicos a distintos actores dentro del equipo. La responsable de administración asume la responsabilidad de la gestión financiera, supervisando el flujo de dinero y asegurando la correcta contabilización de los gastos. Por otro lado, el capataz desempeña un papel fundamental en la adquisición de materiales, encargándose de realizar las compras necesarias para el desarrollo de la obra. Mientras tanto, el ingeniero de obra asume la responsabilidad de supervisar el proceso desde una perspectiva técnica, asegurando que los materiales adquiridos lleguen a la obra en tiempo y forma, y que los excedentes sean debidamente almacenados. Además, se encarga de verificar que las facturas correspondan con las cantidades y calidades justificadas, desempeñando así un papel crucial en la prevención de posibles situaciones de fraude o malversación por parte de los empleados. Esta clara división de funciones contribuye a fortalecer los mecanismos de control y seguridad dentro del proceso constructivo, garantizando la integridad de los recursos económicos y el buen desarrollo de la obra.

En cuanto a las funciones del propietario de la empresa despliega un amplio abanico de habilidades y responsabilidades que van desde la supervisión operativa hasta la gestión estratégica de los recursos financieros, abarcando también la búsqueda de fuentes de financiación para los proyectos en curso, explorando diversas opciones que incluyen, entre otras, las ayudas y subvenciones ofrecidas por el Estado. Las subvenciones más interesantes para nuestra empresa basándonos en sus características y los cambios a realizar son: Subvenciones para la contratación de personal, el Estado puede ofrecer incentivos económicos a las pymes que contraten empleados, especialmente jóvenes, mayores de 45 años o personas con discapacidad. Subvenciones de apoyo financiero para proyectos de I+D, desarrollo

tecnológico e innovación, así como para la implementación de soluciones digitales en las empresas. Subvenciones para la formación, ayudas destinadas a promover la formación y capacitación de los trabajadores de las pymes. Y subvenciones para la mejora de la eficiencia energética, existen programas de ayudas destinados a promover la eficiencia energética en el sector de la construcción, incentivando la realización de actuaciones para reducir el consumo energético y las emisiones de gases de efecto invernadero en los edificios, por eso es una buena oportunidad la rehabilitación de edificios relacionada con el consumo energético mencionada anteriormente.

Además de las responsabilidades propias de cada puesto, los responsables de los niveles jerárquicos superiores supervisarán las labores del personal de menor rango, definiendo así el ámbito de acción de cada puesto. Asimismo, la supervisión no solo contribuirá a fortalecer la motivación de los empleados, sino que también servirá como un mecanismo para evaluar su desempeño. Aunque este proceso puede implicar un mayor nivel de control, representa una oportunidad para que los empleados perciban el valor de su labor y su significado para la empresa.

En definitiva, si la empresa decide implementar estas medidas, experimentará una mejora sustancial en su organización, comunicación y ejecución de tareas. Al asignar esta responsabilidad a un departamento específico, se asegura la búsqueda de los métodos más eficaces para llevar a cabo las labores correspondientes y se establecen procedimientos comprensibles para todos los empleados, eliminando así la necesidad de brindar explicaciones adicionales al resto del equipo. Esto, a su vez, fomentará un ambiente de trabajo más colaborativo y cohesionado, donde cada miembro del equipo comprenda claramente sus responsabilidades y pueda desempeñar su labor de manera más eficiente y efectiva. Además, al evitar la superposición de tareas y mejorar la coordinación entre los departamentos, se optimizará el uso de los recursos de la empresa y se reducirán los tiempos de ejecución, lo que contribuirá a aumentar la productividad y la rentabilidad del negocio en su conjunto.

### *2.2.1 Revisión de los procedimientos operativos*

En cuanto al personal de la ejecución de obras, se observa una clara falta tanto en el comportamiento en el lugar de trabajo, como a la hora de cumplir los plazos de ejecución previstos. Por eso, integraremos cambios en su procedimiento y distintas clases de retribuciones para conseguir una motivación en los empleados y un cambio de actitud que lleve a la empresa a una mejora de la eficiencia y de la satisfacción del cliente y a que tenga una buena imagen de la empresa.

Las fallas más relevantes de este grupo son, entre otros aspectos, la demora en la ejecución de su trabajo, la presencia de bebidas alcohólicas o la falta de asistencia los lunes. Esto implica que, no solo les falta motivación, sino que además no se sienten del todo satisfechos con su trabajo o con la forma de funcionar de la empresa. Dado el gran número de conflictos, hemos realizado un cuestionario (Anexo) al personal para encontrar soluciones adaptadas a sus motivos de insatisfacción y crear soluciones reales a dichos motivos.

Después de hacer una síntesis de las respuestas del cuestionario podemos observar que la mayoría de los trabajadores han respondido aspectos parecidos en las preguntas. Se destacó la satisfacción derivada del desarrollo personal y se identificó la falta de cursos de formación como un desafío significativo. Los empleados expresaron que la mejora en los incentivos económicos podría aumentar su rendimiento en el trabajo. Aunque algunos reportaron no recibir reconocimiento por su trabajo ni sentirse valorados por sus superiores y compañeros, la comunicación dentro del equipo se consideró efectiva y transparente. Se resaltó la importancia del apoyo y los recursos para la eficiencia laboral. Las sugerencias para mejorar el ambiente laboral incluyeron la creación de incentivos económicos y la implementación de cursos para fomentar el desarrollo personal. Estos hallazgos pueden informar estrategias efectivas para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados en el área de obras.

Basándonos en los aspectos más relevantes del cuestionario, podríamos proponer los siguientes elementos para mejorar la eficiencia de los empleados en el área de obras:

En primer lugar, dado que es el aspecto más reiterado en el cuestionario, la creación de incentivos económicos basados en el desempeño. Implementar un sistema de incentivos que recompense a los empleados del área de obras por su rendimiento excepcional y sus contribuciones al logro de los objetivos de la empresa. Estos incentivos pueden incluir bonificaciones por cumplimiento de metas, como la creación de un sistema de puntos que incluyan, limpieza en las obras, trato con los vecinos, más cantidad de obras finalizadas antes de fecha, entre otros; y el empleado que mayor cantidad de puntos tenga al cabo de un año, concederle esa bonificación. Otro incentivo económico a crear podría ser por la finalización de proyectos antes de la fecha programada, dependiendo de la cantidad de tiempo se puede imponer distintos importes, sin olvidar la calidad del trabajo. Al vincular los beneficios económicos directamente al desempeño individual, se motiva a los empleados a esforzarse por alcanzar resultados sobresalientes y se refuerza su satisfacción laboral. Y, al crear incentivos grupales, se fomenta el trabajo en equipo y la mejora la relación entre ellos.

Reconocimiento y aprecio por el trabajo realizado, es decir, implementar programas de reconocimiento regular que destaquen los logros y contribuciones de los empleados en el área de obras.

Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, ofrecer programas de formación y capacitación que permitan a los empleados mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras dentro de la empresa. Como cursos de descuelgue, el carnet de conducir, trabajos en altura, de dirección de obra, etc. así crearemos un equipo más especializado, y se sentirán más realizados, pudiendo obtener un sueldo más elevado, aspecto bastante relevante para estos empleados.

Con respecto a la responsabilidad y autonomía en el trabajo, delegar responsabilidades y brindar a los empleados la libertad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo, les que les puede permitir sentirse más valorados y comprometidos. Pero en este caso, ya que uno de los principales problemas es la demora en la ejecución, optaremos por visitas regulares a las obras. Esto no solo fomentará la efectividad, sino que también valdrá para llevar un seguimiento de cada empleado y poder determinar a quién se conceden los bonos económicos, entre otras cosas.

Participación en la toma de decisiones, involucrar a los empleados en la planificación y la toma de decisiones relacionadas con su trabajo en el área de obras. En las visitas periódicas,

podemos tener en cuenta la opinión de los empleados sobre la resolución de imprevistos o formas de ejecución, lo que les da un sentido de pertenencia y control sobre su entorno laboral.

Al ofrecer una combinación equilibrada de factores motivacionales y beneficios económicos, la empresa puede cultivar un ambiente laboral positivo y estimulante en el área de obras, lo que se traduce en una mayor satisfacción de los empleados, una mayor productividad y un mejor rendimiento general del equipo. En última instancia, la implementación efectiva de estas medidas puede contribuir al éxito a largo plazo de la empresa y al logro de sus objetivos empresariales, aunque esto signifique un mayor gasto para la empresa.

Además, implementar un seguimiento diario de las tareas del personal en una obra que experimenta cambios frecuentes en las posiciones laborales es esencial para mantener un control efectivo sobre el progreso y la eficiencia del trabajo. Este enfoque requiere la adopción de herramientas digitales específicas, como aplicaciones móviles o software de gestión de proyectos, que permitan registrar y actualizar continuamente las asignaciones de tareas. En el punto a continuación veremos la implementación de nuevas tecnologías, al instaurar nuevas tecnologías como una aplicación para el personal, en esta podemos añadir un apartado de seguimiento laboral en el que puedan consultar su cometido diario. Estas herramientas deben facilitar la comunicación en tiempo real entre los supervisores y el personal, proporcionando una visión clara de las actividades planificadas para cada día. Además, es crucial establecer procedimientos claros para la asignación y reasignación de tareas en función de las necesidades cambiantes de la obra y las habilidades de los trabajadores. Este enfoque no solo mejora la coordinación y la productividad del equipo, sino que también proporciona una mayor transparencia y rendición de cuentas en el proceso de construcción.

### *2.2.2 Implementación de nuevas tecnologías*

Una vez reestructuradas la redistribución de responsabilidades, la revisión de los procedimientos y el funcionamiento del área de ejecución de obras, procederemos a la implementación de nuevas tecnologías. Esto solucionará una gran debilidad de nuestra empresa, mejorando su eficiencia y haciendo más fácil los cambios realizados anteriormente.

En el contexto empresarial actual, la adopción y aprovechamiento de la tecnología se ha convertido en un factor crucial para la competitividad y el éxito a largo plazo de las organizaciones. Sin embargo, aún existen empresas que enfrentan desafíos significativos debido a la falta de tecnologización en diversas áreas de su operación. Este es el caso de Rosfer SL, una empresa del sector de la construcción que ha experimentado dificultades relacionadas con la escasa implementación de tecnología tanto en su área administrativa como en el ámbito de las obras. Esta carencia tecnológica ha generado una serie de problemas, entre ellos una baja eficiencia operativa, una gestión ineficaz de recursos y una menor competitividad en el mercado.

En este punto del trabajo, se analizará la situación actual del negocio en términos de tecnologización, centrándose tanto en las deficiencias existentes como en las oportunidades de mejora. Se examinarán las posibles soluciones para abordar esta situación. Además, se explorarán las ventajas y beneficios que la implementación adecuada de tecnología puede

ofrecer, tanto en términos de optimización de procesos como de mejora de la productividad y la competitividad empresarial. Se buscará proporcionar recomendaciones y propuestas concretas para avanzar hacia una mayor tecnologización en este negocio en todas las áreas. Se espera que este enfoque contribuya a impulsar la eficiencia operativa, mejorar la gestión de recursos y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado, preparándola para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el entorno empresarial actual y futuro.

En primer lugar, veremos cómo se puede mejorar con la tecnología la comunicación y el seguimiento de las obras, como en el análisis interno de la empresa determinamos que en relación a la ejecución de las obras contaban con las últimas tecnologías en maquinaria, nos centraremos en los aspectos que se han quedado atrás.

Software de gestión de proyectos, implementar un software especializado en la gestión integral de proyectos de construcción. Este tipo de herramientas permiten planificar, programar y controlar todas las actividades relacionadas con las obras, incluyendo la gestión de materiales, recursos humanos, plazos de entrega, costos y presupuestos. Esto se puede conseguir dando tablets al personal responsable con aplicaciones de gestión de proyectos, así podrán realizar un seguimiento unificado de todos los proyectos y utilizar sistemas de seguimiento de inventario basados en tecnología de código de barras o RFID (Identificación por Radiofrecuencia) para llevar un control preciso de los materiales y equipos en el sitio de la obra. Estos sistemas facilitan la identificación, localización y gestión de los materiales, reduciendo el riesgo de pérdidas o robos y optimizando el uso de los recursos además de repartir el material en cada obra en el mismo momento en el que lo compran.

Implantando plataformas digitales de comunicación y colaboración en línea que permitan a los equipos de trabajo compartir información, documentos y actualizaciones en tiempo real. Estas herramientas facilitan la comunicación entre los diferentes equipos involucrados en el proyecto, mejorando la coordinación y la eficiencia operativa.

Equipar al personal con dispositivos móviles (como smartphones o tablets) y aplicaciones específicas para realizar tareas como la gestión de listas de materiales, reportes de avances, inspecciones de seguridad, entre otros. Estas herramientas permiten agilizar los procesos operativos y mejorar la recopilación y el intercambio de información en el sitio de la obra.

Sistemas de control de acceso y fichaje, instalar sistemas automatizados de control de acceso y fichaje que permitan a los trabajadores registrar su entrada y salida de manera rápida y precisa. Estos sistemas pueden incluir tecnologías como tarjetas de proximidad, lectores biométricos o aplicaciones móviles, facilitando la gestión de la asistencia y el control de horas trabajadas. Al ir cambiando las obras de ubicación, se pueden instalar sistemas de fichaje que funcionen mediante Wifi o a través de aplicaciones móviles.

En la misma aplicación que la del fichaje, se puede implantar un apartado de plataformas de gestión de recursos humanos basadas en la nube que permitan administrar de manera eficiente la información del personal, incluyendo datos de contacto, historial laboral, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, entre otros. Estas plataformas facilitarán la gestión del personal, su evaluación, solicitud de vacaciones, gestión de bajas, etc. y contribuyen a mejorar la planificación de recursos humanos con la creación de un portal para el empleado.

Al implementar estas soluciones tecnológicas en el área de ejecución de obras, la empresa puede mejorar la eficiencia, la productividad y la calidad de sus operaciones, lo que

contribuirá a un mejor desempeño en los proyectos y a una mayor satisfacción tanto de los empleados como de los clientes.

Para poder implantar estos sistemas de aplicaciones y tablets, será necesario realizar un evento de formación previo para su uso, y asegurarse de que todo su personal cuenta con smartphones. Este grupo de trabajadores no cuenta con un gran conocimiento sobre tecnología y, para implantar su uso, es necesario asegurarse de que todo el personal esté dispuesto, sino puede llevar a grandes complicaciones y falta de información.

En cuanto a la parte administrativa en concreto, se pueden implementar diversas estrategias, entre las cuales se incluye la adopción de software especializado como FacturaPlus o el ContaPlus o para gestionar la contabilidad y las facturas de manera más eficiente. Además del ya mencionado, otras formas de tecnologizar la parte administrativa incluyen la implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP) como Sage 50cloud Construcción, Ideateca o Isoco Constructora. Estas son ejemplos de software de gestión documental para digitalizar y organizar los documentos, herramientas de gestión y creación de proyectos para coordinar las tareas administrativas, y soluciones de gestión del tiempo y la productividad para optimizar el rendimiento de los empleados. Asimismo, la automatización de procesos rutinarios, como la generación de informes o el seguimiento de inventario, mediante el uso de herramientas de inteligencia artificial y *machine learning*, puede contribuir significativamente a la eficiencia y la precisión de las operaciones administrativas. También sería beneficioso para la empresa invertir en la capacitación del personal en el uso avanzado de herramientas ya utilizadas, como Excel. Proporcionar programas de formación o cursos que permitan a los empleados ampliar sus conocimientos en este tipo de herramientas más allá del nivel básico les permitiría aprovechar al máximo las capacidades de esta herramienta para tareas administrativas. Esto no solo mejoraría la eficiencia en el trabajo diario, sino que también aumentaría la precisión y la calidad de los resultados obtenidos.

### 3. Otras formas de mejora

Además de implementar una estrategia híbrida de relación calidad-precio, una empresa puede mejorar en varios aspectos para aumentar su eficiencia y competitividad en el mercado. Estos aspectos incluyen el desarrollo de relaciones sólidas con proveedores confiables y de calidad para asegurar un suministro oportuno de materiales y recursos. También es importante invertir en la capacitación y desarrollo del personal, brindando formación en nuevas técnicas, normativas de seguridad y habilidades de atención al cliente.

Gestionar eficientemente los distintos tipos de obras para evitar quedarse sin trabajo en épocas de escasas precipitaciones, como la temporada de verano, es fundamental para asegurar la continuidad del negocio y mantener satisfechos a los empleados. Se pueden crear ofertas en las que el cliente se lleve un descuento o un mantenimiento por la contratación de la obra en una época del año que a nuestra empresa le venga mejor, entre otros aspectos.

Otra estrategia podría ser poner ofertas específicas para captar administradores de fincas, que actúan como intermediarios entre la empresa y el cliente. Otorgarles una comisión, que se incremente en un porcentaje según aumentan la cantidad de obras contratadas.

También se puede considerar la contratación de becarios, cuyo salario es bajo o nulo y pueden encargarse de tareas de baja cualificación, permitiendo a los empleados más cualificados concentrarse en tareas de mayor valor.

Además, implementar un "buzón de sugerencias" para empleados puede fomentar la participación de todo el equipo en la mejora continua de la empresa, generando un ambiente de colaboración y contribución al éxito del negocio y un sentimiento de integración por parte del empleado; cuando forman parte de la toma de decisiones, sienten que se tiene en cuenta su opinión lo que eleva su compromiso con la empresa.

Estas acciones adicionales pueden no solo mejorar la eficiencia de la empresa, sino también generar ventajas competitivas y un ambiente empresarial positivo.

## **X. CONCLUSIONES**

En conclusión, tras un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la pyme durante las últimas décadas, se ha llegado a la recomendación de adoptar una estrategia híbrida entre precio bajo y percepción del cliente de un alto valor añadido como la más adecuada para asegurar su competitividad y rentabilidad a largo plazo. Esta elección se basa en varios factores clave. En primer lugar, se observa una posición favorable en el área comercial, donde la empresa muestra un desempeño sólido y una buena recepción por parte del mercado, así como una eficiencia notable en el proceso de producción. Esto sugiere una capacidad para reducir costos y ofrecer precios competitivos, lo cual es crucial dada la identificación de amenazas principalmente en las dimensiones económica y política del entorno. Como añadido, el gran recorrido y experiencia de esta empresa en este sector, hace que conozca bien el mercado y el tipo de clientes, pudiendo otorgar un gran valor añadido a su servicio.

Además, se ha identificado una serie de áreas críticas que requieren atención y mejora en el ámbito interno. La falta de avances y herramientas modernas en el área tecnológica administrativa, así como las deficiencias en la gestión financiera y en recursos humanos, son aspectos que deben abordarse para fortalecer la posición de la empresa. A pesar de estas áreas de mejora, la empresa cuenta con varias fortalezas significativas, como su experiencia en el sector y una base de clientes leales, que pueden ser aprovechadas para respaldar la implementación de la estrategia recomendada.

En cuanto al entorno externo, se destaca el impacto positivo de las dimensiones tecnológica y demográfica en la empresa, lo que sugiere que la compañía está bien posicionada para aprovechar las oportunidades relacionadas con estos aspectos. Además, el entorno ambiental estable también es un factor positivo, aunque las condiciones climáticas, especialmente las precipitaciones, representan un riesgo y una variable importante a considerar en la planificación y ejecución de las operaciones. En un mercado de competencia perfecta, se observa que los clientes tienen un mayor poder de negociación debido a la abundancia de opciones y la facilidad para cambiar de proveedor. Sin embargo, se espera que los proveedores tengan un poder de negociación limitado debido a la gran cantidad de proveedores disponibles

y la homogeneidad de los productos. Las barreras de entrada para nuevos competidores son moderadas, pero la competencia entre las empresas existentes es alta, lo que enfatiza la importancia de la eficiencia, la calidad y los precios competitivos.

En resumen, la empresa debe continuar con su enfoque en liderazgo en costes para mantener su competitividad, mientras aprovecha las oportunidades en las dimensiones tecnológica y demográfica. Es crucial considerar el entorno económico, político y climático al desarrollar e implementar estrategias, y mantenerse alerta ante la competencia en un mercado caracterizado por la rivalidad entre empresas y la amenaza de productos sustitutos.

El propósito de este trabajo fue no solo llevar a cabo un análisis exhaustivo tanto interno como externo, sino también determinar una estrategia y mostrar los cambios necesarios para su ejecución. Se ha logrado proponer una estrategia útil, práctica y alcanzable para la empresa. Además, se han identificado los ajustes requeridos tanto en la estructura organizativa como en los procedimientos de trabajo. En consecuencia, se concluye que se han cumplido satisfactoriamente todos los objetivos establecidos en este trabajo.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. En W. Kenton (Ed.), *Environmental Scanning*.
- Bowman, C., & Faulkner, D. (1996). *Competitive and Corporate Strategy*.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Grant, R. M. (2014). *Contemporary Strategy Analysis*.
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2015). *Dirección estratégica y política de empresa, teoría y aplicaciones*.
- Jiménez Rivero, M. J. (2019). *Evolución del sector de la construcción y del sector inmobiliario en España*. Universidad de Sevilla. Recuperado de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/108236/Jimenez\\_Rivero\\_MJose%20Construcci%c3%b3n\\_inmobiliaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/108236/Jimenez_Rivero_MJose%20Construcci%c3%b3n_inmobiliaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Likert, R. (1934). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Mintzberg, H. (1984). *Estructura y dinámica de las organizaciones*.
- Mochón, F. (2000). *Economía. Teoría y Política*. Madrid: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

Porter, M. E. (2009). Estrategias Competitivas: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, D.F.: Grupo Editorial Patria

## **XII. ANEXOS**

### Cuestionario a los empleados

1. ¿Qué aspectos del trabajo en el área de obras te resultan más gratificantes o satisfactorios?
2. ¿Qué aspectos del trabajo en el área de obras te resultan más desafiantes o poco satisfactorios?
3. ¿Qué factores crees que podrían mejorar tu nivel de motivación en el trabajo?
4. ¿Recibes reconocimiento o elogios por tu trabajo por parte de tus superiores o compañeros?
5. ¿Sientes que tienes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en tu puesto actual?
6. ¿Te sientes valorado y respetado como miembro del equipo por tus superiores y compañeros?
7. ¿Consideras que la comunicación dentro del equipo de trabajo es efectiva y transparente?
8. ¿Recibes el apoyo y los recursos necesarios para realizar tu trabajo de manera eficiente?
9. ¿Qué cambios o mejoras sugerirías para el ambiente de trabajo en el área de obras?
10. ¿Qué cambios o mejoras sugerirías en los aspectos económicos de tu trabajo para aumentar tu nivel de motivación y compromiso en el área de obras?